



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-وكالة
ميله-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. لبيض ليندة

اعداد الطلبة:

- حميمد سعاد

- سلطان أمال

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. علي موسى أمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. مرزوقي ياسر
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. لبيض ليندة

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا

مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

دعاء

اللهم إننا نسألك خير المسألة و خير الدعاء

و خير النجاح و خير العلم و خير الثواب.

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخطئنا .و

ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح .

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا و إذا أعطيتنا تواضعا فلا

تأخذ إعتزازنا بكرامتنا.

علي اللهم على نبينا محمد و على آله و أصحابه و الأخيار

و سلم تسليما كثيرا.

ربنا تقبل منا دعاءنا هذا

"أمين".

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم

قد شكرتم فإن شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين.».

صدق رسول الله

أول كلمة شكر هي للحق وحده رب العزة تجلى في علاه

كما أتقدم بأرقى وأسمى عبارات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذتي المحترمة

التي لم تبخل علينا بنصائحها وأرائها وإرشاداتها القيمة، والتي منحتنا جل وقتها وجهدها

طول فترة إشرافه على هذه الرسالة إليكي أحسن الكلام، وجزاكي الله عنا خير الجزاء

أستاذتي الفاضلة:

"لبيض ليندة".

كما نتقدم بالشكر الى كل من "هولي فرحات"، "عاشوري إبراهيم"، "علي أمال

موسى"

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال

الأجراء على حسن استقبالهم وتعاونهم.

الإهداء

إلى التي ربنتني صغيرة وسهرت علي كثيرا،

إلى من يعجز اللسان عن شكرها الى امي الغالية

* زبيدة دربوشي *

إلى الذي حرس على تعليمي و تكويني

إلى رمز الوفاء و العطاء ابي العزيز *رمضان حميد *

أهدي لكما ثمرة عملي هذا و أطال الله في عمركما

إلى اخواتي الجميلات *منية ، غنية ، سمية *

إلى اخوتي *بلال ، وليد ، محمد *

إلى الاقارب بدون استثناء و أخص بالذكر جدتي اطال الله عمرها

إلى كل الاصدقاء *امال ، حسناء ، مريم ، بثينة ، عبلة

هالة ، هدى ، عليمة ، نزيهة * والى كل زملاء تخصص ادارة

سعاد

الإهداء

إلى التي ربنتني صغيرة وسهرت عليّ كثيرا

والتي يعجز اللسان عن شكرها

إلى أمي الغالية *عتيقة*

رحمها الله وجعلها من أهل الجنان

إلى الذي حرس عليّ تعليمي وتكويني إلى رمز الوفاء والعطاء

أبي العزيز *مصطفى* أطال الله عمره و حفظه.

أهدي لكما ثمرة عملي هذا

إلى أخواتي الجميلات *رتيبة، نادية، سموحة*

إلى إخوتي *حكيم، عصام، زهير*

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي خطيبي الغالي *عبد الكريم حمداني*

إلى الأقارب الذين رافقوني في هذا المشوار وخص بالذكر خالتي

وأولادها فردا فردا، وخالي وزوجته

والى صديقات الدرب *سعاد، مريم، حسناء، أحلام، سعيدة، منى،

عزيزة، عايشة، بثينة، والى زملاء تخصص إدارة أعمال*

آمال

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على انماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية ، من خلال دراسة تطبيقية لعينة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -ميلة- وتناولت الدراسة جانبين : جانب نظري وجانب وتطبيقي، هذا الأخير شمل على تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة المتغير المستقل تمثل في أنماط القيادة بأبعادها الثلاثة (القيادة التسلطية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة الفوضوية) ، والمتغير التابع الخاص بتنمية الموارد البشرية ، وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في : هل تلعب انماط القيادة دور مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله؟ بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية: ماهي الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -، ماهي السياسات التي يعتمدها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله - في تنمية موارده البشرية؟، هل توجد علاقة ارتباط بين أنماط القيادة و تنمية الموارد البشرية ؟ وللاجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

- تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله -

-يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله -على التدريب والتطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارده البشرية .

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله -

واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية على عينة عشوائية طبقية قدرت ب86 موظف والملاحظة كأداة مساعدة ،واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل الوصول إلى النتائج:

1- لا تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

2-تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء -وكالة ميلة -

3- يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة -على التدريب
والتطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارده البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، أنماط القيادة، تنمية الموارد البشرية، التنمية.

Abstract:

This study aims to identify the leadership patterns and their role in human resources development through an applied study on a sample from the National Fund of Social Insurance for workers –Mila, The study dealt with two aspects, theoretical and practical aspect, the latter one included the determination of the relationship between the variables of the study. The four dimensions of leadership patterns are the independent variable (Authoritarian leadership, democratic leadership, chaotic leadership) are the independent variable and the dependent variable is about human resources development.

This study dealt with a main problem: Does leadership patterns play an important role in human resource development in the National Fund for Social Insurance for workers –Mila? As well as the following sub-questions:What are the prevailing patterns of leadership in the National Fund of Social Insurance for Workers –Mila? What are the policies adopted by the National Fund of Social Insurance for workers–MilaIn the development of its human resources?Is there a relationship between leadership patterns and human resource development?

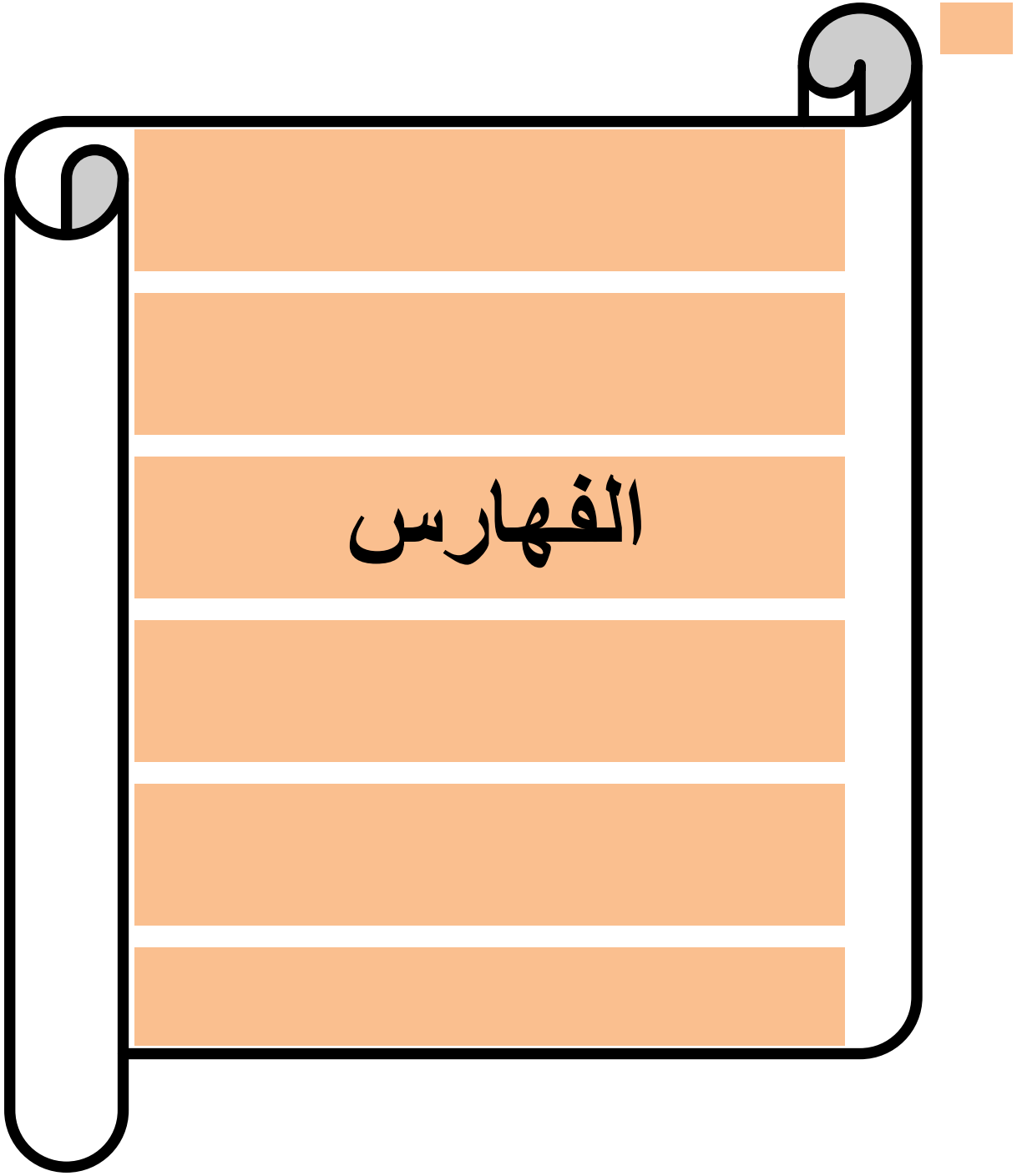
In order to answer the main problem and the secondary questions we have developed the following hypotheses:

- Leadership patterns play an important role in the development of human resources in the National Fund for Social Insurance for Workers–Mila.
- Democratic leadership is the most effective on National Fund of Social Insurance for Workers–Mila.
- The National Fund for Social Insurance for Workers -Mila relies on training, organizational development and training in the development of its human resources.
- There is a statistically significant correlation between leadership patterns and human resource development in the National Fund for Social Insurance for Workers–Mila.

In this study, we relied on the questionnaire as a main tool on a randomized stratified sample of 86 employees, and the observation as an aid tool. The study used descriptive analytical method, and a number of statistical methods were used to achieve the following results:

- Leadership patterns do not play an important role in the development of human resources in the National Fund of Social Security Workers–Mila.
- The Democratic Leadership is the most applicable in the National Fund of Social Security Workers–Mila.
- The National Fund of Social Security depends on training, organizational development and training in the development of human resources.

Key Words: Leadership, Leadership patterns, Human Resource Development, Development.



قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر
-	البسمة
	الدعاء
I	إهداء
II	شكر وتقدير
IV-VI	ملخص
VII-X	فهرس المحتويات
XI-XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
ب-ط	مقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية لأنماط القيادة	
11	تمهيد
12	أولاً: مفهوم القيادة
12	1- القيادة لغة
12	2- القيادة اصطلاحاً
13	3- القيادة وبعض المفاهيم المجاورة
13	3-1- القيادة و الرئاسة
13	3-2- القيادة والإشراف
14	3-3- القيادة والإدارة
14	ثانياً: السمات الشخصية للقائد وأدواره
14	1- السمات الشخصية للقائد
14	1-1- صقل المقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية
14	1-2- النشاط العالي
14	1-3- الإنجاز
14	1-4- امتلاك الشجاعة
15	1-5- العمل بدافع الإبداع
15	1-6- العمل الجاد بتقان والتزام

15	7-1-تحديد الأهداف
15	8-1-استمرار الحماس
15	9-1-امتلاك الحنكة
15	10-1-مساعدة الآخرين
15	2-مصادر قوة القائد
15	1-2-المصادر الرسمية
16	2-2-المصادر الغير الرسمية
16	3-أدوار القائد
17	1-3-مهام رسمية تنظيمية
18	2-3-مهام غير رسمية
19	ثالثا: نظريات القيادة
19	1-النظريات التقليدية
19	1-1-نظرية الرجل العظيم
19	2-1-نظرية السمات
20	2-النظريات السلوكية
20	1-2-دراسة متشيعان
20	2-2-دراسة أوهايو
21	2-3-نظرية الشبكة الإدارية
22	3-النظريات الموقفية
22	1-3-النظرية التفاعلية
22	2-3-نظرية فيدلر لسلوك القيادي
23	3-3-نظرية المسار الهادف
23	4-الاتجاهات الحديثة في القيادة
24	1-4-القيادة الكاريزمية
24	2-4-القيادة التحويلية
24	رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة
25	1-عوامل تخص القائد
25	2-عوامل تخص المرؤوسين
25	3-عوامل تخص الموقف والبيئة

25	خامسا: أهمية القيادة
26	سادسا : ماهية النمط القيادي
26	1-تعريف النمط
26	2-تعريف النمط القيادي
27	سابعا : أنواع أنماط القيادة
27	1-أنماط القيادة حسب المصدر
27	1-1-القيادة الرسمية
27	1-2-القيادة الغير الرسمية
27	2-أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي
27	1-2-1-نمط القيادة التسلطية
29	2-2-نمط القيادة الديمقراطية
31	2-3-القيادة الفوضوية
31	2-4-القيادة الغير الموجهة
31	3-أنماط القيادة حسب قدرات الدكاء العاطفي
32	3-1-القائد ذو البصيرة
32	3-2-القائد فن واحدة بوحدة
32	3-3-بناء العلاقات (النمط الاندماجي)
33	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية	
35	تمهيد
36	أولا : ماهية تنمية الموارد البشرية
36	1-تعريف التنمية
36	1-1-التنمية لغويا
36	1-2-التنمية اصطلاحا
37	2-تعريف الموارد البشرية
37	3-تعريف تنمية الموارد البشرية
38	4-المصطلحات الشائعة في تنمية الموارد البشرية
38	4-1-التخلف
39	4-2-التطوير

39	4-3- التطور
39	4-4- التحديث و الحداثة
39	4-5- النمو الاقتصادي
40	4-6- التدريب
40	4-7- التنمية الشاملة
40	ثانيا: أسباب تنمية الموارد البشرية
41	ثالثا: برامج تنمية الموارد البشرية
41	1- برامج التنمية الإدارية
41	2- برامج الإدارة الإشرافية
41	3- برامج المتدربين الإداريين
42	4- برامج التثقيف العام
42	5- برامج التكيف
42	6- برامج تنمية المهارات
42	7- برامج متخصصة
42	8- برامج المهارات السلوكية
42	رابعا : مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
42	1- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
43	1-1- الإدارة العليا
43	1-2- الإدارة الإشرافية
43	1-3- الفرد
43	1-4- الجهة المتخصصة
44	2- متطلبات تنمية الموارد البشرية
44	2-1- التنظيم
44	2-2- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية
44	2-3- ادارة الموارد البشرية
44	2-4- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة
44	2-5- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية
44	2-6- تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية
44	2-7- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية

45	2-8- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
45	2-9- التعلم التنظيمي
46	خامسا: سياسات تنمية الموارد البشرية
46	1- تخطيط الموارد البشرية
48	2- تحليل الوظيفة والاستقطاب
48	2-1- تحليل الوظيفة
50	2-2- الاستقطاب
51	3- تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين
51	3-1- تخطيط المسار الوظيفي
52	3-2- تقييم أداء العاملين
54	4- التدريب والتطوير التنظيمي
54	4-1- التدريب
56	4-2- التطوير التنظيمي
58	5- التكوين
59	سادسا : التدريب والتنمية عملية إستراتيجية
59	1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية
59	2- التدريب والتنمية عملية مستمرة
60	سابعا:العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
60	1-العوامل التعليمية
60	2-العوامل الاجتماعية
60	2-1-المسؤولية الاجتماعية
60	2-2-الجوانب الأخلاقية
60	2-3-الزيادة السكانية
61	3-العوامل السياسية والقانونية
61	4-العوامل الاقتصادية
61-62	ثامنا : أهمية تنمية الموارد البشرية
63	خلاصة
	الفصل الثالث:الجانب الميداني للدراسة
65	تمهيد

66	أولاً: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة-
66	1- تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
66	2- الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
67-66	3- مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
67	4- المستفيدين من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
68	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة
68	1- مجالات الدراسة
68	1-1- المجال المكاني
68	1-2- المجال الزمني
68	2- منهج الدراسة
68	3- مجتمع الدراسة
69	4- عينة الدراسة
69	5- أدوات جمع البيانات
69	5-1- الملاحظة
69	5-2- الاستمارة
70	6- أساليب المعالجة الإحصائية
71	7- صدق وثبات اداة الدراسة
	7-1- الصدق الظاهري
	7-2- صدق الاتساق الداخلي
	7-3- ثبات اداة الدراسة
	8- نتائج التوزيع الطبيعي
	ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة
	1- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية
	1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس
	1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن
	1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
	1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية
	1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي
	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور أنماط

	القيادة في المؤسسة
	1-2- عرض وتحليل بيانات بعد القيادة التسلطية
	2-2- عرض وتحليل بيانات بعد القيادة الديمقراطية
	3-2- عرض وتحليل بيانات بعد القيادة الفوضوية
	4-2- عرض وتحليل بيانات انماط القيادة في المؤسسة ككل
	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور سياسات تنمية الموارد البشرية
	4- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي
	رابعاً: تحليل واختبار الفرضيات الدراسية
	1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
	2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
	3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
	4- اختبار الفرضية الرئيسية
	خلاصة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

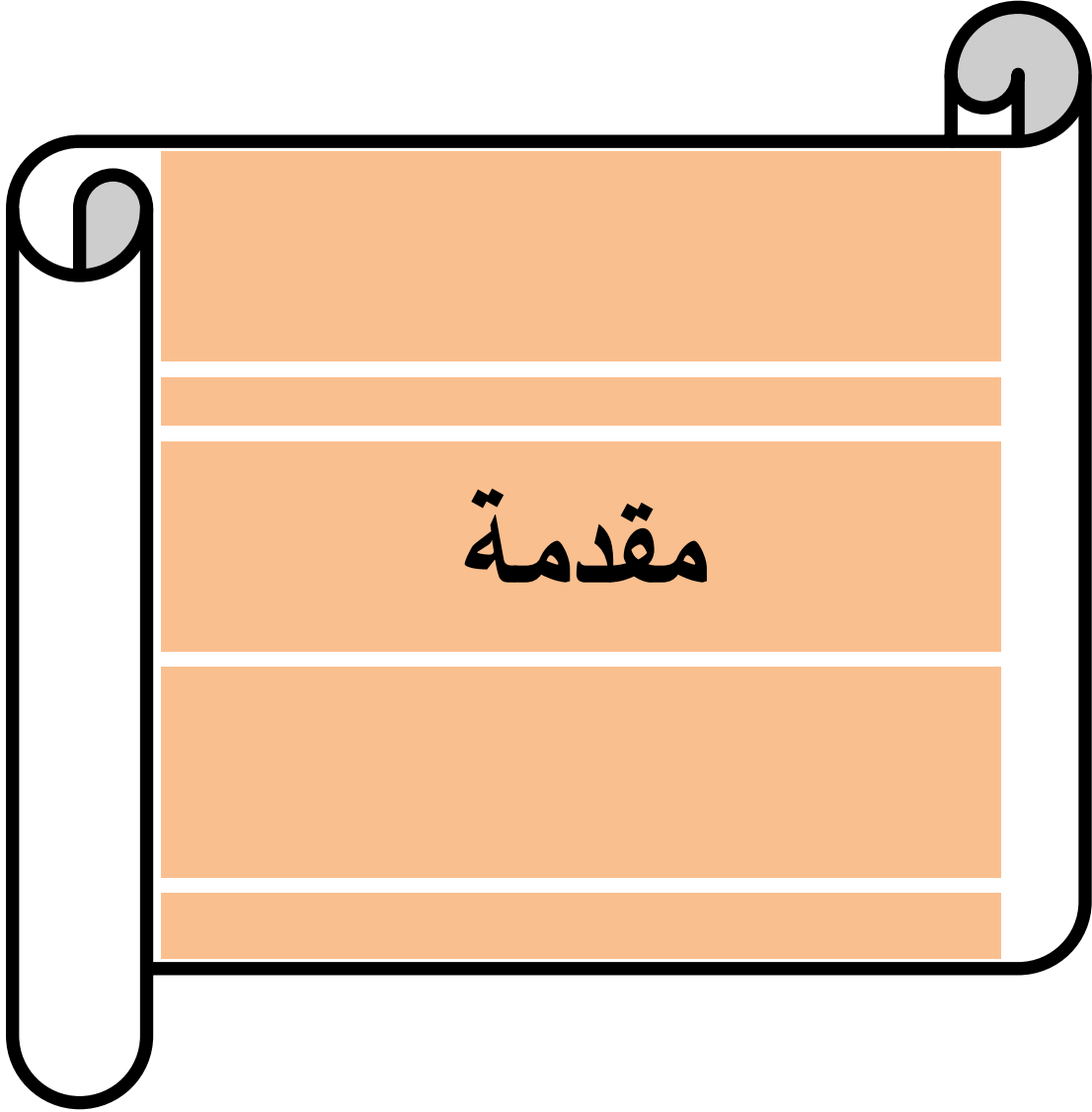
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
17	أدوار القائد	01
31	الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي	02
68	المجال الزمني	03
69	حساب عينة الدراسة	04
70	أطوال فترات القياس	05
72	معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد (القيادة التسلطية) بالدرجة الكلية للبعد	06
72	معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد (القيادة الديمقراطية) بالدرجة الكلية للبعد	07
73	معامل الارتباط بيرسون لعبارات البعد (القيادة الفوضوية) بالدرجة الكلية للبعد	08
74	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور سياسات تنمية الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور	09
74	قيمة معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لأداة الدراسة	10
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	12
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	15
81	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة التسلطية	16
82	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الديمقراطية	17
83	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الفوضوية	18
84	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول أنماط القيادة في المؤسسة ككل	19
85	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية	20
87	اختبار التوزيع الطبيعي	21
89	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية	22
90	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية	23
91	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية	24
92	نتائج علاقة الارتباط بين أنماط القيادة و تنمية الموارد البشرية	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	أنموذج الدراسة	01
21	نظرية الشبكة الإدارية	02
45	دورة النجاح السيكولوجية	03
47	مراحل تخطيط الموارد البشرية	04
49	نتائج تحليل الوظيفة	05
51	العلاقة الترابطية لتحليل العمل و التخطيط	06
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	08
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	11

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109-105	استمارة الدراسة	01
109	قائمة أساتذة المحكمين للاستمارة	02
111-110	الهيكل التنظيمي	03
114-112	صدق الاتساق الظاهري للأداة	04
115	ثبات أداة الدراسة	05
117-115	عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	06
117	حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور أنماط القيادة في المؤسسة	07
119	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية	08
120	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	09
123-120	علاقة الارتباط بين انماط القيادة وتنمية الموارد البشرية	10



تعتبر القيادة عنصراً مهماً في حياة المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة ومحوراً أساسياً لتفعيل قدراتها ومواردها وتحقيق أهدافها، وفي ظل تطور المؤسسات وكبر حجمها وتعدد أنشطتها وتشابك علاقاتها الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية كلها أمور استدعت البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية، وتستمد أهميتها من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة، حيث نجد أن النمط الديمقراطي يساعد على المشاركة والتعاون وتبادل الآراء والأفكار مع الجماعة واتخاذ القرارات بصفة مشتركة وعلى المؤسسات اجتتاج أنماط القيادة الاستبدادية التي تمارس مبدأ التخويف والتحكم في الجماعة التي يديرها بشكل كامل، كما نجد القيادة الفوضوية قليلة الممارسة والتطبيق من طرف المنظمات المعاصرة كونها تحمل في كيانها الفشل والتسيب وانخفاض أداء الموارد البشرية، ولكي تحسن المؤسسة من أداء هذه الموارد لا بد من العمل على تنميتها وهذا يمثل أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لتصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، وعليه كان لا بد أن تتم عملية التنمية وفق سياسات محكمة لأنها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء كفاءات ومهارات الموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من الأساليب المتمثلة في التدريب، التطوير والاستقطاب وغيرها من أجل تحسين وتطوير الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، فأنماط القيادة داخل المؤسسة لها دور فعال في تنمية وتطوير القدرات الموجودة لدى الموارد البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، وتوفير الوسائل العلمية المناسبة والسلمية التي تساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين.

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة- مؤسسة خدمية دوره التوسط بين المؤمن والمؤمن عليه، بهدف تسيير أداء التأمينات الاجتماعية ، والتي يساهم في التنمية الوطنية وتغطية الاحتياجات الاقتصادية الوطني في مجال تخصصه من اجل دفع عجلة التقدم ولتحقيق كل ما يسعى إليه لا بد ان يقوده قادة ذو كفاءات عالية ومهارات يسعون لتنمية مهارات موظفيه.

لنتمحوور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل لأنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة-؟

1-التساؤلات الفرعية: محاولة منا للإجابة عن إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات قصد الإحاطة بهذا الموضوع :

1-ماهي الأنماط القيادية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميلة-؟

2-ماهي السياسات التي يعتمدها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة- في تنمية موارده البشرية؟

3- هل توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله-؟

2- فرضيات البحث: لمعالجة إشكالية البحث المطروحة لابد بالفرضيات التالية:

2-1- الفرضية الرئيسية: تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله-.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (Ho): لا تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1): تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

- الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم (Ho) : لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله - على التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارد البشرية .

الفرضية البديلة (H1): يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله - على التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارد البشرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله **توجد** علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله-.

وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية وهي:

- الفرضية الجزئية الأولى:

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

-الفرضية الجزئية الثانية:

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

-الفرضية الجزئية الثالثة:

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- 1-تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية لأي مؤسسة ومفتاح نجاحها والمحرك الإداري لأي تنظيم.
- 2-كون القيادة هي التي تصور كل ما يرتبط بمستقبل المنظمة.
- 3-الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية داخل المؤسسة استدعت الضرورة إلى تنميتها لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.
- 4-تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المتطلبات لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنافسية التي شاهدها المؤسسة والتي تعتبر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.

