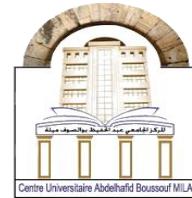




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المراجع : 2019/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مربع: علوم التسيير

النوع: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

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

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

تحصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. لبيض ليندة

إعداد الطلبة:

- حميمد سعاد

- سلطان آمال

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. علي موسى آمال
مشرفا ومحررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مرزوق ياسر
مناقشة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لبيض ليندة

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا ءَاتَنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيْئَةً لَنَا

مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

## دُعَاء

اللهم إنا نسألك خير المسألة و خير الدعاء

و خير الفجاح و خير العلم و خير الثوابج.

اللهم لا تجعلنا نصاب بـالغرور إـذا نـجـحـنا و لا بـالـيـأسـ إـذا أـخـفـقـنا و  
ذـكـرـنـا أـنـ الـإـحـقـاقـ هـوـ التـجـرـيـةـ الـتـيـ تـسـقـيـ النـجـاحـ .

اللهم إـذا أـمـطـيـقـنـا نـجـاحـاـ فـلاـ تـأـخـذـ تـواـضـعـنـا و إـذا أـمـطـيـقـنـا تـواـضـعـاـ فـلاـ  
تـأـخـذـ إـمـتـزـازـنـا بـكـرـامـنـا.

صلـيـ اللـهـ عـلـيـ نـبـيـنـا مـحـمـدـ و عـلـيـ أـلـهـ و أـصـحـابـهـ و أـلـخـيـارـ

و سـلـوـ قـسـلـيـمـاـ حـثـيرـاـ.

رـبـنـا تـقـبـلـ هـنـا دـعـاءـنـا هـنـا

"أـمـيـنـ".

# شكراً وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من اصطنع إليكم معرفة 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 تدخل 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 فرحتات" ، "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 ربّتني صغيرة وسهرت عليّ كثيراً،

إلى من يعجز اللسان عن شكرها إلى أمي الغالية

\* زبيدة دربوشى \*

إلى الذي حرس على تعليمي و تكويني

إلى رمز الوفاء و العطاء أبي العزيز \* رمضان حميمد \*

أهدي لكما ثمرة عملي هذا وأطال الله في عمركما

إلى أخواتي الجميلات \* منية ، غنية ، سمية \*

إلى أخوتي \* بلال ، وليد ، محمد \*

إلى الأقارب بدون استثناء وأخص بالذكر جدتي اطال الله عمرها

إلى كل الاصدقاء \* امال ، حسناء ، مريم ، بشينة ، عبلة

هالة ، هدى علية ، نزيره \* والى كل زملاء تخصص ادارة

سعاد

# الإهداء

إلى التي ربنتي صغيرة وسهرت عليّ كثيراً

والتي يعجز اللسان عن شكرها

إلى أمي الغالية \* عتيبة \*

رحمها الله وجعلها من أهل الجنان

إلى الذي حرس على تعليمي وتكويني إلى رمز الوفاء والعطاء

أبي العزيز \* مصطفى \* أطال الله عمره وحفظه.

أهدي لكم ثمرة عملي هذا

إلى أخواتي الجميلات \* رتبة، نادية، سموحة \*

إلى إخوتي \* حكيم، عصام، زهير \*

إلى نصفي الثاني ورفيق دربي خطيبى الغالى \* عبد الكريم حمدانى \*

إلى الأقارب الذين رافقوني في هذا المشوار واحرص بالذكر خالتي

وأولادها فردا، وحالى وزوجته

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

عزيزة، عايشة، بشينة، والى زملاء تخصص إدارة أعمال \*

آمال

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط 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 أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة؟ بالإضافة إلى الأسئلة الفرعية التالية: ما هي الأنماط القيادية السائدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة -، ما هي السياسات التي يعتمدها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة - في تنمية موارده البشرية؟، هل توجد علاقة ارتباط بين أنماط القيادة وتنمية الموارد البشرية؟ وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة -
- تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة -

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

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

واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستماراة كأداة رئيسية على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 86 موظف والملاحظة كأداة مساعدة ، واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى النتائج:

1— لا تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة -

- 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 والتكتوين 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?

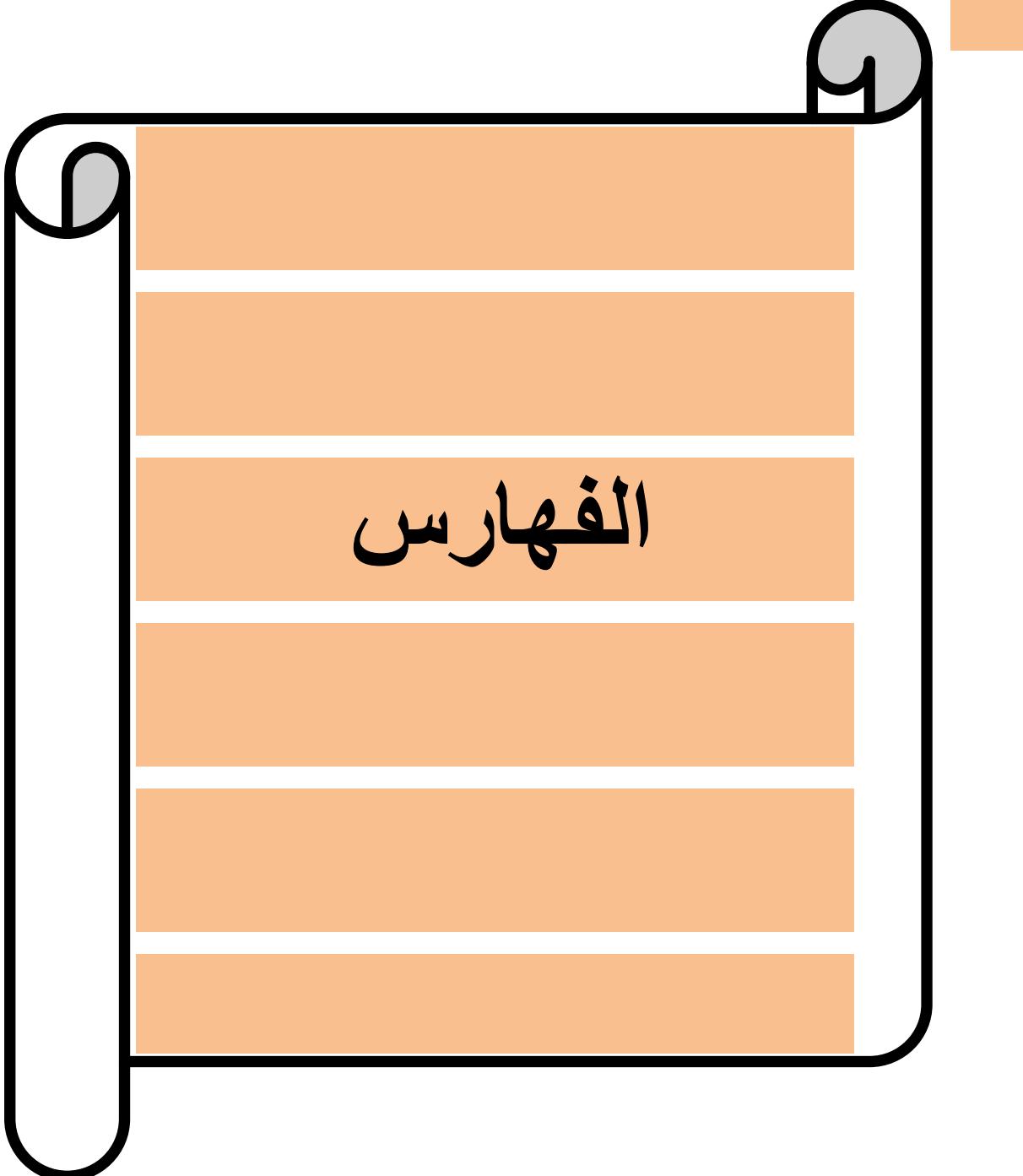
In order to answer the main problem and the secondary questions we have developed the following hypotheses:

- 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.



# الفهرس

## قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر
-	البسملة
	الدعاة
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	1-3-القيادة و الرئاسة
13	2-3-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	2-1-النشاط العالي
14	3-1-الإنجاز
14	4-1-امتلاك الشجاعة
15	5-1-العمل بداع الإبداع
15	6-1-العمل الجاد بتفان والتزام

15	7- تحديد الأهداف
15	8- استمرار الحماس
15	9- امتلاك الحنكة
15	10- مساعدة الآخرين
15	2- مصادر قوة القائد
15	1- المصادر الرسمية
16	2- المصادر الغير الرسمية
16	3- أدوار القائد
17	1- مهام رسمية تنظيمية
18	2- مهام غير رسمية
19	ثالثا: نظريات القيادة
19	1- النظريات التقليدية
19	1-1- نظرية الرجل العظيم
19	2- نظرية السمات
20	2- النظريات السلوكية
20	1-2- دراسة متشيغان
20	2- دراسة أوهابيو
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 الهداف
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	2-القيادة الغير الرسمية
27	2-أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي
27	1-2-نط القيادة التسلطية
29	2-2-نط القيادة الديموقراطية
31	3-2-القيادة الفوضوية
31	4-2-القيادة الغير الموجهة
31	3-أنماط القيادة حسب قدرات الذكاء العاطفي
32	1-3-القائد ذو البصيرة
32	2-3-القائد فن واحدة بوحدة
32	3-3-بناء العلاقات (النط الاندماجي )
33	خلاصة
	<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية</b>
35	تمهيد
36	أولا : ماهية تنمية الموارد البشرية
36	1-تعريف التنمية
36	1-1-التنمية لغويًا
36	2-التنمية اصطلاحا
37	2-تعريف الموارد البشرية
37	3-تعريف تنمية الموارد البشرية
38	4-المصطلحات الشائعة في تنمية الموارد البشرية
38	1-4-التخلف
39	2-4-التطور

39	3-4- التطور
39	4-4- التحديث و الحادثة
39	5-4- النمو الاقتصادي
40	6-4- التدريب
40	7-4- 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 التدقيق 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	2-1- الإدارة الإشرافية
43	3-1- الفرد
43	4-1- الجهة المتخصصة
44	2- متطلبات تنمية الموارد البشرية
44	1-2- التنظيم
44	2-2- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية
44	3-2- ادارة الموارد البشرية
44	4-2- الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة
44	5-2- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية
44	6-2- تحديد هدف وسياسة تنمية الموارد البشرية
44	7-2- 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	1-2-تحليل الوظيفة
50	2-2- الاستقطاب
51	3-تخطيط المسار الوظيفي وتقدير أداء العاملين
51	1-3-تخطيط المسار الوظيفي
52	2-3-تقدير أداء العاملين
54	4-التدريب والتطوير التنظيمي
54	1-4-التدريب
56	2-4-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	1-2-المسؤولية الاجتماعية
60	2-2-الجوانب الأخلاقية
60	3-2-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 الصندوق 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	2-1- المجال الزمني
68	2- منهج الدراسة
68	3- مجتمع الدراسة
69	4- عينة الدراسة
69	5- أدوات جمع البيانات
69	1-5- الملاحظة
69	2-5- الاستمارة
70	6- أساليب المعالجة الإحصائية
71	7- صدق وثبات اداة الدراسة
	1-7- الصدق الظاهري
	2-7- صدق الاتساق الداخلي
	3-7- 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

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

## 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 لاجابات أفراد عينة حول بعد القيادة التسلطية	16
82	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الديمقراطية	17
83	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة حول بعد القيادة الفوضوية	18
84	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة حول أنماط القيادة في المؤسسة ككل	19
85	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات 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	نظريّة الشبكة الإداريّة	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

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

# مقدمة

تعتبر القيادة عنصراً مهماً في حياة المؤسسات سواءً كانت هذه المؤسسات عامةً أو خاصةً ومحوراً أساسياً لتفعيل قدراتها ومواردها وتحقيق أهدافها، وفي ظل تطور المؤسسات وكبر حجمها وتعقد أنشطتها وتشابك علاقاتها الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية كلها أمور استدعت البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، وتنتمد 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 اجتناب 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 لابد من العمل على تتميتها وهذا يمثل أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، لتصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة سواءً كانت محلية أو عالمية لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، وعليه كان لابد أن تتم عملية التنمية وفق سياسات محبكة 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، وتقويض بعض السلطات للمرؤوسين، وتوفير الوسائل العلمية المناسبة والسلمية التي تساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين.

بعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة - مؤسسة خدمية دوره التوسط بين المؤمن والمؤمن عليه، بهدف تسخير أداء التأمينات الاجتماعية ، والتي يساهمن في التنمية الوطنية وتغطية الاحتياجات الاقتصاد الوطني في مجال تخصصه من أجل دفع عجلة التقدم وتحقيق كل ما يسعى إليه لابد أن يقوده قادة ذو كفاءات عالية ومهارات يسعون لتنمية مهارات موظفيه.

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

**1-التساؤلات الفرعية:** محاولة من إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات قصد الإحاطة بهذا الموضوع :

1-ما هي الأنماط القيادية الأكثر تطبيقاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة -؟

2-ما هي السياسات التي يعتمد عليها 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 ميلة-؟

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

**2-1- الفرضية الرئيسية:** تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميلة-.

**2-2- الفرضيات الفرعية:**

**-الفرضية الفرعية الأولى:**

**فرضية عدم (H0):** لا تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميلة -

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

**-الفرضية الفرعية الثانية:**

**فرضية عدم (H0) :** 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.

**-الفرضية الفرعية الثالثة:**

**فرضية عدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميلة -

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

وتدرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية وهي:

**-الفرضية الجزئية الأولى:**

**فرضية عدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميلة -

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

### -الفرضية الجزئية الثانية:

**فرضية عدم (H0)** : 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 -

### -الفرضية الجزئية الثالثة:

**فرضية عدم (H0)** 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 -

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

1-تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية لأي مؤسسة وفتح 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 تعميتها لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة.

4-تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المتطلبات لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنافسية التي شاهدتها 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 دوراً أساسياً وحساساً في كل عمليات وأنشطة المؤسسة التي تضمن لها الفعالية والдинاميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وديمومتها.

2-تعد تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً في ميادين التسخير والإدارة، فالتحولات والتطورات المعرفية والعلمية التي شهدتها عالمنا اليوم فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تبني مسؤوليات جديدة لل مثل في تنمية الموارد البشرية لإنجذابها للمهارات والمعارف التي تساعدها 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:

ـ قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.

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

ـ عدم توفير المؤسسة للمعلومات الضرورية نظراً 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 لأنماط 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.

