

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

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
إعداد الطالب: نور الدين شردود
تحت عنوان

دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية

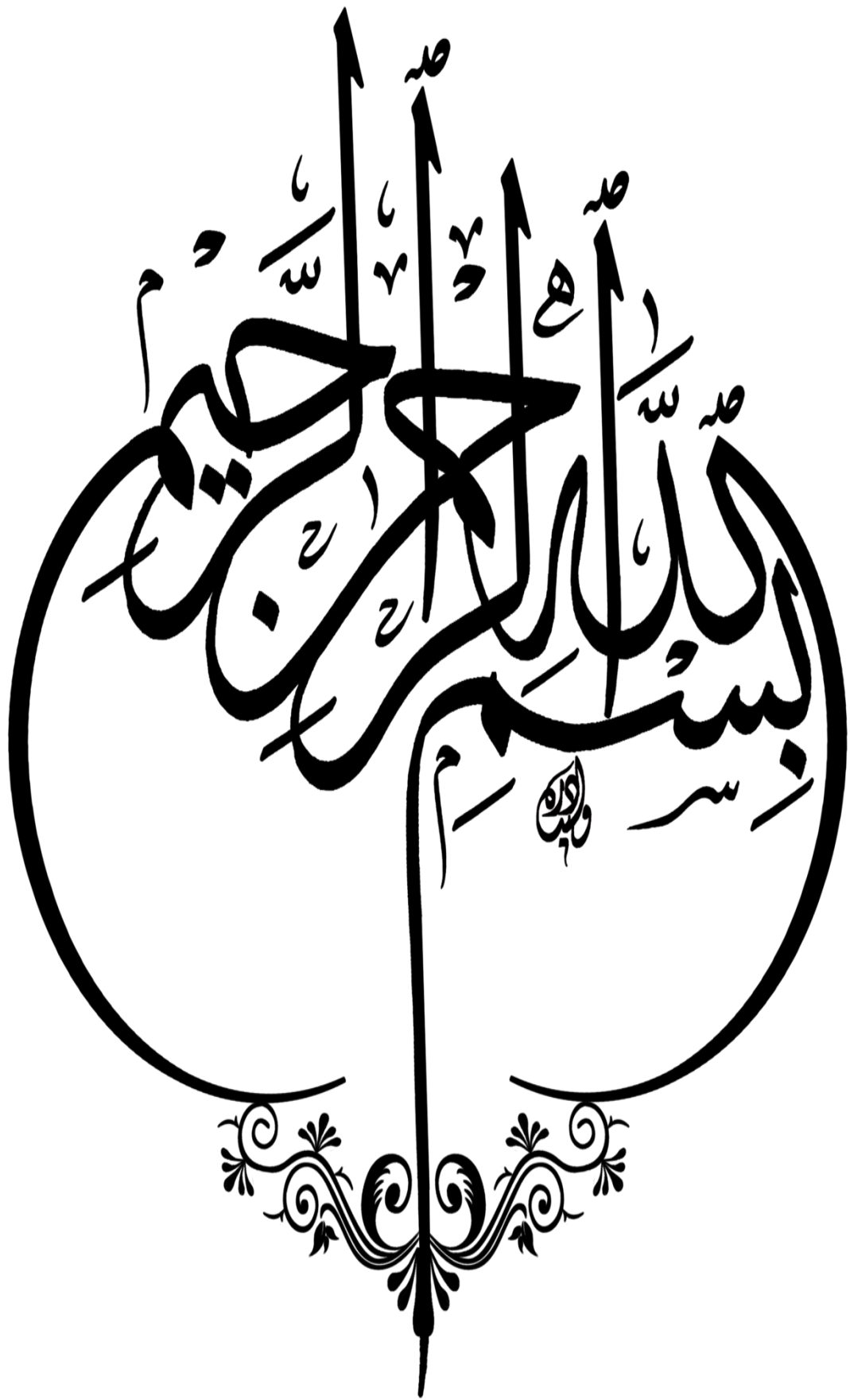
دراسة حالة شركة لافارج-LAFARGE - المسيلة -

2022-2010

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	أسماء أعضاء اللجنة الموقرة
محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا	د. امينة مزراق
محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا	د. فوزية شرقي
محمد بوضياف - المسيلة	عضوا مناقشا	د. سعد طيايبة

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله حق حمده الذي وهبنا هذه الفرصة الثمينة وأعاننا في طريقنا هذا ،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم منارنا الأول الذي نقتدي بنوره
ونور القرآن الكريم.

علمنا ديننا الحنيف الكثير من القيم العالية والمبادئ السامية ومن أهمها الشكر
والعرفان بالجميل لمن قدم لنا العون والمساعدة ولو بنصيحة تقتصر على كلمة واحدة
وجزيل الشكر للذين ساعدونا وساندونا بصدق أيام البحث... ؛ وعلى رأسهم الأستاذة
الفاضلة الدكتورة " فوزية شرقي " التي كانت لي موجهة ومرشدا في كافة مراحل البحث
وساعدنا في إخراج هذا العمل إلى النور، كمّا يطيب لي أن نشكر الدكتور علي عيشاوي لكل
ما أبداه من مساعدة وتسهيل من الناحية العلمية والعملية.
ويلزمنا الواجب، أن نتقدم بالشكر والتقدير لإدارة المصنع لافارج وجميع زملاء العمل
والموظفين لما قدموه من مساعدة في تسهيل أمور البحث وإنجاح تجربتنا في البحث.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى
من نطق اللسان باسمها ووضعت الجنة تحت أقدامها ويعجز اللسان عن وصفها
ولا تكفي أقلام الدنيا عن التعبير عنها أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
إلى الذي اسمه عالي وقدره عالي إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار إلى من تحدى بصره مرارة الأقدار وتلقى نجاحاتي دوماً
بالأحضان إلى مثلي الأعلى ومعلمي الأول في هذه الحياة أُمي العزيز حفظه الله لي
ورعاه

إلى من أحبهم قلبي وسيظل ينبض لهم ما حييت زوجتي الغالية، إلى من هم لي
عمادا في هذه الدنيا إلى "إخوتي وأخواتي"
إلى كل الأهل والأقارب والأحباب كل باسمه

إلى جميع أصدقائي وأخص بالذكر صديقي وزميلي - نورالدين مقعاش
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

وفي الختام اللهم أَرْضِ عَنَّا واحفظنا وبارك لنا فيما
أعطيتنا وكن ولينا في الدنيا والآخرة يا أرحم الراحمين.



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر أكاديمي

أنا الممضي أدناه:-

السيد: شردود نور الدين الصفة: طالب

الحامل لرخصة السياقة رقم: 1369 والصادرة بتاريخ: 2013/10/26

المسجل بكلية: كلية الحقوق و العلوم السياسية

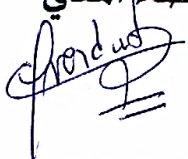
قسم: العلوم السياسية

والمكلف بإنجاز أعمال (مذكرة ماستر أكاديمي) عنوانها:

"دور القائد الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية"

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز هذه المذكرة المذكورة أعلاه.

التاريخ: 2022/06/20

إمضاء المعني


مقدمة

حظي موضوع القيادة بلهتـام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم الحضارات الإنسانية باعتباره حجر الزاوية الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات سواء العامة أو الخاصة والتي تميّزت بتقـاميتها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات الأمر الذي استدعى مواكبة هذه الحركية المتسارعة عن طريق تحديث هياكلها البشرية والمادية، وكذا الاستمرار في إحداث التطوير والتغيير في العديد من بيئاتها ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل **قيادة واعية** بهدف إنجاح أعمال المؤسسات لتكون في منافسة مستمرة مع غيرها.

تستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها البشرية، وهذا ما أكدته الإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها، حيث تبين أنّ توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية ومعلوماتية... . لا تمكّن من الوصول إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إنّ لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما . موارد بشرية مختارة بدقة ومعدّة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.

يشكل العنصر البشري اليوم أحد أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وذلك لما يتمتع به من ميزات وإمكانات تساهم في النجاح المستمر له، والمهارات القيادية تساعد على ترسيخ السلوك القيادي الفعال ، وذلك من خلال تعزيز ودفع المورد على بذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة ممّا يعكس أهمية استخدام المهارات القيادية لمساعدة وتوجيه العاملين والتنسيق بين جهودهم للقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان قصد تطوير الأداء، فأى مؤسسة تسعى نحو التحسين الدائم والمستمر للأداء الفردي والجماعي للتمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد. أضحي رفع أداء العاملين من الأولويات في المؤسسة الاقتصادية، هذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل ممّا يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام

البيئات المنافسة لها ، وهذا ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة، حيث أنّ مساهمة القادة الإداريين في رفع الأداء ضرورة ملحة وحتمية على كل قائد العمل عليها مستعينا بعدة طرق وأساليب ، متخذاً أنماط قيادية يستعملها لأجل توجيه وقيادة موارده البشرية. وعلى هذا الأساس، يسعى بحثنا إلى البحث والتحليل عن دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة لافارج (La Farge) اسمنت المسيلة 2010 - 2022.

أولاً: أهمية الموضوع

تكمن أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- تلعب المهارات القيادية دوراً أساسياً وحساساً في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية.
- معرفة مدى تأثير القيادة في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- للقيادة الإدارية أثر على أداء العاملين لأنها تهدف إلى حث الأفراد على العمل وتحقيق الأهداف العامة والفرعية للموارد البشرية والمنظمة على السواء.
- إبراز وظائف وأدوار وأنماط القيادة وتحديد طبيعة علاقاتها الارتباطية في تحفيز الموارد البشرية للرفع من أدائها وأداء المنظمة.

ثانياً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التأكيد على أهمية دور القائد الإداري في تحسين الأداء الموارد البشرية.
- محاولة الاطلاع على أكثر المهارات القيادية توفراً لدى عمال شركة

لافارج (La Farge) اسمنت مسيلة.

- السعي إلى التأكيد على أهمية الأداء الجيد للموارد البشرية لتحقيق النجاح في

لافارج (La Farge) اسمنت مسيلة.

– توضيح مدى تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

لا شك أنّ البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة شركة لافارج (Lafarge) اسمنت المسيلة 2010 -2022؛ نذكر ما يلي:

1-أسباب ذاتية:

– الرغبة الذاتية والميل الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة.

2-أسباب موضوعية:

- يعتبر موضوع القيادة أحد أهم مواضيع الإدارة التي هي تخصصنا.
- إبراز دور القيادة في تحريك دافعية الموارد البشرية والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.
- المزايا العديدة التي يمنحها القائد الإداري للأفراد والمنظمة عند تطبيقه الجيد للمهارات القيادية.

رابعا: أدبيات الدراسة

من بين الدراسات التي تناولت موضوع القيادة ودورها في تحسين الأداء نجد أطروحة ماجستير تحت عنوان " فعالية القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية "، من انجاز الطالب توفيق دريوش بجامعة الجزائر 2006/2007 دراسة حالة بشركة التركيب الصناعي البليدة، وكذلك رسالة ماستر أكاديمي تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي " من إعداد الطالبة فاطمة الزهراء خليفي 2018/2019، وكل منهما ركزت على دور القائد في تحسين أداء الموارد البشرية.

خامسا: إشكالية الموضوع

تعمل القيادة على توجيه قدرات واهتمامات المرؤوسين ، باعتبارها تعمل على التأثير في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يتركز نجاح القائد أساسا على صفاته ، وخصائصه الشخصية وأنماطه القيادية، والتي تحدد نوع المهارات القيادية التي يمارسها في التأثير على مرؤوسيه لتحسين أدائهم وتغيير اتجاهاتهم بما يحقق تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء، الأمر الذي حاولنا إسقاطه على الجانب التطبيقي . وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد معالم إشكالية البحث عن طريق صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشري ة: دراسة حالة شركة لافارج (La Farge) اسمنت المسيلة 2010-2022؟.

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهية أنماط القيادة وعلاقتها بجودة أداء الأفراد والمنظمة؟؛
2. هل تتوفر المهارات القيادية الكافية في شركة لافارج؟؛
3. هل ظروف العمل تسمح بتحسين أداء عمال شركة لافارج؟؛
4. ما العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية بشركة لافارج؟.

سادسا: الفرضيات

في نفس السياق الفكري السابق لإشكالية البحث يمكن تصميم وصياغة الفرضية الأساسية التالية بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، وأملا في تحقيقها ميدانيا، وعليه يمكن صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

يتمثل دور المهارات القيادية الإدارية في ضمان نجاح أهداف المؤسسة وتحسين أداء الموارد البشرية.

-الفرضيات الفرعية:

1 يوجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية الفعالة وتحسن أداء الموارد البشرية.

2 يوجد علاقة بين الوضع الاقتصادي لشركة لافارج وتحسين أداء مواردها البشرية.

سابعا: المنهج وأدوات الدراسة المستخدمة:

1 - المناهج المستخدمة:

من أجل دراسة المشكلة موضوع البحث، ومحاولة اختبار صحة الفرضي ات الأساسية المقدمة، تم الاعتماد على المناهج والأدوات البحثية التالية:

أ. المنهج التاريخي:

نهدف من خلال استعمال هذا المنهج التعرف على مجمل تطورات التي عرفتھا شركة لافارج (La Farge) اسمنت المسيلة. منذ سنة 2010 أي سنة دخولها للاستثمار في الجائر وشرائها أسهم الشركة الجزائرية للإسمنت

ب. المنهج الوصفي:

يقوم هذا المنهج على أساس وصف الظاهرة محل الدراسة، وتتبع جزئياتھا وتفاصيلھا والتعبير عنها كما وكيفا، ويهتم بوصفھا وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفھا وبيان خصائصھا، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ت. منهج تحليل المضمون:

تم الاستعانة بهذا المنهج قصد محاصرة كل الأبعاد بما فيها تحليل البيانات والمصادر الرسمية والمنظومة التشريعية والتنظيمية والقانون الداخلي لشركة الوحدة قيد الدراسة، والتي تعد متغيراته أساسية في دراستنا.

ث. منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ، هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في

إطار المحيط المتفاعل معه. وهذا ما نصبو إليه من خلال تقصي حالة -شركة لافارج (La Farge) اسمنت المسيلة المسيلة، وبطريقة تفصيلية ودقيقة، ومن زاوية أخرى، تم الاستعانة بمدخل أخرى قصد محاصرة جل العوامل التي تتدرج ضمن عناصر الدراسة.

ج. المنهج الإحصائي:

يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية. تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS V21.0)، وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان. وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

2 - أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد كل المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا ، وكذا قياس تصورات عينة الدراسة، تم الاستعانة بالأداتين التقليديتين وهما على التوالي:

أولها: المقابلة وتكون بواسطة مقابلة أفراد من العينة، المقابلة ستكون غير مقننة.

ثاني: الاستبيان . تم تصميم استبيان لنفس الفئات التي تم مقابلتهم وغيرهم من أفراد العينة المقصودة، لأنّ المقابلة بمفردها لا يمكنها أن تجيب على كل تساؤلاتنا. وسوف نتعرض لهذه العناصر بإسهاب في المناقشة المنهجية لأدوات الدراسة الميدانية. تم تحديد الأشخاص المراد استقصائهم والذين يندرجون ضمن **العينة القصدية** حيث تم اختيار العينات التالية:

- . عينة لفئة الإطارات.
- . عينة لفئة التحكم.
- . عينة لفئة التنفيذ.

ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل في الحدود المكانية والزمنية.

- الحدود المكانية: أمّا من حيث مكان الدراسة كان في شركة لافارج اسمنت مسيلة وتحديدًا في هيكل مديرية الموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: أمّا من حيث الزمان فكانت الدراسة محصورة ضمن الإطار الزمني: [2010-2022].

تاسعا: صعوبات البحث

- لقد واجهتنا صعوبات جمة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو بالجانب الميداني ، ويمكن ذكرها في النقاط أدناه:
- من قلة الدراسات والمصادر المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة الدراسات الميدانية الجادة المتعلقة بقلة المراجع التي تتكلم بتوسع عن المهارات القيادية.
- قلة الدراسات التي تربط بين المهارات القيادية وأداء العاملين لتنظيم قيد الدراسة.

ثامنا: تقسيمات الدراسة:

- من أجل تيسير عملية دراسة هذا الموضوع ارتأينا تقسيمه حسب الطريقة الكلاسيكية إلى فصلين رئيسيين نظريين، وفصل تطبيقي للدراسة الميدانية:
- **الفصل الأول؛** سيحدد الإطار النظري للقيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مدخل عام حول القيادة، المهارات القيادية، الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية.
- **أما الفصل الثاني.** فخصصناه لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية؛ سيعالج المبحث الأول علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي والتحفيز لتحسين أداء

الموارد البشرية. أمّا المبحث الثاني سيتعرض لعلاقة القيادة الإدارية بالتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية.

- أمّا **الفصل الثالث**؛ فسنحاول إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع بحيث تناولنا فيها دور القائد الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة **لافارج اسمنت مسيلة (LAFARGE)** 2010 - 2022. سيتطرق المبحث الأول إلى عرض الإجراءات والمناقشة المنهجية للدراسة الميدانية؛ أمّا المبحث الثاني سيتناول نبذة تاريخية لمؤسسة لافارج (**LAFARGE**) وأهميتها الاستراتيجية؛ يلي ذلك المبحث الثالث الذي سيتناول عرض وتحليل البيانات والنتائج.

وستُختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وتحسين أداء

تمهيد:

يقتضي البحث في دور القائد الإداري وعلاقته بتحسين أداء الموارد البشرية، الالمام بمفاهيم ونظريات مختلف مدارس التنظيم والتسيير، والتي تتباين أطاريحها وطرق معالجتها للمتغير المستقل الذي حددناه بـ (القائد الإداري) والمتغير التابع بـ (أداء الموارد البشرية) حسب درجة التطورات في مختلف بيئات المنظمة ومواردها البشرية؛ بالإضافة لمختلف السيرورات والتغيرات التي عرفها تطور الفكر الإداري والإيديولوجي لمختلف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التنظيمية.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى تقصي الإطار النظري والعملي لمفهوم القيادة الإدارية مع إبراز أحدث نظرياتها، يلي ذلك البحث في الأطر النظرية لمفهوم أداء الموارد البشرية، حيث يتم معالجة هذه المحاور من خلال أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية.

المبحث الثاني: أهم نظريات القيادة.

المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

المبحث الرابع: الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية

لنقصي الإطار النظري للقيادة الإدارية يتطلب الأمر الالمام بمفهوم القيادة، أنواعها، أنماطها ومبادئها، إذ سنبرز أهم نظريات القيادة الإدارية وغيرها من الأطاريح التي تعددت مشاربهم الفكرية وتوجهاتهم الإيديولوجية؛ حيث سنتعرض بإسهاب إلى نظرية السمات؛ ثم سنتقصى مضمون النظرية التوافقية؛ يلي ذلك سنحلل بالبحث والدراسة الأفكار المستحدثة الجديدة التي حملتها النظرية التحولية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعددت المفاهيم التي عالجت موضوع القيادة؛ نتيجة تعدد واختلاف المشارب الفكرية والإيديولوجية للباحثين وعلماء الإدارة، ناهيك عن الخلط بين مفهوم القيادة والإدارة؛ فالقيادة ليست الإدارة، والإدارة ليست القيادة، والقيادة الإدارية هي شاملة لكل من خصائص ومميزاتها، مجتمعتين معا، ومنه يستلزم لتحديد معنى القيادة الإدارية، الولوج إلي تحليل معنى القيادة أولاً؛ ثم تحديد معنى الإدارة ثانياً.

أولاً: تعريف القيادة

يجمع خبراء الإدارة على أنّ موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد الدراسات والبحوث في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، لذلك وجب تقديم المعنى اللغوي للقيادة ثم عرض التعريف الاصطلاحي لها:

1- التعريف اللغوي:

القيادة مشتقة من الفعل قاد أي قام بمهمة ما، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أوامر قائدهم الواجبة

عليهم.¹

2- **التعريف الاصطلاحي:** " القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك

الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف معينة " .²

وأيضا هي: " الجسر الذي يستعمله القادة ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين " .³

كذلك عرفها **عاطف عبد الله المكاوي** أنها: " القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس

والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم

وتوجيهها وجهة معينة".⁴

أما تعريف **إردوايتيد** حاول ربطها بفكرة القدرة على التأثير على مجموع الناس، وجعلهم

يتعاونوا معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم".⁵

في حين جون لوك يرى أنّ القيادة هي علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة

من التبعيّة بدون مقاومة ، حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين

من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج التعريف الإجرائي التالي: القيادة

بمفهومها العام هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم

لبلوغ الغايات المنشودة.

ثانيا: مبادئ القيادة

تعتبر المبادئ التقليدية للقيادة مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب عليه

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الأردن: دار العلم للنشر ولتوزيع، 2006، ص، 86.

² فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، ط1، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص، 101.

³ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني، 2000، ص، 18.

⁴ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2012، ص، 12.

⁵ **توفيق درويش**، " فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء "، (مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة)، جامعة الجزائر 2007،

ص24. عن: **إردوايتيد** فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، (تر: محمد عبد الفتاح ابراهيم)، القاهرة: دار النهضة العربية، 1965، ص، 16.

الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة ، ومن جملة المبادئ المتفق عليها، والتي صنفتم ضمن أحد عشر مبدأً التالي:¹

1- **عرف نفسك واعمل على تطويرها** ؛ ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه، وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد في هذه الحالة يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، وعلاقاته الاجتماعية؛

2- **كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية** ؛ فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط، وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة؛ فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم ؛ فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة؛

3- **ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك** ؛ تعتبر المسؤولية قيمة مهنية حساسة، فالبحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداءً من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن والأمة؛

4- **اتخاذ القرار في الوقت المناسب** ؛ إن عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون، هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب القرار، حيث أن اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه، حيث أن انعكاساته السلبية والإيجابية تعود على القائد؛

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص ص، (1-149).

5- **كن مثلاً أعلى** ؛ حيث تنطبق هذه على القائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة ، وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، وكذلك الأساليب العلمية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي؛ فيجب على القائد ألا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق؛

6- **أعرف رجالك وأسعى لرفاهيتهم** ؛ حيث أن معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس، وهذا يعود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضان في كثير من الأحيان وهما: - تحقيق المهمة. - إرضاء حاجات الأفراد؛

7- **أبق رجالك مطلعين** ؛ يتكلم هذا المبدأ عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم الوظيفي ؛ فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب مع الموقع القيادي ، وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه؛

8- **طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين** ؛ إن القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويحملها، لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضاً عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء، فلا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل ملخص لتحقيق النجاح، وهذا لن يأت إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى؛

9- **التأكد من أن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة**؛ يعتبر عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، إذ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز؛

10-درب رجالك أن يعملوا كفريق ؛ التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع، وهذه عوامل قوة تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات لتذللها ؛ بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص؛

11-استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها ؛ فإذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة مثبثة للعزيمة والمعنويات ، لذلك لابد أن تكون المهام تتناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على هذه الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، التحديث، والموازنة يدخل معها تأهيل الأفراد وتماسكهم وإيمانهم بالأهداف.

المطلب الثاني: أنواع القيادة

يمكن تصنيف أنواع القيادة حسب معايير حسب سلوك القائد والهيكل التنظيمي.

أولا: القيادة حسب سلوك القائد

1-القيادة الدكتاتورية: حيث يكون القائد فيها يتميز بالمركزية المطلقة ويجبر مرؤوسيه على العمل ، ويستخدم أسلوب التهديد والإكراه ؛ فهو يجبرهم على إتباع منهجيته وسياسته الخاصة ليس قناعة، وإنما خوفا من الإجراءات العقابية المتخذة.¹

2- قيادة عدم التدخل: بينما تتميز القيادة الدكتاتورية بتسلط القائد على زمام الأمور ، وإرغام أتباعه على تنفيذ إرادته وأوامره فإن قيادة عدم التدخل في الطرف المعاكس تماما ؛ فهذا النوع من القادة يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ، ويعود أصل هذه القيادة إلى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار الأوروبيون والاقتصاديون نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون إلا بمقدار ما

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: على الموقع الإلكتروني: [https://hrdiscussion.com/hr91866.html]، تاريخ الاطلاع: 22.04.

يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن ، ويصبح هنا القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه ويتخلى عن دوره في اتخاذ القرارات.¹ من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.
- "قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه".²

3- القيادة الديمقراطية: لخصه غلمان في عبارة "ما رأيك؟" ويقوم هذا النوع على بناء القائد الثقة والاحترام والالتزام بينه والآخرين من خلال قضاء وقت في مشاركة الأمر معهم والحصول على أفكارهم. كما يعزز القائد الديمقراطي المرونة وروح المسؤولية من خلال السماح للعاملين بإبداء آرائهم في القرارات التي تؤثر في أهدافهم وفي الكيفية التي يؤدون بها عملهم.³

يرى الكثيرون أنّ هذه القيادة الديمقراطية هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة. وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على ثلاث ركائز أساسية هي العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والمشاركة وهي كالتالي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص ص، (51-50).

² فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، لبنان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص، 239.

³ هارفرد برنس ريفيو، المفاهيم الإدارية/القيادة-الديمقراطية، على الموقع الإلكتروني: [https://hbrarabic.com/، تاريخ الاطلاع: 25.04.2022.

أ-العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين: "يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينهما وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية".¹

ب-المشاركة: أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ، وتحقيق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية، مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة.²

ج-تفويض السلطة: وهي تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر بنية عملهم وتحقيق التفويض بعضا من المزايا وهي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة؛

- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات؛
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين؛
- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات؛
- رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج.

ثانيا: القيادة حسب الهيكل التنظيمي.

إذا نظرنا إلى أنواع القيادة حسب الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين رئيسيين هما:

¹ نوف كنعان، مرجع سابق، ص، 184.

² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، ط1، مصر: دار الوفاء، 2014، ص، 52.

1- القيادة الرسمية:

إنّ القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي: وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها، ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية (السفلى)، وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعد القيادة، في المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة ومستوياتها إلا أنّ سلطاتها ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري، وتحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته.¹

أمّا المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة في مستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب لاختلاف في تكوينها؛ فالقيادة في المستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من إنجاز المهام المنوطة بها.² وتتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديرية المصالح ومديرية الإدارات العامة ، ومن في مستواهم من ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم ، أمّا القيادة في المستويات التنفيذية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم ، وتكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعة من العمال ، وتكون العلاقات بين هذه الوحدات والمستويات قائمة على أساس التدرج الهرمي الإداري، حيث أنّ كل وحدة تخضع لسلطات الوحدات التي تعلوها في السلم الإداري.³

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل لنشر والتوزيع، 2012 ، ص، 110.

² المرجع نفسه، ص ص، (110-111).

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الأردن: دار الميسرة، ط1، 2004، ص، 160.

2- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة الغير رسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الافراد إذ لا يكون للبعد الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة ، ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الافراد ، واختلاف القابلية لديهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الافراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الافراد، والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة لتعبير عن آرائها، ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حسيطة 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 لدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة أو التعبير عن مصالح الجماعة.¹

المبحث الثاني: أهم نظريات القيادة.

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم.

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية ، وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علماً له أصوله وقواعده، أم فنّاً مرتبطاً بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة.

¹ الدكتور خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمد، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص، 224.

تتعلق هذه النظرية من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام في المجتمع يبرزون وذلك لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة ، وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يوجهونها.¹

وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها، أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يساهم في جماعته ويؤثر فيهم.

بناءً على ما سبق ؛ فإن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساساً على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.² تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية ، والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة ، وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد

¹ مجاهدي الطاهر، " محاضرات في القيادة الادارية "، (جامعة لمسيطة كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، (ب.ت.)، ص17.

² بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا:الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص، (41-43)، على الموقع:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>. تم تصفحه في 12/04/2022.

عالم النفس "فرانسيس جالتون" عام 1789م، الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه **الرجل العظيم** في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية السمات.¹

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، ويرى آخرون أن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في عاداتها للتفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية. ولعلّ أن سيادة هذه النظرة لسنوات يعود لسبب أنها كانت النظرية الوحيدة، ومّا أن ظهرت **نظرية السمات** حتى سقطت نظرية **الرجل العظيم**. واجهت نظرية الرجل العظيم هجوماً من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف الانتقادات الموجهة إليها من زوايا عدّة، نذكر منها التالي:

- تمادي العلماء في استغلال النظرية لتبرير القهر والتعسف الذي كان يمارسه الرجل العظيم على أتباعه²، وكذلك كانت تقوم على عبادة الذات وانتقاء الموضعية والاستئثار بالسلطة، وهذا ما خلق أحزاب معارضة؛
- تجاهل قيمة التدريب : بأنّ هذه النظرية أهملت جانباً مهماً، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ولعلّ هذه العيوب وغيرها ما عجل بظهور نظريات جديدة من بينها **نظرية السمات**.

المطلب الثاني: نظرية السمات.

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يميّز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية اجتماعية. وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لنظرية الوراثة مع توسع نطاقها ، وهي من أولى

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص، (41-43)، على الموقع:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>، تم تصفحه في 12/04/2022

² عبير حسن القماش، " دكتوراه في المستوى التكميلي "، **مجلة الكلية**، العدد 12 (ديسمبر 2020) المملكة العربية السعودية، ص9.

المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة ، وقد سادت هذه النظرية لفترة طويلة من الزمن، وقد لقيت بنظرية الرجل العظيم، وقد كان اتجاهها هو تحديد قائمة لسمات القائد الناجح ثم اعداد مقاييس لقياس هذه السمات ، وذلك لاستخدامها في البحث عن تتوفر فيه هذه السمات لاختيارهم كقادة ، وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القائد وهي الطموح، الرغبة في القيادة، النشاط، النزاهة، الأمانة، الثقة بالنفس، الذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل.¹

أشار الباحثون ورواد الإدارة في هذا المجال السمات اللازمة للقيادة، حيث حدد هؤلاء السمات التالية ؛ المقدرة، مهارة الإنجاز ، تحمل المسؤولية ، روح المشاركة ، المكانة الاجتماعية ، القدرة على فهم ومعرفة الموقف ويحدد (Sesell) في أبحاثه أنّ السمات الواجب توفرها في أن يكون معدل ذكاء القائد أكبر من معدل ذكاء مرؤوسيه، وان يكون لديه المام بأمور العمل، وان يكون له القدرة على التعبير عن أفكاره وان يكون ناضجا عقليا وعاطفيا ، وعلى الرغم من ان هذه النظرية تبدو منطقية الا ان هناك ثلاثة تحفظات خصوصا في الأفكار الإدارية السائدة حاليا.² أدت محاولات أصحاب هذه النظرية في البحث عن صفات القائد الناجح الى بناء قائمة من الصفات تصل الى أكثر من مائة صفة، ومن المستحيل توفر جميع هذه الصفات في فرد واحد. لم يتمكن أصحاب هذه النظرية من وزن أهمية كل سمة من السمات حددها للقائد الناجح، والسبب في ذلك عدم الاتفاق على مقدار قياس الأوزان. وكذا لاحتواء هذه القائمة التي أعدها أصحاب هذه النظرية على مجموعات من السمات المتضاربة ، والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق.

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقف، وتشير

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص، 110.

² المرجع نفسه، ص ص، (110-111).

هذه النظرية إلى أنّ القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، والتي تستدعي الابتكار والإبداع، وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإداري، وتصميم مواهب واكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابياً على التنظيم، والقيادة. وفقاً لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي: (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف، المهام المحددة، أعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي¹:

أ- **المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه**؛ وتشمل خصائصه، مهارته الشخصية، قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة، وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

ب- **المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين**؛ وتشتمل النقاط أدناه:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال؛
- الاستعداد لتحمل المسؤولية؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماماً؛
- الاهتمام بالعمل ومشاكله؛
- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل؛

¹ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص ص، (41-43)، على الموقع: <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar> .12/04/2022.

-الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.

ج-المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد؛ وأهمها:

-نوع المنظمة والتنظيم؛

-مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها؛

-مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل؛

-المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛

-طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما؛

-الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة؛

-ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها.

لابد من الاهتمام بكافة التقاطعات والتفاعلات المباشرة بين هذه المتغيرات جميعها، وعدم الاقتصار على أي مدخل جزئي.

ويمكن الاستنتاج من دراسة جميع النظريات السابقة في القيادة بأنه ليس هناك طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة يتميزون بالديمقراطية المطلقة أو أوتوقراطية المطلقة لأن القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف مستوياتها تكمن بدورها الحيوي في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يتوقف نجاح المؤسسات على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة فيها.

وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية.

المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك أنّ أداء الموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها؛ فيستخدم أرباب العمل أو الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع من المهارات في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤوليتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي أيضاً تلجأ إلى هذه الوسيلة.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف أداء العاملين: اختلف التعاريف العديدة المقدمة لأداء في نصوصها إلا أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها، ونذكر فيما يلي بعض من هذه التعاريف:

1- يقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد، التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.¹

2- كما يعرف أداء العاملين بأنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ، إنّ إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.²

¹ نظيمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص، 14.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص ص، (22-23).

3-التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ الأداء يمثل النتائج

النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

ثانيا: أهمية أداء الموارد البشرية.

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أنّ المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء مواردها البشرية ذات أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فيمكن القول بأنّ الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً للقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء القادة أيضاً.

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً.¹

ثالثاً: أهداف ومحددات الأداء.

بما أنّ أداء الموارد البشرية هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تحقق الأهداف مسطرة، والتي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء.

¹ طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، (رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004)، ص، 94.

أولاً: أهداف الأداء.

- لأداء الموارد البشرية عدّة أهداف نذكر منها ما يلي:¹
- 1- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد؛
 - 2- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها؛
 - 3- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين؛
 - 4- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب؛
 - 5- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

ثانياً: محددات الأداء.

يمكن النظر لأداء الموارد البشرية على أنّه نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته ، والتي تتمثل في:

- 1- **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من اجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز مهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي.²
- 2- **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.³
- 3- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي قدرات عقلية ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم

¹ قديري عائشة، "العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين"، (مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2016)، ص، 29.

² هاينز ماريون، إدارة الأداء، (تر: محمد مورييس)، معهد الإدارة الكاملة، السعودية 1988، ص، 275.

³ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص، 108.

هذه القدرات العقلية الذكاء، سرعة الإدراك... الخ.¹ وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أنه نوعان هما:

3-أ- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

3-ب- قدرات بدنية: تشير إلى قدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.²

4-الدافعية: ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك.³

5-دافعية الانجاز: رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتنتفتح سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم.⁴ الأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله الفرد ودافعيته في إشباع حاجاته وقدرات

الفرد وإدراكه دوره الوظيفي وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: قياس الأداء.

تعدد طرق قياس الأداء، ومن أكثر طرق القياس أداء الموظفين:⁵

¹ المرجع نفسه، ص، 109.

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، (ب.س) ص، 83.

³ فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مصر: دار قباء، 2003، ص، 352.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة. إدارة الأداء الوظيفي، ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص، 108.

⁵ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، ط1، الإمارات العربية المتحدة: (ب.م)، 2009، ص، 45.

أولاً: القياس بالمقارنة.

تعمل طرق القياس بالمقارنة من خلال تحديد موظف معين يكون أدائه متميزاً ومقارنة أداء الموظفين الآخرين به مثال: تدريب مجموعة من رجال الشرطة على الرماية لفترة معينة، ثم تحديد أوفر فرد منهم (أعلى درجات في الرماية مع ثبات مستواه) ثم مقارنة الآخرين به.

ثانياً: معدلات الأداء الفردية.

وضع معدلات أداء فردية لكل موظف وقياس أدائه الفعلي في ظل ما هو محدد له من أداء، ويمكن استخدام هذا المقياس لقياس مدى تمتع الموظف بصفات معينة، مثل الود في المعاملة والصبر والجد في العمل أو السلوك، مثل الالتزام بإنهاء المهام في التوقيتات المحددة لها.

ثالثاً: معدلات توافر الصفات.

تستخدم مجموعة من الصفات للاستدلال على مدى وصول الموظف إلى مستوى معين من الأداء الحضور إلى عمله ومعه متطلبات العمل، ويمكن ضرب مثال على ذلك على النحو التالي:¹

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن طريق الأداء التقليدية من حيث أنها تقدر لا من الأداء الفردي والنظام الذي يعمل في ظله الفرد. ويراعي أنه في ظل القياس بواسطة الإدارة الشاملة للجودة ونظراً لأن القياس هنا ينصب على نظام الإدارة ككل وليس فقط على أداء الفرد، فإنه قد تظهر عملية التغذية العكسية الناجمة عن التقييم أن هناك حاجة إلى تغيير إجراءات أو نظم العمل (تبسيط وتطوير نظم العمل)، وليس بالضرورة تعديل أو تطوير أداء العمال، وفي ظل القياس بواسطة إدارة الجودة الشاملة، نجد أن عملية القياس تنصب على أمرين هما: الصفات، والنتائج.²

¹ المرجع نفسه، ص 48.

² المرجع نفسه، ص 50.

المبحث الخامس: الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أنّ تحسين، هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة. يعد تطبيق الإدارة بالعمليات كعامل محدد لنجاح هذه المؤسسة على المدى الطويل، لتحسين أدائها، من هذا المنطلق، فإن الإدارة بالعمليات تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية إلى الجوانب الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية وأهميته.

أولاً: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.

توجد العديد من التعاريف لتحسين أداء الموارد البشرية منها:

1- "يعرف تحسين أداء العاملين بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملياً تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء".¹

2- "أشار عبد الحكم أحمد الخزامي أن المؤسسات في ظل البيئة الاقتصادية سريعة التغيير تتنافس من أجل التحسين في الأداء أكثر من تنافسها في أي مجال آخر".²

3- "هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة" لأن

¹ قديري عائشة، مرجع سابق، ص، 30.

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مصر: مكتبة ابن سينا، 1999، ص، 6.

توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل".¹

4-**التعريف الإجرائي:** وعليه يمكن القول أن تحسين الأداء هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة لسد فجوة الأداء.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد تحسين أداء الموارد البشرية

- 1 **أهمية تحسين الموارد البشرية:** تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:²
 - أ-تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة؛
 - ب-تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد ، وذلك من خلال توفير الخدمات؛
 - ج-مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء؛
 - د-يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
 - هـ-يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- 2-**فوائد تحسين الأداء:** تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها:³
 - أ-التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى؛
 - ب-استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهلة؛
 - ج-يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم؛
 - د-تطوير أداء العاملين يساعد على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم؛

¹ قرماش وهيبة، "علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، (أطروحة دكتوراه علوم الإدارة والتسيير رياضي، جامعة الجزائر3)، الجزائر، 2015، ص، 90.

² المرجع نفسه، ص، 32.

³ المرجع نفسه، ص، 33.

هـ- يعمل على تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها.

و- تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل.

ز- تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في نشاطات غير إنتاجية.

ثالثاً: إجراءات تحسين الأداء

من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية:¹

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين؛ فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أدائه.

2- **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء؛ فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل، وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- **الاتصال المباشر:** يعد الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. إن هذه التحديات بنوعها الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسة التجاوب معها من خلال

¹ قديري عائشة، المرجع السابق، ص35.

تحسين أدائها ليصبح مرنا ومتكيفاً مع التغيرات السريعة في محيطها، فهذا التحسن يجب أن يشمل:¹

- خططا مرنة تشمل مجالات تغيير الأداء المخطط وفق تغيرات المحيط؛
- نوعية فريق العمل بضرورة التجديد والإبداع لرفع مستوى الأداء الفعلي؛
- تحديد المستوى الفعلي للأداء الحالي مقارنة مع أفضل المؤسسات المتميزة لتوضيح التطوير اللازم؛
- الاهتمام بالجودة كعامل أساسي في التحسين؛ فهي تلعب الدور الهام في الارتقاء بمستوى أدائها.

¹ مفيدة عيسى يحيائي وآخرون، المرجع السابق، ص، 77.

خلاصة الفصل

لقد نالت القيادة اهتمام الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، كونها تشكل محورا هاما تتركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة التي تميزت تناميها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم الاستقرار في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التطوير والتغيير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية بهدف إنجاح أعمال المؤسسات لتكون في منافسة مستمرة مع غيرها.

ويمكن القول إن عملية تحسين الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل وهي واحدة الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملا لتحسين الأداء.

A decorative scroll frame with a thick black border. The top right corner has a small circular scroll element. The bottom left corner has a larger, more complex scroll element that curves around the text.

الفصل الثاني: العلاقة
بين القيادة الإدارية
وتحسين أداء الموارد

تمهيد

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء؛ فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة، وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد لدرجة تطورها حيث أصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام به من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة والمسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي؛ فلقد جاءت أغلب الدراسات والنظريات التي أكدت على الاهتمام بالعنصر البشري أنه يمثل محور العملية الإنتاجية، وذلك للوصول إلى الارتقاء بالمؤسسة وبذلك أصبح القادة والمشرفين يهتمون بالموارد البشري من خلال نشر العلاقات الطيبة بينهم؛ فمن خلالها يستطيع القائد أن يكسب ثقتهم وولاءهم للمؤسسة، وكما أن السبيل الوحيد لنجاح أي تنظيم هو مواكبته للتغيرات والتطورات الحاصلة.

المبحث الأول: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي والتحفيز لتحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي والتحفيز لتحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي لتحسين أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له

1. تعريف الرضا الوظيفي

ترتبط ميول الموظفين ودرجة رضاهم عن وظائفهم بعدد كبير من المتغيرات التي تتعلق بمختلف الظروف السائدة، والمواقف التي يواجهونها في أعمالهم ويقصد بالرضا كما عرفه معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary)، بأنه تحقيق وإشباع حاجة أو شهوة أوميل"، وقد استخدم علماء النفس في أثناء دراستهم للرضا عن العمل في المؤسسات منذ عام 1930م عبارة الرضا الوظيفي للدلالة على مواقف الموظفين وميولهم، ومدى تأقلمهم مع وظائفهم.¹

لقد شاعت المصطلحات التي تم استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي والروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.²

ولقد عرف لوك الرضا الوظيفي "بأنه شعور بالسعادة ناتجا عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل وتتفاعل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وهذا التفاعل قد يكون ايجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، وقد يعزي ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل

¹ ناصر محمد العديلي، "الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير منشورة)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1984، ص ص، (14-15).

