

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD

تخصص: علم الاجتماع - تنظيم وعمل-

الممارسات القيادية وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية
دراسة ميدانية بمؤسسة « لافارج اسمنت مسيلة LCM ».

تحت إشراف الدكتور:

- زلاقي وهيبته

من إعداد الطالب:

- لزهرقواسميتة

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"و لئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر الله تعالى القدير ان وفقنا لإنجاز هذا

العمل الذي نتمنى ان يستفاد منه .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتورة

المشرفة - زلاقي وهيبة - على توجيهاتها

و نصائحها القيمة . التي مكنتني من اخراج

البحث في شكله النهائي اعترافا و تقديرا لجميل

صبرها و حسن تواضعها راجين من المولى عز

وجل ان يزيدها بها رفعة

فجزاها الله خير الجزاء

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -

الى الام الحنونة

رمز الحب و العطاء التي غمرتني بعطفها و دعواتها.

الى من سهر على تعليمي وتربيتي الاب الغالي رحمه الله و اسكنه فسيح جنانه.

الى الزوجة الكريمة - سميرة - و الى ابنائي و بناتي الاعزاء: ريان وفراس
ونور و دعاء وايوب .

الى اخوتي و زوجاتهم و ابنائهم ، و الى اختي الوحيدة - خديجة - و زوجها
واولادها.

الى كل اساتذة قسم علم الاجتماع. وعلى راسهم الاستاذ الدكتور - قجة رضا -

الى الدكتورة - زلاقي وهيبة - التي نلت شرف اشرافها على هذه المذكرة.

الى كل زملاء وزميلات الدراسة عبر كامل الاطوار التعليمية.

الى كل زملاء وزميلات المهنة خلال المسار الوظيفي الممتد على ربع قرن.

الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب او بعيد لإنجاز هذا العمل العلمي .

اهدي لهم ولهن هذه الباكورة والتي سيكون لها ما بعدها في مجال البحث

والتأليف خدمة للبلاد والعباد.

محتويات الدراسة

الصفحة

أ	شكر و تقدير.....	
ب	اهداء.....	
ج	مقدمة.....	
	الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة.	
	1. تحديد الاشكالية وصياغتهم.....	1
	I . أهمية الدراسة.....	3
	II . أسباب تناول الدراس.....	4
	V . أهداف الدراسة.....	5
	√ . تحديد مفاهيم الدراس.....	6
	√I . الدراسات السابقة.....	13
	√II . فرضياتالدراس.....	16
	الفصل الثاني : تحليل سد س ولوجي لممارسات القيادة داخل المنظمة الصناعية	
	1. تطور نظريات القيادة في الفكر السيوسولوجي	
	1 - نظرية السمات.....	17
	2 - النظرية السلوكي.....	18
	3 - النظرية الموقفية.....	19
	4 - نظرية X نظرية Y في القياد.....	21
	I . مظاهر نسق القيادة داخل المنظمة الصناعية	
24	1 - السلطة التنظيمية:.....	24
24	اولا - نظرية اتخاذ القرار.....	24
25	ثانيا - نظرية القبول.....	25
	- العملية الإشرافية.....	25
	اولا - القيادة او الاشراف ا سلطي.....	25
	ثاني - القيادة و الاشراف الديمقراطي.....	26
	ثالثا - القيادة و الاشراف الفوضوي.....	26
	رابعا - نطاق الاشراف و التوازن التنظيمي.....	26
27	III . نماذج القيادة و تنمية الموارد البشرية.....	27
	1 - النموذج الياباني.....	27
	2 - النموذج الامريكي.....	29
	3 - النموذج الفرنسي.....	32
	IV . معالجة نسق القيادة.....	33
	1 - مدخل المنظور الهيكلية.....	33
	2 - مدخل انسنة المنظمة.....	34
	3 - مدخل النسق المفتوح.....	36

36 خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : معالجة نظرية و تحليلية لنسق تنمية الموارد البشرية
38 تمهيد
41 I. التطور التاريخي لمفهوم الموارد البشرية
43 II. أسس تنمية المورد البشري
45 1. المنظمات التيلورية و النظرة الفسيولوجية
47 2. مدرسة العلاقات الإنسانية
49 3. مدخل الموارد البشرية
50 II. أهمية وأهداف تنمية تسيير الموارد البشرية
51 1 أهمية تنمية الموارد البشرية
52 2 أهداف تنمية الموارد البشرية
53 3. تطوير نظم تحفيزية فعالة
53 V. وظائف نسق الموارد البشرية
54 1 - الوظائف الإدارية
55 2 - الوظائف التنفيذية
56 خلاصة الفصل
	الفصل الرابع :المقارنة المنهجية للدراسة
57 I. تحديد مجال الدراسة
63 1 - التعريف بميدان الدراسة
68 2- أسباب اختيار المؤسسة
71 II. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
71 1 - المنهج الوصفي
74 2 - ادوات جمع المعلومات
76 III. عينة الدراسة وخصائصها
	IV. تحليل البيانات إحصائيا وسوسولوجيا
82 1 - تحليل البيانات
90 أ - محور البيانات الشخصية
95 ب - بيانات حول السلطة التنظيمية
97 ج - بيانات حول نسق تنمية الموارد البشرية
100 1 - نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
101 2 نتيجة عامة
102 خاتمة

مقدمة :

تحتل المؤسسة على اختلاف نشاطاتها إنتاجية كانت أو خدماتية مركزا مؤثرا في المجتمعات إذ أنها المسؤولة عن دفع عجلة التقدم والتطور الاجتماعي والاقتصادي في الدولة.

لذا توالت الأبحاث والدراسات من أجل الكشف عن جوانب نجاحها أو فشلها، فرغم الاهتمام بالجوانب المادية التي هي الجزء الأساسي والمهم فيها، إلا أن علماء الاجتماع أكدوا ومن خلال أبحاثهم ودراساتهم الى أن المنظمة ليست مجموعة من المبادئ ولا هي مجموعة من الإجراءات والنظم فقط ولكنها مجموعة من العلاقات والاتصالات نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية التي تركز عليها المنظمة في نشاطها.

كما توجهت الدراسات الحديثة إلى الاهتمام بالقيادة وممارساتها بحكم أنها أهم الفاعلين بالمؤسسة. بالإضافة إلى أهميتها القصوى من الناحية العملية وشموليتها لكل ميادين الحياة الإنسانية لاسيما في عصرنا الحديث.

فالقيادة التنظيمية تقوم بعدة عمليات كالإشراف والتنسيق والرقابة والتخطيط والتنفيذ وهذا ما يستدعي وجود جهاز لتحقيق هذه العمليات في إطار هيكل تنظيمي معين وهذا الجهاز هو ما يطلق عليه جهاز الإشراف أو القيادة الذي يقوم بالعمليات المذكورة في إطار فلسفي عام يحدده المحيط الاجتماعي للمنظمة حيث تقوم القيادة بتسيير الأفراد والتنسيق بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الإنسانية ووضع معايير سلوكية لتحقيق الانضباط والانسجام والتكامل بين سلوك المرؤوسين كما يهتم القائد بالتخطيط وذلك برسم الأهداف بصفة فردية وجماعية عن طريق المشاركة في اتخاذ القرار ويتابع ميدانيا عن طريق الرقابة تنفيذ الخطط القريبة والبعيدة المدى كما تساهم الممارسات القيادية في مجال تنمية الموارد البشرية على إحداث التوازن داخل المنظمة وذلك يتطلب تدريب وتكوين وخبرة خاصة تجمع بين المعلومات النظرية والميدانية وبين تحقيق أهداف المصلحة وأهداف ومصالح الأفراد والجماعات. حيث تعمل قيادة المنظمة بفعالية وكفاءة لاحتلال مكانة مرموقة في النسيج المؤسساتي والمحيط الاجتماعي والاقتصادي وذلك يتجلى من خلال التركيز على الأبعاد والمؤشرات المفسرة لنسق تنمية الموارد البشرية والتي تتمحور في الوظائف الإدارية والتنفيذية لهذا النسق حيث تظهر الحاجة إلى قيادة راشدة ومتخصصة من أجل

حل مشكلات الأفراد والكشف عن المعلومات والحقائق التي تظهر معاملة المستخدم للعامل منها الأجور والعوامل البيئية دون إهمال الجوانب المعنوية والتي بإمكانها التأثير على العمل وبالتالي على العملية الإنتاجية التي تعتبر من أهم أهداف المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي فرضتها عملية الخصخصة واقتصاد السوق وتوجه الدولة نحو الشراكة الأجنبية.

كما أن الاهتمام بالجانب البشري يحظى بأهمية كبيرة حيث تبني المنظمة إستراتيجيتها على الثقة بالإنسان وقدراته بالموازاة مع العملية الإشرافية ونطاقها على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام المعارف والمهارات اللازمة حيث تعمل السلطة التنظيمية على وضع معايير علمية لمستوي نضج الأفراد وزيادة درجات تأهيلهم من حيث الخبرة والتعليم المستمر كما تعمل القيادة على تنمية العنصر البشري وتوسيع آفاقه وإمكانياته الجسدية والفكرية من خلال برامج تدريبية وإرساء منظومة تحفيزية متوازنة ومنسجمة مع الواقع المعيش .

ومن أجل ذلك جاءت دراستنا هذه للكشف عن واقع الممارسات القيادية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في مؤسسته لافارج للإسمنت LCM بحمام الضلعة بولاية المسيلة، والتي احتوت على أربعة فصول تضمنت ما يلي :

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة وفيه تم التطرق الى تحديد الإشكالية وصياغتها، أهمية الدراسة، أسباب تناول الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثاني : تحليل سوسيولوجي للممارسات القيادية داخل المنظمة الصناعية ويتضمن، تطور القيادة في الفكر السوسيولوجي، مظاهر نسق القيادة داخل المنظمة الصناعية، نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية، معالجة نظرية وتحليلية لنسق القيادة.

أما الفصل الثالث : يتعلق بمعالجة نظرية تحليلية لنسق تنمية الموارد البشرية ويتضمن، التطور التاريخي لمفهوم الموارد البشرية، أسس تنمية الموارد البشرية، أهمية المورد البشري داخل المنظمة الصناعية، وظائف نسق الموارد البشرية.

في حين تضمن الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية ويحتوي على تحديد مجال الدراسة (الزمني والمكاني والبشري)، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وخصائصها وانتهاءا بتحليل البيانات إحصائيا وسوسيولوجيا وإعطاء النتائج النهائية للدراسة.

I. تحديد الإشكالية وصياغتها:

يوفي واقع المنظمة الصناعية في العالم كرهان لكل السياسات الاقتصادية وطرق التسيير المختلفة بتباين في نجاح وإخفاق في الدور والهدف والمعايير ولعل معظم الدول المتقدمة تكون قد حققت نتائج مبهرة ونجاحات واسعة مشهود لها في مجال الصناعة بشكل خاص، بينما نجد في المقابل دول تحاول النهوض بمجتمعاتها وتحقيق نسبة من النمو ومن بينها الجزائر والتي تعتبر من بين البلدان التي اعتمدت على الصناعة وبناء المؤسسات منذ الاستقلال وذلك ببناء سياسة اقتصادية انتهجت أسلوب النظام الاشتراكي وبعدها الدخول تدريجيا إلى النظام الرأسمالي من خلال عمليات اقتصادية متمثلة في الخصخصة، وإعادة الهيكلة، وإعادة الجدولة للديون، والتطهير المالي والاستثمار الأجنبي عن طريق الشراكة إلا أن النتائج كانت غير مرضية ولم تعطي ما كان مرجو منه.*

إن سبب هذا التعثر نوقش من طرف العلماء والباحثين فمنهم من ربطه بالبنية الاجتماعية الهجينة للمجتمع العربي والإسلامي ومسائل متعلقة بالتنشئة الاجتماعية والممارسات والبرامج التعليمية المنتهجة والمتمثلة في غرس القيم الموجودة في المنظمات الصناعية والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة والإدارات العمومية.⁽¹⁾

ولقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة أن لأسلوب القيادة دور كبير في النهوض بالمنظمات الصناعية وتحسين أدائها وذلك عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه بشكل عقلائي وموضوعي .

كما أن سبب الإخفاق أو النجاح يرجع إلى طبيعة تشكل البناء الاجتماعي الداخلي للمنظمة الصناعية وطبيعة الممارسات القيادية التي تتم بها والتي تحكم العلاقات الإنسانية داخل وخارج المنظمة الصناعية.

إن الممارسات القيادية تعمل على تعزيز القدرة الجماعية لروح الفريق من خلال تنمية الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي في تحويل المنظمة من عدد من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض إلى مجتمع منظم متكامل ومتعاون تربطه وحدة الأهداف وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع أنساني.⁽²⁾

(* بناء على عدد من الدراسات التي أطلع عليها

(1) هشام شرامي: البنية البطريركية، بحث حول المجتمع العربي، دار الطبع، بيروت، 1987، ص 20-23.

(2) صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع والاتصال للبحث، قسنطينة 2006، ص 232-234 .

إن النسق الفرعي للقيادة التنظيمية يعطي الشخصية الاجتماعية للأفراد التي تعزز وتدفع روح الفريق وروح الجماعة وتحمل المسؤولية والمخاطرة والإبداع والانتماء والمشاركة والمبادرة وإبداء الرأي ودرجة تقليل النزاعات والخلافات ومناقشتها لتحقيق الأهداف والقيام بكل العمليات التنظيمية كالإشراف والتنسيق والتخطيط والتنفيذ وهذا ما يطلق عليه جهاز الإشراف أو القيادة حيث يقوم بتسيير الأفراد والتنسيق بين مختلف المستويات في مجال العلاقات داخل المنظمة، والاهتمام بمشكل العمال والموظفين والجماعات الواقعة تحت إشرافه.⁽¹⁾

كما أن اختيار العنصر البشري من خلال المنهج المؤسس على الثقة بالإنسان وقدراته على تحقيق الأهداف باستخدام المعارف والمهارات اللازمة وكذا مدى نضج الأفراد العاملين ومستواهم وخبرتهم حيث تعمل إدارة المنظمة على تنمية مستخدميها وتوسيع طاقاتهم وجهودهم من خلال برامج تدريبية منظمة لمقابلة احتياجات معينة للمعارف والاتجاهات ويتم ذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والمساعدات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين.⁽²⁾

إن القيادة الفعالة تتميز بإتباع أساليب وممارسات تشجع على تمكين العاملين، كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير وتحفيزهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية مما يؤدي إلى التطوير التنظيمي الذي يعكس مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المؤسسة بغية الارتقاء بها مما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال وضع خطط مستقبلية مناسبة تكفل تحقيق البرامج الإنمائية للموارد البشرية داخل المنظمة.

كما أن للقيادة التنظيمية أبعاد كثيرة ومتعددة ومتنوعة ولعل أهمها ما تعلق بالسلطة التنظيمية والعملية الإشرافية حيث يتفرع كل بعد منهما إلى مؤشرات عديدة ومختلفة فمؤشرات السلطة التنظيمية تركز على نمط السلطة، واتخاذ القرار، وعملية الاتصال ومؤشرات العملية الإشرافية تكمن في نمط الإشراف ونطاقه... الخ.

إضافة إلى أبعاد نسق تنمية الموارد البشرية وهي كسابقتها كثيرة ومتنوعة وأهمها بعد يتمثل في الوظائف الإدارية بمختلف مؤشراتاتها وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد بعد الوظائف التنفيذية من خلال عملية التوظيف، التدريب، والتحفيز.

(1) د/ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ص 170.

(2) أ/ أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار المنهج للدراسات والنشر والتوزيع، طم ص 05.

كما يعتبر العنصر البشري عنصر فعال وهام في المنظمة الصناعية حيث يعد القلب النابض والمحرك الرئيسي لبقية مكوناتها فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري وقوة وفاعلية القيادة وعليه تسعى المنظمات الى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه للمضي قدما في تطوير المنظمة وزيادة فاعليتها في انجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

وسوف يتم التركيز في هذه الدراسة على مؤشرات السلطة التنظيمية من خلال بعدي اتخاذ القرار و الاتصال والعملية الإشرافية وابعادها المتمثلة في نمط الإشراف ونطاقه .

إن هذا الطرح النظري يمكن من خلاله صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تساهم الممارسات القيادية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة الصناعية؟
- التساؤلات الفرعية:
- كيف تساهم السلطة التنظيمية في تنمية الوظائف الإدارية داخل المنظمة الصناعية؟
- كيف تساهم العملية الإشرافية في تنمية الوظائف التنفيذية داخل المنظمة الصناعية؟

II. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي:

تعتبر القيادة المحرك الأساسي لتحريك الطاقات، وتنميط السلوكات لتحقيق قدرة جماعية للعمل، من خلال الموارد البشرية التي تعمل على تطويرها. وتلعب دور أساسي في بناء وتعزيز ثقافة العنصر البشري، من أجل أن يواكب التغيرات الجديدة، وتحقيق التطوير التنظيمي لها. كما تسعى إلى تعزيز، وبناء هوية للمؤسسة الجزائرية، من خلال تنمية وتحسين أداء العاملين من اجل تحقيق توازن المنظمة، كإحدى المداخل الأساسية للتطوير التنظيمي.

نظرا لكون الإبعاد و المؤشرات الخاصة بالممارسة القيادية والمؤشرات والأبعاد المتعلقة بنسق تنمية الموارد البشرية تعتبر من العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي و الأداء العام للمنظمة كما تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة، ذلك أن مفهوم القيادة التنظيمية يعد من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة.

أسباب تناول الدراسة:

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات، لمحاولة إعطاء طابع سوسولوجي لهذا النوع من المواضيع، وكذلك إحساسي العميق بمشكلة الدراسة والمتمثلة في دور الممارسة القيادية في تنمية الموارد البشرية.
- من خلال الدراسات التي تناولت المنظمة الصناعية الجزائرية، بينت بأن هذه الأخيرة تعاني من وجود سلوكيات تنظيمية تعيق تطورها وتوازنها، هي نتيجة الأنماط التسييرية الكلاسيكية التي لا تتماشى والتطورات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
- إن تعدد الإصلاحات التي تعرضت لها المؤسسة الصناعية منذ الاستقلال حتى اليوم باستيراد تنظيمات أو تجارب إدارية جاهزة، لتحقيق نجاحها، لكنها لم تحقق المردودية التي حققتها في بلدانها الأصلية، أي لم يحقق النسق المؤسساتي الأدوار المتوقعة منه.
- أن من يحمل إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ومن يصنع نجاحها وتقع عليه مسؤولية إخفاقها، هي قيادتها التسييرية، التي تعمل على ترشيد السلوك القيادي الواعي داخل البناء الاجتماعي للمنظمة.
- اهتمام المسؤولين والباحثين باختلاف تخصصاتهم، بالمنظمة الصناعية الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة بعد توجه الدولة نحو الشريك الأجنبي في صيغة عقود الشراكة، دون الاهتمام الكافي بالبعد الإنساني للمورد البشري، الذي يعمل على تطبيق تلك الخطط والسياسات والاستراتيجيات المرسومة.

III. أهداف الدراسة:

- يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى:
- الكشف علي العلاقة بين أبعاد كل من الممارسات القيادية ونسق تنمية الموارد البشرية في المنظمة الصناعية.
- التحقق من صدق الفرضيات المتبناة كإجابات احتمالية مؤقتة حول إشكالية الدراسة.
- محاولة التحقق من وجود قيادة في المنظمة الصناعية تملك مهارة اتصالية ومهارة التحفيز تسعى من خلالها إلى تطوير العنصر البشري ودمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

- ضبط أبعاد ومؤشرات الممارسة القيادية ونسق تنمية الموارد البشرية للوصول إلى نتائج حقيقية تبرز العلاقة بينهما.
- محاولة معرفة هل لدى القيادة في المنظمة الصناعية ممارسات اتصالية، أو تحفيزية، تسعى من خلاله إلى تنمية وتطوير العنصر البشري .
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة لها القدرة على إدارة البعد الإنساني، والاجتماعي لتنميط السلوك الاجتماعي في إطار تفاعلي.
- محاولة الوقوف على طبيعة الوظائف الإدارية و الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية.

IV. تحديد مفاهيم الدراسة:

أولاً : مفهوم القيادة :

أ - مفهوم القيادة لغة :

في لسان العرب لابن منظور : من القود نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وأقاده خيلاً أي أعطاه إياها يقودها⁽¹⁾.

ب - مفهوم القيادة اصطلاحاً :

القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما (القائد) التأثير على سلوك وأفعال واتجاهات المرؤوس ويجب التأكيد هنا على أهمية المرؤوس في عملية القيادة⁽²⁾. والقيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال، وهي تتضمن الأمور التالية :- عملية التأثير : ويعني ذلك أنها تفاعل مستمر وجهد متواصل من قبل الرئيس على مرؤوسيه.

- التأثير يتم في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.

- تحفيز وإثارة الأفراد أو السعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.

- خبرة المساعدة على تحقيق الأهداف المشتركة.

- الرضا عن نوع القيادة القائمة.

(1) ابن منظور : لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2000، ص383.

(3) هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة التحدي، ط1، الجماهيرية الليبية، 2008 ص143

ج - المفهوم الإجرائي للقيادة :

إن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم وهي مجموعة من السلوكيات التي تتوافر في شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المنظمة ويقصد بها تنمية قدرات العاملين وتحسيسهم بضرورة التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على المدى القريب والمتوسط، كما تبرز وظيفة القيادة كآلية لتجسيد طموحات الطاقم المسير وفق التنسيق بين مختلف المستويات وكذا التخطيط والتنفيذ ورسم الأهداف وتحقيق التوازن عن طريق التدريب والتكوين وكسب الخبرات و المهارات.

ثانيا: المنظمة الصناعية:

هي كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، تعبر عنها ثقافته التنظيمية في نمط التعاون والقدرة على الفعل جماعيا، يترجمها سلوكها التنظيمي في تشكيل البناء الاجتماعي من الروابط الاجتماعية، منتج لكيانات اجتماعية انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ في الحسبان الأفراد والعوائق التي تواجه التشكيل الاجتماعي لمجتمع المنظمة كنسق اجتماعي⁽¹⁾.

ثالثا: مفهوم الاشراف:

ا- لغة: الاشراف من شرف ، اشرف الشيء ، علا وارتفع⁽²⁾.

ب- اصطلاحا : تعرف فرجينيا روبنسون الاشراف : بأنه عملية تعليمية ، يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص آخر اقل علما منه ومهارة نلاحظ من خلال هذا التعريف أنها ركزت على الجانب التعليمي ، تتطلب هذه العملية من المشرف ان يكون مسؤولا ومتعلما ، ومدربا ولديه معلومات كافية ومهارات فنية عالية وأن يكون المشرف عليه اقل علما ومعرفة من المشرف ولكن العملية الإشرافية أوسع بكثير فهي تشمل أيضا الجانب الفني والمهاري والإداري والنفسي وما يدخل بينهما من عمليات تكميلية وتوافقية .

التعريف الإجرائي للإشراف : هو قيادة وتوجيه وتنظيم جهود المرؤوسين من اجل تفعيل مساهمتهم في العمل وجلب اهتمامهم نحو تحقيق اهداف المنظمة وقيادتها المسيرة لها ، وذلك بخلق مناخ مريح لأداء المهام وتثمين جهود العاملين اثرى القيام بواجباتهم المهنية بكفاءة عالية تضمن الاستمرارية والاستقرار للمؤسسة.

(1) ابن منظور :لسان العرب ،ج4،دار المعارف ،القاهرة،ص124.

(2) عبد الفتاح عثمان ،خدمة الفرد والمجتمع،ط5،المكتبة الانجليزية،القاهرة،1967 ص65.

رابعاً: السلطة التنظيمية

1- لغة: جاءت من فعل سلط : وتعني الملك والقدرة والنفوذ والحكم. (1).

ب- اصطلاحاً : تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أداءه بما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في علم السياسة وعلم الإدارة وعلم اجتماع التنظيم والعمل على وجه الخصوص وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث لآخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية ، القوة ، والنفوذ ، والسيطرة ، وعليه فان تحديد مفهوم السلطة في هذه الدراسة ضرورة منهجية فمن الصعب منهجياً تحديد مفهوم السلطة كتعبير وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم واحد لها .

فيقول ابن خلدون ان أصل السلطة كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم افراد أو جماعة أو مجتمع ما (2).

ويرى توماس الاكويني : ان السلطة نتيجة تفرضا حياة الانسانية في جماعة منظمة لا نها تستهدف تحقيق المصالح المشتركة لا افراد هذه الجماعة .
من خلال نظرة ابن خلدون و توماس الاكويني نخلص الى ان السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها بغرض تنظيم وتسيير مختلف امورهم، رغم تعدد الآراء والمواقف حول مفهوم السلطة، فهناك امر لا جدل فيه هو اقتران السلطة بحرية التصرف واتخاذ القرارات .

ج- التعريف الاجرائي للسلطة التنظيمية

السلطة التنظيمية هي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم مجموعة من الافراد أو جماعة أو مجتمع ما تحت اشراف ممارسات قيادية تتبلور اساساً في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والمراقبة الفعلية حول ماتم الوصول إليه من خلال عملية التنفيذ بعد توجيه المرؤوسين في إطار محدد ومرسوم وهذا لتحقيق التوازن بين رضا الطبقة العمالية و تحقيق أهداف المؤسسة.

(1) فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، ط7، المشرق للنشر، بيروت، 1986، ص300.

