



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
مذكرة بعنوان:

دور القيادة المتبع في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة بمديرية الأشغال العمومية بالمغرب

تحت اشراف:
د/ عابي خليدة.

إعداد الطلبة:
الهامل فاطمة
بوزقاق سفيان.
كحيجة سعاد

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن عمر محمد البشير
جامعة الوادي	مشرفا ومقرا	أستاذ محاضر أ	عابي خليدة.
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر ب	خزازنة وهبية

الموسم الجامعي: 2025/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور القيادة المتبع في تحسين أداء الموارد البشرية
دراسة حالة بمدينة الأشغال العمومية بالمغرب

تحت اشراف:

د/ عابي خليدة.

إعداد الطلبة:

الهامل فاطمة

بوزقاق سفيان.

كحيحة سعاد

لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
جامعة الوادي	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن عمر محمد البشير
جامعة الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	عابي خليدة.
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر ب	خزازنة وهيبية

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى النجمة التي نستلمهم من نورها القوية .. أمي الحبيبة
إلى روح الطاهر التقى النقي .. أبي احنون
إلى الذين ترعرعت معهم في البيت الدافئ .. إخوتي
إلى منهل الود ورفيق الدرب ..
إلى كل محب للغة وبيانها
إلى زملائنا في الدراسة
إلى كل من وسع قلبي
ولم يسع قلبي ...
نهدي هذا العسل المتواضع.

الحامل فاطمة بوزقاق سفيان كحيحة سعاد.

شكر وعرفان

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة محابي خليفة،

نهدي هذه المذكرة تعبيراً عن بالغ امتناننا ومُعظيم تقديرنا لما بذلتموه من جهد دؤوب وتوجيه سديد طيلة مسيرتنا الدراسية، وخاصة خلال سنتي البحث التي لم تبتلوا فيهما علينا بعلمكم الغزير، وملاحظاتكم البناءة، وتوجيهاتكم الحكيمة التي كانت لنا نبراساً ومرشداً في كل مراحل إعداد هذا العمل. لقد كان لصبركم الكريم، وحرصكم الصادق، وتشجيعكم المستمر الأثر البالغ في إنجاز هذه المذكرة.

لكم منا كل عبارات الشكر والعرفان والتقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمغیر، لما قدموه من تعاون وتسهيلات أسهمت في جمع البيانات وإنجاز الجانب الميداني من هذه الدراسة.

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين أسهمت ملاحظاتهم القيّمة وانتقاداتهم البناءة في تعزيز جودة هذا البحث وإثراء مضمونه بما يخدم أهداف البحث العلمي.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أساليب القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. وقد اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على إجراء دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمغير، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة (فعالية القيادة، أسلوب القيادة، وطبيعة العلاقة الإحصائية) وتحسين أداء الموارد البشرية.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة فرضية عامة مؤداها أن القيادة المتبعة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية تناولت فعالية القيادة، أسلوب القيادة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن دعم صحة الفرضيات المطروحة، حيث أظهرت أن تبني أساليب قيادية فعالة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحفيز الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

كما كشفت النتائج عن الحاجة الملحة لدى المؤسسات محل الدراسة إلى اعتماد استراتيجيات قيادية حديثة قائمة على الشراكة والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، لمواجهة تحديات الأداء وتطوير القدرات البشرية بما يواكب متطلبات التغيير والتطور المؤسسي المستمر.

الكلمات المفتاحية: قيادة التنظيمية - أسلوب القيادة - فعالية القيادة - تحسين أداء الموارد البشرية - تحفيز - كفاءة المؤسسة.

Abstract

This study aims to shed light on the role of leadership styles in improving human resource performance by analyzing the impact of different leadership patterns on the efficiency and effectiveness of human resources in public institutions. The applied part of the study was based on a field investigation conducted on a sample of employees at the Directorate of Public Works in El M'Ghair. Data were collected and analyzed using the SPSS statistical program to examine the relationship between leadership dimensions (leadership effectiveness, leadership style, and the statistical nature of the relationship) and the improvement of human resource performance.

To achieve the study's objectives, a general hypothesis was formulated stating that the leadership style adopted contributes to the improvement of human resource performance. Three sub-hypotheses were derived, addressing leadership effectiveness, leadership style, and the existence of a statistically significant relationship between leadership practices and job performance. The study results supported the validity of these hypotheses, revealing that the adoption of effective leadership styles directly contributes to enhancing productivity and motivating human resources to achieve organizational goals more efficiently.

The findings also highlighted the urgent need for the institutions under study to adopt modern leadership strategies based on participation, motivation, and long-term strategic planning in order to meet performance challenges and develop human capabilities in line with the continuous requirements of organizational change and development.

Keywords: Organizational leadership – Leadership style – Leadership effectiveness – Improving human resources performance – Motivation – Institutional efficiency.

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية:
IV	Abstract
V	قائمة الفهارس
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الاشكال
XI	قائمة الرموز
أ	مقدمة

الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية

6	تمهيد:
7	المبحث الأول : الدراسة الادبية
7	المطلب الأول : القيادة التنظيمية
7	اولا: مفهوم القيادة
9	ثانيا: أهمية القيادة
11	ثالثا: نظريات القيادة
15	رابعا: أصناف القيادة وخصائصها :
19	خامسا : وظائف ومهارات القيادة
20	سادسا: أنماط القيادة وصفات القائد الفعال
26	المطلب الثاني: إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية
26	اولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:
27	ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:
28	ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية :

30	رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
34	خامساً : تحسين والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
37	سادساً: طرق تحسين الاداء و تحديات التي تواجهها الموارد البشرية
42	المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة والادارة وتحسين أداء الموارد البشرية
43	المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية :
43	المطلب الاول : الدراسات السابقة
50	المطلب الثاني : التعقيب العام على الدراسات السابقة:
51	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
55	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

57	تمهيد
58	المبحث الاول: الطريقة الادوات المستخدمة
58	المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة:
58	اولاً: المنهج المتبعة في الدراسة:
58	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:
58	ثالثاً: حدود الدراسة:
58	المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة
58	اولاً: أداة الدراسة:
62	ثانياً: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :
63	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
68	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
	اولاً- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد
68	البشرية

71	البشرية.
72	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
72	اولا: نتائج اختبار الفرضية العامة.
73	ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى.
74	ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.
75	رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :
76	خلاصة الفصل:
78	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول رقم 01: يبين الفرق بين القيادة غير الرسمية والرسمية. 17
- الجدول 02: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. 51
- جدول الرقم 03 : درجات اختبار ليكرت الخماسي. 59
- الجدول رقم 04: قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة. 59
- جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين بعد فعالية القيادة في المؤسسة وفقراته. 60
- جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين بعد اسلوب القيادة في المؤسسة وفقراته. 60
- جدول رقم 07 : معامل الارتباط بين محور آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية وفقراته. 61
- جدول رقم 08 : معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره وفقراته. 61
- الجدول رقم 09: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان. 62
- جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس. 63
- جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب العمر. 64
- جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. 65
- جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة. 66
- جدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة. 67
- جدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية. 68
- جدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول. 68
- جدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدها فعالية القيادة في المؤسسة. 69
- جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدها أسلوب القيادة في المؤسسة. 70
- جدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني. 71
- جدول رقم 20: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة. 72
- جدول رقم 21: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى. 73
- جدول رقم 22: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية. 74
- الجدول 23: يبين معامل الارتباط (R) بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة. 75

فهرس الاشكال

- الشكل رقم 01: يمثل عناصر القيادة 18
- شكل رقم 02: يوضح عملية الاتصال 32
- الشكل الرقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 63
- الشكل الرقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب العمر 64
- الشكل الرقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 65
- الشكل الرقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة 66
- الشكل الرقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة 67

قائمة الرموز

الرمز	المعنى
HR	الموارد البشرية
LP	ممارسات القيادة
LS	أسلوب القيادة
LE	فعالية القيادة
PA	تقييم الأداء
ORG	المؤسسة
SPSS	-البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات
N	حجم العينة
M	المتوسط الحسابي
SD	الانحراف المعياري
α	مستوى الدلالة الإحصائية
r	معامل الارتباط
F	اختبار ف- تحليل التباين
T	اختبار الفرضيات
df	درجات الحرية

مقدمة

1-توطئة

تُعد القيادة من الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، لما تضطلع به من دور أساسي في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. فالقيادة لا تنحصر في كونها سلطة رسمية أو موقفاً إدارياً فحسب، بل تتجلى في قدرة القائد على التأثير في الأفراد، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم بشكل ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم المهني وعطائهم المؤسسي. ومع تزايد التحولات السريعة والتحديات المعقدة التي تواجه بيئة العمل المعاصرة، بات من الضروري أن تتسم القيادة بمرونة عالية، ورؤية استراتيجية مبتكرة، وقدرة على استشراف المتغيرات والتكيف معها وتوجيه الطاقات البشرية في الاتجاه الأمثل.

تبرز أهمية القيادة كذلك من خلال قدرتها على بناء بيئة عمل محفزة يسودها التعاون والثقة المتبادلة، وتدعم روح المبادرة والانتماء المؤسسي. كما تسهم القيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توزيع المهام بشكل عادل، وتوفير الدعم والتوجيه المستمر، وتقدير الجهود الفردية والجماعية، مما يعزز من رضا العاملين ويدفعهم إلى تحقيق مستويات أعلى من الالتزام والعطاء. وقد أثبتت العديد من التجارب التنظيمية أن المؤسسات التي تنتهج أنماطاً قيادية فعالة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

وفي هذا السياق، يُمثل أداء الموارد البشرية محوراً أساسياً في نجاح المؤسسات، إذ يُفضي تحسين الأداء البشري إلى رفع معدلات الإنتاجية، وجودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وتبرز هنا العلاقة الوثيقة بين أنماط القيادة المطبقة ومستوى أداء الموارد البشرية، حيث يُعد أسلوب القيادة ودرجة فعالية القائد من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام التنظيمي، والانتماء المهني لدى العاملين.

ورغم أهمية هذا الدور، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من صعوبات في تحقيق الأداء الأمثل، يعود جانب منها إلى محدودية فعالية القيادة أو تبني أنماط قيادية لا تتلاءم مع طبيعة العمل أو مع تطلعات العاملين. الأمر الذي يفرض ضرورة التعمق في دراسة أنماط القيادة السائدة، وتحليل مدى تأثيرها على تحسين أداء الموارد البشرية، بهدف التوصل إلى ممارسات قيادية أكثر ملاءمة لمتطلبات العصر وتطلعات المؤسسات.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ " دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية " إلى استقصاء العلاقة بين نمط القيادة السائد في المؤسسة ومستوى أداء العاملين بها، مع التركيز على بعدين محوريين هما: فعالية القيادة، والأسلوب القيادي المعتمد. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتحليلي

يعزز من فهم أثر القيادة في تطوير الموارد البشرية، مع تقديم جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين كفاءة الأداء البشري داخل المؤسسات.

2- إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- هل تساهم أسلوب القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين أداء الموارد البشرية؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية، تم صياغة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية العامة :

يساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية

ونتج عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية :

- تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية .
- يساهم أسلوب القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين أداء الموارد البشرية .

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة وأنماطها المختلفة في بيئة العمل، مع التركيز على تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة. وتسعى الدراسة إلى إبراز دور فعالية القيادة في تحسين كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية، فضلاً عن دراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة على سلوك وأداء العاملين. كما تهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها الإسهام في تحسين أساليب القيادة بما يعزز من مستوى أداء الموارد البشرية. وأخيراً، تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.

4-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تمثل القيادة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة والإنتاجية والرضا

الوظيفي للعاملين. ومن خلال فهم العلاقة بين أساليب القيادة وفعالية الأداء، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية تساهم في تحقيق أهدافها التنظيمية. كما تسعى هذه الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات المتعلقة بتأثير القيادة على الموارد البشرية، وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات القيادة وتعزيز الأداء المؤسسي في بيئات العمل المختلفة.

5- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية دون التطرق إلى عوامل أخرى قد تؤثر على الأداء.
- الحدود المكانية: مديرية الاشغال العمومية بالمغیر
- الحدود الزمانية: من 2025/02/23 الى 2025/03/20

6- دوافع اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بمجال القيادة وتطوير الموارد البشرية.
- الحاجة العملية لتقديم حلول واقعية للمشكلات التي تواجه المؤسسات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- قلة الدراسات الميدانية التي تربط بين أنماط القيادة وتحسين الأداء في السياق المحلي.

7- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة من المؤسسة.
- ضعف تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبيان.
- محدودية الدراسات السابقة المحلية التي تناولت الموضوع ذاته.

8- هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة عامة تمهّد للموضوع، يتبعها الفصل الأول الذي يعالج الإطار النظري للقيادة وأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية والنظريات ذات الصلة. أما الفصل الثاني فيتناول العلاقة بين القيادة وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال دراسة حالة ميدانية تسلط الضوء على التطبيق العملي لما تم عرضه نظرياً. وتُختتم الدراسة بخاتمة عامة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المستخلصة. وتسعى الدراسة من خلال هذا الهيكل المتكامل إلى تقديم معالجة شاملة لموضوع القيادة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال المزج بين الجوانب النظرية والتحليلية والتطبيقية.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعتبر القيادة التنظيمية من العوامل المحورية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تلعب دورًا أساسيًا في توجيه وتحفيز الأفراد داخل المنظمة لضمان تحقيق الأداء المتميز. فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي فن وعلم يتطلب مهارات وقدرات تساعد القائد على التأثير في مرؤوسيه، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإنتاجية. من هذا المنطلق، يأتي المبحث الأول ليُسلط الضوء على مفهوم القيادة التنظيمية، وأهميتها، والنظريات التي تفسر سلوك القائد، إلى جانب الأنماط المختلفة للقيادة وصفات القائد الفعّال، وهو ما يشكل أساسًا لفهم العلاقة بين القيادة وتحسين أداء الموارد البشرية.