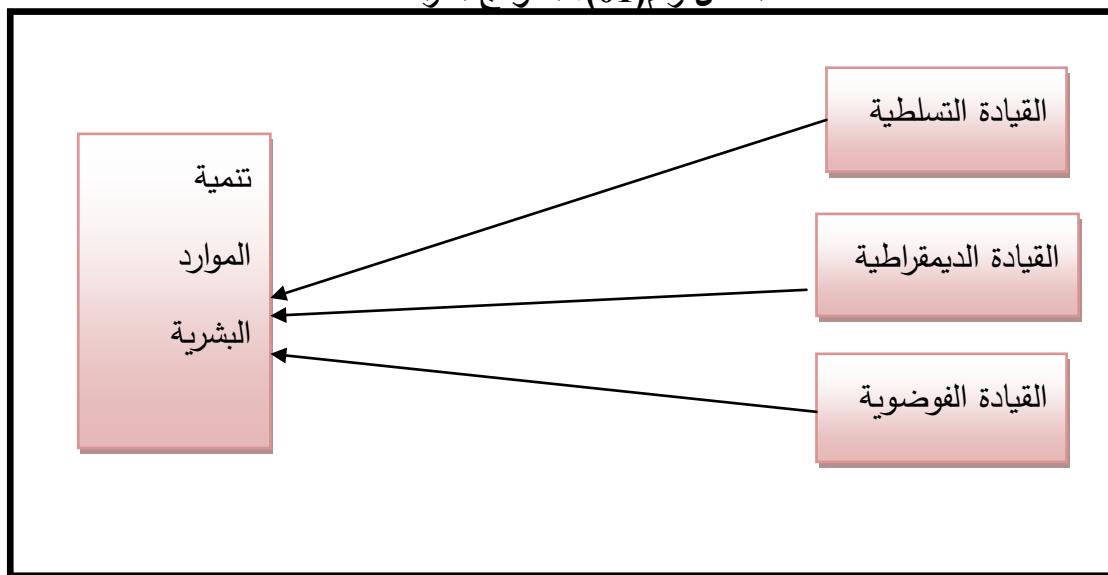
الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وتناول فيه كل من ماهية تنمية الموارد البشرية ، أسباب تنمية الموارد البشرية ، برامج تنمية الموارد البشرية ، سياسات تنمية الموارد البشرية ، التدريب والتنمية عملية إستراتيجية ، العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية ، أهمية تنمية الموارد 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 المولاي 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 وبالتالي استبعادها والتركيز على أفكار إبداعية لم تدرس من قبل والإطلاع على الطريقة التي استخدماها الباحثون في دراستهم لصياغة أسئلة الدراسة وبالتالي يستفيد الباحث من هذا الأمر ويصبح لديه الخبرة الكافية لصياغة أسئلة بحثه العلمي وتقديم إجابات عن عدد من الأسئلة التي تدور في ذهنه وبالتالي 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 للنطاق 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 لتلزمه مع الدراسة، وهادا لأهمية التأثير بالمؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة تم اختيار هذه المؤسسات ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة في كيف يمكن

للنطقي 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 مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، قسم أصول التربية، رسالة ماجister، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.

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

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

توصلت الدراسة إلى هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الأنماط القيادية بشكل عام، وحصل النطقي 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 النطقي الديمقراطي لصالح الذكور.

استقدنا 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 فرحت 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 المتتسارعة التي يشهدها محيط هذه الأخيرة، ومعرفة إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجها مؤسسة Saniak وتحليل مدى مساحتها في تحسين الأداء المستدام لها، ومحاولة الوصول إلى قيمة مضافة فيما يخص المواقع المتعلقة بالموارد البشرية والتي يمكن أن تكون نقطة بداية لبحوث ودراسات أخرى تهتم بنفس مجال دراستنا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلزمه مع الدراسة، وهذا لأهمية وهذا لمعرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية وللإختبار مشكلة البحث المتمثلة في ما مدى مساعدة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسهم 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 انطلاقاً من أن المهارات المتميزة والناجحة عن تنمية الموارد البشرية تشكل مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تسهم 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 الازمة لتحسين أدائهم الاجتماعي ما يؤدي لتحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية.

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

### الدراسة الرابعة:

فويبع 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 أثمن 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 ل تحقيق الميزة التنافسية وللإختبار 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 تعامل 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.

استقمنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدرستنا 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 تقديم المنظمات والمؤسسات والدول، فهي من المواضيع التي حضيت باهتمام الباحثين والمفكرين في العصور القديمة وشغلت اهتمام المختصين في علم الإدارة، حيث تشكل القيادة عنصراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة، ومع تطور الدولة واتساع نطاق خدماتها أصبحت القيادة محوراً أساسياً 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:

أولاً: مفهوم القيادة.

ثانياً: السمات الشخصية للقائد وأدواره.

ثالثاً: نظريات القيادة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

خامساً: أهمية القيادة.

سادساً: ماهية النمط القيادي.

سابعاً: 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 وترتَّبُ بها، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام شامل ولم كل ما تحمله من معانٍ. حيث تتَّوَعَّت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكَات، ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحضر بالقبول الكبير من قبل الدراسين 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 مشتقة من الفعل اليوناني "archein" بمعنى أن: "يبدأ أو يقود أو يحكم ويتدفق مع الفعل اللاتيني "ajere" ومعنى يحرك أو يقود، أما كلمة القائد "leader" يعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أن هناك علاقة بين شخص وأشخاص 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 و يؤثر و يضبط أفكار وسلوك آخرين ". (أحمد قورلية: 2007، ص 174).

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

كما عرفت على أنها: " العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيهه 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 وجهاً لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويسُمي بالقيادة المباشرة.

كما عرفت أيضاً على أنها: " الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتطوّي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التسويق بين مجهوداتهم 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 تنتَج في حقيقة الأمر من الذي يقوم بتوجيه نشاطهم في شكل منسق ومتراَبط.

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 الزغبي، 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 التعريف 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 وتمثل في:

#### **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، وهذا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تقويض 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.

#### **2-القيادة والإشراف:**

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينموا ويسخروا من مهاراتهم بما يتحقق مع احتياجاتهم وقدراتهم بعرض القيادة بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتحقق مع أهداف المنظمة، وعليه فالشرف 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. فالشرف لا يجب أن يكون عضو في جماعته الحقيقة التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته. وتخالف القيادة عن الإشراف، ذلك أن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته، وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعمال بفعالية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفؤ.

**3-القيادة والإدارة:**

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معاً 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 المرؤوسيين. تؤمن الإدارة انجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في انجاز الخطط. تتعلق الإدارة بالخطط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية. (سمية جيدل: 2015، ص 117).

**ثانياً: السمات الشخصية للقائد وأدواره.**

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بسميات شخصية تساعد 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 رضاه 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، إدراهما في حياته العامة والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

**1-2- النشاط العالي:**

بحيث يترفع القائد عن تواقه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومتيرة.

**1-3- الانجاز:**

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

**1-4- امتلاك الشجاعة:**

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

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

### **1-5- العمل بدافع الإبداع:**

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضرر 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 بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال. (خيري مصطفى كتامة: 2007، 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 ملهمًا، فهم تماما كالشعلة التي لا تطفئ أبداً لتبقى متقدمة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقياً ملهمًا وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة بين تلك الصفات.

### **1-9- امتلاك الحنكة:**

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يكتلك مستوى رفيعاً 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 سليماً وصحيحاً وحالياً من التفاهمات حينها يتبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجزأ. (زكريا الدوري: 2012، ص 192\_193).

### **2- مصادر قوة القائد:**

يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:

#### **2-1- المصادر الرسمية:**

ومن مظاهرها ذكر ما يلي:

**أ- قوة المكافأة " REWARD POWER "**

ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته 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 تناسب 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 مرؤوسيهم. (علي عباس: 2014، ص 160.).

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

وتمثل في:

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

**ب- قوة الإعجاب:** يحصل 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 البناء : 2017: ص 17).

**3- أدوار القائد:**

إن للقائد مجموعة من الأدوار نلخصها في الجدول التالي:

## جدول رقم (01): أدوار القائد

مجموعة الأعمال الثانية	مجموعة الأعمال الأولية
1. القائد نموذج: أنه يتصرف كمثال لسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.	1. القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤيته إلى فريقه.
2. القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحداتها.	2. القائد منفذ: أنه يقر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
3. القائد صاحب سلوك أبي: 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 ليتابع قيادة عمل الفريق.	4. القائد صانع السياسة: يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل الفريق.
5. القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات الازمة للمجموعة.	5. القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات الازمة للمجموعة.
6. القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي تدفعهم بها إلى العمل سوية.	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.	7. القائد مقرر الثواب والعقاب: لديهم القوة لتطبيق العقوبات، ويمارس سلطاته على أعضاء مجموعته.

المصدر: قاسم شاهين برسيم العمري: أنماط 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 قائدا، وتنقسم إلى قسمين هما:

**3-1-مهام رسمية تنظيمية** وتنحصر هذه المهام في:  
**أ-الخطيط:**

أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة وتحديد الموارد المادية والبشرية، ولكي يمكن 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، ولعلى 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 والث**  
**على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية:**

وهنا لا بد للقائد من العمل على تقليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تتحققه، 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 وتقهم حاجاتهم ومتطلباتهم.

**ه- 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 وأفائه 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 بعيداً 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 وغير الرسمي، مما يجعل القائد متوفهاً لمطالبهم، ويبعد عنهم المضائق، 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:**

كمقدمة الوفاء والستر على النواقص والعيوب والغفور والصفح والسامحة والكرم وغيرها.

**وـ- 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 كتاتنة:

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 مدخلاً تقليدياً لدراسة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية، إنسانية، حيث

قدمت تقسيماً لسيرة القائد وخصائصه الشخصية:

#### **1-1- نظرية الرجل العظيم:**

تتلخص هذه النظرية في الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حسراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم.

وتقترض 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 يعبّر على النظريّة أنّها لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول التغيير واستيعابه، وكذلك فإن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي رقى فيه إلى 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، وتقترض هذه النظرية أن هنالك صفات موروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

**أـ- الصفات الفسيولوجية:** مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوّة الجسم وشكله.

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

**جـ- 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، والنطء 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 " دراسات أوهايو OHIO STUDIES " ونظرية الشبكة الإدارية STUDY MANAGERIAL " GRID THEORY ( إسماعيل محمود علي الشرقاوي: 2016، ص ص 132\_133 ).

### 1- دراسة ميشيغان " MICHIGAN STUDY :

قام الباحثون في جامعة ميشيغان بقيادة رنسيليكرت 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

طبقاً لهذا السلوك فإن القائد يعطي اهتماماً كبيراً لعمل المرؤوسين، ويقوم بشرح الإجراءات المنظمة للعمل، كما أن القائد يركز اهتمامه الأول على الأداء.

#### ب- سلوك القائد الذي يركز على العاملين : BEHAVIOR EMPLOYEE CENTERED LEADER

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

#### 2- دراسة أوهايو " OHIO STUDIES :

في نفس الوقت الذي بدأ فيه ليكرت دراسة حول القيادة في ميشيغان بدأت مجموعة من الباحثين من ولاية أوهايو دراساتها حول الموضوع، لقد لخصت دراسات أوهايو إلا أن هناك نمطان أساسيان للقيادة هما:

**أ- النمط الأول:** هو الذي يركز على تنظيم العمل، فنجد أنه 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.

**بـ-النمط الثاني:** هو الذي يركز على حاجات المرؤوسين، فنجد أنه يركز على المرؤوسين ومحاولتهم إشعارهم بالصداقة والثقة والاحترام والدفء.

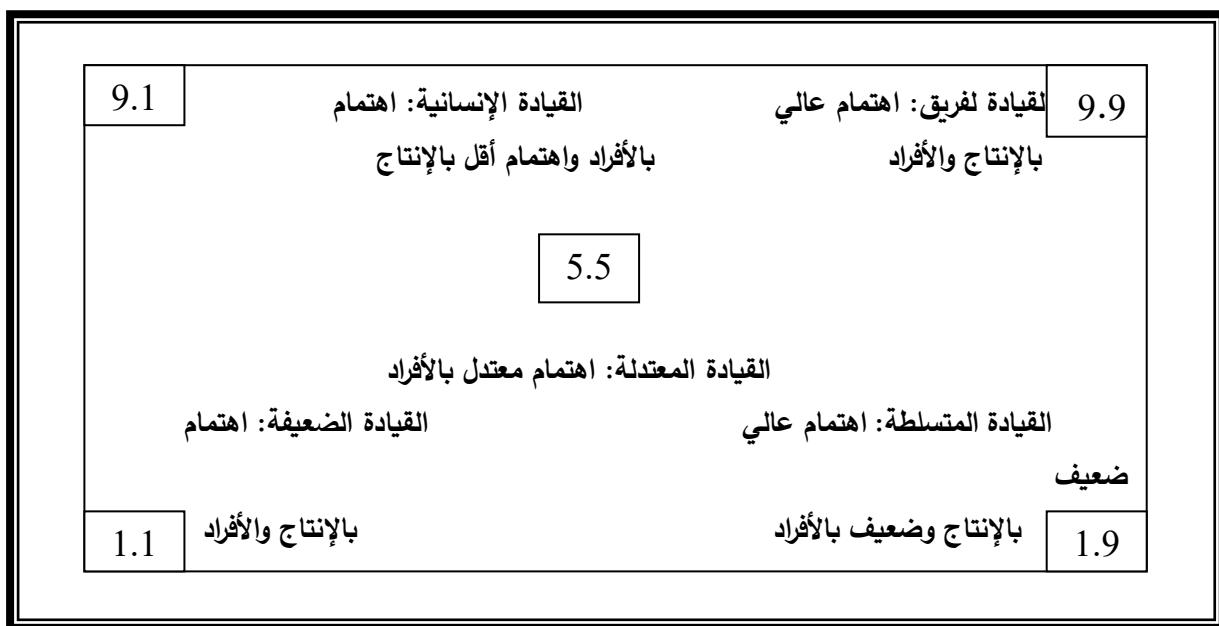
رغم التشابه الكبير بين نماذج دراسات ميتشغان ودراسات أوهايو، إلا أنه يوجد اختلاف هام بينهما، فدراسات أوهايو تتظر لنمط القيادة إلى نمط القيادة على أنهما متقاضان، بل نظرت إليهما على أنهما متغيران مستقلان. ( علاء الدين عبد الغني محمود: 2011، ص ص 376،378 ).

### 2-3-نظريّة الشبكة الإداريّة:

هي إحدى نظريّات مدرسة تتميّز بالتنظيمات من المدارس السلوكيّة، تحدّد الشبكة الإداريّة خمسة أنماط مختلفة للقيادة نحو قطبيّن هما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، وقد طور النظريّة كل من روبرت بليك، جين هوتون وعلى الرغم من أن الشبكة تظهر أنواعاً مختلفة من السلوك القيادي، وتعتمد على مستويات متقاربة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن رواد هذه النظريّة أشاروا إلى أن أفضل سلوك قيادة لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو أسلوب القائد الذي يركز على الأفراد ويوجّه اهتماماً عالياً بالإنتاج. ( علي الصلاعيين: 2005، ص 171 ).