(2) حسين ملح، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية، الجزائر، 1993، ص126.

خامسا : تنمية الموارد البشرية :**نقطة:**

الإدارة : أداره، تعاطاه، أدار الشيء، تولى الأمر على حسن عمله، أداره، جعله يدور، أدار الأوامر والرأي، أحاط به، أدار الشيء عليه، حاول إلزامه إياه، أدار المؤسسة، أداره عنه أي صرفه عنه. (1)

الموارد : المورد ، المنهل، الطريق: مصدر الرزق، جمع موارد، والموردة : الطريق الى الماء، يقال : مورد : الطريق الجريء. (2)

البشرية: اسم المؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية)، ثروة بشرية يراد بها الناس. (3)

ب / اصطلاحا :

الإدارة : تعني أداء وتحقيق غرض معين، ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين AD. Minstrare ومعناها أداء خدمة للآخرين، بينما يفضل البعض استخدام كلمة Management للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة، وأهمية الجانب الإنساني في المشروع. وقد عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها " العملية التي يمكن بواسطته تنفيذ غرض معين، والإشراف عليه ".

وقد عرف " صلاح الدين جوهر " الإدارة : بأنها عملية اتخاذ قرارات سلوك الأفراد في استخدامهم للموارد المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن. (4)

(1) مسعود جبران : الرائد، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 2003، ص45.

(2) هاشم اسماعيل: المعجم الوسيط، دون طبعة، دار الفكر، المجلد 2، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 198 .

(3) أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصر، ط1، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص208.

(4) إبراهيم عبد الهادي محمد : الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، دار الجامعة، المجلد 2، الاسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص 26.

أما الموارد البشرية : فتعرف اصطلاحاً بأنها أصول غير ثابتة أو مقصد معنوي، ولا بد أن ينظر لها أنها مصدر إيجابي.

أما إدارة الموارد البشرية : فتم تعريفها بأنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام من تخطيط، تنظيم، توجيه ومتابعة كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.⁽¹⁾

كما انها تعرف بالإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة، لتحقيق أهدافها بالموازاة مع تحقيق أهداف الفرد.⁽²⁾

وتعرف بأنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.

كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء. بحيث يجب إنجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية.⁽³⁾

كما تعرف بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وتراقبهم وتسهر عليهم لنجاحها ونجاحهم.⁽⁴⁾

(1) صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دون طبعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 14 .

(2) بسيوني محمد البرادعي : تخطيط الموارد البشرية، ط 1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص5.

(3) Schuler.s :strategie management of humain resources ,5th west publique company 1995,p35.

(4) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي ، ط2، دار عالم الكتب، إربد، الأردن، 2006، ص5.

إن إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي: هي الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي، بهدف تحقيق القدرة التنفسية بواسطة العنصر البشري.⁽¹⁾ من هذا التعريف يتبين أن إدارة الموارد البشرية لها دور حيوي وفعال يؤثر في تحديد مدى نجاح المؤسسة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بانها النشاطات الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.⁽²⁾

ج / التعريف الإجرائي : هو ذلك النظام المنتهج من طرف قيادة المؤسسة والذي يهتم بالموارد البشري ويعمل على دعمه بكافة الإمكانيات التي تساعد على القيام بواجباته لما فيه من فائدة تعود على المؤسسة بالدرجة الأولى وعلى العمال بالدرجة الثانية من خلال مراقبتهم والسهر على تدريبهم وتكوينهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

سادسا: نسق تسيير الموارد البشرية " دلالة مفاهيمية "

أصبحت الموارد البشرية، تشكل الموارد الأكثر أهمية في الدول والمنظمات، اذ بدونها تفقد الموارد غير البشرية قيمتها، لهذا تولي الإدارة المحترفة المعاصرة جل اهتمامها وتقديرها للموارد البشرية لتأثيرها على المردود المادي والمعنوي للمنظمات باعتبارها الموارد الأعلى قيمة، فهي الموارد المفكرة والمنتجة للأفكار التي تضمن التفوق والتميز، والريادة في عالم يتسم بسرعة وضخامة التغيرات لهذا أورد " الخزامي " تعريفا لها بأنها : " جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة"⁽³⁾

(1) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 27.

(2) جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية-، دون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص 16.

(3) ويكيبيديا الموسوعة الحرة : 2012, (ar/wikipedia.org).

على ان تسيير الموارد البشرية " كنسق " ليس عملا روتينيا بل مجموعة من الوظائف، البرامج والأنشطة المصممة التي تجمع بين جميع الطرق التنظيمية التي تؤدي إلى اختيار فاعل كفاء ذي دراية بتطورات المحيط، في هذا السياق أورد "نيجرو Nigro" بأنها : فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".⁽¹⁾

وهذا في ضوء تجسيد أهمية الوظائف التنفيذية لهذا النسق من تفعيل العملية التوظيفية تثمين العملية التكوينية وتعزيز العملية التحفيزية، كقوالب بنائية تهيكّل صفتين أساسيتين في تركيب المورد البشري هما : صفة القدرة فالرغبة في أداء الأعمال كترسيمة تنظيمية تنيط للنسق تحقيق أهدافه، طالما أنه يتشكل من مجموع من الأفراد المؤهلين ذوي القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.⁽²⁾

في ثنايا إتباع سلسلة من الإجراءات والأسس والقواعد المناطة لسلوك الفاعلين لترسين حبكة أركان النسق ولتعزيز وتقوية هيكلية وظائفه " تنفيذية وإدارية " هذه الأخيرة قولبت أسس منطقية راسخة، جسدت القاعدة الركينة للتحديدات المفاهيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية فالوظائف الإدارية هي بمثابة القاعدة التي تبنى عليها نجاعة هذا النسق بأخذها في الاعتبار الواقع التنظيمي وما يقتضيه من متطلبات بشرية بمواصفات خاصة لتقوم الوظيفة التنفيذية بتطبيق كافة المعايير المحددة في الوظائف الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المخططة، لهذا عرفها " Flippo.E " بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة⁽³⁾

وانطلاقا من هذين التعريفين تجسدت النظرة لتسيير الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط وتحديد الأهداف، التنظيم، التوجيه وينتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي.

(1) علي غربي، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة : 2002، ص 19 .

خلاصة القول تنظر الدراسة لنسق تسيير الموارد البشرية في إطار منمط بالعلائق الوظيفية والمتكاملة للوظائف الإدارية والتنفيذية أنه : " نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية، تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الفاعلين (نفسية، اقتصادية، اجتماعية) وأهداف ومتطلبات المجال الوظيفي في إطار تكاملي قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشري بتعزيز وبناء ثقافة الالتزام في الواقع التنظيمي لتكوين قوة عمل أكثر استغراقا والتزاما ... "

V. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ركيزة هامة للقيام بأي بحث علمي أو دراسة أخرى ويجب الاعتماد عليها وبما ان أساس القيام بالبحوث والاعتماد عليها مرجعيا ومنهجيا فعلى هذا الأساس نتعرض لبعض الدراسات السابقة التي نراها تقترب من موضوعنا أو تتشابه معه وذلك على النحو التالي :

1- الدراسة الأولى :

تحت عنوان " استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". من إعداد الطالب : " سعيد بن عبيد بن نمشه"، السنة الجامعية 2008، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول : ماهي إستراتيجيات الموارد البشرية التي يمكن تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض؟.

وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات هي :

- ما مدى إدراك العاملين بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمفهوم العولمة؟.

- ماهي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة؟.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداة الاستبيان وأداة التحليل الاحصائي، أما بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة قصدية، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض بسبب العولمة.

- التوصل الى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.

- وجود العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة في مقدمتها : محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث والتطوير.

2- الدراسة الثانية :

تحت عنوان : " الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في مؤسسة الصناعية الجزائرية بالمؤسسة الوطنية للنسيج، وحدة الجنوب بالأغواط، من إعداد الطالب : إبراهيم قاسمي"، السنة الجامعية 2012/2011 ، وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع اتصال المنظمات، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتمحورت إشكالية هذه الدراسة حول :هل للاتصالات دور في تزويد أفراد المنظمة بكل التفاصيل والمعلومات الكافية في التغيير وتقبله وممارسته؟ .
وقد طرحت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات وهي :

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في إبراز التغيير والأهداف المرجوة من وراءه للعمال داخل المؤسسة؟.

- هل للاتصال التنظيمي الذي تستعمله الإدارة دور في تزويد العمال بالمعلومات الكافية حول خصائص التغيير التنظيمي داخل المؤسسة؟ .

-هل نجاح التغيير داخل المؤسسة يعود إلى حسن انتقاء الإدارة للأساليب الاتصالية وممارستها على العمال؟ .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما وظف أداتي الملاحظة والمقابلة، امام بالنسبة للعينة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ضرورة تدريب العاملين وتحسين مستواهم العلمي والمهني للنهوض بثقافة تنظيمية قائمة على أساليب اتصالية متنوعة ورشيده.

- تدريب العاملين على مزاولة الإيصالات بكفاءة في ظل وجود مرجع يرجع إليه عند الحاجة. (1)

(1) صالح مرية: مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع ل م د ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ، اشراف شيبلي وهيبة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع،السنة الدراسية 2014/2013 ص 25-25.

3- كيفية الاستفادة من هذه الدراسات :

-إن الدراسة الأولى متشابهة مع دراستنا الحالية إلى حد كبير، حيث تمكنا من خلالها توضيح بعض الملتبسات أو العقبات التي كانت لدينا في بداية الأمر، لكن ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها عالجت الموضوع من جانب واحد وهو الجانب الوصفي للعلومة المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد جاءت دراستنا من أجل توصيف وتحليل الموضوع من ناحية سوسيولوجية هذا من جهة، ومن جهة أخرى تناول أسلوب الممارسات القيادية في إدارة وتنمية الموارد البشرية من زاوية أخرى وبرؤية أوضح، من خلال تسليط الضوء على دور عمليتي الاتصال والتحفيز كممارسات قيادية في الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه من اجل تحقيق أهداف المنظمة الصناعية.

- وبالنسبة للدراسة الثانية فقد تناولت متغير التغيير التنظيمي وعلاقته بالاتصال احد ابعاد نمط السلطة التنظيمية ، بينما دراستنا الحالية ركزت على دور الممارسات القيادية بكل ابعادها ومؤشراتها على نسق تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية، وقد تمت الاستفادة منها من خلال التعرف على كتب ومراجع ساعدتنا في الشق النظري للدراسة.

4- الدراسة الثالثة : دراسة أحمد دروم :

دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009.

- أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وقد شملت عينة من العاملين الإداريين المقدر عددهم ب 112 عامل ويقوم البحث على الإشكالية التالية :
كيف تساهم القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة ؟
وعلى أربعة فرضيات هي :

- تعتبر القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي في العملية الإدارية.
- يتطلب من القائد الإداري مجموعة من الكفاءات والقدرات القيادية لتحفيز الأفراد.
- المكافآت من الآليات الفعالة لتحفيز الأفراد بالمؤسسة.
- تساهم القيادة الإدارية بدرجة متوسطة في تحفيز الأفراد بالمؤسسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

• يلعب القادة الإداريون دوراً وسطاً في العملية الإدارية بمؤسسة سونلغاز ويتجلى هذا من خلال عدم التأثير على الأفراد بصفة كاملة ومتابعة العمال بشكل جزئي في أداء مهامهم.

- تتوفر بعض الشروط في القادة الإداريين بمؤسسة سونلغاز كما يظهر قصور في كفاءات
- أخرى كالصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين وعدم ترك المبادرة للأفراد.
- البطء في التعامل مع المعلومات والبيانات للوصول إلى حلول بديلة.

اعتبر تصميم الوظائف وملائمة الوظيفة للفرد بالإضافة إلى العلاوات والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وبناء العلاقات الإنسانية من الوسائل التحفيزية في المؤسسة. (1)

توظيف الدراسة :

لقد استفدنا من هذه الدراسة من ناحية المعلومات التي قدمها الباحث حول دور القيادة الإدارية والنمط القيادي الجيد الذي يمكن أن يتبع داخل المؤسسة محل الدراسة والتي ساعدتنا عن كشف زاوية من زوايا دراستنا، من حيث التعامل الإداري أو معاملة القائد للمورد البشري المتاح، وكيفية ضبط التعاملات مع هذه الفئة الحساسة، وكذلك الاستفادة منها في كيفية التحليل السوسولوجي للنتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

VI. الفرضيات:

- **الفرضية الرئيسية:**
- تساهم الممارسات القيادية في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:**
- تساهم السلطة التنظيمية في تنمية الوظائف الإدارية داخل المنظمة الصناعية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:**
- تساهم العملية الإشرافية في تنمية الوظائف التنفيذية داخل المنظمة الصناعية.

⁽¹⁾ صالح مربية: منكرة تخرج مكلمة لنبل شهادة الماسر علم الاجرماع ل م د، المرجع السابق ص 28.

تمهيد

من أهم دواعي دراسة المنظمة الصناعية، كمن في دافع كون المنظمة أصبحت كيان اجتماعي مستقل، ومنتج لثقافته، جدير أن يحظى بالدراسة والاهتمام، من خلال الثقافة المنتجة عن ذلك البناء الاجتماعي، لرسم السلوك بما يحقق توازن واستقرار هذا النسق.

إن هذه الظاهرة السوسولوجية التي تختزنها المنظمة الصناعية لفهمها ينبغي معرفة تطور الاهتمام بالمنظمة، حتى أصبحت تتناول كبنية اجتماعية مستقلة، لها خصائصها ومميزاتها، تتضح في ثقافتها المشكلة عنها.

ذلك بالرجوع إلى تطور نظرية المنظمة، في محاولة إدراجها تحت عناوين مداخل، تأخذ تسميتها من الموضوعات الأساسية التي ساهمت في تكوينها، مع الإشارة إلى التطور العام لكل مدخل، والنظرية التي تندرج ضمنه.

فالمهدف من التطرق إلى هذه النظريات، محاولة تجنب الوقوع في هوة لتباعد بين حقل الدراسة من جهة، والأداة النظرية التي يتم بواسطتها قراءة الواقع الملموس، حيث يمكن عرض هذه المداخل كالاتي:

تطور نظريات القيادة في الفكر الـ و يولوجي :

1 - نظرية السمات :

ظهرت هذه النظرية خلال الفترة الممتدة بين 1930- 1950 ، حيث تقول أن الشخص يجب أن تتوفر فيه صفات أو سمات معينة تميزه عن سواه بما يجعله قائدا ، ولقد حاول العديد من الباحثين اكتشاف سمات يتصف بها القائد ، ومن أهم هذه الدراسات دراسة جيسيلي Ghiselli ، وقد تمت هذه الدراسة على 10 منظمة في أمريكا و300 مدير ، ولقد استطاع جيسيلي الوصول إلى أن المدير الناجح يتمتع بصفات معينة ، ومن بين هذه السمات ما يلي :

❖ الصفات الجسمية أو البدنية (فيزيولوجية) : وهذه الصفات بدورها تشمل

مجموعة من الصفات مثل الطول والوزن وحسن المظهر والصحة والحيوية والنشاط واللياقة .

❖ **الصفات الذهنية (العقلية)** الإدراك ، الذكاء ، الفهم والتفكير والتبصر أو بعد النظر ، القدرة على التنبؤ والتخطيط .

❖ **الصفات النفسية أو الشخصية (سيكولوجية)** وتشمل الثقة بالنفس والمهارة ، روح المبادرة ، القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والأمانة والاستقامة والقدرة على إقناع والشجاعة والتسامح .

❖ **الصفات الاجتماعية والوظيفية** وتضم مجموعة من الصفات ، فالاجتماعية تتمثل في المركز أو المكانة الاجتماعية ، النضج الاجتماعي ، الاهتمام بالعلاقات والمعاملات الإنسانية والقدرة على التداخل والتفاعل وإقامة علاقات مع الغير .

أما الصفات الوظيفية فتشمل الدافع أو الاهتمام بالإنجاز ، المبادرة والابتكار ، المثابرة والقدرة على الإشراف وتسيير الأمور (1)

على الرغم من هذه الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء الإدارة في هذا الاتجاه إلا أنهم لم يتوصلوا إلى صفات معينة ومحددة وخاصة بالقائد لهذا ودهت لها الكثير من الانتقادات كصعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد إلى جانب اختلاف الباحثين أصلا في تحديد هذه الصفات القيادية ، ونرى كذلك إهمال فعالية العاملين أو المرؤوسين في عملية القيادة ، ونجد كذلك أن هذه النظرية اعتبرت هذه السمات سمات طبيعية وأهلت في ذلك تأثير البيئة في هذه الصفات وبناء على ذلك لا يمكن تحديد صفات القائد تحديدا دقيقا . (2)

2 : النظرية السلوكية :

تميز هذه النظرية بين القياد ن على أساس سلوكهم و تصرفاتهم وتأثيرها على العمال لإحداث التفاعل قصد تحقيق أهداف المنظمة ، ومن أبرز أنصار هذه النظرية الأستاذين 'أ ن مايو' و "كيرت ليوين" ، لقد حاول الأستاذ كيرت ليوين الربط بين القيادة وتحقيق الفعالية باعتمادها قيادة تسمح بتحقيق التفاعل ، وتتخذ القيادة الأشكال التالية :

1 - د/ سعيد لوصيف : أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، رسالة غير منشورة جامعة الجزائر 1991 ، ص 16 .

2 - المرجع نفسه ، ص 26

❖ **القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية :** التي تقوم على سلطة القائد وأوامره في أداء العمل فهو الذي يحدد قواعد العمل داخل المنظمة ولا يشاركه أحد في اتخاذ القرار ، و لجأ إلى منح المكافآت إلى العمال لتثبيت العلاقة الشخصية بينه وبين العامل بدلا من العلاقة الوظيفية .

❖ **القيادة الديمقراطية :** وهي تقوم . لى مشاركة أعضاء المنظمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة ، فهي تعتمد على تنمية العلاقات الإنسانية³ والتي تسمح بإيجاد نظام للاتصال الفعال ، وتتحدد بمقتضاها صورة المكافأة والعقاب بموضوعية ، ويرى فيها بعض الباحثين أنها الشكل المستقبلي بسبب غزو الثقافة التنظيمية للمنظمات .

❖ **القيادة الفوضوية :** وهي تقوم على الحرية الكاملة ، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ ، فالقائد الفوضوي هو الذي يترك لأعضاء جماعته الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه ، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلبوا منه ذلك⁴ .

3 : النظرية الموقفية:

يتزعم هذه النظرية **فيدلر** " وتنظر هذه النظرية إلى الوظائف القيادية والسلوك الذي يعبر عنها ويقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي قيادة .

وتشير هذه النظرية إلى أن العضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، وترى هذه النظرية بأن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية .

ويذهب بعض الباء ثين في مجال الإدارة إلى المزيد من التفصيل في مجمل النظرية الموقفية بحيث وجدوا أن العوامل التالية تؤثر على القيادة الفاعلة .

- تاريخ المنظمة .

³ - كراجي مصطفى : علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 75-76
⁴ - عبد الرحمان محمد عيسوي : علم النفس والإنتاج ، القاهرة ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة بدون سنة نشر ، ص 147

- عمر القائد ، خبرته السابقة .
- المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .
- المناخ النفسي السائد للجماعة المقادة
- نوع الوظيفة التي يولاها القائد .
- حجم الجماعة المقادة .
- حد مطلوب تعاون أعضاء الجماعة .

وبهذا فالنظرية الموقفية تعتمد على عنصرين هما : نمط القيادة والموقف القيادي حيث استخدم 'فيدلر' النمطين القياديين اللذين تم التوصل إليهما في الدراسات السابقة حول أنماط القيادة و هما :

- نمط القيادة ، يهتم بالعمل و الإنتاج .
- ! - نمط القيادة المهتم بالعاملين ومشاعرهم والعلاقات الاجتماعية .

أما الموقف القيادي وهو العنصر الجديد في هذه النظرية ، فقد كان به عدة أمور هي ما يسمى بالعوامل الموقفية وقد حددها في ثلاث عوامل هي :

- أ . **طبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوسين** : يعتبر فيدلر هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على تجاوب المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم ومدى توفر الثقة بين الرئيس والمرؤوسين⁵ .
- ب . **هيكلية المهام (العمل)** ويقصد به مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملائمة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء .
- ت . **مدى السلطة الرسمية** وهي تعني مقدار ونوع السلطة الممنوحة للقائد في منح المكافآت وتوقيع العقوبات وتفويض السلطة .

⁵ - عبد الرحمان محمد عيسوي : علم النفس والإنتاج ، القاهرة ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة بدون سنة نشر ، ص 147

تقييم النظرية : تعتبر أولى النظريات التي أخذت في عين الاعتبار تأثيرات الموقف والبيئة المحيطة على فاعلية القيادة وتوصلت إلى وجود هذا التأثير فعلا .

ولكن في نفس الوقت عانت من عدة سلبيات ونقائص :

- حصرت أهم العوامل الموقفية المؤثرة في ثلاث فقط بينما يمكن إضافة العديد من العوامل الأخرى .

! - ليس من السهل في الواقع العملي أن يتم تغيير عوامل المواقف لكي تتلاءم وتوافق المواقف القيادية .

4 : نظرية X نظرية Y في القيادة :

إن الاتجاهات الكلاسيكية التي برزت في مطلع القرن كانت سمتها العامة هو ما يعرف بنظرية X في القيادة ، وقد تلاها فيما بعد في الثلاثينات اتجاه جديد هو اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي تقول أن نوع القيادة يؤثر على الإنتاج بينما المدرسة السلوكية تبنت قيادة المشاركة " Y "

إن *Douglas Magregor* في كتابه الذي نشره سنة 1960 " الجوانب الإنسانية في المشروع " قد قدم وصفا لنظرية Y و X في القيادة ويمكن تلخيصها فيما يلي⁶.

❖ نظرية X (س) في القيادة : في هذه النظرية أشير إلى ما يلي :

- إن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع (مواد + أجهزة + نقود)
- الأفراد يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم ، وتعديل سلوكياتهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم .
- الأفراد يقاومون حاجات التنظيم ، يجب أن يتم إقناعهم ، ومكافأتهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها ، هو هدف أو مهمة الإدارة .

⁶ - عبد المعطي عساف : مبادئ في الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق ، الرياض - السعودية ، 1983 ، ص 76 .

- العامل يلزمه توجيهه وسيطرة قريبين ويجب أن كون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين بشكل مستمر ، والسعي نحو تفهم العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى ولو تم ذلك عن طريق الإكبار و التهديد .

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة والتي جاءت في آراء 'تايلور' في نظرية " الوقت والحرك " ونظم الحوافز الذي تثبته هذه الاتجاهات والذي يعتمد على الحوافز المادية ، فالمستخدمين يجب حفزهم واسطة الحوافز الاقتصادية بحيث يحدد الانجاز المطلوب أو المرغوب بدقة ، ويتم قياس سرعة انجاز العاملين لكل مهمة من المهمات المطلوبة ، وقدرتهم على الأداء وتأثير التعب الجسمي على الإنتاجية ، والواقع أن المستخدمين حسب هذا المفهوم يتحولوا إلى أدوات تنفيذية تتحرك و عمل من ؛ لتوجيه القريب المستمر وحسب رغبة صاحب العمل أو المسؤول .

من هنا نلاحظ أن النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة ، وتحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى و الأخيرة وهو الوسيلة والغاية وأن الفرد يجب أن يتجه نحو تحقيق ذلك سواء اتفقت الوسائل مع أداءه وقناعاته أم لم تتفق .

- نظرية ٢ :

تعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوي ، وتعتمد على أسلوب ال ؛ديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب التوجيه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك .
فالفرد يعزز سلوكه طالما يؤدي إلى مزيد من الانجاز و إلا فإنه يوبخ و يؤنب ويتم معاقبته ماديا ومعنويا على حد سواء لان المدرسة الكلاسيكية تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل لتحقيق أهداف التنظيم .

هذه النظرية تؤمن أنه يجب ن لا يوجد صراع بين الرئيس و المرؤوسين فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر ، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهر الصراع فمعنى ذلك أن هناك خلل ما .

! - نظرية Y في القيادة :

راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب فيه هو نموذج القيادة بالمشاركة واقتسام السلطة .

جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء و المرؤوسين ، أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين .

كما جاءت نظرية Y بشكل مغاير لنظرية X في القيادة فبينما تدعو نظرية X إلى الإكراه وتنتهج أسلوب دكتاتوري تسلطي فإن نظرية Y تحترم رأي التابعين و تجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين .

و قد طرح *Douglas Magregor* مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية منها :

- إن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة بينما في نظرية X المهم هو الجهد الجسمي بالرغم من أن الفرد ليس لديه القابلية للعمل تجعلهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين وقد طرح *Douglas Magregor* مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية منها :
- إن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة بينما في نظرية X فإن المهم هو الجهد الجسمي بالرغم من أن الفرد ليس لديه التفاعلية للعمل .
- إن الضغوطات النفسية والتهديد بالعقاب ليست هي الأساليب الوحيدة لتوجيه الجهود باتجاه الأهداف التي تعهدوا ب القيام بها ، بينما يختلف الوضع ي:

- **نظرية X** حيث أن الإكراه والإجبار و العقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم .
- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل بينما في **نظرية X** ليس هناك نظام حوافز بل هناك ' ج ' "
- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية إنما ليبحث عنها ، بينما في **نظرية X** الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه الطموح .