وفي المبحث الثاني، يتم الانتقال إلى محور آخر لا يقل أهمية، وهو إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تمثل الموارد البشرية القلب النابض لأي مؤسسة. إذ يتطلب تحسين الأداء الوظيفي تحديد محدداته والعوامل المؤثرة فيه، فضلاً عن تبني استراتيجيات وأساليب حديثة تساعد على تعزيز الإنتاجية وجودة الأداء. ويُبرز هذا المبحث أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير القدرات وتحفيز الموظفين، مع التركيز على الطرق العلمية مثل نموذج Haynes لتحسين الأداء، فضلاً عن التحديات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية في بيئات العمل المعاصرة.

ويأتي المبحث الثالث ليكمل الصورة من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تعد هذه الدراسات ركيزة أساسية تبني عليها الدراسة الحالية، إذ تساعد الباحث على توضيح الجوانب الغامضة، وتقديم رؤى وأفكار مبتكرة تساهم في صياغة حلول مناسبة للمشكلة البحثية. وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً لارتباطها بالمتغيرين الأساسيين في الدراسة، وهما القيادة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية، مع ترتيبها زمنياً لتوضيح تطور المفاهيم والنظريات المتعلقة بالموضوع، مما يوفر إطاراً علمياً رصيناً يمكن من خلاله استلهام الأساليب والمنهجيات الملائمة لإجراء الدراسة.

المبحث الأول : الدراسة الادبية

تُعد القيادة محوراً أساسياً في الدراسات الإدارية والتنظيمية لما لها من دور حاسم في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل التأثير وبناء الثقة واستثمار الموارد بما يسهم في رفع الأداء العام. وتزداد أهمية القيادة الإدارية مع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال، حيث يُعد وجود قيادة فعالة شرطاً لنجاح المؤسسات واستمراريتها. لذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة وتطوراته، والنظريات المفسرة لسلوك القائد، وأنماط القيادة المختلفة، إضافة إلى صفات القائد الفعّال ودوره في تحقيق الأهداف والتنمية المؤسسية.

المطلب الأول : القيادة التنظيمية

اولا: مفهوم القيادة

1- تعريف القيادة لغة :

القول في اللغة نقيض السوق يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.¹

2- تعريفها اصطلاحاً :

- يعرفها محمد بن حمودة : "هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة."²

- ويعرفها الدكتور طارق محمد سويدان: بأنها عملية تحريك الناس نحو الهدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيراً العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.

ويرى الدكتور طارق محمد سويدان مع الأستاذ فيصل عمر باشرا حيل أن القيادة هي تلك العملية التي يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم، فرب الأسرة هو المسؤول عن أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين، ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسؤول عن طلابه.

وفي رأي حسن خطاب فيعرف القيادة بأنها "نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجاتهم".

¹ أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 61

² محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، ط1، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2006، ص 138

- أما في رأي فريد راغب النجار فهو يقول بأن القيادة هي مقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلي رغبات المجتمع، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة.¹
- كما تعرف أيضًا بأنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة.²
- والقيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك كذلك هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها، وهي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.³
- وكذلك هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- و يعرفها روبرت لفنجستون بقوله أن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.⁴
- كذلك هي فن التأثير في الناس وتوجيههم بأسلوب يتم به الحصول على طاعتهم الراضية وثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لإنجاز العمل المطلوب وتحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة.
- كما عرفها آخرون بأنها قدرة تأثير إنسان ما على الآخرين بحيث يتقبلون قيادته طوعًا لاعتراهم التلقائي بقيمته وكفاءته في تحقيق أهدافهم.⁵
- ويرى Kohn أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.⁶
- ويعرفها إبراهيم درويش بأنها القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص الذي يشغل موقع قيادي وقدرته على التأثير في من حوله لتحقيق الهدف.

¹ أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص 25

² عبد الرحمن محمد العيسوي، أصول البحث النفسي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 222

³ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، مصر (الإسكندرية)، 2006، ص 122

⁴ رافدة عمر الحريزي، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، ط2 والتوزيع، الأردن (عمان)، 2007،

ص 35

⁵ إسماعيل عباس الأخرس، مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، دار الراجية، الأردن (عمان)، ط1، الطبعة الأولى، 2008، 132

⁶ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، ط2، مصر (الإسكندرية)، 2001، ص 98

- ويعرف كل من هيرسي وبلانشارد القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات ومجهودهم لتحقيق الأهداف في الموقف المعطي.¹

❖ التعريف الاجرائي :

هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير الإيجابي والمخطط على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة، من خلال توجيههم وتحفيزهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، مع مراعاة استثمار الموارد المتاحة وتعزيز روح التعاون والانتماء بين أفراد الفريق.

ثانيا: أهمية القيادة

1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إعطاء الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم.

وهذا ما جعل "فنز" و"برستوش" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم وبقائه.

2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم فيما يمس شؤونهم، واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة *management participatif*، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما بذله من مجهود في نشاط مجموعته، ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه، ولكنه يشمل دوره كمروءوس يخضع لسلطات أعلى يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن

¹ شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1 (الإسكندرية)، 2010، ص 312

يسلك مع مرؤوسيه سلوكًا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى، وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه.

وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذلك دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كإشراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعًا، وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹.

3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة في التنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه، قادة ومرؤوسين، خارج نطاق العمل، حيث تُشكّل اتحادات أو نقابات أو جمعيات تقدم الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها. ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم.

وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم، تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، وقيمهم، واتجاهاتهم، وتطلعاتهم².

4- أهمية القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدًا لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينهما وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية، من خلال التوفيق بين التناقضات والمواقف.

¹ جورج فريد مولي، وبيار فاتيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة: حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت - باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77.

² أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الإدارية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 21.

كما أشار "ستوغديل" إلى أهمية القيادة التي تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً في العمل، وبين ما يُراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذلك التوفيق بين خطوط التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين النماذج المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹."

ويمكن القول كذلك إن أهمية القيادة تتمثل في:

- الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- المساهمة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- المساهمة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات، عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة، وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.
- كون السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية، ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كماً ونوعاً.

ثالثاً: نظريات القيادة

1- النظريات الكلاسيكية (السمات)

ومن أهمها :

أ- نظرية الرجل العظيم : يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القيادة ذات طبيعة مورثة و أن القادة يولدون و هم موهوبون بالقيادة كما أن لديهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهـم و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية :

- * يمتلك حرية الإدارة .
- * يتمتعون بالقدرة على رسم مسار لهم و لغيرهم .
- * السيطرة على الأزمات .
- * يتمتع بصفات جسمية و عقلية محددة .

¹ قنيدل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 22.

و من أهم رواد هذه النظرية : فرنسيس جاتون و جينيجر .

و من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية : أنها تجعل برنامج التدريب غير ذات معنى لأن القادة هم

أشخاص جاهزون كما أن التاريخ يظهر أن بعض القادة العظام لم يورثوا أيا من سماتهم لأبنائهم .¹

ب-نظرية السمات النظرية القيادية : نتيجة الجدل الكبير الذي إثارتته النظرية السابقة ظهرت نظرية أكثر واقعية

تفترض إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم و التجربة و اعتمدت سمات تميز القادة الناجحين عن

الفاشلين و من هذه السمات :

*سمات جسمية : الطول، الصحة، أثقل وزنا

*السمات المعرفية

*السمات الاجتماعية

*السمات الانفعالية

*السمات الشكلية

من روادها : رالف و براون و اردواي و غيرهم .

2- النظريات السلوكية :

أ- دراسة جامعة اوهايو : قام باحثيها 1945 بتحليل القيادة في جماعات عمل مختلفة، وفي ظل ظروف

متفاوتة من خلال توزيع استبيانات من الأسئلة سميت قائمة " وصف سلوك القائد " ومن ابرز روادها : فليشمان

وكارول شارترك اللذان توصلا إلى تحديد بعدان لسلوك القائد هما :

*سلوك الاهتمام بهيكل مهام وأساليب العمل، وتحديد قنوات الاتصال وتقسيم الأداء

*التعاطف مع العاملين : أي الأخذ بعين الاعتبار أداء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وتنمية جو من الصداقة، الدقة،

العدالة والاحترام وخفض التوترات

رغم ما قدمته دراسة جامعة اوهايو من أبحاث وامتيازات إلا أنها لم تراعي متغيرات الموقف بعين الاعتبار

رغم أهميتها في التأثير على علاقة بين متغيري سلوك القائد ونجاحه في القيادة²

ب- دراسة جامعة ميشيغان : قام بها الباحثين على رأسهم ليكرت حيث قام الباحثون بدراسة 24 فوجا من

أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، حيث قسمت هذه الأفواج إلى قسمين يتميز الأول بإنتاجية عالية و

¹ حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018، ص ص 28-29

² حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مرجع سابق، ص 29

الثاني بإنتاجية منخفضة ثم قورن كل فوج من القسم الأول بالفوج من القسم الثاني يمثله في نفس العمل و في عدد العمال و اختصاصاتهم ثم درست الفروق بين الأفواج في السلوك القيادي بواسطة إجراء استجابات مع قادة الأفواج و مرؤوسيههم و هكذا توصلت الدراسة إلى نمطين من السلوك للقيادة و هما :

*القيادة المهتمة بالعمال : يميل القائد هنا لأن يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية، و يعمل على تحسين أحوالهم و تشجيعهم على التعاون و التعلق بالمنظمة، تتصف قيادته بالعمومية و عدم التدخل في التفاصيل و يخصص وقتا كبيرا للاتصال .

*القيادة المهتمة بالعمل : هنا يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى وضع قواعد تعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل و الوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير لقياس الأداء و يكافئ كل فرد وفقا لمستوى إنجازته، و يكون الإشراف دقيقا و مباشرا و محكما باستخدام أسلوب الثواب و العقاب، و تفاعل القائد مع مرؤوسيه يكون محدودا .

وجهت هذه النظرية انتقادات من قبيل أن القائد في الظروف العادية يميل إلى الاهتمام بالأفراد، بينما في الظروف الصعبة يميل إلى الاهتمام بالعمل .

ج- دراسة جامعة ايوا :

أجريت على تلاميذ مقسمين إلى مجموعات يشرف على كل مجموعة قائد يتبع أحد الأنماط القيادية : التسلطي، الديمقراطي، التسيبي.

قام بها لبيت و رالف وايت و بإشراف كيرت ليفن سنة 1993 أسفرت على النتائج التالية :

*تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات و هي مشروطة بوجود قائد يمارس سلطته و ضبطه على الأفراد .

*الجماعات ذات القيادة الديمقراطية أعلى من نواحي الابتكار في الأنشطة و الدفاعية و التباين في مستوى الأداء و الرضا و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي .

*الجماعات ذات القيادة المتسيبية منخفضة في جميع النواحي السابقة .¹

3- النظريات الموقفية في القيادة :

و يقول أصحاب هذه النظرية و مؤيدوها بأن فعالية القيادة لا يمكن أن تعزي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعاليته و من هذه النظريات :

¹ حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018، ص 28-29 .

أ- النظرية الموقفية لفيدلر : تتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة نمط القيادة للموقف الذي يحدث و قد استطاع ان يلخص إلى أن القيادة تعتمد على التوافق الجيد بين شخصية القائد و ثلاث متغيرات و هي :

*علاقة القائد بالمرؤوسين أي درجة ولائهم له .

*هيكل العمل و وضوح المهام و حركة الأعضاء .

*القوة المستمدة من السلطة و التي تجعل التحكم في الموقف سهلا .

ب- نظرية المسار و الهدف : يرى هاوس أن القائد يتدخل لتوضيح إجراءات العمل و هيكلية المهام عندما تواجه المرؤوسين عقبات و مصائب بسبب عدم وضوح مهمات و عدم استقرار بيئة العمل أو انخفاض خبرات المرؤوسين، أما إذا كانت ظروف العمل واضحة و مستقرة و المهام محددة و الروتينية فإن نمط القيادي المطلوب يكون التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات و تحفيز المرؤوسين على الأداء و انجاز المهام .

4- النظرية الوظيفية :

هذه النظرية تنظر إلى القيادة على أنها ليست سمات شخصية تتعلق بالقائد بل من حيث أنها وظيفة تنظيمية تحقق القيادة بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة و أغراضها .

و تهتم هذه النظرية بكيفية توزيع المراكز القيادية، داخل الجماعة و تحديد كيفية انتشار هذه التوزيع، هل يكون على مدى متسع أم في حدود ضيقة ؟ هل تنحسر القيادة في شخصية القائد بمفرده أو يعاونه أفراد آخرون ؟ و تتلخص وظائف القائد الجماعة وفق هذه النظرية في ما يلي :

*رسم سياسة الجماعة و التخطيط لها فالقائد يقوم بدوره بتفويض من الجماعة عندما تتوافر الثقة الكاملة بينه و بين الجماعة .

*دوره في تنفيذ آراء و أفكار أعضاء الجماعة، و أن يكون لديه الخبرة الكافية و المهارات المتعددة، و إن يكون نموذج قادر على حل الضراعات و المشاحنات التي تقوم بين أفراد الجماعة و أن يكون قادر على التحكم في النزاعات و الاتجاهات الشخصية .¹

5- النظرية التفاعلية :

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف. ونفس القيادة من جهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

¹ العلمي سمية , أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع -تخصص تنظيم و عمل , كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية , جامعة العربي بن مهيدي , أم البواقي , 2019-2020 , ص34

فتطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه وبالتفاعل مع المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وأن ينعكس ايجابيا على التنظيم ككل

في هذه القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل المتبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد و مرؤوسيه و طبيعة المواقف , لدى فقد عبر بعض الباحثين عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات و التفاعل المشترك بين القائد و المرؤوسين .