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985، ص، 169.

عديدة منها عدم الاستجابة لتحسين راتبه والحوافز المرتبطة به، وقد تكون ناتجة عن سوء المعاملة، أو الشعور بالملل من تكرار نمطية مهامه إلى جانب أسباب وعوامل كثيرة. كما عرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتعامل فيها الفرد مع وظيفته من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم، حيث يكون مدفوعاً بتحقيق أهدافه الاجتماعية والمادية والمعنوية¹، وبصفة عامة يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أومتغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام، والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته .

2. العوامل المحددة للرضا الوظيفي

2.1. عوامل بيئة العمل الداخلية:

أ. الأجور والرواتب: الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.²

ب. محتوى العمل وتنوع المهام : يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل؛

ت. الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل³.

¹ حامد بدر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (03)، 2010، ص ص، (62- 63).

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص ص، (177-178).

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص، 262.

ث. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل ايجابي.

ج. فرص الترقية والتطور المتاحة للفرد : يحتاج الأفراد لأن يشعروا بأنهم يقومون بالعمل على وجه حسن، ويطلبون اعترافاً خارجياً بذلك، والترقية أهم أنواع الاعتراف إذ يحمل معه الترقي فائدتين وهما: زيادة الراتب أو الأجر وتحسن المكانة الاجتماعية.¹

ح. نمط القيادة: إنَّ المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه كما أن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة.²

خ. جماعة العمل: توفر العلاقة الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل إشباعا لحاجاته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، وذلك فإن العمل في المنظمة يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين.³

د. ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض؛ فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.

ذ. عدالة العائد: لقد أوضح آدمز في نظرية عدالة العائد بأنَّ الفرد غالبا ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.... الخ).

1. العوامل الشخصية (المرتبطة بالأفراد العاملين):

¹ جيمس كارلوس، الشخصية القيادية: أسرار الشخصية الجذابة، (تر: هند رشدي)، الطبعة الأولى، عمان: دار خطاب للنشر والتوزيع، 2017، ص، 3.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص، 202.

³ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع) المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص، 40.

هناك عوامل محدّدة ترتبط بالأفراد أنفسهم، ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

أ. **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنّما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل؛ ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أنّ الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.¹

ب. **عدد الأفراد الذين يعولهم الفرد :** وظهر في البحث السابق أنّه كلّما ازداد عدد الأفراد الذين يعولهم الموظف كان رضاه عن العمل أقل، وربما كان الضغط الذي يعانيه الموظف لأعبائه المالية الثقيلة هو السبب في تبرمه بالعمل وعدم رضاه عنه.

ت. **السن:** لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين، وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل، وظهر بوجه عام أنّ العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر إنّما هي علاقة ضئيلة، ولكنّها هامة في بعض مواقف العمل.²

ث. **المدة المنقضية في العمل:** بينت كثير من البحوث أنّ الرضا عن العمل يكون غالباً نسبياً في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة، ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى كلّما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة .

ج. **الذكاء:** لا شك أنّ العلاقة بين الذكاء والرضا عن العمل على مستوى الذكاء ومداه وتحديات العمل، ولقد أشارت الدراسات الانجليزية أنّ البنات الأكثر ذكاء في أحد مصانع الشكولاتة أكثر العاملات إحساساً بالملل والضيق، ومع ذلك فقد بينت

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص، 180.

² عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتطبيقات، مصر: دار المعرفة الجامعية، 2006، ص ص، (46-47).

الدراسات في هذا المجال عدم وجود علاقة بين ذكاء الأفراد والدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات الاتجاهات.

ح. التعليم: ثمة تعارض كبير في نتائج الدراسات التي أجريت لإظهار العلاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل؛ فبينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم، بينما أشارت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين درجة التعليم والرضا عن العمل.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن انعدامه

1. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وذلك لأنّ معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أنّ هنالك وجهة نظر مفادها أنّ الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية¹. وبصفة عامة فإنّ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي في الغالب إلى ارتفاع الإنتاجية، ويرتبط الرضا عن العمل ارتباطا عاليا بالإنجاز أي أنّ كلما زاد الرضا عن العمل زاد الجهد لتحسين الأداء والاندماج في العمل².

2. النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

أ. الانسحاب من العمل : الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل، والذي يأخذ الشكلين التاليين: الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا¹.

¹ مخفي أمين وآخرون، " علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة"، (أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2)، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2010، ص، 5.

² بلقيس ناصر بن علي الشريف، " الاتجاهات النفسية والسلوكيات الايجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35، العدد 185: 1995 جوان، ص، 01.

ب. **الغياب:** يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية.

ت. **ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين، والتي تزداد كلما ارتقينا في الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية).

1. **التمارض والإصابات:** وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

2. **التظلمات، الشكاوي وعدم الاهتمام بالعمل:** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا الوظيفي ووسيلة للتقليل منهن والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتتصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور كما ان عدم الاهتمام العام بالعمل.²

الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي ونظرياته

1. أنواع الرضا الوظيفي

ويمكن تلخيص أنواع الرضا الوظيفي فيما يلي :

1. **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموقف

¹مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، مرجع سبق ذكره، ص (18)، (47).

²منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص، (41- 110).

نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه¹.

2. الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها أوروبما لازال في استياء موجود ولكنه لازال يؤدي أعماله، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، وأساليب الاتصال داخل المنظمة وغيرها من جوانب الرضا المتعددة.²

- ديناميكية عملية الرضا الوظيفي

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .
- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية يحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات .
- **الإشباع:** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

- علاقة الرضا الوظيفي بالنمط القيادي

لقد أشارت دراسات جامعة **ميتشغان** إلى أنّ العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة **ميتشغان** بتحديد بعدين للقيادة هما : **الاهتمام بالعمل (الإنتاج)** و **الاهتمام بالعاملين**، حيث يصف البعد الأول **تركيز القائد** على الإنتاج والنواحي الفنية، أمّا البعد الثاني فيشير

¹ سالم عواد الشمري، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ص ص، (232- 233).

² سليمان الخضري، سلامة محمد، " الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 30 أبريل، 1982، ص، 75.

على مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات على أنّ القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، كما دعمت دراسات جامعة أهيو تلك النتائج

- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

يقصد به مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات، ومن أهم هذه البرامج ما يلي :

1. برنامج صيانة القوى العاملة :تتمثل البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج. البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز .

2. برامج تحسين بيئة وظروف العمل :

أ. تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث .
ب. معالجة حالات التعب والإرهاق،
ت. تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة .

ث. التقليل من رتابة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي .

3. برامج الرفاهية الاجتماعية: ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، وهذه الحوافز يجب أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد.

4. **برنامج الأمن والسلامة المهنية:** يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل.

5. **برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تقرض التزام صحي على المنظمات تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين.

6. **برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:** وهي جماعات يتم تشكيلها من العمل في قاعدة الهرم التنظيمي، وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال، وتضع الحلول المناسبة لها والتي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها علاقة بالجوانب الإدارية.

7. **برامج حلقات الجودة:** يقصد بحلقات الجودة فرق تكون بشكل طوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.

8. **برامج الجودة الشاملة:** لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها، وأهم تلك الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات.
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة.
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها .
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها .
- ضعف عمليات الرقابة والتفتيش.
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء.

• الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

المطلب الثاني: أثر تحفيز القيادة الإدارية علي أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف التحفيز¹

1.2 مفهوم التحفيز:

التحفيز هو الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة. التحفيز هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضى من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاعة الاقتصادية للمنظمة. وهناك ثلاثة عناصر للتحفيز وهي:

أ. **القدرة:** يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المتدرب أو غير المؤهل، وهنا تظهر أهمية التكوين المتواصل.

ب. **الجهد:** وهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ت. **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل، حتى ولم تم أدائه فعلا، ومنها تظهر ضرورة التركيز على علاقة العامل بعمله وبالمؤسسة وبرسالتها وتبنيه لأهدافها.

1.2 أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيما يلي:

— زيادة الإنتاج وسرعته وتحسين نوعيته وجودته كما ونوعا.

¹ محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير، ج 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص، 180 .

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقيق رضى العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا.

1.3 أنواع الحوافز:

لقد توصلت الدراسات التي أجريت في مجال الحوافز إلى أهم العوامل التي تدفع العمال لبذل مجهودات أكبر في زيادة الإنتاج أو تحسين أداء العمال أن هناك نوعين من الحوافز وسنتناول بالتحديد لأنواع الحوافز على النحو التالي:

أ. **الحوافز المادية:** تتحدد أشكال هذه الحوافز وصورها من مؤسسة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي أهم وأفضل الحوافز حاليا، والطريقة المتبعة غالبا في المؤسسات في الوقت الراهن ذلك أن النقود المالية يستطيع من خلالها الفرد إشباع كل حاجاته تقريبا.

ب. **الحوافز المعنوية:** ويطلق عليها أيضا بالحوافز الداخلية أي نابعة من داخل نفسية الفرد، ومن أبرز العلماء والباحثين الذين يرجع لهم الفضل في اكتشاف تأثير الحوافز المعنوية على إثارة دافعية العمال لزيادة الإنتاج وتحسين أدائهم كالممدح والمنافسة.

4.2 خطوات وضع نظام تحفيزي وشروط تفعيله كل نظام تحفيزي لابد أن يمر بالخطوات التالية:

- تحديد أهداف الحوافز: حيث يتم تحديد مجموعة الأهداف التي من أجلها يحفز العامل لبلوغها.
- دراسة الأداء: تقوم المؤسسة بتحديد الأداء المطلوب لكي يتسنى مقارنته بالأداء الفعلي.

- تحديد ميزانية الحوافز: بمعنى انه عند وضع الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار المبلغ الإجمالي المخصص لميزانية الحوافز.
- وضع قواعد النظام: أي ترجمة النظام في شكل مراحل متتالية.
- تحديد أدوار كل رؤساء الأقسام والمشرفين إضافة إلى عقد اجتماعات اللجنة القائمة على تنفيذ برنامج الحوافز إضافة إلى تحديد الفترات اللازمة لتقييم فعالية النظام ثم تحديد النماذج التي تستعمل لقياس وتسجيل الأداء الفعلي للأفراد

5.2 الأساليب الحديثة للتحفيز

وترتكز على ما يلي:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف.
- تقبل المسير الاقتراحات وادعاءات العمال ووضع الممكن منها حيز التطبيق.
- الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرها.
- مساعدة العمال على الارتقاء والتقدم نحو تحقيق أهدافهم.
- استخدام المسير التحفيز الطويل المدى الذي يتطلب الاستمرارية والاتصال الجيد.

6.2 أسس وأنواع نظم الحوافز وشروطها¹

أ. أسس أنظمة الحوافز : تمنح الحوافز للعمال على عدة معايير وأعلمها هو التميز في الأداء فكلما كان الأداء عاليا وجيدا كلما كان الحافز كبيرا، أو جديرا بالتقدير والاحترام وهنا معايير أخرى كالجهـد المبذول والأقدمية في المهنة والمهارة التميز في الأداء:

- يعتبر معيار التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد في الكثير من الحالات ويعني بالتميز في الأداء بما يزيد عن المعدل النمطي للأداء أو الحالات العادية لأداء العمل سواء من ناحية الكمية أو الجودة أو الطريقة المؤدى بها أو السرعة في الإنجاز والاقتصاد في التكاليف المادية والبشرية والزمني

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص، 237.

- **الجهد المبذول:** يصعب أحيانا قياس ناتج الأداء للعمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما هو الحال في الوظائف الخدماتية أو الأعمال المكتبية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بإحدى المناقصات أو المزايدات الوطنية لأن العبرة في المحاولة وليس في النتيجة.
- **الأقدمية والخبرة:** غالبا ما تكافؤ المؤسسات عمالها الذين قضوا فترة طويلة في خدمتها على ولائهم بمجموعة من الحوافز نظيرا لهذه المدة التي قضوها وولائهم، للحفاظ عليهم والاستفادة من خبرتهم التي اكتسبوها في مجال العمل
- **المهارة:** يعتبر هذا المعيار كأساس لتقديم الحوافز للعمال ذوي المهارات العالية في الإنجاز والأداء للعمل، وخاصة المهارات المتخصصة في المجالات التقنية، وذلك لكسب ولائهم والاستفادة من مهاراتهم التقنية المتخصصة.

2. أنواع أنظمة الحوافز :

- تختار المؤسسات لنفسها نظم معينة لتقديم الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، وهناك العديد من أنواع نظم الحوافز، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز ومن بين هذه التصنيفات ما يلي:¹
- **حوافز على مستوى الفرد:** وتتميز هذه الحوافز بسهولة القياس لأداء العمال، وتتمثل في حوافز الأجر بالقطعة، وحوافز الأجر بالوقت، كما تتمثل في حوافز تشجيعية لكل فرد قام بعمل جيد أو أدائه جيد لعمله.
 - **حوافز على مستوى المنظمة ككل:** وهي عبارة عن خطط للحوافز المبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة وذلك بناء على الأداء والفعالية الكلية لها.

7.2 دور فعال في تنمية ورفع الروح المعنوية للعمال:

- تستخدم الحوافز لجماعات العمل، وذلك بتقديم حوافز للمجموعة ككل، وتقسم على أعضائها بالتساوي فيحصل الفرد على نصيبه من الحافز على أساس إنتاجية الجماعة ككل

¹ المرجع نفسه، ص ص، (238 – 249).

خاصة في الوظائف والأعمال التي تكون فيها النشاطات مرتبطة ببعضها ولا يمكن التفرقة بينها، ويقود التقديم هذه الحوافز للجماعة إما على كمية الجهد المقدم أو السرعة في الإنجاز أو نوعية وطريقة أدائها للعمل، وتشجع هذه الطريقة على رفع الروح المعنوية للجماعة ككل كما تعمل على الأفراد ذوي المهارات المنخفضة خاصة الجدد مهارات العمل من العمال المهرة والتقنيين السابقين .

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التدريب

الفرع أول: مفهوم التدريب

أخذ التدريب عدة مفاهيم فهناك من قصد به بالتعليم وهناك من قصد به التكوين، ولكن الحقيقة أن التدريب أعم وأشمل من التعليم، حيث أن التعليم يشمل اكتساب الأفراد المعلومات النظرية عن العمل بعيدا عن الممارسة الميدانية له، وأما التكوين فيشمل التكوين السابق عن الشغل الوظيفية، في حين يكون التدريب على اكتساب الأفراد المتدربين على طرق وأساليب أداء العمل من خلال الممارسة الميدانية لها، الأمر الذي يسمح للمتدرب بترسيخ المهارات المكتسبة بأكثر فعالية من التكوين والتعليم النظري. إذ يعرفه محمد رفيق الطيب بأنه: " عملية تعلم يتضمن إحداث تغيير سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تيسر وتسهل بلوغ أهداف التنظيم، فإذا أجرى التدريب بكيفية مناسبة؛ فإن ذلك سيؤدي إلى اكتساب المعنيين للمهارات والقدرات والمعارف التي تتضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم أو المنشأة التي يعملون فيها"¹.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التدريب عملية تهدف إلى تغيير وإحداث تطور وتحسين لأداء الفرد لعمله عما كان عليه في السابق، أو تغيير سلوك العامل لأدائه من النمط القديم إلى نمط جديد تعتقد الإدارة أن أكثر ارتباطا لتحقيق أهداف التنظيم، ومن تظهر الحاجة إلى الاهتمام بالتدريب لتحسين أداء العمال من أجل تحقيق الهدف المطلوب من هذا العمل، وتزداد الأهمية إذا اعتمد على قواعد وأسس سليمة وتوفر الخبراء المؤهلين

¹ محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص ، 105 .

للقيام بعملية التدريب، كما ترجع الحاجة إلى التدريب إلى وجود قصور معين في أداء العاملين الذي يرجع إلى سببين رئيسيين وهما:

- عدم معرفة العمال طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى هذا القصور في المعلومات أو المهارات؛

- القصور في الإمكانيات لأداء العمل، وعدم كفاية أنظمة الحوافز وغيرها، وهذا القصور لا يعالج بالتدريب، وإنما بتوفير الوسائل والإمكانيات المؤدية إليه على عكس القصور الأول الذي يحتاج إلى تدريب، وللتدريب أهمية قصوى وأهدافها تطمح الإدارة تحقيقها وراء استخدامها لأسلوب التدريب التي تحددها في العنصر التالي.

ثانياً: أهداف التدريب

يعد التدريب وظيفة فعالة من وظائف إدارة المستخدمين تسعى لتحقيق فعالية أداء الموارد البشرية وأداء المنظمة معاً، ومن أهم مميزاته أنه يحقق ما يلي:

- تنمية المهارات والمعارف بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بعملهم الحالي أو الأعمال التي سينقلون إليها مستقبلاً.
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم.

- تعديل اتجاهات الموظفين وذلك بتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين، وزيادة الدوافع لديهم لتحسين أدائهم وزيادة الوعي لديهم بالمسؤولية الملقاة عليهم في نجاح المؤسسة.

- التقليل من حوادث العمل حيث أنه كلما أتقن العامل للطرق الجيدة للأداء ساهم ذلك في تجنبه لحوادث العمل سواء كانت حوادث جسمانية متعلقة بالشخص أو حوادث متعلقة بأدوات العمل وتعطيها.

- يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للعمال من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة للأداء ومن خلال الحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل أدائه الجيد سواء كانت مالية أو معنوية كالترقية مثلاً.

-يساهم التدريب في تدريب العمال على التخلي عن الحركة الزائدة للعمل، والتي تكون سببا في بطئ العمل، وبالتالي يعمل التدريب على تعلم تقنيات السرعة في الأداء والإنجاز

ثالثا: أهمية التدريب¹

أ- التدريب صفة من صفات المنظمة الحديثة تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة، وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على استقطاب التغيير لن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق الأهداف كالنمو والرخاء في المستقبل.

ب- التدريب يساهم مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.

ج- إن كل العاملين يحتاجون للتدريب فالموظف الجديد يحتاج إلى التدريب في مرحلة التهيئة، كما يحتاج له القادة لزيادة مهاراتهم أو التزود بمهارات جديدة.

الفرع الثاني: أنواع ودوافع ومبادئ التدريب

1. أنواع التدريب:

1. التدريب من حيث مكان إجراءه:² وينقسم هذا النوع بدوره إلى تدريب داخلي وخارجي:

- التدريب الداخلي: وهو الطريقة الأكثر شيوعا في مجال التدريب، ويجري أحيانا بشكل رسمي وغالبا ما يتم بشكل غير رسمي. فالتدريب الداخلي يكون داخل المؤسسة، وفي هذه الحالة يتدرب الموظف داخل الشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها.
- التدريب الخارجي: يكون خارج المؤسسة وذلك بالتدريب إما في مؤسسات متخصصة في مجال التدريب لنشاط معين، وفي هذه الحالة غالبا ما يتم توفير ظروف ملائمة لبيئة العمل وهنا يقوم المتدرب بأعمال تماثل نشاطات وأداء الوظيفة المراد تشغيله فيها على نحو وكأنه يقوم بالعمل فعلا.

¹مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية. القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، 2013، ص، 28.

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص، 327.

2. التدريب من حيث وظيفته:¹

وينقسم هذا النوع بدوره إلى قسمين تدريب شامل وتدريب متخصص:

- **التدريب الشامل:** وهو تدريب عام لجميع النشاطات التي تشملها المؤسسة وفروعها، وهذا النمط وإن كان أكثر تكلفة من حيث التكاليف المادية والزمنية إلا أنه يساعد في إمكانية نقل بعض الموظفين من منصب لآخر دون حاجتها إلى توظيف جديد.
- **التدريب المتخصص:** ويسمى أيضا بالتدريب النوعي لاشتماله على نوع واحد من الوظائف ويمتاز هذا النوع بالدقة والعمق وقلة التكاليف المادية والزمنية.

2. دوافع التدريب:

لجذب اهتمام العاملين للتدريب لا بد من وجود محفزات تعمل على إثارة اهتمامهم وقبولهم للانخراط في برامج التدريب ومن بينها²:

- تنمية مهاراتهم للأداء حيث أنه غالبا العمال غير المهرة يلاقون التهميش من طرف القيادة الإدارية أو عزلهم عن العمل واستبدالهم بآخرين.
- الاستقرار والاطمئنان على المستقبل الوظيفي لأنه كما أشرنا غالبا ما يتم التشغيل والانتفاض بالعمال على الذين يتقنون العمل.
- الحصول على الحوافز المادية المرتبطة والمشروطة بالأداء الجيد أو الزيادة في الأجر.

3. مبادئ التدريب:

- حتى تكون الفعالية للتدريب يجب أن يقوم على المبادئ يجب على المهتمين بالتدريب أو القيادة الإدارية الاعتناء بها والأخذ بها ومن هذه المبادئ نجد:³
- ♦ يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم التدريب.
- ♦ يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين.