حسب هذه النظريّة نميّز بين 50 أسلوب رئيسيّاً 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 و يجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

**الموقع (1.1):** هو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاجية والأفراد، ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وب أصحاب 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 اتصف 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 تذكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهم بالظروف الذي يعيشها القائد وبال موقف 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 ثلات نظريات موقفية هي نظرية التفاعلية INTERACTION THEORY ونظريّة فيدلر FIDDLER'S THEORY ونظريّة جاغو VROOM\_JAGO.

#### **1-النظريّة 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 وأعمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم. (بشير العلاق: 2008، ص 296).

#### **2-النظريّة فيدلر لسلوك القيادي :FIDDLER'S THEORY**

في هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة، ومن تم 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

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

### **3-3-نظريّة المسار "الهدف" :RPATH GOAL THEORY**

أوضحت هذه النظرية بأن القائد الإداري وفقاً للنمط القيادي الذي يتبعه يؤثر في كل من الهدف بتحديد المقابل والمردود المتاح للمرؤوسين وفي المسار من خلال إدراك المرؤوسين للسبيل إلى ذلك وتجسيده في سلوك واتجاهات تضمن تحقيق الهدف وحصولهم على ما كانوا يتوقعونه. وبناءً 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 للإنجاز من خلال تفاصيل وجدال و كذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقاً لكل مهمة وأداء، إن هذا النمط يقابل تماماً دالك النمط القيادي الموجه نحو المهمة.

#### **ب-القيادة المساندة :SUPPORTIVE LEADERSHIP**

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

#### **ج-القيادة المشاركة :PARTICIPATIVE LEADERSHIP**

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

#### **د-القيادة المتوجهة للإنجاز :ACHIEVEMENT ORIENTED LEADERSHIP**

وضع أهداف واضحة ترتقي لمستويات المرؤوسين والذين تشق بتحملهم لمسؤوليات تحقيقها وبأدائه 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 التحرّك في تلك الأربعة أعلىه وبما يعتمد على الموقف ومتغيراته الأساسية. (فريد فهمي زيارة: 2009: ص 344\_345).

### **4-الاتجاهات الحديثة في القيادة:**

إن امتدادات المدخل 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 التحويلية.

**1-4- 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 موقفة فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وله رؤية قوية لمستقبل وتحفيز الآخرين.

(قاسم شاهين برسيم العمري: 2009، ص ص 69\_70).

**2-4- القيادة التحويلية:**

إن القيادة التحويلية هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الإيحاء والتواصل مع المرؤوسين وتحثهم 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 الجري والذى يسهم بنقل المنظمة من واقع حالي إلى واقع جديد متميز بجميع المعايير فضلاً عن مساحتها 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 ترتكز على الآتي:

- تحقيق التأثير المثالي.
- العناية بالاعتبارات الخاصة لكل فرد.
- التحفيز الروحي.
- بعث وتحريك الطاقات العقلية والفكرية.

وحدد (YUKL سنة 2006) الخطوط الإرشادية العامة لقيادة التحويلية على النحو التالي:

- الاهتمام بتطوير رؤية واضحة ودقيقة.
- يوضح كيفية التقدم باتجاه تلك الرؤية.
- العمل بروح الثقة والتفاؤل.

-يستخدم الرموز العملية ويحدث تغيرات جذرية لتوليد عملية بناء القيم الأساسية. (طاهر محسن منصور، نعمة

عياس الخاجي: 2010، ص ص 93\_94).

**رابعاً: 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: وتمثل في :**

- مدى ثقة القائد بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية.

- القيم التي يؤمن بها القائد، فبعض القادة يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والآخرون 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، وتحتفي 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 عل ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في اختيار نمط قيادي. (علي عباس: 2007، ص 162-163).

**خامساً: 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 معنية؛

- 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 الإيجابية 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 والأنجح.

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

-العمل على تحقيق إنتاجية أكبر بما يتوافق 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 تمثل في:

-تعتبر القيادة الإدارية محوراً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومرؤوسه.

-القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهما عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

-يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكاً 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 لكل من خلال تأثيره على رضا الأفراد.

اتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً. (دربوش شهيناز: 2012، ص 38).

### **سادساً: 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 فطريقتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يمكن 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 بما 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 يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجة وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبياً أو إيجابياً". (محمد بن أحمد بن محمد جبرة: 2008، ص 07).

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

## سابعاً: 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 متمنعاً باحترام واعتذار الآخرين في هيكل جماعة العمل، وهكذا لا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، ويظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالتالي:

#### 1-1- القيادة الرسمية:

وهي المستمد 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 الجيوسي، جميلة جاد الله: 2008، ص 139).

### 2- أنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي:

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

#### 2-1- 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، وغالباً 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 ثلات 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 كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثناء والعقاب البسيط كي يضمن طاعة مرؤوسه له.

**ج- القائد الاستبدادي المناور:** هو القائد الذي يوهم مرؤوسه أن يشركهم في اتخاذ القرار، وهو في الواقع يكون قد انفرد باتخاذه، 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 تطغى على إيجابياته، إلا أنها لا يمكن أن نعقل عن بعض الإيجابيات التي تميز هذا النمط عن غيره من الأنماط وتمثل 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 ناجحاً للتطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدون 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:**

كثيراً 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 وتهديدها.

-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.

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

## 2-2-نمط القيادة الديمocrاطية:

فيه يقوم القائد باستشارة مرؤوسه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقويضها 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 هيل KARL HEYEL في القيادة الديمocrاطية أن القائد يتميز بالصفات التالي:

ـ ينظر لنفسه باعتباره منسقاً للعاملين وليس كرئيس لهم.

ـ يعطي مرؤوسه فرصة أوفر في تسخير شؤون الوحدة التي يرأسها.

ـ يجيد الاستماع إلى مقتراحات وأفكار العاملين معهم.

ـ يحرص على تقديم التوضيحات الملائمة لمرؤوسه حتى يمكنهم فهم ما يطأها من تغيرات.

ـ لديه الاستعداد لقبول رأي مرؤوسه في حالة الخلاف بينه وبينهم حول كيفية أداء عمل معين.

ـ في مواجهة المستويات الإدارية العليا، يظهر القائد الديمocrطي بصفته ممثلاً لمجموعة العاملين في المنظمة وليس باعتباره رئيساً لهم.

ـ قيام العلاقة بينه وبين مرؤوسه على أساس تبادلي بحيث يعتمد كل منهما على الآخر في الكثير من المواقف الرئيسية.

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

ـ قدرة الأفراد الناضجين الأذكياء المثقفين على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة مسؤولة.

ـ إن انعكاسات المرؤوسين تكون ذات طابع إيجابي اتجاه الفرص المتاحة لهم للتعبير عن دوافعهم في حين أنها تكون ذات طابع سلبي إذا ما حرموا من هذا الفرض.

ـ إن القيادة الديمocrاطية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات أو اتخاذ القرارات الهامة، كما أنها تعتمد على الإشراف العام بدرجة أكبر من اعتمادها على الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة على العاملين.

ـ ويرى الدكتور "نوفاف كنعان" أن القيادة الديمocrاطية تعتمد بصفة أساسية على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسه التي تقوم على إشباعه لاحتاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

ـ وتركز القيادة الديمocrاطية على أساس ثلاثة هي:

ـ إقامة العلاقات الإنسانية.

ـ المشاركة في اتخاذ القرارات.

ـ الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد ذاته.

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

-سيادة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسه.

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

#### \*إيجابيات نمط القيادة الديمocrاطية :

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

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

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

-القيادة الديمocrاطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تقويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.

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

-من خلال التعامل مع جميع المرؤوسين وتقويضهم ببعض المهام القيادية فإن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص، وبالتالي يقتيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة. (سامي عبد العزيز عامر أبو الخير: 2013، ص ص 37\_38).

#### \*سلبيات نمط القيادة الديمocrاطية :

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 وتمثل فيما يلي:

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

-قد يؤدي مشاركة القائد الديمocrاطي لمرؤوسه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلباً على سرعة انجاز المهام أحياناً.

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

-بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضّلون أن يتلقوا الأوامر من قادتهم، وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن أن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الديمocrاطي، ولا يتلاءم مع النمط القيادي الديمocrطي.

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

### **3-القيادة الفوضوية:**

هذه القيادة تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونـه من وجهـة نظرـهم أفضـل، وقد يتـصور البعض أنـ هذا الأسلـوب لهـ أثر طـيب فيـ نفـوسـ المرـؤـوسـينـ، حيثـ تكونـ لهمـ حرـيةـ العملـ، غيرـ أنـ الـدرـاسـاتـ الـعـلـمـيـةـ أـثـبـتـتـ غـيرـ ذـلـكـ فـيـ درـاسـةـ قـامـ بـهـ "ـلـيفـنـ"ـ، وـ "ـلـيبـيـتـ"ـ وـ "ـهـولـيـتـ"ـ LEVIN ; LIPPIT ; WHITE لـتـوضـيـحـ أـثـرـ المـناـخـ الـاجـتمـاعـيـ عـلـىـ السـلـوكـ العـدوـانـيـ، كـشـفـ الـدـرـاسـةـ عـنـ عـظـمـ النـزـعـةـ العـدوـانـيـةـ فـيـ التـنـظـيمـاتـ الـتـيـ تـأـخـذـ بـالـأـسـلـوبـ الـفـوـضـويـ وـ سـبـبـ ذـلـكـ أـنـ الـأـفـرـادـ يـشـعـرـونـ بـأـنـهـ مـحـرـومـونـ مـاـ يـطـمـحـونـ إـلـيـهـ مـنـ الشـعـورـ بـالـأـمـنـ.ـ ( عـلـاءـ الدـيـنـ عـبـدـ الغـنـيـ مـحـمـودـ: 2001، صـ صـ 385\_386ـ ).ـ

### **4-القيادة الغير موجهة:**

هـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـقـيـادـةـ يـنـجـحـ عـنـدـمـاـ يـتـعـالـمـ الـقـائـدـ مـعـ أـفـرـادـ ذـوـيـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـعـقـلـيـةـ وـالـعـلـمـيـةـ وـالـأـكـادـيـمـيـةـ الـعـالـيـةـ كـمـاـ فـيـ مـؤـسـسـاتـ الـبـحـثـ الـعـلـمـيـ وـالـدـرـاسـاتـ الـمـتـخـصـصـةـ وـمـرـاـكـزـ الـعـلـمـيـةـ وـغـيرـهـ.

فـيـ هـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـقـيـادـةـ يـتـنـازـلـ الـمـدـيرـ لـمـرـؤـوسـيـهـ عـنـ سـلـطـةـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـاتـ وـيـصـبـحـ فـيـ حـكـمـ الـمـسـتـشـارـ فـهـوـ لـاـ يـسـيـطـرـ عـلـىـ مـرـؤـوسـيـهـ بـطـرـيـقـةـ مـبـاـشـرـةـ وـلـاـ يـحـاـولـ أـنـ يـؤـثـرـ عـلـيـهـمـ بـطـرـيـقـةـ غـيرـ مـبـاـشـرـةـ وـعـلـيـهـ فـإـنـهـ إـذـاـ قـسـمـنـاـ الـخـواـصـ الـذـيـ يـمـتـلـكـهـ الـشـخـصـ عـلـىـ نـوـعـيـنـ قـيـادـيـ وـتـبـعـيـ وـقـسـمـنـاـ سـلـوكـهـ عـلـىـ نـوـعـيـنـ جـمـاعـيـ وـذـاتـيـ،ـ وـمـنـهـ فـإـنـهـ يـمـكـنـ التـوـصـلـ لـلـأـنـمـاطـ الـقـيـادـيـةـ الـأـرـبـعـةـ فـيـ الـجـدـولـ التـالـيـ:ـ (ـ قـاسـمـ شـاهـيـنـ بـرـسـيمـ الـعـمـرـيـ: 2009، صـ 30ـ ).ـ

**جدول رقم (02): الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي**

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

المـصـدـرـ:ـ قـاسـمـ شـاهـيـنـ بـرـسـيمـ الـعـمـرـيـ:ـ أـنـمـاطـ الـقـيـادـةـ الـإـدـارـيـةـ وـتـأـثـيرـهـاـ فـيـ الـإـنـجـاحـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ الـحـكـوـمـيـةـ،ـ رسـالـةـ دـكـتـوـرـاهـ،ـ كـلـيـةـ الـإـدـارـةـ وـالـإـقـتـصـادـ،ـ جـامـعـةـ الـبـصـرـةـ،ـ 2009ـ،ـ صـ 30ـ.

### **3-أنماط القيادة حسب قدرات الذكاء العاطفي:**

هـنـاكـ أـرـبـعـةـ أـنـمـاطـ لـلـقـيـادـةـ الـإـدـارـيـةـ حـسـبـ قـدـرـاتـ الـذـكـاءـ الـعـاطـفـيـ يـجـبـ أـنـ يـتـحـلـىـ بـهـ الـقـائـدـ كـيـ يـصـلـ إـلـىـ النـجـاحـ فـيـ قـيـادـتـهـ وـهـيـ كـمـاـ يـلـيـ:

**3-1- القائد وال بصيرة (المعلم):**

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

كما أن هؤلاء القادة يمتازون بالبلوغ حد التجاوب مع قيم الجماعة وأهدافها 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، وينحهم إحساسا واضحا، وهذا النمط عموما هو الأكثر فعالية من خلال تذكير الناس باستمرار حول الهدف.

**2- القائد فن واحة واحدة:**

يعرف أيضا بالقادة المدربون وهم الذين ينشئون 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 يرون أنه يخدم طموحاتهم الخاصة وليس مصلحة القائد فقط.

**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 التحاوب، ويعتبر النمط الاندماجي له تأثير إيجابي على المناخ العام للجماعة، لكن نحن نرى أنه 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 تمكّنهم 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 تتوصّل حتى الآن عند وجود سمات عامة يتميّز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد.

## الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

لتنمية الموارد

البشرية

**تمهيد:**

احتلت تنمية الموارد البشرية في الفترة الأخيرة اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين ، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري ، الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها ، لذلك لابد من توافر قوى عاملة ذات مهارات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية ، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأطرالتي تساعده على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين ، من أجل تطوير المعرفة لديهم وتنمية الإمكانيات المهنية والنفسية والشخصية الخاصة بهم ، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عدداً 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 المتسرعة 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 التميز والتطور.