و نلاحظ أن هناك فرق بين **نظرية x** و **نظرية y** في القيادة حيث تبدو لنا **نظرية x** بأنها تسلطية تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه بالمقابل فإن **نظرية y** تبدو ديمقراطية تفاعلية ، فها ديناميكية ومرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين ، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد .

I . مظاهر نسق لقيادة داخل المنظمة الصناعية

1- السلطة التنظيمية:

تعتبر السلطة التنظيمية من أهم أبعاد الممارسات القيادية في المنظمات الصناعية ولقد حازت على جانب مهم من اهتمام الباحثين والعلماء ومن أهم نظرياتها :

أولاً : نظرية اتخاذ القرار

تطورت هذه النظرية إبان الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت الأساليب الكمية في دراسة المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع ودقة إصابة الأهداف وغيرها، وكان للعالم اولبرت سيمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دور كبير في نشوء نظرية القرارات أكاديميا وعلميا إذ قدمت هذه المدرسة عدد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة ومن بين تلك الأساليب ذكر :

- البرمجة الخطية .
- التحليل الشبكي.
- نقطة التعادل.
- المباريات .

- سلسلة ماركوف.

وأصبحت هذه الأساليب تستخدم على نطاق واسع في المنظمات المختلفة والمؤسسات الصناعية والمنظمات الحكومية.

ثانيا: نظرية القبول

إذا كان فيبر أول من صاغ التصور السوسيولوجي الأصلي للتنظيمات فان بيرنارد شيبستر قد قاسمه هذه الصياغة حيث نظر بيرنارد إلى التنظيمات على إنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني وان التعاون بين أفراد النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة معا.

2- العملية الإشرافية :**أولا : القيادة أو الإشراف التسلطي**

فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها أو مشاورتها ولا يعط أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات التي يجب عليهم إتباعها ، ولا يعمل المشرف على مشاركة المرؤوسين وتتضح علاقة السيطرة عليهم .

ويقوم أيضا هذا النوع على الرقابة التفصيلية والضغط الشديد على العمال في كل الظروف والأحوال، حيث يقوم المشرف بمراقبة تطبيق التعليمات ويراجعها بصفة مستمرة ويحرص كذلك على وصف وتبيان كل خطوة من خطوات العمل بالتفصيل ، ويحدد للعامل ما عليه فعله بالضبط دون إعطائه أي فرصة لإبداء رأيه، أي أن الحرية تغيب تماما في نمط الإشراف التسلطي .

ينظر الباحثون إلى هذا النمط الإشرافي بمنظار السلبية كونه لا يسمح بأي نوع من أنواع الحرية مثل حرية التصرف .

يتميز هذا الإشراف بالصرامة حيث تضيق فيه دائرة الحرية بشكل خطير ويتبنى فيه المشرف رأيا متطرفا تجاه الحرية ، وذلك عندما يعتبرها والنظام شيئان متناقضان لا يحتملان التواجد معا ، وهذا الوضع يكشف لنا ميزة ثانية في هذا النمط وهي محدودية العلاقة بين المشرفين والعمال حيث لا مجال للعلاقات الخارجة عن نطاق الأوامر مما يؤدي إلى اكتشاف ميزة ثالثة وهي غياب التنظيمات غير الرسمية وهو ما يخلق حالة من التنافر والتباعد بن أفراد الجماعة.

كما يتميز هذا النمط بجمود السياسة المهنية حيث أن خطط العمل مرسومة سلفاً من قبل المشرف وليس على أفراد جماعة العمل إلا تطبيق الأوامر واجتناب النواهي ويؤدي هذا الوضع بدوره إلى التباعد وغياب التواصل والقطيعة بين المشرف والعمال .

ثانياً: القيادة أو الإشراف الديمقراطي

فالمشرف لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة ويأخذ في اعتباره ان السياسة ترسم في مناقشة الجماعة وعن طريق تقبل الجماعة لها ويشترك القائد في الجماعة على اعتباره عضواً فيها.

يعمل المشرف على مشاركة المرؤوسين دائماً في اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع.

ثالثاً: القيادة والإشراف الفوضوي:

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى حد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً وتعني القيادة الحرة أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور.

رابعاً: نطاق الإشراف والتوازن التنظيمي

يقصد بنطاق الإشراف هو قدرة الرئيس على الإشراف على المرؤوسين وما يقومون به من أعمال بصورة فعالة حيث إن هناك عدداً من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإشراف على انجازهم للأعمال وأدائهم بشكل فعال .

١. نماذج القيادة وتنمية الموارد البشرية

- النموذج الياباني:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والاختناق بالعمل الجماعي، والجهد الجماعي التعاوني، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي، في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم^(١).

هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي،

مع القيم السائدة في المجتمع الياباني^(٢)، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

- **الصفة العشائرية:** هي أسلوب لغرس الانتماء والولاء في نفوس العاملين، من خلال العمل الجماعي التعاوني، والاحترام، و تربطهم مصالح مشتركة^(٣).

- **الألفة والمودة:** هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة، والمودة، وذلك بالانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية^(٤).

- **الثقة:** الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة، والمشاركة والتعاون، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية^(٥).

المصلحة العامة: تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

- **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتمييان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل^(٦).

إن هذه القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل

(١) عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن : **المنظمة ونظرية التنظيم** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ، 257 .

(٢) المرجع نفسه ، ص 54 .

(٣) ريتشارد باسكال : **فن الإدارة اليابانية** ، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 986 ، ص 179 .

(٤) نفس المرجع ، ص 82 .

(٥) عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 259 .

(٦) نفس المرجع : ص ص 159 - 260 .

اجتماعي على درجة من التعاون، والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكياتها التنظيمية ما يلي:

- العمل الجماعي والتعاون: ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، والتآلف في أوساط العاملين.

- المشاركة في اتخاذ القرار: يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المدربين، لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي^(١)، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه، فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهرم، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام^(٢).

- المسؤولية الجماعية: من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد، يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة، فان نظام العلاقات والسلوكيات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، واتخاذ القرار حيث تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع^(٣).

- الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية^(٤).

- المشرف المباشر: تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل، لبث روح التعاون والمحبة، والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس^(٥).

(١) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص 143

(٢) محمود سليمان العميان: مرجع نفس، ص 55.

(٣) عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 260 - 261.

(٤) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 57.

(٥) عمرو وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 161.

- **المناخ التنظيمي** : يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار (1)

- **التوظيف مدى الحياة** : مما يزيد من ولاء الفرد لمجتمع المنظمة، والعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نذكر هنا أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية من خلال سلوكها "المشاركة، الثقة، روح الفريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المباشر، والرقابة الذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام"، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها، وأثر المجتمع الياباني على منظماتها.

! - نموذج الأمريكي :

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـ ديريبارن (P.Diribarne)، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية)، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات القيادية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدية، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبوز - ممون) (Client- fournisseur)، هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية، وشبه العدلية مكانة مركزية، فيرجع هذا الاقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي، إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، حيث تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار المثالية (puritanisme)، يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة⁽²⁾، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف .

() عبد السلام أبو قحف : قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ، 1996 ، ص 27 .

(2) D'iribarne (p) : la logique de l'honneur , gestion des entreprises et traditions nationales , ed , seuil , paris , 1993, P 28.

ومخلص يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص⁽¹⁾، أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة، توفر له كل الإمكانيات لذلك، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (16) : مقارنة بين ثقافة القيادة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

خصائص ثقافة القيادة التنظيمية اليابانية	خصائص ثقافة القيادة التنظيمية الأمريكية
- توظيف مدى الحياة .	- توظيف الفرد لفترة محددة .
- صنع القرار جماعي .	- صنع القرار فردي .
- المسؤولية الجماعية .	- المسؤولية الفردية .
- بطء التقييم و الترقية .	- سرعة التقييم و الترقية .
- رقابة ضمنية مباشرة و رسمية .	- رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية .
- مسار وظيفي غير متخصص .	- مسار وظيفي متخصص .
- اهتمام شامل بالموظف كإنسان .	- اهتمام جزئي بالموظف كإنسان .

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز و وترمان (Peters and vaterman)، تم تحديد العديد من الصفات، والخصائص ذات العلاقة بثقافة القيادة التنظيمية، المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية و تتمثل في:

- الانحياز نحو التصرف : أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة، و إيجاد حلول آنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.

(1) D'iribarne (p) : la logique de l'honneur , op cit , P 134 .

(!) فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ، ص ص 15 - 96

- تحقيق الإدارة الذاتية : وذلك من خلال إيجاد . دود من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق، والابتكار والإبداع، والتطوير المستمر لأداء الفرد.
 - تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد : بقناعة المنظمة بأهمية الأفراد، والاهتمام بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي، يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، ورسالتها، والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم، والذي من شأنه يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
 - تحديد مجموعة من لقيم والمعتقدات، وقواعد السلوك الخاصة بالمنظم : وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.
 - استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة : التي تتمثل في منتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر، وتدعيم القدرة التنافسية.
 - السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية : وذلك باستخدام الهيئة الإدارية البسيطة، وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.
 - تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية : من خلال التحسيس بملكية المنظمة، وإيجاد الاستقلالية في الممارسات القيادية في جو من الإبداع، والابتكار لدى الأفراد.
- من خلال ماسبق نجد أن ثقافة القيادة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز، أو الربح والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل⁽¹⁾، فيؤكد (Izra-vogl) أن: ' الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات، وأن التثقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب⁽²⁾ .

(1) Carth Morgan : **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997 , P 120 .

(2) مؤيد سعيد السالم : **تنظيم المنظمات** : عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 65 - 166 .

١ - نموذج الفرنسي :

يلخص ديريبارن (P.D'iribarne) النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية عبارة (منطق شرف **la logique de honneur**)، أين يكرس فرد على أن يعمل ويتصرف وفق أهداف تتجاوز مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلالته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيء^(١).

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أء ال **مونتسكيو (Montesquieu)** بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف، الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكل جماعة بالتميز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة (**a vertu**)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع^(٢). ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف أن يمتنع عن المرافعة عن رتبته ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف، و المصلحة، واستجابة لأوامر المسؤول^(٣)، وهذا ينطبق على المسؤول لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف، وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف^(٤).

ومن جهة أخرى يتكلم **أوتشي (W.auchi)** على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فنمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية^(٥)، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف.

(1) D'iribarne (p) : Op cit , P P 98 – 99 .

(2) Ibid – P 28 .

(3) -Ibid – P P 80 – 81 .

(4) -Ibid – P 81 .

(5) -Ouchi(w) : **théorie (z)**, citi par ; donnadieu(g) : Op cit , P 246 .

ويورد في هذا الصدد برلمان (Brilman) مقارنة جد هامة بين الثقافة القيادية التنظيمية الفرنسية والثقافة القيادية التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

الثقافة القيادية الفرنسية	الثقافة القيادية اليابانية
- كل شيء يدور حول الفرد (محور كل شيء)	- الجماعة تغلب عن الفرد .
- احترام محدود للسلمية (الرتبوية).	- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية).
- الرئيس بعيد Chef distant أو متحفظ صورته استثنائية .	- الرئيس وسيط أبوي Chef médiateur
- تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع .	- تجانس إيديولوجي مع المجتمع .

I . معالجة لنسق القيادة

- مدخل المنظور الهيكلي:

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها هياكل تسعى إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية، في رفع مردوديتها الإنتاجية بأقل تكلفة، ووضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية، والسلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق، هذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور (F . TAYLOR)⁽¹⁾ ونظرية المبادئ الإدارية لـ هنري فايول (H.FAYOL)⁽²⁾، ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر (M . WEBER)⁽³⁾.

(1) Voir: TAYLOR: la direction scientifique des entreprises, ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992 .

(2) Voir : AHMED BOUYACOUB: Administration industrielle et général , ed – ENG , Alger , 1990

(3) Voir : CAROL Kennedy : toutes les théories du management , 3^{ed}. ed. maxima , Paris , 2003

هذه النظريات الكلاسيكية ركزت على السلوك الفردي وطريقة تعزيزه في النشاط الصناعي وفقا لها، هو سلوك الفرد العقلاني، أي السلوكات الإنتاجية ليست بفعل نسق تنظيمي، و نسق اجتماعي يحكمها و يؤطرها، بل نابعة من العقلنة الفردية، في السعي وراء تحقيق المصالح الذاتية والفردية ، يقوم هذا السلوك العقلاني النفعي على ركيزتين⁽¹⁾ :

- توفير المعلومات الضرورية من أجل أخذ قرار عقلاني لأن الفرد حر.
- المجال المرجعي هو السوق والمنافسة الخالصة.

إن المدرسة الكلاسيكية، كانت غائبة عن اعتبار المنظمة كيان مستقل بذاته، يتجاوز وجودها وجود الكائنات المشكلة لها، وعن الإطار النظري الذي ينظر إلى المنظمة كما يقول فليب برنو (Ph.Bermoux)⁽²⁾ : "على أنها بناء اجتماعي تؤسس عليه معرفة علمية انطلاقا من نظرة تفاعلية (Interactionniste) تأخذ في الحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم، على أنهم تشذ ل لبناء اجتماعي".

! - مدخل سنة المنظمة

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها أنظمة طبيعية اجتماعية، فلا يقتصر التنظيم على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة له، بل وعلى تحقيق أهداف الفاعلين به، من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة، حيث أكدت هذه النظريات على وجود الجماعات غير رسمية (التنظيم غير رسمي)، التي تتكون ضمن التنظيمات الرسمية، ويترك وجودها أثر عليـ⁽³⁾ . حيث اهتم هذا المدخل بسلوك الأفراد ودوافعهم، وحاجاتهم وميولهم، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وأكد على أهمية المشاركة الديمقراطية⁽⁴⁾ ، فيندرج ضمن هذا المدخل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو (E.Mayo)، وتجارب هارثورن⁽⁵⁾ ، وتجارب العلاقات الإنسانية في أوربا، دراسة بارد (Bardet) بفرنسا، ودراسة بوجين شولر بفرنسا، ودراسة معهد تافستوك (avistoeck) بإنجلترا، ودراسة الجماعة والاتجاه التفاعلي.

(1) Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , ed – du seuil , Paris , 1995 , P 106 .

(2) Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , Op.cit , P 69.

(3) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، 2000 ، ص ص 75 - 76 .

(4) حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2003 ، ص ص 17 - 18 .

(5) Voir: M.C.filleau et C. rippoul: les théories de l'organisation et de l'entreprise, op cit, PP 108- 116.

حيث أن إلتون مايو قد ساهم في انسنة الأوساط المهنية بدون نفي المسلمات التايلوري-،¹ فما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية هو مجرد تزييت (huilage) لآلة الإنتاج بطريقة انتقلت من طابع مادي إلى طابع أخلاقي من خلال التماثل بالمؤسس-²، فعلى تعدد منظرها و اختلاف نظرياتها أرادت أن تصنع أشكالاً جديدة للقيادة والإدارة، تقوم على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة الشرعية للقواعد العقلانية، وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، وساهمت بإثراء المهام وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل.

كما يمكن أن درج هذا المدخل (X, Y) لـ دوغلاس ماكريغور (Douglas Megrgor)³، التي تقوم على أن للمدير فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه، وتصبغ تصرفاته، وهي عامل أساسي في تحديد السلوك الإداري، ومن ثم السلوك الشخصي، قدم رائدها تصوراته عن النظرية الكلاسيكية وأسمائها بنظرية (Y) واعتبرها سلبية، وكذا تصوراته حول مدرسة العلاقات الإنسانية وأسمائها بنظرية (X) واعتبرها إيجابية.⁴

فالأولى ترى أن الفرد ذو طبيعة تكاسلية وعاجز عن المبادرة، ولا تهزه إلا المكات المالية ويحبذ أن نأرس عليه الأسلوب التحكيمي (Autoritaire)، بينما نظرية (Y) عكس الأولى فالفرد يتعلم باستمرار تقبل المسؤولية، فيعود نفسه على التوجه الذاتي والمراقبة الذاتية، يلجأ المسير إلى تبني الأسلوب التشاركي (participatif)⁵.

تعتبر المنظمة وفقاً لهذا المدخل على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية حيث أن وحدة التحليل هي السلوكيات الفردية، التي يعتقد أنها وحدة تحليلية وتفسيرية كافية لفهم وتحليل سير المنظمة، فالكيان الاجتماعي الموجود بداخل المنظمة م اختزاله في جمع عدد من العمال يطلق عليهم في السابق (Effectifs)، هذه السلوكيات التي يقوم بها الأفراد سواء كانوا قادة أو أفراد تم تفسيرها انطلاقاً من السمات الشخصية لكل عامل، والعلاقات

¹ -N.AUBERT ET AL : **Management : aspects humains et organisationnels**,ed. P.U.F, Paris, 1999, P 22.

² - O.AKTOUF: **Les sciences de la gestion et des ressources humaines**,une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986, PP 152 – 153 .

³ - Voir : Carol Kennedy ; Op cit , PP 221 – 229 .

- كامل محمد الغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسسه**، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 56 .

⁵ - R. A. Thietard: **Le management** , 7é edition, ed, dahleb, alger, 1995, P 16.

غير رسمية داخل المنظمة، إذ هناك غياب كلي وتجاهل لنسق الروابط، والقواعد والقيم والمعايير التي أجتتها هذه المجتمعات في مجال العمل⁽¹⁾.
هذا المدخل اختزل المنظمة في تلك السلوكيات الفردية دون اعتبارها كيان اجتماعي له خصائصه، أي بعيد عن النظرة الشمولية للمنظمة.

١ - مدخل النسق المفتوح :

أغفلت النظريات السابقة علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي إلى غاية الستينات، فمن خلال الدراسات الأنجلوسكسونية متأثرة بما يطلق عليه " بالحلم الأمريكي"⁽²⁾، لبناء مجتمع شامل تشكل فيه المنظمة واحد من الأجهزة الرئيسية لذلك، نقل هذا المنظور الجد د للمنظمة من البنية المغلقة، إلى البنية التي يستحيل فصلها عن النسق الإداري الكلي، ومنه تم اعتبار المنظمة نسق اجتماعي مفتوح تأخذ بعين الاعتبار العناصر التفاعلية للأنساق التنظيمية التحتية⁽³⁾.

هذا يوحي أن القوى الخارجية تتأثر وتؤثر على المحيط الداخلي للمنظمة، مما جعل أصحاب هذا المدخل ينفون وجود أطروحة " الطريقة الأمثل " للمنظمة ي كن تطبيقها في كل الظروف، فيجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة في تطورها وتوازنها حيث يتوقف على تكيف نمطها وإستراتيجيتها مع المحيط الذي تتحرك فيه وفقا لخصوصياته، قصد مواجهة عدم اليقين وكذا التعقيدات التي تطرأ لها قوى المحيط⁽⁴⁾.

استقطب هذا الاتجاه العديد من الباحثين الذين سعوا إلى تحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تعميم الأعمال، والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة وحجم المنظمة وثقافتها، نذكر من رواد هذا الاتجاه أ.شندل (A.chandler)، ب.لورنس (P.Laurence)، ج.لورش (J.Lorsh)، ج.ودورد (J.Woodward)، س.ب.بير (C.B.Perrow)، ونظرية المؤسسة سيلزنيك (Selznick)

(1) Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , P P 67 – 99 .

(2) J.P.Larçon et R.eitter: **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**,ed,Fernand Nathan,1979,P 28

(3) مؤيد سعيد سالم: **منظمة التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإداري** ، القاهرة، 005 ، ص 17 .

(4) حسين حريم: مرجع سابق، ص 33 .

أصحاب النظرية الموقفية يعتمدون في تحليلاتهم على إيجاد بنية ممكنة للمؤسسة بالاعتماد على مبدأ لتفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف، فيجب على القيادات الإدارية البحث عن أنسب طريقة تحقق لهم أفضل النتائج، وكذا اختيار الإجراء الإداري الذي يتلاءم والظروف الداخلية والمحيطة للعناصر الداخلية المهيكلة للمنظمة، حيث يتوقف انتقاء النموذج الإداري الأنسب على عوامل التي تحيط بالمنظمة، مثل القيود الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة زيادة على الخلفيات القيمة للقيادة الإدارية.

لكن ما يلاحظ على هذا المدخل أن المنظمة في سلوكاتها ما هي إلا رد فعل أو إجابة للمؤثرات المحيطة، وليست مرتبطة بتشكلها الاجتماعي داخلي، كما جعلت حوافز السلوك داخل المنظمة مستمدة من المحيط الاجتماعي، وهذا مرتبط بالدور الاجتماعي أو التنظيمي للصورة السلبية أو الإيجابية التي يعكسها المحيط، لتصبح المؤسسة مجال للعمل المرتبط بالسياق الاجتماعي مصيرها ليس بيدها بل بيد هيئات متواجدة في المحيط .

فقد تكون أعمال كروزبي (M.crozier)⁽¹⁾ لتدارك هذا النقص، حيث يؤكد على أن هياكل المنظمات وطرق سيرها بالرغم من ضغوطات المحيط، إلا أنها نبتت من قرارات وسلوكات وعلاقات الفاعلين الاجتماعيين .

فيرى في هذا الصدد فليب برنوا (h.Bernaux)⁽²⁾ : أن العامل يحقق معدلات إنتاجية منخفضة إذا كان ينتمي إلى مجموعة عمل لها معدلات إنتاجية ضعيفة، وترتفع معدلات إنتاجه عندما يلتحق بمجموعة عمل أخرى لها معدلات إنتاجية مرتفعة، فتفسير تشكل سلوك المنظمة ليس إجابة لقوى خارجية، وإنما للقيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل في كلتا الحالتين.

هذا ما يبين أن المنظمة ليست بناء تنظيمي إجابة لظروف خارجية، بل هي بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى .

(1) N.Aubert : Op.cit, P 24 .

(2) Bernoux Philippe : **Sociologie de l'organisation** , ed. seuil , Paris, 1985, P 19 .

أسست هذه المداخل مفاهيم عدة للمنظمة الصناعية، فبعد ما كانت ذات طابع محلي وعقلاني بحت، في اعتبارها ورشة أو مصنع إنتاجي مغلق، يتم تفسير سلوكيات الأفراد أي علاقاتهم بالمنظمة انطلاقاً من علاقاتهم بالآخرين حيث أخذت الفرد في المنظمة ولم تأخذ الوضع التنظيمي الذي هو موجود فيه، ثم أصبحت ذات مفاهيم سوسيوثقافية في علاقة تنافسية مع الدولة والسوق، ذات نظام مفتوح في استجابة إلى أهدافها وسلوكها إلى القيم والضوابط التي يفرضها عليها المحيط الخارجي.

هذه المقاربات الثلاث هي بعيدة في تناولها للمنظمة الصناعية على أنها تشكل بنائي اجتماعي من الروابط الاجتماعية، يعتبر هذا عن المنظور السوسولوجي للمنظمة الذي يميز الفترة الحالية، أن المنظمة مجموعة من الأفراد يتجهون نحو نسق من الأهداف⁽¹⁾، فالمنظمة كبنية تشير إلى الفعل كسيرورة يتم من خلالها استخدام نمط تسييري لها⁽²⁾.

فحسب فليب برنو (Ph.Bernoux) كل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية، هي في حالة ما إذا استطاعت المنظمة الصناعية تحسين إنتاجيتها بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التaylorي لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال، وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائماً⁽³⁾.

هذا ما يبين تبلور منظور جديد يتناول المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، أو بالأحرى له ثقافته المنتجة عن بناءه الاجتماعي في شكل قيم ثقافية تعبر عن نمط التعاون والقدرة على الفعل والتي يترجمها سلوكها التنظيمي.

(1) MARMUSE(ch): **Politique général**: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992, PP 179-180.

(2) Ibid, P 180 .

(3) Ph. BERNOUX : **sociologie de l'organisations** , Op. cit, P 88 .

تمهيد

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، الذي قد يعوض النقص على تحقيق الجودة ، و لتحقيق هذه المعايير يجب كسب رهان المنافسة مع المؤسسات ، لذلك أصبحت هذه الأخيرة مهما كانت طبيعتها تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب و اختيار و تعيين أحسن الموارد البشرية ، و ذلك لتميزها في المهارات و الكفاءات و قدراتها المعرفية و الالتزام بقوانين المنظمة ، و تتبع مسارهم الوظيفي ، لان الاستثمار البشري أهم و انجع استثمار لتحقيق أهم أهداف المنظمة .

كل هذه الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهاز الذي يهتم بالمورد البشري ، من الاستقطاب إلى غاية نهاية الحياة الوظيفية للمورد البشري ، حيث نحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية تنمية الموارد البشرية من خلال تطورها التاريخي ، أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية .

I. التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية و خلال مراحل تطورها أخذت ممارستها عدة تسميات تماشياً مع التطور الفكري الإداري و التنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن .

و قد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة و عدم التعقيد ثم جاءت الثورة الصناعية و التي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية و ممارستها ، فقد أطلق مصطلح إدارة الأفراد في الشركات الخاصة الأمريكية حيث يبدأ الاهتمام ينصب على العمالة ، و ضرورة الاهتمام بحسن اختيارهم و إحلالها في المكان المناسب .