6- النظريات الحديثة في القيادة :

أ- القيادة السحرية : هي تمتلك مواصفات و قدرات قيادية و شخصية عالية و مؤثر على المرؤوسين بشكل فائق حيث تدب الحماس في تحقيق أهداف القيادة و من صفاتها العمل بجد و بذل جهد لتحقيق منجزات المنظمة، الولاء و الانتماء للمنظمة و التضحية من أجل تحقيق الأهداف و تنفيذ المرؤوسين لأوامر قائدهم و حماسهم و وجود علاقة تبادل و ترابط فيما بينهم .

و من روادها : نابليون، غاندي و غيرهم .

ب- قيادة تحويلية أو تبادلية : التحويلية لديها رؤية مستقبلية ثابتة و تحدث تغيرات جوهرية و جذرية و تهتم بالقيم الثقافية و المبادئ من أجل تحفيز و تهتم بتنمية مهارات الفرد و نمو المؤسسة و تعمل على تغيير واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماما . أما التبادلية فتعمل على توجيه جهود المرؤوسين فهي تركز عليهم و تنظمهم من خلال المهام و الأدوار التي يجب القيام بها من خلال المكافآت و الهيكل التنظيمي من أجل أن تحقق هذه القيادة الأهداف .¹

رابعاً: أصناف القيادة وخصائصها :

1- أصناف القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و "خضير كاظم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى صنفين:

1-1- القيادة غير الرسمية:

¹ تفريح أمال , هادي نور الهدى , النمط القيادي و أثره على أداء الموظفين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية , جامعة أحمد دراية , ادرار , 2019-2020 , ص 22 .

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية والمؤهلات والإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد الذين يكون الجانب الرسمي أي دور بروز هذا النوع من القيادة، ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة الكبير من طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، من هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتكون من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو مهنية تؤهله للدفاع والتعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في النشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

❖ من مظاهر القيادة غير الرسمية:

- قوة التخصص: أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- قوة الإعجاب: ويحصل عليها نتيجة إعجاب رؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه¹.

1-2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم غير الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ويعرف "وليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يُعيّن من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة، ويهدف هذا إلى تحفيز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم، وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات، ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة رؤوسيه لهم.

❖ من مظاهر القيادة الرسمية:

- قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس.
- قوة الإكراه: مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العقاب.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص79

الجدول رقم 01: يبين الفرق بين القيادة غير الرسمية والرسمية.

القيادة الرسمية	القيادة غير الرسمية
- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة.	- القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.
- يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر إشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين.	- القائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حساب الأهداف العامة.
- يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب.	- سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.
- يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.	- يستمد القائد غير الرسمي سلطته من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.

المصدر: خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص 120.

يوضح الجدول أن القيادة تنقسم إلى نوعين هما قيادة رسمية تستمد قوتها من المنظمة ومكانة القائد الوظيفية وقيادة غير رسمية تستمد قوتها من الجماعة، ويبقى كل نوع من القيادة يتميز بخصائص تجعل كل من النوعين يحقق أهدافه وأهداف الجماعة بطريقته الخاصة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.¹

2- خصائص القيادة.

تتميز القيادة بعدة مزايا وخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات.

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفوضى.

- القيادة تعاون وعلى القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم وقد خلصت

"قوة العمل الاسترالية المتخصصة في المكتبات AUSTRALIN LIBRIANS

"IPTASKFORCE بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلا هي:

- الرؤية الابتكارية.
- صياغة الأهداف وإنجازها.
- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.
- القدرة على بناء الفريق.
- شخصية جذابة (الكاريزما)².

¹ علي العباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص61

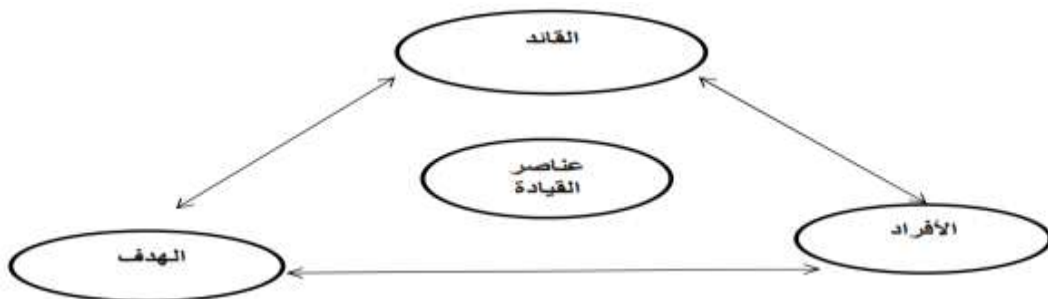
² علي العباس: أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، 2004، ص61

3- أركان القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن أن يكون القائد بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين، يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول إن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، لا يمكن دراسة عنصر منها بمعزل عن العناصر الأخرى، أمراً مظلماً قد يكتنفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة. ولإثراء فهم القيادة لا بد من إلقاء الضوء على مختلف عناصرها والتي تتمثل في:

- **القائد**: يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتُحدد درجة نجاح القائد أو فشله في مدى تأثيره على الجماعة وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة**: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يُقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات. فكلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.
- **الأهداف المشتركة**: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة في إطار موقف ما.
- **الموقف**: إن الموقف هو الذي يوجد ويُظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما، بينما يختلف الأمر في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
- **التأثير**: يعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويتمثل في إتقان الحوار والإقناع، تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة، التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء.¹

الشكل رقم 01: يمثل عناصر القيادة



المصدر: حسين أحمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

¹. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 461.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن القيادة لا تتحقق إلا بوجود قائد، وجماعة، وموقف محدد يسعون من خلاله إلى تحقيق أهداف مشتركة. ويتضح أيضًا أن للقيادة أركانًا أساسية لا يمكن أن يُعدَّ الفرد قائدًا إلا بتوافرها.

خامسا : وظائف ومهارات القيادة

1- وظائف القيادة:

من الوظائف الأساسية للقيادة نجد ما يلي:

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصورة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا أو اقتصاديا أو مبدأ أساسيا...

2- مهارات القيادة:

1-2-المهارات الفنية:

وهي كل ما يتمتع به القائد من تنظيمات من إلهام وفهم جوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز أن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب، وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا.

2-2-المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون مع بعضهم ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرته على الإنتاج والعطاء، وتتضمن هذه المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار، وهي لا تستطيع أن تبني الروح

المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة¹.

2-3-المهارات التنظيمية:

تعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل، ويجب عليه أن يكون ملماً ومتفهماً لأهدافها وأنظمتها وخططها، والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والإمكانات المتوفرة، ودراسة الظروف والبيئة المحيطة، والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.

2-4-المهارات الفكرية:

تعني قدرة القائد على نقل الأفكار إلى المرؤوسين، وقدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة المتطورة بصورة مستمرة، وأن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، وتعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى.²

سادساً: أنماط القيادة وصفات القائد الفعال

1- أنماط القيادة:

للقيادة الإدارية عدة أنماط نذكر منها ما يلي:

1-1-النمط الديمقراطي:

إن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين الإسهام بالآراء ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثري حماسهم ويتيح فرص التعامل معهم.

ويعمل كذلك على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس التشارك وتشجيع واتخاذ القرارات على أساس جماعي. ويتميز هذا النمط بخصائص تتمثل في:

الخصائص الإيجابية:

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقاً لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية.
- تتميز الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي.
- غرس روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين.

¹ أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 72

² محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، ط1، 2011، ص 21.

- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة على تعزيز السلوك الإيجابي المهادف لنجاح المنظمة.
- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج.

الخصائص السلبية:

- الحاجة إلى التنسيق الفعال بين العاملين.
- السماح بتوجيه الانتقادات لكن صعوبة تصحيحها.
- التعاون المتبادل بين العمال يخلق لهم قوة المنافسة.
- القائد على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع النواحي غير الملموسة.
- وعليه في ظل هذا النمط تنخفض قدرات وإمكانات الأفراد العاملين ولا يستطيعون إظهار مهاراتهم الشخصية وابتكاراتهم وبالتالي ينخفض مستوى أدائهم داخل المنظمة.

1-2- النمط الفوضوي (الحر، التسيبي)

تتسم هذه القيادة الحرة باعتمادها على أسلوب القيادة الحرة من خلال تنازل القائد عن دوره في السلطة في اتخاذ القرارات إذ يعطي الحرية المطلقة لكل فرد دون أي تدخل منه إذ يفقده الدور الحقيقي المناط في توجيه الأفراد، ولذا فإن هذا النمط يتميز بالخصائص التالية:

الخصائص الإيجابية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الحرية المطلقة¹.
- الانتماء والولاء للجماعة يبني ويزيد لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي.
- قلة توجيه العاملين يدفعهم إلى استخدام طاقاتهم الإبداعية.
- إعطاء الحرية الكاملة لمؤوسيه في إنجاز المهام المنوطة بهم دون أدنى تدخل من القائد.
- أن النمط الفوضوي تسوده العلاقات الطيبة بين الأفراد مما يخلق جوًا من الصداقة والمحبة ويضع قنوات اتصال بينهم، بالإضافة إلى أن علاقاتهم بالقائد تتماز بالحرية والتلقائية، هذا ما يدفع ويشجع العمال داخل المنظمة على الأداء العالي ويقلل من العداوة والمشاكل بينهم.

الخصائص السلبية:

- اللامبالاة في العمل.
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوعًا من التسيب والفوضى.

¹ محمود كاضم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط2 ، ص 386

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتطبيق اللوائح القانونية.
- التهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور.
- يعتبر هذا النوع من القيادة غير مجدٍ حيث لا يكتسب العاملون خبرات ومهارات جديدة مما يخفض مستوى أدائهم.

1-3- النمط الأوتوقراطي:

من أهم مظاهر الأسلوب الأوتوقراطي هو شيوع ظاهرة التسلط والهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه النشاطات الإدارية والفنية للعاملين والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس التفاهم الجماعي، وبممارس القائد هذا النوع بدرجة عالية في التدخل في شؤون العاملين والتوجيه المركز على تقليل مشاركة المعنيين في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة واتخاذ أغلب القرارات، وفي هذه الحالة يظل العاملون في جهل تام عن نوعية العمل الذي يقومون به وكذلك عن مستقبلهم مما ينعكس على مستوى أدائهم وعدم وجوده يضعف الأداء وربما ينعدم تمامًا¹.

وتتجلى خصائص هذا النمط فيما يلي:

الخصائص الإيجابية:

- ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرارات فتنتهي عنده كل العمليات الإدارية فتكون السلطة في يد القائد بصورة مطلقة.
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال فكلمته هي القانون، يأمر فيطاع دون مناقشة.
- لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها ويتوقع من العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته.
- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة لتحكيم العاملين.
- القائد لديه حضور قوي يمنح من خلال الشجاعة للأفراد الجدد والنصيحة للأشخاص الضائعين (توجيه العاملين)
- القائد يرقى من هم مخلصون له ويؤيدون أعماله.
- القائد لا يتراجع في قراراته.

الخصائص السلبية:

- عدم التسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها.
- امتثال المرؤوسين وخوفهم الدائم من العقاب.

¹ محمود كاضم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 387

- يقوم القائد بتحديد العلاقات مع الأفراد.
- التأديب وحتى الطرد للعمال المقصرين.

وعليه، أفراد الجماعة يكونون سلبيين وعلاقاتهم ضعيفة، وبذلك ينخفض أداؤهم إلى أدنى مستوى.

2- صفات القائد الفعال:

يتميز القائد بمهارات ومزايا وصفات قيادية تجعله يتحكم ويسيطر على زمام الأمور وتقوده إلى قيادة الجماعة وتسطير الأهداف من أجل بلوغ الغايات المرجوة.

2-1- صفات القائد:

هناك مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في القائد الناجح، وهي كالتالي:

- الهدوء وضبط النفس: أي يجب أن توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن، وألا تظهر عليه بوادر القلق أو الهياج، وعليه ألا يعرف الخوف، وأن يغذي نفسه ثقافيا وروحيا، وألا ينفعل بسرعة.
- معرفة الرجال: يتطلب عمل القائد تفهم الرجال، وهذا لا يتسنى إلا بالاحتكاك المباشر الذي يرافقه انسجام متبادل بينه وبين مرؤوسيه، وعليه أن يضع كل شخص في مكانه المناسب، وأن يوظف رجاله جيدا ليعطي كلا منهم عملا يعادل طاقاته¹.
- الإيمان بالمهمة: القائد الذي لا يؤمن بمهدفه ليس أهلا للقيادة، فعلى القائد أن تكون له الهمة والعزيمة وأن يضع أهدافه نصب عينيه.
- الشعور بالسلطة: إن السلطة أمانة في عنق الرئيس، وليس له الحق في تدميرها أو احتقارها، وعلى الرئيس مهما كانت رتبته أن يشعر بقدسية مهنته كممثل للسلطة، وليس له الحق في أن يسيء إلى مبدأ السلطة.
- البدهاء والمبادرة واتخاذ القرار: إن البدهاء والشجاعة في تحمل المسؤولية صفتان لازمتان لكل قائد ناجح، وإن اتخاذ القرار من مهام القائد، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الأمور جيدا قبل اتخاذ القرار، وإن القائد الناجح هو من كان دائما على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، ولا يجب أن يبقى القائد سلبيا أو غير منتج.
- الانضباط: إن القائد يجب أن يكون فعالا وقادرا على إيجاد الحلول للمشاكل دون أن توقفه العقبات، وأن يكون دقيقا.
- التواضع: القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والغرور الباطل، وإن كل سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية. وعلى القائد ألا يتحدث كثيرا عن نفسه ويبلغ من حديثه (الأنا)، فإن ذلك يعرضه لعدم التقبل والترحاب بين الجميع.