### 1-تعريف التنمية:

#### 1-1-التنمية لغويًا:

يقال نمى المال وغيره ينمى، بينما ونميا ونماء أي زاد وكثير، فالنماء الزيادة، وأنماه بالهمزة: إنماه الله إنماء، ويقال كذلك نماه الله، فيُعدي بغير همزة، ويقال: ونماء فيُعدي بالتضعيف .  
تدل التنمية لغة على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والإثمار.

(<http://www.azizelkchouani.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: "ابتراق 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 عشماوي: 2014، ص 108 ) .  
نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن الت التنمية: هو نمو مهارات وكفاءات الفرد أو الجماعة في المؤسسة.  
كما عرفت التنمية من وجهت نظر "ROBERT AND JOHN" على أنها: "الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام 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 الت التنمية: هي زيادة مواهب الفرد للتعامل مع مهام معقدة ومتعددة في المؤسسة.

كما عرفت أيضاً على أنها: "استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان مواجهته بذلك مشكلاته وتنمية قدراته الذاتية وتدعم 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 الت التنمية: هي تطوير القدرات الشخصية الخاصة بالفرد لتدعم قيمه واتجاهاته لتناسبها مع متغيرات المؤسسة.

من خلال التعريف 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 وختلفت 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 ذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توقفهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمنهم مراحل التعليم المختلفة". (عون 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 أيضاً 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 أن 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 التعريف 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 المتقدمة 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 وصقل والصيانة 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 المتقدمة والمسالك المتباعدة 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 ورؤوسيه". (هشام بوكفوس: 2006، ص 53).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه: ركز على الجانب التدريبي والعلمي والفنى 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 مطربة: 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 عشماوي: 2014، ص 116).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أنه ركز على تنمية المعرفات والمهارات والقدرات التي تساهم بدورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

نستنتج من التعريف السابقة بأن تنمية الموارد البشرية: هي جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة وبما يضمن الارتفاع 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 التردي العام والانحطاط الشامل في مختلف الجوانب المجتمعية من اقتصادية وسياسية واجتماعية وفكرية وثقافية ومادية ومعنوية وصحية وغيرها، وتصنف المجتمعات المختلفة بـ:

-الانغلاق الاجتماعي والثقافي والعلمي والسياسي.

-الفقر المادي والاقتصادي من حيث الدخل والبيئة وغيرها.

-تدني المستويات الصحية الفردية والمجتمعية، وتفشي الأمراض، وارتفاع معدلات الوفاة بين الأطفال وغيرها.

ارتفاع مستويات البطالة وتدني الإنتاجية وما يرافقها من مشكلات.

#### **:DEVELOPMENT 4-2- التطوير**

ويعني إجراء تعديلات كلية أو جزئية في مجال من المجالات الاجتماعية المادية أو المعنوية، حيث يتم الانتقال أو التغيير في الأشياء أو المركبات 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.

#### **:EVOLUTION 4-3- التطور**

يتضمن وصفا لحالة الانتقال من وضع لآخر وفقا لسلسل مرحلتي زمني، ويعتبر التطور مفهوما محايدها المعنى لأنه يشمل تسجيلا للواقع 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 خطوة الزمان والمكان، وبالتالي هو لا يتضمن أية معاني قيمة ( صحيح أو خطأ ) ، ( إيجابي أو سلبي ) .

#### **:MODERN AND MODERNIZATION 4-4- التحديث والحداثة**

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 محايده يتضمن الالتزام بما هو سائد الآن وهذا.

وبالرغم من ذلك فإن القصد الضمني وراء المطالبة بالحداثة أو التحديث هو قصد إيجابي ويعني الأخذ بأفضل الأشياء والسبل التي توصل إليها الإنسان.

#### **:ECONOMIC GROWTH 4-5- النمو الاقتصادي**

هو من أهم المصطلحات التي لاقت رواجا وتركيزا 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 ( كميا ونوعيا ) والوقت الملائم والأسعار المستقرة ويشمل مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية والتجارة والطاقة والبنية التحتية الملائمة.

ويتضمن عملية الانتقال من مجتمع من مرحلة الابتدائية وتقلدية في مختلف القطاعات الإنتاجية إلى مراحل أكثر تقدما تعتمد على التصنيع والتكنولوجيا والإبداع الإنساني. ( نائل عبد الحافظ العواملة: 2009، ص ص 33\_37 ).

**6-التدريب:**

يذهب كثيرون 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).

**7-التنمية الشاملة :COMPREHENSIVE DEVELOPMENT**

تتضمن كافة الجوانب المجتمعية كنظام معتقد ومفتوح ومتكمال وдинاميكي، 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 متكمالة للأبعاد والجوانب تهدف إلى تعزيز قوة المجتمع ومحافظة على بناءه المادي والمعنوي من خلال جهود فردية وجماعية واعية تساعد في الصعود المتواصل والمضطرب 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 عددة منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات الموصفات والأحجام والمزايا والنواعيات المختلفة.

-زيادة تعدد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها وظهور وظائف ذات نواعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

-التحديات البيئة الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها:

- شعور الموظفين بقلة 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 عدال التطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافأة.
- 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.(مائع 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 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 عدّة مثل :التدريب في مكان العمل، التمرين 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 تعينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب ووفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المؤسسة وكذا بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين، وكذلك تتضمن هذه الطريقة إلهاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

**4- برامج التكيف العام:**

تهدف هذه البرامج إلى تنمية وتلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي تربط بأداء العمل ، تهدف هذه البرامج إلى التنمية وكل ما يتعلق بالتكوين المواطن الصالح في الديكور ، التصميم ، الأشغال ، الأدب ، 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 محددة 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 نسبياً ولكنها 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 أيضاً بالقدرة على التفهم العنصري البشري القائم بالعمل، ولاشك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين في المؤسسة وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات كذلك أن نجاح أي رئيس بتحفيز مسؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تحرير أنماطهم السلوكية. ( مهناوي ريان: 2016، ص ص 15، 18 ).

**رابعاً: 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 :**

تحمل 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 الازمة 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 وطاقتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعنى الآتي:

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

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

والمدير المباشر هو في الحقيقة أهم عناصر عملية تنمية الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته، وبالتالي فهو أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية وتحدد 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 وتقدير مستوى وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة الازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد.

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

**1-3-الفرد :**

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

**1-4-الجهة المتخصصة:**

المنظمة ربما يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسئولة، وأحياناً أقسام التدريب سواء داخل قسم الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحياناً يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط. (نبيلة جعيم: 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 وطاقتهم الكامنة، ولها هدف واحد يرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

**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 ثلاثة مستويات:

**أ-مستوى الإداري:** 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 للاحظة 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 وإنجاز 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 إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن ثقافة المؤسسة النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر واضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص وهذا ما يعكس 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.

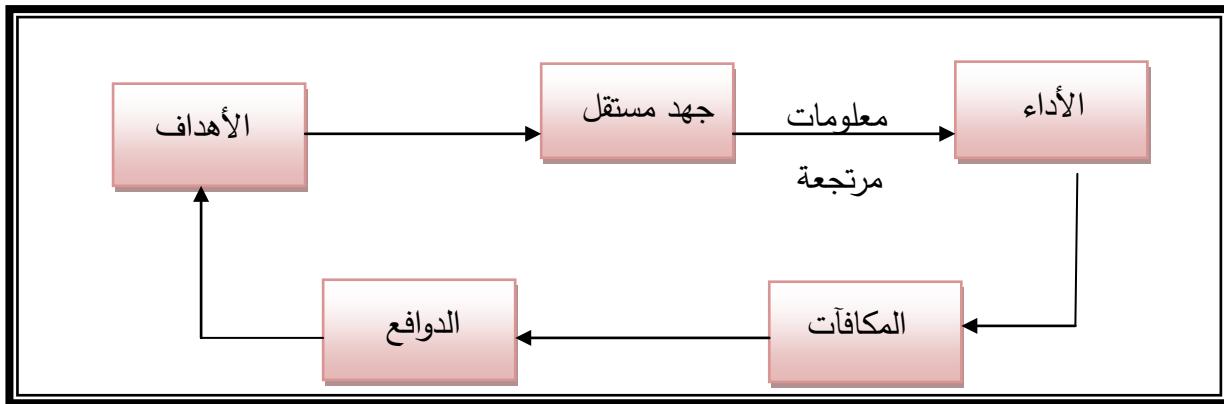
**2-7- وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية:** توجد ثلاثة استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

**أ-ال استراتيجية 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 بيئه معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

**ج- الإستراتيجية الثالثة ( بيئية )**: بعرض تعديل بيئه العمل الحالية للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي، أو بناء الفريق، وتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى بدوره النجاح السيكولوجية والموضحة بالشكل الآتي :

شكل رقم(03): دورة النجاح السيكولوجية



المصدر: سراج وهيبة: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتنمية 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 لمساهمة 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 وتساهم وتشترك في الرؤية المستقبلية وتجرد 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).

## خامساً: سياسات تنمية الموارد البشرية.

تعتبر سياسات تنمية الموارد البشرية فكر الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف الميادين المتصلة بالموارد البشري، والتي تؤثر في سلوكه وأدائه، حيث تتكامل هذه السياسات مما يؤدي إلى حصول المنظمة على أ جود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة، فالمورد البشري الجيد تحت إدارة وقيادة مناسبة لابد من أن تنتج إنتاجاً جيداً ولتحقيق ذلك من خلال أساسيات تنمية الموارد البشرية والتي سنتطرق إليها كالتالي:

### **1-تخطيط الموارد البشرية:**

شاع مؤخراً مصطلح تخطيط الموارد البشرية وأخذ مكانة بـلا 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 وأخرون تخطيط الموارد البشرية على أنه: " عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة ". (سعدي نوال: 2017، ص 41).

كما عرف أيضاً أنه: " التنبؤ بالطلب على الموارد والعنصر 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 مستقبلاً، لمعرفة كيفية استغلالها وتنميتها.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالخطوات التالية:

## شكل رقم(04): مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: قوييع خيرة:تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التفاضلية 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 التبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فيما كاملاً للأهداف والسياسات الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للاحتجاجات المستقبلية من الأفراد على مختلف المستويات والخصائص 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. (قبيح 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 وتقديمه ، 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". (خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: 2007، ص 71).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية جمع كل المعلومات المرتبطة بمسؤوليات عمل 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 ديسلا: 2017، ص 107).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية تحديد كل من الواجبات والمهارات المتوفرة في الموظف .

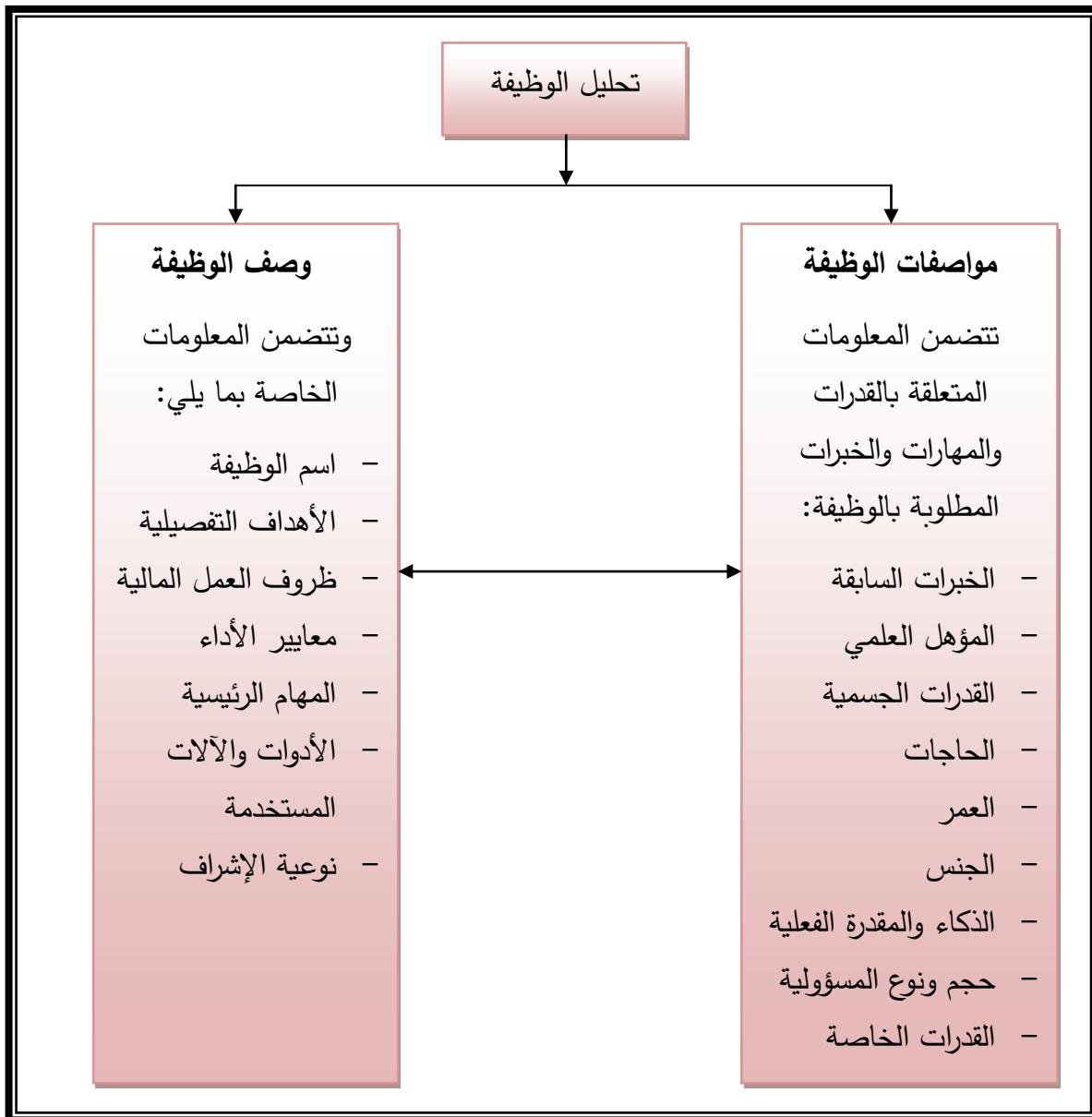
وقد عرفت أيضاً على أنه: " تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل السياسات والمعلومات عن الوظائف ". (أسامة كامل، محمد الصيرفي: 2006، ص 67).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تحليل الوظيفة هي :عملية تحديد كل ما يرتبط بالوظيفة .

من خلال التعريف 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 وتصنيف الوظيفة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

## شكل رقم (05): نتائج تحليل الوظيفة.



المصدر: خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2007، 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 واستئصالهم وجدهم و اختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل ". ( أمباركه جيد: 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 التعريف 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 ( البديل ) الاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن. ( نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين حود: 2009، ص 150 ).