4-أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1-التعرف على السمات الشخصية للقائد تمكنه من تنمية مهارات الموارد البشرية.
- 2-التعرف على أدوار القائد داخل المؤسسة.
- 3-الكشف على العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
- 4-محاولة التعرف على أسباب تنمية الموارد البشرية.
- 5-الكشف عن المصادر والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

5-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- يعتبر موضوع أنماط القيادة من الموضوعات الحديثة وذات الأهمية البالغة، حيث تلعب دورا أساسيا وحساسا في كل عمليات وأنشطة المؤسسة التي تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وديمومتها.

2- تعد تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في ميادين التسيير والإدارة، فالتغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي شهدتها عالمنا اليوم فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة للمثل في تنمية الموارد البشرية لإكسابها المهارات والمعارف التي تساعد في تحسين أدائها وبالتالي الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

6- صعوبات: الدراسة :

أحاطت بالبحث عدة صعوبات خاصة ما تعلق منها في الجانب التطبيقي، حيث تمثلت أهمها:

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.

- عدم إلمامنا الجيد بحوثات برنامج spss والذي كان الأساس في المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية الأمر الذي صعب من العمل التطبيقي وإضاعة الكثير من الوقت والجهد .

- عدم توفير المؤسسة للمعلومات الضرورية نظرا لسريتها.

7- هيكل الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث و الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات التي طرحت فيما سبق ، وإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها ، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة و متكاملة تسبقها: مقدمة (الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات).

الفصل الأول تم تخصيصه للأسس النظرية للأنماط القيادة وتناول فيه كل من مفهوم القيادة ، السمات الشخصية للقائد وأدواره ، نظريات القيادة ، العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة، أهمية القيادة، ماهية النمط القيادي ، أنواع أنماط القيادة.

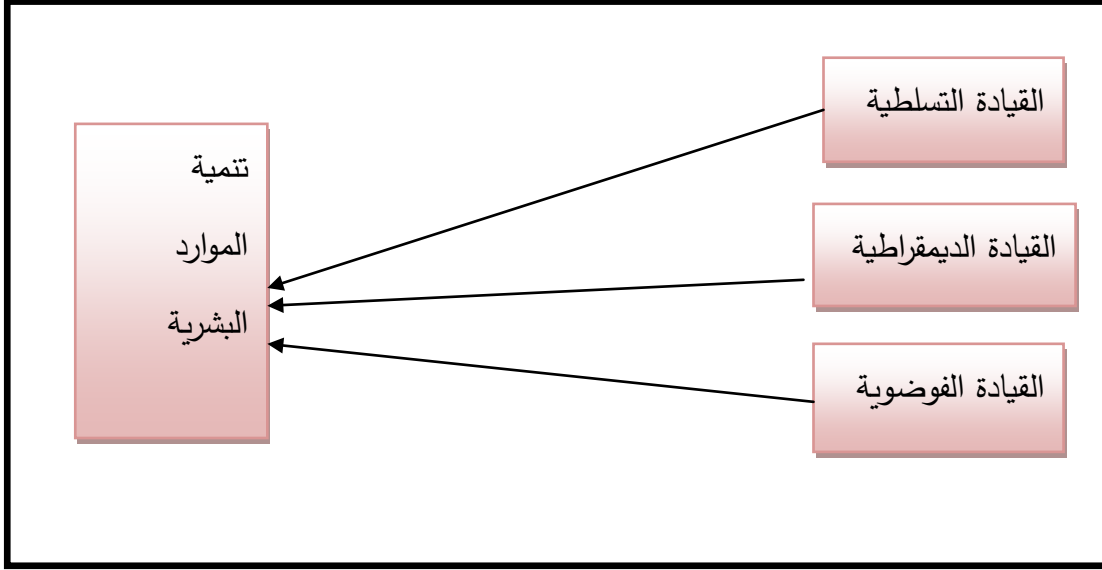
الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وتناول فيه كل من ماهية تنمية الموارد البشرية ، أسباب تنمية الموارد البشرية ، برامج تنمية الموارد البشرية ،سياسات تنمية الموارد البشرية ، التدريب والتنمية عملية إستراتيجية ، العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية ، أهمية تنمية الموارد البشرية .

الفصل الثالث قد تم اختياره ليكون الجانب الميداني للدراسة الميدانية والذي شمل تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الإطار المنهجي للدراسة، عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة، تحليل واختبار الفرضيات.

8- أنموذج الدراسة :

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة ، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة:

الشكل رقم(01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

9-الدراسات السابقة:

توجد هناك أهمية كبيرة للدراسات السابقة وتكمن في مساعدة الباحث على عدم الوقوع في الأخطاء التي سبق وقع فيها الباحثون الآخرون، وذلك لأن الباحث من خلال اطلاعه عليها سيكتشف المشاكل التي عانى منها الباحثون الآخرون وبالتالي تكون لديه القدرة على تجنبها، كما تساعد كذلك على معرفة الأفكار التي تمت دراستها وتبالي استبعادها والتركيز على أفكار إبداعية لم تدرس من قبل والإطلاع على الطريقة التي استخدمها الباحثون في دراستهم لصياغة أسئلة الدراسة وتبالي يستفيد الباحث من هذا الأمر ويصبح لديه الخبرة الكافية لصياغة أسئلة بحثه العلمي وتقديم إجابات عن عدد من الأسئلة التي تدور في ذهنه وتبالي توفير الوقت والجهد.

الدراسة الأولى:

دربوش شهيناز، تأثير أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، 2013.

تتمحور مشكلة البحث حول كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، وكانت تهدف الدراسة إلى فهم نظريات القيادة الإدارية المختلفة الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية على تطوير وتنمية مهاراتهم في القيادة من خلال الاستفادة بما جاءت به هذه النظريات والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتلازمه مع الدراسة، وهاذا لأهمية التأثير بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة تم اختيار هذه المؤسسات ميدانيا لإختبار مشكلة البحث المتمثلة في كيف يمكن

لنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، وقد تم سحب عينة من المجتمع المدروس المتمثل في القادة الإداريين لمرؤوسين .
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

الدراسة الثانية:

سامي عبد العزيز عامر أبو الخير، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، قسم أصول التربية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.

تتمحور مشكلة البحث حول ما الترتيب القيمي لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وكانت تهدف الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات التقدير عينة الدراسة لدرجة توافر أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الترسلية) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهذا لأهمية العلاقة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تم اختيار هذه المؤسسات ميدانيا لإختبار مشكلة البحث المتمثلة في ما الترتيب القيمي لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وقد تم سحب عينة من المجتمع المدروس المتمثل في مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (134).

توصلت الدراسة إلى هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات المتوقعة حول جميع الأنماط تعزى إلى المؤهل العلمي، مستوى التعليمي، المنطقة التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المتوقعة حول النمط الديمقراطي لصالح الذكور.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا.

الدراسة الثالثة:

سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

تتمحور مشكلة البحث حول ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وكانت تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، تقديم دليل على أهمية إستراتيجية

تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة، ومعرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة Saniak وتحليل مدى مساهمتها في تحسين الأداء المستدام لها، ومحاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات أخرى تهتم بنفس مجال دراستنا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهادا لأهمية وهذا لمعرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية وللاختبار مشكلة البحث المتمثلة في ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء المالي، للمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل مشتركة الموارد البشرية في برامج التدريب والتعليم والتكوين، وكذلك تفعيل وتنمية المديرين الماليين من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية انطلاقا من أن المهارات المتميزة والناجحة عن تنمية الموارد البشرية تشكل مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية الذي ينبع من التعليم والإبداع، وهو ما يمثل جوهر تنمية الموارد البشرية، إن التدريب في إطار المسؤولية الاجتماعية يكسب الموارد البشرية المهارات اللازمة لتحسين أدائهم الاجتماعي ما يؤدي لتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

استعدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا في الفصل الثاني والمتعلق بالإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة:

قويح خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011.

تتمحور مشكلة البحث حول إذا كانت الموارد البشرية هي أثن عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لها، وكانت تهدف الدراسة إلى فهم عملية تنمية الموارد البشرية وتوضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهة التنافسية والتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة تنافسية وغلق الفجوة بين ما هو محقق وما هو متوقع و معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية وخاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهذا لمعرفة تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية وللاختبار مشكلة البحث المتمثلة في ما مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري في تحقيقها للميزة التنافسية وبقائها في السوق، تعتبر المؤسسة عملية تقييم الأداء عملية جد مهمة وتعتمد على نتائجها في الوظائف الأخرى، تهتم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية حيث تتعامل مع مراكز تكوينية محلية ودولية، المؤسسة تعاني من مشكلة هروب الكفاءات أي أن الشركة لا تستطيع المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءات العالية، فهي تعتبر نقطة ضعف أمام المنافسين.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا في الفصل الثاني والمتعلق بالإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

الفصل الأول:

الأسس النظرية

لأنماط القيادة

تمهيد:

إن القيادة من المواضيع ذات الأهمية البالغة في المجتمع، وعنصر هام وضروري في حياة المنظمات لدورها البارز والمهم في تقدم المنظمات والمؤسسات والدول، فهي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين في العصور القديمة وشغلت اهتمام المختصين في علم الإدارة، حيث تشكل القيادة عنصرا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة، ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها أصبحت القيادة محورا أساسيا لترشيد سلوك الأفراد واستغلال طاقتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وهدفنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث بدأ من:

أولا: مفهوم القيادة.

ثانيا: السمات الشخصية للقائد وأدواره.

ثالثا: نظريات القيادة.

رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

خامسا: أهمية القيادة.

سادسا: ماهية النمط القيادي.

سابعا: أنواع أنماط القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة.

إن مفهوم القيادة "leadership" من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام شامل ولم كل ما تحمله من معاني. حيث تنوعت تعريف القيادة مع اختلاف المحكات، ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحض بالقبول الكبير من قبل الدراسيين والمهتمين بهذا المجال إلى حد الآن، وسوف يتم التطرق إلى أهمها:

1- القيادة لغة:

إذ تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة إذ لو وجد أن كلمة القيادة "leadership" مشتقة من الفعل اليوناني "archein" بمعنى أن: " يبدأ أو يقود أو يحكم ويتدفق مع الفعل اللاتيني "ajere" ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة القائد "leader" يعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص و أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، وحسب لسان العرب لأبن منظور: " فالقيادة من قاد، يقود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها". (سميرة صالح: 2008، ص16).

2- القيادة اصطلاحاً:

عرفها هيمان على أنها: " هي العملية التي يتمكن بها الفرد أن يوجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وسلوك أشخاص آخرين " . (أحمد قوراية: 2007، ص 174).

نلاحظ من خلال تعريف هيمان أنه حدد إمكانيات القائد في توجيه وترشيد الأفراد وضبط شعورهم وسلوكهم.

كما عرفت على أنها: " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر الأفراد الآخرين أو في سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته " . (بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، 2008 ص 93).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه بأن القيادة تقوم بالتوجيه والتأثير في أفكار الآخرين ويحدث هذا التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويسمى بالقيادة المباشرة.

كما عرفت أيضا على أنها: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك " . (بشير العلاق القيادة والإدارة، 2010، ص 89).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه بأن القيادة هي القدرة على التعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية، أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تنتج في حقيقة الأمر من الذي يقوم بتوجيه نشاطهم في شكل منسق ومتربط.

كما عرفت على أنها: " وظيفة من وظائف إدارة الأعمال فهي مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التحكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصا على الأداء الإداري السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع ". (علي فلاح الزغيبي، عادل عبد الله العنزي: 2011، ص ص 434_435).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن القيادة هي عملية إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد، للتأثير على الموظف لاتخاذ القرارات وتطبيق التعليمات المطلوبة منهم، لتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم عن طريق الاتصال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- القيادة وبعض المفاهيم المجاورة:

هناك بعض المفاهيم المجاورة للقيادة وتتمثل في:

3-1- القيادة والرئاسة :

القيادة: دور اجتماعي رئاسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائيا، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد، وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه.

الرئاسة: فتشير إلى قوة رسمية، وتقوم نتيجة لنظام، وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالبا وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستند إلى السلطة والسيطرة. والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة.

3-2- القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بعرض القيادة بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أهداف المنظمة، وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطاته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد. فالمشرف لا يجب أن يكون عضو في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته. وتختلف القيادة عن الإشراف، ذلك أن الشخصية القيادية تحصل أولا على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفو.

3-3- القيادة و الإدارة:

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين. ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء. وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصلاحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. تؤمن الإدارة انجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في انجاز الخطط. تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية. (سمية جعيدل: 2015، ص 117).

ثانيا: السمات الشخصية للقائد وأدواره.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بسمات شخصية تساعده على تأدية أدواره والتأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون بها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يكسب سمات لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الفرد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

1- السمات الشخصية للقائد:

قام كل من داني كوكس " DANNY COX " وجون هوفر " JOHN HOOVER " بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1-1- صقل المقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة، إحداها في حياته العامة والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

1-2- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

1-3- الانجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وانجازها.

1-4- امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على

ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

1-5- العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن. (زكريا الدوري: 2012، ص 192_193).

1-6- العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفعالين يقومون بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال. (خيرى مصطفى كتانة: 2007، ص ص 125_126).

1-7- تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

1-8- استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تتطفئ أبدا لتبقى متقدمة على الدوام، فممو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات.

1-9- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يكتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

1-10- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التقاهات حينها يتبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ. (زكريا الدوري: 2012، ص ص 192_193).

2- مصادر قوة القائد:

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:

2-1- المصادر الرسمية:

ومن مظاهرها نذكر ما يلي:

أ- قوة المكافأة " REWARD POWER " ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاقته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

ب- قوة الإكراه " COERCIVE POWER " ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

ج- قوة السلطة القانونية: ومصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد، وهذه القوة بمعنى السلطة تتناسب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام مثلاً: يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيره من مدراء الإدارات والمدير المالي يتمتع بسلطته على رؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على مرؤوسيه. (علي عباس: 2014، ص 160).

2-2- المصادر الغير رسمية (قوة التأثير):

وتتمثل في:

أ- قوة الخبرة: من الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة يمتلكها الفرد ويكون متميز فيها عن غيره أو اقترانية تعطيه قوة تمكنه من القيادة، فالمهندس الكيميائي العريق في تخصصه، والخبير في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص في التأثير على المهندسين الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة الفريدة المتأتية من التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة والمتعمقة في مجال الهندسة الكيميائية وهكذا.

ب- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن إعجابهم به، وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائد يؤثر في الآخرين. (محمد أحمد عرابي راسم البنا : 2017: ص 17).

3- أدوار القائد:

إن للقائد مجموعة من الأدوار نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أدوار القائد

مجموعة الأعمال الثانوية	مجموعة الأعمال الأولية
1. القائد نموذج: أنه يتصرف كمثال لسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.	1. القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل و ينقل رؤيته إلى فريقه.
2. القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحدتها.	2. القائد منفذ: أنه يقر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
3. القائد صاحب سلوك أبوي: يصبح هذا السلوك هدف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع.	3. القائد مخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية.
	4. القائد صانع السياسة: يشارك في تشكيل السياسات لمتابعة قيادة عمل الفريق.
	5. القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة للمجموعة.
	6. القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي تدفعهم بها إلى العمل سوية.
	7. القائد مقرر الثواب والعقاب: لديهم القوة لتطبيق العقوبات، ويمارس سلطاته على أعضاء مجموعته.

المصدر: قاسم شاهين برسيم العمري: انماط القيادة الإدارية وتأثيرها في الإنجاح في المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن القائد يتولى مهام أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون قائداً، وتنقسم إلى قسمين هما:

3-1- مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص هذه المهام في:

أ- التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة وتحديد الموارد المادية والبشرية، ولكي يتمكن القائد من انجاز هذه المهام بشكل فعال يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين والاستماع إلى آرائهم والتعرف على أهدافهم الشخصية.

ب-التنظيم:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد حسب الكفاءات والخبرات من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم هو التوزيع على أساس اللجان والهيئات والجماعات المستقلة.

ج-التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث**على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية:**

وهنا لا بد للقائد من العمل على تقليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين ويشرح أهداف المنظمة لهم باستمرار لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتخذ للأهداف والطموحات.

د-تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتقليل الصعوبات ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاتهم ومتطلباتهم.

هـ-المتابعة والإشراف:

ويكون ذلك إما مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة لثواب وعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير.

3-2-مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه الشخصي للتعامل مع الآخرين، ولها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين ومن هذه المهام:

أ-الاهتمام بالجماعات الغير رسمية:

هي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن شكل الإدارة الرسمي. وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهم، والتعرف على مشاكلهم بما لا يضر مصالح المنظمة.

ب-الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي والغير الرسمي، مما يجعل القائد متفهما لمطالبهم، ويبعد عنهم المضايقات، كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته.

ج-المشاركة:

تتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة.

د-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

البحث عن مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.

هـ-درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والصفح والسماحة والكرم وغيرها.

و-مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في

إطار الأعراف العامة:

هذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة والقدرة على التعامل معها بحكمة. (خيري مصطفى كنانة:

2007، ص ص 131، 134).

ثالثاً: نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية للقيادة والتي يمكن تصنيفها وفق الآتي:

1-النظريات التقليدية:

إن هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية، إنسانية، حيث

قدمت تفسيراً لسيرة القائد وخصائصه الشخصية:

1-1-نظرية الرجل العظيم:

تتلخص هذه النظرية في الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته

هي التي تفرضه قائداً عليهم.

وتفترض هذه النظرية أن التغيرات التي تحدث في حياة الجماعة إنما تتحقق عن طريق أشخاص

يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها.

أما النقد الموجه لنظرية الرجل العظيم، فهو أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت

من طرف إلى آخر، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصه بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة. أيضاً يعاب عل

النظرية أنها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لتقبل التغيير واستيعابه، وكذلك فإن قدرة القائد

على التغيير ترتبط بالزمن الذي رقى فيه إلي المستوى المرموق فيها، والتغيير قد يحدث نتيجة للتغيير في

ظروف الجماعة أكثر ما يكون بسبب شخصية القائد نفسه. (بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، 2008، ص ص

295_296).

1-2-نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد

العاديين، وتفترض هذه النظرية أن هنابعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز

بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

أ-الصفات الفسيولوجية:مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

ب-الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج-الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير والذكاء، الانجاز والمسؤولية.

د-الصفات الشخصية:مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس، ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء والثقافة والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة.

2-النظريات السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف، وسيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية هي: دراسات ميشيغان " MICHIGAN STUDY " دراسات أوهايو "OHIO STUDIES" ونظرية الشبكة الإدارية " MANAGERIAL GRID THEORY " (إسماعيل محمود علي الشرقاوي:2016، ص ص 132_133).

2-1-دراسة ميشيغان " MICHIGAN STUDY " :

قام الباحثون في جامعة ميشيغان بقيادة رنيسليكرت "RENSIS LIKERT" بدراسة القيادة في أواخر عام 1940 وقد تمت تلك الدراسة في ضوء مقابلات واسعة مع كل من القادة والتابعين (مدراء ومرؤوسين) وقد حددت دراسات ميشيغان شكلين أساسيين لسلوكيات القادة هي:

أ-سلوك القائد الذي يركز على الوظيفة JOB.CENTERED LEADER BEHAVIOR:

طبقا لهذا السلوك فإن القائد يعطي اهتماما كبيرا لعمل المرؤوسين، ويقوم بشرح الإجراءات المنظمة للعمل، كما أن القائد يركز اهتمامه الأول على الأداء.

ب-سلوك القائد الذي يركز على العاملين EMPLOYEE.CENTERED LEADER

:BEHAVIOR

طبقا لهذا السلوك فإن القائد يركز اهتمامه على تنمية جماعات عمل متماسكة، والتأكد من أن العاملين يشعرون بالرضا نتيجة أداء أعمالهم، وبالتالي فإن التركيز الأول للقائد ينصب على رفاهية المرؤوسين.

2-2-دراسة أوهايو "OHIO STUDIES":

في نفس الوقت الذي بدأ فيه ليكرت دراسة حول القيادة في ميشيغان بدأت مجموعة من الباحثين من ولاية أوهايو دراسات حول الموضوع، لقد لخصت دراسات أوهايو إلا أن هناك نمطان أساسيان للقيادة هما:
أ-النمط الأول:هو الذي يركز على تنظيم العمل، فنجده يحدد للمرؤوسين أدوارهم بحيث يعلم كل فرد منهم ما هو متوقع منه، كما أنه يحدد خطوط الاتصالات الرسمية، بالإضافة إلى تحديد الكيفية التي يجب أداء العمل من خلالها.

ب- النمط الثاني: هو الذي يركز على حاجات المرؤوسين، فنجده يركز على المرؤوسين ومحاولة إشعارهم بالصدقة والثقة والاحترام والدفء.

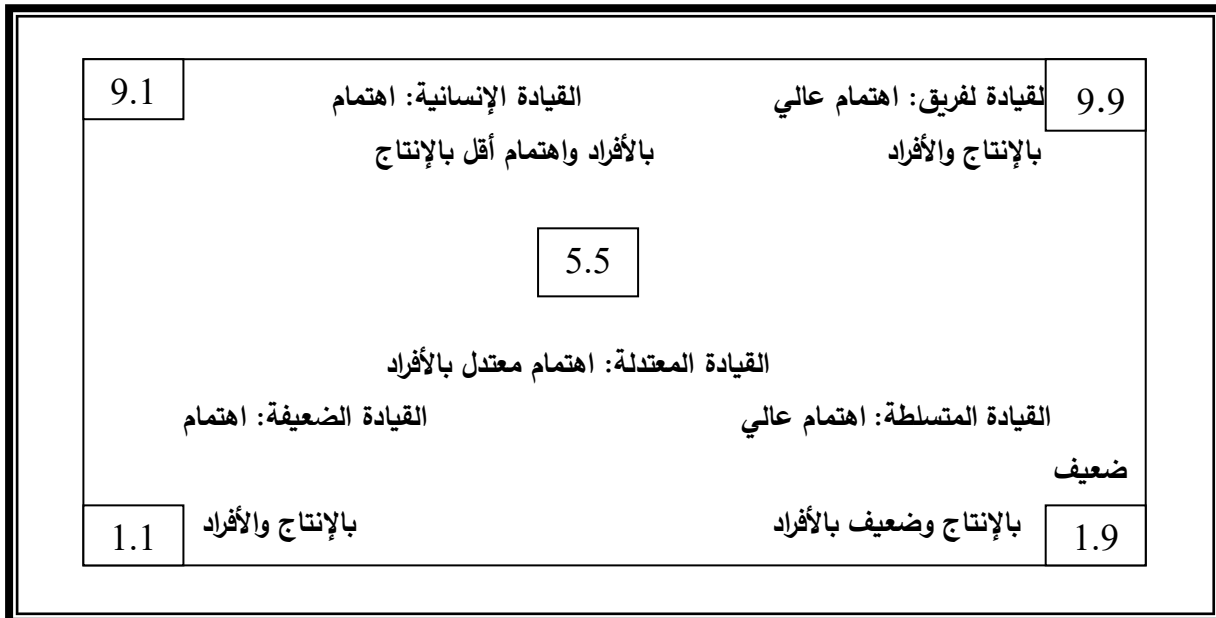
رغم التشابه الكبير بين نماذج دراسات ميتشغان ودراسات أوهايو، إلا أنه يوجد اختلاف هام بينهما، فدراسات أوهايو تنظر لنمط القيادة إلى نمط القيادة على أنهما متناقضان، بل نظرت إليهما على أنهما متغيران مستقلان. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص ص 376،378).

2-3- نظرية الشبكة الإدارية:

هي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية، تحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة نحو قطبين هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد طور النظرية كل من روبرت بليك، جين هوتون وعلى الرغم من أن الشبكة تظهر أنواعا مختلفة من السلوك القيادي، وتعتمد على مستويات متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن رواد هذه النظرية أشاروا إلى أن أفضل سلوك قيادة لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو أسلوب القائد الذي يركز على الأفراد ويوجه اهتماما عاليا بالإنتاج. (علي الضلاعين: 2005، ص 171).

حسب هذه النظرية نميز بين 05 أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي:

شكل رقم(02): يوضح نظرية الشبكة الإدارية



المصدر: علي عباس: أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثامنة دار المسيرة عمان، 2014، ص ص 166_167.

الموقع (9.9): هو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

الموقع (1.9): أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

الموقع (1.1): هو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاجية والأفراد، ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

الموقع (5.5): هو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها فإن هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة اتصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في عمله.

3- النظريات الموقفية SITUATIONAL THEORIES:

إن نظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الذي يعمل من خلاله، أي الاهتمام بالسمات والأنماط والمواقف، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهم بالطرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد سمات القائد وأكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف وسيتم تناول ثلاث نظريات موقفية هي نظرية التفاعلية INTERACTION THEORY ونظرية فيدلر القيادي VROOM_JAGO THEORY.

3-1- النظرية التفاعلية INTERACTION THEORY:

تقوم هذه النظرية على تفسير القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقة القائمة بين الأفراد والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم. (بشير العلق: 2008، ص 296).

3-2- النظرية فيدلر لسلوك القيادي FIDDLER'S THEORY:

في هذه النظرية تقترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن ثم فإن المهارة التي يكتسبها عندما يواجه جماعة ما قد تختلف عن تلك التي قد يكتسبها عندما يتعامل مع جماعة أخرى، ومعنى ذلك أنه لا يوجد نظرية قيادية يمكن تطبيقها في كل الظروف

والمواقف التي يواجهها القائد، وعليه فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع انتقاء النظرية المناسبة والاستفادة منها حسب الظروف أو الموقف الذي يجد نفسه فيه أثناء ممارسته لعمله. (علي عباس: 2014، ص 165).