¹ عياصرة، معين محمود، ومروان محمود بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 79

- **الواقعية:** تتطلب مهنة القيادة قائدا واقعيا، لأن عدم الانسجام مع الواقع هو أول خطوة لفقدان زمام الأمور، وعلى كل رئيس أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور، حتى لا تكون هناك هوة كبيرة بين أفكاره المثالية والحياة العملية.
- **العطف وطيبة القلب:** تخلق المحبة المتبادلة بين أعضاء المجموعة الواحدة اتحادا يسهم في الانسجام، وإن القائد يكسب احترام مرؤوسيه وتقديرهم لما يحمله من طيبة قلب ورجولة وحزم، ولأنه لا يمكن السيطرة على الرجال إن لم تتم الهيمنة على قلوبهم.
- **احترام الآخرين:** على القائد أن يتذكر أن مرؤوسيه كائنات بشرية تحمل أحاسيس ومشاعر، فعليه أن يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب إعطاؤهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم.
- **المعرفة:** المعرفة أساس السلطة ودعمها من دعائمها، وتزداد القيمة المعنوية للقائد بازدياد معلوماته، فعليه أن ينميها ليكون أهلا لخدمة الهدف بشكل مباشر، وعلى القائد أن يلم بفنون الإدارة والقيادة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الاطلاع والدراسات¹.

2-2- مصادر قوة القائد:

- إن القوة شرط أساسي يجب أن يتوفر في القائد، ويُقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد اتباعها لتحقيق أمر ما.
- ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما مع معرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، إذ هناك خمس أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي، وهي:
- **القوة الشرعية:** يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكل قائد من القادة فرق عمل أو رؤساء الأقسام والوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل.
 - **قوة المكافأة:** تنبع من توقعات الفرد بأن قيامه بعمله على الوجه المطلوب وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من طرف الرئيس.

¹ عياصرة، معين محمود، ومروان محمود بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، مرجع سابق، ص 80

• قوة المرجعية

وهي القوة التي يتمتع بها القائد والتي تدفع الأتباع إلى الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم، وتنبع هذه القوة من شدة إعجاب الأتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

• القوة الفنية (التخصص)

مصدر هذه القوة هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الشخص ويتميز بها عن غيره.

• قوة الإكراه:

وهي قوة التأثير على الآخرين بواسطة فرض أو حجب مزايا إيجابية إن لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، ومن أهم عناصر الإكراه نجد: الانتقادات الصادرة من الرئيس للمرؤوسين، فصل المرؤوسين، خصم الرواتب، توجيه رسائل تنبيه، وغيرها¹.

¹ بنوط، حسين إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 2005، ص. 324.

المطلب الثاني: إدارة وتحسين أداء الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس في نجاح أي منظمة، إذ إن أداء العاملين يشكل المحرك الرئيسي لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط. ومع تعاظم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة، أصبح من الضروري البحث في سبل تحسين أداء الموارد البشرية باعتباره مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الكفاءة والفعالية. ومن هنا، تتضح أهمية الوقوف على مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، إضافة إلى استعراض أبرز الطرق الكفيلة بتحسينه وفق نماذج علمية حديثة، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في سعيها لتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري HUMAN RESSOURCE، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة.

1-تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، و تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية :

1) الموارد الاحترافية

2) الموارد القيادية.

3)الموارد الإشرافية.

4)باقي الموارد المشاركة.

5)الاتحادات العمالية.¹

والموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد ... الخ.

وهناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية و من أهمها :

1-1-التعريف الأول:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجيه تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق به هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها.²

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص: 17

² -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص: 11

1-2- التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة ، والموارد البشرية HUMAN RESSOURCE كاصطلاح يعتبر حديثا، وقد حل بالتدرج محتل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائدا، أو القوى العاملة.¹

1-3- التعريف الثالث:

إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تقوم بوظائف تنفيذية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء العاملين، الاختيار و التعيين والتدريب والتنمية الإدارية ، إدارة المرتبات و الأجور ، الخدمات الصحية و الاجتماعية، العلاقات الصناعية والاتصالات.² من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة داخلية ضرورية في المؤسسة ، تهدف أساسا لتحقيق الاحتياجات من الموارد البشرية في المؤسسة ، والعمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية بأدنى التكاليف الممكنة. **ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:**

من الطبيعي أن نعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها ، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها ، ونظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف لموارد أخرى هامة جدا في تفعيل وتنشيط أدوارها، ويكمن وراء أهمية الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها فيما يلي:³

1) أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل ، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية ، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.

2) أسباب تعود إلى الارتباط و التداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر العلوم الاقتصادية و علوم إدارة الأعمال، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية وغيرها من العلوم.

3- أسباب تتعلق باختيار المؤسسات لأفراد دون غيرهم ، وتفضيل الأفراد لمؤسسات خاصة، و يرى «علي السلمي» أن السبب الأهم لتطوير إدارات الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

¹ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، حلب، 2003، ص: 17

² عباد الصالحة و آخرون، دور التدريب في تنمية المهارات الإشرافية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني والتمهين رقم 01 بالوادي، 2009، ص: 10

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 19

- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمناه به من دوافع للعمل هو عنصر أساسي في تحقيق الكفاءات الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان .

- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في الأداء البشري بما يحقق المزيد من الكفاءات الإنتاجية ، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع ان توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات كفاءة ومهارة واستعداد للعمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .¹

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات سواء باعتبارها كوظيفة أساسية لتحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة أو كإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من كفاءات المتوفرة في المؤسسة ، وتحسين المردودية مرتبطة اليوم بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية ، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي احد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يعبر مسير الموارد البشرية نظرتة وتصرفه تجاه الموارد البشرية ، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى (مادية ، مالية ، وإعلامية.... الخ) يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار.²

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية :

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، كما يمكننا أن نستنتج الأهداف التي تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقها ، والتي يتجسد مفهومها في الفقرة الآتية :³

وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات وإحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها وإستمرارها.

و من خلال هذه الفقرة نستخلص أهداف إدارة الموارد البشرية و التي تتمثل فيما يلي :

1-تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد،آلات ، تكنولوجيا... الخ) ، وعلى مستوى آدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع،خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ، فالعنصر

¹ محمد سعيد أنور السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الإسكندرية ، 2003 ص : 31.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالة ،2004،ص: 29

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 29

البشري هو المسؤول على تحقيق الكفاية الإنتاجية و ذلك من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ومدرّباً ومحفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.¹

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي EFFECTIVENESS : الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفو للموارد (المدخلات)، ويجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن إحتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملته حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة فقط بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية بمسألة الجودة ورضا الزبائن لأنها مسألة في غاية الأهمية ، وأن خدمة العملاء و تحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة ، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكونوا في خدمة عملاء المنظمة.

من خلال جميع ما تقدم نخرج بالنتيجة التالية:

الكفاية الإنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما بعضا ، فمن خلالهما تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها ، مما يزيد من قوتها التنافسية في السوق وقدرتها على البقاء والإستمرار.²

3- تعظيم إنتاجية التنظيم.

4- المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

5- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.³

6- إختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات.⁴

7- تحقيق التعارف الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع .

8- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

9- تنظيم العلاقات الطبيعية في العمل بين جميع أفراد التنظيم .

10- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع أفراد العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

11- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل مناسب للإنتاج وعدم تعرض العمال لأي مخاطرة مثل الحوادث

العمل الصناعي الأمراض المهنية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 29

² مرجع نفسه، ص: 30

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، المنوفية مصر ، 2003، ص: 39

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 21

- 12- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق خطة التأمين الاقتصادية ودفعهم لبدل أقصى مجهود .
- 13- اختيار كافة الأشخاص لشغل الوظائف الحالية وقيام بأعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .
- 14- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها الخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياسته ولوائحه وتوصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر عليهم.
- 15- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.¹

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أربعة وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي :

1- وظيفة الاستقدام:

وتعني وظيفة الاستقدام البحث عن الأشخاص المناسبين لوظيفة ما و تشمل أربع وظائف فرعية:

1-1- التخطيط للموارد البشرية :

أ-تعريف التخطيط للموارد البشرية:

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ذلك العمل الإداري المنتظم و المستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية ، من اجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً، والتخطيط للموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.²

ب- أهمية تخطيط الموارد البشرية :

تواجه الكثير من المؤسسات وخاصة الإنتاجية منها التذبذب المفاجئ في موارد القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة ، إذ قد تفاجأ بمشكلات الفائض أحيانا والعجز أحيانا أخرى في مواردها البشرية ، لذلك تلجأ المنظمات إلى التخطيط للموارد البشرية من اجل التخلص من مشكلتي الفائض والعجز.³

ج-مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية مثل أي نوع من أنواع التخطيط في أي مجال كان ، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية ، إذ تتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها ، فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 39

² علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 83

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 83

اللازمة للتخطيط أو تكون غير دقيقة ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة ، وبطبيعة الحال فإن نتائج ذلك ستكون سلبية على المؤسسة ، وحتى يكون التخطيط سليما فينبغي أن يتضمن ما يلي ¹:

1. أن تكون الأهداف الحالية والمستقبلية واضحة.
2. أن تكون خطط كافة إدارات المؤسسة واضحة.
3. أن يكون هناك وصف تحليلي للوظائف.
4. أن تكون السياسات الإنتاجية والمالية واضحة.
5. تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
6. وجود تنظيم إداري واضح.
7. سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
8. الإشارة إلى التشريعات العمالية المعمول بها.

1-2- الإستقطاب :

هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة.²

1-3- الإختيار والتعيين :

هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الإختيار طبقا لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة. والتعيين هو آخر مرحلة من مراحل الإختيار حيث يتم فيها تثبيت الموظف في منصبه.³

2- وظيفة التنمية :

وتشمل أربع وظائف فرعية وهي :

1-2- التدريب :

هو عملية تهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.⁴

❖ أهمية التدريب :

تزايد بالإهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة للمتخصصين في القيام به ، لأن التدريب في مجال الصناعة الحديثة خاصة صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء أداء مهامهم وتطويرا لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

¹ علي غربي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:83

² نفس المرجع أعلاه، ص: 87

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية،الإسكندرية،2002،ص: 155

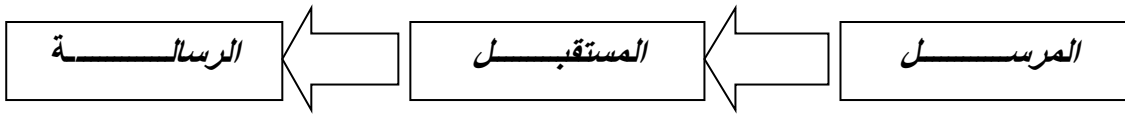
⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 332

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة ، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ، و إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة في قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة.¹

2-2- الإتيصال :

هو عبارة عن تبادل المعلومات أو الأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب المستقبل بطريقة ما² ، والشكل التالي يوضح عملية الإتيصال:

شكل رقم 02: يوضح عملية الإتيصال



المصدر: وليد العانز، الإتيصال الداخلي وأثره على الأداء في المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة (ملحق الوادي)، 2003، ص20 ولإتيصال أربع اتجاهات :

- من أعلى إلى أسفل
- من الأسفل إلى الأعلى
- الإتيصال الأفقي
- الإتيصال المحوري

2-3- الترقية :

وهي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية و المركز، وقد يصاحب الترقية زيادات في الأجر والمميزات الأخرى.³

2-4- تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء على انه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية سواءا أكانوا مرؤوسين أو رؤساء أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً إلى قاعدته.⁴

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 107

² وليد العانز، الإتيصال الداخلي و أثره على الأداء في المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة (ملحق الوادي)، 2003، ص: 20

³ علي غربي و آخرون مرجع سبق ذكره، ص: 125

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 323

3- وظيفة التحفيز:

وتشمل الوظائف الفرعية التالية:

3-1- الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما.¹

3-2- الأجر :

هي المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها.²

وتنقسم الحوافز إلى ما يلي:³

***على أساس الجهد:** وتمنح للموظفين على أساس الجهد المقدم، فهي تدفع لهم تعويضاً إذا قدموا عملاً ما ولا تدفع إذا لم يقدموا العمل، أي أنها تتفق معهم على اجر لما سينتجون فعلاً.

***على أساس الوقت:** أن تدفع للعاملين على أساس الوقت الذي يضعون أنفسهم بتصرفها، فتدفع لهم المكافأة المتفق عليها، وبغض النظر عما أنجزوا خلال هذا الوقت، فقد تتفق معهم لدفع على أساس الأسبوع أو الشهر أو حتى السنة.

3-3- الصيانة (المحافظة):

وتشمل ثلاث وظائف فرعية وتتمثل فيما يلي :

أ-المزايا والخدمات :

وتمثل مقابل العضوية والانتماء إلى المنظمة، وهي تمنح لجميع العاملين بها ودون تمييز تقريباً.⁴

ب-الأمن والسلامة :

هو إيجاد البرامج المناسبة لتجنب ما يمكن أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على سلامة العاملين والممتلكات وسير العملية الإنتاجية، وذلك عن طريق توظيف متخصصين في هذا المجال تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة لتصميم هذه البرامج وتحقيق الهدف المنشود، ألا وهو توفير كافة أساليب الحماية والوقاية.⁵

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص:468

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 235

³ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص:264

⁴ سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 263

⁵ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:134

ج-العلاقات الصناعية :

هي العلاقات المشتركة بين أصحاب العمل والعمّال ، وتتضمن عمليات التشاور والتفاوض بين الممثلين الرسميين لأصحاب العمل والموظفين، ومعالجة الخلافات التي تنشأ في تفسير وتطبيق اتفاقيات العمل عن طريق التفاوض الجماعي والتحكيم.¹

خامسا : تحسين والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

1- تعريف الأداء الوظيفي:

تبين من مراجعة الادبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف للأداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي الى تباين تناوله في علوم الإدارة، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء الوظيفي من خلال تعريفات مختلفة منها:

فقد عرف راوية :

الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور او المهام، وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

اما مخيمر واخرون فقد اجمع على انه:

هو المنظومة المتكاملة لنتاج اعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، أي يشتمل على ثلاثة ابعاد هي:

● أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

● أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة المؤسسة.

● أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.³

اما الحوامد فعرف الأداء الوظيفي على انه:

مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.⁴

¹ حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، 1997 ، ص:72

² محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص210.

³ عبد العزيز جميل مخيمر واخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000، ص9.

⁴ نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية(دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الإدارية، ط1، 2004، ص61.

اما حين جاء الربيق بالتعريف التالي:

هو نشاط العاملين من خلال ما يقوم به من واجبات ومسؤوليات، التي يجب على الفرد القيام بها كل في موقعه الوظيفي.

ويعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديده تبعا لعدة ابعاد متداخلة وهي:

- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الإدارة عبر المشرف مباشرة.

- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.¹

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.

- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واثقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.

ومن خلال ما سبق عرضه فان الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية:

● جهد يهدف الى تحويل المدخلات الى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

● بذل جهد يسعى الى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.

● سلوك يهدف الى تحقيق نتيجة.

● استجابة تتكون من فعل وردة فعل.

● التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.

● التزام العامل بأوقات العمل ودوامه.

● إنجاز الاعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.

● محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والادراك.

● يرتبط أداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر إدارية ومادية.

● شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.

● يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الادراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا.

¹ محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية،

- يرتبط الأداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.¹

2- محددات أداء الموارد البشرية:

إن الأداء يتحدد بثالث عوامل أساسية، فباعتبار أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات والخصائص الفردية ، إدراك الدور أو المهام² .

- **الجهد** : يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى دافعيته للأداء ، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز _ الدوافع _ إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل إلى آخر ، وهذا ينعكس على كفاءة الأداء لديهم

- **القدرات** : التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بالقدرة على العمل والتي وهي قدرات الفرد الشخصية تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بدل جهد أكبر مما يدفعه إلى الأداء المستمر.

- **إدراك الدور** : هي مدى إطلاع العامل بعمله، أي جمع مجموعة من الانطباعات والتصورات التي يحتاجها في أداء وظيفته، إلى جانب الطريقة التي ينبغي أن يمارس دورها في المؤسسة.

3- العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الموارد البشرية من بينها :

أ- **غياب الأهداف المحددة**: فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ،ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لقلة وجود معيار محدد مسبقاً، فالتمتلك المؤسسة معايير أو مؤشرات الإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

ب - **قلة المشاركة في الإدارة** : إن قلة مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ،وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد الربيع، مرجع سبق ذكره، ص10.

²خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث أبحاث اقتصادية و ادارية العدد89، جوان 2004، ص 584.

ج- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدات الأداء والمردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات و الحوافز التي يحصل عليها فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بترقيات والعلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالموظفين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي، والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط أو الكسول أو غير المنتج.

د- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

هـ- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعنى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.¹

سادسا: طرق تحسين الاداء و تحديات التي تواجهها الموارد البشرية

1- طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يُجَدِّد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء، تتمثل في: تحسين الموقف، أو العامل، أو الوظيفة.

1-1- تحسين العامل

يرى Haynes أن تحسين العامل يُعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى. وفي هذا الإطار، توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، نذكر من بينها:

- الوسيلة الأولى:

تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور، بل يجب تركيز الجهود على تحسين الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

- الوسيلة الثانية:

1 بن قسوم جهيدة، قادي صورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي 2017، ص 85.

تتمثل في التركيز على الموازنة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، حيث إن وجود إعاقة نسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز، من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد توافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

• الوسيلة الثالثة:

الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تُقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

1-2- تحسين الوظيفة

يؤكد Haynes أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصًا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث إنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات العامل، أو أنها تضم مهامًا غير مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويعتبر Haynes أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة. ويضيف أيضًا أنه بعد تحديد مهام الوظيفة، يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث إن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة، سواء كانت إدارية أو فنية، مع توفير المهارات والصلاحيات المناسبة لدى العاملين بهذه المهام.

كما يُضيف أيضًا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال:

• توسيع نطاق الوظيفة (تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي).

• إثراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)¹.

• زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حثهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف أو إزالة الملل. ويُعطي هذا الأسلوب، بالإضافة إلى ذلك، منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين.

ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة:

• أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد.

• أن تكون فترة تبادل الوظائف كافية.

• أن تكون معدات الأداء واقعية.

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص 90

ومن الوسائل التي يراها Haynes أيضاً لتحسين الوظيفة: إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق دراسة أو لجان أو مجموعات معينة، وتوفير الطرق اللازمة للمساهمة في حل المشكلات.

1-3- تحسين الموقف

يرى Haynes أن الموقف أو البيئة التي تُؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

ويضيف Haynes أن عمل جداول عمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصصلحة العامل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب إشراف مناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون).

فإذا انحرف أسلوب الإشراف عما هو مألوف أو مناسب، أو إن كان هناك قصور في التوجيه، فإن ذلك سيؤدي إلى تشييط همّة الموظف أو العامل.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء:

- درجة اهتمام المشرف بالاتصالات.
- مقدار تفويضه للسلطة.
- معايير الأداء التي يضعها.
- مدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز.
- إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر¹.

2- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

شهدت مختلف مجالات العمل في وقتنا الحاضر العديد من التغيرات الجوهرية، وقد رافقت هذه التغيرات تحديات متعددة أمام إدارة الموارد البشرية في سعيها لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى. وفيما يلي أبرز هذه التحديات:

2-1- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة

لا شك أن التطورات التكنولوجية، وخاصة استخدام الحواسيب والأنظمة الرقمية، قد فرضت على إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة، حيث أدت هذه التغيرات التكنولوجية إلى تحولات جوهرية في طبيعة الأعمال والمهارات

¹ علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 90

المطلوبة. الأمر الذي يجعل من أنشطة التدريب، التنمية، والتخطيط الوظيفي أكثر أهمية مستقبلاً، بما يتناسب مع متطلبات هذه التحولات.

كما أن التوسع في استخدام التكنولوجيا قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف التقليدية، ما يستدعي من إدارة الموارد البشرية مراجعة سياساتها وتكييفها مع هذه المتغيرات الجديدة.¹

2-2- التغيير في تركيبة القوى العاملة

لوحظت تغيرات ملحوظة في تركيبة القوى العاملة، لاسيما في المؤسسات الحكومية، حيث ازدادت نسبة النساء في سوق العمل، وأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف. وهذا التوجه يفرض على إدارة الموارد البشرية التعامل مع متطلبات جديدة مثل: المساواة في الأجور، فرص الترقية، وتوفير بيئة عمل داعمة للمرأة، كالرعاية الطبية، إنشاء دور الحضانه، وإجازات الأمومة والرضاعة. وعلى الإدارة أن تكون مستعدة لوضع خطط وظيفية ملائمة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملات من الجنسين على حد سواء.

2-3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، فهي بحاجة إلى نظم معلومات حديثة تتضمن بيانات وخطط دقيقة. ويعد التحدي الأكبر أمام المؤسسات الكبرى اليوم هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة بشأن العاملين، من خلال قواعد بيانات إلكترونية متكاملة.

2-4- تغيير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والمعتقدات دورًا محوريًا في إدارة الموارد البشرية، إذ تؤثر بشكل مباشر على دوافع وسلوك العاملين على مختلف المستويات التنظيمية.

وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك اتجاهات سلبية شائعة بين القوى العاملة، خاصة في القطاع الحكومي، مثل التهرب من المسؤولية، مقاومة التغيير، انخفاض دافع الإنجاز، غياب الأسلوب العملي في التفكير، ضعف الانتماء الوظيفي، والتسبب في الالتزام بالمواعيد.

وتعتبر هذه الاتجاهات تحديًا كبيرًا على عاتق إدارة الموارد البشرية، التي يجب أن تسعى لاستثمار القوى العاملة بشكل فعال عبر برامج توعوية وتحفيزية.²

¹ صاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 123.

² صاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 125

2-5- العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بأجور أعلى، في حين تعجز العديد من المؤسسات عن تلبية هذه المطالب. كما أن ضعف مستوى الأجور وعدم توفر الحوافز الكافية يؤثر سلبًا على أداء العاملين، وقد يدفعهم للبحث عن وظائف إضافية خارج نطاق العمل الرسمي. ومن جهة أخرى، فإن عدم جدية تقارير الأداء السنوية، وضعف فعالية نظم الحوافز، يشكل عبئًا إضافيًا على إدارة الموارد البشرية في تحفيز العاملين على بذل الجهد وتحقيق الأداء الأمثل.

2-6- زيادة حجم القوى العاملة

نتيجة التوسع في التعليم الجامعي، أصبح هناك تباين كبير بين الموظفين من حيث المستوى التعليمي، والثقافي، والمهاري. وهذا يُحمل إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين رئيسيتين:

1. إدارة موظفين ذوي مؤهلات علمية مختلفة، ما يستدعي توفر كفاءات مناسبة في إدارات الموارد البشرية.
2. إعداد برامج تدريبية وتنموية لتطوير قدرات المديرين والموظفين على حد سواء.

وعليه، يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تنمية الكفاءات المطلوبة لمواكبة التخصصات المختلفة، من خلال استخدام البرامج التدريبية والتطويرية الحديثة والمستمرة¹.

¹ صاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 125

المطلب الثالث : العلاقة بين القيادة والادارة وتحسين أداء الموارد البشرية

تُمثّل القيادة دعامة أساسية في بناء منظمات ناجحة وقادرة على التكيف مع التحديات المعاصرة، حيث تتجاوز دورها التقليدي في الإشراف المباشر لتصبح قوة دافعة لتطوير الموارد البشرية وتعزيز قدراتها. ففي عصر يتسم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة وتنوع الثقافات داخل بيئات العمل، تبرز الحاجة إلى قيادة تستوعب التعقيدات البشرية والتنظيمية، وتعمل على توظيفها لتحقيق التميز التنافسي. فالقائد الناجح لا يكتفي بتحديد الأهداف، بل يبنى رؤية مشتركة تلهم الفريق، وتخلق لديه الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية. ومن خلال تبني منهجيات علمية كتلك التي طرحها "هاينز"، مثل تحسين الموقف عبر تعزيز التواصل الفعال وتبني أنماط إشراف مرنة، أو تحسين العامل عبر التركيز على تنمية المواهب وتكليف المهام مع الميول والقدرات، أو حتى تحسين الوظيفة نفسها عبر إعادة تصميمها لتصبح أكثر تحفيزاً، تُصبح القيادة عاملاً محورياً في تحويل بيئة العمل إلى مساحة للإبداع والإنتاجية. كما أن دور القيادة لا ينفصل عن التحديات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مثل إدارة الأجيال المختلفة في العمل، ودمج التقنيات الذكية مع العمليات البشرية، ومواءمة سياسات التوظيف مع القيم المجتمعية المتغيرة. لذا، فإن القيادة الفعّالة هي التي تدمج بين الحكمة في اتخاذ القرارات والمرونة في التكيف، مع الحفاظ على التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان رفاهية الموظفين، مما يجعلها القلب النابض لأي استراتيجية ناجحة للموارد البشرية والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية :

الدراسات السابقة تُعد ركيزة أساسية يعتمد عليها الباحث في إعداد بحثه، إذ تمدّه بالأفكار والإجراءات التي تساعده في إيجاد حلول لمشكلته، وتوضح له الجوانب الغامضة المتعلقة ببحثه، كما تُرشده إلى المراجع والمصادر المناسبة، ومن هذا المنطلق، فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات التي وجدنا أنها تخدم موضوع بحثنا وتسهم في تنظيم مساره وتوجيهه بالشكل الصحيح.

وانطلاقاً مما سبق، سنستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، حيث قمنا بتصنيفها وفقاً لمعيار ارتباطها بالمتغير المستقل "القيادة" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، كما تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

المطلب الاول : الدراسات السابقة

1-الدراسات العربية:

❖ دراسة محمد إبراهيم مجمعي (2007)

بعنوان: "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه أنماط القيادة المختلفة في المؤسسات الصناعية، وعلاقتها بالنمو المهني للعاملين.

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث في جمع البيانات أدوات متعددة تمثلت في: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمصانع الخاصة بمدينة الرياض، والبالغ عددها 1203 مصنعاً، وعدد العمالة فيها 111,965 عاملاً. وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين، بلغ عدد أفرادها 311 عاملاً.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، والفضولية) تُمارس في المصانع الخاصة بمدينة الرياض، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطية، تليها الأوتوقراطية، في هذه المؤسسات.

- التعقيب:

تناولت هذه الدراسة متغير القيادة، وهو أحد العناصر المهمة في دراستنا، وقد أفادتنا في توضيح مفهوم القيادة وأساليبها المختلفة، مما ساعدنا في بناء فرضياتنا. أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في أن هذه الدراسة بحثت العلاقة بين أنماط القيادة والنمو المهني، بينما ركزت دراستنا على القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى اختلاف زمان ومكان إجراء الدراسة.

❖ دراسة عبد العزيز بن علي بن أحمد السلطان (2008)

بعنوان: "السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية بمملكة العربية السعودية."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى مدربي لاعبي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى في أندية المنطقة الشرقية، بالإضافة إلى دراسة تأثير بعض المتغيرات مثل الجنس، السن، سنوات الخبرة في مجال التدريب، وطبيعة المهنة.

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، واستخدم مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد أبو زيد (1990)

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 67 مدربًا و622 لاعبًا من أندية الدرجة الأولى في المنطقة الشرقية.

- نتائج الدراسة:

- وُجدت علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الذي يمارسه مدربي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى ودافعية الإنجاز لدى اللاعبين.
- وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهمة والسلوك القيادي للمدربين في بُعدي المشاركة والسلوك الديمقراطي، وذلك لصالح المدربين المتفرغين.
- وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي ودافعية الإنجاز، وذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة من 1 إلى 5 سنوات.
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية بين السن ودافعية الإنجاز لدى اللاعبين.