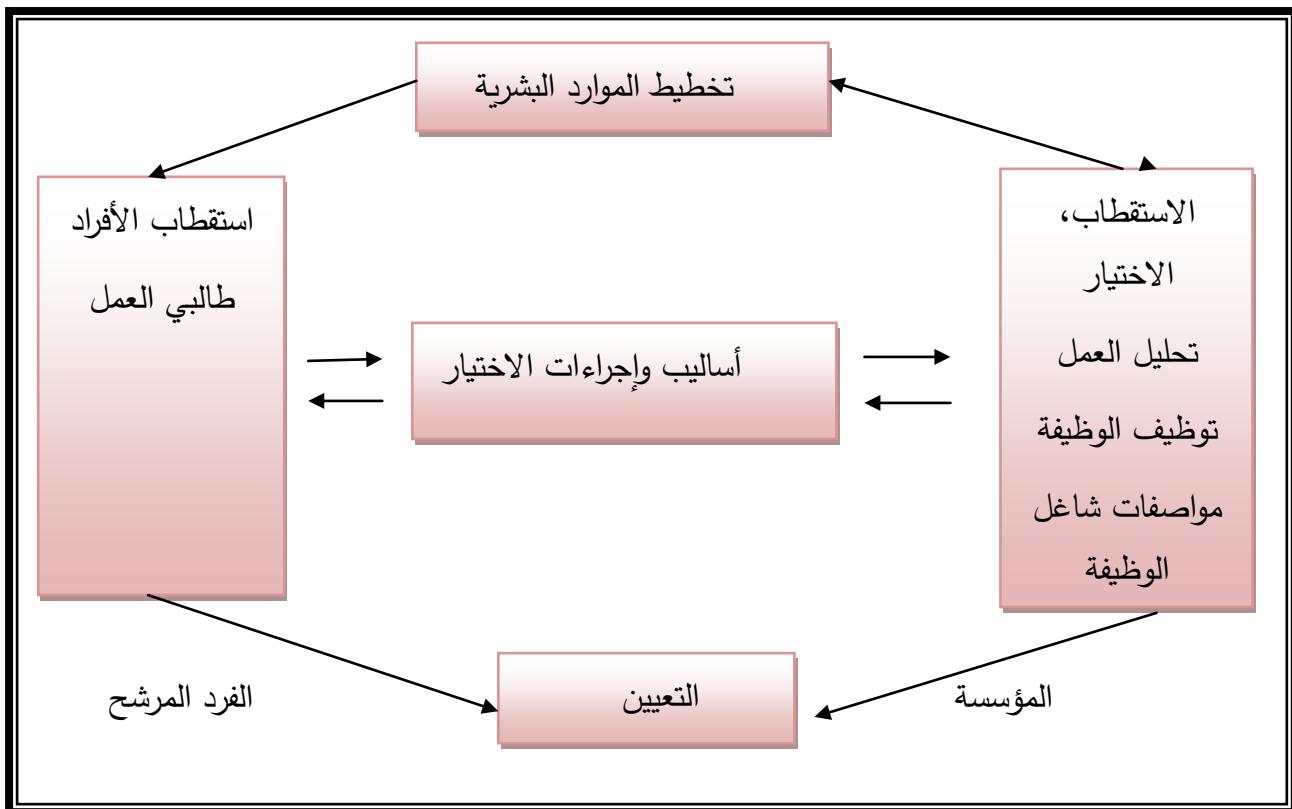
**\*الاختيار والتعيين:** وهي العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب وتعد من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية لما يترتب على هذه الأنشطة من نتائج ملموسة تتعكس على النتائج النهائية للمنظمة.

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

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

ما 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 النظرية والتطبيق، قسم تنمية وتسخير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 71.

### 3- تخطيط المسار الوظيفي وتقدير 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 مسارهم الوظيفي وكيفية تطويره وسبل الارقاء 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 وطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى". (لهزيل زكرياء: 2015، ص 05).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تخطيط المسار الوظيفي هو: التأثر بكل من التقدم ورقي 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 التعريف السابقة نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي هو: وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالتبؤ المستقبلي بطريقة توظيف وتنمية العاملين في المؤسسة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة متمثلة 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 مدير شؤون الموظفين، ولقد تعددت التعريفات التي تناولته.

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

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن تقييم الأداء هي :عملية تقييم 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 بنعيسى: 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 " . ( بوبطخ عبد الكريم: 2012، ص 19 ) .

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

من خلال التعريف السابقة نستنتج بأن تقييم الأداء هو: " دراسة وتحليل وتقييم لجهود العاملين بشكل منظم وعادل في فترة زمنية معينة للاحظة 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 لتقدير الأداء وأسهلها إذ يقوم بموجبها الرئيسي المباشر بترتيب مروءوسيه تنازلياً أو تصاعدياً 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 قري حسن: 2014، ص 292).

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

**طريقة الاختيار الإيجاري:** 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 وال ثنائية كل منها يعتبر ناحيتين من النواحي الغير مرغوب فيها. (منير نوري، فريد كوريل: 2011، ص 332).)

**طريقة التدرج البياني:** يعتبر من أكثر الطرق شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، ويتم حصر الصفات التي يجب أن يتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقيم تقييم 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 فري 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 بالتقدير 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 خوفاً من احتمال التحيز.

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

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

-طريقة الواقع ( الأحداث الحرجية ).

—مقياس التدرج على أساس السلوكى (يربط بين طريقى التدرج البيانى والموافق الحرجى).

### مقاييس الملاحظات السلوكية.

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

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

#### **4-التدريب والتطوير التنظيمي:**

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

##### **1-4-التدريب :**

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

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

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التدريب هو: عملية إكساب أو نقل أو تعديل مهارات الموظفين . كما عرف أيضاً على أنه: " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومهارات تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة ". (يوسف حجيماطائي، 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 التعريف السابقة نستنتج أن التدريب هو: " عملية مستمرة ومنظمة ليكتسب الفرد معرف 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 مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين بالمنظمة.

**بـ-التدريب خارج المنظمة** : تفضل بعض المنظمات أن تقل كل أو جزء من نشاطها دائماً 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 ببرامج تدعيمها الدولة أو الجامعات.

بالإضافة إلى أنواع أخرى للتدريب نذكر منها:

**جـ-التدريب المهني أو الفني**: ينطوي على إعداد الفرد للقيام بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها البعض، أي يكون الغرض من التدريب إمام الفرد بحرف معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرف.

**دـ-التدريب التخصصي** : يشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ويهدف إلى تنمية مهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

**هـ-التدريب الإداري** : ويتضمن المعرف والمهارات الإدارية والإشرافية الازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل 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 تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم ويستخدم أيضاً لرفع جودة العنصر البشري من خلال تزويد العاملين بالمعرف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات مما يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق إنتاجية عالية، وأيضاً إذا طلب 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 والمعرف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:

**أـ-الأسلوب الأول الإلقاء المباشر** : يشمل كل من :

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

**ـالندوة** : 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 مقدماً بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.

**ـالنقاش الموجه** : يقوم به المدرب في إعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج ثم يشير هذه الأسئلة بتسليسل منطقي منظم ويترك للمتدربين الإجابة عنها، وثم يصل وإليه إلى إجابة عنها، وعندما ينتقل إلى سؤال آخر وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعرف وتنمية الاتجاهات بأسلوب السؤال والنقاش الموجه.

**بـ-الأسلوب الثاني الحوار والمناقشات** : يشمل كل من :

**فرق الحوار:** في هذه الطريقة عدد من الأفراد (من 3 إلى 10) تحت توجيه منسق فريق الحوار لتقديم وجهات 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 صورة 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 37,30).

إن اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريسي تعد من الإشكاليات الملحة، الواجب مراعاتها عند وضع خطة التدريب في إطار الاحتياج التدريسي، 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 سيقلل 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 كل بهدف تطوير قدرات المؤسسة الداخلية لتكون أكثر فعالية على المدى الطويل " . ( عبدة إسماعيل أبو عمارة: 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 التعريف نستنتج أن التطوير التنظيمي هو : عملية تنمية مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة ل تكون 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 وتقديم 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 تتبع من صميم النظريات التقليدية، أو جديدة يتضمن بعض الحديث والابتكار، فالأساليب القديمة تركز على تأهيل وتدريب الموارد البشرية، وتحديد أساليب الاختيار وإعطاء مكافآت والحوافز المادية وتركتز أيضا على الهياكل، ومن أهم أساليب التطوير التنظيمي:

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

**ب- الاختيار والتعيين:** يهتم باستقطاب الكفاءات و اختيار أفضل المؤهلات والخبرات العمل في المؤسسة.

**ج- الأجر والكافآت والحوافز:** من أجل السعي لتطوير أنظمة الأجر والحوافز بهدف زيادة الإنتاجية العناصر البشرية وتشييدها وكشف نوعيتها.

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

**ه- تصنیف وتصویف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحة بكل وظيفة وهذا يساعد على اختيار أنساب للكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

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

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

**ط- الهياكل التنظيمية:** ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات مع بعضها ووجود تشكيلات إدارية متربطة 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 لتقديم الإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي.

**ك-الأبحاث:** وتتخذ الأسلوب العلمي منهاجاً لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية ويقوم بها مادة مراكيز ووحدات 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 ومهارات عملية أساسية في تطور الاقتصاد للبلاد، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم وتطوير مهاراتهم المتخصصة. وقد تعددت التعريفات حول التكوين وذلك بتنوع رؤى الباحثين ومن هذه التعريفات ذكر: . كما عرف أيضاً على أنه: " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما ". (عمار بن عيشي، 2006، ص 56).

نلاحظ من خلال التعريف أعلاه أن التكوين هو: نشاط تهدف إلى تزيد الفرد بمهارات 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 التعريف السابقة نستنتج أن التكوين هو: عملية إجراء تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات الفرد، من أجل إكسابهم مهارات لإساغلالها 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 المتكوّن على القيام بالأداء.

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

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

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

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

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

### سادسا: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية.

يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين أساسين 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.

وتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعلمه 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 لاحتواها 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 سابقا. يتضح مما نقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين يجب أن يقوما على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية. (عمر وصيفي عقيلي: 2005، ص 437)

## سابعاً: 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، وينتسب 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 :

فهيئات 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 دليلاً للأفراد لبيان ما هو خاطئ 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 يتربّع 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 عاملًا هامًا مؤثراً على تنمية الموارد البشرية، وتلعب أجهزة الأداء العامة دوراً هاماً في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، وأنظمة 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 تهم 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).

#### **ثامناً: أهمية تنمية الموارد البشرية.**

يرجع الاهتمام لتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية للدول، وكلما تمكنـت الدولة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملـت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لكسـبها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر، كلـما تقدمـت هذه الأمة اقتصادياً، اجتماعياً، وثقافياً بين الأمم الأخرى، فـتنمية الموارد البشرية تـهدف إلى:

-توسيع مـدارك الفـرد.

-إيجـاد المـزيد من المـعارف وـمهارات الفـرد.

-تـوفـير فـرص الإـبداع.

-احـترـام الذـات.

-ضـمانـ حقوقـ الإنسـانـيةـ.

-ضـمانـ مـشارـكةـ الفـردـ الإـيجـابـيةـ بـجـمـيعـ نـوـاـحـيـ الـحـيـاةـ.

وتـزـادـ الحاجـةـ إـلـىـ الـاـهـتمـامـ بـتـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ بـسـبـبـ الـعـوـاـمـلـ التـالـيـةـ:

الثـروـاتـ الـعـلـمـيـةـ وـالـتـقـنـيـةـ الـتـيـ تـؤـثـرـ بـشـكـلـ كـبـيرـ فـيـ تـشـكـيلـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ الـمـؤـسـسـاتـ الـمـعاـصـرـةـ مـنـ حـيـثـ الـكـمـ وـالـكـيـفـ.

-الـتـحـولـاتـ السـيـاسـيـةـ وـالـتـوـجـهـ نـحـوـ الـدـيمـقـراـطـيـةـ الـتـيـ تـؤـثـرـ عـلـىـ قـضـاـيـاـ الـإـنـسـانـ وـتـسـاعـدـ الـاـهـتمـامـ بـأـفـكـارـ حقوقـ إـلـيـانـ وـاحـترـامـ حرـيـتـهـ فـيـ اـخـتـيـارـ نـوـعـ الـعـلـمـ وـحـمـاـيـتـهـ مـنـ الـبـطـالـةـ وـتـقـيـدـ حرـيـةـ الـأـعـمـالـ فـيـ فـرـدـ نـظـمـ وـشـروـطـ التـوـظـيفـ.

-الـصـحـوـةـ الـقـاـفـيـةـ وـالـاـهـتمـامـ بـالـتـعـلـيمـ، حـيـثـ سـارـعـتـ مـعـظـمـ دـوـلـ الـعـالـمـ إـلـىـ تـبـنيـ خـطـطـ وـبـرـامـجـ طـمـوـحـهـ لـنـطـوـيـرـ نـظـمـ الـتـعـلـيمـ بـهـاـ عـلـىـ مـخـتـلـفـ الـمـسـتـوـيـاتـ.

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

**خلاصة الفصل**

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لبقاء وتطور 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 التغيرات، من خلال إتباع وتبني استراتيجيات توافق متطلبات التغير والتطوير والتي من أهمها تنمية الموارد البشرية فإنها قد لاستطاع 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 وتقسيم النتائج المتوصلاً إليها بناءً على بعض الدراسات المشابهة من نتائج، وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة والتي على ضوئها سنتمكن من طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية ما يلي:

**أولاً: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميله -**

**ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة**

**ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة .**

**رابعاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة .**

## أولا: 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 معروفة بـ *moyen 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 إلى 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 المولالية ، 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 الأولى متمركزة في الجزائر العاصمة ، وهران ، قسنطينة.

- وكالتين متمركزتين في سidi 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 يتواءم مع التطورات التي شهدتها النظام التأميني ، والشكل المولالي 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:

-تسهيل أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، الوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

- تسهيل المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بالتحصيل.
- الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في الترقية السياسية الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسهيل الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثانية 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.
- تسهيل 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.
  - الممتهنين (المتربيسين).
  - الطلبة.
  - المتربيسين في مجال التكوين المهني.
  - فئة المعاقين.
  - المجاهدين.
  - المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع).
  - المستفيدين من المنح الجزافية 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 الموضوعة وسنحاول توضيح ذلك كما يلي :

### 1- مجالات الدراسة:

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 استدللنا عليها في إنجاز هذه الدراسة وهذا ما يوضحه

الجدول الموالي:

#### جدول رقم(03): المجال الزمني

العمل المنجز	الزمن
اختيار 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 دلالتها 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 تتميمية المورد البشري.