ثم أخذت اهتماما خاصا عند انطلاق المشاريع الصناعية في بداية القرن العشرين و أطلق عليها مسمى إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية ، و التي أعطت اهتماما خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض ، او مع نقاباتهم و اتحاداتهم و لكن استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف العاملين ، و رغباتهم الاجتماعية و العاطفية أدى إلى بروز العديد من المشكلات في العمل تمخضت عن ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري هي مدرسة العلاقات الإنسانية ، والتي قامت بدراسة اثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية و برز مصطلح ادارة الافراد و العلاقات الانسانية كنتيجة لزيادة الوعي بأهمية العنصر البشري ، و التحول في النظرة للقوى العاملة و الاهتمام بالجانب الإنساني خلافا لما كان الوضع عليه في السابق (1).

(1) بن عبيد بن نمشة :: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، بدون بلد، 2007،

و في منتصف القرن العشرين و مع زيادة الطابع الخدمي في أجهزة الإدارة العامة فقد شاعت تنمية إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها و توافقا مع تطور الفكر الإداري و بروز أهمية المورد البشري بما يملكه من طاقات إبداعية و ابتكاريه جعلت منه المورد الأهم للمنظمات على مختلف أنشطتها ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة .

و ساهمت الحكومات في تنمية العمال من خلال إصدار مراسيم و تشريعات على سبيل المثال سنة 1910 صدرت قوانين على مستوى الحكومات تهدف إلى تنظيم الأجور و ساعات العمل ، و ظروف العمل و السلامة المهنية ، كما تم استخدام الضمان الاجتماعي للعاملين و كذلك التعويضات عن حوادث العمل.

لقد نتج عن قيام الثورة الصناعية و الإنتاج بالجملة ، تجمعا للعمال بإعداد كبيرة في أماكن محددة جعلهم يشعرون بالقوة فقاموا بتنظيم أنفسهم في نقابات عمالية و التي عملت على دراسة ظروف العمل و تحسينها .

هذه النقابات كان لها اثر كبير في بلورة الأفكار الجديدة عن العامل البشري ، حيث برزت اتجاهات في المؤسسات عملت على دراسة شكاوي العمال و حاولت على زيادة الفوائد التي يحصل عليها العمال و تنظيم ساعات العمل و الإجازات و تحديد مهام و مواصفات العمل ، و انطلاقا من أن أرباب العمل كانوا يعارضون التحركات التي كانت تقوم بها النقابة ، هذا ما جعلهم يقدمون على وضع برامج و خطط ذات منافع كثيرة للعمال ، و محاولة منهم إبقاء النقابة في عزلة عما يحدث في مؤسساتهم ، و تظهر ذروة مساهمة النقابة خلال هذه الفترة في العشرينات مع ظهور ما يسمى خطط تمثيل العمال ، و التي بموجبها أصبح للعمال الحق ليكون لهم أصوات في القرارات التي تتعلق بمصيرهم و على الرغم من أن الخطط كانت في الكثير من الأحيان مجرد حبر على ورق ، إلا أن البعض من أرباب العمل فكر في استخدام هذه الخطط بطريقة أفضل كوسيلة لتحسين عملية الاتصال بالعمال⁽¹⁾.

(1) بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم

الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2011/2012 .

د - فترة الثلاثينات من القرن العشرين: خلال هذه الفترة تم التركيز على الجانب الإنساني بحيث استطاعت إدارة الأفراد تحقق قفزات نوعية حيث أصبح دورها في الشركة يشمل تعيين انتهاء الخدمة و إدارة الأجور و النظر و معالجة الشكاوي للعمال بمعنى أنها استطاعت أن تكتسب سلطات هامة ، و ذلك يرجع إلى الاعتراف الواسع من قبل الإدارة بأهمية العنصر البشري و يمكن أن يكون العامل الرئيسي في ذلك هو تلك القوة التي أصبحت تميز النقابة التي كانت على عداء كبير طيلة نهاية الثلاثينات حيث استطاعت الوصول إلى السلطة ، كما قامت باتهام أرباب العمل بالاعتماد على المحسوبية في عمليات الترقية و النقل و كرد فعل و محاولة منهم إبعاد تدخل النقابة ، فقام أرباب العمل بإزالة الأسباب التي تجعل العمال يلجؤون للنقابات ، و هذا ما جعل إدارة الأفراد تستفيد من صلاحيات جديدة لوضع سياسات موحدة للعمال و ترتيبها و إدارتها.

على الرغم من المجهودات التي قامت ببدلها إدارة الأفراد فان النقابات دخلت العديد من الشركات الكبيرة ، و هذا الغزو سمح لها بالزيادة في مركزها ، و أصبحت النقابة شريكا في التفاوض فيما يتعلق بعقود العمل ، كما تقوم بمعالجة الشكاوي مع الإدارة و مع ذلك احتفظت إدارة الأفراد في المؤسسات بالرقابة المركزية على نشاط الأفراد⁽¹⁾، و هذه العوامل المؤثرة في تطور وظيفة إدارة الأفراد و جعلها تتحول إلى إدارة الموارد البشرية لتعبر عن القيمة التي أصبحت يتميز بها هذا المورد ، و التي تتبلور من عشرية لأخرى ففي المجال الفكري جاءت موجة مدرسة العلاقات الإنسانية و ما كان لها من تأثير في إدارة الموارد البشرية ، بحيث مكنت النتائج التي توصل إليها "التون مايو" و زملائه من عقلنة العامل البشري⁽¹⁾ ثم أعمال المدرسة الفرنسية في "توران و فريدمان" و التي ردت على اتجاه الحتمية التكنولوجية و الذي ظهر في ستينيات القرن الماضي و في المجال النقابي واصلت الحركة النقابية نشاطها و تمكنت من تحقيق المزيد من الانجازات على مراحل نذكر البعض منها :

1973 : إصدار قانون حول تحسين ظروف العمل ، تحفيز المؤسسات على خلق هيئة مستقلة مكلفة بذلك .

1983 : إصدار قانون حول المساواة المهنية يؤكد و يلح على المساواة الموجودة بين الرجل و المرأة⁽¹⁾.

(1) بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية مرجع سابق.

1986 : اصدار قانون حول المرونة في العمل ، يحفز المؤسسات على تطوير أشكال مختلفة لتحقيق ذلك .

و ما نسجله هو الميل نحو استخدام أوسع لعلم الاجتماع نتيجة ظهور تقدير متزايد لتأثير اتجاهاتهم و قيم المجتمع نحو المؤسسة من حيث استقطاب القوى العاملة المستقرة و تشكيل سلوك العامل فيها و بموجب هذا الاتصال مع المجتمع و كذلك برامج العلاقات العامة .

و قد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد و هي اكبر منظمة متخصصة في المجال الإداري بتغيير المصطلح الى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع زيادة الدور الاستراتيجي للمورد البشري في المنظمات و من بينهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة و بروز أهميته كما انه نبه الى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات و المؤسسات و المجتمعات .⁽¹⁾

II . أسس تنمية الموارد البشرية :

ان التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة و فعالية و وسائل إنسانية ، حيث ان العنصر الإنساني لإنجاز أي عمل ، و مهما توفرت الموارد المادية و الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خانات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان ان يسيرها .

وتعرف تنمية الموارد البشرية على انها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات ، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيلات و المعارف و القدرات المطلوبة ، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات او الوظائف ، و تحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسات و تطويرها .⁽¹⁾ من حيث:

- استقطاب و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية (راس المال البشري) من اجل تحقيق عملية التحول في المؤسسة .

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و محيط العمل (التكنولوجيا ، البيئة ، الثقافة ، الأهداف) و إدارتها من اجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم ، و يتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة⁽²⁾

(1) بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية مرجع سابق.

(2) J .M perreti- " gestion du personnel"- ,vuibert ,paris ,1984 - (2)

و تعرف إدارة الأفراد بكونها " تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة " و يدرك من هذا التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية: (1)

- أ- **التخطيط** : و يتضمن وضع الأهداف و المعايير ، و تطوير القواعد و الإجراءات و وضع الخطط و توقع الإحداث المستقبلية القريبة .
- ب- **التنظيم** : تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم ، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة .
- ت- **التوظيف** : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت و تدريب الأفراد العاملين.
- ث- **القيادة** : توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- ج- **الرقابة** : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات و معايير النوعية والجودة ومستويات الإنتاجية ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- اختيار الموارد البشرية.
- إدارة الأداء وتقويمه.
- دوافع العمل ورضا العاملين.
- تدريب وتطوير العاملين.
- التخطيط والتطوير المهني(ادارة المهنة).
- أنظمة الأجور والرواتب.
- أنظمة الحوافز.
- أنظمة الفوائد.
- علاقات العمل.
- انضباط العاملين.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- نظام معلومات الموارد البشرية. (2)

(1) -Pierre J.C "Gestion des ressources humaines». Volume 2 ,université catholique de diffusion 1986 . scienceéconomiques ,sociales et politiques

(2) خالد عبد الحميد الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2005، ص30 .

1- الاتجاهات المذهبية لتنمية الموارد البشرية

أولاً/ المدرسة الكلاسيكية في التنمية:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة حيث بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم. وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة وركزت على كيفية تصنيع المصنع، وكيفية تصميم الوظيفة للفرد، وتصميم طرق للعمل والأداء وأخيراً على مبادئ إدارة العمل، أما أهم مبادئ التنمية ومعاييرها في الفكر الكلاسيكي تتمثل فيما يلي:

أ- **تقسيم العمل:** تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولاً ونياً بالإضافة إلى مستويات جديدة، وعرضانيا بالإضافة إلى وظائف جديدة ومهام مستجدة على المستوى نفسه وقد أشار ادم سميث في كتابه ثورة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمداً إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع. وهي (1)

- تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محددة.
- توفيراً لوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

ب- **التسيير العلمي:** يعتبراً لمهندس المتمرس (Taylor 1915 – 1856) من أبرز رواد هذا الاتجاه فقد لاحظ أن العمال يتباطئون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، و كان أهم اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات (2)

(1) خالد عبدالحميد الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 30.

(2) محمد رفيق الطيب، "مدخل لتسيير السياسات والقطاعات والتقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب/ت، سنة 1995، ص 55.

و يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل، اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المتبقاة، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء والأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات ، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات لتسجيل الوقت.

ج - التسيير بالاستثناء واللامركزية: حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من اجل تأمين تقدم العمل، كما ان التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل طاقات المسير، بالمعنى الذي دعي له تايلور على الانحراف بقصد معالجتها وتصحيحها. (1)

- الإشراف الوظيفي: يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحمل النوع الحربي، أي القائم على أساس التسلسل التربوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين. (2)

هـ- البيروقراطية الرشيدة: يعتبر العالم الألماني فيبر (1864 - 1920) ابرز مؤسسي هذا الاتجاه ، نموذجها البيروقراطي للتنظيم على أنها الأكثر عقلانية ، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- **التسلسل الرئاسي أو التدرج التربوي،** أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص.
- **التخصص الدقيق:** أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- **الاختيار العقلاني للأشخاص:** وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- **دوام المرتب:** الذي يتحدد وفق مرتبة الشخص و أقدميته في التنظيم.
- **فصل الملكية عن التسيير:** اذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه الخضوع لنظام دقيق: من الانضباط والرقابة القانونية.
- **وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة:** وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب بكل ما تشتمل عليه من أشخاص وملفات ووثائق.

(1) خالد عبد الحميد الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 30.

(2) علي الشرفاوي، إدارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص 20.

- الاحتفاظ بالوظيفة، حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظاً بمرتب دائم مدى حياته.⁽¹⁾
- التنظيم الرسمي: هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة والقيادة.⁽²⁾

ثانيا- الإدارة العلمية: Management Scientific :

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد و صيانة الموجودات لمقابلة السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة والمؤسسة و السوق لتحقيق ذلك من خلال:

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- تحليل المعلومات.
- محاسبة التكاليف والأجور و نظم رقابة الإنتاج.
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد زكزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية.⁽³⁾

(1) د. أمين عبدالعزيز حسن "إدارة الأعمال - وتحديات القرن الواحد والعشرين" - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة 2001 -، ص15.

(2) منال طلعت محمود "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص27.

(3) د. أمين عبدالعزيز حسن، مرجع سابق، ص15.

وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة⁽¹⁾.

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإدارة بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على :

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريق المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

يُجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية⁽²⁾.

-مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.

(1) د. أمين عبدالعزيز حسن " إدارة الأعمال - وتحديات القرن الواحد والعشرين " - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة 2001 -، ص 15.

(2) د. أمين عبدالعزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سابق ذكره، ص 26 .

(3) يونس عبدالعزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995، ص 44 .

- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير أداءهم للعمل،
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين. وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجر العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

ثالثاً: مدرسة العلاقات الإنسانية :

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب ان تركز عليه دراسة الإدارة ،وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكه أهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ،لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين،ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.⁽¹⁾

أ-مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية : هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقاً لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

- يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته واحترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

(1) محمد رفيق الطيب ،"مدخل لتسيير السياسات والقطاعات والتقنيات، مرجع سابق، ص 55.

● يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات ونضم المؤسسة وبالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، وصناعة القيادات والشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو ضعف الحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.(1)

● كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيداً لا يتحسن بأتم معنى الكلمة و يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل بشكل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق.(2)

يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة و ذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمروؤسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيهه اللوم إليه وإصدار الأوامر للعمل ويحبذ أن يتشاور الرئيس مع مروؤسيه ليناقدش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما أو شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمروؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 54.

(2) حنفي محمد سليمان، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية المصرية، مصر، ص 34.

ب- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية :

- زيادة كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبع الطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلى إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنها الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.

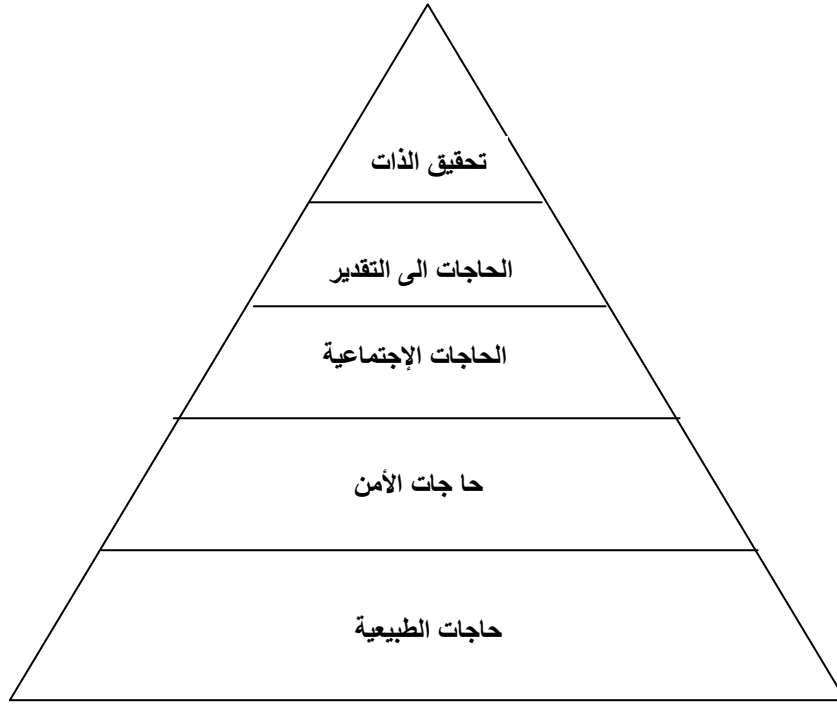
ثالثاً / المدرسة السلوكية :

- أ- مبادئ المدرسة السلوكية : رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها :
 - أخذاً لأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
 - أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
 - المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل بمعزل عن هذا المحيط.
 - الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

ب- مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

1- مساهمة أبراهام ماسلو: صنف ماسلو 1943 حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرمًا من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل: (1) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية. (1)



قدم ماسلو نظريته المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية:** هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة. مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.

- **حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.

(1) د. أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق، سنة 2001، ص 26.

- **حاجة الانتماء إلى الجماعة أو الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون.

- **حاجات المركز والشهرة أو الحاجة إلى التقدير:** أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنها إذا اشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي إلى إشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين .

2 – مساهمة دوغلاس ماك غريغور : قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (فيشكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفق الطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون و المديرون للأفراد العاملين في منظماتهم ، حيث قامت نظرية x على افتراضات سلبية متشابهة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، إما النظرية y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية .

أن نظرية x تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها في التحكم الرقابة عليهم ، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
- يجب استخدام نوع من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم
- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

(1) يونس عبد العزيز ،مقادي عبد الكريم حداد ،"مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، سنة 1995 ، ص 44

أما نظرية y فتقوم على ثلاثة أركان :

- مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم ،لإن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.
- يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمانا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة ،كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدامها.
- يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف ،إذا ما تبينوا أن في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية ،وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم ،وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

III. أهمية وأهداف المورد البشري داخل المنظمة الصناعية:

1 – أهمية الموارد البشرية :

يعتبر العنصر البشري من أهم مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوى المؤثرة لتحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها لذا تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية نظرا لمساهمتها الفعالة بتحقيق ما تصبوا إليه المنظمة و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي (1):

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد .
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية .
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تضع الخطط المناسبة للتدريب .
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (2).

(1) أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، بدون دار نشر، مصر، 2000، ص25.

(2) مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، ط2، دار المجدلوي للنشر، بدون بلد، 1998، ص13-14.

2- أهداف الموارد البشرية :

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة و الصغيرة هو تطوير الأفراد و تلبية رغباتهم و سد احتياجات المنظمة و يمكن سرد هذه الأهداف كما يلي (1):

* الأهداف الاجتماعية :

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال و أكثره إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء .

أ- أهداف العاملين : تتمثل في :

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم .
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تعايش الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

ب- اهداف المنظمة : تتمثل في :

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية .
- الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبهم و تطويرهم .
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و الكفاءات .

IV. وظائف نسق الموارد البشرية

ندرس في هذه النقطة أهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد و التي تختلف من منشأة لأخرى و منها : التخطيط للموارد البشرية ، اكتساب الأفراد العاملين و اختيارهم ، تدريبهم و كيفية تحفيزهم .

(1) مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، ط2، دار المجدلاوي للنشر، بدون بلد، 1998، ص13-14..

1 – مفهوم وظيفة التخطيط :

ان تخطيط القوى العاملة هو وظيفة يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

2 – مفهوم وظيفة اكتساب الأفراد :

قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف اللازمة و يقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه ، و بالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى يلجأ إليها عند الحاجة و تصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصدرين هما مصادر داخلية و أخرى خارجية .

3 – مفهوم الاختيار :

يعد الاختيار من أهم الوظائف التي تقوم إدارة الأفراد بها إذ يعرف على انه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين يقبل و يعين في المناصب الشاغرة و آخر يرفض .

4 – مفهوم التعيين :

هو آخر عملية من مراحل الاختيار و التوظيف و يقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة و يقتضي الأمر تعريف الفرد بالوظيفة و الرئيس المباشر و مسؤولياته و أهداف التنظيم و فلسفة الإدارة العليا و السياسات و الإجراءات و أنظمة العمل.⁽¹⁾

(1) عقيل جاسم عبد الله، "مدخل إلى التخطيط الاقتصادي بمنهج وأساليب التخطيط"، دار الجامعة ، بدون بلد، 1997، ص 163.

5 – مفهوم وظيفة التدريب والتكوين :

هو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك اكتسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية ومنه زيادة إنتاجية المؤسسة⁽¹⁾.

6 – مفهوم وظيفة التحفيز :

نقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من اجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية⁽²⁾.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الرياض، سنة 1999، ص 103

(2) علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 53.

I. تحديد مجالات الدراسة:**1- التعريف بميدان الدراسة:**

الدراسة أنجزت في مصنع لافارج للإسمنت المسيلة (LCM) وهي شركة ذات أسهم SPA بدأت نشاطها في سبتمبر 2003 وتمارس نشاط رئيسي وهو إنتاج وتسويق الاسمنت بكل أنواعه: شامل، محترف، مقاوم، سريع، وهي مصنفة في الصنف الأول ترخيص وزاري البند 2581 كما يحتوي المصنع على سلسلتي إنتاج، وطاقاة إنتاجية لإسمنت حوالي 4.500.000 طن سنويا السيلنكر حوالي 3.000.000 طن سنويا.

أولاً: المجال الجغرافي:

يقع المصنع في تراب بلدية حمام الضلعة المكان المسمى الديبل وبمساحة تقدر ب: 100 هكتار، ويقع المصنع بالضبط 07 كلم جنوب شرق حمام الضلعة، 240 كم جنوب شرق العاصمة.

ثانياً: المجال البشري:

يبلغ عدد عمال مصلحة الإنتاج في المصنع هو 60 عامل مباشر من إطارات وعمال تحكم وتنفيذ.

2- المجال الزمني والمكاني:

إن كل دراسة علمية في مجال البحث العلمي تتطلب إمكانات مادية وبشرية ومدة زمنية كافية من اجل ضبط كل جوانب الموضوع والمؤثرات الخارجية له بدانا هذا البحث ابتداء من بداية شهر فيفري ولمدة ثلاث أشهر حيث يتم جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين الذين يتواجدون في كل ورشات الإنتاج بالمصنع محل الدراسة، بعدها يتم إجراء المقابلات المقننة المباشرة وتوزيع الاستمارات على المبحوثين واستخدام مقياس الممارسات القيادية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية ، وبعدها يتم تحليل المعلومات المجمعدة وفي الأخير يتم عرض النتائج ومناقشتها وفقا للفروض.

II. منهج الدراسة المستخدم وأدوات جمع البيانات:

1- المنهج

إن موضوع هذه الدراسة قادني إلي الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهتم بالحقائق العلمية ويصفها كما هي وصفا دقيقا وهو الطريقة المثلى في الوصف والتحليل والتعليل والتفسير بصيغة علمية لوضعية سوسيوتنظيمية باعتبار المنهج الوصفي هو الطريقة العلمية المنطقية لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب المعطيات النظرية والميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية والسوسيوتنظيمية فإن استخدامه في هذه الدراسة سوف يكون مفيد سواء من الجانب النظري أو الجانب الميداني كما انه يعتبر من أهم المناهج العلمية التي يعتمد عليها علم الاجتماع بكل جوانبه في مختلف تخصصاته.⁽¹⁾

2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر وسائل جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه وخاصة عند دراسة الظواهر الاجتماعية ومن بينها دراستنا السوسيوتنظيمية إذ بدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين أن يصلوا إلى حقائق ايجابية وسليمة تخدم الظاهرة محل البحث وعليه فإن الدراسة الراهنة استخدمت أدوات لجمع المعلومات وهي: المقابلة المقننة استمارة استبيان.

1- د/ رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 86-87.

تعتبر المقابلة المقننة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي وقد استخدمت هذه الأداة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث من أجل الكشف عن موضوع الدراسة واستعمالها للتوصل إلى النتائج النهائية وقد استعملت المقابلة المقننة (دليل مقابلة مرفق) وكذلك من أجل جمع المعلومات الكيفية ومقارنتها بالمعلومات الكمية حيث قمنا بإجراء مقابلة مع مسؤولي قسم الإنتاج وقسم الجودة وكذلك مسؤول الموارد البشرية حيث تم الحصول على مجموعة من المعلومات التي تخدم البحث ، وذلك خلال ثلاث زيارات للمؤسسة موضوع الدراسة.

ثالثاً: استثمار استبيان وتعتبر أداة تقنية لجمع المعلومات والبيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث وعادة ما يتم إدراجها ضمن البحث الكمي ويتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة وبطريقة موجهة للمبحوثين عن حالاتهم الاجتماعية وآرائهم ومواقفهم حول الظاهرة محل الدراسة، حيث يركز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الغالب ممثلة للمجتمع الإحصائي وتحتوي الاستمارة على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وقد تضمنت الاستمارة أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: بيانات حول السلطة التنظيمية.

المحور الثالث: بيانات حول العملية الإشرافية.

المحور الرابع: بيانات حول نسق تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: استعمال نظام الـ (SPSS)

تم استعمال نظام الـ (SPSS) كأداة من أدوات تحليل البيانات التي تستخدم في تحليل البيانات طبقاً لبعض الطرق الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث منها التكرارات والمشاهدات والنسبة المئوية و (كا²) لتحديد العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المختلفة للدراسة وأساليب أخرى مثل التكرارات المشاهدة والمتوقعة... الخ.

III. **عينة الدراسة وخصائصها:**

بما إن مجتمع البحث صغير نسبياً حيث قدر عدد أفرادها في مختلف أقسام الإنتاج بـ 60 عامل فقط حيث نستطيع القيام بمسح شامل وتصبح العينة هي نفسها مجتمع الدراسة وتشكل دعامة أساسية لامناص منها لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع وتكون خصائص العينة هي

خصائص مجتمع الدراسة انطلاقاً من البيانات الشخصية للمبحوثين والتي تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على استجابات المبحوثين وعلية يجب عدم إهمال هذه الخصائص من حيث تجانسها وإبعادها الاجتماعية والمهنية.