- التعقيب:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لمتغير القيادة، غير أن الفارق يكمن في المتغير التابع، حيث ركزت على دافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية، بينما تناولت دراستنا أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة. كما تختلف الدراستان من حيث المكان والزمان وعينة البحث.

❖ دراسة حسين مرضي الدوسري (2010)

بعنوان: "أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين". انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي؟ - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل النتائج. - مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية التقنية بالخرج في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت عينة الدراسة 165 موظفًا.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط القيادي السائد، يليه النمط التشاركي، ثم النمط الحر. - التعقيب:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل، وهو القيادة، وقد أفادتنا في تحديد أنماط القيادة (الأوتوقراطي، التشاركي، الحر) والنمط الأكثر فاعلية في التعامل مع الموظفين. أما الاختلاف في المتغير التابع، حيث تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي، في حين ركزت دراستنا على تحسين أداء الموارد البشرية.

❖ دراسة صالح جيلح (2004-2006)

بعنوان: "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي مفاده:

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين بالمؤسسة؟
- وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية، من بينها:
- هل يمنح القادة الإداريون في مجمع صيدال اهتمامًا متوازنًا بالعمل والعاملين؟
- ما مدى مساهمة القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين؟

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، كما استخدم مجموعة من الأدوات العلمية شملت: المسح الكتابي، الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 32 فردًا من موظفي الإدارة ومرؤوسيه في مجمع صيدال.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون بشكل رئيسي على السلطة الرسمية لإقناع المرؤوسين بتحقيق أهداف المؤسسة، مما أدى إلى بروز صراعات تحدت المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.
- لوحظ ميل القادة نحو اتباع حلول وسطى لتحقيق توازن بين الاهتمام بالعمل والإنتاج وبين تلبية حاجات المرؤوسين، مما يعكس نوعًا من العجز في تحقيق رضا المرؤوسين الكامل.

- التعقيب:

تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث تناولها للمتغيرين الرئيسيين: القيادة والأداء، وقد أفادتنا في توضيح المفاهيم المرتبطة بمتغيري المتغيرين. أما أوجه الاختلاف فتتمثل في مكان وتاريخ إجراء الدراسة، بالإضافة إلى طبيعة العينة المستخدمة.

❖ دراسة كيدر عمار (2014-2015)

بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع".

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما طبيعة الأداء الوظيفي، وكيف يتم تقسيمه؟ وما أهم سبل تحسينه؟
- ما هي الوسائل القيادية التي يستخدمها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة؟

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث في جمع البيانات كلاً من: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مؤسسة سونلغاز من إطارات وعمال تنفيذيين دون استثناء، حيث تضم مديرية التوزيع بالأغواط ثلاث مقاطعات هي: مقاطعة أفلو، ومقاطعة حاسي الرمل، بمجموع يد عاملة بلغ 322 عاملاً، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة بعد إجراء التحليل الإحصائي إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاثة ومستوى الأداء الوظيفي، مع ارتفاع ملحوظ في مستوى الأداء لدى الأفراد.

- التعقيب:

تقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تناولها للمتغيرين الأساسيين: القيادة والأداء، وقد أفادتنا في بناء الجانب النظري المتعلق بالمتغيرين المستقل والتابع، كما ساعدتنا في اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة، والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة. أما أوجه الاختلاف بين الدراستين فتتمثل في حجم العينة ومجتمع الدراسة.

❖ دراسة بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2014)

بعنوان: "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت، ولاية ورقلة".

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلين التاليين:

- ما آثار أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)؟

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي بهدف التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد استخدم الباحثان الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت بولاية ورقلة، والبالغ عددهم 107 موظفين، وتم اختيار عينة مكونة من 98 فرداً بطريقة العينة العشوائية.

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها:

• وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

• عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند نفس مستوى الدلالة.
• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

- التعقيب:

تناولت هذه الدراسة أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وقد استفدنا منها في دراستنا من خلال تناولها للمتغيرين وما توصلت إليه من نتائج ساعدتنا في بناء الإطار النظري، إلا أن أوجه الاختلاف تبرز في طريقة صياغة الفرضيات ومنهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة والعينة وأسلوب التحليل.

2-الدراسات الأجنبية :

2-1-دراسة أوهايو (1950)

بعنوان " :البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل"، وتُعد هذه الدراسة من أبرز الدراسات التي أُجريت ضمن البحوث الكبرى التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية.

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على أدوات متنوعة لجمع البيانات، تمثلت في الملاحظة، والمقابلة، بالإضافة إلى استخدام استبيانين منفصلين: أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه، والآخر لقياس الأسلوب القيادي من وجهة نظر مرؤوسي القائد.

- نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود سلوكين قياديين رئيسيين، هما:

- المبادأة والتنظيم: ويشير إلى مدى قدرة القائد على تنظيم وتحديد العمل المطلوب، وتأسيس شبكة اتصالات، وتقوم أداء جماعة العمل.
- التعاطف: وهو السلوك الذي يتجلى في الثقة، والاحترام المتبادل، والمودة، والاهتمام برفاهية العاملين، ويمثل أسلوب القيادة الموجه نحو الأفراد.

- التعقيب:

تناولت هذه الدراسة متغيري دراستنا الحاليين، والمتمثلين في النمط القيادي والأداء، وقد استفدنا منها في الجوانب النظرية وفي اختيار المنهج. غير أن الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أسلوب التحليل والمعالجة، إضافة إلى اختلاف عينة الدراسة.

2-2-دراسة جامعة ميتشغان:

في الوقت الذي كانت تُجرى فيه أبحاث في ولاية أوهايو، أُجريت أيضًا سلسلة من الدراسات حول القيادة في جامعة ميتشغان، بعنوان: "الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف"، وهدفت إلى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والرضا لدى العاملين.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود أسلوبين قياديين رئيسيين، هما:

- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل: يتميز بالتركيز على الإشراف المباشر، واستخدام القوة الشرعية والقسرية، والالتزام بجداول الإنتاج، وتقييم أداء العاملين.
- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين: يركز على تفويض السلطة، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين.

التعليق:

تتوافق هذه الدراسة مع موضوعنا من حيث تناوُلها لأنماط السلوك القيادي، وقد استفدنا منها في تحديد تلك الأنماط، وكذلك في توضيح الفروق بين الأسلوب الذي يركز على العمل وذلك الذي يركز على الموظف. ومع ذلك، يظل الاختلاف بين الدراستين قائمًا من حيث الزمان والمكان واختلاف الثقافات بين البلدان.

3-1-دراسة وودارد: (Woodard 1994)

بعنوان: "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية."

أهداف الدراسة:

- تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة في ولاية جورجيا.
- تحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل.
- الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة ودافعية المعلم للعمل.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد الباحث على استبيانين، الأول لوصف السلوك القيادي، والثاني لقياس دافعية المعلم نحو العمل.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 420 معلماً يعملون في 10 مدارس متوسطة بولاية جورجيا الأمريكية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل.
- أظهرت الدراسة دلالة إحصائية بأن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتحقيق أهداف برنامج المدرسة عندما يعملون تحت إدارة مدير يمتلك مهارات قيادية عالية.

التعليق:

المعلم نحو العمل، وقد استفدنا منها في التعرف على أنماط القيادة كجزء من دراستنا. أما الاختلاف فيكمن في المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة دافعية المعلمين، بينما تركز دراستنا على القيادة والأداء في مؤسسة صناعية.

المطلب الثاني : التعليق العام على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا الحالية، والتي تركزت حول موضوع القيادة وأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية. وقد تم الاستعانة بأهم هذه الدراسات التي تشترك في المتغيرات الأساسية ذات الصلة بموضوع دراستنا، وذلك بهدف الإلمام الكامل بالمفاهيم والنظريات المرتبطة بالقيادة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية. شكّلت هذه الدراسات الميدانية نقطة انطلاق مهمة لنا لإجراء دراستنا الحالية، كما ساعدتنا في توسيع فهمنا للموضوع، ومنحنا معلومات قيمة حول طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء، باعتبارهما من أبرز المتغيرات المؤثرة في البيئة التنظيمية للمؤسسات.

على الرغم من التنوع في مجالات وتخصصات الدراسات السابقة، وكذلك اختلاف المناهج والأساليب التي اتبعتها في معالجة موضوع القيادة والأداء، إلا أن هناك نقاط تقارب واضحة بينها وبين موضوع دراستنا، يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. التركيز الكبير على أهمية القيادة الإدارية ودورها في توجيه وتحفيز العاملين.

2. الاهتمام بتحسين الأداء للعاملين في المؤسسات كهدف أساسي من أهداف القيادة.

أما من حيث نقاط الاختلاف مع دراستنا، فتتمثل في طبيعة الإشكالية البحثية التي انطلقت منها كل دراسة، بالإضافة إلى تعدد الأسئلة الفرعية التي طرحتها والتي تختلف في محتواها وأهدافها عن تلك التي نبحتها في دراستنا الحالية. كما يختلف منهج التحليل والتناول، حيث اتبعت دراستنا أسلوبًا تحليليًا يتناسب مع خصوصيات المجتمع والعينة المختارة، ما يجعل منهجيتنا فريدة مقارنة بالدراسات السابقة.

تقدم دراستنا إسهامًا مهمًا من خلال التركيز على للقيادة وأبعاد تحسين أداء الموارد البشرية ، وهو ما يثري المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

لقد كانت الدراسات السابقة مرجعًا غنيًا أفادنا في تعميق فهم موضوعنا، وأمدتنا بإطار نظري قوي يعتمد على عدد من النظريات ذات الصلة التي استندنا إليها في تحليل وتفسير النتائج. كما ساعدتنا هذه الدراسات في توجيه عملية اختيار العينة المناسبة، وصياغة بعض عناصر استمارة جمع البيانات، مما ساهم في تعزيز جودة البحث ودقته.

بالتالي، يمكن القول إن هذه الدراسات شكلت قاعدة معرفية متينة ودعامة أساسية لبحثنا، وساعدتنا في رسم مسار واضح يسهل من خلاله فهم وتحليل العلاقة بين القيادة وتحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الجدول 02: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- دراسة محمد إبراهيم مجمعي (2007)

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الفوضوية) والنمو المهني للعاملين في المؤسسات الصناعية.	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	عام 2007	سنة 2025
الحدود المكانية	المصانع الخاصة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين في 1203 مصنعًا بالرياض، وعددهم 111,965 عاملاً، تم اختيار عينة عشوائية من 311 عاملاً.	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج و متغيرات الدراسة	أنماط القيادة (مستقل) والنمو المهني (تابع).	القيادة (مستقل)، أداء الموارد البشرية (تابع)
المنهج العلمي	المنهج الوصفي التحليلي.	المنهج الوصفي التحليلي
الأدوات المستخدمة	الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.	استبيان، تحليل إحصائي باستخدام أدوات مثل SPSS

2- دراسة حسين مرضي الدوسري (2010)

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	دراسة السلوك القيادي للمدرب الرياضي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية.	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	عام 2008	سنة 2025
الحدود المكانية	أندية الدرجة الأولى بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	67مدرّبًا و622 لاعبًا من أندية الدرجة الأولى.	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج و متغيرات الدراسة	السلوك القيادي (مستقل)، دافعية الإنجاز (تابع)، مع دراسة تأثير متغيرات وسيطة كالجنس، السن، الخبرة، وطبيعة المهمة.	القيادة (مستقل)، تحسين أداء الموارد البشرية (تابع)
المنهج العلمي	المنهج الوصفي المسحي.	المنهج الوصفي التحليلي
الأدوات المستخدمة	مقياس السلوك القيادي لمديري الألعاب الجماعية (إعداد أبو زيد، 1990).	استبيان، تحليل إحصائي باستخدام أدوات مثل SPSS

3- دراسة حسين مرضي الدوسري (2010)

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	سنة 2010	سنة 2025
الحدود المكانية	كلية التقنية بالخرج - السعودية	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	165موظفًا من كلية التقنية	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج و متغيرات الدراسة	القيادة (مستقل)، الرضا الوظيفي (تابع)	القيادة (مستقل)، تحسين أداء الموارد البشرية (تابع)
المنهج العلمي	المنهج الوصفي	المنهج الوصفي التحليلي
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	استبيان	استبيان، تحليل إحصائي باستخدام أدوات مثل SPSS

4- دراسة صالح جيلج (2004-2006)

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	2004 - 2006	2025
الحدود المكانية	مجمع صيدال - الجزائر	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	32 فردًا من الإدارة ومرؤوسيه	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج و متغيرات الدراسة	القيادة الإدارية (مستقل)، الأداء (تابع)	القيادة (مستقل)، تحسين أداء الموارد البشرية (تابع)
المنهج العلمي	وصفي تحليلي + دراسة حالة	وصفي تحليلي

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	ملاحظة، مقابلة، استمارة، مسح كتابي	استبيان، تحليل إحصائي

5- دراسة كيدر عمار (2014-2015)

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	تأثير القيادة الإدارية على الأداء	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	2014 – 2015	2025
الحدود المكانية	مؤسسة سونلغاز – الأعواط	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين (322 عاملاً)	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج ومتغيرات الدراسة	القيادة مستقل، الأداء تابع	القيادة (مستقل)، تحسين أداء الموارد البشرية (تابع)
المنهج العلمي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	ملاحظة، مقابلة، استمارة	استبيان، تحليل إحصائي

6- دراسة بوخلوة باديس وقمو سهيلة (2014)

العناصر	الدراسات السابقة 2014	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	آثار أنماط القيادة على الأداء الوظيفي	دور القيادة المتبعة في تحسين الاداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	2014	2025
الحدود المكانية	مطاحن جديع بتقوت - ورقلة	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
مجتمع وعينة الدراسة	107موظفين، العينة: 98	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج ومتغيرات الدراسة	أنماط القيادة (تحويلية، تبادلية، عدم التدخل) ← الأداء	نمط القيادة ← تحسين اداء الموارد البشرية
المنهج العلمي	تحليلي	وصفي تحليلي
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	استمارة وتحليل إحصائي	استبيان، تحليل إحصائي