3- مجتمع الدراسة: فإن مجتمع الدراسة الأصلي يتكون 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:**

نظراً لكبر حجم المجتمع وتعدد عيننا البحث عنه كاملاً طبقنا عينة لإجراء الدراسة على جميع مفردات المجتمع الأصلي نظراً لكبر حجمه وتعدد مصالحه لذلك اتبعنا الخطوات التالية في اختيار عينة تكون حجمها مماثلة لهذا المجتمع وفقاً للخطوات التالية:

بما أن دراستنا أنجزت في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء \_ وكالة ميلة \_ ونظراً لإنجاح هذه الأخيرة على عدة مصالح، كل مصلحة تضم نسبة هائلة وغير متساوية من العمال، قررنا اتخاذ نسبة 20% من كل مصلحة وبما أنها بصدر 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 عاملًا.

**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 البحث ، 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 الدليمي، على عبد الرحيم صالح: 2014، ص102).

**5-2- الاستمارة:**

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات الأدبية للدراسة ، فالاستبيان عبارة عن : "قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين ، عادة ما يتم استخدامه في البحث الكمي عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة ، ويمكن أن يتم عن طريق البريد ، الانترنت أو وجهاً لوجه" كما

تعرف أيضاً 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 أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض والبس".(ابراهيم عاشوري :2017،ص181).

**أ - محاور الاستمارة** :ووفقاً لموضوع بحثنا المعنون بأنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية اعتمدنا استمارة مكونة من ( 35 ) سؤالاً أدرجت في ثلات 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 ليكيرت المندرج بخمس درجات لقياس استجابة أفراد العينة بتحديد طول فترات مقياس ليكارث الخماسي المستخدم في محاور الاستمارة ، حيث تم حساب المدى (  $5-1=4$  ) ، تم تقسيمه على فترات المقياس الخماسي للحصول على طول الفترة أي (  $0.8=4/5$  ) ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( وهي الواحد الصحيح )، وبذلك يتم تحديد الحد الأعلى للفترة الأولى 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 1.80 إلى 2.60	من 1.81 إلى 2.61	من 3.40 إلى 4.20	من 3.41 إلى 4.21	من 4.21 إلى 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 تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : الانحرافات المعيارية .

و ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل : معادلات الارتباط ، التباين المتعدد .

للإجابة على تسائل 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، وكل 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 كرومباخ:** لمعرفة مدى ثبات فقرات أداة الاستمارة.**6-4-معامل ارتباط بورسون:** 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 التأكيد من أنه يصلح لقياس ما وضع لأجل قياسه ، أما ثبات الاستمارة فيقصد بها الاستقرار في نتائج الاستمارة ، وقد تم التأكيد 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 المقترنات المقدمة

وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية و الملحق رقم (02) يوضح أسماء الاستاذة المحكمين

للاستمارة.

**7-2-صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكيد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، قمنا بالتأكد من

الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون ) 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

الجدول التالى :

## 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 إحصائيا 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 التسلطية مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة إحصائيا 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 درجة 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 إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ومن المفترض 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 إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا 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 إحصائيا 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 درجة ارتباطها (0.334\*\*) وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لأجله.

الجدول رقم(08): معامل الارتباط بين عبارات 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 إحصائيا 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 إحصائيا 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 درجة 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 إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ومن المفترض 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

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

\*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 واعتماداً 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.

### ثالثاً: 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 تفريغ 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:

لتتعرف 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)

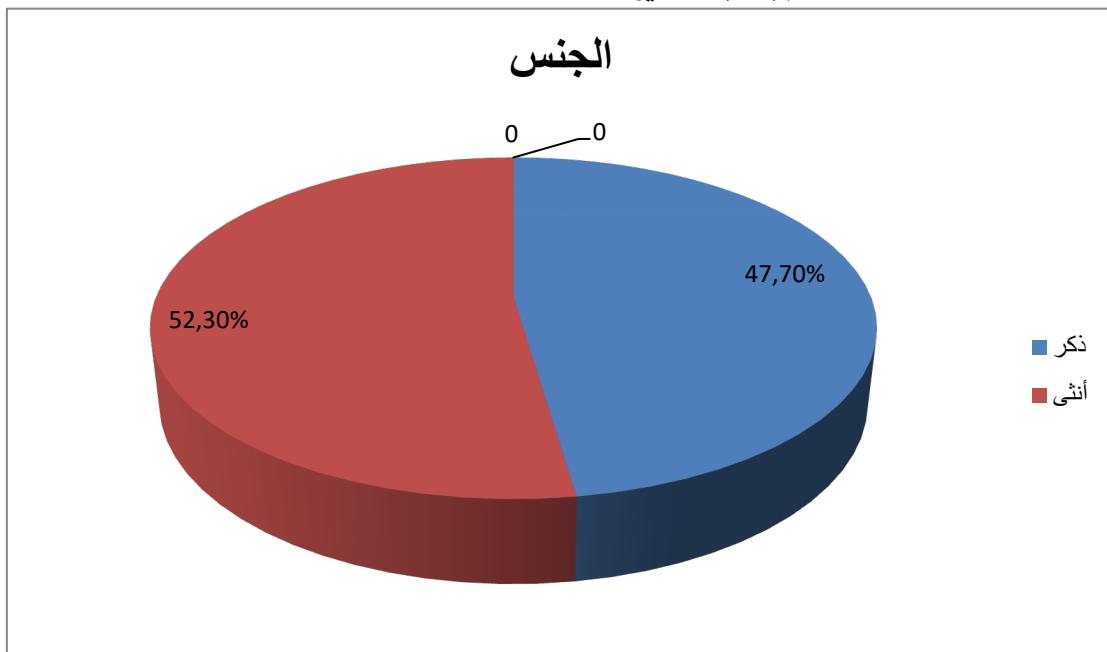
#### 1-1-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس :

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

الجنس	النكرار	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 الطالبین بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.  
ت تكون 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 .

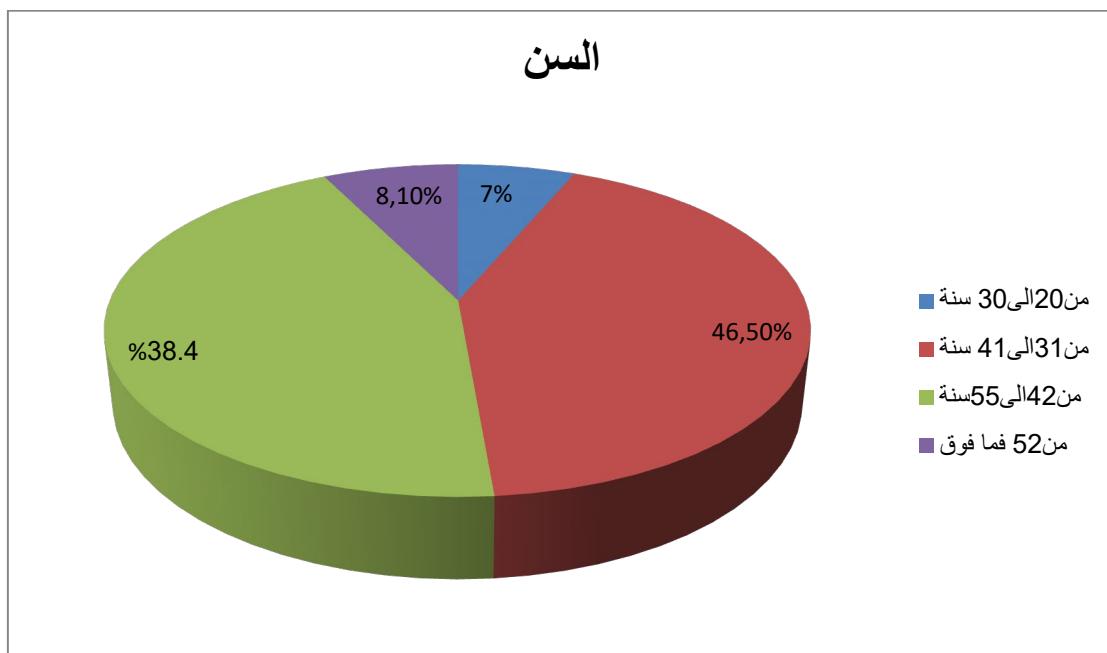
#### 1-2-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن : سنوضح ذلك من خلال ما يلي :

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

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

المصدر : من إعداد الطالبین 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 الدين تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة يمثلون مانسبته ( 46.5 %) من إجمالي العينة المبحوثة ،لتليها ما نسبة ( 38.4 %) الدين تتراوح أعمارهم ما بين 42 إلى 55 سنة راوح بمجموع (33) فردا في حين بلغت نسبة الأفراد الدين تتراوح أعمارهم بين من 52 سنة فما فوق (7%) تقدير 7 افراد لتليها ما نسبة ( 7 %) بتقدير (6) أفراد.

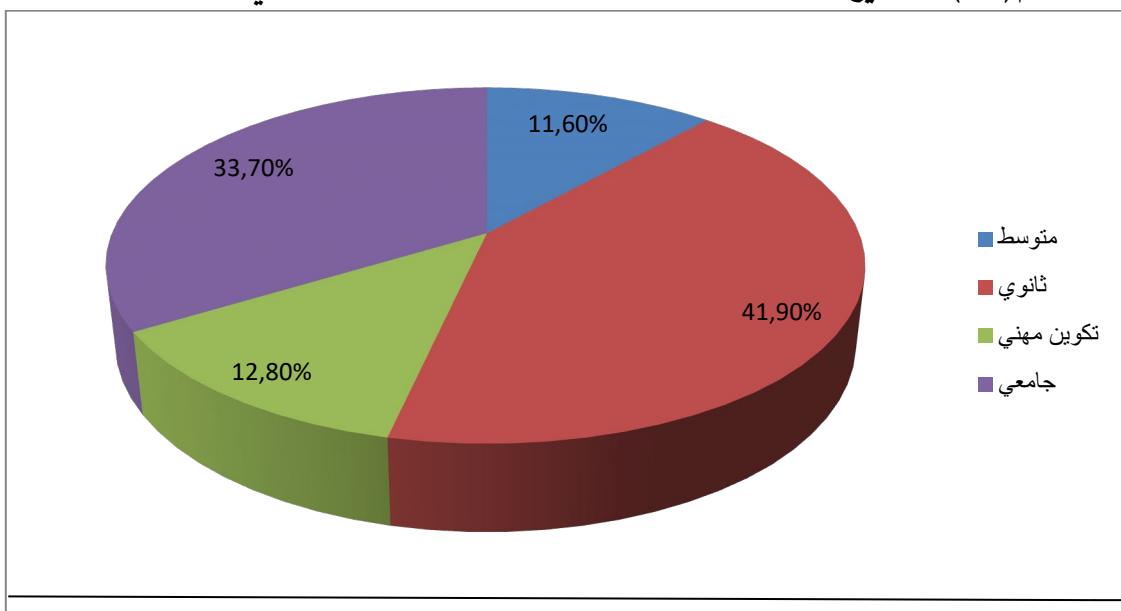
### 3-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي : سنوضح ذلك من خلال مايلي :

**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
<b>المجموع</b>	<b>86</b>	<b>%100</b>

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.

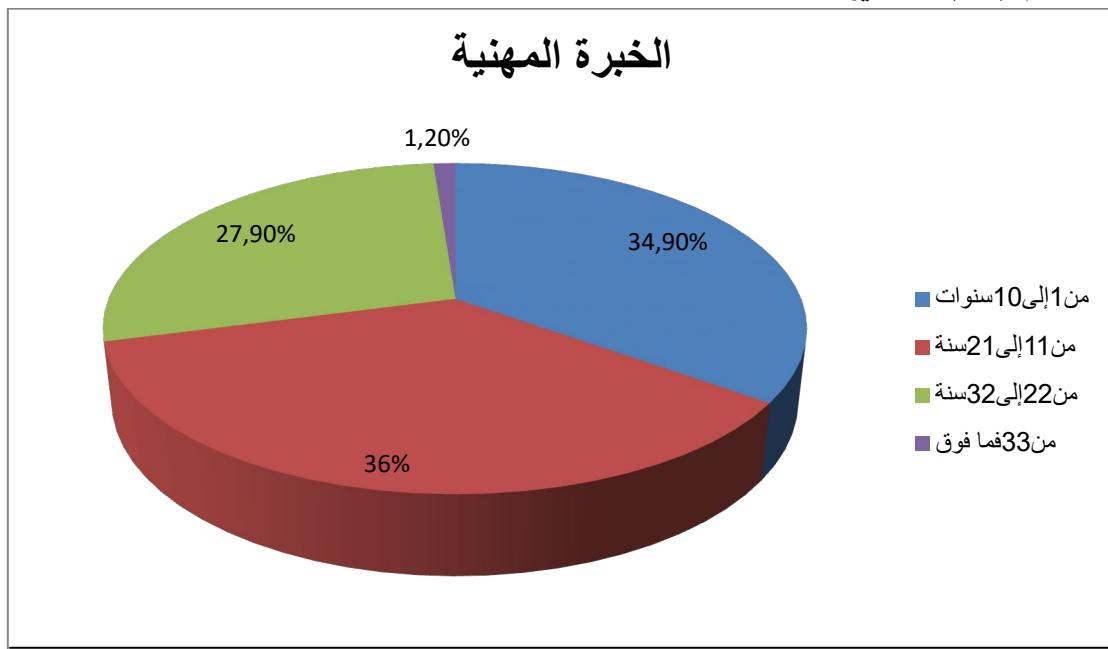
#### 1-4-توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية: سنوضح ذلك من خلال ما يلي :

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 اعتماداً على مخرجات spss

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

وفي الأخير يمكن القول إن إفراد 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 .