IV. تحليل البيانات إحصائياً وسوسولوجياً

1- تحليل البيانات:

أ- بيانات متعلقة بالمبحوثين

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	58	96.67%
انثى	02	3.33%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال تحليل البيانات ان عدد الذكور 58 أي نسبة تقدر ب: 96.67% وعدد الإناث (02) أي نسبة تقدر ب: 3.33% وهذا يعني أن المؤسسة تستقطب العنصر الذكوري بنسبة كبيرة وهذا راجع إلى طبيعة عملها الذي يتطلب بنية جسدية وقوة عضلية كبيرة بينما نجد المؤسسة تحتاج إلى العنصر النسوي فقط في أعمال السكرتارية والمسائل المتعلقة بالأعلام الألى والمسائل المتعلقة بالإشهار والإعلام.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

الخيارات	التكرارات	النسب المئوية
[29-20]	4	6.67%
[39-30]	36	60%
[50-40] فأكثر	20	33.33%
المجموع	60	100%

وجد أن 60% من العمال يتراوح سنهم ما بين 30-39 سنة أي أن اغلب أفراد العينة من عنصر الشباب بينما نجد نسبة 33.33% من أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 40-50 سنة فأكثرهم من فئة الكهول بينما نجد نسبة 6.67% يتراوح أعمارهم ما بين 20-29 سنة وهم من فئة الشباب أي أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
متوسط	05	8.33%
ثانوي	15	25%
جامعي	40	66.67%
المجموع	60	100%

يتضح أن نسبة 66.67% من أفراد العينة متحصلين على الشهادات الجامعية في مختلف التخصصات المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسة فمنهم حاملي الشهادات في الميكانيكا، الكيمياء الحيوية والأمن الصناعي، الإلكترونيك بينما نجد نسبة 25% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وهم من عمال الورشات والحراس وأعوان الأمن بينما نجد 8.33% من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط وهم من العمال البسطاء وهذا يدل على التنوع في المستوى التعليمي داخل المؤسسة بكل وحداتها وورشاتها.

جدول رقم 04: منصب العمل المشغول

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	10	16.67%
عامل تحكم	20	33.33%
عامل تنفيذ	30	50%
المجموع	60	100%

وجد أن نسبة 50% من أفراد العينة عمال تنفيذ يعملون في مختلف الورشات بينما نجد 33.33% عمال تحكم وهم من رؤساء مجموعات العمل وممارسي المعلوماتية والمحاسبة بينما نجد 16.67% من أفراد العينة هم من الإطارات ويتقلدون مناصب وهذا يدل على أن المؤسسة لديها تنوع في المناصب.

جدول رقم 05: الاقدمية في المؤسسة

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من سنة إلى 05 سنوات	14	23%
[5-10]	28	47%
10 سنوات فأكثر	18	30%
المجموع	60	100%

من خلال نتائج التحليل يتضح أن نسبة 30% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وهم من العمال الذين زاولوا العمل منذ أن بدأت المؤسسة في الأساسات الأولى بينما نجد نسبة 47% من أفراد العينة لديهم خبرة متوسطة ما بين 5-10 سنوات وهم من الذين التحقوا بالمؤسسة بعد فترة زمنية من بداية المشروع بينما نجد نسبة 23% من أفراد العينة لديهم خبرة بسيطة اقل من سنة إلى 05 سنوات حيث نجد تنوع في الخبرة المهنية مما يدعم الإنتاج والاستفادة من الخبرات.

ب- بيانات حول السلطة التنظيمية:

الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة والأقدمية في المؤسسة

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	الأقدمية في المؤسسة			البيان	
				10 فأكثر	من 5-10	اقل من 5 سنوات	على مستوى القيادة	يبين اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة من خلال المسار الوظيفي
0.00	2	14.93	18	3	15	0	على مستوى القيادة	يبين اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة من خلال المسار الوظيفي
			42	15	13	14	إشراك الفاعلين	
			0	0	0	0	أخرى	
			60	18	28	14	المجموع	

يعد مصطلح المشاركة في اتخاذ القرارات من المصطلحات الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة في علم المؤسسات والمنظمات الصناعية، وذلك لما تلعبه من دور كبير في بناء استراتيجيتها، حيث أن توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى إثراء البدائل ، لأنها تصبح حينئذ متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، حيث يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة والبالغ عددهم 42 من أفراد العينة يقرون أن عملية اتخاذ القرار تتم على مستوى إشراك كل الفاعلين الاجتماعيين من عمال ونقابة منهم 15 فردا لديهم خبرة

مهنية من 10 سنوات فأكثر و 13 فردا خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات و 14 فردا لديهم خبرة بسيطة اقل من خمس سنوات بينما نجد 18 من أفراد من العينة يقولون أن عملية اتخاذ القرار تكون على مستوى القيادة منهم 15 فرد لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلي 10 سنوات و 03 من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 10 سنوات في حين نجد أن أفراد العينة اللذين لديهم خبرة مهنية اقل من 05 سنوات تقر بان اتخاذ القرار لا يتم على مستوى القيادة .

ومن خلال النتائج نستنتج أن المؤسسة تتجه بصورة اكبر نحو مشاركة العمال والإطارات والنقابة وكل الأطراف الفاعلة في عملية اتخاذ القرار و أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلي شعور العامل بأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه مما يشعره بالانتماء إلى المؤسسة وحب العمل فيها وان هذا لا ينفي وجود نوع من القرارات تتم على مستوى القيادة فقط نظرا لحساسيتها والطابع السري لها وكذلك بعض القرارات التي تفرض مباشرة من طرف الهيئات المركزية للمؤسسة للتنفيذ، وان الآراء تعددت لمختلف الفئات العمرية وبنسبة اكبر الفئة العمرية من 05 إلى 10 سنوات فأكثر وبالتالي فان عامل الاقدمية المتوسطة في المؤسسة يؤثر بنسبة كبيرة على مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة.

من خلال قيمة كا البالغة 14.39 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن عامل الاقدمية في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 07: يبين مساهمة لا مركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
روح التعاون والانسجام	19	20.0	-1.0	5.700 ^a	2	.05
إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية	28	20.0	8.0			
تنمية المهارات	13	20.0	-7.0			
المجموع		60				

من خلال تحليل البيانات نجد أن 19 من أفراد العينة يؤكدون أن لامركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تنمي روح التعاون والانسجام وتقوي قنوات الاتصال والولاء التنظيمي للمؤسسة، بينما نجد أن 28 مفردة ترى بأن إتاحة فرصة لتحمل المسؤولية على مستوى اللامركزية وهذا يعزز

التنسيق بين القاعدة والقمة مما يؤدي إلى وجود مرونة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بصفة عادية، بينما نجد باقي أفراد العينة 13 ترى أن مساهمة اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ينمي مهاراتها وأفكارها وقدراتها.

من خلال قيمة كا البالغة 5.700a عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.05 تساوي 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 07 لصالح إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 28 مقابل القيم المتوقعة البالغة 20 وهي اكبر من نظرائها من العبارات الأخرى حيث حصلت العبارة الأولى على 19 والثالثة على 13

جدول رقم 08: يبين أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرار

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
تدعيم التفكير الإبداعي والابتكاري	14	20.0	-6.0	10.800 ^a	2	.05
زيادة قدرات ومهارات العامل	14	20.0	-6.0			
تدعيم العمل الجماعي	32	20.0	12.0			
المجموع		60				

يتضح من خلال الجدول أن 32 من العمال والموظفين يؤكدون بأن إشراكهم في اتخاذ القرار يساهم في تدعيم العمل الجماعي وتنسيق الجهود بين كل الفاعلين داخل المؤسسة مما يحفزهم إلى بذل مجهودات أكبر وإعطاء مردود عالي، بينما نجد 14 من أفراد العينة تصرح بأن إشراكهم في اتخاذ القرار ينمي قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم ويجعلهم أكثر أريحية في مكان العمل، فيما نجد الباقي من أفراد العينة وهم 14 تقر بأن إشراكهم في اتخاذ القرار يساهم في تنمية إبداعاتهم وابتكاراتهم مما يعود على العامل والمؤسسة بالفائدة حيث يطور العامل والموظف من معارفه التي تستفيد منها المؤسسة بطريقة مباشرة.

من خلال قيمة كا² البالغة 10.800^a عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.05 وهي تساوي 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 08 لصالح تدعيم العمل الجماعي حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 32 مقابل القيم المتوقعة البالغة 20 وهي اكبر من نظرائها من العبارات الأخرى حيث حصلت العبارة الأولى على 14 والثانية على 14

جدول رقم (09) يبين فائدة اتصال القائد مع العمال:

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا ²	درجة الحرية	الدلالة
يوسع التطلعات والإبداعات	16	20.0	-4.0	9.300 ^a	2	.010
يساعد على انجاز العمل جماعيا	31	20.0	11.0			
يخلق جو من التفاهم	13	20.0	-7.0			
المجموع	60					

نجد أن 16 من العمال والموظفين يصرحون بأن اتصالهم مع القيادة بصفة مستمرة يوسع من تطلعاتهم وإبداعاتهم ويجعلهم على دراية بكل المعطيات المتعلقة بالعمل مما يعزز لديهم الشعور بالأمان والثقة بالنفس بينما نجد 31 من العمال والموظفين يقرون بان الاتصال مع المسؤولين في المؤسسة يساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل راحة ومرونة ويجعلهم كتلة متجانسة لها نفس الأهداف والأفكار بينما نجد 13 من العمال والموظفين يؤكدون أن العملية الاتصالية مع القيادة توفر لهم جو من التفاهم والراحة والطمأنينة مما يساعدهم على زيادة مردودية العمل.

من خلال قيمة كا² البالغة 9.300^a عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.01 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 09 لصالح المساعدة على انجاز العمل جماعيا حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 31 مقابل القيم المتوقعة البالغة 20 وهي اكبر من نظرائها من العبارات الأخرى حيث حصلت العبارة الأولى على 16 والثالثة على 13.

جدول رقم: (10): يبين فوائد الاتصال بالقيادة:

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا ²	درجة الحرية	الدلالة
الثقة الجماعية	14	12.0	2.0	45.833 ^f	4	.000
اختلاف وجهات النظر	10	12.0	-2.0			
الفهم المشترك للهدف	31	12.0	19.0			
ضعف المشاركة	3	12.0	-9.0			
اخرى	2	12.0	-10.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 31 من أفراد العينة تؤكد بأن الفائدة من الاتصال بالمسؤولين يؤدي بهم إلى الفهم المشترك للهدف وبالتالي زيادة العمل من أجل تحقيقه وتجسيده، فيما نجد 14 من أفراد العينة يصرحون أن الفائدة من الاتصال بالقيادة تعزز وتنمي الثقة الجماعية وروح الفرق والتضامن في حل المشكلات وزيادة الإنتاج والتخلي بروح المسؤولية، بينما نجد 10 من باقي أفراد العينة تقر بأن عملية الاتصال بالقيادة تؤدي إلى نشوب صراعات تنظيمية واختلاف في جهات النظر لكنها ظاهرة طبيعية لا يجب أن تؤدي إلى الخوف أو القلق طالما أنها تصب في مصلحة المؤسسة والعامل في نفس الوقت، بينما نجد باقي أفراد العينة تقول أن الاتصال يؤدي إلى ضعف المشاركة في تحقيق الأهداف وإلى زيادة الضغط على العمال.

من خلال قيمة χ^2 البالغة $45.833^{f a}$ عند درجة الحرية 4 وبدلالة 0.05 وهي أقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 10 الفهم المشترك للهدف حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 31 مقابل القيم المتوقعة البالغة 12 وهي أكبر من نظرائها من العبارات الأخرى حيث حصلت العبارة الأولى على 14 والثانية على 10 والرابعة على 03 والخامسة على 02.

جدول رقم (11): يبين انسياب المعلومات بطريقة سلسلة ومساهمتها في تحسين الأداء

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
نعم	53	30.0	23.0	35.267 ^c	1	.000
لا	7	30.0	-23.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها ميدانيا أن 53 من أفراد العينة يصرحون أن المعلومات تصلهم بطريقة سلسلة وبصفة منظمة وأنها تساهم في تحسين أدائهم حيث أنها توجههم توجيهها منطقيا لتنفيذ واجباتهم وأعمالهم داخل الوحدات والورشات، فيما نجد 07 من أفراد العينة يؤكدون أن طريقة انسياب المعلومة غير سليمة وتساهم في إحباطهم النفسي واحتراقهم الوظيفي وإنهاكهم العاطفي مما يؤدي إلى تدني مستوى مرودهم.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 35.267^c عند درجة الحرية 01 وبدلالة 0.05 وهي أقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 11 لصالح

عبارة نعم حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 53 مقابل القيم المتوقعة البالغة 30 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الثانية حيث حصلت على 07.

جدول رقم (12): يبين مساهمة المشرف في حل مشكلة غياب العلاقات الإنسانية بالمؤسسة:

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
نعم	42	30.0	12.0	9.600 ^c	1	.002
لا	18	30.0	-12.0			
المجموع	60					

نجد 42 من أفراد العينة يوضحون بأن المشرف يساهم مساهمة فعالة وحقيقية في حل مشكلة غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وهذا دور معترف به، حيث يساهم في تطوير وتنمية العنصر البشري مما يجعله أكثر تحملا للمسؤولية وولاء للمنظمة، فيما نجد أن 18 من العمال والموظفين يقرون بأن المشرف لا يتدخل في مسألة العلاقات بين العمال حيث يعتبرها أمورا شخصية لا يجب الخوض فيها بينما يتدخل في العلاقات المتعلقة بين العمال ولوحة القيادة على مستوى المؤسسة.

من خلال قيمة اكا² البالغة 9.600^c عند درجة الحرية 01 وبدلالة 0.02 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 12 لصالح عبارة نعم حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 42 مقابل القيم المتوقعة البالغة 30 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الثانية حيث حصلت على 18.

جدول رقم (13): يبين مساعدة العامل في حل مشاكله بالمؤسسة:

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
مدير المؤسسة	21	15.0	6.0	12.133 ^b	3	.007
مدير الموارد البشرية	15	15.0	.0			
المشرف	20	15.0	5.0			
زملاء العمل	4	15.0	-11.0			
المجموع	60					

يبين الجدول أن 21 من العمال والموظفين يصرحون بأن المدير العام للمصنع والمسؤول المباشر يقدم يد المساعدة بطريقة سلسة لحل مشاكلهم حيث أنه أحيانا يتدخل شخصيا لحل

النزاعات والصراعات التنظيمية وتحقيق مطالب العمال ، بينما نجد 20 تقر بأن المشرف هو أقرب إطار بالنسبة إليهم وعلى خطوط التماس وبالتالي يتدخل ويقدم لهم المساعدات اللازمة لحل المشكلات ،فيما نجد أن 15 من الفئات العمالية المختلفة يقولون أن مدير الموارد البشرية يساهم في حل مشكلاتهم باعتباره يأتي في المرتبة الثانية للسلم الإداري الخاص بلوحة القيادة، كما نجد أن 04 أفراد من العينة تؤكد أن زملاء المهنة هم من يقدمون يد المساعدة لفض نزاعاتهم ومشاكلهم باعتبارهم الأقرب إلى معرفة الحقائق وذلك عن طريق الملاحظة عن قرب داخل الوحدات والورشات المتعلقة بالعملية الإنتاجية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة عند درجة الحرية 03 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 13 لصالح مدير المؤسسة حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 21 مقابل القيم المتوقعة البالغة 15 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الثانية حيث حصلت على 15 والعبارة الثالثة 20 والعبارة الرابعة 04.

الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين المنصب المشغول وتقديم اقتراحات في مجال العمل

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	منصب العمل			الاختيارات	
				مدير	عامل تحكم	عامل تنفيذ	نعم	لا
0.00	2	31.16	37	8	19	10	نعم	يبين اقتراحات في مجال العمل
			23	22	1	0	لا	
			60	30	20	10	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن 37 فردا من العينة يقدمون اقتراحات في مجال العمل من بينهم

08 عامل تنفيذ وبنسبة أكبر نجد عمال التحكم وعددهم 19 فيما نجد 10 فقط من الإطارات

يقدمون اقتراحات كون أن عملهم ينصب في مهام الإدارة والرقابة والإشراف والمتابعة الميدانية

كما نجد 23 من أفراد العينة يصرحون أنهم لا يقدمون اقتراحات في مجال العمل منهم 22 عمال

تنفيذ و01 عامل تحكم مبررين ذلك أنهم يهتمون بالعمل فقط وتنفيذ الأوامر وتطبيق الخطط وطبيعة العمل في حد ذاته لتحقيق الأهداف.

ومن خلال النتائج نستنتج أن معظم أفراد العينة يقدمون اقتراحات للقيادة خاصة عمال التحكم والإطارات بمختلف مناصب عملهم وباعتبارهم على خطوط التماس مع العملية الإنتاجية بينما نجد عمال التنفيذ يهتمون فقط بتنفيذ الأوامر لتحقيق الأهداف المسطرة وغالبا ما تكون متعلقة بالإنتاج وتحسين الخدمات والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وان الإدارة أحيانا تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار حيث يتضح أن عامل منصب العمل يؤثر كثيرا على اقتراحات العمال والموظفين في مجال العمل.

من خلال قيمة χ^2 البالغ 31.16 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية ما يدل على ان عامل منصب الشغل في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في اقتراحات العمال في مجال العمل.

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين وجود اتصال بين القيادة والعمال وتشجيع المشرف لها وقبول الآراء المتباينة .

الدلالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	وجود اتصال بين القيادة والعمال			
				لا	نعم		
0.00	1	23.40	48	3	45	نعم	يبين تشجيع المشرف للاتصالات وقبول الآراء المتباينة
			12	8	4	لا	
			60	11	49	المجموع	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها على أن 48 من العينة صرحوا بان المشرف يشجع الاتصالات وقبول الآراء المتباينة منهم 03 عمال وموظفين صرحوا بعدم بوجود اتصال بين القيادة والعمال و منهم 45 اقرروا بوجود اتصال بين القيادة والعمال بينما نجد 12 فردا من العينة صرحوا بان المشرف يشجع الاتصالات والآراء المتباينة منهم 08 قالوا انه لا توجد اتصالات بين القادة والعمال والمشرف لا يشجع الاتصالات بين العمال كونها تعتبر مصدر لإثارة البلبلة والمشاكل وخلق الصراعات في حين نجد 04 منهم أكدوا عكس ذلك، حيث أن عملية الاتصال تؤثر في عملية التنظيم بصفة عامة ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها اتصال بين القيادة والعمال وتشجع الاتصالات بين العمال وتحترم آراءهم المتباينة وذلك من اجل الحفاظ على العنصر البشري المساهم في الإنتاج والإبداع والقيام بالصيانة بما فيها من حفظ للممتلكات وما يرتبط بها من عواطف ومشاعر وتغيير لمواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما

بينهم على مستوى أفقي وعمودي بالإضافة إلى أن الاتصال يضمن استمرارية العملية الإبداعية للمنظمة وإلى تأثيره على القيادة والعملية الإشرافية والنقابة وممثلي العمال حيث نجد أن عملية الاتصال تتأثر كثيرا بمدى تشجيع المشرف لهذه الاتصالات والآراء المتباينة.

من خلال قيمة كا² البالغة 23.40 عند درجة الحرية 1 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن عامل الاتصال بين القيادة والعمال في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في تشجيع المشرف للاتصالات وقبول والآراء المتباينة.

الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين ومنصب العمل المشغول والمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	منصب العمل				
				مدير	عامل تحكم	عامل تنفيذ		
0.00	2	15.22	29	7	14	8	نعم	يبين المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة
			31	23	6	2	لا	
			60	30	20	10	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن 29 فردا من العينة يصرحون انه توجد مشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة من بينهم 7 من عمال التنفيذ و 14 فردا من عمال التحكم و 08 من الإطارات في حين نجد 31 من أفراد العينة تقر بعدم مشاركتها في اتخاذ القرار من بينهم 23 عامل تنفيذ و 6 عمال تحكم و 02 من الإطارات ونستنتج أن عمال التحكم هم أكثر مشاركة وبنسبة قليلة عن عمال التنفيذ وهذا راجع إلى أن عمال التحكم والتنفيذ هم الأقرب إلى العملية الإنتاجية وعلى دراية كاملة بكل المشاكل المتعلقة بوسائل الإنتاج والتقنيات المستعملة التي قد تعرقل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة الصناعية حيث نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار تتأثر كثيرا بعنصر المنصب المشغول.

بينما نجد المشاركة تقل عند الإطارات كون أنهم مهتمون بشؤون الإدارة ويلعبون دور الوسيط والمشرف لتنفيذ القرارات وتجسيدها على أرض الواقع في مختلف الأقسام والوحدات الإنتاجية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 15.22 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية ما يدل على ان عامل منصب الشغل في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار.

جدول رقم(17): العلاقة بين مجال الحرية والمعوقات والاتصال وكفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية

الدالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	يبين المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية		
				لا	نعم	
653	1	.202 ^a	29	9	20	نعم
			31	8	23	لا
			60	17	43	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 31 من أفراد العينة من بينهم 23 فرد صرحوا على عدم وجود مجال للحرية بالنسبة للعمال نظرا لوجود المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية و 08 صرحوا على عدم وجود مجال للحرية بالنسبة للعمال رغم عدم وجود المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال و كفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد ، بينما 29 من أفراد العينة منهم 20 فرد صرحوا على وجود مجال للحرية بالنسبة للعمال رغم وجود المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال و كفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية و 09 صرحوا على وجود مجال للحرية بالنسبة للعمال رغم عدم وجود المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال و كفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية

نستنتج أن هناك تقارب بين من يصرحون بوجود مجال للحرية بالنسبة للعمال وبين من يؤكدون عكس ذلك ونجد أن أغليبتهم يقرون بوجود المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال و كفاءة القيادة من اجل تنمية الموارد البشرية ،حيث أن مجال الحرية للعمال يلعب دور كبير في الحد من المعوقات المتعلقة بالاتصال فوجود قنوات اتصالية بين مختلف الوحدات يزيد من التنسيق ويشجع العمال على إبداء آرائهم وتفعيل العملية الإنتاجية ويزيد من كفاءة القيادة والمشرفين حيث لا توجد علاقة بنسبة كبيرة بين مجال الحرية والمعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال داخل المؤسسة.

من خلال قيمة كا^2 البالغة **0.202** عند درجة الحرية **1** وبدلالة **0.065** وهي أكبر من **0.05** نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل مجال الحرية في المؤسسة لا يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب التي تتعلق بالمعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال و كفاءة القيادة من أجل تنمية الموارد البشرية.

جدول رقم(18):يبين العلاقة يبين مبدأ تفويض السلطة والقيادة كأداة رقابية

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين هل القائد أداة رقابية داخل الإدارة تهدف إلى		نعم	لا
				المحافظة على السير الحسن	ضمان بذل مجهود أكثر		
288	1	1.128 ^a	37	9	28	نعم	يبين مبدأ ممارسة تفويض السلطة
			23	3	20	لا	
			60	12	48	المجموع	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن **37** من أفراد العينة صرحوا على وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف ، منهم **28** فرد صرحوا أن وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق هدف المحافظة على السير الحسن و**09** صرحوا أن وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق هدف بذل مجهود أكثر ، بينما **23** من أفراد العينة صرحوا على عدم وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف منهم **20** فرد صرحوا أن عدم وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة يؤدي إلى تحقيق هدف المحافظة على السير الحسن و**03** صرحوا على عدم وجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة الذي يؤدي إلى تحقيق و بذل مجهود أكثر.

نستنتج أن القيادة كأداة رقابية تنتهج مبدأ تفويض السلطة من أجل المحافظة على السير الحسن للعملية الإنتاجية وكذلك لضمان مجهود أكثر من طرف العمال لكنها تستعمل أداة الرقابة من أجل تقييم الأوضاع حيث أنها تمنح التفويض إلى بعض العمال والموظفين فقط والذين لديهم خبرة ومعارف وقدراتهم وتثق فيهم بينما نجد في المقابل أنها لا تمنح إلى شريحة هامة تفويض السلطة هذا ما قد يؤثر عليها سلباً حيث تقل المعلومات المتبادلة لدى الأفراد حول الهدف والتي تؤثر كثيراً على إدراك ووعي العمال وارتفاع مردودهم وتحسين أوضاعهم والرغبة في الأداء

وجودة وإتقان العمل المنفذ حيث وبذلك نجد أن القيادة كأداة رقابية تتأثر كثيراً بمبدأ تفويض السلطة.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 1.128 عند درجة الحرية 1 وبدلالة 0.02 وهياكل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل القيادة كأداة رقابية في المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة بمبدأ تفويض السلطة.

جدول رقم(19): العلاقة بين اتخاذ قرارات بشأن مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة وأسلوب الرقابة التنظيمية المعتمدة

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ومساعدتها على استقرار العامل في الإدارة		
				لا	نعم	
0.00	3	38.31	35	3	32	التشجيع والمكافأة
			16	1	15	المحاسبة والمسائلة
			6	6	0	التجاهل وعدم الانتباه
			3	3	0	أخرى
			60	13	47	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 35 من أفراد العينة صرحوا على أن اتخاذ القرارات بشأن مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة سيؤدي إلى التشجيع والمكافأة، فمنهم 32 فرد صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في الإدارة تقوم بدورها و 03 صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في المؤسسة ليس لها دور، أما 16 من أفراد العينة صرحوا على أن اتخاذ القرارات في مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة سيؤدي إلى المحاسبة والمسائلة، فمنهم 15 فرد صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في المنظمة تقوم بدورها و 01 فرد صرح بأنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل ليس لها دور، بينما 06 من أفراد العينة صرحوا على أن اتخاذ القرارات في مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة سيؤدي إلى التجاهل وعدم الانتباه، فمنهم 06 صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية

المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في الإدارة تقوم بدورها ،أما 03 من أفراد العينة صرحوا على أن اتخاذ القرارات في مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة سيؤدي إلى قرارات أخرى منها التوقيف عن العمل دون التحقق والمسائلة ،حيث صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في المنظمة لا تقوم بدورها .