3-3-نظرية المسار "الهدف" RPATH GOAL THEORY:

أوضحت هذه النظرية بأن القائد الإداري وفقاً للنمط القيادي الذي يتبناه يؤثر في كل من الهدف بتحديدته للمقابل والمردود المتاح للمرؤوسين وفي المسار من خلال إدراك المرؤوسين للسبيل إلى ذلك وتجسيده في سلوك واتجاهات تضمن تحقيق الهدف وحصولهم على ما كانوا يتوقعونه. وبناءاً على طبيعة الحال سيكون سلوك القائد الإداري واحداً من أربعة أنماط التالية:

أ-القيادة الموجهة BIRECTUE LEADERSHIP:

يتبلور سلوك القائد الإداري وفقاً لهذا النمط في إخبار وإعلام المرؤوسين إلى ما هو مطلوب منهم انجازه بدقة، ويبين لهم الكيفية المناسبة للانجاز من خلال تفاصيل وجداول وكذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقاً لكل مهمة وأداء، إن هذا النمط يقابل تماماً ذلك النمط القيادي الموجه نحو المهمة.

ب-القيادة المساندة SUPPORTIE LEADERSHIP:

يظهر هذا النمط القيادي اهتماماً واضحاً بحاجات المرؤوسين وكل ما من شأنه خلق جو ودي مريح ويقوم على حسن المعاملة وبشكل إيجابي، إن هذا النمط يقابل ذلك النمط القيادي الموجه نحو العاملين.

ج-القيادة المشاركة PARTICIPATIE LEADERSHIP:

استشارة المرؤوسين وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم بنظر الاعتبار وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكل ما يرتبط بعملهم، هو ما يقوم عليه هذا النمط.

د-القيادة المتوجهة للانجاز ACHIEUEMENT ORIENTED LEADERSHIP:

وضع أهداف واضحة ترتقي لمستويات المرؤوسين والذين تثق بتحملهم لمسؤوليات تحقيقها وبأداء متميز، وتسعى كذلك للتحسين المستمر في أداء مجموعة العمل.

الإسهام المهم لهذه النظرية هو إشارتها إلى ضرورة تعديل سلوك القائد الإداري إلى الشكل الذي يؤثر أكثر في أداء ورضا المرؤوسين، ومن هنا ليس على القائد الإداري أن يقتصر بسلوكه القيادي على نمط واحد وإنما المطلوب هو التحرك في تلك الأربعة أعلاه وبما يعتمد على الموقف ومتغيراته الأساسية. (فهدى زيارة: 2009: ص ص 344_345).

4-الاتجاهات الحديثة في القيادة:

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، لقد أصبحت متغيرات الموقف محدد أساسياً لفتح الباب أمام الحديث أن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط في شخصية القائد، ولدراسة ذلك سنتعرض ما يلي: القيادة الكاريزمية، القيادة التحولية.

4-1- القيادة الكاريزمية:

القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه قابلية التأثير في المرؤوسين والحصول منهم على أداء يفوق التوقعات، ويتمثل أثر القائد الكاريزمي في الآتي:

- صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء للانتساب إليهم.
 - بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
 - كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل.
 - وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وله رؤية قوية للمستقبل وتحفيز الآخرين.
- (قاسم شاهين برسيم العمري: 2009، ص ص 69_70).

4-2- القيادة التحويلية:

إن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة لغرض الارتقاء بالأداء.

وتتميز القيادة التحويلية عن القيادة الكاريزمية بكونها قيادة ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير الجذري والذي يسهم بنقل المنظمة من واقع حالي إلى واقع جديد متميز بجميع المعايير فضلا عن مساهمتها لتحقيق الإبداع وكذلك تشجيعهم على الحوار والنقاش، وتخلق القيادة التحويلية تغيرات مهمة على صعيد المرؤوسين والمنظمة، وتحاول هذه القيادة مواجهة التحديات المستمرة من خلال العمل على تطوير الشخصية، (ولقد أشار BASS سنة 1996) إلى أن سلوكيات التحول تركز على الآتي:

- تحقيق التأثير المثالي.
- العناية بالاعتبارات الخاصة لكل فرد.
- التحفيز الروحي.
- بعث وتحريك الطاقات العقلية والفكرية.
- وحدد (YUKL سنة 2006) الخطوات الإرشادية العامة للقيادة التحويلية على النحو التالي:
- الاهتمام بتطوير رؤية واضحة ودقيقة.
- يوضح كيفية التقدم باتجاه تلك الرؤية.
- العمل بروح الثقة والتعاون.

-يستخدم الرموز العملية ويحدث تغيرات جذرية لتوليد عملية بناء القيم الأساسية. (ظاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: 2010، ص ص 93_94).

رابعا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة .

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة الفعالة في مؤسسة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-عوامل تخص القائد: وتتمثل في :

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.
- القيم التي يؤمن بها القائد، فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والآخرين لا يؤمنون بذلك.
- نوع أسلوب القيادة التي يتبعها القائد.

2-عوامل تخص المرؤوسين: إن قدرة المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات تختلف من شخص لآخر، وتختلف أيضا درجات تحملهم المسؤولية.

3-عوامل تخص الموقف والبيئة: ويقصد بذلك الظروف التي يمر بها القادة عند اتخاذ قرار معين، وخاصة إذا كانت تلك الظروف أو المواقف الخارجة عن نطاق سيطرة المرؤوسين، أما ظروف البيئة فيقصد بها المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اختيار نمط قيادي. (علي عباس: 2007، ص ص 162-163).

خامسا: أهمية القيادة

للقيادة الإدارية العديد من الوظائف والمهام الهامة، ولوجودها ضرورة أكيدة للنجاح والوصول إلى الأهداف، ومن جوانب أهميتها ما يلي:

- هي وسيلة لاتخاذ قرار صائب ومناسب وذلك يأتي من خلال البيانات المتوفرة لدى جهة إدارية معينة؛
- هي وسيلة هامة لعملية التوجيه لطاقات بشرية وغيرها وذلك من أجل العمل على ترجمة مجموعة أهداف المنظمة إلى نتائج واقعية في مجال عملها.
- هي وسيلة لخلق عملية تناسب الخطط وأهداف العمل المؤسسي، وذلك على مختلف النواحي الإدارية بشكل عام.

-عملها على استخراج الطاقات السلبية من الأفراد وتوظيف طاقتهم الايجابية على عناصر الإنتاج والعمل.

-رؤية مستقبلية كاملة ومعرفة مدى تحدياته ومشكلاته وذلك قبل أن تقع ومن ثم وضع الخطط الناجحة لتجنبها والاستعداد لها.

-العمل على تمهيد الطريق وذلك أمام الأهداف القريبة والأهداف البعيدة للمؤسسة والعمل على التوازن بينهما وذلك للوصول إلى الوضع الأمثل والأفضل.

-العمل على الاستفادة القصوى والكاملة من كافة المعطيات والظروف المحيطة، وذلك بالعمل على عملية استغلالها بالشكل الأمثل ومن ثم الاستفادة مؤسسة منها.

- العمل على تحقيق إنتاجية أكبر بما يتوافر من معطيات متعددة، وسائل، الإنتاج، أفراد، الظروف المحيطة.
- العمل على كيفية التطبيق السليم لسياسة التواب والعقاب، واستخدامها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، بما لا يوفر على الطاقات لدى الأفراد أو ينعكس ذلك على أدائهم الإنتاجي وبالتالي الإنتاج مؤسسي عام. بالإضافة إلى الأهمية التي ذكرها كهان وكينز تتمثل في:
- تعتبر القيادة الإدارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد.
- اتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا. (دربوش شهيناز: 2012، ص 38).

سادسا: ماهية النمط القيادي.

1- تعريف النمط:

عرف النمط على أنه : "سلوك متكرر ومميز لشخص ما" (<http://WWW.tarbyah.net>, 2018-12-18 14:27). كما عرف على: "أنه سلوك الفرد كما يراه غيره وليس كما يراه هو فطريتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يكمن أن يطلق عليه نمطك بشكل عام". (فريد فهمي زيارة: 2009، ص 364).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه بأن النمط هو عبارة عن سلوك روتيني يميز شخص عن شخص آخر. نستنتج من خلال التعريفين السابقين أن: "النمط هو عبارة عن سلوك يميز شخص عن شخص آخر إما في طريقة العمل أو التعامل مع الآخرين في الأمور المهمة".

2- تعريف النمط القيادي:

عرف النمط القيادي على أنه : "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيرها على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة". (فريد فهمي زيارة: 2009، ص 364).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه بأن النمط القيادي هو سلوك يعبر عن المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين والطريقة التي يؤدي بها عمله والتأثير على الآخرين.

كما عرف على أنه: "مجموعة التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبيا أو إيجابيا". (محمد بن أحمد بن محمد جبر: 2008، ص 07).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة النمط القيادي هو مجموعة الاتجاهات السلوكية التي تظهر نتيجة ضغوط داخلية أو خارجية وهو ما يحدد علاقاته مع المرؤوسين.

سابعا: أنواع أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجرت، وحسب التصنيفات التي تمت وأدناه نوضح ذلك:

1-أنماط القيادة حسب المصدر:

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره على مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات الغير رسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، وهكذا لا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي، ويظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالآتي:

1-1-القيادة الرسمية:

وهي المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لإتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المؤسسة له وبتعيينه.

1-2-القيادة الغير رسمية:

وهي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه وخاصة العمر، طلاقة اللسان...الخ. (محمد رسلان الحبوسي، جميلة جاد الله: 2008، ص 139).

2-أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي:

هناك تقسيم آخر للأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل إلى أربعة أنماط رئيسية يمكن توضيحه في الآتي:

1-2-نمط القيادة التسلطية :

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الديكتاتورية، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث يتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذين يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالبا ما يكون سبب ذلك إلى عدم ثقة القائد بإمكانيات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب، ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية

الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياتهم، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من القيادة الاستبدادية وهي:

أ- **القائد الاستبدادي العنيد المتشدد:** هو القائد المتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات.

ب- **القائد الاستبدادي الخير:** هو القائد الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن طاعة مرؤوسيه له.

ج- **القائد الاستبدادي المناور:** هو القائد الذي يوهم مرؤوسيه أن يشركهم في اتخاذ القرار، وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذ، وهذا النوع من القيادة الاستبدادية المتسلطة يتمثل في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها. (أسامة خيري: 2013، ص ص 123_124).

*إيجابيات نمط القيادة الاستبدادية:

على الرغم من أن سلبيات هذا النمط التي تطفئ على إيجابياته، إلا أننا لا يمكن أن نعقل عن بعض الإيجابيات التي تميز هذا النمط عن غيره من الأنماط وتتمثل فيما يلي:

- يعتبر النمط الأفضل لإنجاز الأعمال التي لا يمكن أدائها إلا بطريقة واحدة وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء، حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.

- قد يكون النمط الاستبدادي ناجحا للتطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.

- يعتبر النمط الناجح خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الشدة والحزم. (سامي عبد العزيز بن عامر أبو الخير: 2013، ص 34).

*سلبيات نمط القيادة الاستبدادية:

كثيرا من الانتقادات التي توجه لهذا النمط نذكر منها كما يلي:

- يؤدي استخدام النمط الاستبدادي إلى قتل روح المبادرة والابتكار والإبداع لدى الموظفين الأكفاء.

- ضعف وقتل الروح المعنوية لدى الموظفين.

- يؤدي استخدام النمط الاستبدادي إلى قيام المرؤوسين بالأعمال المطلوبة فقط، والتي تجنبه العقاب، ولا يبذل أي جهد أكثر.

- يؤدي استخدام النمط الاستبدادي إلى توليد شعور بالفشل والإحباط.

- يؤدي استخدامه إلى ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك بهدف مقاومة ضغوط القيادة الاستبدادية وتهديداتها.

- يؤدي هذا النمط إلى توليد الكراهية والعداء بين القادة والتابعين.

- يؤدي هذا النمط إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع

هذا النمط، مما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-يؤدي هذا النمط إلى البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى. (محمد أحمد العرابي راسم البنا: 2017، ص 29).

2-2- نمط القيادة الديمقراطية:

فيه يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويضها كثير من سلطاته إليهم، أو بصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد الجماعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة. (قاسم شاهين برسيم العمري: 2009، ص 30).

ويرى كارل هيبيل KARL HEYEL في القيادة الديمقراطية أن القائد يتميز بالصفات التالي:

-ينظر لنفسه باعتباره منسقا للعاملين وليس كرئيس لهم.

-يعطي مرؤوسيه فرصة أوفر في تسيير شؤون الوحدة التي يرأسها.

-يجيد الاستماع إلى مقترحات وأفكار العاملين معهم.

-يحرص على تقديم التوضيحات الملائمة لمرؤوسيه حتى يمكنهم فهم ما يطرأ من تغيرات.

-لديه الاستعداد لقبول رأي مرؤوسيه في حالة الخلاف بينه وبينهم حول كيفية أداء عمل معين.

-في مواجهة المستويات الإدارية العليا، يظهر القائد الديمقراطي بصفته ممثلا لمجموعة العاملين في

المنظمة وليس باعتباره رئيسا لهم.

-قيام العلاقة بينه وبين مرؤوسيه على أساس تبادلي بحيث يعتمد كل منهما على الآخر في الكثير من

المواقف الرئيسية.

ويرى " الدكتور عبد الفتاح حسن " أن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضيتين هما:

-قدرة الأفراد الناضجين الأذكياء المثقفين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقية مسؤولة.

-إن انعكاسات المرؤوسين تكون ذات طابع إيجابي اتجاه الفرص المتاحة لهم للتعبير عن دواتهم في

حين أنها تكون ذات طابع سلبي إذا ما حرموا من هذا الفرض.

إن القيادة الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ولاسيما عند بحث المشكلات أو اتخاذ

القرارات الهامة، كما أنها تعتمد على الإشراف العام بدرجة أكبر من اعتمادها على الإشراف الدقيق والرقابة

المستمرة على العاملين.

ويرى الدكتور " نواف كنعان " أن القيادة الديمقراطية تعتمد بصفة أساسية على العلاقات الإنسانية

السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

وتركز القيادة الديمقراطية على أسس ثلاثة هي:

-إقامة العلاقات الإنسانية.

-المشاركة في اتخاذ القرارات.

-الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد بذاته.

يتبين من استعراض هذه المساهمات الفقهية في التعريف بالقيادة الديمقراطية أن ثمة اتفاقاً على أساسيتين كبيرتين لهذه الأخيرة هما:

- سيادة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.

- اشتراكهم في ممارسة بعض المهام الإدارية. (معاد مصطفى فراج: 2014، ص ص 97،95).

* إيجابيات نمط القيادة الديمقراطية :

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، ويتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادراً على القيادة بالدقة وفيما يلي استعراض أهم إيجابيات القيادة الديمقراطية:

- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يساعد في تحسين نوعية القرار.

- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، ستعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.

- القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.

- علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاه إيجابي نحو العمل.

- من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتفويضهم ببعض المهام القيادية فإن القائد سيحدد حدود

قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة. (سامي عبد العزيز عامر أبو الخير: 2013، ص ص 37_38).

* سلبيات نمط القيادة الديمقراطية :

بالرغم من الإيجابيات الكثيرة التي يتميز بها هذا النمط عن غيره من الأنماط، إلا أن هناك بعض السلبيات التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال وبالتالي لا يمكن إغفالها وتتمثل فيما يلي:

- إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية مما يؤثر على مركزه كقائد.

- قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطيء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلباً على سرعة إنجاز المهام أحياناً.

- من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة.

- بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقوا الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من

المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الديمقراطي، ولا يتلاءم مع النمط القيادي الديمقراطي.

- يشكل هذا النمط مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

- إن هذا النمط لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجهم.

-قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية الأخرى مثل عدم الانضباط في العمل بين العاملين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ القرارات السرعة في المواقف التي تتطلب ذلك، انخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات. (محمد أحمد عرابي راسم البنا: 2007، ص ص 31_32).

2-3- القيادة الفوضوية:

هذه القيادة تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل، وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثر طيب في نفوس المرؤوسين، حيث تكون لهم حرية العمل، غير أن الدراسات العلمية أثبتت غير ذلك ففي دراسة قام بها " ليفن "، و " لبييت " و " هوايت " LEVIN ; LIPPIT ; WHITE لتوضيح أثر المناخ الاجتماعي على السلوك العدواني، كشف الدراسة عن عظم النزعة العدوانية في التنظيمات التي تأخذ بالأسلوب الفوضوي وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن. (علاء الدين عبد الغني محمود: 2001، ص ص 385_386).

2-4- القيادة الغير موجهة:

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة وعليه فإنه إذا قسمنا الخواص الذي يمتلكها الشخص على نوعين قيادي وتتبعي وقسمنا سلوكه على نوعين جماعي وذاتي، ومنه فإنه يمكن التوصل لأنماط القيادة الأربعة في الجدول التالي: (قاسم شاهين برسيم العمري: 2009، ص 30).

جدول رقم (02): الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي

سلوك ذاتي	سلوك جماعي	السلوك الخواص
قيادة مستبدة عادلة	قيادة ديمقراطية	خواص قيادية
قيادة مستبدة جائرة	قيادة فوضوية	خواص تبعية

المصدر: قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في الإنجاح في المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، 2009، ص 30.

3- أنماط القيادة حسب قدرات الذكاء العاطفي:

هناك أربعة أنماط للقيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي يجب أن يتحلى بها القائد كي يصل إلى النجاح في قيادته وهي كما يلي:

3-1- القائد ذو البصيرة (الملهم):

إن تحريك الحماس في نفوس الأتباع يكون لديهم شعور كبير بالالتزام، ويجب على القائد الملهم الابتعاد عن الطرق التعسفية في تنفيذ الأعمال وأن يتيح القائد فرص الحديث للأتباع وأن يظهر لهم مدى أهمية عملهم و أن يعمل على غرس المناقشة الإيجابية، ويعطي للجماعة شعورا بالحلم الذي يراودهم ويريدون تحقيقه.

كما أن هؤلاء القادة يمتازون بالبلوغ حد التجاوب مع قيم الجماعة و أهدافها ورسالتها حتى تصبح الأفضل للعمل الجماعي وتصبح هذه الجماعة بارعة تحمل رؤية رئيسية بصفة الجماعة.

وهذا النمط يحدد معيار للتغذية العكسية للأداء الذي يدور حول تلك الرؤية فهم يساعدون الناس على إدراك كيف أن عملهم يجد مكانة في الصورة الكبرى، ويمنحهم إحساسا واضحا، وهذا النمط عموما هو الأكثر فعالية من خلال تذكير الناس باستمرار حول الهدف.

3-2- القائد فن واحدة بوحدة:

يعرف أيضا بالقادة المدربون وهم الذين ينشؤون الثقة ويقومون بالاهتمام الحقيقي بالأتباع بدلا من اعتبارهم مجرد أدوات لإنجاز العمل، وحسب هذا النمط فإن القائد مدرب خاص يخلق حوارا متواصلا يسمح للأتباع بالإصغاء للتغذية العكسية للأداء للانفتاح أكثر، إذ يروونه يخدم طموحاتهم الخاصة وليس مصلحة القائد فقط.

3-3- بناء العلاقات (النمط الاندماجي):

إن التقاسم والتعاون في إيجاد الحلول لمشكلة يعاني منها أحد أفراد الجماعة هو التقاسم الصريح للعواطف ويعد سمة مميزة لنمط القيادة الاندماجية.

ويميل القادة هنا لتقدير مشاعر الناس لجعل الناس سعداء ويعملون على خلق الانسجام وبناء التجاوب، ويعتبر النمط الاندماجي له تأثير إيجابي على المناخ العام للجماعة، لكن نحن نرى انه يجب على القادة أن يقوموا بتطبيق هذا النمط للتأثير الإيجابي ودفع المعنويات وتحسين التواصل أو معالجة الثقة المهزوزة داخل الجماعة. (أحمد قوراية: 2007، ص ص 191_204).

خلاصة

خلال هذا الفصل نجد أن القيادة هي وظيفة من وظائف الإدارة، التي تقوم بالتوجيه والتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، ولا بد أن يتمتع القادة بسمات شخصية تمكنهم من تحقيق هذا التأثير والقيام بأدواره المختلفة، و حتى تتحقق الفعالية داخل المنظمة يكون ذلك عن طريق النمط القيادي الذي تتبعه، فكل موقف يتطلب نوع من أنواع الأنماط السابقة، فقد اختلفت النظريات والدراسات التي أجريناها في هذا الصدد ولم تتوصل حتى الآن عند وجود سمات عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

لتنمية الموارد

البشرية

تمهيد:

احتلت تنمية الموارد البشرية في الفترة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي له، لذلك لابد من توافر قوى عاملة ذات مهارات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من أجل تطوير المعرفة لديهم وتنمية الإمكانيات المهنية والنفسية والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عددا من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب والمساعدة الدراسية وإدارة تطوير الأداء، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت حتمية في المؤسسة نتيجة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات وخاصة التكنولوجيا، الإدارية، الثقافية.

سوف نتناول في هذا الفصل مجموعة من العناصر التي نحاول من خلالها التعبير عن هذا المصطلح

بدأ من:

- أولاً: ماهية تنمية الموارد البشرية.
- ثانياً: أسباب تنمية الموارد البشرية.
- ثالثاً: برامج تنمية الموارد البشرية.
- رابعاً: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.
- خامساً: سياسات تنمية الموارد البشرية.
- سادساً: التدريب والتنمية عملية إستراتيجية.
- سابعاً: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.
- ثامناً: أهمية تنمية الموارد البشرية.

أولاً: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية هي أساس العملية الإنتاجية، لذلك تسعى المؤسسة الاقتصادية بمختلف أنواعها إلى الاهتمام بها، وتركز بالدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها السبب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التمييز والتطور.

1- تعريف التنمية:

1-1- التنمية لغوياً:

يقال نَمِيَ المال وغيره يَنْمَى، ينما ونمياً ونماء أي زاد وكثر، فالنماء الزيادة، وأنماه بالهمزة: إنمأه الله إنماءً، ويقال كذلك نماه الله، فيُعدي بغير همزة، ويقال: ونمّاه فيُعدي بالتضعيف .

تدل التنمية لغة على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والإكثار.

(<http://www.azizelkhouani.com>, 2018.12.18,14:27).

1-2- التنمية اصطلاحاً:

إن التنمية مفهوم واسع اختلف فيه المفكرون والمتخصصون كل حسب تخصصه وميوله، وسوف نعرض أهمها:

التنمية تعني: "انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع". (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: 2014، ص 108).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنالتنمية: هو نمو مهارات وكفاءات الفرد أو الجماعة في المؤسسة.

كما عرفت التنمية من وجهة نظر "ROBERT AND JOHN" على أنها: "الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهمات متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها أعمالهم الحرة". (ميسون عبد الله أحمد، دينا مناف محمد: 2012، ص 207).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التنمية: هي زيادة مواهب الفرد للتعامل مع مهمات معقدة ومختلفة في المؤسسة.

كما عرفت أيضا على أنها: "استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان ومواجهته بذلك مشكلاته وتنمية قدراته الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته والتغيرات الإيجابية". (ومان محمد توفيق: 2016، ص 57).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التنمية: هي تطوير القدرات الشخصية الخاصة بالفرد لتدعيم قيمه واتجاهاته لتناسبها مع متغيرات المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: التنمية هي الوسائل والطرق والإمكانيات المستخدمة من أجل تحسين المستوى المعيشي للحياة في مختلف نواحيها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبشرية.

2-تعريف الموارد البشرية:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية ويمكن أن نذكر منها:

يقصد بالموارد البشرية: "بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظللهم الدولة اجتماعياً، اقتصادياً، سياسياً، تعليمياً، تربوياً... الخ. حيث نجد في حكم ذلك مثلاً أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة الغير عاملة، المحالون عن التقاعد وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توقعهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة". (عقون شراف: 2007، ص 06).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه: ركز على المستوى الكلي لمفهوم الموارد البشرية من منظور الدولة بكونها عدد السكان الدولة العاملين وغير العاملين، القادرين منهم وغير القادرين، الراغبين منهم في العمل وغير الراغبين المقيمين منهم وغير مقيمين.

كما عرفت الموارد البشرية أيضا على أنها: " مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات". (محمد بن أحمد بن محمد العزاوي: 2009، ص 76).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه ان الموارد البشرية: هي مجموعة الأشخاص المساهمون في رسم غايات وأنشطة المؤسسة التي تمارسها.

في تعريف آخر عرفت الموارد البشرية على أنها: " مجموع الأفراد والتي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستواهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية". (سليمان عائشة: 2011، ص 26).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن الموارد البشرية: هي مجموعة الأشخاص العاملين في المنظمة، الذين يختلفون فيما بينهم من حيث سلوكهم واتجاهاتهم ومستواهم.

من خلال عرض التعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة، ويختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، وهذا مصدر نجاح أو فشل المؤسسة، ويتم إدارة هذه الموارد عن طريق إدارة الموارد البشرية، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق الاستشاريين إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين في المؤسسة.

3-تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والممارسين، أنه في الدول المختلفة، وحتى في الدول المتطورة تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير وتعليم المورد البشري:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية على أنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصلوالصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية وفي جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن تم فهي

وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، أيضا هي وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهو كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه". (هشام بوكفوس: 2006، ص 53).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه: ركز على الجانب التدريبي والتعليمي والفني والسلوكي في تنمية الموارد البشرية.