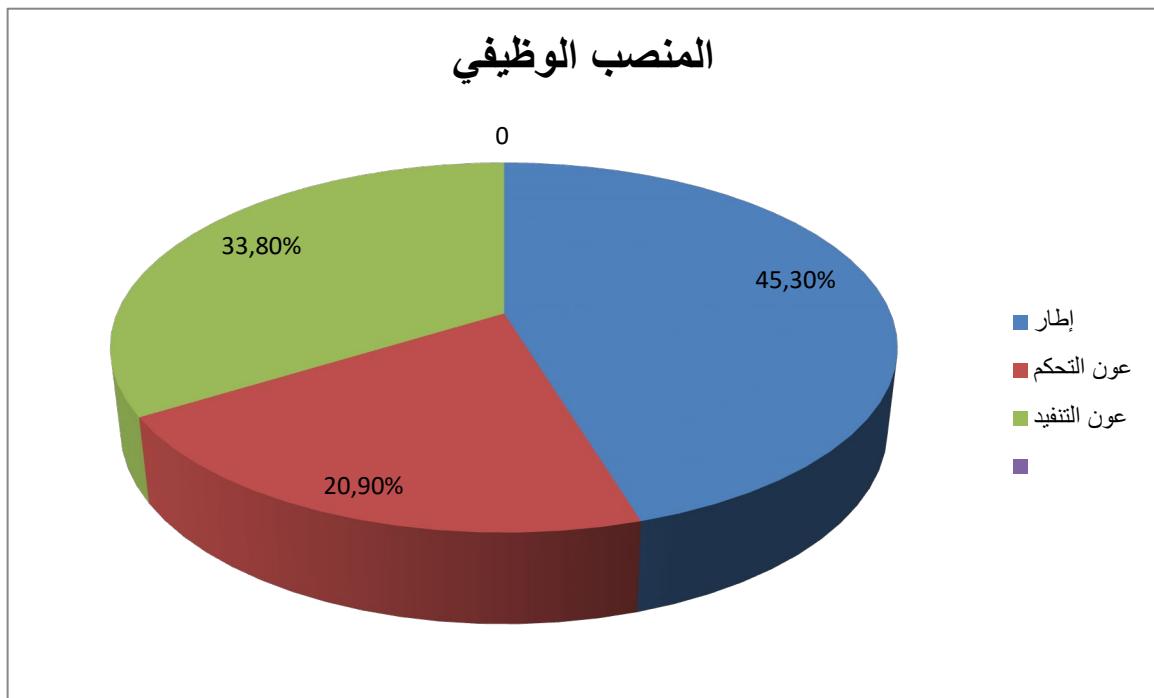
#### ٥-٥- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي: سنوضح ذلك من خلال ما يلي :

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 اعتماداً على مخرجات spss

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



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

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

## 2-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإحاجيات 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.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً 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.**

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً 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 مرتفعاً حيث قدر متوسطها الحسابي بـ(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 ، إدا هذا يدل على توفر القيادة الديمقراطية كمكون من مكونات أنماط القيادة في الصندوق محل الدراسة لولاية ميلة.

**2-3-عرض و تحليل بعد القيادة الفوضوية:**سيوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

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

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

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 ميلة - ( القيادة الفوضوية ) كان متوسط حيث قدر متوسطها الحسابي (3.03)، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول هي " يتقبل قائدك أي تغيير تقتربه 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 (1.253) بصفة عامة فان بعد القيادة الفوضوية الذي يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة - كان بشكل ايجابي بمعدلات متوسطة و مرتفعة ويعود هذا الأمر إلى الحالة أو الظرف التي يمر به الصندوق .

## 2-4-عرض وتحليل محور أنماط القيادة في المؤسسة كل :

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لـإجابات 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 الديمocrاطية	3.9419	0.85893	01	مرتفع
القيادة الفوضوية	3.0326	0.64195	03	متوسط
أنماط القيادة	3.1791	0.43546	-	-

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير المستقل (أنماط القيادة) لدى أفراد عينة الدراسة مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ(3.1791) وانحراف معياري (0.43546) وهذا يدل على تطبيق أنماط القيادة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة- ، حيث يبين الجدول أن القيادة الديمocratie 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 الديمocratie متوفرة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والمتمثلة في افتتاح اتجاه لغة الحوار ، المشاركة في القرارات ، تشجيع العمل بروح الفريق ، إبداء الآراء بخصوص العمل ، ثم تلتها 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 ميلة- 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.**

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

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 أدائها طرق إمكانية تعليمك وإعادة تعليمك بالاستناد إلى أساليب متعددة.	28
مرتفع	03	1.393	3.88	تبني مؤسستك ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تساهم في تطويرك.	29
مرتفع	01	1.336	3.95	تبني مؤسستك رؤية واضحة تحولك من وضعك التقليدي إلى متعلم ومعاصر	30
مرتفع		<b>1.04626</b>	<b>3.8372</b>	<b>سياسات تنمية الموارد البشرية</b>	

المصدر: من أعداد الطالبات اعتماداً 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 لها 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 الموارد 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 بعد 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 كولمغروف -سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشرط 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 الطالبات 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 إنهم 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 هدا موضح فيما يلي :

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

**فرضية العدم (H0):**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 ، ودالك بمستوى قبول مرتفع

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

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

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة "أنماط القيادة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها با لابداع الإداري من وجهة نظرهم "تم تطبيق هذه الدراسة على محافظات غزة الخمس (شمال عزة ، غزة ، الوسطى ، خانيونس ، ورفح) للباحث (سامي عبد العزيز عامر أبو الخير 2013) ، وطبقت هذه الدراسة على مديرى المدارس الثانوية بمحافظات 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 جدا ، بينما حصل النمط الترسيلي على المرتبة الثانية بدرجة متوسطة ، كما جاء النمط الأوتوقратي في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة أيضا .

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

**فرضية عدم (H0) :** 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 عدم 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 أجل فحص هذه الفرضية الفرعية ارتأينا إلى تقسيمها إلى فرضيات جزئية كما يلي :

**اختبار الفرضية الجزئية (H0):** لتحقق من صحة هذه الفرضية الجزئية الأولى لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :

**فرضية عدم (H0):** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

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

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحقق من وجود علاقة بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية انظر الملحق رقم (10-1) ، كما هو موضح في الجدول التالي :

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

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

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

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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 عدم (H0) القائلة : " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة - " 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 ميلة - "

ومنه فإن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة- 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 عدم (H0) :** 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 (2-10) ، كما هو موضح في الجدول التالي:

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

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

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

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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبمعامل تحديد بلغ (0.149) ، كما بلغ معامل الانحدار (1.986) (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 تقويض 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 عدم (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 عدم (H0)** 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.**

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً 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 ( $Sig=0.175$ ) 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 فرضية عدم (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 وتقويض لهم الصالحيات في أداء أعمالهم بصورة مطلقة.

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

**فرضية عدم (H0)** لا تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

**الفرضية البديلة (H1)** : تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -

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

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

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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبمعامل تحديد بلغ (0.036) ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (2.384) .

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

وقبول فرضية عدم (H0) القائلة : "لا تلعب أنماط القيادة دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-وكالة ميلة -ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يمكن تطبيق الأنماط القيادية الثلاثة في نفس الوقت لأنها متقاضة ، ولا تساهم في تنمية الموارد البشرية إذا طبقت في نفس الوقت ، ولذلك يجب على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة ميلة- 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 ميلة -والدي كان الهدف منها التعرف على أنماط القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية ، بعد تحليل وتقرير 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 ميلة -، والتي ليس لها علاقة ارتباط بتنمية الموارد البشرية.

خاتمة

يعتبر المورد البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية ، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس في تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية ، كما تحاول أن تتمي 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 بوكلة ميلة 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 ، بناءاً عليها سيتم عرض مجموعه من الاقتراحات ومواضيع خاصة بالدراسات المستقبلية.

#### أولاً: نتائج الدراسة :

بناءاً على الإطار 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 ميلة-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 الاستماره التي وزعت على عينة الدراسة.

3-ان المجتمع المبحوث كان غالبيته جنس الإناث بنسبة قدرت (52.32%).

4-غالبية المبحوثين يتراكلون 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 تتمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة عالية تمكّنهم 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 بمتوسط قبول مرتفع قدر متوسطه (3.9419).
- 10-كان مستوى القبول على القيادة الفوضوية متوسط وقدر متوسطها الحسابي (3.0326).
- 11-أظهرت النتائج أن إجمالي محور سياسات تنمية الموارد البشرية جاء بوزن مرتفع قدر متوسطه الحسابي (3.8372) وأن استجابات المبحوثين على هذا المحور كانت إيجابية.
- 12-تعتبر القيادة الديمقراطية الأكثر تطبيقا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميلة - بمتوسط 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 كل وتنمية الموارد البشرية .

**ثانياً: التوصيات:**

- إن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات ولنلخصها في ما يلي :
- 1-ضرورة تخلص المؤسسات من القيادة التسلطية وإتاحة المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف وبالتالي اكتسابهم مهارات جديدة .
- 2-ضرورة تبني أساليب حديثة في التدريب والتكوين والتطوير من أجل تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- 3-تعزيز النمط الديمقراطي كنموذج وحيد للقيادة داخل الصندوق لما له من نتائج إيجابية على تنمية الموارد البشرية وتجنب استخدام النمط التسلطي والفوضوي في بعض المواقف لما يصاحبها من انعكاس سلبي على تنمية الموارد البشرية.
- 4-بدل المزيد من الجهد لتزويد العاملين بالصندوق بكل المعرف والمعلومات عن القيادة ونظرياتها وأنماطها وفاعليتها 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 تتعكس بالسلب على المورد.
- 7-زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتوفير له كل الإمكانيات من أجل تطويره وتنميته.
- 8-السعى لتشجيع القادة لتبني مفاهيم الحديثة لأنماط القيادة التي أثبتت نجاحها مما يضمن تنمية أكثر للموارد البشرية.

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

**ثالثاً: أفق الدراسة:**

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور 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 القائد ودورها في تكوين رأس مال فكري.

## قائمة المراجع

أولاً : الكتب

- 1-أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي الاجتماعي والثقافي، دون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2007.
- 2-أسامي خيري، الجيد في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الرأي ، عمان ، 2013.
- 3-أسامة كامل ،محمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، دون طبعة، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006.
- 4-إسماعيل محمود علي الشرقاوي ، ادارة الأعمال من منظور اقتصادي ،الطبعة الأولى ، دار عداء ، عمان 2010 .
- 5-أنس عبد الباسط عباس،التخطيط القوى العاملة،الطبعة الأولى، دار المسير عمان،2001.
- 6-بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان الأردن ، 2008.
- 7-بشير العلاق ،القيادة و الادارة ،الطبعة العربية، دار اليازوري،عمان -الأردن ، 2010.
- 8-جازي ديسار ،ادارة الموارد البشرية ،الطبعة العربية ، دار المريخ الرياض ، مملكة العربية السعودية،2003.
- 9-خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2007.
- 10-خيري مصطفى كتانه ،مدخل إلى إدارة أعمال نظريات - العمليات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار جرير ، عمان،2007.
- 11-راوية حسن،ادارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12-زكياء الدوري وأخرون ، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21 ،الطبعة العربية ،دار اليازوري،عمان-الأردن،2012.
- 13-زكياء الدوري وأخرون، وظائف وعمليات منظمات أعمال ،الطبعة الأولى ، دار اليازوري ،الأردن- عمان ، 2010 .
- 14-سعاد نائف برنوطي ،ادارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ،الطبعة الثالثة ، دار وائل ، جامعة 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، نظريه المنظمة مدخل العمليات،الطبعة العربية ،دار اليازوري ، عمان-الأردن،2010.

## قائمة المراجع

- 17-عصام حسن الدليمي ،علي عبد الرحيم صالح ، البحث العلمي أساسه ومناهجه، الطبعة الأولى،دار الرضوان ، عمان-الأردن ، 2014.
- 18-علاء الدين عبد الغني محمود ،إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان 2011.
- 19-علي الصلاعي ، 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 الرغبي ، 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 الجيوشي ، 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 عشماوي ،الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشريةالطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، 2014.
- 29-محمد قدرى حسن ،إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء -تقييم الأداء -تحسين الأداء مؤسسيًا وفرديًا) ، 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 زمز ، عمان ، 2014 ،
- 32-منير نوري ،فريد كورثيل ، 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 حبيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ،إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، عمان ، 2015.

### ثانياً: المجالات

- 1-عبد الكريم بن حمد النجيدي ، تحديات تنمية الموارد البشرية ، صندوق تنمية الموارد البشرية ، مجلة البحوث والدراسات ، العدد 109، دون سنة .
- 2-ميسون عبد الله أحمد ، دنيا مناف محمد ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين ، مجلة كلية الغادة 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 ببني نسق إدارة بالجودة 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 بريسم العمري،انماط القيادة الإدارية وتأثيرها في الانجاح 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 خضر - 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 جعيج،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 خضر - بسكة - 2016.

### 2- رسائل الماجستير:

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

2- باسل جميل مطيرية ، 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 وتسخير الموارد البشرية ، جامعة محمد خضر ، 2006.

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

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

6- دربوش شهناز ، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، تخصص تسخير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، 2012.

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

8- سراج وهبة ، 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 تسخير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لعامل الكفاءات في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التسخير ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسخير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، 2016.

10- سميحة صالح ، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة 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- عبدية إسماعيل ابو عمارة ، تقييم التطوير التنظيمي بوكلالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الادارة 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 المهدى ، 2017.
- 17- قويبيع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التفاضلية 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 بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير ، في إدارة التربية و التخطيط ، جامعة قرى مكة مكرمة ، 2008.
- 21- هشام بوكتوفس ، 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> ,2018.12.18,14:27.