¹ العيسوي عبد الرحمن، المرجع السابق، ص، 56.

² محمود السيد أبو النيل، المرجع السابق، ص، 672.

³ عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار، المرجع السابق، ص ص، (171-173).

- ◆ أن يتم التدريب بواسطة مشرف أو تحت توجيهه
- ◆ يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه.
- ◆ يجب أن يكون التدريب قائما على إكساب الفرد كيفية وطرق الأداء للعمل نظريا وعلميا،
- ◆ يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومحددا بطريقة منهجية.

الفرع الثالث: معوقات التدريب

للتدريب مشاكل ومعوقات تحد من فعاليته أو تؤدي إلى عدم الاهتمام به ومن بين هذه المعوقات على سبيل الحصر ما يلي:¹

- ✓ عدم اهتمام القادة الإداريين بالتدريب والنظر إليه على أنه يزيد من الأعباء والتكاليف وأنه مضيعة للوقت، أو الاعتقاد بأن التدريب يساهم في كشف عيوب القادة من حيث نقص مداركهم ومعارفهم، فالتدريب يساهم في تعلم تقنيات جديدة لأداء العمال تساهم في فعاليته.
- ✓ اعتقاد لدى العمال بعدم أهمية التدريب، فغالبا ما يخص التدريب العمال ذوي المهارات الضعيفة والأداء المنخفض فقيام الإدارة بتعيين الأفراد الذين يتطلب تدريبهم يخلق لديهم التوتر النفسي.
- ✓ عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا ونفسيا مناسباً للقيام بعملية التدريب بطريقة فعالة.
- ✓ عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، سواء عدم توفر أماكن مخصصة للتدريب ومعدة بمعدات جيدة، بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب أو عدم تخصيص ميزانية أصلا.
- ✓ عدم وضوح أهداف البرامج التدريبية، هذا ما ينعكس سلبا على التقويم والتقييم الفعال للتدريب

¹ خيرى خليل الجميلي، المرجع السابق، ص، 109.

- ✓ عدم مراعاة ثقافة المجتمع والعمال وعاداتهم وتقاليدهم ومعتقداتهم، حيث يجب أن تتوافق البرامج التدريبية مع ثقافة المجتمع ومعتقداته.
- ✓ معارضة زملاء المهنة للتدريب والعمل كل ما في وسعهم لإقناع المقبل على التدريب بالعدول عن قراره أو عدم رغبة الإدارة عند طلبها منه بالتدريب على وظائف جديدة.

خلاصة الفصل

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءاتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد، ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا؛ بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية والبقاء والاستمرارية؛ فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك الطاقة والقدرة الكامنة؛ ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموح ورغبة، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة؛ ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها. أمّا التدريب فهو ثاني عضو أساسي ساهم في تحسين أداء الموارد البشرية إذ يعد التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم بسبب التغيرات السريعة يفرض على المنظمات المعاصرة الاهتمام بالمورد البشري ذلك يكون من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات القيّمة من أجل تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة عالية، إذ يعد التدريب أهم الخطوات التحفيزية في مستوى الرضا الوظيفي لتكوين موارد بشرية كفؤة لأنّه يعمل على تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات الإدارية والفنية لأداء الأعمال بالشكل المطلوب، والانتقال من حال إلى حال أفضل.

تركز المنظمات على المورد البشري وتعمل على تدعيمه وتنميته بمختلف الوسائل سعياً منها لتحقيق أداء المتميز، وذلك من خلال إخضاعه إلى دورات تدريبية وتأهيله لتطوير أدائهم، وعلى المنظمات رد الجميل وذلك من خلال تقديم مؤثرات في شكل تحفيزات قد تكون مادية أو معنوية لتشجيع العاملين من أجل ضمان استمرارية الأداء الجيد والفعال، والذي ينعكس إيجاباً على مردودية المنظمة عن طريق زيادتها.

الفصل الثالث: دراسة حالة

لافارج -LAFARGE-

اسمنت مسيلة

تمهيد

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على شركة لافارج اسمنت المسيلة، وبالتحديد هيكل إدارة الموارد البشرية من أجل البحث في طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية، وكذا محاولة تحليل تصورات العينة قيد البحث من موظفيها من خلال توزيع استبيان على مختلف المجموعات المهنية، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة وإنجازاتها؛

المبحث الثالث: دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء بمؤسسة لافارج -LAFARGE المسيلة

المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية

ترتبط الإجراءات التطبيقية والمناقشة المنهجية للعمل الميداني بالضرورة إلى تحديد أهداف الدراسة الكلية والجزئية بغية توضيح طبيعة المناهج وأدوات الدراسة لتيسير عملية الإجابة عن الإشكالية المطروحة¹؛ ولابد أن تقتزن هذه العناصر بدورها بفرضيات الشق النظري والميداني بالخصوص، والذي عن طريقه يتم تحديد جل العناصر التي تدخل في حدود الإشكالية؛ والتي يعتقد أنها أكثر ملائمة للإجابة عن التساؤلات المطروحة قيد البحث بحيث تعزز الصياغة النهائية لبناء الفرضيات ومدى علاقتها بمضمون الاستثمار وغيرها من الأدوات والمقاربات البحثية². ولضبط كل هذه العناصر مجتمعة معا ينبغي التقيّد ببعض الإجراءات التطبيقية في الدراسة الميدانية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، وغيرها من الإجراءات المعتمدة في مثل هذه الدراسات الإمبريقية (التطبيقية).

لذلك تهدف هذه الدراسة أساسا إلى محاولة تحليل دور القيادة الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية، وبحث العلاقة بينهما، والهدف من ذلك البحث عن النمط القيادي المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء؛ ويتم ذلك من خلال رصد العلاقة القائمة بين القائد والمروّوسين.

إن كل هذه العناصر مجتمعة معا وغيرها كان لها بالغ التأثير في تحديد محتويات الدراسة الاستطلاعية واختيار المناهج والمداخل التي نعتقد أنها أكثر ملائمة من غيرها في إيجاد الحلول للإشكال المطروح. لذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة مقترنا بالمنهج الوصفي، وكذا بعض الاقتربات، وذلك بغية التعرف على وضعية مؤسسة لافارج، وتحديد هيكّل إدارة الموارد البشرية ، وذلك بطريقة تفصيلية سيتم تحليلها في المحاور اللاحقة للبحث. هذه الأخيرة يسرت لنا التعرف على أهم الفاعلين اللذين ينبغي استهدافهم كعينة

¹ Michel Breaud, L'art de la thèse: Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat. 2^{ème} Edition, (Alger: Casbah Edition, 2005).P,33.

² مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية، (تر: بوزيد صحراوي وآخرون)، ط2، الجزائر: دار القصة، 2006، ص ص، (150، 299).

للبحث دون غيرهم من الفاعلين على مستوى التنظيم داخل المؤسسة، هذا بدوره ساعدنا في توضيح حدود الإشكالية من الناحية المكانية والزمنية، والتي سوف نحدد مبررات اختيارها. لذا سيتم في هذا الفصل استعراض أهم الإجراءات المنهجية للبحث وذلك بالتطرق أولاً إلى الدراسة الاستطلاعية، ثم إلى الدراسة الأساسية المتمثلة في المنهج المستخدم ومكان إجراء البحث ومجتمع وعينة وأدوات البحث، وفي الأخير نصل إلى التقنيات الإحصائية المستعان بها.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول: الدراسة الاستطلاعية

يتفق جل الباحثين حول أهداف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي؛ والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها؛

- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛
- وإخضاعها للبحث العلمي؛
- التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ومن جملة العناصر التي تم التقيد بها أثناء الدراسة الاستطلاعية التالي:²

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛
- التعرف على كل ما يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛

¹ موسى النبهان، أساسيات القياس في العلوم السلوكية، عمان: دار الشروق للنشر، 2004، ص ص، (84-145).
² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ط4، الجزائر: زراعي للطباعة والنشر، 2012، ص، 20.

- التقرب من أفراد العينة؛
 - تقسيم المستوى المعرفي للأفراد العينة، ومدى مطابقتها لموضوع البحث؛
 - وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.
 - بعد جمع المعلومات اللازمة، وباستخدام الإطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث، تم اقتراح أدوات جمع البيانات كالتالي:
1. تصميم استبيان لقياس دور الوظيفة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية.
 2. إجراء مجموعة من المقابلات الغير مقننة مع الفاعلين في هياكل مديرية الموارد البشرية.
- وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الأسبوع الأخير من شهر مارس 2022.
 - أما الدراسة الأساسية؛ فتتمت في الأسبوع الأخير من شهر ماي 2022؛ فقد تم توزيع (70) نسخة على (70) فردا، وقد تم استرجاع (66) منها، أما عن العدد الفعلي الصالح لإجراء الدراسة الأساسية فقد بلغ (60) استمارة.
- الفرع الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية**
- 1- منهج الدراسة:**
- لقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساسا إلى محاولة تحليل وتشخيص التنظيم قيد الدراسة، وكذا دراسة وتحليل المتغير المستقل والتابع (دور القيادة الإدارية؛ تحسين أداء الموارد البشرية) وأبعادهما والبحث في طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، لذلك أسقطنا اختيارنا على منهج دراسة الحالة.
- أ- **منهج دراسة الحالة:** تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما... الخ ، هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.¹ ما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية

¹ الفيروز أباضي، القاموس المحيط، الجزء، الثالث، (ب. م)، (ب. ن. س)، ص، 364.

الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة وهذا ما نصبو إليه من خلال تقصي تطور حالة شركة لافارج LAFARGE-الاسمنت المسيلة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقة وتماثل هذه الحالة على الحالات الأخرى.¹

كما يستند هذا المنهج على اقتربات وأدوات أخرى لتكامل ودقة نتائجه. هذا ما ييسر عملية التعمق في تحليل جزئيات الظاهرة محل الدراسة عن طريق التمهيد في مختلف جوانبها وأبعادها، ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات بمرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها.² ونهدف من خلال الاستناد على منهج دراسة الحالة إلى الوصول للنتائج الآتية:

• **تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية؛**

• **مستوى الوحدة محل الدراسة (شركة لافارج اسمنت لمسيلة).**

من العناصر الواجب استخلاصها بشأن منهج دراسة الحالة بأنه منهج قائم بذاته يتضمن خطوات بحثية محددة للوصول إلى الغرض العلمي المطلوب، لذلك استندنا على جملة من المناهج والأدوات البحثية التي تُكْمِل هذا المنهج كمنهج الوصفي الذي يعتبره بعض الباحثين من بحوث دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

ب- المنهج الوصفي: نهدف من خلال هذا المنهج إلى دراسة التنظيم والوظائف والأفراد قيد البحث، وذلك بفحص هذه الجوانب فحصا كليا كوحدة واحدة من حيث الوصف والتحليل، وفي هذا الشأن اعتمدنا على اقتربات لتحديد الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة والافراد، انطلاقا من البيانات والمعلومات المستقاة من مختلف المصادر، خاصة منها القانون الداخلي للمؤسسة، هذا الشأن تطلب من الباحث الاستناد على جملة من

¹ أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية**، عمان: دار وائل، 1999، ص، 128.

² أمين ساعتي، **تبسيط كتابة البحث العلمي**، السعودية: المركز السعودي للدراسات الإستراتيجية، 1991، ص، 71.

الاقترابات والأدوات البحثية؛ كتحليل المضمون، والملاحظة والاستبيان والمقابلة الغير مقننة في جمع المعلومات.

ج- تحليل المضمون: إن كلمة تحليل تعني تفكيك الشيء إلى مكوناته الأساسية ، في حين تعني كلمة المضمون إلى ما يحتويه الوعاء اللغوي من معاني مختلفة، ¹ التي تحملها النصوص التي تم استغلالها في دراستنا، وذلك من خلال المحتوى الكمي والكيفي.

د - تحليل التنظيم: من خلال هذا المدخل يكون الاهتمام منصب حول وظائف وأدوار القيادة الإدارية (من تحقيق الرضا الوظيفي والتحفيز والتدريب وتقييم وغيرها) ، ويترتب عنه إجراء دراسة مسحية شاملة للتنظيم القائم في مقر الشركة قيد الدراسة، بحيث تفحص مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية (الوظائف والاختصاصات والأهداف وسياساتها وكفاءتها ، وكذا تركيبة مواردها البشرية) وغيرها من الجوانب.

هذا الجهد يستند على مجموعة هامة من معلومات وبيانات ذات دقة وجودة، قصد تحليل التنظيم، ويمكن سردها في العناصر التالية:

1-دراسة أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية، ويتضح ذلك عن طريق تحليل مضمون أساليب العمل المعتمدة، وطرق توزيع وتحويلها للموارد المالية والبشرية.

2-تحليل الهيكل التنظيمي لشركة لافارج ، يساعد على التعرف على مجمل مديرياتها ومصالحها وتحديد اختصاصاتها والعلاقة فيما بينها.

3-تحليل المناخ التنظيمي، ولهذا الأخير بصمات معتبرة في تحديد دور القيادة الإدارية في تعديله، وتم الاستعانة بأداة الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي، وتقصي العلاقة الارتباطية بين دور القيادة الإدارية في خلق المناخ التنظيمي وتعديله وتحفيز وتدريب موارده البشرية.

المطلب الثاني: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: المقابلة الغير مقننة

¹ الفيروز أباذي، مرجع سبق ذكره، ص، 364.

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات ، والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطا لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات غير مقننة مع المسؤولين وبعض العمال التقنيين وأعوان التنفيذ، وكذا القائمين على مصلحة تسيير المستخدمين، كما كانت لنا مقابلات متتالية مع القيادات الإدارية العليا على مستوى هياكل إدارة الموارد البشرية، نذكر منها السيد مدير الموارد البشرية، رئيس مصلحة المستخدمين.

في هذا الصدد فإنّ الباحث عمد للجوء إلى أسلوب الأسئلة العامة بطريقة حرة وتفاعلات العمل بأسلوب الأسئلة التفصيلية المقننة بغية إثارة العديد من النقاط والأبعاد والخلفيات المختلفة للمحاور المبحوثة، وذلك قصد استكشاف جوانبها الغامضة.

الفرع الثاني: الملاحظة بالمشاركة

تعني في اللغة العربية النظر إلى الشيء،¹ وهي كلمة مشتقة من الفعل الثلاثي لحظ؛ أما الملاحظة في البحث العلمي، فهي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية. أي أنّها 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. وكما يعرفها الأستاذ مروان عبد المجيد إبراهيم " بأنها المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة والموجهة والهادفة، والتي ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآليات وأدوات علمية دقيقة".²

الفرع الثالث: الاستبيان

¹ الفيروز أباذي، مرجع سبق ذكره، ص، 204.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000. ص،

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر. بمعنى أوضحه. والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر.¹ فإن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعدها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها".²

ولقد التزم الباحث ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:³

أولا/ تحديد الغرض من الاستبانة:

- أن عبارات الاستبيان كانت محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته.
- أخذت الفوارق في المؤهلات والمستوى التعليمي لدى مجتمع البحث وعينته بعين الاعتبار، لذلك جاءت صياغة عبارات الاستبيان واضحة لكل الفئات المدروسة.
- وتمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان وكذلك إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة.
- إن عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

ثانيا/ عرض المقاييس:

أ/ مقياس: حيث قام الباحث بالاستعانة بمقياس ليكرت الرباعي والثلاثي⁴ ، وذلك بعد تحليل مفاهيم الفروض الدراسة وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها، وبعد الاطلاع على الجانب النظري للدراسة، وكذا المنظومة التشريعية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمعمول بها على مستوى هياكل إدارة الموارد البشرية، وبعد تحديد أفراد العينة وتحديد نوعية

¹ الفيروز أبادي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

² محمد شفيق، البحث العلمي، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1994، ص، 115.

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم (01) وتوابعه المتعلق باستمارات الاستقصاء.

⁴ A.N. Oppenheim, Questionnaire, Design, Interviewing and Attitude, Measurement, 2nd edition, (London: Continuum, 1992).P.p.(195,200).

التحليل المزمع إجراؤه، وأيضا من خلال الاطلاع على نماذج لمقاييس أخرى واستبيانات لدراسات تقترب من بحثنا والمتمثلة في:

بعد الاطلاع على هذه الدراسات والنماذج من المقاييس والاستبيانات، قام الباحث بصياغة العبارات في شكلها المبدئي وتم عرضه على الأستاذة المشرفة * للتأكد من صلاحيتها للدراسة، وبعدها قام الباحث بتجريب الاستبيان على العينة الاستطلاعية من أجل حساب ثبات المقياس وحساب الصدق، وذلك للوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان بحيث تكون الاستبيان مبدئيا من ثلاثة أقسام. والتي تُحدد الأبعاد أدناه.

ثالثا/ تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة

أ/ القسم الأول (المتغيرات التصنيفية): ويتكون هذا القسم من ستة متغيرات ويتضمن العوامل الشخصية والوظيفية الآتية:

-الجنس: وله مستويان (ذكر وأنثى).

-المستوى العلمي: وله خمس مستويات (ثانوي - ليسانس - ماجستير - ماستر - دكتور).

-الفئة المهنية: وقد وضع ستة مستويات في الاستثمار الأولى (إطار؛ عون تحكم؛ عون تنفيذ؛ رئيس مكتب؛ رئيس مصلحة).

-الوظيفة المشغولة (إداري - تقني)

-الخبرة العملية: وله خمسة مستويات (من 0-5 ومن 5-10 ومن 10-15 وأكثر من 15 سنة).

-الحالة العائلية: ولها أربع مستويات (أعزب -متزوج -مطلق -أرمل).

ب/ القسم الثاني (المتغير المستقل): القيادة الإدارية وتمت صياغة فقرات هذا المتغير من خلال الاستعانة بالدراسات التي تم مناقشتها في الفقرة الخاصة بعرض المقاييس وتم إجراء التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة.

* ارجع إلى قائمة الملاحق: الملحق رقم(02) المتعلقة قائمة المحكمين.

ج/القسم الثالث (المتغيرات التابعة) : وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان رقم (02) المتعلقة بالاستقصاء تحسين أداء الموارد البشرية من خلال أبعاده (من الرضا الوظيفي؛ التحفيز؛ التدريب). واعتمد الباحث في تصميم الاستبيانين، على سلم رباعي وثلاثي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان.

تم التطرق في فقرات الاستبيان الأول المعتمد للدراسة إلى المتغير المستقل (القيادة الإدارية) من خلال تحديد أربع محاور، تم ضمنهما صياغة العبارات التي تتداخل ضمنها علاقة القائد بالمرؤوسين؛ والهدف من وراء ذلك هو محاولة رصد الطرق المعتمدة في تعامل القائد مع مرؤوسيه.

ويتضمن الاستبيان الثاني على المتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية)، بالإضافة إلى إدراج ضمن هذا الاستبيان متغيرات بسيطة تقيس درجة الرضا الوظيفي؛ وهذا بغية قياس السلوك التنظيمي للموارد البشرية على مستوى الشركة قيد البحث. وقد صمم هذا المقياس على طريقة "ليكرت، Likert" الرباعي والثلاثي؛ فكانت البدائل المقترحة للإجابة هي: (دائما؛ غالبا؛ أحيانا؛ نادرا).

رابعا/ تحكيم فقرات الاستبانة:

للتأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة لتحكيم فقراتها ما إذا كان قياس الأبعاد يحقق الغرض، وتقدير مدى قياس شمولية كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه،

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي

ولقد اعتمد الباحث في دراسته على العمليات الإحصائية والبيانات والسجلات الإحصائية والوثائق والمطبوعات لدى مصلحة المستخدمين.

تبعاً لذلك فإن التحليل الإحصائي يستخدم في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانياً في تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات المستهدفة¹؛ والذي يهدف من خلال دراستنا إلى تحديد خصائص وطبيعة الاختلالات التنظيمية والوظيفية المتواجدة على مستوى الهيكل التنظيمي والأفراد على مستوى المنظمة محل البحث ومحاولة إيجاد العلاقة بينها وبين المتغير المستقل والذي حددناه " القيادة الإدارية " على مستوى شركة لافارج، بالإضافة لمحاولة إثبات فرضية البحث دور المهارات القيادية في ضمان نجاح أهداف المؤسسة وتحسين أداء الموارد البشرية؛ والمتعلقة بلمطاط القيادة الإدارية الفعالة وتحسين أداء الموارد البشرية، اثبات الفرضية الثانية التي تبحث في العلاقة بين الوضع الاقتصادي لشركة لافارج وتحسين أداء مواردها البشرية، التي تعتبر في بحثنا المتغير تابع تحسين الأداء وأبعاده (الرضا الوظيفي؛ التحفيز؛ التدريب) ، وذلك بغية معالجة جل الاختلالات ومواجهة كل الرهانات التي ستواجهها الشركة في المرحلة الآتية والمستقبلية، لذلك اقترنت دراستنا بالأدوات الإحصائية ضمن برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS version.21.0)، جل هذه الأدوات الإحصائية سنستغل نتائجها في عملية التحليل الوصفي والاستدلالي للنتائج بغية تفسير العلاقات القائمة بين المفردات المبحوثة قصد كشف العوامل المتحكمة فيها.²

1- المعالجات الإحصائية:

جاءت المعالجات الإحصائية لمفردات الدراسة (القيادة الإدارية، تحسين أداء الموارد البشرية) عن طريق برنامج الرزم الإحصائية النسخة (SPSSversion.21.0)؛ وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

¹ Manu Carricano et al. **Analyse de données avec SPSS**. 2^{ème} Edition, (Paris: Pearson Éducation France, 2010), Pp.(VII-2).