7- دراسة أوهايو (1950)

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	العوامل المحددة لسلوك القائد وتأثيره على الأداء	دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	1950	2025
الحدود المكانية	ولاية أوهايو - أمريكا	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	غير محددة بدقة (عدة قيادات ومؤسسات)	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج ومتغيرات الدراسة	سلوك القائد ← أداء جماعة العمل	نمط القيادة ← تحسين اداء الموارد البشرية

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
المنهج العلمي	ملاحظة، مقابلة، استبيانات	وصفي تحليلي، استبيان
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	استبيانان، ملاحظة، مقابلة	استبيان، تحليل إحصائي

8- دراسة جامعة ميتشغان

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	أساليب القيادة المؤثرة في الأداء والرضا	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	خمسينيات القرن الماضي	2025
الحدود المكانية	جامعة ميتشغان - أمريكا	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	موظفون في مؤسسات أمريكية	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج ومتغيرات الدراسة	أسلوب القيادة ← الأداء والرضا	القيادة ← أداء الموارد البشرية
المنهج العلمي	دراسات ميدانية وتحليل سلوكي	وصفي تحليلي
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	ملاحظة، مقابلات، تحليل سلوكي	استبيان، تحليل إحصائي

9- دراسة جامعة ميتشغان

العناصر	الدراسات السابقة:	الدراسة الحالية
الحدود الموضوعية	الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية المعلم	دور القيادة في تحسين أداء الموارد البشرية
الحدود الزمانية	1994	2025
الحدود المكانية	مدارس متوسطة في جورجيا - أمريكا	مديرية الأشغال العمومية بالمغرب - الجزائر
مجتمع وعينة الدراسة	420 معلمًا في 10 مدارس	موظفو مديرية الأشغال العمومية بالمغرب
نموذج ومتغيرات الدراسة	أنماط القيادة ← دافعية المعلمين	نمط القيادة ← أداء الموارد البشرية
المنهج العلمي	وصفي	وصفي تحليلي
الأدوات المستخدمة (الجمع والتحليل)	استبيانان	استبيان، تحليل إحصائي

خلاصة الفصل

تعد القيادة التنظيمية ركناً أساسياً في نجاح المؤسسات وتطورها، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه الأفراد وتحفزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتتنوع أنماط وأساليب القيادة وفقاً لطبيعة المنظمة وظروفها، غير أن القائد الفعال هو من يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين، وتحفيزهم على الأداء المتميز، مما ينعكس بصورة مباشرة على تطوير أداء الموارد البشرية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية بوصفها من أهم أصول المؤسسة الاستراتيجية، حيث لا يركز تحسين الأداء الوظيفي على القدرات الفردية فحسب، بل يتطلب أيضاً توفير بيئة تنظيمية داعمة، وآليات تحفيزية فعالة تضمن تطوير مهارات العاملين وتعزيز التزامهم المؤسسي. ورغم التحديات المتعددة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، فإن اعتماد الأساليب العلمية والمنهجيات المعاصرة يسهم بفاعلية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسات. كما أن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال القيادة التنظيمية وأداء الموارد البشرية تساهم في تعميق الفهم للعلاقة التفاعلية بين هذين المتغيرين، وتوفير قاعدة معرفية صلبة تمكن الباحثين من تطوير رؤى واستراتيجيات أكثر ابتكاراً وفاعلية في هذا المجال الحيوي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي يهدف إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة من خلال تحليل البيانات المجمعة ميدانيًا عبر الاستبيان الموجه لعينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية بالمغير. وقد تم اعتماد المنهج الإحصائي لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، باستخدام برنامج (SPSS.V22) الذي مكّن الباحثين من إجراء اختبارات الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير القيادة المتبعة، بفعاليتها وأسلوبها، على تحسين أداء الموارد البشرية. ويكتسي هذا الجزء من البحث أهمية خاصة، إذ يُترجم الأبعاد النظرية إلى واقع عملي ملموس، ما يسمح بتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة ومستوى أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الطريقة الادوات المستخدمة

المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبعة ، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

أولاً: المنهج المتبعة في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي، 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم حصر مجتمع الدراسة على موظفين بمديرية الأشغال العمومية بالمغرب، وقد وزعت (40) استمارة واسترجعت كلها، أي أن نسبة الاستجابة (100%)، وقد كانت كلها صالح للتحليل.

ثالثاً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على ابراز دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية .

المجال الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي في الفترة الممتدة

من: 2025/02/23 الى غاية 2025/03/20

المجال المكانية: مديرية الأشغال العمومية بالمغرب .

المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر

وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب في المؤسسة.

المحور الثاني: القيادة ، ويتكون 02 ابعاد وهي كالتالي:

- البعد الاول: فعالية القيادة في المؤسسة، ويتكون من 10 فقرة محددة من 01 إلى 10.
- البعد الثاني: اسلوب القيادة في المؤسسة، ويتكون من 11 فقرة محددة من 11 إلى 21.

المحور الثالث: آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية، ويتكون من 10 فقرات محددة من 22 إلى 31.

1-طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية، وإعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول الرقم 03 : درجات اختبار ليكرت الخماسي

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 04:قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت

2- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

2-1- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق استبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من الاساتذة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث :

- مدى قياس البعد للموضوع

- مدى قياس الفقرات للبعد

- عدد الفقرات في كل بعد

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات

- طلب البديل في حالة عدم الموافقة

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية.

2-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الفقرات وابعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين بعد فعالية القيادة في المؤسسة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.05	0.743	01
	0.703	02
	0.625	03
	0.607	04
	0.527	05
	0.529	06
	0.432	07
	0.508	08
	0.657	09
	0.503	10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و (0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي (10/10) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها فعالية القيادة في المؤسسة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين بعد فعالية القيادة في المؤسسة وفقراته.

جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين بعد اسلوب القيادة في المؤسسة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.05	0.530	11
	0.520	12

	0.855	13
	0.445	14
	0.436	15
	0.508	16
	0.511	17
	0.581	18
	0.803	19
	0.661	20
	0.633	21

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و (0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي (11/11) من المجموع الكلي الممثلة بعد اسلوب القيادة في المؤسسة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين لبعد اسلوب القيادة في المؤسسة وفقراته.

جدول رقم 07 : معامل الارتباط بين محور آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.853	22
	0.868	23
	0.606	24
	0.897	25
	0.906	26
	0.730	27
	0.856	28
	0.822	29
	0.803	30
	0.916	31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة ومحورها دالة عند مستوى (0.01) و (0.05)، أي عدد الفقرات الدالة هي (10/10) من المجموع الكلي الممثلة لمحور آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين محور آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية وفقراته.

جدول رقم 08 : معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	اقسام
دال عند 0.05	0.430	القيادة
	0.954	آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل بعد ومحورها دالة عند مستوى (0.05)، أي عدد الابعاد الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان دور المراجعة الداخلية في تحسين فعالية الرقابة المالية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية.

2-3- ثبات الاستبيان:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم 09: معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان الرئيسية
0.879	القيادة
0.742	آليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية
0.887	القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.887) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

❖ **التكرارات :** التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.

النسب المئوية: تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.

❖ **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال والاستبيان.

❖ **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.

❖ **معامل الارتباط بيرسون:** و مقياس يُستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين. يقيس هذا

المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.

❖ **الفا كرونباخ:** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس

❖ **إختبار الإنحدار الخطي البسيط:** لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

اولا: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

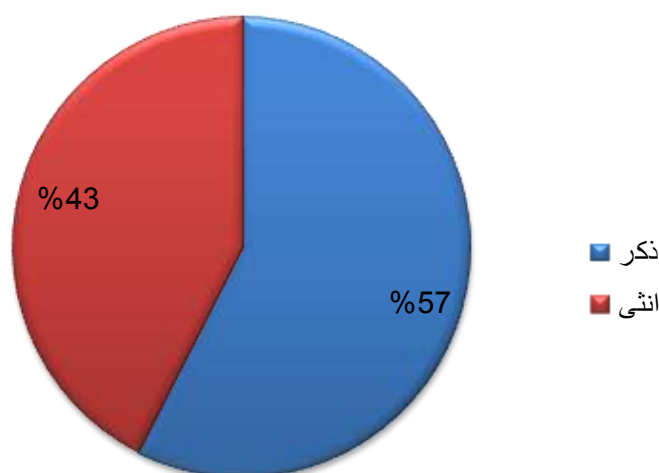
1- حسب الجنس :

جدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
57	23	ذكر
43	17	انثى
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ذكور عددهم 23 بنسبة 57% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة الاناث وعددهم 17 بنسبة 43%.

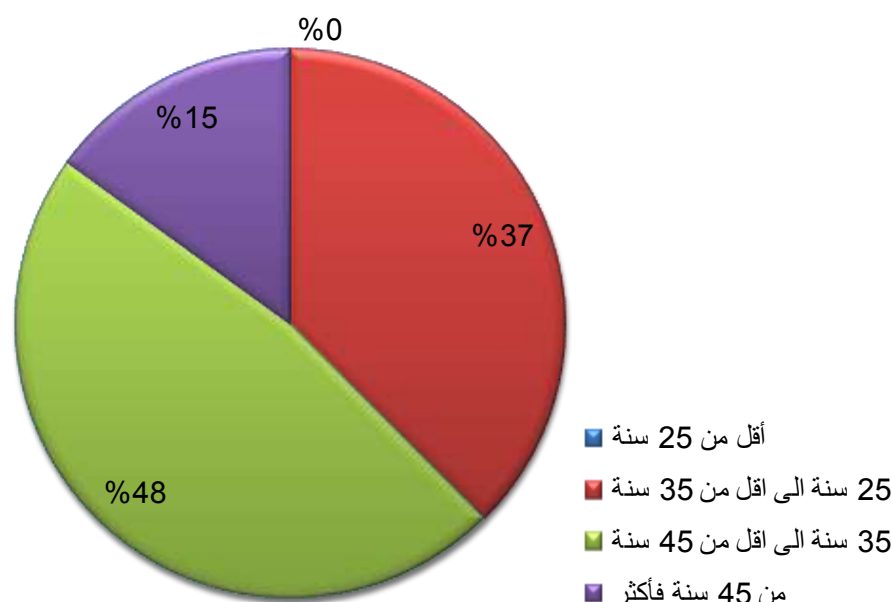
2- حسب العمر :

جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 25 سنة	00	00
25 سنة الى اقل من 35 سنة	15	37
35 سنة الى اقل من 45 سنة	19	48
من 45 سنة فأكثر	06	15
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة 35 سنة الى اقل من 45 سنة عددهم 19 بنسبة 48% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة 25 سنة الى اقل من 35 سنة وعددهم 15 بنسبة 37%، وفي المرتبة الثالثة فئة من 45 سنة فأكثر كان عددهم 06 بنسبة 15%، وفي الأخير كانت فئة أقل من 25 سنة منعدمة.

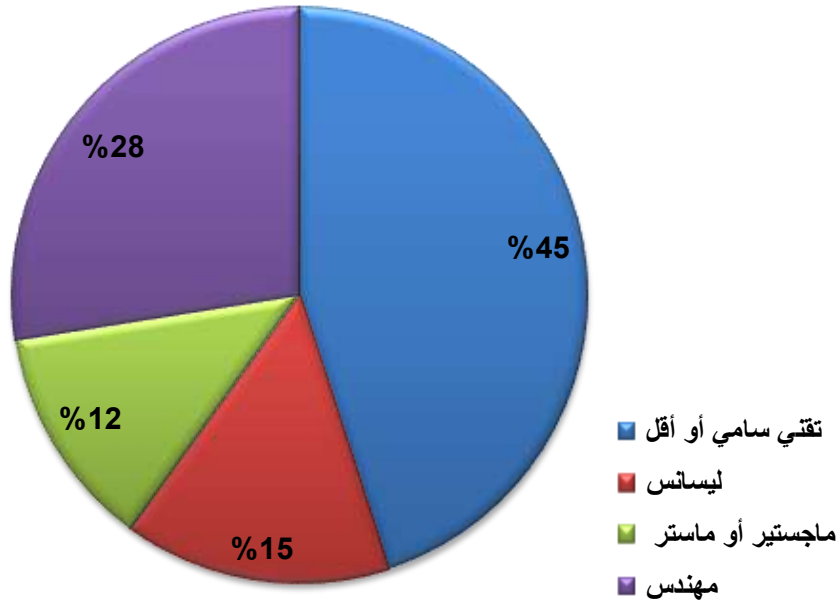
3- حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم 12: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
45	18	تقني سامي أو أقل
15	06	ليسانس
12	05	ماجستير أو ماستر
28	11	مهندس
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة تقني سامي أو أقل المقدر عددهم 18 بنسبة 45% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة مهندس كان عددهم 11 بنسبة 28%، تليها الفئة ليسانس كان عددهم 06 بنسبة 15%، وفي الأخير كانت الفئة ماجستير أو ماستر وعددهم 05 بنسبة 12%.