2<http://www.azizelkchouani.com>,2018.12.18,14:27.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استマراة 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 سيدتي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

ننوجه إليكم بالشكر والاحترام راجيا منكم التعاون لإنجاح هذا العمل الميداني، والإجابة على الأسئلة بوضع العلامة (\*) أمام العبارة المناسبة مع العلم أن المعلومات الواردة لاستخدام 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	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
6	يطلب منك قائدك تنفيذ تعليماته حرفياً وإلا سيخضعك للعقاب.					
7	يمارس قائدك أنظمة رقابية صارمة عليك.					
8	يهم 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	افتتاح 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 ببناء آرائك بخصوص العمل.					
15	يشارك 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	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
21	يستخدم قائدك أساليب متنوعة ومميزة في العملية التدريبية من أجل تطوير مهاراتك وقدراتك.					
22	يحفز قائدك للوصول إلى الأفضل من خلال دورات تدريبية.					
23	يقوم قائدك بالتجديد المستمر لمعارفك ومهاراتك من خلال دورات تدريبية منتظمة.					
24	يقوم قائدك باختيار مكان التدريب مجهز بجميع الأدوات المساعدة في عملية التدريب.					
25	تناسب البرامج التدريبية التي يضعها قائدك مع تقييم جوانب الضعف والنقص لديك.					
26	ساعدك التوعي 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 اعتمدتها 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.	
					تبني مؤسستك ثقافة طرح الأفكار الجديدة التي تساهمن في تطويرك.	34
					تبني مؤسستك رؤية واضحة تحولك من وضعك التقليدي إلى متعلم ومعاصر.	35

## وشكرا على تعاونكم

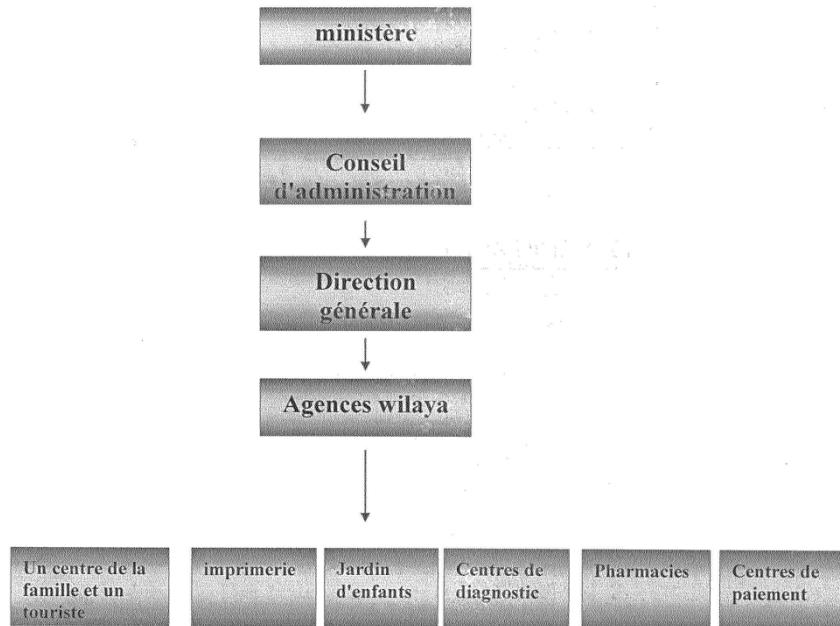
الملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

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

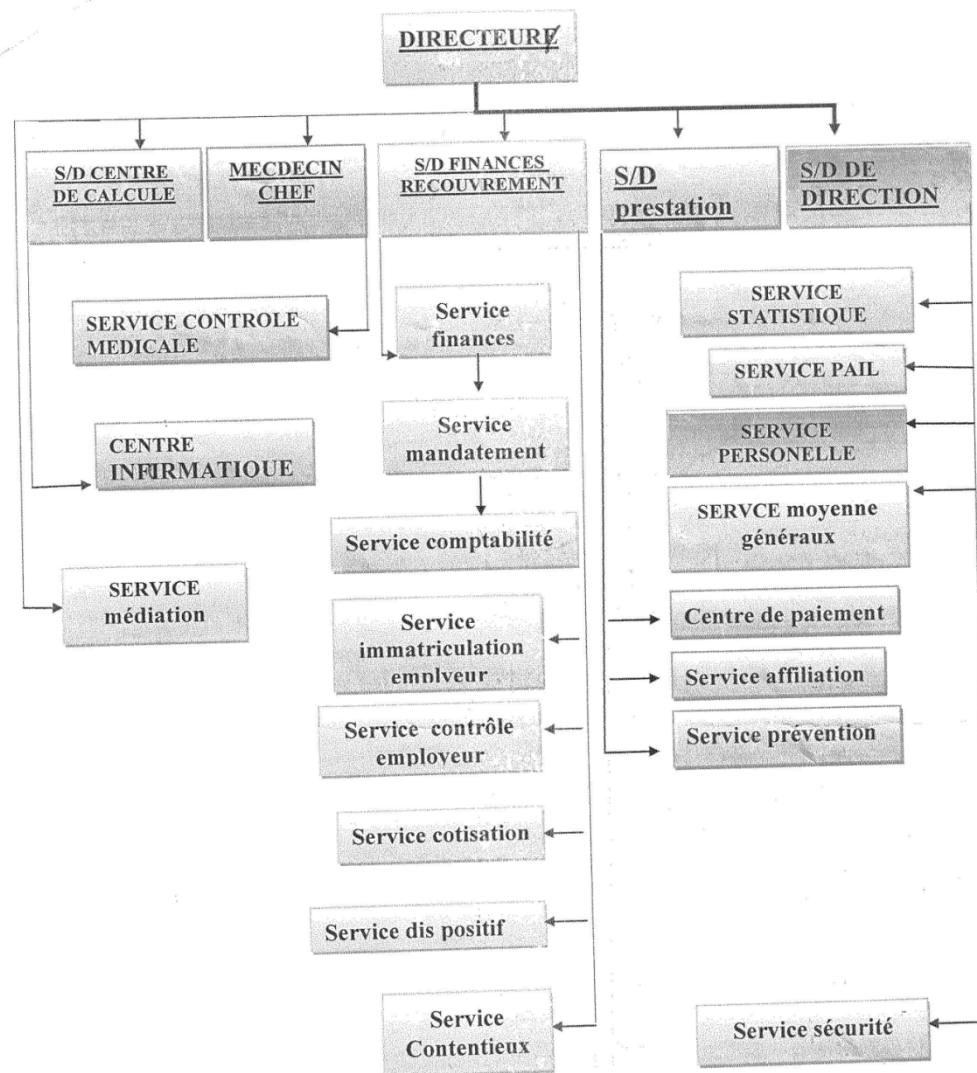
### الملاحق رقم (03): هيكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة -ميلة-

#### CHAPITRE 1

#### 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								
	يطلب منك أنك تتنفيذ تعليمات تهم رفياؤلاسيخض عكال العقاب	يمار سقائدك أننظم ترقابي تصر ارمة عليك	يهم مقائدك بالعمل لو على حساب مصلحة العاملين	يتركيز المطلقع على السلطة د.متفويضها لك	يتخذن كذلك جميع المقرارات في وؤسس تصفة فردية دون نشار كتها معالآخرين	القيادة		
بطلب منك أنك تتنفيذ تعليمات تهم رفياؤلاسيخض عكال عقاب.	Corrélation de Pearson	1	,654**	,452**	,542**	,278**	,513**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,010	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	
يمار سقائدك أننظم ترقابي تصر ارمة عليك	Corrélation de Pearson	,654**	1	,591**	,431**	,207	,482**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,056	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	
يهم مقائدك بالعمل لو على حساب مصلحة العاملين	Corrélation de Pearson	,452**	,591**	1	,484**	,406**	,442**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	
يتركيز المطلقع على السلطة د.متفويضها لك	Corrélation de Pearson	,542**	,431**	,484**	1	,628**	,414**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	
يتخذن كذلك جميع المقرارات في وؤسس تصفة فردية دون نشار كتها معالآخرين	Corrélation de Pearson	,278**	,207	,406**	,628**	1	,203	
	Sig. (bilatérale)	,010	,056	,000	,000		,061	
	N	86	86	86	86	86	86	
القيادة	Corrélation de Pearson	,513**	,482**	,442**	,414**	,203	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,061		
	N	86	86	86	86	86	86	

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

## الملاحق

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

Corrélations									
	افتتاحاً ونحوه	التعاون معك	افتتاحاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	يتحفظ على المعلم	يشجع	آفاقاً ونحوه	يتحفظ على المعلم	القيادة
	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه	آفاقاً ونحوه
Corrélation de Pearson		1	,764 **	,630 **	,676 **	,556 **	,371 **		
افتتاحاً ونحوه			,000	,000	,000	,000	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson		,764 **	1	,865 **	,799 **	,730 **	,458 **		
يتحفظ على المعلم			,000	,000	,000	,000	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson		,630 **	,865 **	1	,713 **	,732 **	,341 **		
يشجع			,000	,000	,000	,000	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson		,676 **	,799 **	,713 **	1	,744 **	,334 **		
يتحفظ على المعلم			,000	,000	,000	,000	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson		,556 **	,730 **	,732 **	,744 **	1	,421 **		
يشارك			,000	,000	,000	,000	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86
Corrélation de Pearson		,371 **	,458 **	,341 **	,334 **	,421 **	1		
القيادة			,000	,000	,001	,002	,000		
N		86	86	86	86	86	86	86	86

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

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

:Corrélations

		يتقبلاهاندكأينغيرتقررهيفيا بسالبيالعمل	يتهمهاندكمنمواجههمشكلة تالعمل	يتهمهاندكبالخروجمنالله ؤسسةأثاعاساعاتالعمل	يسمحلهاكأندكاستقلاليةمطلقة فيهمارسمهمهانك	يعطيلاكهاكاستقلاليةمطلقة يتجنباهاندكتالخلفيالنراعاته ابينالعمل	يتجنباهاندكتالخلفيالنراعاته ابينالعمل	القيادة الفوضوية
Corrélation de Pearson		1	-,112	,320**	,533**	-,004	,539**	
يتباهاندكأينغيرتقررهيفياسالبيالعمل	Sig. (bilatérale)		,306	,003	,000	,971	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
يتهمهاندكمنمواجههمشكلةمشكلةالعمل	Corrélation de Pearson	-,112	1	,009	,026	,241*	,219*	
.	Sig. (bilatérale)	,306		,938	,809	,025	,042	
	N	86	86	86	86	86	86	86
يسمحلهاكأندكبالخروجمناللهؤسسةأثاعاساعاتالعمل	Corrélation de Pearson	,320**	,009	1	,268*	-,015	,457**	
مل.	Sig. (bilatérale)	,003	,938		,013	,889	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
يعطيلاكهاكاستقلاليةمطلقةفيهمارسمهمهانك	Corrélation de Pearson	,533**	,026	,268*	1	,081	,477**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,809	,013		,457	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	86
يتجنباهاندكتالخلفيالنراعاتهابينالعمل	Corrélation de Pearson	-,004	,241*	-,015	,081	1	,126	
	Sig. (bilatérale)	,971	,025	,889	,457		,248	
	N	86	86	86	86	86	86	86
القيادة الفوضوية	Corrélation de Pearson	,539**	,219*	,457**	,477**	,126	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,000	,000	,248		
	N	86	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	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
ذكر		41	47,7	47,7	47,7
أنثى		45	52,3	52,3	100,0
Total		86	100,0	100,0	

## الملاحق

2/متغيرات السن:

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

3/متغير المستوى التعليمي:

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

3/متغير الخبرة المهنية :

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

## الملحق

### 4/ متغير المنصب الوظيفي :

		المنصب			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumul
Validé	إطار	39	45,3	45,3	45,3
	عون تحكم	18	20,9	20,9	66,3
	عون تنفيذي	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 :

Statistiquesdescriptive						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	
يطلب منك أن تتفيد بتعليمات هجر في الواقع الاسيخت . عكل العقاب .	86	1	5	2,66	1,411	
يمارس سقاندك أنظمت رقابية تصارمة عليك .	86	1	5	2,42	1,163	
يهمقاندك العمل لو على حساب مصلحة العاملين	86	1	5	2,59	1,296	
التركيز المطلق على السلطة أو عدم توسيعها	86	1	5	2,70	1,266	
يتحذقاندك جميع الفوار اتفيل المؤسسات بصفة	86	1	5	2,52	1,326	
ديقدون مشاركتها مع الآخرين						
N valide (listwise)	86					

## الملاحق

2/ القيادة الديمocrاطية :

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
افتتاح قائدك اتجاه لغة الحوار و التعاون مع الآخرين	86	1	5	2,52	1,326
يتتحقق قائدك الفرصة أمامك للوصول إلى قرار بشك لجماعي .	86	1	5	3,87	,892
يشجع قائدك على العمل بروح الفريق .	86	1	5	4,03	,951
يمنحك قائدك الفرصة ببناء بارئك بخصوص العمل	86	1	5	3,98	,920
يشارك قائدك في التخطيط للعمل و مناقشة أفكارك	86	1	5	3,79	1,007
N valide (listwise)	86				

3/ القيادة الفوضوية :

Statistiques descriptive					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتتبّع قائدك أيّ تغيير تقرّر به في سالي العمل .	86	1	5	3,65	1,104
يظهر قائدك من مواجهة مشكلات العمل .	86	1	5	2,34	1,134
يسهل لك قائدك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل .	86	1	5	3,03	1,202
يعطّي لك قائدك استقلالاً مطلقاً في ممارسة مهامك .	86	1	5	3,49	1,114
يتجنّب قائدك التدخل في النزاعات بين العمال	86	1	5	2,65	1,253
N valide (listwise)	86				

## الملحق

### 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 قائدكأساليبمتنوعة ومميزة في العملية التدريبية مما جعل تطوير مهاراتك قدراتك.	86	1	5	4,01	1,269
يحفظ قائدك كل الوصول إلى الأفضل من خلال دوراته دربيه.	86	1	5	3,79	1,382
يقوم قائدك بالتجديف المستمر لمعارف كومهاراتك من خلال دوراته التدريبية.	86	1	5	3,80	1,327
يقوم قائدك باختيار مكان التدريب بجهزه بجيمعا لأدوات المساعدة في عملية التدريب.	86	1	5	3,88	1,314
تناسب البرامج التدريبية التي يضعها قائدك معه بيموجانها الصنفون الاقتصادي.	86	1	5	3,73	1,350
ساعدك التدريسي في أساليب التكوين في دوراته التدريبية.	86	1	5	3,80	1,379
البرامج التكوينية التي تقيتها ساهمت في تطويرها.	86	1	5	3,74	1,374
تربيأنا و انتدرب ببيه التي اعتمدت هاموس سنته هدف التحسين المستمر.	86	1	5	3,87	1,344
نمنح المؤسسات فرصة مكافأة عقبية العمال.	86	1	5	3,70	1,364
خضو على البرامج التكوينية.	86	1	5	3,99	1,269
إن التكوين الذي تقيته يجعله تطريقة عملك تتغير إلى أفضل.	86	1	5	3,92	1,339
تسعد مؤسساتك التطوير مهاراتك بما يتناسب مع ثقافة وتنظيم المؤسسة.	86	1	5	3,63	1,293
تحرص مؤسساتك على إيجاد طرق لتطوير كفاءة العمال.	86	1	5	3,85	1,260
تنبع المؤسسات في إدراكه اهتماماته وإمكاناته التعليمية.	86	1	5	3,88	1,393
تنبني مؤسساتك على تطوير حلاً لأفكار الجديدة التي ساهمت في تطويرك.	86	1	5	3,95	1,336
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 <sup>a,b</sup>			
	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/ علاقه الارتباط بين القيادة التسلطية وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,131 <sup>a</sup>	,017	,005	1,04342

a. Valeurs prédictives : (constantes), انماطقيادة

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

a. Variable dépendante : تنمية

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante) انماطقيادة	4,121 -112	,260 ,092		15,852 -1,210	,000 ,230

a. Variable dépendante : تنمية

## 2/ علاقة الارتباط بين القيادة الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation	
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,139	,97108	

a. Valeursprédites : (constantes), ديمقراطية

ANOVA <sup>a</sup>					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,833	1	13,833	14,669
	Résidu	79,212	84	,943	,000 <sup>b</sup>
	Total	93,045	85		

a. Variable dépendante : تنمية

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante) ديمقرطية	1,986 ,470	,495 ,123		4,015 3,830	,000 ,000

a. Variable dépendante : تنمية

3/ علاقة الارتباط بين القيادة الفوضوية وتنمية الموارد البشرية:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	,148 <sup>a</sup>	,022	,010	1,04093

a. Valeursprédites : (constantes), فوضوي

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

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

Modèle	Coefficients <sup>a</sup>					
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreurs 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 <sup>a</sup>	,036	,025	1,03323

a. Valeursprédites : (constantes), القيادة

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

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

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

a. Variable dépendante : تنمية