² عمر عبد الجواد، عبد الحفيظ بلعربي، مقدمة في الطرق الإحصائية، (الجزائر: دار النشر و التوزيع، 1999)، ص، 269.

أ - حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب

المتوسطات الحسابية للإجابة عن أسئلة الدراسة بغية ضبطها في جداول وتمثيلها

بيانياً؛

ب - إنجاز بعض من الأشكال البيانية بواسطة برنامج الإكسل ن. (Excel 2007)

(Version 2007) نظراً للخصائص الجيدة والواضحة للرسوم البيانية المبرمجة ضمنه؛

المطلب الثالث: تحديد حدود الدراسة الميدانية

لقد تم تحديد حدود الدراسة إلى ثلاثة مجالات والتي تقترن نتائجها بطبيعة العينة

والأدوات المستخدمة فيها وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: تحديد المجال المكاني للدراسة.

تم تحديد المجال المكاني للدراسة الميدانية على مستوى شركة لافارج اسمنت المسيلة

الموجود ببلدية حمام الضلعة وبالضبط في قرية الدبيل شمال ولاية المسيلة

يهدف هذا البحث إلى دراسة مستخدمي شركة لافارج دون غيرها من المؤسسات التي

تعمل داخل الشركة (شركات المناولة)، وذلك بغية حصرها والتحكم في عناصرها مجالياً

وزمانياً.

أ - مبررات وأسباب اختيار شركة لافارج : ترجع مبررات وأسباب الاختيار الوحدة محل

الدراسة إلى ما يلي:

■ لأن شركة لافارج تعتبر من أكبر الشركات في مجال الاختصاص حيث تحتل المرتبة

الأولى على المستوى الوطني.

■ اعتبا أن الشركة تولي اهتمام كبير للعلاقة بين القيادة ومروسيهم والباحث جزء من

عينة البحث يستطيع أن يلاحظ كل هذا.

الفرع الثاني: تحديد المجال الزمني للدراسة:

- تحديد المجال الزمني للدراسة الممتد من (سنة 2010 إلى غاية 2020)، وهذا بغية الوصول إلى نتائج واستنتاجات يمكن تأكيدها بدقة فيما يخص العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء.

- حيث أجريت الدراسة الميدانية الأساسية في الأسبوع الأول من شهر ماي 2022.

الفرع الثالث: تحديد مجتمع البحث والعينة:

أ- **تحديد مجتمع البحث:** يتكون مجتمع الدراسة من (435) مبحوثا من جميع أصناف (الموظفين)، موزعين حسب المجموعات المهنية والجنس، والتي شركات المناوبة المتعاقدة مع الشركة، وذلك بغية التحكم في التعداد. كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

ب- **تحديد حجم العينة:**

تعد العينة مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي. ولبلوغ هذه المرحلة يتم معاينة مجتمع البحث من خلال مجموعة من العمليات التي تهدف إلى بناء عينة تمثيلية له (مجتمع البحث)¹ وكانت العينة قصدية .

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة وإنجازاتها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة لافارج LAFARGE

أولا: التعريف بشركة لافارج

هي شركة خاصة ذات المساهم الوحيد لـ الشركة الجزائرية للإسمنت (ACC)، وهي تعتبر واحدة من المجموعات الأولى في قطاع الإنشاءات من حيث إنتاج مواد البناء ، وهي فرع من مجمع عالمي في (150) دولة متواجدة على مستوى المعمورة ، وتتواجد في الجزائر بأربع مصانع ثلاثة لإنتاج الإسمنت والرابع لصناعة الأكياس.²

إن الاستثمار في الشركة الجزائرية للإسمنت في المرحلة الأولى كان بإنشاء خط إنتاج بقدرة إنتاجية سنوية تعادل (2) مليون طن من الاسمنت قدرت بحوالي (260) مليون أورو.

¹ موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص، 301.

مديرية الموارد البشرية، دراسة مونوغرافية لمؤسسة لافارج، 2022.²

تلا ذلك المرحلة الثانية، وركزت على إنشاء خط ثاني للإنتاج ب 2 مليون طن لتحقيق هدف الوصول إلى سعة إنتاج تعادل 4 مليون طن سنويا في سنة 2020.

ثانيا: التعريف بالمصنع: (وحدة الإنتاج)

شركة لافارج (LAFARGE) مصنع أنشئ بالمطابقة مع التقنيات التكنولوجية الحديثة للإسمنت ومحددات وخصائص عالمية بطريقة تتقص من التلوث البيئي بنسبة معتبرة ، وتحافظ على صفاء المحيط.

يستعمل المصنع المواد الأولية والطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي المتوفرين محليا ، ويعتبر هذا المصنع الأكبر على مستوى المغرب العربي بعد انطلاق الخط الثاني في بداية 2005، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الجزائر قبل إنشاء هذا المصنع وإلغاية شروعه في الإنتاج كانت تستورد نوعا من الاسمنت غير متوفر محليا من تونس ، أما الآن فأصبحت بالإضافة إلى اكتفائها محليا تقوم بتصدير ما كانت تستوردهنحو الدول العربية والإفريقية. بدأت شركة لافارج في 2008، وهي جزء من مجمع عالمي إنتاجها من الاسمنت ، وحقت قفزة نوعية بتحقيقها أعلى رقم في الإنتاج قدر ب(5) مليون طن سنة 2015.

المطلب الثاني: أهميتها الاستراتيجية

أولا: الموقع الجغرافي

تقع شركة لافارج بمنطقة الدبيل دائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة، متصلا غربا بالطريق الوطني رقم (60) الرابط بين مسيلة و سيدي عيسى، أما شرقا متصل بالطريق الوطني رقم (45) الرابط بين مسيلة و برج بوعريرج، وعلى بعد حوالي (205) كلم من العاصمة، و(120) كلم من ولاية بجاية، وهذا الموقع أعطى لها مكانة جغرافية جيّدة بالنسبة للمنطقة التجارية المنشودة، ولها إدارة مركزية بالجزائر العاصمة بمنطقة باب الزوار، بالإضافة إلى إدارة فرعية متواجدة على مستوى المصنع.

ثانيا: توزيع العمال بالمؤسسة

تشغل لافارج حاليا (453) شخص في قطاعات وتخصصات مختلفة، وإستراتيجية الشركة في الاستثمار تعتمد أساسا على تطوير موردها الأساسي وهو الموارد البشرية. تقدم لافارج عدة فرص للتكوين في مختلف المجالات كالتكوين التقني، والذي يركز أساسا على الإنتاج، الصيانة، النوعية، الأمن.

1-التكوين في التركيبة الشخصية للعامل:

من أجل تحسين علاقات العمل بين العمال والتعود على روح المشاركة والعمل في مجموعات والاتصالات والتكوين في اللغات الأجنبية وأدوات الإعلام الآلي. تعمل شركة لافارج-LAFARGE لاسمنت بالتعاون مع معاهد تكوين جزائرية لتحصيل موظفيها على المعارف من التكوينات المحلية . بالإضافة إلي التعامل مع معاهد عالمية للتكوين للحصول على المعلومات ، ومسايرة الركب الحضاري والتقنيات الحديثة المعمول بها في المصانع العالمية الخاصة بطرق التسيير الحديثة والمبتكرة والتكنولوجيا الحديثة لمختلف المجموعات المهنية. والجدول أدناه يوضح تعداد مستخدمي الشركة.

الجدول رقم(01): يمثل توزيع العمال في الشركة

الإدارة	العدد
المحاجر	90
الصيانة	117
الإنتاج	148
الموارد البشرية	18
الأمن والسلامة	10
المخابر	30
تكنولوجيا المعلومات	1
دعم الزبائن	33
المحاسبة	2
مراقبة التسيير	4
المجموع	453

المصدر: قاعدة البيانات لإدارة المستخدمين

الجدول رقم (02): يمثل توزيع العمال حسب التصنيف الشركة

60	الإطارات
242	عمال التطبيق
151	عمال التنفيذ
453	المجموع

المصدر: قاعدة البيانات لإدارة المستخدمين.

المطلب الثالث: منتجات شركة لافارج هولسيم وانجازاتها:

أولاً: منتجات شركة لافارج هولسيم

تقوم شركة لافارج هولسيم بمصنع حمام الضلعة بتصنيع (5) أنواع من الاسمنت .
المقاوم، المحترف، المتين، الشامل، السريع. وسوف نعرف بالمنتوجين الأكثر إنتاجاً كما يلي:

1. التعريف بالمنتج المتين:¹

عموما يستعمل عندما لا تكون هناك احتياجات خاصة، مثلاً في صناعات الخرسانة التي تتعرض لظروف قاسية الخاصة بالماء والتراب، كذلك في البناء حيث لا تكون الخرسانة متعرضة للحرارة الضارة بالإسمنت.

الميادين الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الاسمنت هي:

- قطاع إنشاء الاسمنت المسلح في المباني السكنية والإدارية والفنادق.
- قطاع الأشغال العمومية للجسور.
- تعبيد الطرقات وتغطيتها وكذلك في بناء المخازن.
- ويستعمل في القطاع الصناعي.

المتين: هو ناتج عن طحن **الكلنكر** الذي يتكون أساساً من الكالسيوم مع الجبس كإضافات مكونة من عدة أشكال من الكالسيوم.

¹ أنظر الملحق رقم : 04

الاسمنت المتين: مركب بالمطابقة مع المقياس (NA442 ,EN197-1etalanorme) (AFNORNF15-) (30-94).

2. التعريف بالاسمنت المقاوم¹:

الاسمنت المقاوم للكبريتات (CPA CEMI 42, 5 NA443)، يستعمل غالبا في الخرسانات المعرضة لظروف قاسية بسبب مهاجمة السلفات الموجودة في التراب والماء والموجودة خاصة تحت الأرض ، كما يحصل في البناءات تحت أرضية ، المركبات في الأوساط القاسية وأعمال الملاحة البحرية الأعمال المنجزة بالقرب من المياه مثل السدود المقاوم مصنوع من طحن الكلنكر ويحتوي على نسبة أقل من الومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الاسمنت البورت لاند (المركب).

ثانيا: انجازات لافارج-LAFARGE

تجدر الإشارة إلى أنّ الجزائر تنتج ما قيمته 12.5 مليون طن من الاسمنت سنويا ، تساهم لافارج بثلاث هذا الإنتاج أي 5 ملايين طن من مادة الاسمنت الرمادي، وتحتوي شركة لافارج للأسمنت معمل جيد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الاسمنت ، ولا يغفل المحافظة على الثبات في تحسين النوعية في منتجاته. التجارب تعمل بانتظام يقوم الكيميائيون بتجارب منتظمة تبعا لخطط سير لضمان النوعية (اخذ العينة كل ساعة). ويحوي المصنع معملين:

أ . المعمل الكيميائي: مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج، نظام أخذ العينات آلي: يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج هذه العينات تبحث بطريقة آلية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم.

ب-المعمل الفيزيائي: يأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الاسمنت.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة

¹-أنظر الملحق رقم:05

تعتبر مختلف أقسام الهيكل التنظيمي للشركة علي مختلف الاستراتيجيات والفاعلين في نظامها الداخلي، والذي يعبر عن العلاقة بين السلم الهرارشي ومختلف الوظائف والمهام المخولة لكل قسم من أقسامه، ويمكن تحليله إلي الهياكل الفرعية التالية:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للشركة حيث تعمل على تطبيق سياسات الشركة وأهدافها وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- مصلحة المستخدمين.

- مصلحة التكوين.

- مصلحة الوسائل العامة.

ثانياً: إدارة المحاجر

هي المسئولة عن توفير المادة الأولية وجمعها من مختلف مواقع المحاجر.

ثالثاً: إدارة الصيانة

وهي التي تشرف على صيانة وتتبع أعطال الآلات ومراقبة السير الحسن لها.

رابعاً: إدارة الإنتاج

وهي التي تشرف على العملية الإنتاجية من جمع المادة الأولية وإخراجها لتصبح اسمنت جاهز للاستعمال.

خامساً:

هي التي تسهر على ضمان جودة ونوعية الاسمنت المتفق عليها بمعايير عالمية، وكما تعمل على الحد من انتشار الغازات والمواد السامة في البيئة.

سادساً: الأمن و السلامة

هي التي تعمل على توفير الأمن داخل المؤسسة وضمان صحة العمال وسلامتهم.

سابعاً: تكنولوجيا المعلومات

هي المسئولة عن عتاد الإعلام الآلي والمراقبة المستمرة للنظام المعلوماتي للشركة.

ثامناً: دعم الزبائن

يختص هذا القطاع في تلبية احتياجات الزبائن والحرص على تقديم خدمات أفضل لإرضاء العميل.

تاسعا: المحاسبة

يختص بتنظيم وترتيب المعلومات المالية بحيث يوفر قواعد بيانات وإجراء العديد من العمليات عليها، وعرض الكشوفات وتسجيلها بحيث تعطي انطباعاً عن سير السنة المالية في نهايتها.

عاشرا: مراقبة التسيير

ولهذا القطاع علاقة مباشرة مع المحاسبة حيث يحلل البيانات والكشوفات المالية وضمن السير الحسن لها والشكل رقم (01) أدناه يحلل مختلف هياكل الشركة.

حادي عشر: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للشركة حيث تعمل على تطبيق سياسات الشركة وأهدافها، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- مصلحة المستخدمين

حيث تعمل على تسيير مختلف شؤون العمال وتتمثل مهامها الرئيسية في:

- متابعة عملية التوظيف.
- متابعة العطل بأنواعها.
- إعداد الوثائق الرسمية الخاصة بالعمال.
- معالجة الأجور.
- متابعة التأمينات الاجتماعية.
- تخطيط ومتابعة العمل الليلي والتناوبي.

- مصلحة التكوين:

تقوم بالتنسيق مع مختلف المصالح الخاصة بالشركة من أجل وضع برنامج تكويني خاص بالعمال ومن أهم نشاطاتها:

- القيام بتكوين وتدريب كل إطارات وعمال الشركة.
- القيام بتحسين المستمر للأداء.
- التعاون المستمر مع الجامعات والمعاهد والمؤسسات الخاصة في مجال التكوين.

- الوسائل العامة:

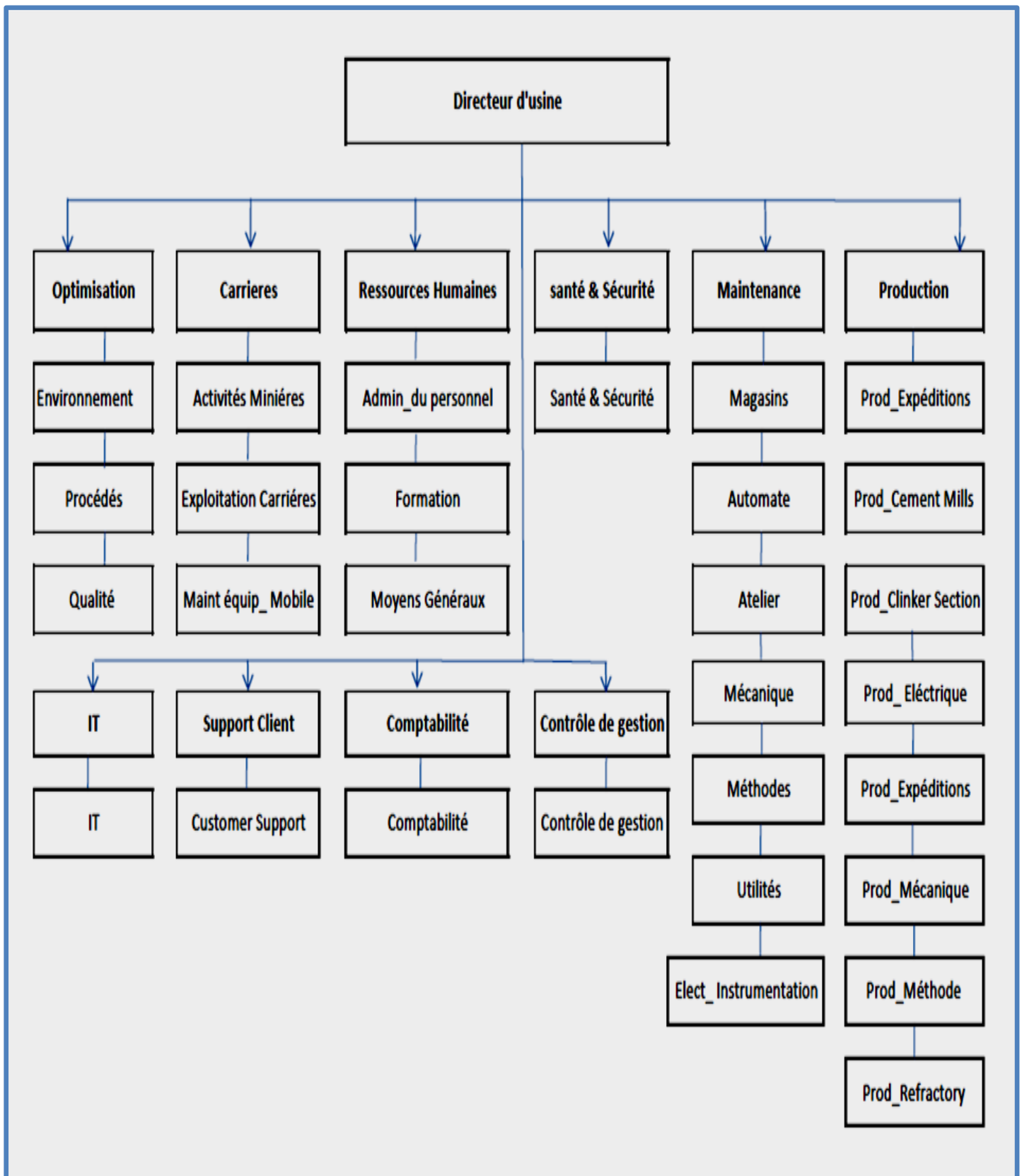
التنسيق مع مختلف مصالح الشركة لتوفير الوسائل والحاجيات مثل تجهيز المكاتب بالأدوات اللازمة لتوفير ظروف العمل المناسبة، وكذلك تهتم بالنقل والوجبات الغذائية. والشكل أدناه رقم (01) يحدد مختلف أقسام مديرية الموارد البشرية والتي ركزنا على تحليلها بدقة لطبيعة إشكالية بحثنا ومتطلبات أدواتها المنهجية من حيث حدود الدراسة المكانية التي وقعت على مديرية الموارد البشرية، وبطبيعة الحال لا يمكننا فهم طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) و المتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية) إلا إذا قمنا بتشخيص تنظيمي لهياكل شركة لافارج برمتها، لذلك تم تحديد كل أقسام الهيكل التنظيمي في الشكل الثاني رقم (02) أدناه:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: مديرية الموارد البشرية، 2022.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لشركة لافارج LAFARGE-اسمنت مسيلة



المصدر: مديرية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي لشركة لافارج LAFARGE

المبحث الثاني: دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء بمؤسسة لافارج-LAFARGE

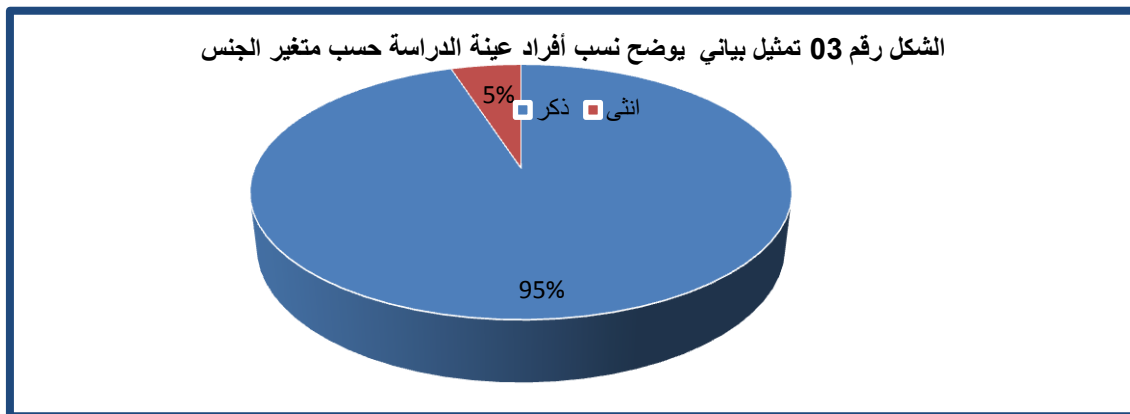
لمعرفة هذا الدور قمنا بتوزيع استبيان على عينة تقدر بـ (60) عينة بطريقة عشوائية حيث قسم الاستبيان إلى أربع محاور، وبعد التفريغ يمكن تحليل الاستبيان حسب محاوره كما يلي:

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

1. الجنس

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	95%
أنثى	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

ومن خلال معطيات الجدول نستنتج أن نسبة أفراد العينة من جنس ذكور تفوق بدرجة كبيرة نسبة الأفراد من جنس الإناث، ويفسر الأمر كالآتي:

انظر للملحق رقم (01)*

- العمل في شركة لافارج (LAFARGE) يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي لأنه يتطلب جهد كبير نظرا لحساسية موقع العمل وخطورته وهاته الخطورة تتلاءم مع صفات الرجل أكثر من المرأة.