كما عرفت أيضا على أنها: "عملية تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية، والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال تخطيط واقعي، وتدريب ملائم للموارد البشرية". (باسم جميل مطرية: 2016، ص 43).
نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تنمية الموارد البشرية هي: عملية تطوير أفراد لتحقيق مزايا تنافسية مستقبلية للمنظمة.

كما عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO) ينص فيه على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن: "عملية تنمية المهارات والمعارف وقدرات لأفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية". (محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: 2014، ص 116).
نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه ركز على تنمية المعارف والمهارات والقدرات التي تساهم بدورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

نستنتج من التعاريف السابقة بأن تنمية الموارد البشرية: هي جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري.

4-المصطلحات الشائعة في تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة مصطلحات مرتبطة بالتنمية البشرية يمكن تلخيصها كالتالي:

1-4- التخلف BACKWARDNESS:

هي حالة من التردّي العام والانحطاط الشامل في مختلف الجوانب المجتمعية من اقتصادية وسياسية واجتماعية وفكرية وثقافية ومادية ومعنوية وصحية وغيرها، وتصنف المجتمعات المتخلفة بـ:
-الانغلاق الاجتماعي والثقافي والعلمي والسياسي.
-الفقر المادي والاقتصادي من حيث الدخل والبيئة وغيرها.
-تدني المستويات الصحية الفردية والمجتمعية، ونقشي الأمراض، وارتفاع معدلات الوفاة بين الأطفال وغيرها.

-ارتفاع مستويات البطالة وتدني الإنتاجية وما يرافقها من مشكلات.

4-2- التطوير DEVELOPMENT:

ويعني إجراء تعديلات كلية أو جزئية في مجال من المجالات الاجتماعية المادية أو المعنوية، حيث يتم الانتقال أو التغيير في الأشياء أو المسلكيات من وضع لآخر أفضل منه. وبالتالي فإن التطوير يعني التقدم أي التحسن الكمي والنوعي في مجال أو أكثر من مجالات المجتمعية وعلى المستويات الكلية أو الجزئية.

4-3- التطور EVOLUTION:

يتضمن وصفا لحالة الانتقال من وضع لآخر وفقا لتسلسل مرحلي وزمني، ويعتبر التطور مفهوما محايدا بهذا المعنى لأنه يشمل تسجيلا للوقائع ومجريات الأحداث ويبين كيفية حدوثها وما يتصل بها من ظروف ومقاييس كمية ونوعية وغيرها، ويشمل مفهوم التطور الحياة الفردية أو العامة جزئيا أو كليا، أي أن مفهوم التطور هو عبارة عن وصف للأشياء أو الناس على خطة الزمان والمكان، وبالتالي هو لا يتضمن أية معاني قيمة (صح أو خطأ) ، (إيجابي أو سلبي).

4-4- التحديث والحداثة MODERN AND MODERNIZATION:

وتعني مواكبة التطورات والمستجدات ومراعاة الظروف والأشياء والمعايير السائدة في أي مجال من المجالات في فترة زمنية معينة. والحداثة أو المعاصرة كما تسمى أحيانا في تطبيق الأصول المتعارف عليها في مرحلة زمنية آنية وبالتالي فإن ما هو حديث اليوم فهو ليس كذلك بالأمس أو غدا ، فإن مفهوم الحداثة بالعنصر الزمني ويتغير وفقا لذلك، والحداثة لا تعتبر بالضرورة ومن الناحية المنطقية إيجابية أو سلبية بطبيعتها بل إنها مفهوم محايد يتضمن الالتزام بما هو سائد الآن وهنا. وبالرغم من ذلك فإن القصد الضمني وراء المطالبة بالحداثة أو التحديث هو قصد إيجابي ويعني الأخذ بأفضل الأشياء والسبل التي توصل إليها الإنسان.

4-5- النمو الاقتصادي ECONOMIC GROWTH:

هو من أهم المصطلحات التي لاقت رواجاً وتركيزاً في مجال التنمية ويتضمن مفهوم النمو الاقتصادي تحسين فعالية الاقتصاد القومي وتعزيز الرفاه المادي للمجتمع بما في ذلك زيادة الدخل الفردي والقومي وتوفير السلع والخدمات بشكل ملائم (كميًا ونوعيًا) والوقت الملائم والأسعار المستقرة ويشمل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية والتجارة والطاقة والبنية التحتية الملائمة. ويتضمن عملية الانتقال من مجتمع من مرحلة الابتدائية وتقليدية في مختلف القطاعات الإنتاجية إلى مراحل أكثر تقدماً تعتمد على التصنيع والتكنولوجيا والإبداع الإنساني. (نائل عبد الحافظ العواملة: 2009، ص ص 33_37).

4-6- التدريب:

يذهب كثير من مفكري الإدارة إلى أن هناك الكثير من التشابه في المفهومين من حيث الوسائل المستعملة في التعلم، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة اليومية ويركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. (أنس عبد الباسط عباس: 2011، ص 141).

4-7- التنمية الشاملة COMPREHENSIVE DEVELOPMENT:

تتضمن كافة الجوانب المجتمعية كنظام معقد ومفتوح ومتكامل وديناميكي، أي أن التنمية الشاملة هي عملية الانتقال بمجتمع من مرحلة لأخرى أكثر تقدماً من مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والعلمية والثقافية والتكنولوجية والبيئية، ويعطي هذا المفهوم اهتماماً متوازناً لكافة جوانب التنمية المجتمعية وأبعادها المادية والمعنوية.

تتضمن عملية التنمية الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والجوانب تهدف إلى تعزيز قوة المجتمع ومحافظة على بناءه المادي والمعنوي من خلال جهود فردية وجماعية واعية تساعد في الصعود المتواصل والمضطر على درجات سلم التنمية (نائل عبد الحافظ: 2009، ص 37).

ثانياً: أسباب تنمية الموارد البشرية.

إن تزايد الحاجة لتنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال راجع إلى أسباب يمكن حصرها في النقاط التالية:

- توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف.
- تعليم وإرشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين.
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الموارد البشرية ورفع مستوى أدائهم، مما يطابق معايير الأداء المحددة لهم بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني.
- تهيئة الأفراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على خدماتهم وأدائهم.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة.
- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- التحديات البيئية الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها:

- شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم.
- الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام التكنولوجيا والمعلومات.
- الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم الانشغال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الموظفين بعدم وضوح و عدالةتطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم.
- الطلب الأجنبي المتزايد على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات الدولية وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.(مانع صبرينة: 2015 ص 48) .

ثالثاً: برامج تنمية الموارد البشرية.

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي:

1-برامج التنمية الإدارية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية برامج القيادة لدى أفراد الإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

2-برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية من خلال تزويده بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلفة وتأخذ هذه البرامج أشكال عدة مثل :التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة...الخ.

3-برامج المتدربين الإداريين:

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجين الجامعات أو من هم على وشك التخرج والتحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية، بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين وعادة ما تشتمل هذه البرامج خلفية عامة عن المؤسسة وكذا بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين، وكذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

4-برامج التثقيف العام:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية وتلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة البرامج التخصصية التي تربط بأداء العمل ، تهدف هذه البرامج إلى التنمية وكل مايتعلق بالتكوين المواطن الصالح في الديكور، التصميم، الآداب، الأشغال، الزخرفة، التصوير...الخ.

5-برامج التكيف:

تهدف عادة إلى زيادة قدرة العاملين التكيف مع المؤسسة التي يعملون بها.

6-برامج تنمية المهارات:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا يتطلب الكثير من المعرفة الفنية ولا يتطلب وجود النوعيات المختلفة من المهارات مثل: رجال البيع، رجال الخزينة، حفظ التسجيلات، وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب في مكان العمل.

7-برامج متخصصة:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة بأنشطة غير محددة نسبيا ولكونها من نوعية واحدة وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب محاسبين ومهندسين، ضبط الجودة، العاملين بالشؤون القانونية والعاملين في شؤون الأفراد.

8-برامج المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته، ويرجع السبب لذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، يرتبط أيضا بالقدرة على التفهم العنصر البشري القائم بالعمل، ولاشك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين في المؤسسة وخصوصا أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات كذلك أن نجاح أي رئيس بتحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تقرير أنماطهم السلوكية. (مهناوي ريان: 2016، ص ص 15، 18).

رابعا: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.**1- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:**

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المنظمات على أربع مستويات رئيسية كالتالي:

1-1- الإدارة العليا :

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية في المنظمة، وعليه أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، فعليها مراجعة هيكل المنظمة سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيام بالإجراءات.

1-2- الإدارة الإشرافية :

هي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، وهو يتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعنى الآتي:

- توفير العمل لتشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل بشكل قياس وتقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراته ومراجعة وتقييم النتائج.

والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحديد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي.

-المشاركة في اختيار الفرد وإسناد العمل له (الخطوة الأولى الصحيحة في تنمية الفرد).

-متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.

-التدريب أثناء العمل واستخدام نظم الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

1-3- الفرد :

الفرد كعضو في فريق المنظمة فعليه تقع مسؤولية التعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي وتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التنمية الذاتية.

1-4- الجهة المتخصصة:

المنظمة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط. (نبيلة جعيج: 2016، ص ص 122_123).

2-متطلبات تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد يرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

2-1-التنظيم:وظيفة الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة.

2-2-توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

أ-مستوى الإدارة العليا:والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق، الإقناع العام بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل **ب-مستوى الوحدة أو القسم:**هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطوط وسياسات تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشكلاته وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاته التدريبية .

ج-مستوى العمليات:تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

2-3-إدارة الموارد البشرية: فعالة وانجاز المهام والأعمال الخاصة بهم بكفاءة عالية، هذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

2-4-الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة: وذلك بتحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري، مستوى العمليات، وكذلك رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

2-5-رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفر قيم ايجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، رؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في انجاز أهداف المؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص وهذا ماينعكس على الفلسفة والرؤية المستقبلية والأهداف.

2-6- تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية: بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التغيير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة.

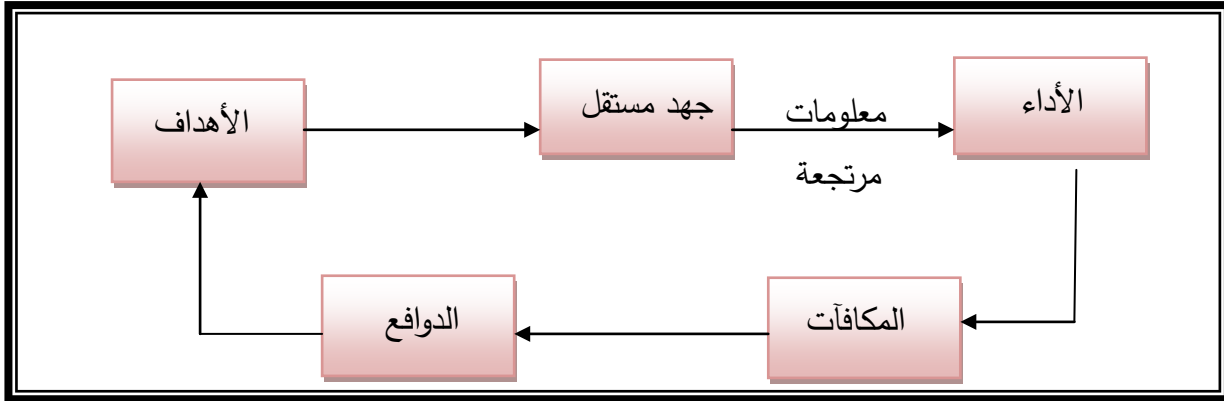
2-7- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية: توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

أ-الإستراتيجية الأولى (معرفية):تتضمن تعديل أفكار ومعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب...الخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

ب- الإستراتيجية الثانية (سلوكية): هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

ج- الإستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي، أو بناء الفريق، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكولوجية والموضحة بالشكل الآتي:

شكل رقم (03): دورة النجاح السيكولوجية



المصدر: سراج وهيبة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 2012، ص ص 27، 29. خلال هذه العملية يعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل، وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أداءه على مستوى عالي وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية... الخ) وتلعب المكافآت دورا هام وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

لذلك فعند تكوين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لابد من تحديد الأسس الواجب إتباعها لضمان انجاز أهداف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التدريب والتنمية.

2-8- ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية: وذلك من خلال توفر

مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على هذه الخطط وكذلك تحديد تكاليف مباشرة وغير مباشرة مع وضع أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية وخطط انجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

2-9- التعلم التنظيمي: بمعنى استثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو،

وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الالتزام والولاء في أن تتعلم وتساوم وتشارك في الرؤية المستقبلية وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر، حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسن أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح استخدام أفكار جديدة وتوسيع طاقات المهارات والقدرات. (سراج وهيبة: 2012، ص ص 27_28).

خامسا: سياسات تنمية الموارد البشرية.

تعتبر سياسات تنمية الموارد البشرية فكر الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف الميادين المتصلة بالموارد البشري، والتي تؤثر في سلوكه وأداءه، حيث تتكامل هذه السياسات مما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة، فالموارد البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة لا بد من أن تنتج إنتاجا جيدا ولتحقيق ذلك من خلال أساسيات تنمية الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها كالاتي:

1-تخطيط الموارد البشرية:

شاع مؤخرا مصطلح تخطيط الموارد البشرية وأخذ مكانة بدلا من مصطلح قوى العاملة، ويركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المنظمة في المستقبل من الموارد البشرية ليحقق ديمومتها واستمرارها، وله عدة تعاريف:

عرف شوقي ناجي وآخرون تخطيط الموارد البشرية على أنه: " عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة ". (سعدى نوال: 2017، ص 41).

كما عرف أيضا أنه: " التنبؤ بالطلب على الموارد والعناصر البشرية لمعرفة طرق عرضها وتقديمها في المستقبل والاستفادة منها وتوضيحها واستغلالها والقيام باستثمارها وتطويرها وتنمية قدراتها ومهاراتها وخبراتها ". (محمد سرور الحريري: 2016، ص 91).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تخطيط الموارد البشرية هي: عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية مستقبلا ، لمعرفة كيفية استغلالها وتنميتها .
وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالخطوات التالية:

شكل رقم (04): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: قوبيع خيرة: تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011، ص 17.

من خلال الجدول أعلاه تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب وتنمية الموارد البشرية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد البشرية التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع البرامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة، فهي وسيلة وإدارة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهماً كاملاً للأهداف والسياسات الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للاحتياجات المستقبلية من الأفراد على مختلف المستويات والتخصصات وهي تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها وتنميتها وتحديد مواطن الضعف في تلك الطاقات لمعالجتها

ويتطلب ذلك الدراسة والتحليل المتغيرات التي تدخل في علاقات متدخلة مع الموارد البشرية في مختلف المستويات. (قويح خيرة: 2011، ص 18).

2- تحليل الوظيفة والاستقطاب :

تعتبر عملية تحليل الوظيفة والاستقطاب من أهم سياسات تنمية الموارد البشرية فهي عملية أساسية لتنمية الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً.

2-1- تحليل الوظيفة :

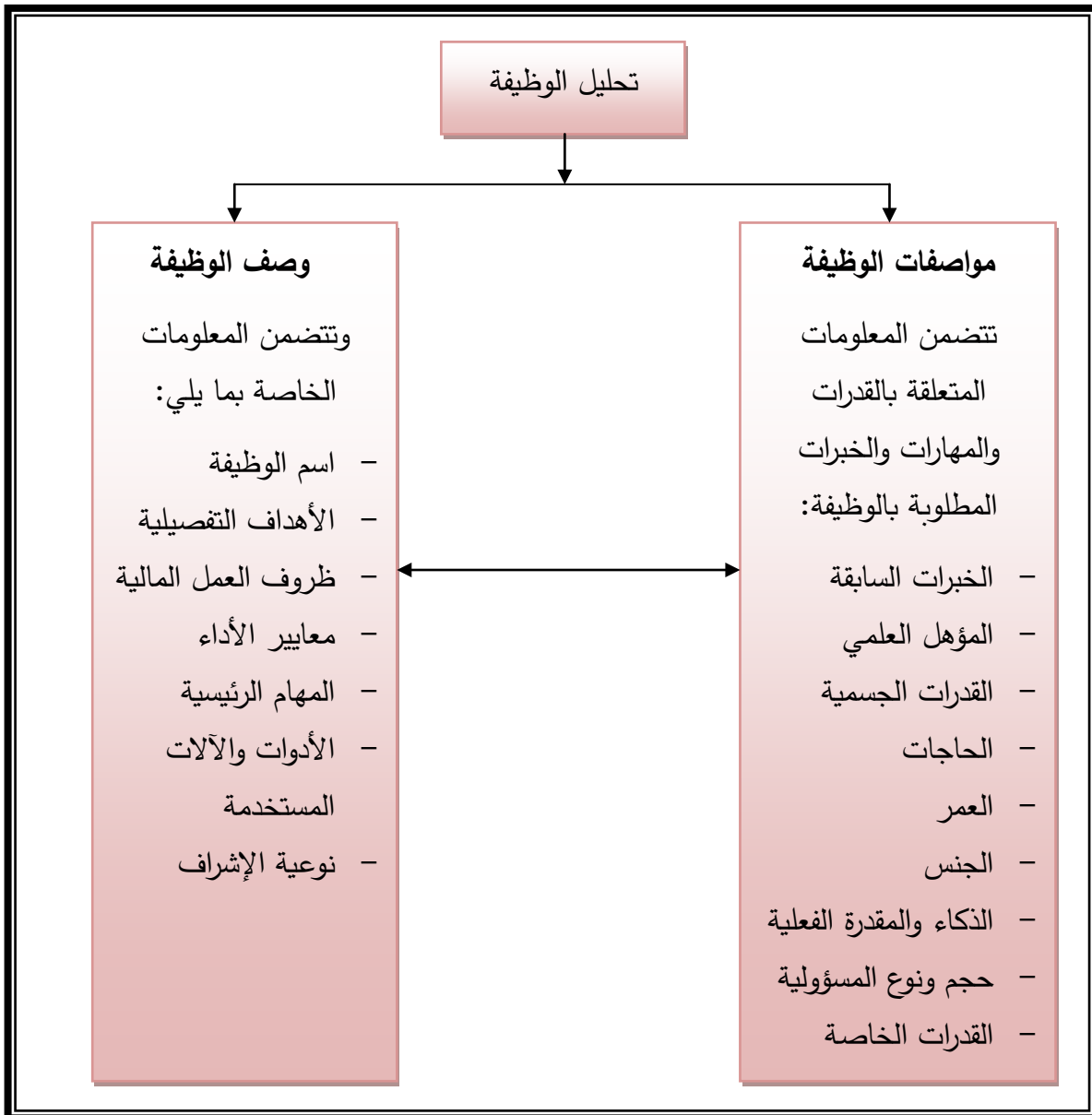
يقصد بتحليل الوظيفة على أنه: " عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد و توضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه ، وتعتبر عملية تحليل الوظائف حجر الزاوية لعملية التحليل برميتها، إذ أن المعلومات والحقائق التي يتم جمعها ذات أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية حيث يتم في ضوءها تمكين إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بأدائها". (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: 2007، ص 71).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية جمع كل المعلومات المرتبطة بمسؤولياتعمل معين من أجل تحديد مواصفاته وهي مهمة في إدارة الموارد البشرية .
وفي تعريف آخر عرف تحليل الوظائف على أنه: " هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها ". (جاري ديسلر : 2017، ص 107).
نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية تحديد كل من الواجبات والمهارات المتوفرة في الموظف .

وقد عرفت أيضا على أنه: " تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل السياسات والمعلومات عن الوظائف ". (أسامة كامل، محمد الصيرفي: 2006، ص 67).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية تحديد كل ما يرتبط بالوظيفة .
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تحليل الوظيفة : هي عملية تجميع معلومات عن مميزات كل وظيفة لتحديد أنواع الوظائف المطلوبة والواجبات والمهارات الواجب توافرها.
ومن خلال النتائج المباشرة لتحليل الوظيفي ينتج عنه مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم(05):نتائج تحليل الوظيفة.



المصدر: خبضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان2007، ص 83.

من خلال الشكل السابق تحدد ملاحظة أن هناك فرق جوهري بين مواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة. **أ-مواصفات الوظيفة:**ويقصد بها تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وتسمى البطاقة التي تعد لهذا الغرض باسم بطاقة تحليل الوظيفة. **ب-وصف الوظيفة:**وهو بمثابة وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة وتسمى البطاقة التي تعد لهذا الغرض ببطاقة وصف الوظيفة. (أسامة كامل، محمد الصيرفي: 2006، ص 68).

2-2- الاستقطاب :

يعتبر الاستقطاب أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، والتي ينجم عن هذه العملية جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها الأعمال بفعالية، وعند استقطاب الموظفين فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل.

وقد عرف سوق العمل على أنه: " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب". (محمد عبد الفتاح الصيرفي: 2010، ص 145).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن الاستقطاب هو: عملية جذب الموظفين لشغل وظائف شاغرة بالكم والنوع المطلوب .

كما عرف أيضاً على أنه: " البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل ". (أمباركة جليل: 2014، ص 20).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن الاستقطاب هو: عملية البحث عن موظفين ذات مهارات لشغل وظائف فارغة .

كما عرف أيضاً على أنه: " ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن تم العمل على جذبها " (زكرياء الدوري وآخرون: 2010، ص 215).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن الاستقطاب هي: عملية تحديد مصادر جلب العمالة تم توظيفها . من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاستقطاب هو: مجموعة الأنشطة لجذب والبحث عن الأفراد لملئ الوظائف الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة ومن تم اختيار الأفضل منها " .

وتهدف عملية الاستقطاب إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية) من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل الوظائف.

كما تهدف أيضاً إلى الموازنة بين عدد المتقدمين (البدائل) الاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن. (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: 2009، ص 150).

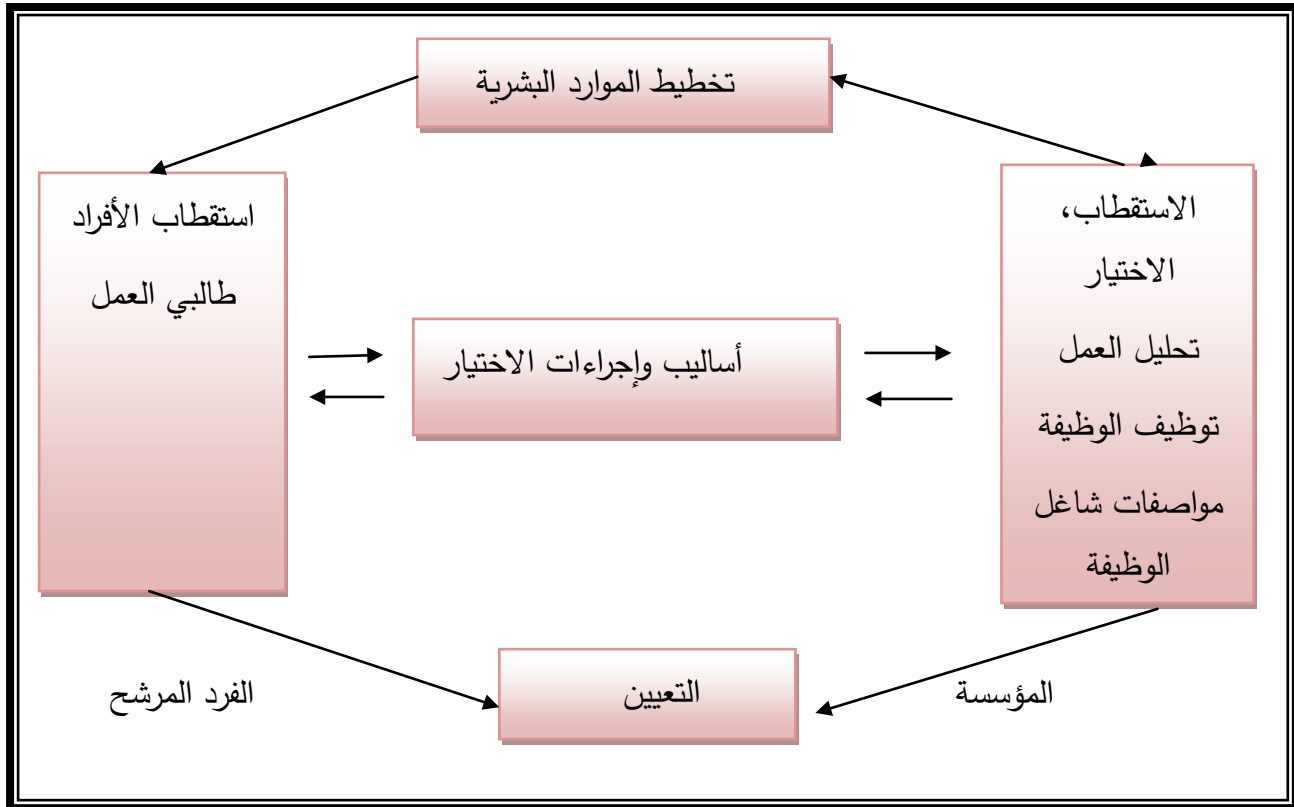
***الاختيار والتعيين:** وهي العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب وتعد من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة.

وقد عرف الاختيار على أنه: " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة " .

أما التعيين التوظيف التي تبدأ من استقطاب ثم اختيار ثم تعيين. (فويح خيرة: 2011، ص 21).