نستنتج أن الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة موجودة وتساهم في استقرارها واستقرار العمال بها حيث أنهم يتخذون قرارات لحل مشاكلهم دون إبلاغ القيادة غالبا لان ذلك يقابل بالتشجيع والمكافئة ويتعرضون للمسائلة أحيانا في حين أن نسبة قليلة من العمال تري أن الرقابة التنظيمية عن طريق السلطة تعتمد على أسلوب التجاهل وعدم الانتباه مما قد يؤثر سلبا على معنويات العمال، حيث نجد أن وضعية الرقابة التنظيمية تتأثر كثيرا بعملية اتخاذ القرار دون إبلاغ القيادة حيث يقابله في ذلك التشجيع والمكافئة من طرف المشرفين على العملية الإنتاجية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 38.31 عند درجة الحرية 3 وبدلالة 0.00 وهايكل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن عامل اتخاذ القرار دون إبلاغ القيادة في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة و مساعدتها على استقرار العامل في المؤسسة.

جدول رقم (20): يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين من يقوم بعملية التخطيط

الدالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين من يقوم بعملية التخطيط			
				المشرف	مسؤول الموارد البشرية	القائد	
0.00	2	43.20	53	0	1	52	نعم
			7	3	3	1	لا
			60	3	4	53	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 53 من أفراد العينة صرحوا أنه يجب المشاركة في اتخاذ القرار و الارتياح أثناء تأدية المهام، فمنهم 52 فرد صرح أنه يجب أن يقوم بعملية التخطيط القائد ومنهم 01 فرد صرح أنه يجب أن يقوم بعملية التخطيط مسؤول الموارد

البشرية، بينما 07 من أفراد العينة صرحوا أنه لا يجب الاشتراك في اتخاذ القرار فمنهم 01 صرح أنه يجب أن يقوم بعملية التخطيط القائد و03 صرحوا أنه يجب أن يقوم بعملية التخطيط مسؤول الموارد البشرية و03 أكدوا من يقوم بعملية التخطيط هو المشرف.

نستنتج أن هناك تعاون وتضامن حول عملية التخطيط داخل المؤسسة وأن هناك إشراك للعمال والموظفين في عملية اتخاذ القرار المبني على برامج التخطيط الحاضرة والمستقبلية حيث نجد أن أغلب أفراد العينة أكدوا أنهم شاركوا في اتخاذ القرار وان من يقوم بعملية التخطيط هو القائد وبنسبة قليلة جدا مسؤول الموارد البشرية بينما نجد المشرف دوره هو متابعة ما تم تنفيذه وفق البرامج والخطط الموضوعية من طرف القيادة، حيث أن هناك علاقة بين إشراك العمال في اتخاذ القرار وعملية التخطيط إذ ان تخطيط القوى العاملة وسيلة وأداة علمية ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل الجديد لتحديد الاحتياجات المستقبلية تحديدا دقيقا من واقع معايير ومؤشرات معينة حيث يتضح أن الجهة المكلفة بعملية التخطيط تتأثر كثيرا بإشراك العمال في اتخاذ القرار.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 43.20 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية ما يدل على أن عامل المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة يتأثر بدرجة كبيرة بمن يقوم بعملية التخطيط داخل المؤسسة.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين معوقات الاتصال واعتماد المؤسسة أسلوب التخطيط لتحديد الأهداف.

الدالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	يبين اعتماد الإدارة على التنبؤ والتخطيط لتحديد لأهداف		
				لا	نعم	
0.00	1	6.40	56	3	53	نعم
			04	0	4	لا
			60	3	57	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 56 من أفراد العينة صرحوا بوجود معوقات تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من أجل تنمية الموارد البشرية فمنهم 53 صرحوا أنه ترجع هذه المعوقات إلى اعتماد الإدارة على التنبؤ والتخطيط لتحقيق الأهداف و03 صرحوا أن ترجع هذه المعوقات لعدم اعتماد الإدارة على الإدارة على التنبؤ والتخطيط لتحقيق الأهداف بينما 04 من أفراد

العينة صرحوا بعدم وجود معوقات تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من أجل تنمية الموارد البشرية و صرحوا أنه يرجع هذا إلى اعتماد الإدارة على التنبؤ والتخطيط لتحقيق الأهداف المسطرة.

نستنتج أن القيادة تستعمل أسلوب التنبؤ والتخطيط لتحقيق الأهداف إلا أن نسبة معتبرة وكبيرة من العمال والموظفين يؤكدون وجود معوقات تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة داخل المؤسسة ومن بينها اتجاهات العاملين ففي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية نتيجة عدم الثقة في الإدارة وهذا ما يزيد من تعقيد عملية الاتصال على المستوي الشخصي والتنظيمي كما أن لعامل التشويش دور كبير في إعاقة عملية الاتصال حيث يقلل من دقته وتعطيله وبما أن المؤسسة محل الدراسة كبيرة وتحتوي على عدة وحدات وورشات وأقسام فكلما زاد حجم نطاق الإشراف في المنظمات وتعددت المستويات والعلاقات كلما أدى ذلك إلى احتمال عدم فاعلية الاتصال وبالتالي ينقص من تركيز الإدارة لوضع خطط وبرامج لتحديد أهدافها بدقة ، كما أن عدم الاهتمام بعنصر الإتصال في حد ذاته يؤدي إلى حدوث مشاكل تعوق عملية الاتصال في المنظمة حيث أن اعتماد الإدارة على التنبؤ والتخطيط يتأثر كثيرا بالمعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال.

من خلال قيمة كا² البالغة 6.40 عند درجة الحرية 1 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن عامل المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال في المؤسسة تؤثر بدرجة كبيرة في اعتماد الإدارة على التنبؤ والتخطيط لتحديد لأهداف.

جدول رقم(22): يبين العلاقة بين مساهمة التخطيط وبين الأوامر التي يتلقاها العمال

الدالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين الأوامر التي تتلقاها العمال من طرف القيادة		
				غامضة	واضحة	
0.00	2	34.02	6	3	3	التنبؤ بهيكل القوى العاملة
			48	1	47	تحقيق الأهداف المسطرة
			6	5	1	تحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة
			60	9	51	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 48 من أفراد العينة صرحوا أن المساهمة في التخطيط سيؤدي إلى تحقيق الأهداف فمنهم 47 فرد صرح أن تحقيق الأهداف يجب أن تكون

الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف القيادة واضحة، و01 صرح أن لتحقيق الأهداف المسطرة ممكن أن تكون الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف القيادة غامضة، بينما 06 من أفراد العينة صرحوا أن المساهمة في التخطيط سيؤدي إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة فمنهم 05 فرد صرحوا على أن الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف القيادة غامضة، و01 صرح أن تكون الأوامر التي يتلقاها العمال واضحة، بينما 06 من أفراد العينة صرحوا أن المساهمة في التخطيط سيؤدي إلى التنبؤ بهيكل القوى العاملة فمنهم 03 أفراد صرحوا أن تكون الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف القيادة واضحة، و03 صرحوا أن الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف القيادة غامضة ونستنتج أن الأوامر التي يتلقاها العمال من طرف الإدارة واضحة وأن المشرفين يطبقون كل التعليمات من طرف القيادة مما يساهم في عملية التخطيط التي تعتبر الأساس الفعلي لكل عملية إدارية وإنتاجية فهو يرسم الأهداف ويحدد الاستراتيجيات ويوزع المهام والأدوار وأن الأوامر مصدرها برنامج التخطيط الموضوع حيز التنفيذ حيث تعطي تلك الأوامر التصور كما يحدث أثناء العمل من مستجدات وتطورات وهنا تظهر أن هناك علاقة بين إصدار الأوامر من طرف المشرف للعمال والمساهمة في عملية التخطيط وبنسبة كبيرة حيث أن مساهمة التخطيط تكون عن طريق التنفيذ ومصدره الأوامر من طرف القيادة، حيث نجد أن مساهمة العمال في التخطيط تتأثر كثيرا بالأوامر التي يتلقونها من طرف القادة والمشرفين.

من خلال قيمة K^2 البالغة 34.02 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن عامل تلقي الأوامر من القيادة في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب المتعلقة بالمساهمة في التخطيط.

الجدول رقم (23): يبين العلاقة بين نمط الإشراف المعتمد وإتاحة فرصة لتحميل المسؤولية

الدالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين إتاحة فرصة لتحميل المسؤولية		
				لا	نعم	
0.00	2	43.85	40	2	38	نمط ديمقراطي
			16	15	1	نمط ديكتاتوري
			4	3	1	نمط فوضوي
			60	20	40	المجموع

عملية الإشراف حسب منظور الباحث شين تعتبر ظاهرة ثقافية واجتماعية واقتصادية حيث تهتم بالتفاعل الذي يحدث بين سلوك المشرف والهيكل والإطار التنظيمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل وحين يشعر المشرف بالإثارة والحماس والنشاط تصبح قدرته اكبر في التأثير على مرؤوسيه ويؤدي بهم للشعور بالقدرة والتفائل حيث أن نمط الإشراف داخل المؤسسة عامل مهم بالنسبة للعامل خاصة فيما يتعلق بجانب تحمل المسؤولية وحل المشاكل بطرق قانونية وموضوعية فقد يكون نمط الإشراف ديمقراطي يتسم بمنح الفرص والتفتح على الحوار والمشاركة الفعالة في كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة وقد يكون نمط تسلطي يركز السلطة كلها بين يديه ويهتم فقط بالربح وعدم إعطاء الفرصة لتحمل المسؤولية ، وقد يكون نمط فوضوي وعشوائي يمتاز باللامبالاة وغموض في اللوائح والقوانين مما يؤدي بالعمال والموظفين إلى عدم التزامهم مهنيا وتنظيميا.

حيث يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 40 فردا من عينة الدراسة يصرحون بوجود نمط قيادة ديمقراطي من بينهم 38 عاملا وإطارا يعتبرون أن هذا النمط يتيح لهم الفرصة لتحمل المسؤولية بينما نجد 02 فردا من العينة يعتبرون انه لا يتيح لهم فرص لتحمل المسؤولية كما نجد أن 16 من أفراد العينة يصرحون بوجود نمط قيادة ديكتاتوري من بينهم 01 عامل يعتبران هذا النمط يتيح لهم الفرصة لتحمل المسؤولية بينما 15 فردا من العينة يعتبرون انه لا يتيح لهم فرص لتحمل المسؤولية في حين نجد أن 4 افراد من عينة الدراسة يصرحون بوجود نمط قيادة فوضوي من بينهم 3 عمال يعتبرون أن هذا النمط لا يتيح لهم الفرصة لتحمل المسؤولية بينما 01 فرد من العينة يعتبره يتيح له فرص لتحمل المسؤولية .

ونستنتج من خلال النتائج أن نمط القيادة ديمقراطي إلا انه سرعان ما يميل بنسبة قليلة جدا أن لم نقول منعدمة إلى الدكتاتورية وأسلوب الفوضى أحيانا لذلك نجد أن إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية غالبا ما تكون في النمط الديمقراطي وان كانت في النمط الدكتاتوري تخص مجموعة ضيقة فقط من العمال والموظفين في حين نجد مبدأ تحمل المسؤولية في النمط الفوضوي يمتاز بالضبابية كما يتضح أن نمط الإشراف في المؤسسة يتأثر كثير بمبدأ إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 43.85 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على أن نمط الإشراف في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في إتاحة فرصة لتحمل المسؤولية.

الجدول رقم: (24) يبين العلاقة بين السن والجوانب التي يركز عليها المشرف

الدالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين الجوانب التي يركز عليها المشرف			العمل	العمال	العلاقات بين العمال
				العمل	العمال	العلاقات بين العمال			
0.00	4	106.66	35	0	35	0	29-20	السن	
			5	0	1	4	39-30		
			20	20	00	00	50-40		
			60	20	36	4	المجموع		

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 35 من أفراد العينة والبالغ سنهم ما بين 20 إلى 29 سنة منهم 35 عامل وموظف يقر بان من بين الجوانب التي يركز عليها المشرف وهي العمال فقط دون تركيزه على العمل والعلاقات بين العمال بحيث يقوم بمهمة الاهتمام بشؤون العمال وتحقيق كل احتياجاتهم المادية والمعنوية وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة على المدى القريب والمتوسط والبعيد، فيما نجد البقية والمتمثلة في 05 عمال وموظفين وبتراوح سنهم ما بين 30 إلى 39 سنة منهم 04 وضحووا بأنه يركز في المقام الأول من إشرافه على العمل حيث يهتم بالمقام الأول حول رفع الإنتاج وتحقيق الربح كما انه يعتمد في إشرافه على العملية الإنتاجية ومراقبة مردود العمال والجودة والنوعية نظرا للمنافسة الشرسة في السوق خاصة مع تبني سياسة الخصوصية واقتصاد السوق، وواحد فقط 01 صرح أن المشرف يركز على العمال حيث يقوم بالتدعيم المادي والمعنوي و التوجيهات فيما يخص القيام بواجباتهم المهنية لما تلعبه من دور في خلق جو من التضامن وروح الفريق، كما نجد 20 فردا من عينة البحث والذين تتراوح أعمارهم من 40 الي 50 سنة فأكثر منهم 20 صرحوا ان المشرف يعتمد في إشرافه على العلاقات بين العمال حيث أن الاهتمام بتحسين العلاقات بين العمال يساهم في حب العمل والتجانس وتقوية روح الفريق مما يرفع من مردودهم وبالتالي ارتفاع مستوي الإنتاج. حيث إن العنصر البشري يمكن استثماره من اجل تحقيق كل غايات المؤسسة.

كما نستنتج مما سبق أن عملية الإشراف تركز أساسا على عنصر العمال كأحد الأهداف الأساسية الأولى ويعتمد على الفئة العمرية ما بين 20 إلى 29 سنة للاستفادة من خبرتها باعتبارها تملك المهارة وعنصر الذكاء والبنية الجسدية القوية كون أن الاهتمام بالعنصر البشري الذي يبني على أساس الثقة بالإنسان وقدراته في تحقيق الأهداف باستخدام المعارف والمهارات اللازمة كون أن الفرد وما يمتلكه من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، بعدها يأتي

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الرتبة الثانية ثم يأتي في الأخير الاهتمام بالعمل حيث أن المؤسسة اقتصادية وخاصة وتركز على جوانب الربح والمنافسة الحرة في السوق المحلي وحتى الإقليمي.

من خلال قيمة K^2 البالغة 106.66 عند درجة الحرية 4 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على ان عامل السن في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب التي يركز عليها المشرف خلال عملية إشرافه داخل المؤسسة.

جدول رقم: (25) يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتقييم دور المشرف في المؤسسة

الدلالة	درجة الحرية	K^2	المجموع	المستوى التعليمي			
				جامعي	ثانوي	متوسط	
0.00	4	114.87	40	40	0	0	جيد
			16	1	15	0	متوسط
			4	0	0	4	ضعيف
			60	41	15	4	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 40 فرداً من عينة الدراسة صرحوا أن تقييم دور المشرف يكون جيد عند المستوى التعليمي الجامعي بينما، أما 16 فرداً من عينة الدراسة منهم 1 صرح أن تقييم دور المشرف يكون متوسط عند المستوى التعليمي الجامعي في حين 15 منهم صرحوا أن دور المشرف يكون متوسط عند المستوى التعليمي الثانوي، أما 04 افراد من عينة الدراسة صرحوا أن تقييم دور المشرف يكون ضعيف عند المستوى التعليمي المتوسط.

نستنتج أن اغلب عمال المؤسسة هم من خريجي الجامعات ويحملون شهادات في مختلف التخصصات المطلوبة في التوظيف واغلبهم من عمال التنفيذ والتحكم مع بعض الإطارات بينما نجد بنسبة اقل المستوى الثانوي والمتوسط، حيث نجد أن معظم أفراد العينة أكدوا أن دور أداء المشرف يتراوح ما بين الجيد والمتوسط وهذا ما أكده العمال ذوي المستوى الجامعي مما يدل ان عملية التقييم موضوعية حيث أن للمشرف دور في عملية مراقبة ومتابعة خطة العمل وهذا يتطلب مستوى علمي معين لا يقل عن الجامعي. حيث نجد أن تقييم دور المشرف يتأثر كثيراً بالمستوى التعليمي وهو الجامعي.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 114.87 عند درجة الحرية 4 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل المستوى في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب التي يركز عليها المشرف خلال عملية إشرافه داخل المؤسسة.

جدول رقم (26): يبين العلاقة بين السن والعلاقة بين المسئول و العمال

الدالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	السن				
				50-40	30-39	20-29		
0.00	4	49.44	24	16	8	0	التفاهم والتشاور	يبين العلاقة بين المسئول والعمال
			28	2	26	0	الاصطدام منحن الى اخر	
			8	2	2	4	الحذر والحيطه من الطرفين	
			60	20	36	4	المجموع	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 24 من أفراد العينة يعتمدون على علاقتهم مع المسئول على التفاهم والتشاور وتبادل الآراء والأفكار من بينهم 08 فرد عند سن (39-30) و 16 فرد عند سن (50-40) بينما نجد 28 من أفراد العينة يعتمدون على علاقتهم مع المسئول على الاصطدام من حين إلى آخر من بينهم 26 عند سن (39-30) و 02 عند سن (50-40) ، أما 08 من أفراد العينة يعتمدون على علاقتهم مع المسئول على الحذر و الحيطه من الطرفين من بينهم 02 عند سن (39-30) و 02 عند سن (50-40) و 04 عند السن (29-20)

نستنتج أن العلاقة بين المسئول والعمال تبنى على أساس التفاهم والتشاور بالدرجة الأولى وان الفئة العمرية ما بين 50-40 سنة فأكثر تؤكد ذلك إلا أنها لا تخلو من الاحتكاك والتصادم أحيانا والحذر والحيطه من الطرفين حيث نجد أن العلاقة بين المسئول والعمال تتأثر كثير بعامل السن.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 49.44 عند درجة الحرية 4 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل السن في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب التي يركز عليها المشرف خلال عملية إشرافه داخل المؤسسة.

جدول رقم (27): يبين العلاقة بين الاستفادة من دورات تكوينية ومنصب العمل المشغول

الدالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	منصب العمل				
				مدير	عامل تحكم	عامل تنفيذ		
0.00	2	19.07	34	9	15	10	نعم	يبين الاستفادة من دور التكوينية
			26	21	5	0	لا	
			60	30	20	10	المجموع	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 34 من أفراد العينة صرحوا على الاستفادة من الدورة التكوينية فمنهم 15 من عمال التحكم و10 من عمال التنفيذ و09 أفراد من الإطارات برتبة مدير بينما نجد 26 من أفراد العينة صرحوا بعدم الاستفادة من دورة التكوينية فمنهم 21 من عمال التنفيذ و05 من عمال التحكم.

نستنتج أن معظم العمال يستفيدون من برامج للتكوين وخاصة منهم عمال التنفيذ باعتبارهم هم من يسيرون وسائل الإنتاج المتاحة لتأتي بدرجة أقل عمال التحكم والإطارات حيث أن التكوين هو مجموعة أو سلسلة من النشاطات التدريبية التي تنظم العمال والموظفين بمختلف رتبهم والتي تساهم في ارتفاع العملية الإنتاجية كما أن برنامج التكوين يسطر بناء على النقص الموجود في بعض التخصصات وفي مختلف الورشات والأقسام حيث نجد ان عملية الاستفادة من دورات تكوينية تتأثر كثيرا بعامل المنصب المشغول.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 19.07 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اكبر من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة غير دالة إحصائيا ما يدل على ان عامل منصب الشغل في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الاستفادة من دورات تكوينية التي تبرمجها المؤسسة.

جدول رقم(28): يبين العلاقة بين العملية التكوينية وتقييم دور المشرف

الدالة 0.00	درجة الحرية 4	χ^2 86.77	المجموع	يبين تقييم دور المشرف في المؤسسة					العملية التكوينية
				ممتاز	جيد	حسن	متوسط	ضعيف	
			36	0	0	0	36	0	جيد
			17	0	16	0	01	0	متوسط
			7	4	0	0	3	0	ضعيف
			60	4	16	0	40	0	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 36 فرد من عينة الدراسة صرحوا أن العملية التكوينية تكون جيدة ودور المشرف جيد ونجد أن 17 من أفراد صرحوا العملية التكوينية متوسطة من بينهم 16 أكدوا أن دور المشرف متوسط و01 فقط صرح أن دور المشرف جيد كما نجد 07 من أفراد العينة صرحوا أن العملية التكوينية ضعيفة منهم 04 أقروا أن دور المشرف ضعيف و03 جيد.

نستنتج أن العلاقة بين العملية التكوينية وتقييم المشرف هو أنه كلما كان التكوين ناجح ومتخصص كان دور المشرف في المستوى حيث أننا نجد أن أغلبية أفراد العينة تؤكد أن العملية التكوينية جيدة في حين نجد تقييم المشرف من طرف أفراد العينة جيد حيث أن المشرف الناجح هو الذي يستطيع بث روح التعاون وقيادة العاملين بروح الفريق الواحد وذلك بعد أن يفهم طبيعة العنصر البشري والفوارق الموجودة بين أفراد العمل واحتياجاتهم ورغباتهم، كما أن التكوين يهتم بتنمية وصقل المهارات والقدرات وزيادة الحصيلة المعرفية للرؤساء والمرؤوسين حيث يتضح ان تقييم دور المشرف يتأثر بالعملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

من خلال قيمة كا البالغة 86.77 عند درجة الحرية 4 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل السن في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب التي يركز عليها المشرف خلال عملية إشرافه داخل المؤسسة.

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين مكان تلقي التكوين والأقدمية في المؤسسة

الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	يبين مكان تلقي التكوين		أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
				خارج المؤسسة	داخل المؤسسة		
0.00	2	22.55	14	12	2	أقل من 5 سنوات	
			28	05	23	10-5	
			18	03	15	أكثر من 10	
			60	20	40	المجموع	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 28 فرد من عينة الدراسة لديهم أقدمية في المؤسسة ما بين 05-10 سنوات خبرة منهم 23 صرحوا أنهم تلقوا تكوين داخل المؤسسة ومنهم 05 صرحوا أنهم تلقوا تكوين خارج المؤسسة، بينما 18 فرد من أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة أكبر من 10 سنوات منهم 15 صرحوا أنهم تلقوا تكوينهم داخل المؤسسة و 03 صرحوا أنهم تلقوا تكويناً خارج المؤسسة، بينما 14 فرد من أفراد العينة لديهم أقدمية في المؤسسة أقل من 05 سنوات منهم 12 فرد صرحوا أنهم تلقوا تكوين خارج المؤسسة و 02 تلقوا تكويناً داخل المؤسسة.

نستنتج أن معظم أفراد العينة تقرر بأنها تتكون داخل المؤسسة وعن طريق خبراء تجلبهم المؤسسة من الخارج عن طريق إدارتها المتخصصة وبرامج تكوين تلقي عن طريق محاضرات متلفزة و أن اغلبهم من الفئة العمرية من 5 إلى 10 سنوات بينما نجد فئة قليلة صرحت بأنها تتكون خارج المؤسسة حيث ان عملية التكوين خارج المؤسسة تكون في مراكز متخصصة وذلك من اجل الاستفادة أكثر من نتائج التكوين التي تعود بالفائدة على المؤسسة والعمال والموظفين.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 22.55 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اكبر من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائيا ما يدل على ان عامل الاقدمية في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في مكان تلقي التكوين.

جدول رقم(30): بين العلاقة بين تقديم المشرف للمكافئات والمتغيرات التي يركز عليها المشرف

الدالة	درجة الحرية	χ^2	المجموع	تقديم المشرف للمكافئات		
				لا	نعم	
0.00	2	17.64	35	0	35	العمال
			05	3	02	العمل
			20	6	14	العلاقات بين العمال
			60	9	51	المجموع

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 35 فرد من عينة الدراسة صرحوا ان المتغيرات التي يركز عليها المشرف هي العمال وان المشرف يقدم مكافئات تحفيزية وان 20 فرد صرحوا على أن المشرف يركز على جانب العلاقات بين العمال منهم 14 اقروا بتقديم مكافئات من طرف المشرف مقابل 06 نفوا ذلك و 05 افراد صرحوا أن المشرف يركز على العمل منهم 02 من أفراد العينة اقروا بان المشرف يقدم لهم مكافئات و 03 ينفون ذلك .

حيث نستنتج أن اغلب أفراد العينة يقرون بان المشرف يقدم مكافئات مادية ومعنوية وتتمثل في الهدايا والشهادات الشرفية ورفع الأجر من حين إلى آخر حيث أن نظام التحفيزات يلعب دورا كبيرا في تحسين أوضاع العمال بغرض تحسين أداءهم والرفع من مردودهم حيث يرتفع الإنتاج ويزداد هامش الربح التي يستفيد منها العمال، ان الاهتمام بالعمال من خلال الاستماع إلى انشغالهم وتحفيزهم ينمي قدراتهم وإبداعاتهم ومنه فان التركيز على متغير العمال يقابلة تقديم

مكافئات من طرف المشرف وبالتالي فان عامل الاهتمام بالعنصر البشري يتأثر بمقدار التحفيز المقدمة.