- وأن العمل في الشركة يتطلب المناوبة والعمل الليلي وهذا لا يتناسب مع المرأة.

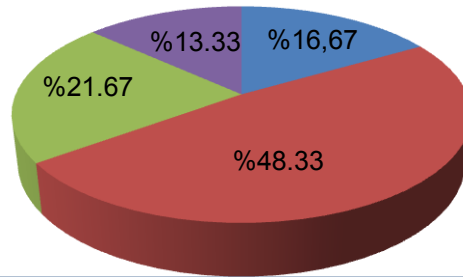
2. المستوى العلمي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى						
المستوى العلمي	ثانوي	جامعي	تقني سامي	تقني	أخرى	المجموع
التكرار	10	29	13	8	0	60
النسبة المئوية	%16.67	%48.33	%21.67	%13.33	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 04 تمثيل بياني يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

■ أخرى ■ تقني ■ تقني سامي ■ جامعي ■ ثانوي



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

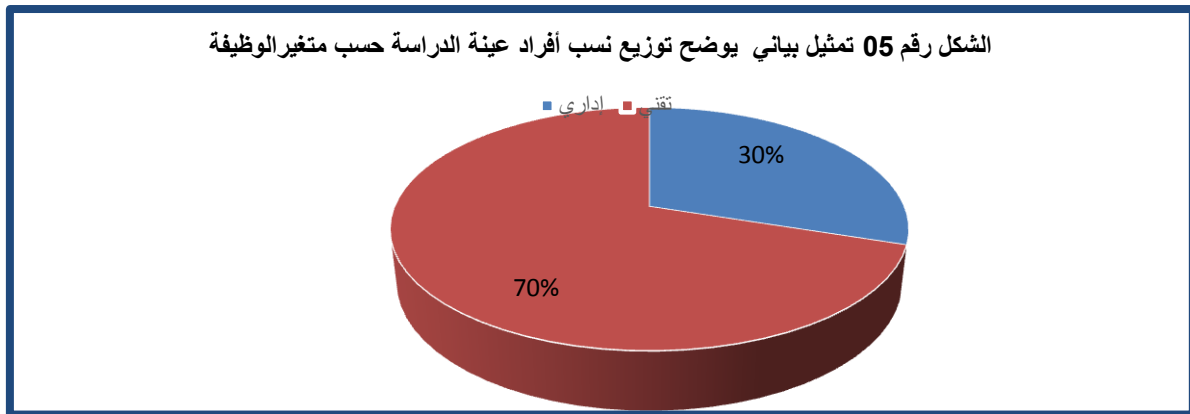
- يظهر لنا من خلال الجدول رقم (4)، والشكل رقم (4) أن تقريبا نصف أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية ، وذلك لتوفر المناصب ذات المستوى العالي أو المناصب القيادية في المؤسسة.

- ويليه المتحصلين على مستوى تقني سامي اغلبهم لهم بعض الخبرة في بعض المجالات ولهم تجربة علمية وعلى هذا الأساس تقوم الشركة بتوظيفهم.
- أما بالنسبة للثانوي والتقني كانوا أقلية ونفسر ذلك على أن أغلبية هؤلاء الأفراد عمال مهنيين ويقومون بأعمال يدوية تتطلب وظائفهم جهد عضلي.
- وعليه فلن تحليل نتائج الاستبيان تبين أن أغلب هؤلاء من العمال الشباب خرجي معاهد التكوين والجامعات ، وهذا يدل على أن المؤسسة أصبحت مؤخرا تعتمد في سياسة التوظيف على الشهادات.

3. الوظيفة المشغولة

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة		
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	18	30%
تقني	42	70%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

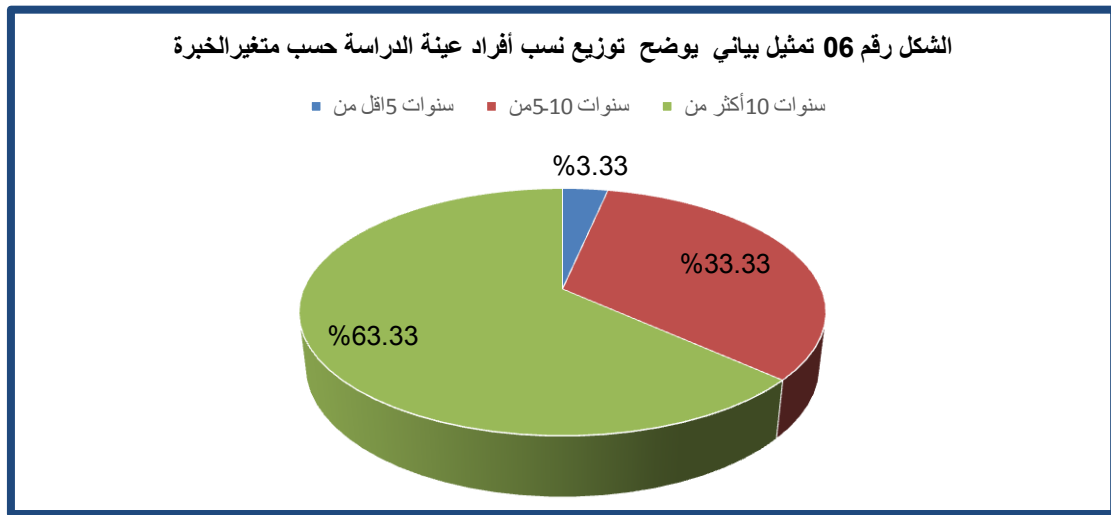
-من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (5)، نلاحظ أن تقني هي أعلى نسبة حيث هذه الفئة تضم أعوان ذو كفاءة مهنية وشهادات جامعية وهم مؤهلين لفهم واستيعاب التكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة.

- وتليها فئة الإطارات الإدارية وهم المكلفون بالإشراف على مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية.

4 . الخبرة المهنية

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة				
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	2	20	38	60
النسبة المئوية	%3.33	%33.33	63.33	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

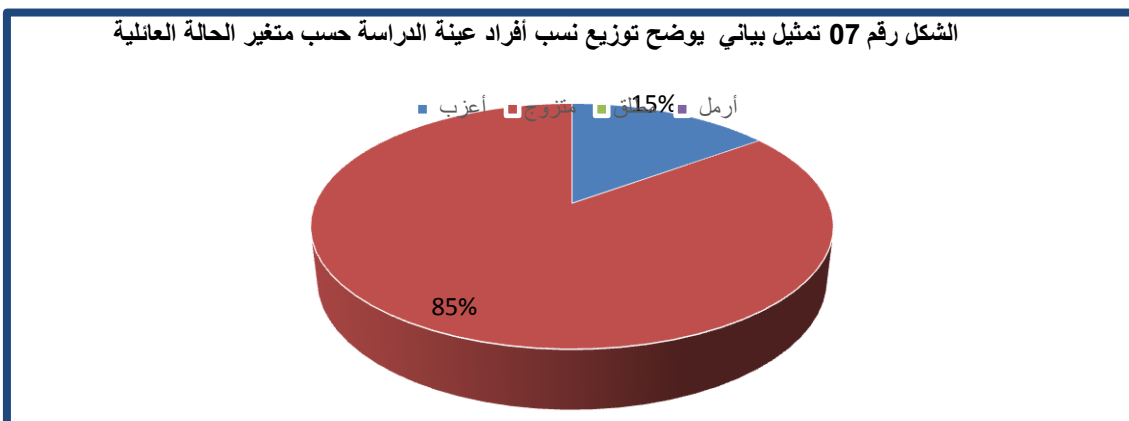
التحليل:

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) نجد أن على نسبة هي فئة ذوي الخبرة العالية أكثر من 10 سنوات، ثم تليها فئة ذوي الخبرة (من 5 إلى 10) سنوات، وفي الأخير فئة الأقل من 5 سنوات، من خلال النتائج أعلاه نتوصل أن نسبة الخبرة الأكثر من 10 سنوات تمثل أعلى نسبة من إجمالي عينة المبحوثين المختارة، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال لهم أقدميه في الشركة ، وأن فئة أقل من 5 سنوات قليلة ، وهذا راجع إلى سياسة الشركة في التوظيف.

5 . الحالة العائلية

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية					
الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	9	51	0	0	60
النسبة المئوية	%15	%85	0	0	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) تشير البيانات الإحصائية ثلاث فئات

حسب متغير الحالة العائلية بالمؤسسة التي توزعت نسبهم كالآتي:

مثلت فئة المتزوجين أعلى نسبة، وهذا ما يكون له تأثير على أداء العاملين في قسم الإنتاج.

فالاستقرار النفسي والعائلي والشعور بالطمأنينة يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي، كما هو

مبين في الجدول أعلاه . فلن فئة العزاب قدرت (15%)، وهذا راجع إلى ارتفاع مستوى

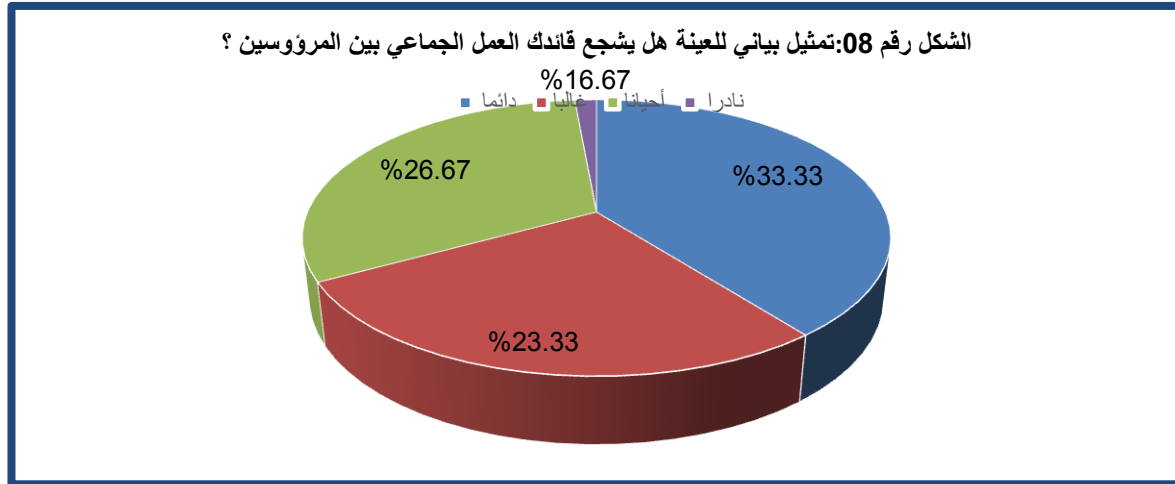
المعيشة، وبالنسبة إلى فئتي المطلقين والأرامل . فهي تتعدم تماما ، وهذا مؤشر إيجابي يكون

له أثر إيجابي في محيط العمل من حيث قلة الصراعات والمشاكل مع الزملاء والرؤساء وقلة

الشكاوى والتعب وانخفاض معدل الإنتاجية.

الجدول رقم (8): هل يشجع قائدك العمل الجماعي بين المرؤوسين ؟					
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	20	14	16	10	60
النسبة المئوية	%33.33	%23.33	%26.67	%16.67	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

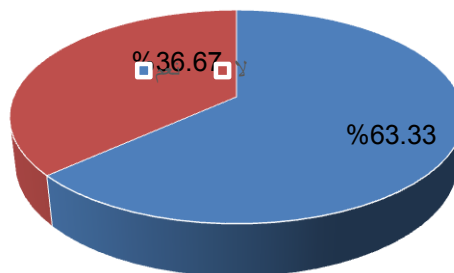
التحليل:

تدل النتائج الإحصائية لهذا الجدول على أنّ أغلبية القادة يشجعون على العمل الجماعي بين المرؤوسين، وذلك عن طريق اشتراك العمال في القرارات الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم (9): هل يتميز قائدك بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ؟		
النسبة المئوية	التكرار	
%63.33	38	نعم
%36.67	22	لا
%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

تمثيل بياني للعينة هل يتميز قائدك بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز ؟ :الشكل رقم 09



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

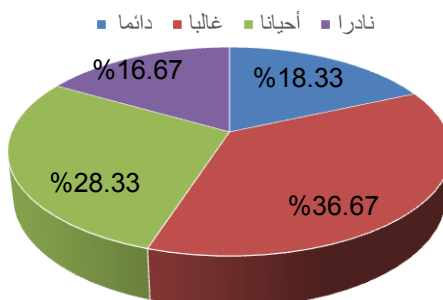
التحليل:

من خلال النتائج أعلاه نتوصل أن أغلبية القادة يتميزون بالعدل ورفضهم للتمييز، وهذا راجع إلى نزاهة وخبرة القائد في العمل.

الجدول رقم (10): هل يعتمد قائدك على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات؟					
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	11	22	17	10	60
النسبة المئوية	18.33%	36.67%	28.33%	16.67%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 10: تمثيل بياني للعينة هل يعتمد قائدك على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ؟



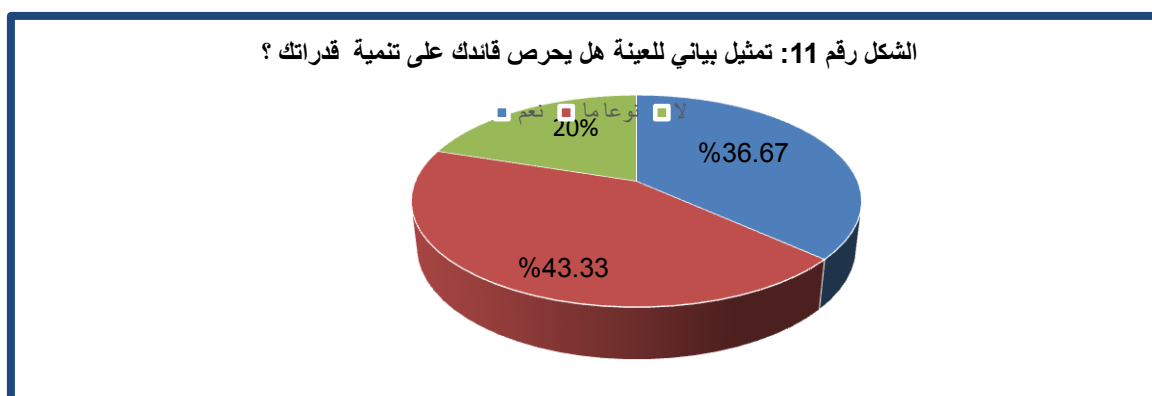
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

تدل النتائج الإحصائية لهذا الجدول على أن أغلبية القادة لا يعتمدون على التشاور في اتخاذ جميع القرارات، لأنه يوجد قرارات لا ينبغي على المرؤوسين الاطلاع عليها أو إبداء الرأي فيها وليس من طبيعة عملهم الاشتراك في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (11): هل يحرص قائدك على تنمية قدراتك؟				
نعم	نوعا ما	لا	المجموع	
22	26	12	60	التكرار
36.67%	43.33%	20%	100%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

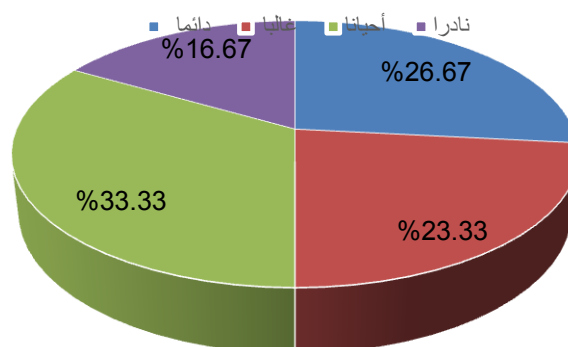
التحليل:

فمن خلال النسب الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية القادة يحرصون على تنمية قدرات المرؤوسين لأن أغلب العمال كانوا من فئة الذين أجابوا بـ (نعم، نوعا ما)، وهذا راجع إلى ذكاء وتمكن القائد في عمله، ومؤهلاته العالية.

الجدول رقم (12): هل يهتم قائدك بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين ؟					
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع	
16	14	20	10	60	التكرار
26.67%	23.33%	33.33%	16.67%	100%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 12: تمثيل بياني للعينة هل يهتم قائدك بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين ؟



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

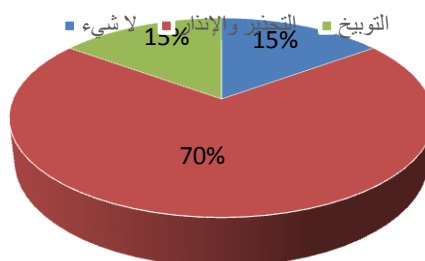
يتضح من خلال النسب الإحصائية أن أغلبية القادة مهتمين بالجانب الإنساني لان أغلب العمال كانوا من فئة (دائما، غالبا وأحيانا) ، وهذا يدل على المعاملة الطيبة من القائد للمرؤوسين واتسامه بصفات وقيم أخلاقية.

الجدول رقم (13): عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائد كإداري ؟

	لا شيء	التحذير والإنذار	التوبيخ	المجموع
التكرار	9	42	9	60
النسبة المئوية	15%	70%	15%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 13: تمثيل بياني للعينة عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائدك الإداري ؟



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

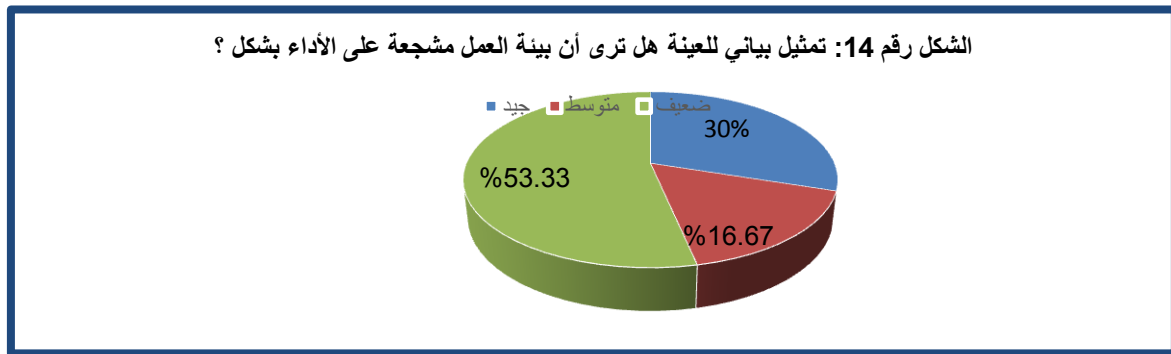
التحليل:

- يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ جل القادة تكون ردة فعلهم بالتحذير والإنذار ، وهذا راجع إلى نوع التقصير أو نوع المخالفة . فمنها تكتفي بالتحذير ومنها يجب فيها الإنذار ، وبدلاً أيضاً على حسن القائد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: تحليل محور تحسين الأداء

الجدول رقم (14): هل ترى أن بيئة العمل مشجعة على الأداء بشكل ؟				
	جيد	متوسط	ضعيف	المجموع
التكرار	32	10	18	60
النسبة المئوية	%53.33	%16.67	%30	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

- يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية العمال أجابوا بـ جيد على أنّها مشجعة ، وذلك راجع إلى سياسة الشركة في توفير الوسائل اللازمة ، وكل التسهيلات التي تجعل من بيئة العمل بيئة مناسبة ومريحة للعمال لتقديم أفضل ما لديهم.

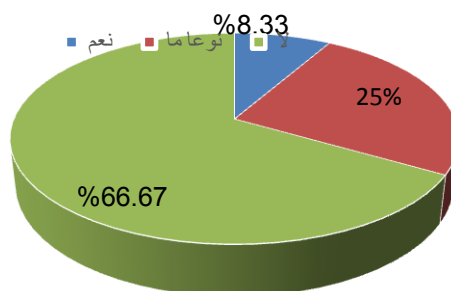
- أمّا بالنسبة إلى من أجابوا على فئة ضعيف أي أنّها غير مشجعة ، وهذا راجع إلى بعض الضغوطات في العمل والوظائف، والتي طبيعتها صعبة ومتعبة وتتطلب جهد أكبر من قدرة العامل.

الجدول رقم (15): هل تواجه أية صعوبات في أداء عملك ؟

	نعم	نوعا ما	لا	المجموع
التكرار	5	15	40	60
النسبة المئوية	8.33%	25%	66.67%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 15: تمثيل بياني للعينة هل تواجه أية صعوبات في أداء عملك ؟



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية العمال لا يواجهون أي صعوبة كبيرة في العمل لأنّ أغلب العمال كانوا من فئة الذين كانت إجاباتهم بـ (لا)، وهذا يدل على أنّه كل عامل في مكانه المناسب، وأيضا راجع إلي حسن المعاملة مع الزملاء في العمل والقائد وتوفر المعدات والآلات المناسبة للعمل.