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة وظيفية وطيدة بين مختلف العمليات التي تتضمنها عملية التوظيف بدءاً من التحليل ووصولاً إلى التعيين واستلام العمل ويمكن تلخيص هذا الترابط بالشكل التالي:

شكل رقم(06): العلاقة الترابطية لتحليل العمل والتخطيط



المصدر: بلخيري مراد: اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بين انظرية والتطبيق، قسم تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 71.

3-تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين:

3-1-تخطيط المسار الوظيفي:

إن مصطلح تخطيط المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، فقد كانت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بسيطة ولكن مع تضخم المنظمات وتطور أعمالها إلى تعقيد عملية فهم العاملين لطبيعة مساره الوظيفي وكيفية تطويره وسبل الارتقاء في السلم الوظيفي .

عرف على أنه: "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى " . (لهزيل زكرياء: 2015، ص 05).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تخطيط المسار الوظيفي هو: التنبؤ بكل من التقدم ورتبة العاملين في المنظمة .

كما عرف أيضا على أنه: " العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها". (فيصل حسونة: 2008، ص 17).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تخطيط المسار الوظيفي هي: عملية تحديد أهداف و الطريقة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي هو: وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالتنبؤ المستقبلي بطريقة توظيف وتنمية العاملين في المؤسسة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين .

3-2- تقييم أداء العاملين :

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية، وهو يعتبر إحدى الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين، ولقد تعددت التعريفات التي تناولته.

عرف على أنه: " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه " . (سعاد نانف برنوطي: 2007، ص 378) .

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تقييم الأداء هي: عملية تقدير أداء الموظف في المنظمة . عرف أيضا على أنها: " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى " . (عمار بنعشي: 2006، ص 04) .

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تقييم الأداء هو: عملية متابعة الأداء الحالي للموظف من أجل معرفة النتائج المحققة.

كما عرف أيضا على أنه: " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجوه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في أعمال الموكلة إليهم " . (بويرطخ عبد الكريم: 2012، ص 19) .

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تقييم الأداء هو: عملية تقدير جهود الموظفين بناء على نتائج المهام المسندة إليهم .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن تقييم الأداء هو: " دراسة وتحليل وتقييم لجهود العاملين بشكل منظم وعادل في فترة زمنية معينة لملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وفق معايير محددة مسبقا واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية بناء على معلومات " .

ويلعب تقييم الأداء دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية فعلى ضوء تقارير نتائج تقييم الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد ومن ثم اختيار الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

حيث أن هناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء هما: الطريقة التقليدية والطرق الحديثة:

أ- الطرق التقليدية :

حاولت طرق التقييم التقليدية قياس تصرفات الأفراد وفق قياسات تضعها المنظمة ومن بينها:

- طريقة التقييم من خلال الترتيب: تعتبر من أقدم الطرق لتقييم الأداء وأسهلها إذ يقوم بموجبه الرئيسي المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ويجب أن لا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب بل وفق الأداء للموظف. (محمد قدرى حسن: 2014، ص 292).

- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: ويتطلب هذا الأسلوب مقارنة كل موظف بزملائه في المجموعة بشكل منفرد ثم يعطي الموظف درجة واحدة في كل مرة يتوقف فيها على زميله، وبعد المقارنة الثنائية تحسب درجات الفرد موضع التقييم مجموع هذه الدرجات هو أساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة. (محمد هاني محمد: 2014، ص 265).

- طريقة الاختيار الإحصائي: تقوم على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائية كل منها يعتبر ناحيتين من النواحي الغير مرغوب فيها. (منير نوري، فريد كورتل: 2011، ص 332).

- طريقة التدرج البياني: يعتبر من أكثر الطرق شيوعا نظرا لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، ويتم حصر الصفات التي يجب أن يتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأدية واجباته التي تقتضيها وظيفته، عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام منها مرتبة معينة من الكفاءة. (محمد قدرى حسن: 2014، ص 290).

- طريقة قوائم المراجعة: يعتبر من أحدث الطرق المشعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة التي تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه خوفا من احتمال التخير.

- طريقة المواقف الحرجة: وتعنى رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بها ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفايته ، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهة. (منير نوري، فريد كورتل: 2011، ص 333، 337).

ب- الطرق الحديثة :

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء منتالية على ضوء مؤهلات العامل وتتمثل هذه الطرق في:

- طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة).

- مقياس التدرج على أساس السلوكي (يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة).

- مقياس الملاحظات السلوكية.

-طريقة الإدارة بالأهداف: بحيث يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

-طريقة مراكز التقييم: قياس الصفات ومهارات معينة. (قويح خيرة: 2010، ص ص 27،28).

4-التدريب والتطوير التنظيمي:

لقد تزايدت في الآونة الأخيرة وفي ظل التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة ضرورة تدريب وتطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف وغايات المنظمة بكفاءة وفعالية.

4-1-التدريب :

يعد التدريب أداة للتنمية ووسيلتها، وهو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم، ويلعب دورا في تطوير وتنمية الموارد البشرية .

عرفالتدريب على أنه: " عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد ". (نادر أحمد أبو شيخة: 2013، ص 388).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التدريب هو :عملية إكساب الفرد مهارات جديدة من أجل تحقيق هدف ما .

عرف أيضا على أنه: " الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف أو الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة ".(منير نوري، فريد كورثل: 2011، ص 232).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التدريب هو: عملية إكساب أو نقل أو تعديل مهارات الموظفين . كما عرف أيضا على أنه: " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ". (يوسف حجيالمطاني، هاشم فوزي العبادي: 2015، ص 79).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التدريب هو: عملية إكساب الفرد مهارات تمكنهم من بلوغ أهداف معينة

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو: " عملية مستمرة ومنظمة ليكسب الفرد معارف ومهارات وخبرات تساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يرتبط مع طبيعة نشاط مؤسسة، وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة ".

ويمكن تقسيم التدريب إلى:

أ-التدريب داخل المنظمة:وهي أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين بالمنظمة.

ب-التدريب خارج المنظمة: تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها دائما وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة إما بمنظمة خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدعمها الدولة أو الجامعات.

بالإضافة إلى أنواع أخرى للتدريب نذكر منها:

ج-التدريب المهني أو الفني: ينطوي على إعداد الفرد للقيام بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها البعض، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

د-التدريب التخصصي: ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ويهدف إلى تنمية مهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

هـ-التدريب الإداري: ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشتمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال. (عمار بن عيشي: 2006، ص ص 64_65).

ويعتبر التدريب نشاط يدل على ترقية مهارات الفرد في الوظيفة، وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلهام بحقائق العمل وظروفه إلى خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنظمة، أو تغييرا يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم ويستخدم أيضا لرفع جودة العنصر البشري من خلال تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات مما يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضا إذا تطلب الأمر تغيير السلوكيات والاتجاهات وتطويرها مما يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. (قوبيع خيرة: 2011، ص 30).

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

أ-الأسلوب الأول الإلقاء المباشر: ويشمل كل من :

-المحاضرة: وهي حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الواقع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات.

-الندوة: عبارة عن حوار من 30:50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين، حيث تطرح عملية مجموعة من الأسئلة استطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إحضار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدما بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

-النقاش الموجه: يقوم به المدرب في إعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج ثم يثير هذه الأسئلة بتسلسل منطقي ومنظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، وثم يصل وإياه إلى إجابة عنها، وعندما ينتقل إلى سؤال آخر وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه.

ب-الأسلوب الثاني الحوار والمناقشات: ويشمل كل من :

-**فرق الحوار:** في هذه الطريقة عدد من الأفراد (من 3 إلى 10) تحت توجيه منسق فريق الحوار لتقديم وجوهات نظرهم في موضوع أو مشكلة أو في نقاط معينة من موضوع واسع.

-**العصف الذهني:** في هذه الطريقة يعطي لمجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة، ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع الطرح الحر للأفكار، ثم تكتب الأفكار على صبورة بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار.

-**البيان العلمي:** يقوم المدرب في هذه الطريقة بالأداء الفعلي لعملية أو عمل، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويستخدم الشرح لبيان: لماذا، أين، ومتى ذلك. (عوض الله أحمد محمد علي محمد: 2017، ص ص 30، 37).

إن اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريبي، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية ألا تتجاهل عملية الاعتناء باختيار أسلوب أمثل لتنفيذ البرنامج سواء كان من ناحية مدى ملائمة خطة التدريب وتحقيق الهدف، أو من ناحية اختيار المدربين الأكفاء لأن ذلك سيقبل من الفائدة المرجوة من التدريب.

4-2- التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي إحدى عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، فهو جهد مخطط شامل على مستوى الأنظمة التي تدعمه الإدارة العليا من أجل زيادة فعالية التنظيم .

عرف على أنه: " تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب، حيث يتضمن التنمية للجوانب التالية: العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية والزوجية ". (بوريب طارق: 2015، ص 09).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التطوير التنظيمي هو: عملية تنمية كل مهارات الموظفين .

كما عرف أيضا على أنه: " جهد مخطط يشمل مؤسسة ككل بهدف تطوير قدرات المؤسسة الداخلية لتكون أكثر فعالية على المدى الطويل ". (عبدرية إسماعيل أبو عمرة: 2012، ص 10).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التطوير التنظيمي هي عملية تطوير قدرات المؤسسة .

عرف أيضا عبد الباري ذرة على أن: " التطوير التنظيمي يسعى إلى تطوير الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية، وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد إبداع تنظيمي مناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية ".

(موسى اللوزي: 2012، ص 21).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التطوير التنظيمي هو: عملية تطوير قدرات ومهارات الفرد في المنظمة .

من خلال التعاريف نستنتج أن التطوير التنظيمي هو : عملية تنمية مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة لتكون أكثر كفاءة وفعالية ودقة على المدى الطويل من أجل زيادة الإنتاجية.

ويهتم التطوير التنظيمي بتنمية خبرات ومهارات الفرد لكي يصبح الفرد مدير فعالا ولكي ينجح لا بد من تدعيم الإدارة العليا له، ويجب تنفيذ وتقييم التطوير التنظيمي وفق لأهداف المنظمة والاحتياجات الفردية للمديرين التي يراد تطويرها وأيضا وفق الاحتياجات والمتغيرات المتوقعة في الفريق الإداري للمنظمة. وتتضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب والإجراءات التي يدخلها النظام على العمل، وقد تكون قديمة تنبع من صميم النظريات التقليدية، أو جديدة يتضمن بعض الحديث و الابتكار، فالأساليب القديمة تركز على تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وتحديد أساليب الاختيار وإعطاء مكافآت والحوافز المادية وتركز أيضا على الهياكل، ومن أهم أساليب التطوير التنظيمي:

أ-التأهيل والتدريب: ويركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث وتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.

ب-الاختيار والتعيين: يهتم باستقطاب الكفاءات واختيار أفضل المؤهلات والخبرات العمل في المؤسسة.

ج-الأجور والمكافآت والحوافز: من أجل السعي لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بهدف زيادة الإنتاجية العناصر البشرية وتنشيطها وكشف نوعيتها.

د-مدخل النظام الشاملة: ويدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظام العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.

هـ-تصنيف وتوصيف الوظائف: ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة وهذا يساعد على اختيار أنسب للكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

و-تبسيط الإجراءات: للتأكد من ملائمة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي نحتاجه والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.

ح-القوانين والأنظمة: ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة أو تعديل القديمة منها لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة كذلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطها وواجباتها وإدارتها.

ط-الهياكل التنظيمية: ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات مع بعضها ووجود تشكيلات إدارية مترابطة ويتم الاستعانة بالهياكل التنظيمية في التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة وواضحة الحدود فكلما كانت الهياكل مرنة ساعدت في التطوير التنظيمي.

ي-مكان العمل: ويدخل بها التحسينات على أساليب ومعدات المستخدمة في العمل المكتتب لتسهيل العمل وسرعة انجازه وإنشاء مراكز متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي.

ك-الأبحاث: وتتخذ الأسلوب العلمي منهجا لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية ويقوم بها مادة مراكز و وحدات متخصصة بالتطوير والاستشارات وهو مدخل يعتمد على خبرات أجنبية ثم محلية ويقصد بها دفع عمليات التطوير للاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم. (عماري سمير: 2013، ص ص 66-76).

5-التكوين:

تعتبر عملية اكتساب الأفراد مهارات ومعارف عملية أساسية في تطور الاقتصاد للبلاد، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم وتطوير مهاراتهم المتخصصة. وقد تعددت التعاريف حول التكوين وذلك بتعدد رؤى الباحثين ومن هذه التعاريف نذكر: .
كما عرف أيضا على أنه: " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما". (عمار بن عيشي، 2006، ص 56).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التكوين هو: نشاط تهدف إلى تزيد الفرد بمعارف ومهارات . كما عرف ريموند وآخرون التكوين بأنه: "عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب". (عمر بلخيري جواد: 2015، ص 65).
نلاحظ من خلال التعريف أعلاه بأن التكوين هو: عملية تطوير مهارات واتجاهات للفرد.
من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو: عملية إجراء تغييرات في معارف و مهارات و سلوكيات الفرد، من أجل إكسابهم مهارات لإسغلالها في المنظمة التي يعملون بها .
يوجد العديد من أساليب تكوين الموارد البشرية يمكن إيجازها في النقاط التالية:
أ-التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على القيام بالأداء.

ب-دراسة الحالات: حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونين من حيث أبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة.

ج-الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المكونات المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة.

د-المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمشاركة ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وأن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

هـ-المناقشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجأ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة. (مروان حنان: 2016، ص 74).
ويتم تحديد الحاجة إلى التكوين بتصميم برنامج للتكوين الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها:

و- **تحديد المحتوى التكويني** : تم تحديد أساليب التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضاً تحديد المكونات وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج. (شيباني فوزية: 2010، ص 54).

سادساً: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.

يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين أساسيين هما كما يلي:

1- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية :

ينظر في الوقت الحالي إلى عملية التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

وتتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا.

وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات من أجل تعليم واكتساب مواردها البشرية لمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

يمكن القول بأن التدريب والتنمية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها العالية، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها.

2- التدريب والتنمية عملية مستمرة:

التدريب وتنمية الموارد البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

التدريب : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. **والتنمية** تم التطرق إليها سابقاً.

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وأيضاً تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية. (عمر وصيفي عقيلي: 2005، ص 437)

سابعا: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية تتأثر بعدة عوامل يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1-العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة، ويمكن إيجاز المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية. (صلاح الدين، عبد الباقي : 2002، ص63).

2-العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها القيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك عدة جوانب يمكن حصرها فيما يلي:

2-2-المسؤولية الاجتماعية :

فهيات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات مصالح مختلفة، لدى على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد تؤثر على أداء المنظمات.

2-3-الجوانب الأخلاقية :

وتشير إلى مجموعة القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطئا وما هو صحيح، حين تؤدي هذه القواعد التي تبني أنماط سلوكية إضافة إلى اتجاهات أخرى.

2-4-الزيادة السكانية :

يشير هذا الجانب إلى أن الزيادة السكانية سوف يترتب عليها زيادة في الطلب على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع استراتيجيات معينة تساعد التنظيم على تجاوز ما قد يظهر من معوقات. (موسى محمود عبد اللطيف : 2000، ص252).

3-العوامل السياسية والقانونية:

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا هاما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة

وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي إضافة إلى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التضييع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث. أما العوامل القانونية ذات تأثير على تنمية الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم العاملين.

4-العوامل الاقتصادية:

للعوامل الاقتصادية دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات، إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية الأمر الذي يتطلب القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف ومواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على التنظيم والعكس صحيح. (راوية حسن : 2003، ص 35).

ثامنا: أهمية تنمية الموارد البشرية.

يرجع الاهتمام لتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية للدول، وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لكسبها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر، كلما تقدمت هذه الأمة اقتصاديا، اجتماعيا، وثقافيا بين الأمم الأخرى، فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى:

-توسيع مدارك الفرد.

-إيجاد المزيد من المعارف ومهارات الفرد.

-توفير فرص الإبداع.

-احترام الذات.

-ضمان الحقوق الإنسانية.

-ضمان مشاركة الفرد الإيجابية بجميع نواحي الحياة.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بسبب العوامل التالية:

الثروات العلمية والتقنية التي تؤثر بشكل كبير في تشكيل الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة من حيث الكم والكيف.

-التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية التي تؤثر على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان واحترام حريته في اختيار نوع العمل وحمايته من البطالة وتقييد حرية الأعمال في فرد نظم وشروط التوظيف.

-الصحة الثقافية والاهتمام بالتعليم، حيث سارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات.

-بزوغ عصر المعرفة حيث يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من العصور. (عبد الكريم بن حمد النجدي: دس، ص ص 101_102).

خلاصة الفصل

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، فتنمية الموارد البشرية تفرض التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد المناسب للتجاوب مع هذه المتغيرات، من خلال إتباع وتبني استراتيجيات تواكب متطلبات التغير والتطوير والتي من أهمها تنمية الموارد البشرية فإنها قد لا تستطيع مواجهة تلك التحديات، لهذا فمن أجل بقاء واستمرارية المؤسسات لا بد من الاعتماد على مواردها البشرية والقيام بتنميتها وهذا بإتباع عدة برامج حيث ظهرت اتجاهات معاصرة لتنمية هذا المورد البشري.



الفصل الثالث:
الجانب الميداني
للدراسة

تمهيد :

بعد أن تناولنا الجانب النظري للدراسة والتي يتضمن فصلين، الأسس النظرية للقيادة من خلال الفصل الأول، أما الفصل الثاني التي تم فيه إبراز الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، كما حاولنا التعرف على الدراسات الميدانية القريبة من موضوعنا، وسنحاول في هذا الفصل الثالث تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح مدى صدق الفرضيات الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستمارة والوثائق وسجلات المؤسسة ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها بناء على بعض الدراسات المشابهة من نتائج، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة والتي على ضوءها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ما يلي:

أولاً: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة-

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة .

رابعاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة .

أولاً: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة-

من خلال هذا الجزء سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكل ما يتعلق به بالإضافة إلى هيكله التنظيمي .

1-التعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :

هي مؤسسة موزعة على القطر الوطني ، دوره الرئيسي التوسط بين المؤمن و المؤمن عليه ، أنشأت فكرة تأسيس مصلحة الضمان الاجتماعي في الجزائر القديمة التي يعود تاريخها إلى زمن الاستعمار الفرنسي وبعد الاستقلال وحدة الضمان الاجتماعي المركزي، وتشمل جميع المجتمعات مستوى البلد أو الجزائري معروف بـmoyen gasoreq .

بموجب المرسوم 88/223 المؤرخ في 22 اوت 1985 كان التنظيم الرائد للصندوق الاجتماعي الضمان الاجتماعي وتعويض العمال الإجراء و الأمراض المهنية هو المؤسسة التنظيمية للضمان الاجتماعي ، ومن تم تغيير اسمه إلى الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي لحوادث العمل والأمراض المهنية (cnasat)، ومن تم تغيير تسميته الي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas الذي تم تعيينه إلى إنشاء النصوص إلى وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية حيث لا تمتلك ميزانية خاصة من قبل الدولة ، ولكن لهم ميزانية مقدمة عن طريق الاشتراكات الموالية ، ولكن بعد وصول المرسوم الوزاري رقم 83 المؤرخ في 20 يوليو والذي يتعامل مع اللامركزية ، تم إنشاء للصندوق الضمان الاجتماعي عدة هيئات مصنفة حسب عدد المشاركين وحجم الدخل بها 3 منظمات وهي :

-وكالة من الدرجة الاولى متمركزة في الجزائر العاصمة ، وهران ، قسنطينة.

-وكالتين متمركزتين في سيدي بلعباس.

-وكالة متمركزة على مستوى ولاية ميلة.(منشورات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة-).

2- الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :

اعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها النظام التأميني ، والشكل الموالي يوضح ذلك (الملحق رقم 03).

3-مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

تماشيا مع القوانين والقواعد السارية المفعول في المجال التأميني ، فإن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مكلف بالقيام بالمهام التالية:

-تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض

المهنية.

- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بالتحصيل.
- الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في الترقية السياسية الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام الاتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.
- تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. (منشورات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة-).

4-المستفيدين من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

- يمكن حصر الأشخاص المستفيدين من خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في:
- عمال الأجراء مهما كان قطاع النشاط.
 - المتمهين (المتربصين).
 - الطلبة.
 - المتربصين في مجال التكوين المهني.
 - فئة المعاقين.
 - المجاهدين.
 - المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع).
 - المستفيدين من المنح الجغرافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين). (منشورات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة-).

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه كان لزاماً علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الموضوعية وسنحاول توضيح ذلك كما يلي :

1-مجالات الدراسة: كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في دراسة أي موضوع للبحث كان لزاماً علينا

تحديد مجالات الدراسة وهي:

1-1-المجال المكاني:

تمت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية ميلة.

1-2-المجال الزمني:

من خلاله حاولنا تحديد مختلف الخطوات التي استدلينا عليها في انجاز هذه الدراسة وهذا ما يوضحه

الجدول الموالي:

جدول رقم(03):المجال الزمني

العمل المنجز	الزمن
إختيار موضوع البحث	2018.12.10
إنجاز الجانب النظري	2019.03.05/2019.01.23
جمع المعلومات الميدانية	2019/05/20-2019/05/07
تحليل المعطيات الميدانية و تفسيرها	2019/06/10-2019/05/21

المصدر : من إعداد الطالبتين .

2-منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً ، لاستخلاص دلالاتها و الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة ،ولقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يساعدنا في توفير معلومات نظرية عن أنماط القيادة ومحاولة تفسيرها بمعطيات كمية و الخروج باستنتاجات تساعدنا على إدراك العلاقة بين النمط القيادي و تنمية المورد البشري.

3-مجتمع الدراسة: فإن مجتمع الدراسة الأصلي يتألف من جميع العاملين بالصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة_ وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال مدير قسم الموارد البشرية والتي قدر عدد العمال بـ 430 عامل.

4- عينة الدراسة:

نظرا لكبر حجم المجتمع وتعدر علينا البحث عنه كاملا طبقنا عينة لإجراء الدراسة على جميع مفردات المجتمع الأصلي نظرا لكبر حجمه وتعدد مصالحه لذلك اتبعنا الخطوات التالية في اختيار عينة تكون حجمها ممثلة لهذا المجتمع وفقا للخطوات التالية:

بما أن دراستنا أنجزت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء_ وكالة ميله_ ونظرا لإجماع هذه الأخيرة على عدة مصالح، كل مصلحة تضم نسبة هائلة وغير متساوية من العمال، قررنا اتخاذ نسبة 20% من كل مصلحة وبما أننا بصدد مجتمع طبقي فعينتنا عشوائية طبقية (عشوائية في اختيار مفردات البحث من كل مصلحة وطبقية بالنظر إلى المصالح المتعددة المتوفرة عليها الصندوق) وبعد إجراء عمليات حسابية تم تحديد العينة المقدرة بـ 86 عاملا.

الجدول رقم(04):حساب عينة الدراسة

حجم العينة	المحور الكلي	الفئة المهنية
23 موظف	115 موظف	إطار
50 موظف	250 موظف	عون التحكم
13 موظف	65 موظف	عون التنفيذ
86 موظف	430 موظف	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين.

5- أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية ارتأينا استخدام مجموعة من الأدوات الكفيلة لجمع المعلومات الميدانية والتي لا تضمن لنا كم المعطيات فقط، وإنما تساعدنا في عملية التفسير الكيفي لمختلف النتائج المتحصل عليها ومن هذه الأدوات نذكر:

5-1-الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى الطرق المهمة لجمع البيانات في البحوث ، وهي عملية مستمرة خلال المراحل المختلفة لإجراء البحث ، وتعتمد على المشاهدة الدقيقة الهادفة للظواهر موضوع الدراسة باستخدام الوسائل المناسبة وضبط العلمي الملائم سواء للقائم بالملاحظة أو الأشياء موضوع الملاحظة أو موقف الملاحظة.(عصام حسن النليمي، على عبد الرحيم صالح :2014،ص102).

5-2-الاستمارة:

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الأزمة للدراسة ،فالاستبيان عبارة عن "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين ،عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة ، ويمكن ان يتم عن طريق البريد ، الانترنت أو وجها لوجه " كما

تعرف أيضا على أنها : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع ، أو مشكلة ، أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد ، ويجب ان تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض والبس".(إبراهيم عاشوري :2017،ص181).

أ – محاور الاستمارة: ووفقا لموضوع بحثنا المعنون بأنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية اعتمدنا استمارة مكونة من (35) سؤالا أدرجت في ثلاث محاور كما هو موضح في ملحق رقم(01)وقد جاءت موزعة على الشكل التالي :

المحور الأول: ضم (05) أسئلة تدور حول البيانات الشخصية.

المحور الثاني: ضم (15) سؤال تدور حول أنماط القيادة في المؤسسة .

المحور الثالث: ضم (15) سؤال تدور حول سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

ب-اختيار مقياس الدراسة:

تم استخدام معيار ليكرت المندرج بخمس درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فقرات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة ، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ، تم تقسمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي (0.8=4/5) ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وبذلك يتم تحديد الحد الأعلى للفترة الاولى وهكذا ،والجدول التالي يوضح أطوال الفترات كما يلي :

الجدول رقم(05) أطوال فترات القياس

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الفترة	من 1 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى
	1.80	2.60	3.40	4.20	5
مستوى القبول	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات أعلاه.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج (sciences static package for social) والذي يرمز له بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الانحرافات المعيارية .