من خلال قيمة كا2 البالغة 17.64^a عند درجة الحرية 02 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً ما يدل على أن عامل التركيز على عامل العمال والعمل والعلاقات بين العمال في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في الجوانب المتعلقة بالتحفيز المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم(31): يبين العلاقة بين نمط الإشراف المعتمد وتعداد العمال

الدالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	غياب القيادة وتعداد العمال						
				التعاون مع زملائك	عدم المشاركة في العمل	اهمال العمل	نشر الصراعات والتوترات	اخرى		
0.00	6	109.36	38	0	1	0	0	37	نمط ديمقراطي	يبين نمط الإشراف المعتمد من قبل القيادة
			15	0	14	0	0	1	نمط ديكتاتوري	
			7	0	0	3	4	0	نمط فوضوي	
			60	0	15	3	4	38	Total	

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 38 فرد من عينة الدراسة صرحوا أن القيادة تعتمد نمط الإشراف الديمقراطي حيث نجد 37 فرد منهم صرح على أن إتباع هذا النمط يؤدي إلى التعاون مع الزملاء بينما نجد فرد واحد 01 صرح على أن إتباع هذا النمط يؤدي إلى نشر الصراعات والتوترات. بينما نجد 15 من أفراد العينة صرحوا أن القيادة تعتمد نمط الإشراف الديكتاتوري حيث نجد أن 14 منهم صرحوا على أن إتباع هذا النمط يؤدي إلى نشر الصراعات والتوترات وفرد واحد 01 منهم صرح على أن إتباع هذا النمط سيؤدي إلى التعاون مع الزملاء. بينما نجد 07 من أفراد العينة صرحوا بوجود نمط فوضوي منهم 04 اقروا بعدم المشاركة في العمل في حالة غياب القائد و03 منهم اقروا بإهمال العمل.

يتضح من خلال النتيجة أن نمط القيادة ديموقراطي حيث انه حتي في حالة غياب القائد نجد أن العمال والموظفين يعتمدون أسلوب التعاون مع بعضهم البعض فيما نجد حالات قليلة فقط تنشر الصراعات ولا تشارك في العملية الإنتاجية وتهمل كل الأمور المتعلقة بالعمل والعملية الإنتاجية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 109.36 عند درجة الحرية 2 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية ما يدل على أن عامل نمط القيادة في المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة في تصرفات العمال اثناء غياب القيادة.

جدول رقم (32): يبين معاملة الرئيس للمرؤوس و العمل معهم

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
المبادرين بالعمل	21	15.0	6.0	16.133 ^b	3	.001
الموالين له	5	15.0	-10.0			
حسب قدرة التجارب معه	10	15.0	-5.0			
الاقدر تحمل المسؤولية	24	15.0	9.0			
المجموع	60					

نجد أن 24 من أفراد العينة يصرحون بأن القائد يتعامل مع العمال والموظفين الأقدر على تحمل المسؤولية حيث يشكرهم في حل مشكلات العمل واتخاذ القرار ويتواصل معهم بصفة دائمة، بينما نجد 21 من أفراد العينة تقر بأن الرئيس يتعامل مع العمال المبادرين بالعمل والذين لديهم الرغبة في العمل في تطوير أنفسهم ومهاراتهم حيث يشجعهم الى بذل المزيد من العمل، بينما نجد 10 من العمال يتعامل معهم القائد حسب قدرة تجاوبهم وتفاعلهم معه، ونجد الباقي والبالغ عددهم 5 تصرح بأن القائد يتعامل مع الأشخاص الموالين له والذين تربطه بهم علاقات شخصية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة عند درجة الحرية 03 وبدلالة 0.01 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 14 لصالح الأقدر على تحمل المسؤولية حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 24 مقابل القيم المتوقعة البالغة 15 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على 21 والعبارة الثانية 05 والعبارة الثالثة 10.

جدول رقم (33): يبين إجراءات العمل المتبعة من طرف القائد

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
روتينية	4	10.0	-6.0	22.000 ^e	5	.001
معيقة للعمل	3	10.0	-7.0			
منظمة	11	10.0	1.0			
مشجعة	21	10.0	11.0			
مرنة	8	10.0	-2.0			
مشاركة	13	10.0	3.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 21 من العمال والموظفين يصرحون أن إجراءات العمل المتبعة من طرف القيادة مشجعة حيث تدفعهم الى العمل أكثر من أجل تحسين مستواهم وتعزيز قدراتهم العملية والفنية ،بينما نجد 13 من أفراد العينة تؤكد أن الإجراءات المنتهجة من طرف القيادة تنمي مشاركتهم في عملية الاتصال واتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرجوة ، بينما نجد 11 من أفراد العينة يقولون أنها منظمة وتتسم بالدقة مما يؤدي الى التقليل من حدة مشاكل العمل ،كما نجد أن 08 من أفراد العينة تصرح بأنها مرنة وسلسة طالما أن نمط القيادة ديمقراطي ،بينما 04 من أفراد العينة تؤكد أنها روتينية ولا تحتوي على معطيات جديدة ويطالبون بتغيير منهجية العمل من طرف القيادة أما باقي أفراد العينة والبالغ عددهم 03 تصرح بأنها معيقة للعمل ولا تتماشى مع ظروف عملهم.

من خلال قيمة كا² البالغة 22.000^e عند درجة الحرية 05 وبدلالة 0.01 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 15 لصالح مشجعة حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 21 مقابل القيم المتوقعة البالغة 10 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على 04 والعبارة الثانية 03 والعبارة الثالثة 11 والعبارة الخامسة 08 والعبارة السادسة 13.

جدول رقم (34): يبين أنماط إشراف القيادة في المؤسسة

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
متساهل	9	15.0	-6.0	29.333 ^b	3	.000
متعاون	31	15.0	16.0			
موجه ومدعم	17	15.0	2.0			
يتم بالضغط	3	15.0	-12.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 31 من أفراد العينة تقر بأن عملية الإشراف تمتاز بالتعاون والتفاهم بين القائد والعمال، بينما نجد 17 من العمال والموظفين تصرح بأن عملية الإشراف موجهة ومدعمة ونجد 09 من أفراد العينة تقول إنها متساهلة ومرنة ومنفتحة، بينما باقي وهو 03 من أفراد العينة تقول إن العملية الإشرافية تمتاز بالضغط ودفع العمال نحو تحقيق مستوى عالي من الإنتاج لتحقيق الربح المرغوب.

من خلال قيمة كا² البالغة 29.333^b عند درجة الحرية 03 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 16 لصالح متعاون حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 31 مقابل القيم المتوقعة البالغة 15 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على 09 والعبارة الثالثة 17 والعبارة الرابعة 03

جدول رقم (35): يبين الأساليب الرقابية المتبعة من طرف القيادة

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
الملاحظة عن بعد	10	20.0	-10.0	12.100 ^a	2	.002
الملاحظة عن قرب	31	20.0	11.0			
عن طريق التقارير الكتابية الموجهة إليه	19	20.0	-1.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 31 من أفراد العينة تصرح أن القائد يعتمد في أسلوبه الرقابة على الملاحظة عن قرب أي يكون على مقربة كبيرة منهم ويسجل الملاحظات، بينما نجد ان 19 من افراد العينة تقول إنه يعتمد على التقارير الكتابية الموجهة إليه، فيما نجد أن 10 من أفراد العينة تؤكد أن القائد يعتمد على أسلوبه في الرقابة عن طريق الملاحظة عن بعد.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 12.100^a عند درجة الحرية 02 وبدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 34 لصالح الملاحظة عن قرب حصلت على قيم مشاهدة بلغت 31 مقابل القيم المتوقعة البالغة 20 وهي أكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على 10 والعبارة الثالثة 19.

جدول رقم (36): يبين كيفية القيام بالرقابة من طرف القائد

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
دائما	33	15.0	18.0	41.200 ^b	3	.000
غالبا	5	15.0	-10.0			
أحيانا	20	15.0	5.0			
أبدا	2	15.0	-13.0			
المجموع		60				

يتضح من خلال الجدول أن 33 من أفراد العينة يصرحون أن القائد يقوم بعملية المراقبة بصفة دائمة من أجل إدارة شؤون العمال والمؤسسة ومتابعة ما يجري تنفيذه للتأكد أنه يسري في الاتجاهات الصحيحة ومن ثم تفادي الانحرافات التي قد تنشأ أثناء مرحلة التنفيذ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالعلاج، بينما نجد أن 20 من أفراد العينة يصرحون بأن عملية الرقابة تكون بطريقة متقطعة وأن المشرف والمسؤول بها أحيانا تفاديا للضغط على العمال، بينما نجد أن 05 من العمال والموظفين يؤكدون بأن الرقابة غالبا ما تكون داخل الورشات والوحدات، فيما نجد أن باقي أفراد العينة وهم اثنان 02 تؤكد عدم وجود الرقابة مما يتسبب في حدوث مشاكل في العمل ويضعف القوى العاملة وينقص من دوافع العمل وينقص في تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

من خلال قيمة χ^2 البالغة 41.200^b عند درجة الحرية 02 وبدلالة 0.02 وهي أقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 36 لصالح الملاحظة عن قرب حصلت على قيم مشاهدة بلغت 33 مقابل القيم المتوقعة البالغة 15 وهي أكبر من نظيرتها العبارة الثانية حيث حصلت على 05 والعبارة الثالثة 20 والعبارة الرابعة 02

جدول رقم (37): يبين متابعة القائد للمهام أثناء تنفيذها

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
نعم	51	30.0	21.0	29.400 ^c	1	.000
لا	9	30.0	-21.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 51 من أفراد العينة تؤكد أن القائد يقوم بمهمة المتابعة لما يجري تنفيذه في المؤسسة حتى يقوم بمطابقتها مع الأهداف المسطرة، بينما نجد 09 فقط من أفراد العينة ينفون تماما قيام المشرف والقيادة بعملية المتابعة، مما يؤثر على العلاقة بين العمال والإدارة وتفاقم الظروف الاجتماعية والنفسية للعمل.

من خلال قيمة كا² البالغة 400^a عند درجة الحرية 01 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 37 لصالح عبارة نعم حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 51 مقابل القيم المتوقعة البالغة 30 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الثانية لا حيث حصلت على 09.

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين رقابة القائد والمجالات التي يركز عليها

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
الرقابة على الجودة	14	20.0	-6.0	5.200 ^a	2	.074
الرقابة على التكاليف	18	20.0	-2.0			
الرقابة على أداء العاملين	28	20.0	8.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 28 من أفراد العينة يقرون بأن المشرف يركز على رقابة أداء العاملين كون أن الأداء وارتفاع المردود يساهم في دفع الانتاج للمؤسسة، بينما نجد ان 18 من العمال والموظفين يصرحون بأن القائد ينصب اهتمامه على الرقابة على التكاليف باعتبارها جزء مهم من العملية الإنتاجية وعامل هام في تحقيق كل أغراض المؤسسة من الناحية المالية، بينما نجد 14 من باقي أفراد العينة تصرح بأن القيادة تركز في رقابتها على الجودة في الانتاج وذلك من أجل مواجهة سوق المنافسة الخارجي

من خلال قيمة كا² البالغة 5.200^a عند درجة الحرية 02 وبدلالة 0.07 وهي اكبر من 0.05 نستنتج انه توجد فروق غير دالة في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 38 لصالح العبارة الرقابة على أداء العاملين حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 28 مقابل القيم المتوقعة البالغة 20 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على 14 والثانية على 18.

جدول رقم (39): يبين اقتراح إدارة المؤسسة خططها للنقاش مع العمال

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
نعم	42	30.0	12.0	9.600 ^c	1	.002
لا	18	30.0	-12.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال الجدول أن 42 من العمال والموظفين يصرحون بأن القيادة تقترح عليهم الخطط للنقاش والحوار من أجل تثمينها ورسمها من جديد بناء على مبدأ وحدة الهدف، بينما نجد 18 وهم باقي أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة والقيادة لا تمنحهم فرصة للنقاش فيما يخص الأمور المتعلقة بالتخطيط وأن القيادة تنفرد لوحدها بهذه المسألة.

من خلال قيمة كا² البالغة 9.600^c عند درجة الحرية 01 وبدلالة 0.00 وهي اقل من 0.05 نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 39 لصالح عبارة نعم حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 42 مقابل القيم المتوقعة البالغة 30 وهي اكبر من نظيرتها العبارة الثانية لا حيث حصلت على 18

جدول رقم (40): يبين مضمون التكوين

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
مبادئ أولية	11	30.0	-19.0	24.067 ^c	1	.000
دورات متخصصة	49	30.0	19.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن 49 من أفراد العينة يقرون بأن مضمون التكوين والتدريب هو حول التخصصات الموجودة داخل المؤسسة والتي تعتمد عليها في مرحلة الانتاج

والصيانة والأمن الصناعي، بينما نجد **11** يؤكدون أن دورات التكوين تكون حول المبادئ الأولية وغالبيتهم من المتربصين وذوي الخبرة البسيطة وعمال النظافة والحراسة.

من خلال قيمة χ^2 البالغ 24.067^c عند درجة الحرية **01** وبدلالة **0.00** وهي اقل من **0.05** نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم **40** لصالح عبارة دورات متخصصة حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت **49** مقابل القيم المتوقعة البالغة **30** وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على **11**.

جدول رقم (41): يبين أهمية العملية التكوينية

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
تساهم في الترقية	15	15.0	.0	2.533 ^b	3	.469
تحسين وزيادة الأداء	20	15.0	5.0			
تحسين العلاقة على المشرفين	13	15.0	-2.0			
تعتمد المهارات التفكيرية	12	15.0	-3.0			
المجموع		60				

يتضح من خلال الجدول أن **20** من أفراد العينة تصرح أن أهمية العملية التكوينية تحسن في زيادة الأداء وترفع المهارات الإبداعية والابتكارية، فيما نجد أن **15** من العمال والموظفين يصرحون أن أهمية التكوين والتدريب يكمن في إعانتهم على الترقية إلى رتب أعلى وتحسن من وضعهم المادي، بينما نجد أن **13** من أفراد العينة يؤكدون أن التكوينية التدريب يعمل اعلي تحسين العلاقة مع المشرفين بحيث يصبحون قادرين على التحكم في كل التقنيات الخاصة بالعملية الإنتاجية دون تدخل المشرف والضغط عليهم أحيانا فيما نجد المهارات التفكيرية للعامل وتطوير ذكاؤه في مكان العمل وكيفية استعماله لوسائل الإنتاج المادية خاصة المتطورة ، كما نجد **12** من باقي أفراد العينة تصرح أن عملية التكوين تعتمد على المهارات التفكيرية والذكاء وكيفية تجسيدها بطريقة علمية وعملية.

من خلال قيمة χ^2 البالغ 2.533^b عند درجة الحرية **03** وبدلالة **0.04** وهي اقل من **0.05** نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم **41** لصالح عبارة تحسين وزيادة الأداء حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت **20** مقابل القيم المتوقعة البالغة **15** وهي اكبر من نظيرتها العبارة الأولى حيث حصلت على **15** العبارة الثالثة **13** العبارة الرابعة **12**

جدول رقم (42): يبين الحوافز التي توفرها القيادة

الاختيارات	القيم المشاهدة	القيم المتوقعة	البواقي	كا 2	درجة الحرية	الدلالة
ايجاد علاقة تعاون مع الزملاء	27	15.0	12.0	27.733 ^b	3	.000
الاعتراف بالجهد	23	15.0	8.0			
يعتمد على اسلوب الثواب	7	15.0	-8.0			
أخرى	3	15.0	-12.0			
المجموع	60					

يتضح من خلال البيانات المتحصل عليها أن نسبة 27 من أفراد العينة يصرحون بأنهم في حالة غياب القائد أو المشرف يعتمدون على مبدأ التعاون مع الزملاء من أجل تغطية العجز وصد كل محاولات التشويش والبلبلة، فيما نجد نسبة 3 من أفراد العينة يؤكدون على نشر الصراعات والنزاعات والتوترات في غياب القائد وإحداث المشاكل وذلك من تحقيق غايات وأهداف، فيما نجد نسبة أقل وهي 23 تؤكد أنه في حالة غياب القائد تحدث سلوكيات تنظيمية مختلفة فهناك من يلتزم بالوقت وبذل مجهود وهناك من يتغيب على مكان عمله وحتى وإن تواجد لا يقدم مردود كافي، بينما نجد نسبة أقل بكثير من أفراد العينة تؤكد عدم المشاركة في العمل وكذلك إهمالهم لواجباتهم

من خلال قيمة χ^2 البالغة 27.733^b عند درجة الحرية 03 وبدلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على العبارة رقم 41 لصالح عبارة إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء حيث حصلت على قيم مشاهدة بلغت 27 مقابل القيم المتوقعة البالغة 15 وهي أكبر من نظيرتها العبارة الثانية حيث حصلت على 23 العبارة الثالثة 07 العبارة الرابعة 03

السؤال المفتوح

أما فيما يخص السؤال المفتوح والمتعلق بأن المشكلة الأساسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية تكمن في ممارساتها القيادية فقد أجاب معظم أفراد العينة ومن أهم الاجابات ما يلي:

❖ القيادة في المؤسسة الصناعية الجزائرية تعمل بالحوار والمناقشة والاعتراف بالعمل الجيد. لما يحققه لها من ربحية.

❖ كلما كان تسيير القيادة حسن كلما كانت المؤسسة حسنة علما ان نجاح المؤسسة نتيجة لكفاءة القيادة.

- ❖ لا مركزية القرار وتقدير وتشجيع القدرات الأخرى ووجود تحفيز بدورات تكوينية نوعية واستعمال التكنولوجيا الحديثة في انتقاء الكفاءات من المشرفين والقادة.
- ❖ المشكلة تكمن في مستوى وعي العمال الذي يتطلب منهم القيام بعمل ذو نوعية وكفاءة عالية دون مراقبة من المسؤولين.
- ❖ يجب على المؤسسة الصناعية الاستثمار في العنصر البشري كونه أفضل رأس مال والعمل على تطوير مهاراته وقدراته ومؤهلاته.
- ❖ يجب استعمال الأساليب الحديثة في القيادة للنهوض بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.
- ❖ يجب إعطاء الفرصة إلى خريجي الجامعات والإطارات لتحسين مستوى أداء المؤسسات.
- ❖ فتح قنوات اتصالية عديدة لتسهيل انسياب المعلومات بطريقة سلسلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة.

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

في خضم الفصول السابقة التي عملنا من خلالها إلى إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة (الممارسات القيادية كمتغير مستقل ونسق تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع) ومن خلال إبراز مؤشرات كل متغير توصلنا إلى عدة نتائج جزئية وعامة تعكس فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

❖ تساهم السلطة التنظيمية في تنمية الوظائف الإدارية داخل المنظمة الصناعية.

لقد أكدت الشواهد الكمية التي تم التوصل إليها من المؤسسة مجال الدراسة والموضحة في **الجدول رقم 07** و من خلال النتائج أن **28** من أفراد العينة تؤكد إتاحة فرصة لتحمل المسؤولية على مستوى اللامركزية وهذا يعزز التنسيق بين القاعدة والقمة مما يؤدي إلى وجود مرونة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة كما نجد من خلال **الجدول رقم 08** أن **32** من العمال والموظفين يؤكدون بأن إشراكهم في اتخاذ القرار يساهم في تدعيم العمل الجماعي وتنسيق الجهود بين كل الفاعلين داخل المؤسسة مما يحفزهم على بذل مجهودات أفضل وإعطاء مردود عالي في حين نجد **28** من أفراد العينة تقرر أن إشراكهم في اتخاذ القرار يساهم في تنمية إبداعاتهم وابتكاراتهم ويساهم في تنمية القدرات والمهارات مما يعود على العامل والمؤسسة بالفائدة على حد سواء.

كما أكدت الشواهد التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة الموضحة في **الجدول رقم**

09 أن **31** من أفراد العينة يقرون أن الاتصال مع المسؤولين في المؤسسة يساعدهم على إنجاز

أعمالهم بكل راحة ومرونة ويجعلهم كتلة متجانسة لها نفس الأهداف والأفكار بينما ترى البقية أن الاتصال يوسع من تطلعاتهم وإبداعاتهم ويخلق جو من التفاهم والراحة والطمأنينة مما يساعدهم على زيادة مردودية العمل ويجعلهم على دراية بكل المعطيات المتعلقة بالعمل مما يعزز لديهم الشعور بالأمان والثقة بالنفس، كما نجد من خلال **الجدول رقم 10** أن 31 من أفراد العينة تؤكد بان الفائدة من عملية الاتصال بالمسؤولين يؤدي بهم إلى الفهم المشترك للهدف وبالتالي زيادة الجهد من أجل تحقيقه وتجسيده فيما نجد باقي أفراد العينة يصرحون بأن الاتصال بالقيادة ينمي الثقة الجماعية وروح الفريق والتضامن في حل المشكلات بأمان وثقة .

ومن خلال الشواهد المتحصل عليها من **الجدول رقم 06** أن 42 من أفراد العينة يقرون أن عملية اتخاذ القرار تتم على مستوى إشراك كل الفاعلين الاجتماعيين من عمال ونقابة وأن 18 من أفراد العينة يقولون إن عملية اتخاذ القرار تكون على مستوى القيادة حيث نجد أن 28 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 05 إلى 10 سنوات أكدوا ذلك حيث أن المؤسسة تتجه بصورة أكبر نحو مشاركة الإطارات والعمال حيث تؤدي بهم إلى الشعور بأهمية الأنشطة الموكلة إليهم، وكذلك أن عامل السن يؤثر بنسبة كبيرة على مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة. وذلكما ذهبت إليه الشواهد المتحصل عليها من **الجدول رقم 14** أن 37 من أفراد العينة يؤكدون تقديم اقتراحات في مجال العمل وأغلبهم من عمال التحكم والإطارات حيث أن عامل منصب الشغل يؤثر كثيرا على اقتراحات العمال والموظفين في مجال العمل، كما برهنت الشواهد المتحصل عليها من خلال **الجدول رقم 15** أن 48 من أفراد العينة صرحوا بأن المشرف يشجع الاتصالات وقبول الآراء المتباينة وأن 49 من أفراد العينة صرحوا بوجود اتصال بين القيادة والعمال حيث أن عملية الاتصال تتأثر كثيرا بمدى تشجيع المشرف لها وقبول الآراء المتباينة، ويؤكد ذلك النتائج المتحصل عليها في **الجدول رقم 18** أن 37 من أفراد العينة صرحوا بوجود مبدأ ممارسة تفويض السلطة الذي سيؤدي بهم إلى تحقيق الأهداف أما باقي أفراد العينة صرحوا أنه يؤدي بهم إلى المحافظة إلى السير الحسن وبذل مجهود أكثر حيث أن مبدأ تفويض السلطة التنظيمية يتأثر كثيرا بالقيادة كأداة رقابية ، **الجدول رقم 19** أن 35 من أفراد العينة صرحوا أن اتخاذ القرارات في مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة سيؤدي إلى التشجيع والمكافأة والتحفيز حيث أن أغلبهم صرحوا أنه لتحقيق ذلك يجب أن تكون وضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة ومساعدتها على استقرار العامل تقوم بدورها ، حيث أن اتخاذ القرارات في مشكلات العمل دون إبلاغ القيادة تتأثر بوضعية الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة .

ومن خلال ما سبق نستخلص أن السلطة التنظيمية من خلال عملية اتخاذ القرار والاتصال كممارسات قيادية داخل المؤسسة مجال الدراسة ومن خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترضهم مما يرفع من الروح المعنوية والإخلاص في العمل والشعور بحرية التصرف هذه النتيجة جاءت لتؤكد أن عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال كأحد مؤشرات السلطة التنظيمية يساهمان في تنمية الوظائف الإدارية داخل المنظمة الصناعية كون أن الشواهد الكمية والكيفية المتحصل عليها تؤكد صحة وصدق الفرضية الفرعية الأولى وتحقيقها في الميدان والتي مفادها أن السلطة التنظيمية تساهم في تنمية الوظائف الإدارية داخل المنظمة الصناعية.

ثانياً: نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

❖ تساهم العملية الإشرافية في تنمية الوظائف التنفيذية داخل المنظمة الصناعية.

استنتقا للشواهد المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 12 أن 42 من أفراد العينة يوضحون بأن المشرف يساهم مساهمة فعالة وحقيقية في حل مشكل غياب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حيث يساهم في تطوير العنصر البشري مما يجعله أكثر تحمل للمسؤولية وولاء للمنظمة، كما أكدت الشواهد المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 13 أن 21 من العمال والموظفين يصرحون أن المشرف يقدم المساعدة بطريقة سلسلة لحل مشاكلهم وأحيانا يتدخل شخصيا للبت في النزاع والصراع.

والشواهد المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 40 نجد أن 49 من أفراد العينة يقرون أن مضمون التكوين والتدريب يتمحور حول التخصصات الموجودة داخل المؤسسة ويتم بداخلها والتي تعتمد عليها في مرحلة الإنتاج والأمن الصناعي وذلك ما ذهبت إليه أرقام الجدول رقم 41 أن 20 من أفراد العينة تصرح أن أهمية العملية التكوينية تحسن في زيادة الأداء وترفع المهارات الإبداعية و الابتكارية كما نجد من خلال الجدول رقم 42 أن 27 من أفراد العينة يؤكدون أن القيادة تحاول إيجاد علاقة تعاون مع الزملاء وتعترف بالجهد من خلال تقديم تحفيزات مادية ومعنوية .