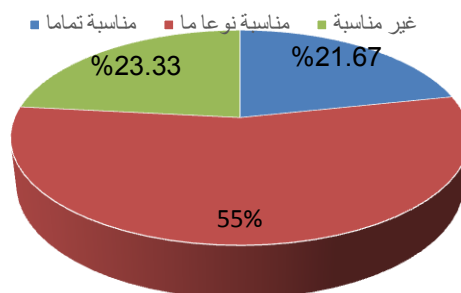
- أمّا بالنسبة للفئة التي أجابوا بـ (نوعا ما)، هذا راجع إلى المخاطر والصعوبات في الوظائف.

الجدول رقم (16): هل ترى أن معايير تقييم الأداء؟

	مناسبة تماما	مناسبة نوعا ما	غير مناسبة	المجموع
التكرار	13	33	14	60
النسبة المئوية	21.67%	55%	23.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 16: تمثيل بياني للعينة هل ترى أن معايير تقييم الأداء ؟



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

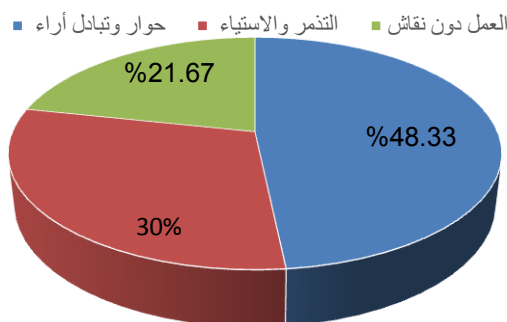
تدل النتائج الإحصائية لهذا الجدول على أنّ أغلبية العمال يرون أنّ معايير تقييم الأداء مناسبة نوعا ما، وذلك لتمييزها بالموضوعية وخلوها لأي شكل من أشكال التمييز، وهذا من أجل الحصول على نتائج دقيقة لعملية التقييم، والحرص على تطوير العمال بشكل جيد.

الجدول رقم (17): كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

المجموع	العمل دون نقاش	التنمر والاستياء	حوار وتبادل آراء	
60	13	18	29	التكرار
%100	%21.67	%30	%48.33	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 17: تمثيل بياني للعينة كيف تقيم مناخ العمل في الفريق ؟



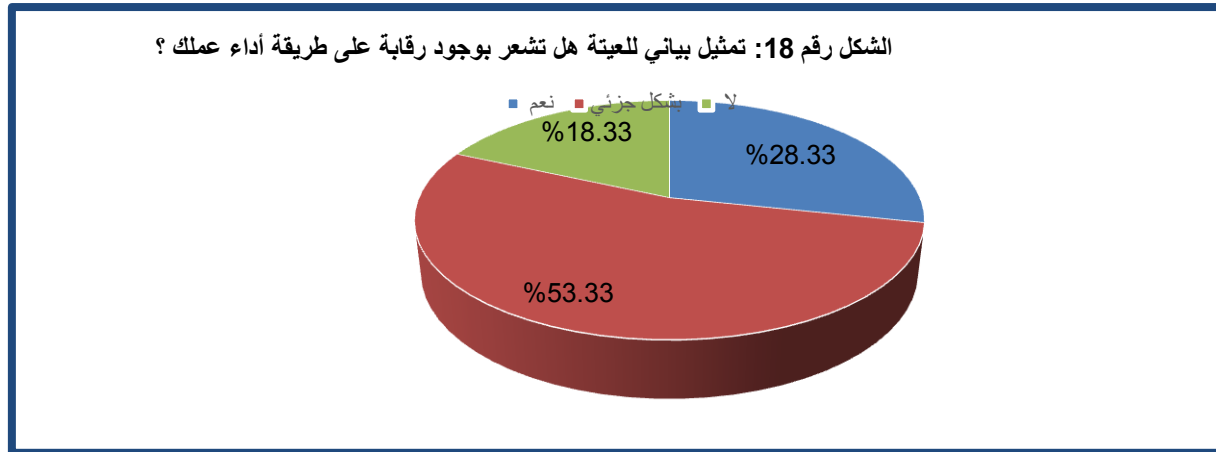
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

- يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية العمال كانوا من فئة الحوار وتبادل الآراء، وهذا راجع إلى طبيعة عملهم أي عملهم يتطلب العمل الجماعي.
- أما بالنسبة إلى التذمر والاستياء، وهذا يعود إلى وجود خلافات بين العمال وسوء تفاهم.
- أما العمل دون نقاش طبيعة العامل أو وظيفته تتطلب العمل على انفراد دون الحاجة إلى زملائه.

الجدول رقم (18): هل تشعر بوجود رقابة على طريقة أداء عملك؟				
نعم	بشكل جزئي	لا	المجموع	
17	32	11	60	التكرار
28.33%	53.33%	18.33%	100%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

- يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية العمال كانوا من فئة (نعم) . بشكل جزئي)، وهذا يعود على طبيعة العمال . فهناك عمال لا يعملون بشكل جيد إلا إذا أحسوا بوجود رقابة عليهم ، وهناك من يتابع عملهم خطوة بخطوة، وهذا غير صالح مع جميع

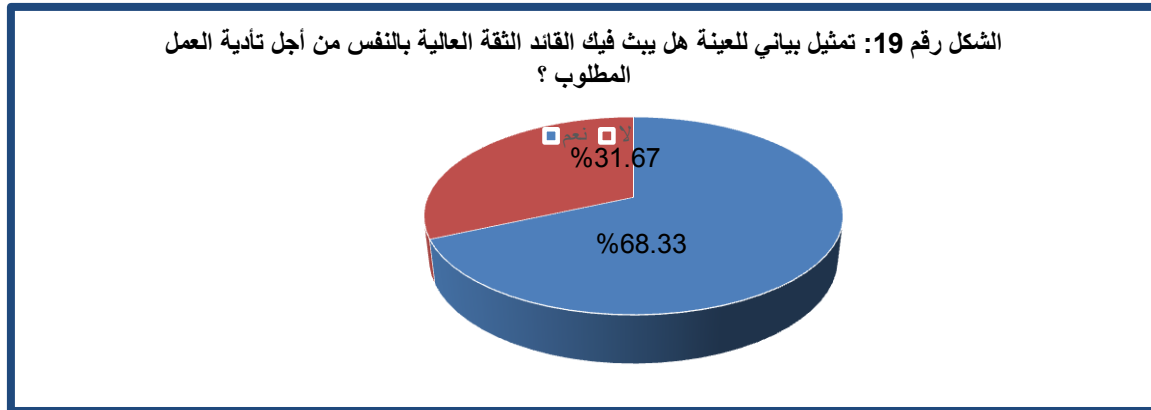
العمال فلفه يوجد عمال لا يرتاحون في عملهم إذا أحسوا بوجود رقابة عليهم، وهذا راجع إلى دور القائد في طريقة متابعة مرؤوسيه.

- أما الذين لا يشعرون بوجود رقابة على طريقة أداء عملك فهم قلة ، وهذا يعود على ثقة القائد العالية للمرؤوسين أي أنهم يتقنون عملهم جيدا.

المطلب الرابع: تحليل محور دور المهارات القيادية في تحسين الأداء

الجدول رقم (19): هل يثق القائد الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب؟		
التكرار	النسبة المئوية	
41	68.33%	نعم
19	31.67%	لا
60	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

-يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية القادة يثقون الثقة العالية في نفوس المرؤوسين، وهذا راجع إلى دور القائد الهام وإرادته القوية في تحسين وتنمية الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

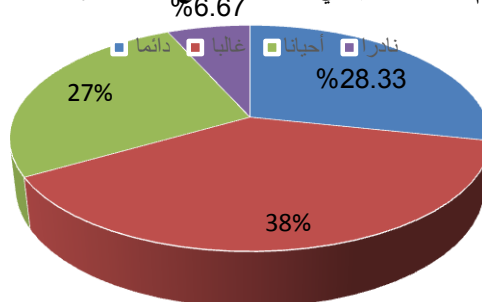
-أما بالنسبة للذين أجابوا بـ (لا)؛ فهذا راجع إلى بعض المشاكل التي تحدث بين القائد ومرؤوسيه بسبب قراراته التي يرونها غير مناسبة بالنسبة لهم.

الجدول رقم (20): هل يتابع قائدك سير العمل ميدانياً؟

	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	17	23	16	4	60
النسبة المئوية	%28.33	%38.33	%26.67	%6.67	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 20: تمثيل بياني للعينة هل يتابع قائدك سير العمل ميدانياً ؟



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

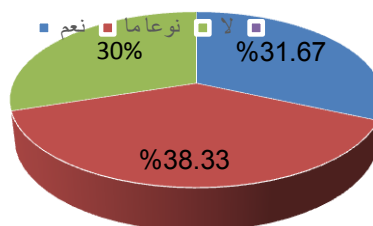
يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية القادة يتابعون سير العمل ميدانياً لأنّ أغلب العمال كانوا من الفئة المجيبة (دائماً، غالبا وأحيانا)، وهذا يدل على أنّ القائد ذو شخصية قوية، ومؤهلات عالية، وصاحب ذكاء حاد.

الجدول رقم (21): هل أدى دور القائد إلي تحسين أدائك؟

	نعم	نوعا ما	لا	المجموع
التكرار	19	23	18	60
النسبة المئوية	%31.67	%38.33	%30	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

الشكل رقم 21: تمثيل بياني للعينة هل أدت مهارات القائد إلى تحسين أدائك ؟



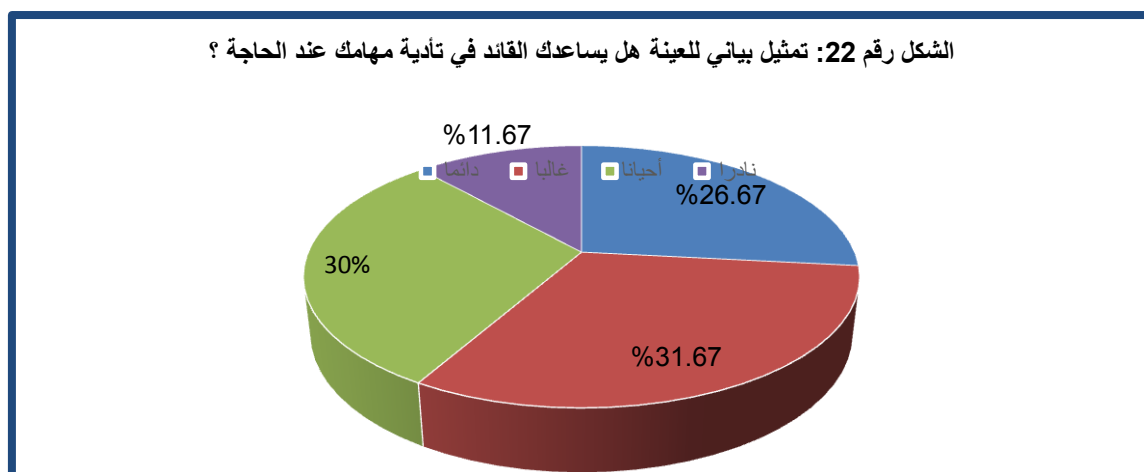
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية العمال كانت إجاباتهم إيجابية، أ غلب العمال كانوا من فئة (نعم، نوعا ما)، وهذا يدل على أنّ القائد متمكن في عمله، ويفسر مدى إلهي تدريبه قويقه، ومراقبته من أجل البحث عن الأخطاء لتصحيحها وتعليمهم كيفية تجنبها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى، ويعتبر القائد الجيد بمثابة الحافز الذي يسعى للتطوير المستمر لأداء العمال ممّا يزيد من معدل الإبداع والإنتاج.

الجدول رقم (22): هل يساعدك القائد في تأدية مهامك عند الحاجة ؟					
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	16	19	18	7	60
النسبة المئوية	26.67%	31.67%	30%	11.67%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



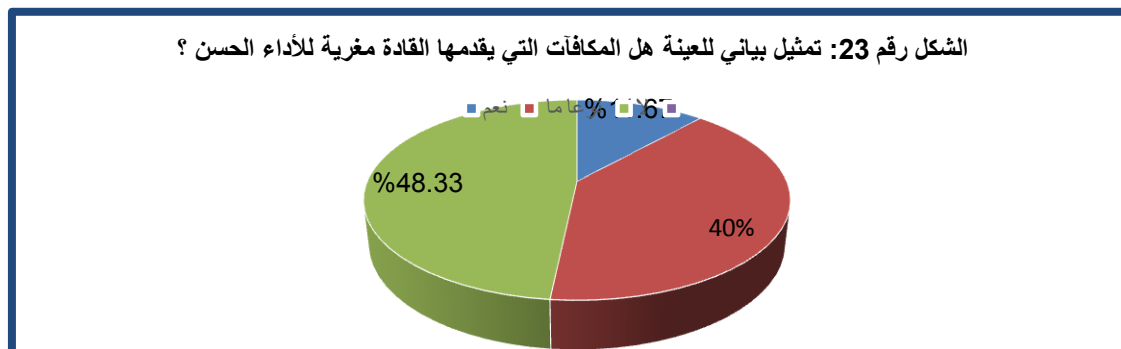
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية القادة يساعدون مروضيهم عند الحاجة لأنّ أغلب العمال كانوا من فئة (دائما، غالبا، أحيانا)، وهذا يبين مدى حرص القائد على مد يد العون لمروضيه بإعطائهم الحلول المناسبة التي يحتاجونها.

الجدول رقم (23): هل المكافآت التي يقدمها القادة مغرية للأداء الحسن؟				
	نعم	نوعا ما	لا	المجموع
التكرار	29	24	7	60
النسبة المئوية	%48.33	%40	%11.67	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



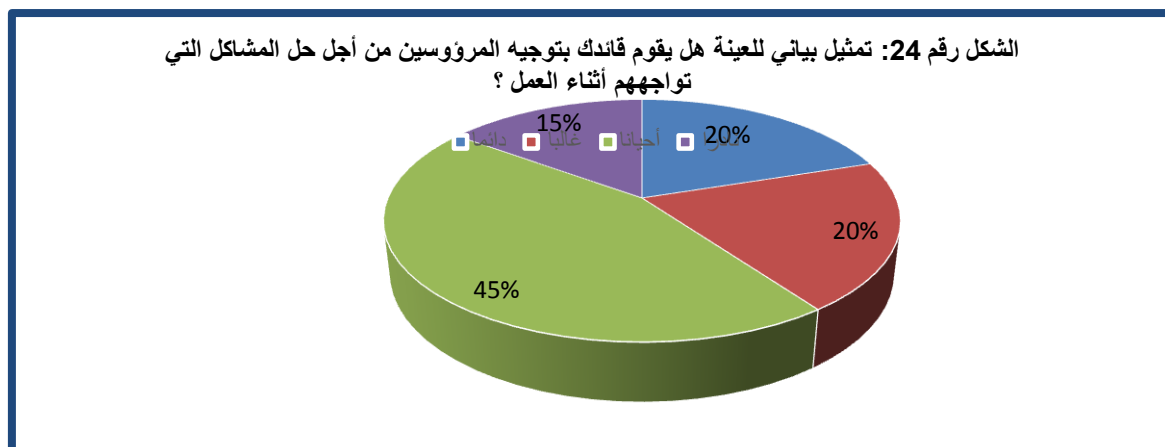
المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل

يتضح من خلال النسب الإحصائية أن أغلبية العمال يرون أن المكافآت مغرية لأن أغلب العمال كانوا من فئة (نعم، نوعا ما)، وهذا يبين مدى نجاح القائد في عمله وقدرته على إبراز مواهب مرؤوسيه وتحسين العمل وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل.

الجدول رقم (24): هل يقوم قائدك بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل ؟					
	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرار	12	12	27	9	60
النسبة المئوية	%20	%20	%45	%15	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج الرزم الإحصائية نسخة (SPSS V21.0).

التحليل:

- يتضح من خلال النسب الإحصائية أنّ أغلبية القادة يقومون بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل لأن أغلب العمال كانوا من فئة (دائما، غالبا، أحيانا)، وهذا راجع إلى دور القائد الفعال في متابعة مرؤوسيه ، ومعرفة المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم والعمل على توجيههم وتقديم الاقتراحات لهم للخروج بأفضل النتائج.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرع الأول: الفرضية الرئيسية

تبين من خلال تحليلنا لنتائج المحور الرابع للاستبيان بأن القيادة الإدارية لها دورا جوهريا في تحسين أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال حرص القادة في شركة لافارج على متابعة السير الحسن للعمل، والتطوير المستمر لأداء المرؤوسين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية "يتمثل دور القائد الإداري في ضمان نجاح أهداف المؤسسة وتطوير أداء المرؤوسين".

الفرع الثاني: نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تبين من تحليل المحور الرابع للاستبيان الخاص " بدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء "، تبين من خلال تحليل المحور الثاني للاستبيان الخاص بالقيادة الإدارية ومن خلال ملاحظتنا أثناء فترة الدراسة الاستطلاعية والميدانية الأساسية بشركة لافارج، علما أنّ الباحث يعد عينة قيد الدراسة، تمكنا من استخلاص جملة من النتائج: أنّ أغلبية القادة تتوفر فيهم المهارات القيادة الإدارية، ويمكن تفسير ذلك كالاتي: كلما كانت القيادة الإدارية تمتلك مهارات إنسانية وفنية وتنظيمية وفكرية كلما كان أداء المرؤوسين أفضل. الأمر الذي ساهم في تأدية مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل. كذلك المكافآت المغرية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه لها دور فعال في تحفيزهم للقيام بالمهام بشكل أفضل. ومما سبق. يتبين من خلال العناصر السابقة الذكر أنّ للمهارات القيادية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية، اعتماد أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات بين القائد ومرؤوسيه في جو من

الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، مما انعكس إيجاباً على أدائهم. لجوء بعض القادة إلى سياسة التحفيز الإيجابي مما دفع بالمرؤوسين إلى إنجاز العمل بشكل متقن، وبذل أقصى جهدهم في العمل. حرص القائد على تنمية القدرات لدى مرؤوسيه والعدل بينهم. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى، " يوجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية الفعالة وتحسن أداء الموارد البشرية بشركة لافارج (LAFARGE)." .

الفرع الثالث: نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تبين من تحليل المحور الثالث للاستبيان الخاص " بتحسين الأداء "، وملاحظتنا أثناء الدراسة الميدانية الأساسية بشركة لافارج، أنّ ظروف العمل كانت مساعدة على تحسين أداء العمال بنسبة (70 %)، ويمكن تفسير ذلك بتوفير شركة لافارج على الوسائل والتسهيلات التي من شأنها جعل بيئة العمل مناسبة للعمال من أجل استخدام والاستثمار في قدراتهم ومهاراتهم واستغلالها على أكمل وجه تشجيع الشركة العمال على العمل الجماعي وتباع أسلوب التشاور الذي من شأنه أن يحسن من أدائهم كما نلاحظ أنّ نظام الحوافز الذي تتبعه الشركة كان فعال بنسبة كبيرة، وهذا ما أدى إلى تحسين أداء الموارد البشرية بشكل ملحوظ. كلما كانت القيادة الإدارية ناضجة وتستعمل التشاور والتقارب مع العمال كلما كان أداء المرؤوسين أفضل مساعدة القائد مرؤوسيه في تأدية مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، المكافآت المغرية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه. وذلك لتحفيزهم للقيام بالمهام بشكل أفضل. يتبين من خلال العناصر السابقة الذكر أنّ للمهارات القيادية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، " يوجد علاقة بين الوضع الاقتصادي لشركة لافارج وتحسين أداء مواردها البشرية".

خلاصة الفصل:

تكشف نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد

البشرية إلى التالي:

1. بينت نتائج الدراسة أنّ أهم الميزات الموجودة لدى القادة الإداريين بشركة لافارج، والتي يمارسونها في العمل:

- قيام القائد بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
- تحمّل القائد الإداري مسؤولية قراراته.

2. ومن ضمن الخصائص الأقل أهمية من حيث توفرها لدى الرؤساء هي:
- اعتماد الرئيس على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات. - ثم تليها تحديد المهام للمرؤوسين بدقة عالية.

3. بينت النتائج الدراسة سلوكيات القيادة الإدارية التي يمارسونها في العمل، والمتمثلة:
- مشاركة القائد النجاحات مع مرؤوسيه - حيث القائد الإداري الثقة العالية بمرؤوسيه ويشجعهم على العمل الجماعي.

- يغلب نمط القيادة الإنسانية لدى القادة بشركة لافارج، ومن خصائصهم:
- تمّني القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز.
- اهتمامه بحقوق مرؤوسيه.

4. أمّا بالنسبة للمهارات الذهنية بينت النتائج أنّ من أهم المهارات الموجودة لدى القادة ، والتي يمارسونها في العمل تتمثل في:

- تشجيع القائد على حل المشاكل بالمناقشة الهادئة؛
- الاهتمام بالأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين.
- المهارات الذهنية الأقل توفرًا لدى القادة هي:
- تعامل القائد بمبدأ الحرية في العمل؛
- تميزه بالقدرة العالية على التأثير على الآخرين.

4. فيما يخص أداء العاملين نجد أنّ الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.
5. كما أنّ المهارات الإنسانية تحتل الدرجة العالية تأثيراً على العاملين من المهارات (الفنية، الذهنية).

خاتمة

من خلال دراستنا اتضح لنا أن القيادة الإدارية هي المحور الرئيسي الذي تتركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة للتأثير ايجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم، وذلك بواسطة الإقناع الشخصي بدل السلطة القسرية، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر التأثير القيادي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلي السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة في محاولة منهم للتأثير في الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، المنظمة والبيئة الخارجية، وأخيرا فقد نظر البعض إلى القيادة نظرة تكاملية تتجاوز أحد تلك العناصر فقط.