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معادلات الارتباط ، التباين المتعدد .

للإجابة على تساؤل الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام :

6-1- المتوسط الحسابي: وذلك من أجل ترتيب بنود المحاور ومعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الأفراد بحيث:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 1.80 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيفة جدا.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.8 إلى أقل من 2.60 فهذا يعني أن درجة الموافقة ضعيف.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.6 إلى أقل من 3.40 فهذا يعني أن درجة الموافقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.40 إلى أقل من 4.20 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4.20 إلى أقل من 5 فهذا يعني أن درجة الموافقة كبيرة جدا.

6-2- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية فكلما اقتربت قيمة من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

6-3- ألفا كروميخ: لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.

6-4- معامل ارتباط بارسون: استخدام هذا المعيار لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

6-5- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات.

7- صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستمارة):

صدق الاستمارة يعني التأكد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه، أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة، وقد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة كما يلي:

7-1- الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تمت الاستجابة لأرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية و الملحق رقم (02) يوضح أسماء الاساتذة المحكمين للاستمارة.

7-2- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بارسون) وذلك بقصد معرفة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي، انظر الملحق رقم (04)، وذلك من خلال ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(06):معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة التسلطية) بالدرجة الكلية للبعد.

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 01	0.513**
العبارة 02	0.482**
العبارة 03	0.442**
العبارة 04	0.414**
العبارة 05	0.203

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة التسلطية مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها ، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (01) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (**0.513) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (04) حيث قدرت درجت ارتباطها (**0.414) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لأجله، أما العبارة (05) التي قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.203) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها ،على اعتبار أن المحكمين لأداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حولها.

الجدول رقم(07):معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة الديمقراطية) بالدرجة الكلية للبعد.

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 06	0.371**
العبارة 07	0.458**
العبارة 08	0.341**
العبارة 09	0.334**
العبارة 10	0.421**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الديمقراطية مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها ، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (07) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (**0.458) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (09) حيث قدرت درجت ارتباطها (**0.334) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لأجله.

الجدول رقم(08):معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة الفوضوية) بالدرجة الكلية للبعد.

العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة 11	0.539**
العبارة 12	0.219**
العبارة 13	0.457**
العبارة 14	0.477**
العبارة 15	0.126

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الفوضوية مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها ، حيث نلاحظ أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي رقم (11) حيث قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (**0.539) أما العبارة التي جاءت في الترتيب الأخير فهي العبارة رقم (12) حيث قدرت درجت ارتباطها (**0.219) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لأجله،أما العبارة (15) التي قدرت درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد (0.126) فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومن المفروض نقوم بحذف هذه العبارة إلا أننا رأينا ضرورة الحفاظ عليها ،على اعتبار أن المحكمين لأداة الدراسة لم يشيروا إليها ولم تكن لديهم أي ملاحظات أخرى حوله.

الجدول رقم(09): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور سياسات تنمية الموارد البشرية بالدرجة

الكلية للمحور

العبارة	درجة ارتباط المحور	العبارة	درجة ارتباط المحور	العبارة	درجة ارتباط المحور
العبارة 21	0.756**	العبارة 26	0.844**	العبارة 31	0.846**
العبارة 22	0.832**	العبارة 27	0.788**	العبارة 32	0.590**
العبارة 23	0.814**	العبارة 28	0.775**	العبارة 33	0.659**
العبارة 24	0.817**	العبارة 29	0.789**	العبارة 34	0.771**
العبارة 25	0.884**	العبارة 30	0.864**	العبارة 35	0.750**

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مع الدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث نلاحظ أن العبارة رقم(25) هي أكثر ارتباطا بالمحور بدرجة ارتباط (0.884^{**})، في حين احتلت العبارة (32) المرتبة الأخيرة من حيث ارتباطها بالمحور بدرجة ارتباط (0.590^{**}). وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لأجله .

7-3- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (استمارة) استعملنا معامل كرومباخ ألفا للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان يساوي (0.6) فأكثر كلما دل على ثبات الاستمارة، أنظر الملحق (05). والجدول التالي يوضح قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة .

الجدول رقم(10): قيمة معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لأداة الدراسة.

معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	أنماط القيادة	سياسات تنمية الموارد البشرية	الاستمارة ككل
	0.581	0.955	0.0889

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على مخرجات SPSS في الملحق رقم (05) نلاحظ أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6) ، حيث بلغ كرومباخ ألفا للاستمارة ككل (0.889) ، وألفا كرومباخ لأنماط القيادة بلغ (0.581) ، أما عند سياسات تنمية الموارد البشرية بلغ (0.955) ، ومنه الاستمارة تتمتع بالثبات ومناسبة لأغراض الدراسة والصالحة للتحليل.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة الميدانية التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة دور أنماط القيادة في تنمية الموارد البشرية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء في ولاية ميلة ، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستمارة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور البيانات الشخصية ، وكذا البيانات الخاصة بمحور أنماط القيادة في المؤسسة ، وكذا البيانات الخاصة بمحور سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

1- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية:

للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة ، تم توزيعها حسب المتغيرات الآتية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي) وهذا ما يوضحه الملحق رقم (06)

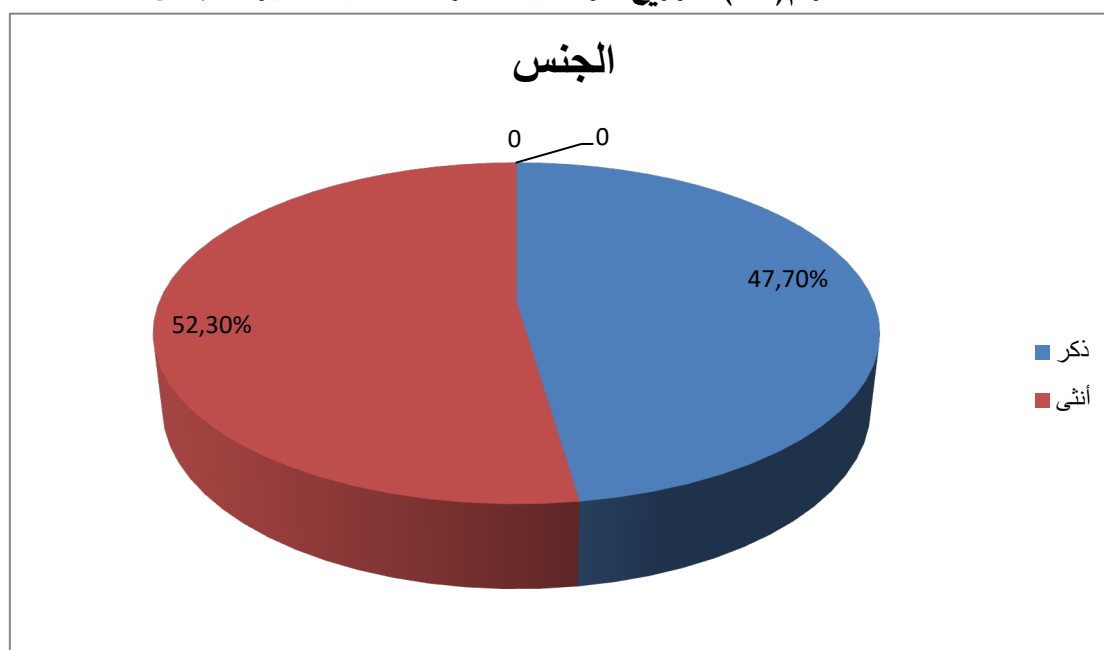
1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس: سنوضح ذلك من خلال ما يلي :

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	41	47.7
أنثى	45	52.3
المجموع	86	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطليتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. تتكون عينة الدراسة من عمال المؤسسة من كلا الجنسين إناث وذكور ،حيث يبين الجدول أن عدد الذكور يبلغ (41) بنسبة (47.7%) و الإناث بلغت (45) بنسبة (52.32%) وهي نسبة متقاربة و ربما يرجع هذا إلى تساوي فرص التوظيف بالمؤسسة .

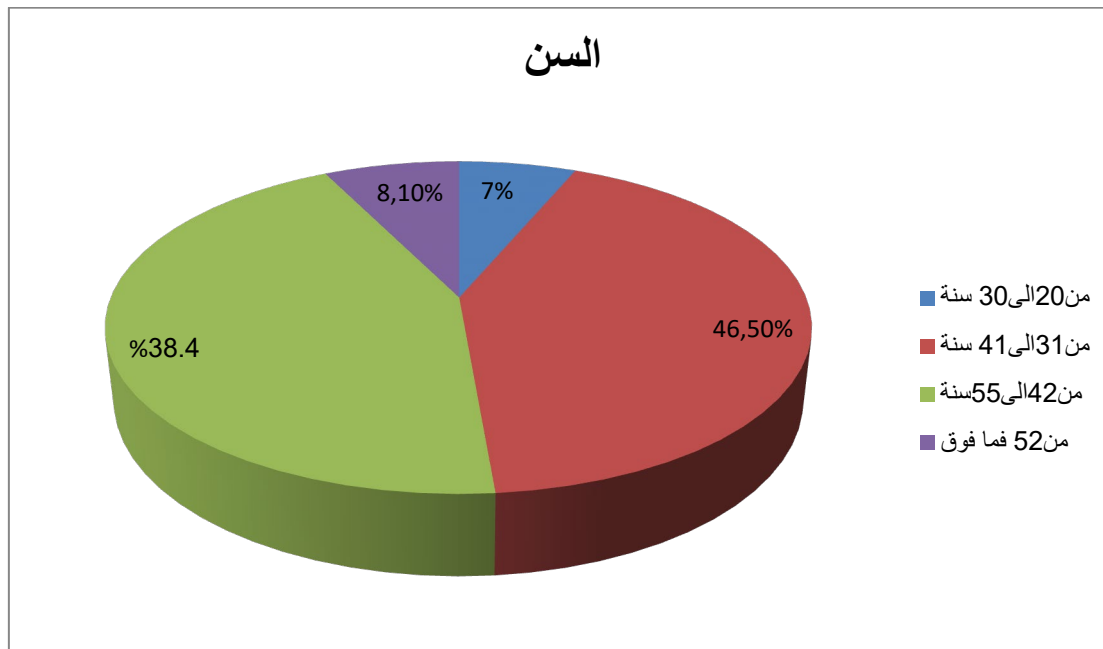
1-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن :سنوضح ذلك من خلال ما يلي :

الجدول رقم (12):توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
7.0	06	من 20 إلى 30 سنة
46.5	40	من 31 إلى 41 سنة
38.4	33	من 42 إلى 55 سنة
8.1	7	من 52 فما فوق
100	86	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات نظام spss.

الشكل رقم(08):توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .



المصدر: إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال معطيات الجدول و الشكل أن من أفراد عينة الدراسة و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة يمثلون مانسبته (46.5 %) من إجمالي العينة المبحوثة ،لتليها ما نسبة (38.4 %)الذين تتراوح أعمارهم ما بين 42 إلى 55 سنة راوح بمجموع (33) فردا في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين من 52 سنة فما فوق (7%) تقدير 7 افراد لتليها ما نسبة (7 %) بتقدير (6)أفراد.

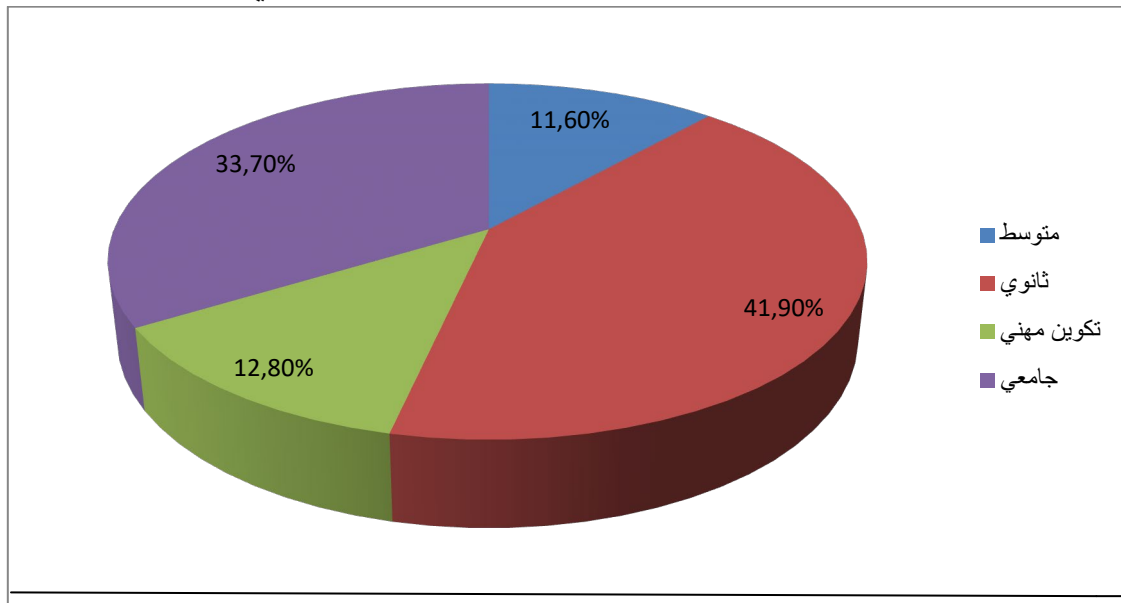
1-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي :سنوضح ذلك من خلال مايلي :

الجدول رقم(13):توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة %
متوسط	10	11.6%
ثانوي	36	41.9%
تكوين مهني	11	12.8%
جامعي	29	33.7%
المجموع	86	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة (41.9%) أي بمجموع (36) موظف ، وأن ما نسبته (33.7%) مستواهم التعليمي جامعي أي بمجموع (29) موظف ، أما ما نسبته (12.8%) فإن مستواهم التعليمي تكوين مهني أي بمجموع (11) موظف ، أما المستوى المتوسط بلغت نسبته (11.6%) أي بمجموع (10) موظفين.

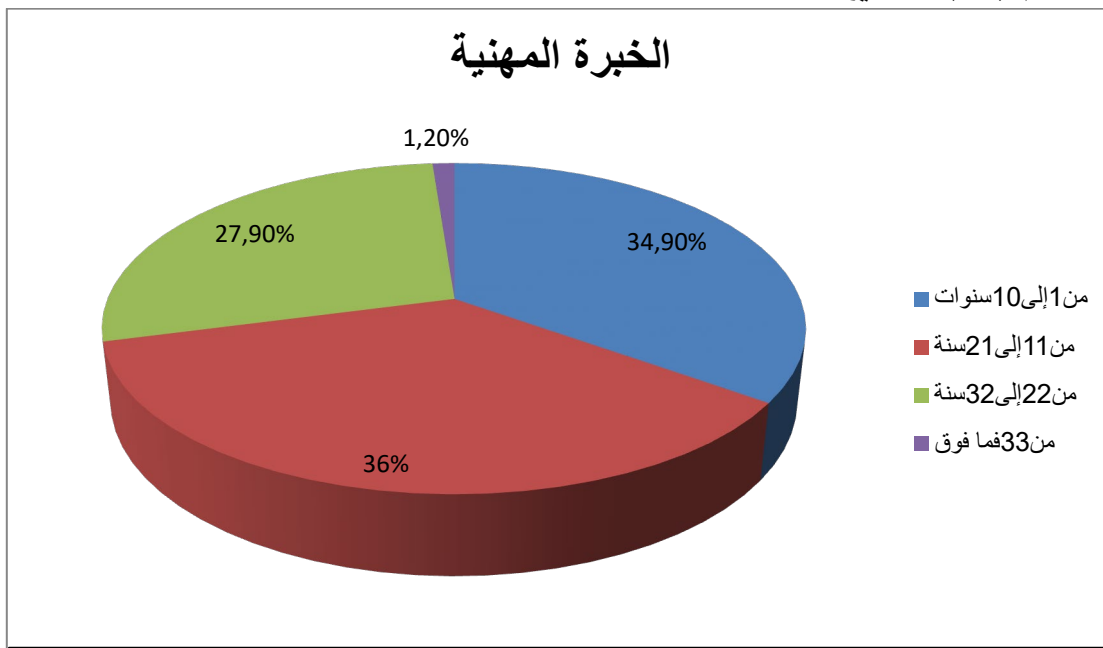
1-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية: سنوضح ذلك من خلال مايلي :

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة %
من 1 إلى 10 سنوات	30	34.9%
من 11 إلى 21 سنة	31	36%
من 22 إلى 32 سنة	24	27.9%
من 33 سنة فما فوق	01	1.2%
المجموع	86	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS.

الشكل رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية .



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن مانسبته (36%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 21 سنة ن وأن مانسبته (34.9%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم المهنية من 22 إلى 32 سنة ، أما مانسبته (27.9%) كانت خبرتهم المهنية من 22 إلى 32 سنة ، أما مانسبته (1.2%) كانت خبرتهم المهنية من 33 سنة فما فوق ،

وفي الأخير يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة تتميز بان اغلبها ذات مستوى ثانوي وبتالي نجد أن (34.90%) من أفراد عينة الدراسة تفوق 33 سنة أي خبرة مهنية في أداء أعمالهم تكون عالية .

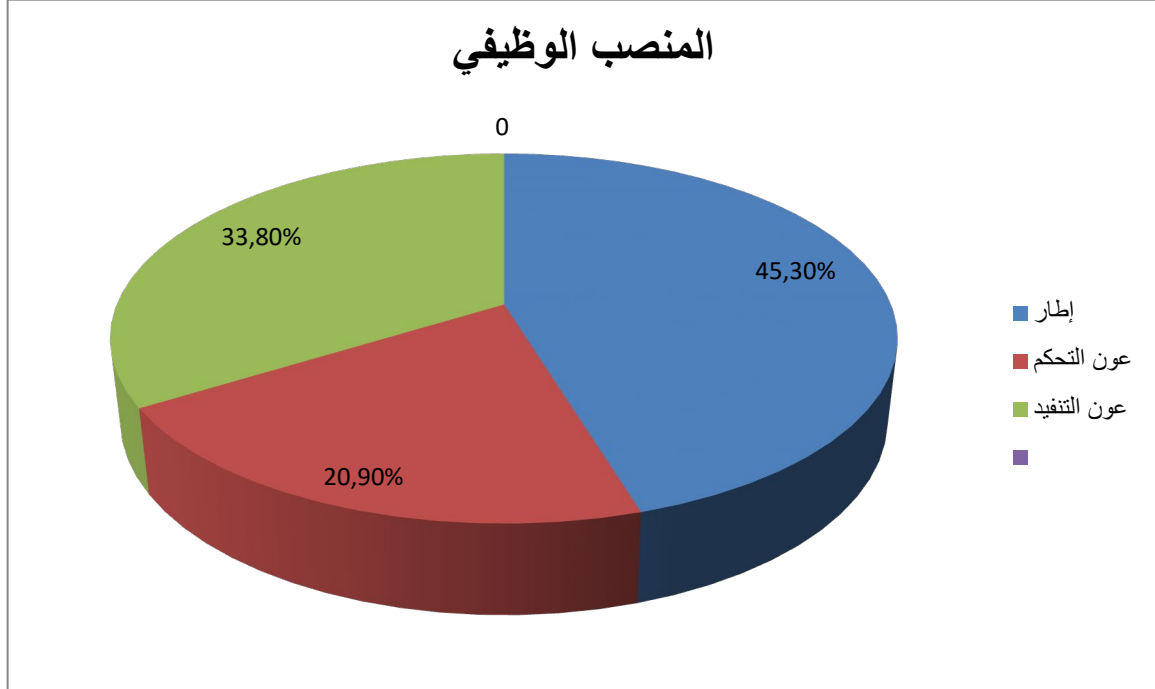
1-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال مايلي :

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي .

النسبة %	العدد	المنصب الوظيفي
45.3%	39	إطار
20.9%	18	عون التحكم
33.8%	29	عون التنفيذ
100%	86	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته (45.3%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار، وأن ما نسبته (33.8%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون التنفيذ، أما ما نسبته (20.9%) يشغلون منصب عون التحكم، وفي الأخير يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور أنماط القيادة في

المؤسسة :

من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض و تحليل أبعاد المحور (أنماط القيادة في المؤسسة) والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، أنظر الملحق رقم (07).

2-1- عرض و تحليل بعد القيادة التسلطية: سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة التسلطية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	يطلب منك قائدك تنفيذ تعليماته حرفيا وإلا سيخضعك للعقاب .	2.66	1.411	02	متوسط
02	يمارس قائدك أنظمة رقابية صارمة عليك.	2.42	1.163	05	ضعيف
03	يهتم قائدك بالعمل ولو على حساب مصلحة العاملين.	2.59	1.296	03	ضعيف
04	التركيز المطلق على السلطة وعدم تفويضها لك.	2.70	1.266	01	متوسط
05	يتخذ قائدك جميع القرارات في المؤسسة بصفة فردية دون مشاركتها مع الآخرين.	2.52	1.326	04	ضعيف
	القيادة التسلطية	3.53	1.22	-	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من أبعاد أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة - (القيادة التسلطية) كان ضعيف بمتوسطها الحسابي قدر ب(3.53)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " تلك المتعلقة ب التركيز المطلق على السلطة وعدم تفويضها لك " بمتوسطها الحسابي قدر ب (2.70) وانحراف معياري قدر ب (1.26) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسط ، حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتعلقة ب " يمارس قائدك أنظمة رقابية صارمة عليك " بمتوسط حسابي قدر ب (2.42) وانحراف معياري قدر ب (1.16) حيث أن مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة كان ضعيف.

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا غير موافقين على أغلب عبارات بعد القيادة التسلطية بمستوى ضعيف ، يعني أن كلما كان المتوسط الحسابي ضعيف (3.53) لعبارات البعد كلما كان مدى تشتت في إجابات البعد مرتفع أي (انحرافها المعياري 1.22) وهذا يدل على عدم توفر القيادة التسلطية في الصندوق محل الدراسة -وكالة ميلة- كمكون من مكونات أنماط القيادة .

2-2- عرض و تحليل بعد القيادة الديمقراطية: سيوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الديمقراطية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
06	انفتاح قائدك اتجاه لغة الحوار والتعاون معك.	2.52	1.326	05	ضعيف
07	يتيح قائدك الفرصة أمامك للوصول إلى قرار بشكل جماعي.	3.87	0.892	03	مرتفع
08	يشجع قائدك على العمل بروح الفريق .	4.03	0.951	01	مرتفع
09	يمنحك قائدك الفرصة بآراءك ببدء بأرائك بخصوص العمل.	3.98	0.920	02	مرتفع
10	يشاركك قائدك في التخطيط للعمل ومناقشة أفكارك.	3.79	1.007	04	مرتفع
	القيادة الديمقراطية	3.94	0.85	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه على مستوى القبول بالنسبة للبعد الثاني من أبعاد أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة - (القيادة الديمقراطية) كان مرتفعا حيث قدر متوسطها الحسابي ب(3.94)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يشجع قائدك على العمل بروح الفريق" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع ، وقدر متوسطها الحسابي (4.03) وانحرافها المعياري (0.951)، فيما جاء في الترتيب الأخير العبارة " انفتاح قائدك اتجاه لغة الحوار والتعاون معك" حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد عينة الدراسة ضعيف ،وقدر متوسطها الحسابي (2.52) وانحرافها المعياري(1.326) .

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات بعد القيادة الديمقراطية بشكل مرتفع ، إذا هذا يدل على توفر القيادة الديمقراطية كمكون من مكونات أنماط القيادة في الصندوق محل الدراسة لولاية ميلة.

2-3- عرض وتحليل بعد القيادة الفوضوية: سيوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الفوضوية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
11	يتقبل قائدك أي تغيير تقترحه في أساليب العمل.	3.65	1.104	01	مرتفع
12	يتهرب قائدك من مواجهة مشكلات العمل .	2.34	1.134	05	ضعيف
13	يسمح لك قائدك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل.	3.03	1.202	03	متوسط
14	يعطي لك قائدك استقلالية مطلقة في ممارسة مهامك.	3.49	1.114	02	مرتفع
15	يتجنب قائدك التدخل في النزاعات مابين العمال.	2.65	1.253	04	متوسط
	القيادة الفوضوية	3.03	0.64	-	متوسط

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثالث من أبعاد أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله- (القيادة الفوضوية) كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي (3.03)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يتقبل قائدك أي تغيير تقترحه في أساليب العمل " حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد العينة مرتفع وقدر متوسطها الحسابي ب (3.65) وانحرافها المعياري ب (1.104) ، فيما جاءت في الترتيب الأخير العبارة " يتهرب قائدك من مواجهة مشكلات العمل" بمتوسط حسابي قدر ب (1.134) وانحراف معياري قدر ب (1.134) بصفة عامة فإن بعد القيادة الفوضوية الذي يعتمده الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله- كان بشكل ايجابي بمعدلات متوسطة و مرتفعة ويعود هذا الأمر إلى الحالة أو الظرف التي يمر به ها الصندوق .

2-4- عرض وتحليل محور أنماط القيادة في المؤسسة ككل :سيوضح ذلك من خلال الجدول :

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول أنماط القيادة في المؤسسة ككل.