كما أقرت الشواهد المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 23 أن 40 من أفراد العينة يصرحون بوجود نمط قيادة ديمقراطي أغلبهم يعتبرون أن هذا النمط يتيح لهم الفرصة لتحمل المسؤولية ، بينما نجد نسبة قليلة من أفراد العينة يصرح بوجود نمط ديكتاتوري ونمط فوضوي حيث يتضح أن نمط الإشراف في المؤسسة يتأثر كثيرا بمبدأ إتاحة الفرصة لتحمل المسؤولية وكما

يتضح من خلال **الجدول رقم 24** أن 35 من أفراد العينة البالغ سنهم من 20 إلى 29 سنة يقرون بأن من بين الجوانب التي يركز عليها المشرف وهي العمال وبنسبة قليلة يركز على العمل والعلاقات بين العمال بحيث يقوم بمهمة الاهتمام بشؤون العمال وتحقيق كل احتياجاتهم المادية والمعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة على المدى القريب والمتوسط والبعيد حيث نجد أن عامل السن يؤثر بنسبة كبيرة في الجوانب التي يركز عليها المشرف ومن خلال الجدول رقم 25 يتضح أن 40 فردا من العينة صرحوا أن تقييم دور المشرف يكون جيد عند المستوى التعليمي الجامعي، بينما نجد 16 فرد فقط صرحوا أن تقييم دور المشرف يكون متوسط عند المستوى التعليمي المتوسط بينما نجد النسبة المتبقية تقيم دور المشرف بين المتوسط والضعيف حيث نجد أن تقييم دور المشرف يتأثر كثيرا بالمستوى التعليمي .

كما يتضح من خلال **الجدول رقم 27** نجد أن 34 من أفراد العينة صرحوا بأنهم يستفيدون من دورات تكوينية أغلبهم من عمال التحكم وعمال التنفيذ حيث نستنتج أن الاستفادة من الدورات التكوينية تتأثر بمستوى منصب العمل المشغول.

ومن خلال **الجدول رقم 28** نجد أن 36 فرد من عينة الدراسة صرحوا أن العملية التكوينية تكون جيدة ودور المشرف جيد وأن باقي أفراد العينة قالوا أن العملية التكوينية ودور المشرف متوسط وبنسبة قليلة ضعيف، حيث أن تقييم دور المشرف يتأثر ببرامج العملية التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

وكما يتضح من خلال **الجدول رقم 30** نجد أن 35 فرد من عينة الدراسة صرحوا أن المتغيرات التي يركز عليها المشرف هي العمال حيث يقدم مكافأة تحفيزية لتشجيعهم ونجد تركيزه بنسبة أقل على العمل والعلاقات بين العمال حيث نجد تقديم المشرف للمكافأة يتأثر بالمتغيرات التي يركز عليها.

ومن خلال **الجدول رقم 31** نجد أن 38 فرد من عينة الدراسة صرحوا أن القيادة تعتمد على نمط إشراف ديمقراطي حيث أن أغلبهم أقرروا أن إتباع هذا النمط يؤدي إلى التعاون مع الزملاء حتى في حالة غياب القيادة، بينما نجد بنسبة قليلة فقط ظاهرة نشر الصراعات والتوترات وإهمال العمل حيث نجد أن نمط الإشراف المعتمد يتأثر بشكل ملحوظ في حالة غياب القيادة عن مكان العمل.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن العملية الإشرافية بأنماطها ونطاقها تساهم في تنمية الوظائف التنفيذية داخل المؤسسة عن طريق نمط القيادة المتبع حيث تساهم في عملية التكوين

والتدريب والتحفيز بالنسبة للعمال كما أنها تعتمد أسلوب التخطيط والبناء الفعال بمشاركة كل الفاعلين كما تقوم بعملية المتابعة عن طريق الرقابة التنظيمية كون أن الشواهد الكمية والكيفية المتحصل عليها متطابقة ومن هنا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها إن العملية الإشرافية تساهم في تنمية الوظائف التنفيذية داخل المنظمة الصناعية. ومنه وبعد التأكد من صحة الفرضيتين الفرعيتين تكون الفرضية الرئيسية صحيحة ومحقة والتي مفادها:

إن الممارسات القيادية تساهم في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية حيث نخلص من خلال العمل الميداني أن الممارسة القيادية بأبعادها ومؤشراتها تلعب دورا كبيرا في تنمية المورد البشري والوصول به إلى أرقى المستويات والمراتب.

2- النتيجة العامة

من خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها والتي تشير إلى أن للممارسات القيادية دور كبير وفعال في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة الصناعية حيث تزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة وعلى ولاء العمال لها من خلال مؤشرات وأبعاد الممارسة القيادية تستطيع أي منظمة النهوض بمواردها البشرية وتنميتها وتحسين مستواها وذلك بإسناد هذه العملية إلى مشرفين وقادة يكون دورهم الأساسي اتخاذ القرار وتعمل على مشاركة كل الأطراف الفاعلة مع تعزيز قنوات الاتصال بين العمال والإدارة ومختلف وحدات وورشات الإنتاج بالإضافة إلى ممارسة الرقابة والمتابعة بعد وضع الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى القريب والمتوسط و البعيد والتركيز على تكوين وتدريب العاملين تكويناً متخصصاً يحفزهم ويرفع من معنوياتهم وينمي قدراتهم العلمية والفنية والمهنية.

خاتمة :

من خلال دراستنا الرامية الى معرفة علاقة الممارسات القيادية بتنمية الموارد البشرية وفي خضم النتائج الامبريقية المتحصل عليها من المؤسسة مجال الدراسة التي تهتم بالعامل شأنه شان اي فرد مقبل على مهنة ما , لا تختلف دوافعه عن دوافع غيره تبعا لما يطمح الى تحقيقه داخل المنظمة وبالتالي الاستمرار في الوظيفة , فقد حاولت الدراسة الحالية اظهار نمط القيادة والاشراف السائد كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بتسيير وتنمية العنصر البشري لما يتطلبه من جهود وهذا ما اكدته المعطيات والشواهد الكمية والكيفية , حيث انه كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على اساس الاحترام والثقة والتقارب والانسجام والتفاهم وزيادة الاهتمام بالجوانب الانسانية واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية ' كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة المدروسة وان المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها , ايضا كلما كانت كيفية توزيع المهام وتقسيم العمل بطريقة عادلة تؤدي بدورها الى ولاء العاملين وكلما زاد تحمل المسؤولية وحسن التصرف كلما تطورت افكار ومهارات العمال وكلما تعددت مصادر المعلومات كلما ساهم ذلك في دقة اداء وتنفيذ الانشطة وكلما تعددت قنوات الاتصال داخل المؤسسة بين العمال والقيادة كلما تحسن التنسيق بين مختلف الوحدات والورشات في تحقيق الاهداف المسطرة ومن بينها رفع الانتاج وسيره من حيث كميته ونوعيته وكذلك تطوير الابداع من خلال وضع افكار وانماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة .

كما اكدت الدراسة ان عملية التخطيط من خلال وضع البرامج الآنية والمستقبلية تعمل على تركيز اهتمام العاملين على المحافظة والابقاء على التنظيم ونموه حيث ان عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتاحة وتوجيهها عن طريق التخطيط من اجل التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية العامة تحديدا دقيقا من واقع معايير ومؤشرات معينة, حيث ان التخطيط للموارد البشرية يتطلب فهما كاملا للأهداف والسياسات والبرامج الموضوعية والتي تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها وتنميتها وتحديد مواطن الضعف في تلك الطاقات بغية العمل على معالجتها ,

الامر الذي يتطلب مزيدا من الدراسة والتحليل للتغيرات المركبة التي تدخل في علاقات متداخلة مع الموارد البشرية على مختلف المستويات التخطيطية , كما ان للرقابة والمتابعة دور في استكمال العملية الانتاجية حيث ان القيادة تسعى الى مراقبة ومتابعة ما تم تنفيذه والتأكد من انه يسير في الاتجاهات الصحيحة ومن ثم تفادي الانحرافات التي قد تنشأ من مراحل التنفيذ ومن ثم اتخاذ الاجراءات الكفيلة بالعلاج كما ان العملية الإشرافية بمختلف انماطها تساهم في تحسين ظروف العامل والنهوض به الى ارقى المستويات حيث نجد وجود نمط قيادة ديموقراطي في المؤسسة محل الدراسة ساعد الفئة العاملة على تخطي كل الصعوبات والمشاكل والعراقيل ودفع عمليه الانتاج وحقق كل الاهداف المسطرة خاصة وان المؤسسة تحتوي على كم هائل من العمال والاطارات وان نطاق الاشراف واسع ومن الصعب جدا التحكم فيه , كما ان عملية التكوين والتحفيز تساهمان في تنمية وصقل المهارات وصقل القدرات وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات وتغيير الاتجاهات أو تعديلها و التأكد من صحتها .

ان مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة التغير خاصة في ظل العولمة واعتماد اقتصاد السوق تتطلب تعديلات مصاحبة في المستويات المهارية وقدرات الأفكار للمورد البشري المتاح وهذا يتطلب ممارسات قيادية رفيعة المستوى وراشدة من خلال كل ابعادها ومؤشراتها .

موضوع الدراسة :

الممارسات القيادية وتنمية الموارد البشرية
داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية
لمؤسسة « لافارج اسمنت مسيلة LCM ».

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتورة:

* زلاقي وهيبة

إعداد الطالب:

● لزهو قواسمية

ملاحظة :

يأمل الباحث في تعاونكم معه، بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة، مساهمتكم ستكون محل اهتمام الباحث،

علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الدراسية 2014 / 2015

بيانات أولية حول المبحوثين:

- 1- الجنس : - ذكر - أنثى
- 2- السن: 1- [30·20] 2- [40·30] 3- [50· 40]
- 3- المستوى التعليمي : 1- متوسط 2- ثانوي 3- جامعي
- 4- المنصب الحالي الذي تشغله :
- 1- إطار 2- عامل تحكم 3- عامل تنفيذ
- 5- الأقدمية في المؤسسة :
- 1- أقل من 5 سنوات 2- [10· 05] 3- [15· 10]

بيانات حول الممارسات القيادية:

أولا - السلطة التنظيمية :

- 6- من خلال مسارك الوظيفي هل اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم يتم ؟
- 1- على مستوى القيادة فقط 2- إشراك كل الفاعلين الاجتماعيين (العمال ، النقابة) 3- أخرى
- 7- إذا تم اتخاذ قرارات في مشكلات العمل، دون إبلاغ رئيسك المباشر، هل يلقي ذلك؟
1. التشجيع و المكافأة 2. المحاسبة و المسائلة 3. التجاهل و عدم الانتباه
- أخرى حدد:
- 8- هل قيادتكم تمارس مبدأ تفويض السلطة ؟
1. الى كل الوحدات 2. الى بعض الوحدات 3. عدم تفويض السلطة
- 9- هل يتيح لك قائدك في العمل فرصا لتحمل المسؤولية ؟
- 1- نعم 2- لا
- 10- هل إشراكك في اتخاذ القرارات يؤدي الى ارتياحك أثناء أداء الأنشطة والمهام و المسندة لك ؟
1. نعم 2. لا
- 11- هل سبق لك أن قدمت اقتراحات في مجال العمل ؟
1. نعم 2. لا
- إذا كان نعم ، كيف كان رد فعل مسؤولك على هذه الاقتراحات؟
- لم يعرها اهتمام
- أخذ بعضها
- أخذها كلها
- 12- حسب رأيك هل تساهم لا مركزية اتخاذ القرار داخل المؤسسة في توفير ؟
- 1.روح التعاون والانسجام 2.اتاحة الفرصة لتمل مسؤولية 3. تنمية المهارات

- 13 - هل هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟ نعم لا
- إذا كان نعم؟ ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال
- 1.قرارات ادارية 2.قرارات تحسين الخدمة
3. أخرى حدد:.....

- 14 - ماهي أهمية اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات ؟

- 1.تدعيم التفكير الابداعي والابتكاري 2.زيادة قدرات ومهارات العامل الفنية 3.تدعيم العمل الجماعي

- 15 - هل يوجد اتصال بين القيادة والعمال ؟

1. نعم 2. لا

- 16 - هل اتصالك مع قائدك و مع العمال يعمل على ؟

1. توسيع تطلعاتك و إبداعاتك 2. يساعد على إنجاز العمل جماعيا 3. بخلق جو من التفاهم و الانسجام

أخرى حدد:.....

- 17 - هل يساعد اتصال قيادتكم في تحقيق ؟

1. الثقة الجماعية 3. الفهم المشترك للهدف أخرى حدد:.....

2. اختلاف وجهات النظر 4. ضعف المشاركة

أخرى حدد:.....

- 18 - هل هناك معوقات تحد من فاعلية الاتصال وكفاءة القيادة من أجل تنمية الموارد البشرية ؟

1. نعم 2. لا

- إذا كان نعم ، فيما تكمن هاته المعوقات؟

- 1- عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات

- 2- عدم الاهتمام بوضع خطط بديلة وفقاً للمعطيات الجديدة

- 3- ضعف قنوات الاتصال بين الادارة العليا والادارة التنفيذية

- 19 - هل الأوامر التي تتلقاها من قائدك ؟ 1. واضحة 2. غامضة

- 20 - هل انسياب المعلومات بطريقة سلسلة يساهم في تحسين أداء العامل ؟

1. نعم 2. لا

ثانيا : العملية الإشرافية

- 21 - ما هو نمط الاشراف المعتمد في المؤسسة ؟

1. نمط ديمقراطي 2. نمط ديكتاتوري 3. نمط فوضوي

- 22 - هل ترى أن المشرف يركز في عمله على ؟

1. العامل 2. العمال 3. العلاقات بين العمال
- 23 - هل يساهم المشرف بحل مشكلة غياب العلاقات الانسانية بالمؤسسة ؟
1. نعم 2. لا
- 24 - هل يشجع المشرف الاتصالات التلقائية قبول الآراء المتباينة ؟
1. نعم 2. لا
- 25 - اذا واجهتك مشكلة في المؤسسة من يقوم بمساعدتك ؟
1. مدير المؤسسة 3. مشرف
2. مدير الموارد البشرية 4. زملاء العمل
- 26 - كيف تقييم دور المشرف داخل المؤسسة ؟
1. ممتاز 4. متوسط
2. جيد 5. ضعيف
3. حسن
- 27 - هل علاقتك مع مسؤولك تقوم على أساس؟
1. التفاهم و التشاور 2. الاصطدام من حين لآخر 3. الحذر و الحيطة من الطرفين
- 28 - في معاملة رئيسك لك، من هم الأشخاص الذين يفضل العمل معهم ؟
1. المبادرين لتجديد العمل 3. القادرين على التعاون معه
2. الموالين له 4. الأقدر لتحمل المسؤولية
- 29 - كيف ترى إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك ؟
1. روتينية 2. معيقة للعمل 3. هرمية
4. مشجعة 5. مرنة 6. مشاركة
- 30 - هل إشراف القيادة الإدارية في مؤسستكم هو إشراف ؟
1. متساهل 2. متعاون 3. موجه و مدعم 4. يتسم بالضغط
- 31 - هل مسؤولك المباشر يسمح بمجال حرية المحاولة و الخطأ ؟
1. نعم 2. لا 3. أحيانا
- كيف ذلك في كل الحالات ؟

بيانات حول نسق تنمية الموارد البشرية :

أولا – الوظائف الادارية

- 32 - هل يعتبر القائد داخل المؤسسة أداة رقابية تهدف الى ؟
1. المحافظة على السير الحسن للعمل 2. ضمان بذل مجهود أكبر
- 33 - هل طبيعة الرقابة التنظيمية المعتمدة في المؤسسة تساعد على الاستقرار في العمل ؟

1.نعم 2. لا

إذا كانت الاجابة بـ لا لماذا :

- 34 - هل يعتمد القائد في اساليبه الرقابية على ؟
1. الملاحظة عن بعد 2. الملاحظة عن قرب 3 عن طريق التقارير الكتابية الموجه اليه
- 35 - هل تتم الرقابة من طرف القائد ؟
1. دائما 2. غالبا
3. احيان 4. ابدا
- 36 - هل يتم متابع ما يجري من طرف القائد؟
1. نعم 2. لا
- 37 - هل يركز القائد في رغبته على؟
1. الرقابة على الجودة 2. الرقابة على التكاليف 3 الرقابة على اداء العاملين
- 38 - من يقوم بعملية التخطيط؟
1. القائد 2. مسؤول الموارد البشرية 3 المشرف
- 39 - هل تتضمن برامج التخطيط للموارد البشرية تغيير مهام الافراد العاملين في المؤسسة؟
1. نعم 2. لا
- 40 - هل تعتمد الادارة على التنبؤ والتخطيط لتحديد الاهداف المرغوب تحقيقها ؟
1. نعم 2. لا
- 41 - هل يساهم التخطيط في ؟
1. التنبؤ بهيكل القوي العاملة 2. تحقيق الاهداف المسطرة 3 تحديد الاحتياجات المستقلة للقوي العاملة
- 42 - هل تقترح المؤسسة خططها للنقاش مع العمال؟
1. نعم 2. لا
- ثانيا- الوظائف التنفيذية
- 43 - هل استفدت من دورات تكوينية ؟
1. نعم 2. لا
- 44 - كيف تقيم العملية التكوينية بالمؤسسة ؟
1. ممتاز 4. متوسط
2. جيد 5. ضعيف
3. حسن
- 45 - أين تلقيت هذه الدورات التكوينية ؟
1. داخل المؤسسة 2. خارج المؤسسة
- 46 - ما مضمون هذا التكوين ؟
1. مبادئ أولية 2. دورات متخصصة
- 47 - هل ترى أن العملية التكوينية تؤدي الى ؟
1. تساهم في الترقية
2. تحسين وزيادة الأداء
3. تحسين العلاقة مع المشرفين
4. تنمية المهارات التفكيرية

-48

ما هي الحوافز التي يعمل رئيسك على توفيرها؟

1. إيجاد علاقة تعاون مع زملائك 3. الاعتراف بالجهد 4. الحصول على الثواب والعقاب
- أخرى حدد:

-49

هل يعمل رئيسك على تقديم مكافأة؟

- | لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. أسلوب تعاونك مع فريق العمل |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. أسلوب مبادرتك و تحمل المخاطر |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. أسلوبك في حل مشكلات العمل |

-50

في غياب قائدك عن العمل هل تكون أكثر استعدادا و إقبالا على؟

1. التعاون مع زملائك
2. عدم المشاركة في العمل
3. إهمال العمل

أخرى حدد:

-51

يقال أن المشكلة الأساسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية تكمن في ممارسات قيادتها ما رأيك في ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع ; باللغة العربية

- 1 - هشام شرامي: البنية البطريركية، بحث حول المجتمع العربي، دار الطبع، بيروت، 1987.
- 2 - صالح بن نوار: فعالة التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 .
- 3 - د/ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 4 - أ/ أنس شكشك: علم النفس الإداري، دار المنهج للدراسات والنشر والتوزيع، ط1.
- 5 - ابن منظور : لسان العرب، دار صادر ،بيروت، 2000.
- 6 - هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، جامعة التحدي، ط1، الجماهيرية الليبية، 2008 .
- 7 - ابن منظور :لسان العرب ،ج4، دار المعارف ،القاهرة، .
- 8 - عبد الفتاح عثمان ،خدمة الفرد والمجتمع، ط5، المكتبة الانجليزية، القاهرة، 1967 .
- 9 - فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، ط7، المشرق للنشر، بيروت، 1986.
- 10 - حسين ملح ،التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية، الجزائر، 1993.
- 11 - مسعود جبران : الرائد، ط1 ،دار العلم للملايين ،بيروت ،لبنان، 2003.
- 12 - هاشم اسماعيل: المعجم الوسيط ،دون طبعة، دار الفكر، المجلد 2، القاهرة ،مصر ،دون سنة نشر.
- 13 - أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصر، ط1 ،دار عالم الكتب ،القاهرة ،مصر ،2008.
- 14 - إبراهيم عبد الهادي محمد : الإدارة، مفاهيمها، أنواعها وعملياتها، دون طبعة، الدار الجامعية، المجلد 2، الإسكندرية ،مصر ،دون سنة نشر.
- 15 - صلاح الدين محمد جوهر: إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دون طبعة، مكتبة عين شمس ،القاهرة ،مصر ،دون سنة نشر .
- 16 - بسبوني محمد البرادعي : تخطيط الموارد البشرية، ط1 ،ابتراك للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2005.
- 17 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح : إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي ، ط2 ،دار عالم الكتب ،إربد ،الأردن ،2006.
- 18 - سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006.
- 19 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية- ،دون طبعة،، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006.
- 20 - صالح مرية :مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع ل م د ،دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ، اشراف شيبلي وهيبة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الدراسية 2013/2014.
- 21 - عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن : المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994.

- 22- ريتشارد باسكال : فن الإدارة اليابانية ، ترجمة حسن محمد ياسين ، السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1986.
- 23- عبد السلام أبو قحف : قراءات في الإدارة اليابانية ، بيروت ، مجلة الزميل ، 1996 .
- 24- فلاح حسن عداي الحسيني : الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2000.
- 25 -محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، 2000 .
- 26 - حسين حريم :إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2003
- 27 - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999.
- 28 -مؤيد سعيد سالم: منظمة التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 29 - صلاح الدين عبد الباقي : ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- 30- مصطفى نجيب شاوش : ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2000.
- 31 - علي السلمي : ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، مكتب غريب ، القاهرة ن ط1 ، 1985.
- 32 - رواية محمد حسن : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ب ط ، 2000.
- 33 -جمال جعيل : مساهمة في تحسين انتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير ، رسالة ماجستير ، معهد علم الاقتصاد ، جامعة باتنة ، 1994.
- 34 -خبانة حسان : دور تسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 1995 .
- 35 - بلوم اسمهان : نسق السلطة التنظيمية و علاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية ، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2012/2011 .
- 36 -سيد محمد جاد الرب :الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 2009.
- 37 - نوري منير: تسيير الموارد البشرية ن دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الشلف ، الجزائر ، 2010 .
- 38 -على غربي و اخرون : تنمية الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 39 - نظمي شحادة و اخرون : ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 .
- 40 - احمد ماهر : ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
- 41 - ناصر دادي عدون : ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دون طبعة ،دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
- 42 - محمود ابو بكر : الموارد البشرية – مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، ط1 ، دار الجامعة ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- 43- صلاح الدين محمد عبد الباقي : ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2000.

- 44 - مصطفى كامل : ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار الشرطة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1994 .
- 45 -د/ رشيد زرواتي : مناهج و ادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار الهدى للطباعة و النشر عين مليلة ، الجزائر ، 2007.
- 46 - كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995 .
- 47 -ويكيبيدي علي غربي، بلقاسم سلاطينه، إسماعيل قيرة : 2002.
- 48 - منير العقوري : 2012 . www.ncd.ly/images/forum.png
- 49 - الموسوعة الحرة : 2012 , ar.wikipedia.org

المصادر باللغة الفرنسية

- 50 - Schuler.s :strategie management of humain resources ,5th west publique company 1995.
- 1 - D'iribarne (p) : la logique de l'honneur , gestion des entreprises et traditions nationales , ed , seuil , paris , 1993
- 2 - CarthMorgan :Images of organization , sage publications , 2end ed London.
- 3 - Ouchi(w) : théorie (z),citi par ; donnadiou(g) : Op cit -53
- 4 - Schuler R .S : managing humain resources , 1995. - 54
- 5 - Voir : AHMED BOUYACOUB:Administration industrielle et général ,ed -- ENG , Alger , 1990 .
- 6 - Voir : CAROL Kennedy : toutes les théories du management , 3^oed. ed. maxima , Paris , 2003.
- 7 - Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise ,ed – du seuil , Paris , 1995
- 8 - N.AUBERT ET AL : Management : aspects hummains etorganisationnels ,ed. P.U.F, Paris, 1999.
- 9 - O.AKTOUF: Les sciences de la gestion et des ressources humaines, une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986. 59
- 10 - R. A. Thietard: Le management ,7é edition, ed, dahleb, Alger, 1995 60
- 11 - J.P.Larçon et R.eitter: Structure de pouvoir et identité del'entreprise, ed,Fernand Nathan,1979. 61
- 12 - Voir: Richard H, Hall: Organisations, structures Processes, and autcomes 5thed, Englewood cliffs, New prentice – halle, Imc. - 62
- 13 - Bernoux Philippe : Sociologie de l'organisation ,ed. seuil , Paris, 1985. - 63
- 14 - MARMUSE(ch) :Politique général : langage intelligence modèles et choix - 64 stratégique, ed.Economica, 1992.

Ph. BERNOUX : sociologie de l'organisations , Op. cit.	· 65
Schuler.s :strategie management of humain resources ,5 th West publiquecompany 1995.	- 66
Henri charles ; vers une gestion stratégique des ressources himaines , les éditions d'organisation, France , 1988 .	- 67
G .lacono ; gestion des ressources himaines ,casabahédetion , paris	- 68.
J-P.HELPER ;J'OR SONI : gestion du persone, vuibert , gestion , narvard , l'expansion , 1982 .	- 69