أولاً: من خلال طرح الجانب النظري نجد أن الباحثين قد اتفقوا على مساهمة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية.

ثانياً: تؤكد الممارسة الميدانية على العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية في شركة **لافارج**، وعليه توصلت الدراسة النظرية والتطبيقية إلي جملة من النتائج نذكر منها التالي:

- أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

توصلنا من خلال تقصي والبحث في دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية الدراسة إلى النتائج التالية:

- للقيادة الإدارية دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توصلنا أيضا أن نمط القياد الإدارية مهم وفعال في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد علاقة بين القيادة الإدارية والتدريب وتحسين أداء الموارد البشرية؛
- يوجد علاقة بين القيادة الإدارية والتحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية.

- أهم النتائج المتعلقة بالجانب الميداني:

تبيّن لنا من خلال الدراسة الاستطلاعية والأساسية للشق الميداني أنّ القيادة الإدارية بمؤسسة لافارج، لديهم مجموعة من القادة الإداريين تتم من خلالهم تطبيق سياسة الشركة في تحسين أداء المورد البشري، ولكل نوع من أنواع القيادة الإدارية له أهمية ومكانة داخل المنظمة بغية رفع مستوى أداء الشركة والموارد البشرية.

نكشف نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد

البشرية إلى التالي:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: من خلال تحليلنا لنتائج المحور الرابع للاستبيان تبيّن بأنّ القيادة الإدارية لها دورا جوهريا في تحسين أداء الموارد البشرية ، وذلك من خلال حرص القادة في شركة لافارج على متابعة السير الحسن للعمل ، والتطوير المستمر لأداء المرؤوسين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية " يتمثل دور القائد الإداري في ضمان نجاح أهداف المؤسسة وتطوير أداء المرؤوسين".

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تبيّن من تحليل المحور الرابع للاستبيان الخاص " بدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء"، كلّما كانت القيادة الإدارية تمتلك مهارات إنسانية وفنية وتنظيمية وفكرية كلما كان أداء المرؤوسين أفضل. الأمر الذي ساهم في تأدية مهامهم وحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل . كذلك المكافآت المغرية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه لها دور فعال في تحفيزهم للقيام بالمهام بشكل أفضل. ومما سبق. يتبن من خلال العناصر السابقة الذكر أنّ للمهارات القيادية دور فعال في تحسين أداء الموارد البشرية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى، " يوجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية الفعالة وتحسن أداء الموارد البشرية".

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تبيّن من تحليل المحور الثالث للاستبيان الخاص " بتحسين الأداء"، وملاحظتنا أثناء الدراسة الميدانية الأساسية بشركة لافارج، أنّ ظروف العمل كانت مساعدة على تحسين أداء العمال بنسبة (70 %)، ويمكن تفسير ذلك بإمكانيات المادية

والمالية لشركة لافارج، والتي تجعل بيئة العمل مناسبة للعمال من أجل الاستثمار في قدراتهم ومهاراتهم واستغلالها. بالإضافة لنظام الحوافز المادية والمعنوية الذي يعمل على الدافعية في العمل، وهذا ما أدى إلي تحسين أداء الموارد البشرية بشكل ملحوظ. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، "يوجد علاقة بين الوضع الاقتصادي لشركة لافارج وتحسين أداء مواردها البشرية".

ثانيا: الاقتراحات

- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث العمل الجماعي.
- يجب على القائد تشكيل فرق عمل وتوزيع المهام كل حسب تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيهم.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة استبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

زميلاتي وزملائي الأعزاء.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية، بجامعة محمد بوضياف المسيلة . يقوم الباحث بإجراء بحث. والموسم ب: " دور القائد الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية لشركة لافارج (LAFARGE) 2010-2022". نرجو تفضلكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعية ، ونؤكد لحضرتكم أن الآراء التي ستدلون بها ستنتسم بالسرية التامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا خالص تحياتي و تقديري. شاكر لكم حسن تعاونكم.

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالب:

فوزية شرقي

نور الدين شردود

تابع الملحق رقم (01) استمارة استبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المستوى العلمي: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
- أخرى:

1 -الفئة المهنية: ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐

2 -المنصب المشغول:

3 . الوظيفة المشغولة: ☐ إداري ☐ تقني

4 . الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 . 10 سنوات ☐

☐ أكثر من 10 سنوات

5 . الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

المحور الثاني: القيادة الإدارية

1 . هل يشجع قائدك على العمل الجماعي بين المرؤوسين؟

☐ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

2 . هل يتميز قائدك بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز؟

☐ نعم ☐ لا

3 . هل يعتمد قائدك على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات؟

☐ دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا

تابع الملحق رقم (01) استمارة استبيان

4. هل يحرص قائدك على تنمية قدراتك؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

5. هل يهتم قائدك بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين؟

دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

6. عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائدك الإداري؟

لا شيء ☐ التحذير والإنذار ☐ التوبيخ ☐

المحور الثالث: تحسين الأداء

1. هل ترى أن بيئة العمل مشجعة على الأداء بشكل؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

2. هل تواجه أية صعوبات في أداء عملك؟

نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

3. هل ترى أن معايير تقييم الأداء؟

مناسبة تماما ☐ مناسبة نوعا ما ☐ غير مناسبة ☐

4. كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟

حوار وتبادل آراء ☐ التزمير والاستياء ☐ العمل دون نقاش ☐

5. هل تشعر بوجود رقابة على طريقة أداء عملك؟

نعم ☐ بشكل جزئي ☐ لا ☐

المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء

تابع الملحق رقم (01) استمارة استبيان

1. هل يثق فيك القائد الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب؟

نعم ☐ لا ☐

2. هل يتابع قائدك سير العمل ميدانياً؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

3. هل أدى دور القائد إلى تحسين أداؤك؟

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

4. هل يساعدك قائدك في تأدية مهامك عند الحاجة؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

5. هل المكافآت التي يقدمها القادة مغرية للأداء الحسن؟

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

6. هل يقوم قائدك بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل؟

دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

الملحق رقم (02)

محكمو استبانة الدراسة:

ترتيب	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	الدكتورة فوزية شرقي	علم التنظيم السياسي والإداري	المسييلة

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

السيد: مدير مصنع لافارج اسمنت المسيلة

توصية علمية

تحية طيبة وبعد:

يتشرف رئيس قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية أن يلتبس
من سيادتكم المحترمة بتقديم المساعدة والتسهيلات الممكنة للطالب :

الاسم واللقب: شردود نوالدين

تاريخ ومكان الازدياد : 1981/10/17. ب : حمام الضلعة - المسيلة

والمسجلة في السنة الثانية ماستر تخصص : إدارة محلية

تحت رقم 1490901 من أجل إتمام مذكرة الماستر الموسومة ب :

دور القائد الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة حالة "مصنع لافارج اسمنت المسيلة"

وذلك في حدود القانون وما هو مخول لكم من صلاحيات.

المسيلة في: 2022/05/29

رئيس القسم

الأستاذ: خوني يوسف



28/06/2022 01:52

Messagerie Holcim - Production - Re: Questionnaire

Noureddine CHERDOUD <noureddine.cherdoud@lafarge.com>

Re: Questionnaire

1 message

Djamel MAHFOUF <djamel.mahfouf@lafarge.com>

16 juin 2022 à 14:49

À : Noureddine CHERDOUD <noureddine.cherdoud@lafarge.com>

Cc : Nabil DJAIDJA <nabil.djaidja@lafarge.com>

Je valide.

Le jeu. 16 juin 2022 à 09:35, Noureddine CHERDOUD <noureddine.cherdoud@lafarge.com> a écrit :

Bonjour Djamel

Vous trouverez en pj questionnaire de mon projet de fin d'études de titre le rôle du leader administratif dans l'amélioration de la performance des ressources humaines

Merci de me valider pour la distribution au niveau des départements LCM M'sila

الملحق رقم: (05)

الجزائر



ماتين
Matine



الإسمنت البورتلاندي بالحجر الجيري NA442 CEM II/B-L 42,5 N

ماتين إسمنت رمادي لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي. موجه لبناء الهياكل التحتية و الهياكل الفوقية للبنىات

ماتين

NA442CEM II/B-L 42,5 N

ماتين إسمنت معتمد مطابق للمعايير الجزائرية (NA442 – 2013) والأوروبية (EN 197-1)



مزايا المنتج

- مقاومة مبدئية عالية لإيجاز الهياكل الثقيلة مسبقة الصنع
- زيادة مطواعة الخرسانة والحفاظ على انسجامته
- جودة حقيقية تقدم أداء عاليا للخرسانة
- ديمومة أكبر للخرسانة

الملحق رقم: (06)



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الموسوعات والمعاجم:

- 1 -محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، (الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الرابع)، المكتب الجامعي الحديث، مصر: (ب.ن) و (ب.س).

II. الكتب:

- 2 -إبراهيم محمد المحاسنة. إدارة الأداء الوظيفي ، ط 1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 3 -أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر، 1985.
- 4 -أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- 5 -حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،، ط1 عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 6 -الدكتور خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمد، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
- 7 -سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 8 -عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء 3، مصر: مكتبة ابن سينا، 1999.
- 9 -عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي ، ط1، الإمارات العربية المتحدة: (ب.ن)، 2009.
- 10 -فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيم في إدارة المؤسسات، ط1، لبنان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

- 11 -فرح عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مصر: دار قباء.(ب.س).
- 12 -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمة، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 13 -مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،(ب.س).
- 14 -نظيمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، ط 1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 15 -نواف كنعان. القيادة الإدارية.ط1.الأردن: دار العلم للنشر ولتوزيع،2006.
- 16 -هاينز ماريون، إدارة الأداء، (تر: مورييس)،السعودية: معهد الإدارة الكاملة، 1988.

III. المذكرات والوثائق الرسمية غير منشورة:

أ-المذكرات:

- 17 -حامد بدر، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت"، (ب.ذ.م)، (ب.س).
- 18 -قرماش وهيبة،"علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية"، (أطروحة دكتوراة علوم الإدارة والتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، 2015.
- 19 -ناصر محمد العديلي، " الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير منشورة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984.

- 20 - طلال عبد الملك الشريف، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة "، (رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004).
- 21 -ناصر محمد العديلي، " الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية "، (رسالة ماجستير منشورة)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984
- 22 -قديري عائشة، "العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين"، (مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2016).

ب- الوثائق الرسمية غير منشورة

- 23 -مديرية الموارد البشرية، دراسة مونوغرافية لمؤسسة لافارج، 2022.
- 24 -مديرية الموارد البشرية، وثيقة الهيكل التنظيمي، 2022.

IV. المواقع الالكترونية

- 22 -المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية :2021
<https://hrdiscussion.com/hr91866.html>، تم تصفحه ماي 2022.
- 23 -هارفرد برنس ريفيو، المفاهيم الإدارية. القيادة الديمقراطية: <https://hbrarabic.com/>. تم تصفحه ماي 2022.
- 24-بطرس حلاق، القيادة الإدارية، سوريا : الجامعة الافتراضية السورية، 2020
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>، تم تصفحه افريل 2022.

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	02
84	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	03
85	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	05
87	هل يشجع قائدك العمل الجماعي بين المرؤوسين؟	06
87	هل يتميز قائدك بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز؟	07
88	هل يعتمد قائدك على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات؟	08

قائمة المراجع

09	هل يحرص قائدك على تنمية قدراتك؟	89
10	هل يهتم قائدك بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين؟	89
11	عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائد كالإداري؟	90
12	هل ترى أن بيئة العمل مشجعة على الأداء بشكل؟	91
13	هل تواجه أية صعوبات في أداء عملك؟	92
14	هل ترى أن معايير تقييم الأداء؟	92
15	كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟	93
16	هل تشعر بوجود رقابة على طريقة أداء عملك؟	94
17	هل يبث فيك القائد الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل المطلوب؟	95
18	هل يتابع قائدك سير العمل ميدانياً؟	96
19	هل أدى دور القائد إلي تحسين أدائك؟	96
20	هل يساعدك القائد في تأدية مهامك عند الحاجة؟	97
21	هل المكافآت التي يقدمها القادة مغزية للأداء الحسن؟	98
22	هل يقوم قائدك بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل؟	98

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	80
2	الهيكل التنظيمي لشركة لافارج LAFARGE-اسمنت مسيلة	81
3	تمثيل بياني يوضح نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
4	تمثيل بياني يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى	83
5	تمثيل بياني يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	84
6	تمثيل بياني يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير	85

الخبرة		
7	تمثيل بياني يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	86
8	تمثيل بياني للعينة هل يشجع قائدك العمل الجماعي بين المرؤوسين؟	87
9	تمثيل بياني للعينة هل يتميز قائدك بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز؟	88
10	تمثيل بياني للعينة هل يعتمد قائدك على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات ؟	88
11	تمثيل بياني للعينة هل يحرص قائدك على تنمية قدراتك ؟	89
12	تمثيل بياني للعينة هل يهتم قائدك بالجانب الإنساني في تعامله مع الآخرين؟	90
13	تمثيل بياني للعينة عند التقصير في أداء العمل من أحد المرؤوسين ما هو رد فعل قائدك الإداري؟	90
14	تمثيل بياني للعينة هل ترى أن بيئة العمل مشجعة على الأداء بشكل؟	91
15	تمثيل بياني للعينة هل تواجه أية صعوبات في أداء عملك؟	92
16	تمثيل بياني للعينة هل ترى أن معايير تقييم الأداء؟	93
17	تمثيل بياني للعينة كيف تقيم مناخ العمل في الفريق؟	93
18	تمثيل بياني للعينة هل تشعر بوجود رقابة على طريقة أداء عملك؟	94
19	تمثيل بياني للعينة هل يدث فيك القائد الثقة العالية بالنفس من أجل تأدية العمل	95
20	تمثيل بياني للعينة هل يتابع قائدك سير العمل ميدانيا؟	96
21	تمثيل بياني للعينة هل أدت مهارات القائد إلى تحسين أدائك ؟	96
22	تمثيل بياني للعينة هل يساعدك القائد في تأدية مهامك عند الحاجة؟	97

98	تمثيل بياني للعينه هل المكافآت التي يقدمها القادة مغرية للأداء الحسن	23
98	تمثيل بياني للعينه هل يقوم قائدك بتوجيه المرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل؟	24

الملخص: هدفت الدراسة إلى البحث في دور القيادة الإدارية لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة لافارج-LAFARGE الاسمنت المسيلة 2010-2022، وللإجابة عن إشكالية الدراسة " ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة لافارج (La Farge) اسمنت المسيلة 2010-2022؟. تم البحث عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية نظريا وتطبيقيا عن طريق توظيف منهج دراسة الحالة . ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات ، قام الباحث بإعداد استبيان وتحليله عن طريق برنامج الرزم الإحصائي النسخة 21.0، وقد وزعت (60) استمارة على مستخدمي مقر شركة لافارج مستهدفين فئة الإطارات والتحكم والتنفيذ. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحسين أداء الموارد البشرية من الناحية النظرية والتطبيقية. الأمر الذي يفسر العلاقة الارتباطية والدور القوي الذي تلعبه القيادة الإدارية في تسيير وتنمين الموارد البشرية علي مستوى الوحدة المدروسة، من خلال درجة الرضا الوظيفي في العمل وتحفيزهم وتدريبهم. الأمر الذي ينعكس إيجابا في تحقيق أهداف الشركة بدليل أن الشركة تحتل المرتبة الأولى في إنتاج الاسمنت على المستوى الوطني.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ تحسين الأداء؛ الرضا الوظيفي؛ التحفيز؛ التدريب؛ شركة لافارج-LAFARGE- المسيلة 2010-2022.

Abstract: The study aimed to research the role of administrative leadership to improve human resources performance, a case study of **Lafarge Cement Company**, Msila 2022-2010, and to answer the research question of the study's: What is the role of administrative leadership in improving human resources performance: a case study of La Farge company Msila Cement 2010-2022?. The relationship between administrative leadership styles and improving human resource performance, theoretically and practically, was investigated by employing a case study approach. To achieve the objectives of the study and to test the hypotheses, the researcher prepared a questionnaire and analyzed it through the Statistical Packages Program version 21.0, and (60) forms were distributed to the users of **La farge** headquarters, targeting the category of administrative leadership, masters, executive. The study concluded that there is a relationship between administrative leadership styles and improving the performance of human resources in theory and practice. Which explains the correlation relationship and the strong role played by the administrative leadership in managing and valuing human resources, through the degree of job satisfaction at work, motivating and training them. This is reflected positively in achieving the company's goals, as evidenced by the fact that the company ranks first in cement production at the national level.

Keywords: administrative leadership; improve the performance; Job Satisfaction; motivation; training; Lafarge Company - M'Sila 2010-2022.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وأداء الموارد البشرية	
تمهيد:	16
المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإدارية	17
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية	17
أولاً: تعريف القيادة	17
ثانياً: مبادئ القيادة	18
المطلب الثاني: أنواع القيادة	21
أولاً: القيادة حسب سلوك القائد	21
ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي	23
المبحث الثاني: أهم نظريات القيادة.	25
المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم.	25
المطلب الثاني: نظرية السمات.	27
المطلب الثالث: النظرية التفاعلية.	28
المبحث الثالث: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.	31
المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته وأهدافه.	31
أولاً: تعريف أداء العاملين	31
ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية.	32
ثالثاً: أهداف ومحددات الأداء.	32
أولاً: أهداف الأداء.	33
ثانياً: محددات الأداء.	33
المطلب الثالث: قياس الأداء.	34
أولاً: القياس بالمقارنة.	35
ثانياً: معدلات الأداء الفردية.	35
ثالثاً: معدلات توافر الصفات.	35
المبحث الخامس: الإطار النظري لتحسين أداء الموارد البشرية	36
المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.	36
المطلب الأول: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية وأهميته.	36
أولاً: تعريف تحسين أداء الموارد البشرية.	36
المطلب الثاني: أهمية وفوائد تحسين أداء الموارد البشرية	37

38	ثالثا: إجراءات تحسين الأداء
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: علاقة القيادة الإدارية بأداء الموارد البشرية
41	تمهيد:
41	المبحث الأول: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي والتحفيز لتحسين أداء الموارد البشرية
41	المطلب الأول: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي لتحسين أداء الموارد البشرية
41	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له
46	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن انعدامه
50	المطلب الثاني: أثر تحفيز القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية
51	الفرع الأول: تعريف التحفيز
55	المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية
55	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التدريب
55	الفرع الأول: مفهوم التدريب
56	ثانيا: أهداف التدريب
57	ثالثا: أهمية التدريب
57	الفرع الثاني: أنواع ودوافع ومبادئ التدريب
59	الفرع الثالث: معوقات التدريب
61	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة لافا رج LAFARGE - اسمنت مسيلة 2010-2022
63	تمهيد:
64	المبحث الأول: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة الميدانية
65	الفرع الأول: الدراسة الاستطلاعية
66	الفرع الثاني: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الثاني: التعريف بأدوات الدراسة الميدانية
68	الفرع الأول: المقابلة الغير مقننة
69	الفرع الثاني: الملاحظة
69	الفرع الثالث: الاستبيان
70	أولا/ تحديد الغرض من الاستبانة:

70	ثانيا/ عرض المقاييس:
71	ثالثا/ تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستبانة
72	رابعا/ تحكيم فقرات الاستبانة:
72	الفرع الثالث: التحليل الإحصائي
74	المطلب الثالث: تحديد حدود الدراسة الميدانية
74	الفرع الأول: تحديد المجال المكاني للدراسة.
75	الفرع الثاني: تحديد المجال الزمني للدراسة
75	الفرع الثالث: تحديد مجتمع البحث والعينة:
76	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة وإنجازاتها.
76	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة لافارج LAFARGE
76	أولا: التعريف بشركة لافارج
76	ثانيا: التعريف بالمصنع
77	المطلب الثاني: أهميتها الاستراتيجية
77	أولا: الموقع الجغرافي
77	ثانيا: توزيع العمال بالمؤسسة
79	المطلب الثالث: منتجات شركة لافارج هولسيم وإنجازاتها:
79	أولا: منتجات شركة لافارج هولسيم
80	ثانيا: إنجازات لافارج-LAFARGE
80	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة
85	المبحث الثاني: دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء بمؤسسة لافارج - LAFARGE
85	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
94	المطلب الثالث: تحليل محور تحسين الأداء
98	المطلب الرابع: تحليل محور دور المهارات القيادية في تحسين الأداء
102	المطلب الثاني: عرض ومناقشة فرضيات الدراسة
102	الفرع الأول: الفرضية الرئيسية
102	الفرع الثاني: نتائج الفرضية الفرعية الأولى

103	الفرع الثالث: نتائج الفرضية الفرعية الثانية
104	خلاصة الفصل
106	خاتمة
107	- أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري
108	- أهم النتائج المتعلقة بالجانب الميداني
109	- الاقتراحات
110	قائمة الملاحق
120	قائمة المراجع
124	قائمة الجداول
128	الملخص
133-129	فهرس المحتويات