اسم المتغير	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
القيادة التسلطية	3.5349	1.22424	02	ضعيف
القيادة الديمقراطية	3.9419	0.85893	01	مرتفع
القيادة الفوضوية	3.0326	0.64195	03	متوسط
أنماط القيادة	3.1791	0.43546	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير المستقل (أنماط القيادة) لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب(3.1791) وانحراف معياري (0.43546) وهذا يدل على تطبيق أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله- ، حيث يبين الجدول أن القيادة الديمقراطية جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.9419) وانحراف معياري (0.85893) حيث حصل على مستوى قبول مرتفع لدى أفراد العينة وهذا يعني أن مؤشرات القيادة الديمقراطية متوفرة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والمتمثلة في انفتاح اتجاه لغة الحوار ، المشاركة في القرارات ، تشجيع العمل بروح الفريق ،إبداء الآراء بخصوص العمل ،ثم تليها مباشرة القيادة التسلطية بمتوسط حسابي(3.5349) وانحراف معياري (1.22424) وكان مستوى قبوله مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة ، هذا يعني أن مؤشرات القيادة التسلطية متوفرة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله- والمتمثلة في تنفيذ التعليمات حرفيا، الرقابة الصارمة ، التركيز على السلطة ، لتأتي في الأخير القيادة الفوضوية بمتوسط حسابي(3.0326)وانحراف معياري (0.64195) والذي حصل على مستوى قبول متوسط لدى أفراد العينة ،هذا يعني أن مؤشرات القيادة الفوضوية متوفرة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء والتي تتمثل في الاستقلالية المطلقة، عدم التدخل في النزاعات ، التهرب من مشكلات العمل.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحور سياسات تنمية

الموارد البشرية:

من خلال هذا العنصر سوف يتم عرض نتائج المحور الثاني (سياسات تنمية الموارد البشرية) والذي يمثل المتغير التابع للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أنظر الملحق رقم (08) وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
التدريب					
16	يستخدم قائدك أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية من أجل تطوير مهاراتك وقدراتك.	4.01	1.269	01	مرتفع
17	يحفزك قائدك للوصول إلى الأفضل من خلال دورات تدريبه.	3.79	1.382	04	مرتفع
18	يقوم قائدك بالتجديد المستمر لمعارفك ومهاراتك من خلال دورات تدريبه منتظمة.	3.80	1.327	03	مرتفع
19	يقوم قائدك باختيار مكان التدريب مجهز بجميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب.	3.88	1.314	02	مرتفع
20	تتناسب البرامج التدريبية التي يضعها قائدك مع تقييم جوانب الضعف والنقص لديك.	3.73	1.350	05	مرتفع
التكوين					
21	ساعدك التنوع في أساليب التكوين في كل دورة التي تلقيتها زيادة خبرتك المهنية.	3.80	1.379	03	مرتفع
22	البرامج التكوينية التي تلقيتها ساهمت في تطوير مهاراتك ومعارفك.	3.74	1.374	04	مرتفع
23	ترى بأن الدورات التدريبية التي اعتمدها مؤسستك تهدف إلى تحسين مستواك.	3.87	1.344	02	مرتفع
24	تمنحك المؤسسة فرص متكافئة مع بقية العمال للخضوع إلى برامج التكوين.	3.40	1.364	05	مرتفع
25	إن التكوين الذي تلقيته جعلت طريقة عملك تتغير إلى الأفضل.	3.99	1.269	01	مرتفع

التطوير التنظيمي					
مرتفع	02	1.339	3.90	تسعى مؤسستك إلى تطوير مهاراتك بما يتناسب مع ثقافة وتنظيم المؤسسة.	26
مرتفع	05	1.293	3.63	تخصص مؤسستك ميزانية خاصة لتطويرك في مجال عملك	27
مرتفع	04	1.250	3.85	تتبع المؤسسة في أداءها طرق إمكانية تعليمك وإعادة تعليمك بالاستناد إلى أساليب متنوعة.	28
مرتفع	03	1.393	3.88	تتبنى مؤسستك ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تطويرك .	29
مرتفع	01	1.336	3.95	تتبنى مؤسستك رؤية واضحة تحولك من وضعك التقليدي إلى متعلم ومعاصر	30
مرتفع		1.04626	3.8372	سياسات تنمية الموارد البشرية	

المصدر: من أعداد الطالبان اعتمادا على نتائج مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل المتغير التابع (سياسات تنمية الموارد البشرية) والتي كانت عدد العبارات التي تقيسها هي (15) عبارة تمثلت في العبارات من (16-30)، كما جاءت هذه العبارات في أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.8372) مما يعني أنه حقق مستوى قبول مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا إشارة إلى أن تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مرتفع لسياسات تنمية الوارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب (4.01) وانحراف معياري قدر بـ (1.269) للعبارة 16 والتي جاءت في الرتبة الأولى، أما العبارة 20 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.73) وانحراف معياري قدر بـ (1.350).

أما لبعد التكوين فقد جاءت العبارة 25 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري قدر بـ (1.269) في حين احتلت العبارة 24 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري قدر بـ (1.364).

أما المتوسط الحسابي لبعد التطوير التنظيمي (3.95) وانحراف معياري قدر بـ (1.336) للعبارة 30 والتي جاءت في الرتبة الأولى، في حين العبارة 27 جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري قدر بـ (1.293).

4- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي :

سيتم استخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط توزيع البيانات طبيعيا ، أنظر الملحق رقم(09) والجدول التالي يوضح طبيعة عينة الدراسة .

الجدول رقم(21): اختبار التوزيع الطبيعي (test kolmogorov-smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة z
الأول (المستقل)	أنماط القيادة	15	1.544
الثاني(التابع)	سياسات تنمية الموارد البشرية	15	0.873
	جميع الفقرات	30	-

المصدر: من أعداد الطالبان اعتمادا على نتائج مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة الاختبار للمتغير المستقل (أنماط القيادة) تقدر ب(1.544) وهي اكبر من القيمة الاحتمالية المعتمدة (0.05) ، أما نتيجة المتغير التابع (سياسات تنمية الموارد البشرية) قدرت ب(0.873) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05)، وهذا يدل على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وان العلاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية في صندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء تتم بشكل طبيعي بين هذين المتغيرين بل إنهما يحققان التكامل فيما بينهما ليؤكد على أن أنماط القيادة لها دور في تنمية الموارد البشرية .

رابعا: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها دراستنا واثبات صحتها لابد من اختبار فرضيات المنبثقة منها حيث توجد مجموعة من الفرضيات بنيت عليها الدراسة ، ولقد تم اختبارها بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية ، وكل هذا موضح فيما يلي :

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الأولى ،لابد من اختبار الفرضيتين

الإحصائيتين الآتيتين :

فرضية العدم(Ho): لا تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

الفرضية البديلة (H1): تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

من خلال نتائج تحليل القيادة الديمقراطي جدول رقم (20) : تبين أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة - يعمل على تطبيق القيادة الديمقراطية ، وذلك بمستوى قبول مرتفع

، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.9419) ،التي احتلت المرتبة الأولى مقارنة بالقيادة التسلطية التي قدر متوسط حسابها (3.5349) بمستوى قبول ضعيف ، أما القيادة الفوضوية قدر متوسط حسابها (3.0326) بمستوى قبول متوسط .

وهذا ما يوضح لنا أننا لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -يعمل على تطبيق القيادة الديمقراطية بشكل مرتفع ،وهذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص بأن: "لا تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن : " تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -"

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة "أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالابداع الإداري من وجهة نظرهم" تم تطبيق هذه الدراسة على محافظات غزة الخمس (شمال غزة ،غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح) للباحث (سامي عبد العزيز عامر أبو الخير ،2013)، وطبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،وكانت الدراسة قد توصلت إلى أن:

-هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام ، وقد حصل النمط الديمقراطي على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً ، بينما حصل النمط الترسلّي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، كما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضاً .

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية : للتحقق من صحة الفرضية الثانية ، لابد من اختبار الفرضيتين

الإحصائيتين الآتيتين :

فرضية العدم (Ho) : لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة - على التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارده البشرية .

الفرضية البديلة (H1): يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة - على التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارده البشرية.

من خلال نتائج تحليل محور سياسات تنمية الموارد البشرية ككل (الجدول رقم 21) بين أن التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين الذي يوفره الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة كان بمستوى قبول مرتفع حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.8372). مما يؤدي إلى تنمية مهارات وكفاءات الموظفين مما يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة ، و هذا يقضي رفض فرضية العدم التي تنص " لا يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة - على التدريب و التطوير التنظيمي والتكوين في تنمية موارده البشرية وقبول الفرضية البديلة (H1).

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من اجل فحص هذه الفرضية الفرعية ارتأينا إلي تقسيمها إلى

فرضيات جزئية كما يلي :

اختبار الفرضية الجزئية (01): لتتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الأولى لابد من اختبار

الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

فرضية العدم (Ho): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد

البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد

البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتتحقق من وجود علاقة بين القيادة

التسلطية وتنمية الموارد البشرية انظر الملحق رقم (10-1) ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (22): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية

Sig*	D	A	R-)	(R)	اسم المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	(deux معامل التحديد	معامل الارتباط الثنائي	
0.230	1.463	4.121	0.017	0.131	القيادة التسلطية

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05).

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.131) عند مستوى معنوية (a≤0.05)

وبمعامل تحديد بلغ (0.017) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (4.121) .

وبما ان مستوى الدلالة (Sig=0.230) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب

قبول فرضية العدم (H0) القائلة : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية

الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله - "ورفض الفرضية

البديلة (H1) القائلة : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية

"في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميله -

ومنه فإن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله- لا يعتمد على القيادة

التسلطية في تنمية الموارد البشرية وهذا راجع إلى أنها تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين

وشعورهم بالفشل والإحباط مما يؤثر سلبا على أداء وجودة الخدمة التي يقدمها هذا الصندوق ، وتؤدي أيضا إلى هجرة أصحاب العقول و الكفاءات العالية التي تؤدي إلى ضعف الهيكل التنظيمي للصندوق.

اختبار الفرضية الجزئية 02: للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية لابد من اختبار الفرضيتين

الإحصائيتين الآتيتين :

فرضية العدم (Ho) : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد

البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد

البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة بين القيادة

الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية انظر الملحق رقم (10-2) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية

Sig*	D	A	R-)	(R)	اسم المتغير
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار	(deux معامل التحديد	معامل الارتباط الثنائي	
0.000	14.669	1.986	0.149	0.386	قيادة التسلطية

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(a=0.05)$.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية

بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.386) عند مستوى دلالة

$(a \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0.149) ، كما بلغ معامل الانحدار (1.986) وهي قيمة موجبة وهذا

يعني أن تطبيق القيادة الديمقراطية تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية ، وهذا راجع إلى أن تطبيق هذا النوع من

القيادة يؤدي إلى زيادة المودة و الاحترام بين القادة و الموظفين ، مما يعطي اتجاه إيجابي نحو العمل ،

ويسمح للموظفين أيضا بالمشاركة في صنع القرار وصياغة أهداف المؤسسة للعمل على تجسيدها مستقبلا

على ارض الواقع ، وتمكن من تفويض لهم المهام القيادية للعمل على تنفيذها مما يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم

و خبراتهم ليصبحوا قادة جدد واستفادة منهم بشكل أفضل في خدمة الصندوق .

وبما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يستوجب

رفض فرضية العدم (H0) القائلة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية

الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة وقبول الفرضية

البديلة (H1) القائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -

اختبار الفرضية الجزئي 03: للتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الثانية لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

فرضية العدم (Ho) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -

الفرضية البديلة (H1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية انظر الملحق رقم (10-3) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية.

اسم المتغير	(R)	(R-)	A	D	Sig*
معامل الارتباط الثنائي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التسلطية	0.148	0.022	3.107	1.872	0.175

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.148) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0.022) ، كما بلغ معامل الانحدار (3.107) .

بما أن مستوى الدلالة $(\text{Sig}=0.175)$ وأكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) مما يستوجب رفض فرضية البديلة (H1) القائلة : "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وقبول الفرضية العدم (H0) القائلة : "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ميلة -". وهذا راجع إلى أن تطبيق هذا النوع من القيادة يترك أثر غير طيب في نفوس الموظفين ، ويعطي لهم حرية مطلقة في ممارسة مهامهم وتفويض لهم الصلاحيات في أداء أعمالهم بصورة مطلقة.

4-اختبار الفرضية الرئيسية : من أجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بصورة عامة بين أنماط القيادة المجتمعة كمتغير مستقل ، وتنمية الموارد البشرية كمتغير تابع لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (Ho) لا تلعب أنماط القيادة دور مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال -الأجراء-وكالة ميلا -

الفرضية البديلة (H1) : تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال -الأجراء-وكالة ميلا -

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية وبالتالي معرفة هل هناك دور أولا ، انظر الملحق رقم (10-4) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج علاقة الارتباط بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية

اسم المتغير	(R)	R-)	A معامل الانحدار	D المحسوبة	Sig*
	معامل الارتباط الثنائي	(deux			مستوى الدلالة
		معامل التحديد			
انماط القيادة	0.190	0.036	2.384	3.156	0.079

*يكون الارتباط دلالة إحصائية عند مستوى $(a=0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج spss.

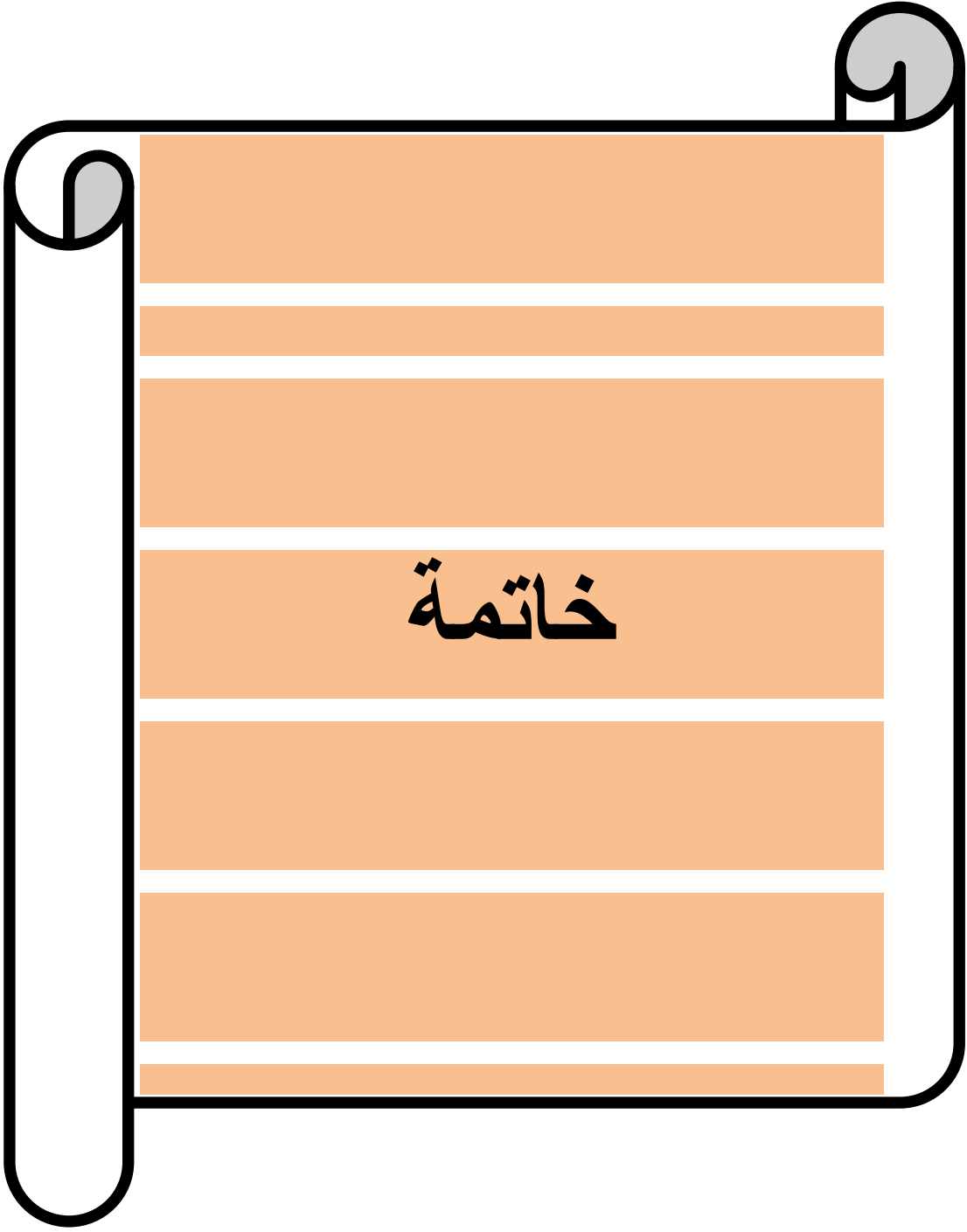
نلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.190) عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد بلغ (0.036) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (2.384) .

وبما أن مستوى الدلالة (SIG=0.079) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $(a \leq 0.05)$ مما يستوجب رفض فرضية البديلة (H1)القائلة : " تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال -الأجراء-وكالة ميلا -

وقبول الفرضية العدم (H0)القائلة : "لا تلعب أنماط القيادة دورا مهما في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال -الأجراء-وكالة ميلا -ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يمكن تطبيق الأنماط القيادية الثلاثة في نفس الوقت لأنها متناقضة ، ولا تساهم في تنمية الموارد البشرية إذا طبقت في نفس الوقت ، ولذلك يجب على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال -الأجراء-وكالة ميلا- العمل على تطبيق نمط قيادي وحيد.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلا -والذي كان الهدف منها التعرف على أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية، بعد تحليل وتفريغ بيانات الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة والتي تكونت من 86 موظف في الصندوق ، ثم تحليلها باستخدام برنامج (spss) وقد أكدت نتائج التحليل على انه يوجد أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلا -، والتي ليس لها علاقة ارتباط بتسمية الموارد البشرية.



يعتبر المورد البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية ،وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس في تحسين أداءها بالاعتماد على مواردها البشرية ، كما تحاول أن تنمي مواردها في ضل اقتصاد يعتمد على المعرفة، حيث نجد أنماط القيادة التي يعتمد عليها القائد في القيادة قد يكون لها دور في تنمية الموارد البشرية ، فكلما كان القائد يعتمد على نمط قيادي واحد ينعكس إيجابا على تنمية الموارد البشرية ،ومن خلال دراستنا وجدنا أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعملاء الأجراء بوكالة ميله يعتبر أن النمط الديمقراطي هو النمط الناجع في تنمية الموارد البشرية بمستوى مرتفع ، حيث بعد استكمال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي حول أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية ، استخلصنا مجموعة من النتائج ، بناءا عليها سيتم عرض مجموعه من الاقتراحات ومواضيع خاصة بالدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة :

بناءا على الايطار النظري ونتائج الاختبارات الإحصائية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

- 1-يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة- على أنماط القيادة ،حيث وجدنا المتغير المستقل (أنماط القيادة) لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع، بمتوسط حسابي (3.1791) وانحراف معياري (0.43546) .
- 2-يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميله- على القيادة الديمقراطية في المرتبة الأولى ،حيث قدر متوسطه الحسابي (3.9419) ، ثم القيادة التسلطية في المرتبة الثانية حيث قدر متوسطه الحسابي(3.5349)، وفي المرتبة الأخيرة القيادة الفوضوية ب(3.0326)، وقد تم التوصل إلى هذا الاستنتاج من خلال الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة.
- 3-ان المجتمع المبحوث كان غالبية جنس الإناث بنسبة قدرت (52.32%).
- 4-غالبية المبحوثين يتركزون في الفئة العمرية (31 إلى 41 سنة) بنسبة قدرت (46.5 %) وهو مؤشر ايجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على ادراك التحديات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسات المدروسة .
- 5-ان المجتمع المبحوث يتمتع بخبرة عالية حيث ان اغلبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية مابين من (11 إلى 21 سنة) بنسبة قدرت 36% وهو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة عالية تمكنهم من استيعاب مختلف التحديات التي يواجهونها .
- 6-ان كل الأفراد المبحوثين هم من حملة المستوى الثانوي وقد وزعت المؤهلات العلمية بين جامعي ،تكوين مهني ،متوسط،وكان أهم فئة شهادة المستوى ثانوي بنسبة (41.9%) وهو مؤشر سلبي يدل على عدم توفر الكفاءات المؤهلة بالصندوق .
- 7-أن أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار بنسبة 45.3% وأن ما نسبته 33.8% يشغلون منصب عون التنفيذ ، أما ما نسبته 20.9% يشغلون منصب عون التحكم .

- 8- كان مستوى القبول على القيادة التسلطية كان ضعيف بمتوسط حسابي قدر ب (3.5349).
- 9- هناك موافقة بدرجة كبيرة على النمط الديمقراطي بمستوى قبول مرتفع قدر متوسطه (3.9419) .
- 10- كان مستوى القبول على القيادة الفوضوية متوسط وقدر متوسطها الحسابي (3.0326).
- 11- أظهرت النتائج ان إجمالي محور سياسات تنمية الموارد البشرية جاء بوزن مرتفع قدر متوسطه الحسابي (3.8372) وأن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت ايجابية.
- 12- تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -بمستوى قبول مرتفع .
- 13- يعتبر التدريب والتطوير التنظيمي والتكوين الذي يوفره الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء كان بمستوى مقبول مرتفع مما أدى إلى تنمية مهارات وكفاءات الموظفين .
- 14- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية .
- 15- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية .
- 16- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية .
- 17- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ككل وتنمية الموارد البشرية .

ثانيا: التوصيات:

- إنالنتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات ونلخصها في ما يلي:
- 1- ضرورة تخلص المؤسسات من القيادة التسلطية وإتاحة المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف وبتالي اكتسابهم مهارات جديدة .
 - 2- ضرورة تبني أساليب حديثة في التدريب والتكوين والتطوير من اجل تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
 - 3- تعزيز النمط الديمقراطي كنموذج وحيد للقيادة داخل الصندوق لما له من نتائج ايجابية على تنمية الموارد البشرية وتجنب استخدام النمط التسلطي والفوضوي في بعض المواقف لما يصاحبه من انعكاس سلبي على تنمية الموارد البشرية.
 - 4- بدل المزيد من الجهد لتزويد العاملين بالصندوق بكل المعارف والمعلومات عن القيادة ونظرياتها وأنماطها وفاعلية كل نمط ودوره في تنمية الموارد البشرية .
 - 5- تزويد الصندوق بالكتب والدراسات حول طرق القيادة في إنجاح عملية تنمية الموارد البشرية .
 - 6- عقد ندوات وورشات عمل تناقش موضوع أنماط القيادة وما ينسب إليها من مزايا وعيوب بهدف تجنب ممارسة بعض الأنماط القيادية التي تنعكس بالسلب على المورد.
 - 7- زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتوفير له كل الإمكانيات من اجل تنميته وتطويره.
 - 8- السعي لتشجيع القادة لتبني مفاهيم الحديثة لأنماط القيادة التي أثبتت نجاحها مما يضمن تنمية اكثر للموارد البشرية.

9- العمل على تطبيق نمط قيادي واحد داخل الصندوق ونقترح بالنمط الديمقراطي.

ثالثاً: أفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصوير مجموعه من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية والتي

تتمثل في ما يلي:

1-دراسة المقارنة بين انماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

والمؤسسات الأجنبية.

2-إجراء دراسات مماثلة حول انماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية

3-دراسة دور السمات الشخصية للقائد في تنمية الموارد البشرية .

4-دراسة العوامل النفسية المكونة للشخصية القائدة ودورها في تكوين رأس مال فكري.



قائمة المراجع

- 1- أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي الاجتماعي والثقافية، دون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2007.
- 2- أسامة خيرى، الجيد في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الولاية ، عمان ، 2013.
- 3- أسامة كامل ،محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006.
- 4- إسماعيل محمود علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي ، الطبعة الأولى ، دار عدا ، عمان 2010 .
- 5- انس عبد الباسط عباس، التخطيط القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسير عمان، 2001.
- 6- بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2008.
- 7- بشير العلق ، القيادة و الإدارة ، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان -الأردن ، 2010.
- 8- جازي ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار المريخ الرياض ، مملكة العربية السعودية، 2003.
- 9- خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2007.
- 10- خيرى مصطفى كتانه ، مدخل إلى إدارة أعمال نظريات - العمليات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار جريب ، عمان، 2007.
- 11- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12- زكرياء الدوري وآخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2012.
- 13- زكرياء الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات أعمال ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري ،الأردن- عمان ، 2010.
- 14- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، الطبعة الثالثة ، دار وائل ، جامعه كاليفورنيا -لونس انجلوس ، 2007.
- 15- صالح الدين ، عبد الباقي، اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 16- طاهر محسن منصور ، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان-الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 17- عصام حسن الدليمي ، علي عبد الرحيم صالح ، البحث العلمي أسسه ومناهجه، الطبعة الأولى، دار الرضوان، عمان-الأردن، 2014.
- 18- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان 2011.
- 19- علي الضلاحي ، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية ، مركز يزيد لنشر، الأردن ، 2005.
- 20- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثامنة ، دار المسيرة ، عمان ، 2014.
- 21- علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي ، الأسس ولأصول العلمية في إدارة الأعمال الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، 2016.
- 22- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل عمان - الأردن، 2005.
- 23- فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان - الأردن 2009.
- 24- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة، عمان- الأردن، 2008.
- 25- محمد السرور الحريري ، إدارة الأفراد الحديثة ، بدون طبعة ، دار الأكاديميون ، عمان 2016.
- 26- محمد رسلان ألبوشي ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2006.
- 27- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، دار قنديل عمان ، 2010.
- 28- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، 2014.
- 29- محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء -تقييم الأداء -تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا) ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2014.
- 30- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار المعتز ، عمان 2014
- 31- معاد مصطفى فراج ، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، دار زمزم ، عمان ، 2014 .
- 32- منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- 34- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الخامسة ، دار وائل ، الأردن ، 2012.
- 35- موسى، محمود عبد اللطيف، الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية، دون طبعة، دار العالمية للنشر، القاهرة، 2000.

قائمة المراجع

- 36- نادر احمد أبو شيخه ، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري وحالات علمية ، الطبعة الثانية ، دار صفاء ، عمان ، 2013.
- 37- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية ، دار اليازوري، عمان -الأردن، 2009.
- 38- وائل عبد الحافظ العواملة ، إدارة التنمية ، الطبعة الأولى ، دار زهران ، عمان -الأردن، 2009.
- 39- يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان ، 2015.

ثانياً:المجلات

- 1- عبد الكريم بن حمد النجدي ، تحديات تنمية الموارد البشرية ، صندوق تنمية الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات ، العدد 109، دون سنة .
- 2- ميسون عبد الله أحمد ، دنيا مناف محمد ، الأنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين ، مجلة كلية الغدارة والاقتصاد ، العدد 109، جامعة الموصل، 2012.

ثانياً: الأطروحات والرسائل الجامعية

1- أطروحات الدكتوراه:

- 1- إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
- 2- سعدي نوال ، واقع التخطيط في الموارد البشرية وعلاقته بتبني نسق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه ، قسم علم النفس ، جامعة وهران ، 2017.
- 3- عمر بلخيري جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه ، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2015
- 4- قاسم شاهين بريس عمرى، انماط القيادة الإدارية وتأثيرها في الإنجاح المنظمات الحكومية أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، 2009.
- 5- مانع صبرينة ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2015.
- 6- محمد بن احمد بن محمد العزاوي ، اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة في تقييم برامج سياسات إدارة الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ، جامعة تشرين ، 2009.
- 7- نبيلة جعيجع، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية، أطروحة دكتوراه قسم علوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، 2016.

قائمة المراجع

8-ومان محمد توفيق ،تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية ، أطروحة الدكتوراه ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2016.

2-رسائل الماجستير:

1-أمباركة جبدل ، مصادر الاستقطاب الداخلي وأثره في أداء العاملين ، رسالة ماجستير قسم العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشوري ، 2014.

2-باسل جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، جامعة الأقصى -غزة-، 2016.

3-بلخيري مراد ، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بين النظرية والتطبيق، قسم تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، 2006.

4-بورطخ عبد الكريم ،دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، قسم تسيير الموارد البشرية ،جامعة منتوري ، 2012.

5-بوريب طارق ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير ، قسم تنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر ، 2015.

6-دربوش شهناز ، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعه قسنطينة ، 2012.

7-سامي عبد العزيز عامر أبو الخير ،الأنماط القيادية لدى مديرين المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهما ، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، 2013.

8-سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف ، 2012.

9-سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لعامل الكفاءات في المؤسسة ، رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير ،معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2016.

10-سميرة صالحى ،انماط القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعه الحاج الأخضر ، 2008.

11- شيباني فوزية ، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة منتوري ، 2010.

12-عبدرية إسماعيل ابوعمرة ، تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة ،رسالة ماجستير قسم ادارة اعمال ، جامعة الإسلامية ، 2012.

قائمة المراجع

- 13- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ، جامعة-منتوري- قسنطينة 2007.
- 14- عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في احتياجات التدريب ، رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، 2006.
- 15- عماري سمير ، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة المسيلة 2013.
- 16- عوض الله محمد علي محمد الهدي ، دور التدريب في أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، جامعة الإمام المهدي ، 2017.
- 17- قوبيع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2011.
- 18- لهزيل زكرياء ، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة وتنظيم رياضي ، جامعة محمد بوضياف ، 2015.
- 19- محمد احمد عرابي راسم البنا ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى 2017.
- 20- محمد بن احمد بن محمد جبرة ، انماط القيادة وعلاقتها بالابداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير ، في إدارة التربية و التخطيط ، جامعة قرى مكة مكرمة ، 2008.
- 21- هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة، 2006.

3-مذكرات الماستر:

- 1-مهناوي ريان ، تنمية الموارد البشرية كأداة لتفعيل الإدارة الالكترونية بالبنوك التجارية مذكرة الماستر ، قسم مالية وبنوك ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، 2016.

رابعا : المواقع الإلكترونية

- 1-[http://www. tarbyah -net](http://www.tarbyah-net) ,2018.12.18,14:27.
- 2-<http://www.azizelkhouani.com>,2018.12.18,14:27.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة بعنوان:

أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

إشراف الدكتورة : حميد سعاد لبيض ليندة

إعداد الطالبتين:

سلطان أمال

سيدي الفاضل سيديتي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

نتوجه إليكم بالشكر والاحترام راجيا منكم التعاون لإنجاح هذا العمل الميداني، والإجابة على الأسئلة بوضع العلامة (*) أمام العبارة المناسبة مع العلم أن المعلومات الواردة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/الجنس:

ذكر أنثى

2/السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 41

من 52 فما فوق

من 42 إلى 52 سنة

3/المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي تكوين مهني

4/الخبرة المهنية:

من 11 إلى 21 سنة

من 1 إلى 10 سنة

من 33 فما فوق

من 22 إلى 32 سنة

5/المنصب الوظيفي:

إطار

عون التنفيذ

عون التحكم

المحور الثاني: أنماط القيادي في المؤسسة.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
6	يطلب منك قائدك تنفيذ تعليماته حرفيا وإلا سيخضعك للعقاب.					
7	يمارس قائدك أنظمة رقابية صارمة عليك.					
8	يهتم قائدك بالعمل ولو على حساب مصلحة العاملين.					
9	التركيز المطلق على السلطة وعدم تفويضها لك.					
10	يتخذ قائدك جميع القرارات في المؤسسة بصفة فردية دون مشاركتها مع الآخرين.					
11	انفتاح قائدك اتجاه لغة الحوار والتعاون معك.					
12	يتيح قائدك الفرصة أمامك للوصول إلى قرار بشكل جماعي.					
13	يشجع قائدك على العمل بروح الفريق.					
14	يمنحك قائدك الفرصة ببدء بآرائك بخصوص العمل.					
15	يشاركك قائدك في التخطيط للعمل ومناقشة أفكارك.					
16	يتقبل قائدك أي تغيير تقترحه في أساليب العمل.					
17	يتهرب قائدك من مواجهة مشكلات العمل.					
18	يسمح لك قائدك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل.					
19	يعطي لك قائدك استقلالية مطلقة في ممارسة مهامك.					
20	يتجنب قائدك التدخل في النزاعات ما بين العمال.					

المحور الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يستخدم قائدك أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية من أجل تطوير مهاراتك وقدراتك.					
22	يحفزك قائدك للوصول إلى الأفضل من خلال دورات تدريبه.					
23	يقوم قائدك بالتجديد المستمر لمعارفك ومهاراتك من خلال دورات تدريبه منتظمة.					
24	يقوم قائدك باختيار مكان التدريب مجهز بجميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب.					
25	تتناسب البرامج التدريبية التي يضعها قائدك مع تقييم جوانب الضعف والنقص لديك.					
26	ساعدك التتبع في أساليب التكوين في كل دورة التي تلقيتها زيادة خبرتك المهنية.					
27	البرامج التكوينية التي تلقيتها ساهمت في تطوير مهاراتك ومعارفك.					
28	ترى بأن الدورات التدريبية التي اعتمدها مؤسستك تهدف إلى تحسين مستواك.					
29	تمنحك المؤسسة فرص متكافئة مع بقية العمال للخضوع إلى برامج التكوين.					
30	إن التكوين الذي تلقيته جعلت طريقة عملك تتغير إلى الأفضل.					
31	تسعى مؤسستك إلى تطوير مهاراتك بما يتناسب مع ثقافة وتنظيم المؤسسة.					
32	تخصص مؤسستك ميزانية خاصة لتطويرك في مجال عملك.					
33	تتبع المؤسسة في أداءها طرق إمكانية تعليمك وإعادة					

الملاحق

					تعليمك بالاستناد الى أساليب متنوعة.
					34 تتبنى مؤسستك ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تطويرك.
					35 تتبنى مؤسستك رؤية واضحة تحولك من وضعك التقليدي إلى متعلم ومعاصر.

وشكرا على تعاونكم

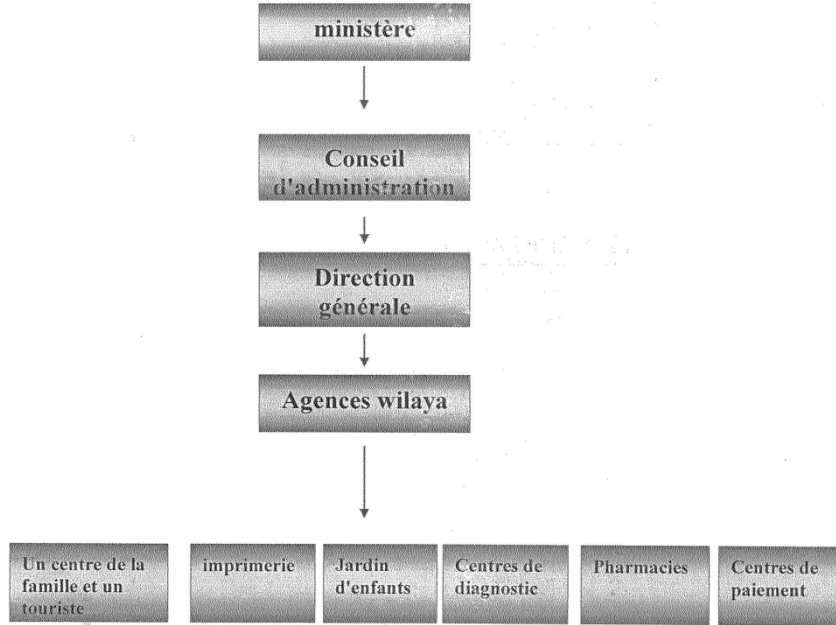
الملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

الرقم	اسم ولقب الأستاذ(ة)	تاريخ التحكيم
01	أبو بكر بوسالم	09-05-2019
02	بوطلاعة محمد	09-05-2019
03	قرين الربيع	12-05-2019
04	علي موسى أمال	12-05-2019
05	هولي فرحات	13-05-2019
06	عاشوري إبراهيم	13-05-2019

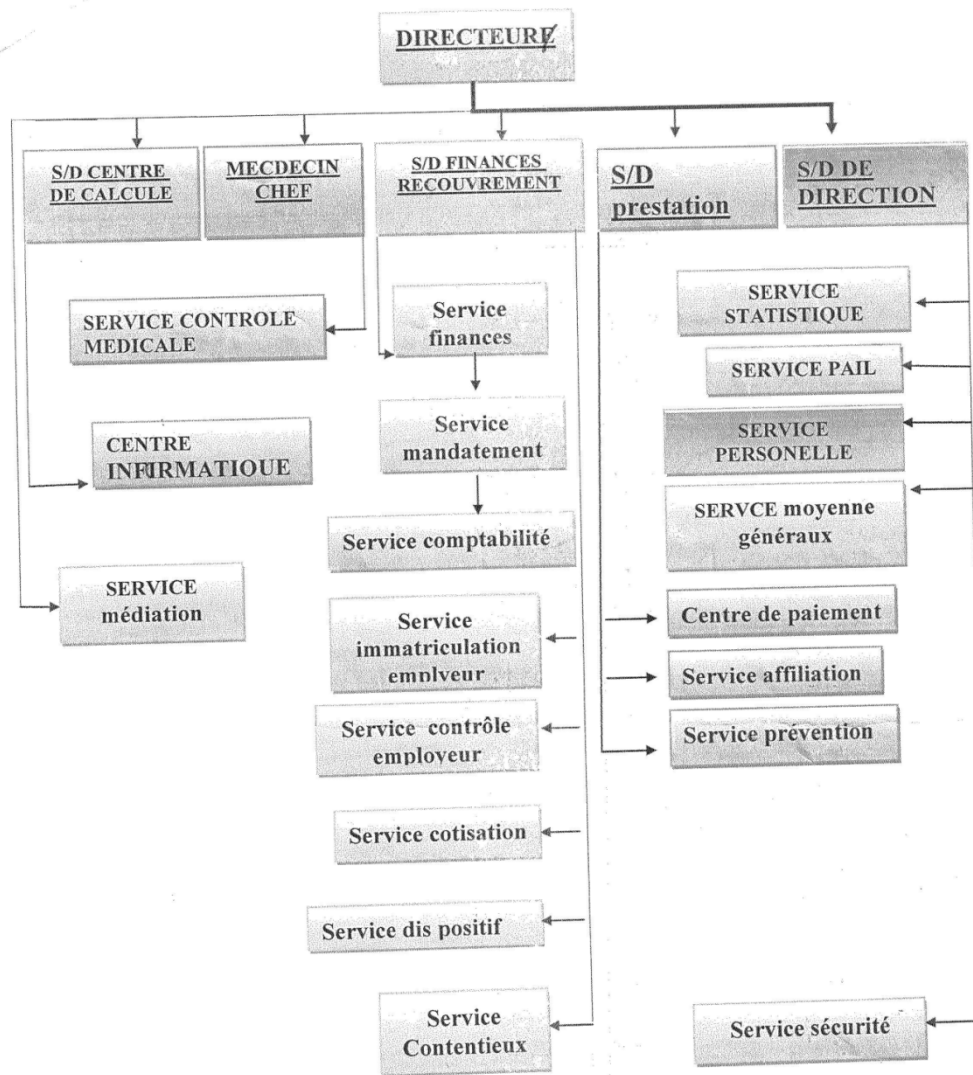
الملحق رقم (03): هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -ميلة-

CHAPITRE I

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT



2-3 Organisation de la CNAS MILA



الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي للأداة:

1/ معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة التسلطية) بالدرجة الكلية للبعد:

Corrélation							
القيادة	يتخذ قائدك جميع القرارات انفيالم وأسست بصفة فردية ونمشار كتهما مع الآخرين	التركيز المطلق على السلطة دمتقويضها لك	يهتم قائدك بالعمل لو على حساب مصالحه العاملين	يمارس قائدك أنظمة قابية تصد إرارة عليك	يطلب منك قائدك تنفيذ تعليماته في أو لا سيخضع لك العقاب		
	Corrélation de Pearson	,542**	,452**	,654**	1		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000			
	N	86	86	86	86		
	Corrélation de Pearson	,431**	,591**	1	,654**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	86	86	86	86		
	Corrélation de Pearson	,484**	1	,591**	,452**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	86	86	86	86		
	Corrélation de Pearson	,628**	,484**	,431**	,542**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		
	N	86	86	86	86		
	Corrélation de Pearson	1	,406**	,207	,278**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010		
	N	86	86	86	86		
	Corrélation de Pearson	,414**	,442**	,482**	,513**		
	Sig. (bilatérale)	,061	,000	,000	,000		
	N	86	86	86	86		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

2/معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة الديمقراطية) بالدرجة الكلية للبعد:

Corrélations							
		انفتاح اندكاتجاهلغة الحوار والتعاون معك	يتيحق اندكالفرة أمامك لوصول لقرار بشكل جماعي	يشجع قائدك على العمل بروح الفريق .	يمنحك قائدك الفرصة ببدء أداء أرائك بخصوص العمل	يشارك كقائدك في التخطيط للعم	القيادة الديمقراطية
	Corrélation de Pearson	1	,764**	,630**	,676**	,556**	,371**
انفتاح اندكاتجاهلغة الحوار والتعاون معك	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86
	Corrélation de Pearson	,764**	1	,865**	,799**	,730**	,458** =
يتيحق اندكالفرة أمامك لوصول لقرار بشكل جماعي .	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86
	Corrélation de Pearson	,630**	,865**	1	,713**	,732**	,341**
يشجع قائدك على العمل بروح الفريق .	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	86	86	86	86	86	86
	Corrélation de Pearson	,676**	,799**	,713**	1	,744**	,334**
يمنحك قائدك الفرصة ببدء أداء أرائك بخصوص العمل	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002
	N	86	86	86	86	86	86
	Corrélation de Pearson	,556**	,730**	,732**	,744**	1	,421**
يشارك كقائدك في التخطيط للعم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86	86
	Corrélation de Pearson	,371**	,458**	,341**	,334**	,421**	1
القيادة الديمقراطية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002	,000	
	N	86	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

3/معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد (القيادة الفوضوية) بالدرجة الكلية للبعد

:Corrélations

	بتقبلقائدكأبتغيير تقتر حهفياً ساليبالعمل	بتهر يقائدكمنمواجهةمشكلا . تالعمل	بسمحللقائدكبالخروجمنالم ؤسسةأثناءساعاتالعمل	يعطيلقائدكاستقلاليةمطلقة فيممارسهمامك	يتجنبقائدكالتدخلفبالنزا اعاتم ابنالعمل	القيادة الفوضوية
Corrélation de Pearson	1	-,112	,320**	,533**	-,004	,539**
Sig. (bilatérale)		,306	,003	,000	,971	,000
N	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson	-,112	1	,009	,026	,241*	,219*
Sig. (bilatérale)	,306		,938	,809	,025	,042
N	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson	,320**	,009	1	,268*	-,015	,457**
Sig. (bilatérale)	,003	,938		,013	,889	,000
N	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson	,533**	,026	,268*	1	,081	,477**
Sig. (bilatérale)	,000	,809	,013		,457	,000
N	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson	-,004	,241*	-,015	,081	1	,126
Sig. (bilatérale)	,971	,025	,889	,457		,248
N	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson	,539**	,219*	,457**	,477**	,126	1
Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,000	,248	
N	86	86	86	86	86	86

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): ثبات أداة الدراسة:
1/ ألفا كرومباخ للاستمارة ككل:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,889	30

2/ ألفا كرومباخ للمحور الأول (أنماط القيادة):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,581	15

3/ ألفا كرومباخ للمحور الثاني (تنمية الموارد البشرية):

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,955	15

الملحق رقم (06): عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

1/ متغير الجنس :

الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu muli
ذكر	41	47,7	47,7	47,7
أنثى	45	52,3	52,3	100,0
Total	86	100,0	100,0	

2/متغير السن:

السن				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu muli
سنة 30 إلى 20 من	6	7,0	7,0	7,0
سنة 41 إلى 31 من	40	46,5	46,5	53,5
Validه سنة 55 إلى 42 من	33	38,4	38,4	91,9
فما فوق 52 من	7	8,1	8,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

3/متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu muli
متوسط	10	11,6	11,6	11,6
ثانوي	36	41,9	41,9	53,5
Validه تكوينمهني	11	12,8	12,8	66,3
جامعي	29	33,7	33,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

3/متغير الخبرة المهنية :

الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
سنوات 10 إلى 1 من	30	34,9	34,9	34,9
سنة 21 إلى 11 من	31	36,0	36,0	70,9
Validه سنة 32 إلى 22 من	24	27,9	27,9	98,8
فما فوق 33 من	1	1,2	1,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

4/متغير المنصب الوظيفي :

المنصب				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumuli
إطار	39	45,3	45,3	45,3
عونتحكم	18	20,9	20,9	66,3
عونتتفذي	29	33,8	33,8	100,0
Total	86	100,0	100,0	

الملحق (07) :حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور أنماط القيادة في المؤسسة

1 / القيادة التسلطية :

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بطلبمنكفانذكتتفذي تعليماتهر فياوا الاسيخذ	86	1	5	2,66	1,411
. عكالعقاب	86	1	5	2,42	1,163
يمارسفانذكأنظمة رقابية صارمة عليك	86	1	5	2,59	1,296
يهتمفانذكبالعملولو عنحسابمصلحةالعاملين	86	1	5	2,70	1,266
ن	86	1	5	2,52	1,326
التركيز المطلقعلالسلطةو عدمتفويضهاالك	86	1	5		
يتخذفانذكجميعالقراراتفياالمؤسسةبصفةقر	86	1	5		
ديتدونمشاركتهمعالآخرين	86	1	5		
N valide (listwise)	86				

2/ القيادة الديمقراطية :

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
انفتاح قائدك اتجاه لغة الحوار و التعاون معك الآخرين	86	1	5	2,52	1,326
يتيح قائدك الفرصة امامك للوصول لقرار بشك لجماعي.	86	1	5	3,87	,892
. يشجع قائدك على العمل وحالفريق	86	1	5	4,03	,951
يمنح قائدك الفرصة ببدء ابار انك بخصوص العمل	86	1	5	3,98	,920
يشار كك قائدك في التخطيط للعملو مناقشة افكارك	86	1	5	3,79	1,007
N valide (listwise)	86				

3/ القيادة الفوضوية :

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتقبل قائدك ا بتغيير تقتر حه في اساليب العمل	86	1	5	3,65	1,104
. يتهر بقائدك نموا جهة مشكلات العمل	86	1	5	2,34	1,134
يسمح لك قائدك بالخر و جمنالمؤ سسة أثناء ساء انا العمل	86	1	5	3,03	1,202
يعطيك قائدك استقلالية مطلقة في مامارسه مهامك	86	1	5	3,49	1,114
يتجنب قائدك التداخل في انزا اعاتما بينا العمال	86	1	5	2,65	1,253
N valide (listwise)	86				

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة حول محور سياسات تنمية الموارد البشرية:

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يستخدم قائدك أساسا البيمتنو عمر مميز في العملية	86	1	5	4,01	1,269
التدريبية من اجل تطوير مهارتك قدرتك	86	1	5	3,79	1,382
يحفز كفاءتك للوصول الى الافضل من خلال دورات تدريبية	86	1	5	3,80	1,327
يقوم قائدك باختيار مكان التدريب بجهز جميعا	86	1	5	3,88	1,314
لادوات المساعدة في عملية التدريب	86	1	5	3,73	1,350
تناسب البرمجيات البيئية التي تضعها قانداك مع بيئة	86	1	5	3,80	1,379
بيمجان الضعف النقصدك	86	1	5	3,74	1,374
ساعدك التويعيا ساليانك في كدور التتيلة	86	1	5	3,87	1,344
يتهاز يادق خبر تكالمهنية	86	1	5	3,70	1,364
البرمجياتك بنية التتيلة قانداك ساهمت في تطوير م	86	1	5	3,99	1,269
هارتك معارفك	86	1	5	3,92	1,339
تربنا الدورات البيئية التي اعتمدتها مؤسستك	86	1	5	3,63	1,293
هدفك لتحسين مستواك	86	1	5	3,85	1,260
تمنحك المؤسسة فرصا كافية لمعالجة العمال	86	1	5	3,88	1,393
خضوع البرمجياتك	86	1	5	3,95	1,336
انالتك بندا لتتيلتها جعلت بقة عملك تتغير الى	86	1	5		
الافضل					
تسعى مؤسستك لتطوير مهارتك بما يتناسب مع					
ثقافتك وتنظيم المؤسسة					
تخصص مؤسستك في انية خاصة لتطوير كفاء					
مجال عملك					
تتبع المؤسسة سياسة اداء هاتر قانداك في تعليمك					
عادة تعليمك بالاستناد الى اساس البيمتنو					
تتبنمؤسستك ثقافة طر حلافكار الجديدة التي					
ساهمت في تطويرك					
تتبنمؤسستك رؤيتهم واضحة حول كمنو وضعك					
لتقليدك بالمعلمين معاصر					
N valide (listwise)	86				

الملحق رقم (09): التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			القيادة	تنمية
N			86	86
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne		3,1791	3,8372
	Ecart-type		,43546	1,04626
Différences les plus extrêmes	Absolue		,094	,166
	Positive		,094	,133
	Négative		-,087	-,166
Z de Kolmogorov-Smirnov			,873	1,544
Signification asymptotique (bilatérale)			,431	,017

a. La distribution à tester est gaussienne.
b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (10): علاقة الارتباط بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية

1/ علاقة الارتباط بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,131 ^a	,017	,005	1,04342

a. Valeurs prédites : (constantes), أنماط قيادة

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1						
	Régression	1,593	1	1,593	1,463	,230 ^b
	Résidu	91,453	84	1,089		
	Total	93,045	85			

a. Variable dépendante : تنمية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,121	,260		15,852	,000
1 انماطقيادة	-,112	,092	-,131	-1,210	,230

a. Variable dépendante : تنمية

2/ علاقة الارتباط بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية:

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,386 ^a	,149	,139	,97108

a. Valeursprédites : (constantes), ديمقراطية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,833	1	13,833	14,669	,000 ^b
1 Résidu	79,212	84	,943		
Total	93,045	85			

a. Variable dépendante : تنمية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,986	,495		4,015	,000
1 ديمقراطية	,470	,123	,386	3,830	,000

a Variable dépendante : تنمية

3/ علاقة الارتباط بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,148 ^a	,022	,010	1,04093

a. Valeurs prédites : (constantes), فوضوي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,028	1	2,028	1,872	,175 ^b
	Résidu	91,017	84	1,084		
	Total	93,045	85			

a. Variable dépendante : تنمية
b. Valeurs prédites : (constantes), فوضوي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,107	,545		5,701	,000
	فوضوي	,241	,176	,148	1,368	,175

a. Variable dépendante : تنمية

3/ علاقة الارتباط بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,190 ^a	,036	,025	1,03323

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,369	1	3,369	3,156	,079 ^b
	Résidu	89,676	84	1,068		
	Total	93,045	85			

a. Variable dépendante : تنمية
b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,384	,826		2,887	,005
	القيادة	,457	,257	,190	1,777	,079

a. Variable dépendante : تنمية