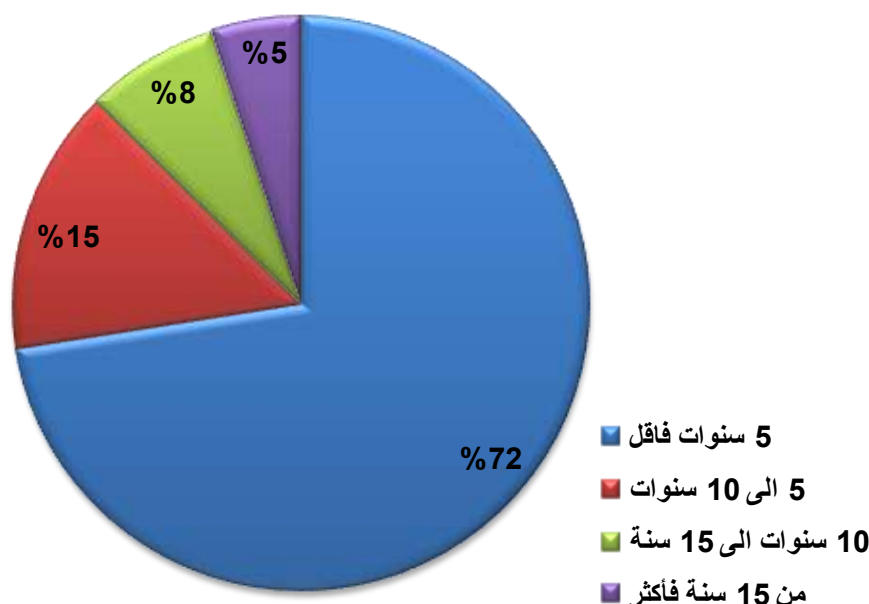
4- حسب سنوات العمل في المؤسسة:

جدول رقم 13: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	سنوات العمل في المؤسسة
72	29	5 سنوات فأقل
15	06	5 إلى 10 سنوات
08	03	10 سنوات إلى 15 سنة
05	02	من 15 سنة فأكثر
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة 5 سنوات فأقل وعددهم 29 بنسبة 72%، يليها الفئة 5 إلى 10 سنوات عددهم 06 بنسبة 15%، يليها الفئة 10 سنوات إلى 15 سنة عددهم 03 بنسبة 08%، وفي الأخير كانت الفئة من 15 سنة فأكثر عددهم 02 بنسبة 05%.

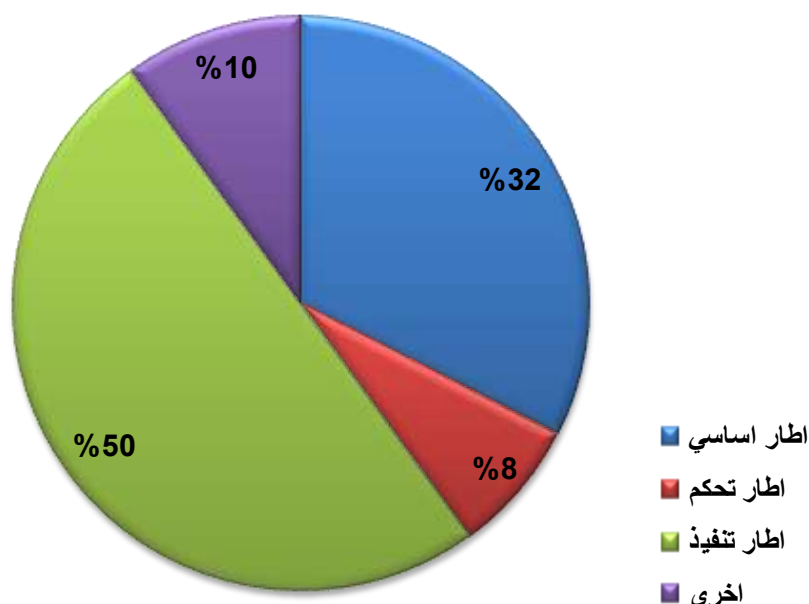
5- حسب المنصب في المؤسسة:

جدول رقم 14: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة.

النسبة %	التكرارات	المنصب في المؤسسة
50	13	اطار اساسي
08	03	اطار تحكم
32	20	اطار تنفيذ
10	04	اخرى
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب في المؤسسة، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة اطار اساسي وعددهم 13 بنسبة 50%، يليها الفئة اطار تنفيذ عددهم 20 بنسبة 32%، يليها الفئة أخرى عددهم 04 بنسبة 10%، وفي الأخير كانت الفئة اطار تحكم عددهم 03 بنسبة 08%.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. **اولا- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية**

جدول رقم 15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء

الموارد البشرية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور الرئيسية
1	موافق	0.322	3.628	القيادة
2	محايد	1.049	3.383	الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية
	موافق	0.553	3.505	استبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية بلغ (3.505) والانحراف المعياري بقدر ب (0.553) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية يقع في المجال (من 3,40 إلى أقل من 4,20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور القيادة (3.628) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.322)، وفي المرتبة الاخيرة محور الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.383) والانحراف معياري (1.049).

وسيتم تفصيل إجابات الأفراد على المحاور كما يلي :

1- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور القيادة.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
2	موافق	0.436	3.600	فعالية القيادة في المؤسسة
1	موافق	0.402	3.657	اسلوب القيادة في المؤسسة
	موافق	0.322	3.628	محور القيادة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور القيادة بلغ (3.628) والانحراف المعياري بقدر ب (0.322) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور القيادة يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعدها أسلوب القيادة في المؤسسة (3.657) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.402)، فيما كان بعد فعالية القيادة في المؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.600) والانحراف المعياري (0.436). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي :

2- بعد فعالية القيادة في المؤسسة:

جدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدها فعالية القيادة في المؤسسة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
7	محايد	1.305	3.300	القائد في مؤسستي يشارك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر.
4	موافق	1.187	3.780	القائد يفرض قراراته على الفريق دون استشارة أو مشاركة.
3	موافق	0.781	3.820	القائد يشجع الابتكار ويحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل
9	محايد	1.043	3.200	القائد يوزع المهام ويحدد الأهداف بشكل واضح، مع متابعته الدقيقة لتنفيذها.
10	محايد	1.090	2.880	القائد يبني علاقات ودية مع العاملين ويشجع التعاون بينهم.
5	موافق	1.033	3.600	القائد يفرض قواعد صارمة ويشدد على الالتزام بالقوانين والتعليمات دون مرونة.
6	موافق	1.130	3.580	القائد يطلب آراء العاملين عند وضع الخطط ويأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار
8	محايد	1.037	3.280	القائد يحفز الفريق لتحقيق أهداف عالية الطموح ويشجع التطوير المستمر.
2	موافق	0.304	4.100	القائد يوجه العاملين ويراقب تنفيذ المهام بدقة لكنه يسمح بمساحة من الاستقلالية
1	موافق	0.506	4.480	القائد يعتمد أسلوب التعامل الحازم مع الموظفين عند الحاجة للحفاظ على النظام والانضباط.
موافق		0.436	3.600	فعالية القيادة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها فعالية القيادة في المؤسسة بلغ (3.600) والانحراف المعياري بقدر ب (0.436) وقد كان الاتجاه العام لبعدها فعالية القيادة في المؤسسة يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرات القائد يعتمد أسلوب التعامل الحازم مع الموظفين عند الحاجة للحفاظ على النظام والانضباط.. (4.480) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.506)، وفي المرتبة

الأخيرة كانت الفقرة القائد يبني علاقات ودية مع العاملين ويشجع التعاون بينهم بمتوسط حسابي (2.880) والانحراف معياري (1.090).

3- بعد أسلوب القيادة في المؤسسة:

جدول رقم 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعده أسلوب القيادة في المؤسسة.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ال فقرات
5	موافق	1.102	3.630	أسلوب القيادة في مؤسستي يشجعني على تقدم أفضل ما لدي في العمل.
1	موافق تماماً	1.013	4.500	القائد يستمع إلى اقتراحات العاملين ويأخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء.
9	موافق	1.148	3.380	أسلوب القيادة المتبعة يحفز بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع إنتاجية الفريق.
4	موافق	0.423	3.770	القائد يشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني لتحسين الأداء.
2	موافق	0.846	3.950	هناك تأثير واضح لأنماط القيادة المختلفة على مستوى أدائي في العمل.
10	محايد	1.240	3.270	أسلوب القيادة يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل.
3	موافق	1.299	3.820	القائد يقدم الدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
11	محايد	0.920	3.220	العلاقة بين القائد والعاملين تؤثر إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي.
8	موافق	1.155	3.500	أسلوب القيادة المتبعة يساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز داخل الفريق.
6	موافق	1.057	3.600	تحسين أداء الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة في المؤسسة.
7	موافق	0.501	3.580	تؤثر أنماط القيادة المتبعة على جودة أداء المهام في المؤسسة
	موافق	0.402	3.657	أسلوب القيادة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعده أسلوب القيادة في المؤسسة بلغ (3.657) والانحراف المعياري بقدر بـ (0.443) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعده أسلوب القيادة في المؤسسة يقع في (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة القائد يستمع إلى اقتراحات العاملين ويأخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء. (4.500) وهو الأعلى والانحراف معياري (1.013)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة العلاقة بين القائد والعاملين تؤثر إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي بمتوسط حسابي (3.220) والانحراف معياري (0.920).

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية.

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
8	محايد	1.396	3.270	توفر المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات العاملين.
7	محايد	1.539	3.300	تقييم أداء العاملين يتم بانتظام وبمعايير موضوعية.
9	محايد	1.114	3.200	المؤسسة تقدم تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين.
4	موافق	1.257	3.600	أشعر أنني أمتلك فرصاً واضحة ومستدامة للتطور المهني والترقية داخل المؤسسة.
10	محايد	1.261	2.500	يتم متابعة نتائج الأداء بانتظام واتخاذ إجراءات لتحسينها عند الحاجة.
2	موافق	1.439	3.670	تقدم المؤسسة تغذية راجعة (ملاحظات بناءة للعاملين لتحسين أدائهم).
1	موافق	1.132	3.720	المؤسسة توفر أدوات ووسائل العمل اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.
5	موافق	1.062	3.500	هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين.
6	موافق	1.152	3.420	يتم التعامل مع شكاوى ومشاكل العاملين بسرعة وفعالية.
3	موافق	1.275	3.620	المؤسسة تهتم بصحة وسلامة العاملين.
محايد		1.049	3.383	محور الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية بلغ (3.383) والانحراف المعياري بقدر ب (1.049) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الاليات المعتمدة لتحسين اداء الموارد البشرية تقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتم متابعة نتائج الأداء بانتظام واتخاذ إجراءات لتحسينها عند الحاجة. (2.500) وهو الأعلى والانحراف المعياري (1.132)، وفي المرتبة الأخيرة فقرة تعتمد الرقابة المالية على الموازنات التقديرية والعمومية لتوجيه القرارات المالية بمتوسط حسابي (2.486) والانحراف المعياري (1.261).

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: تساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): تساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

جدول رقم 20: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.410	0.05	0.253	10.040	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة معامل الانحدار البسيط بلغت ($B = 0.410$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة المتبعة) والمتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية) وفقاً لإجابات أفراد العينة محل الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.253$) ، وهو ما يدل على أن القيادة المتبعة تفسر ما نسبته 25.3% من التباين الحاصل في مستوى أداء الموارد البشرية، في حين تبقى النسبة المتبقية (74.7%) راجعة إلى عوامل أخرى قد تكون متعلقة بظروف العمل، أو المهارات الفردية، أو السياسات التنظيمية، أو متغيرات خارجية لم يشملها هذا النموذج. وتعكس هذه النتيجة أن القيادة المتبعة تعد من العوامل المؤثرة والمهمة في تحسين أداء الموارد البشرية، لكنها ليست العامل الوحيد، مما يستدعي من المؤسسات مراعاة بقية العوامل المساندة عند السعي لتحسين الأداء العام. كما أظهرت نتائج اختبار (F) أن القيمة المحسوبة بلغت ($F = 10.040$) وهي دالة عند مستوى (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل، أي أن معادلة الانحدار تصلح للتنبؤ بمستويات أداء الموارد البشرية في ضوء التغيرات الحاصلة في القيادة المتبعة. وبناءً على ذلك، يمكن الاستناد إلى معادلة الانحدار الخطي البسيط المستخلصة من هذه الدراسة في تقدير مستوى التحسن المتوقع في أداء الموارد البشرية مستقبلاً عند إدخال تحسينات إضافية على نمط القيادة المتبعة داخل المؤسسة.

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين أداء الموارد البشرية} = (3.002) + (0.410) \text{ القيادة المتبعة}$$

■ بناءً على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

جدول رقم 21: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.687	0.05	0.184	9.383	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الانحدار البسيط بلغت ($B = 0.687$) ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية معنوية بين المتغير المستقل (فعالية القيادة المتبعة) والمتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية)، وفقاً لإجابات أفراد العينة المدروسة. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.184$) ، ما يعني أن فعالية القيادة المتبعة تفسر ما نسبته 18.4% من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية (81.6%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج مثل البيئة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، سياسات الحوافز، الكفاءة الفردية للعاملين، وغيرها من المتغيرات التي قد تؤثر مجتمعة في تحسين الأداء البشري. وهذه النتيجة توضح أن فعالية القيادة تعتبر أحد المكونات المهمة لتحسين الأداء، لكنها لا تمثل العامل الحاسم الوحيد، وهو ما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار باقي العوامل المؤثرة عند وضع سياسات تطوير الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لاختبار دلالة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F = 9.383$) ، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم في هذه الدراسة لقياس العلاقة بين فعالية القيادة وتحسين أداء الموارد البشرية. وبناء على هذه النتائج، يمكن للمؤسسة الاعتماد على معادلة الانحدار الناتجة للتنبؤ بمستوى التحسن المتوقع في أداء الموارد البشرية مستقبلاً، في حال تم تعزيز فعالية القيادة المتبعة أو إدخال تحسينات إضافية على الممارسات القيادية المعتمدة.

$$Y = b_0 + b_1 x$$

$$\text{تحسين اداء الموارد البشرية} = (5.857) + (0.687) \text{ فعالية القيادة المتبعة}$$

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي تساهم فعالية القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

ثالثاً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: تساهم اسلوب القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة. نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم اسلوب القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): تساهم اسلوب القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

جدول رقم 22: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.944	0.05	0.131	5.727	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الانحدار البسيط بلغت ($B = 0.944$) ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية معنوية بين المتغير المستقل (أسلوب القيادة المتبعة) والمتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية)، وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.131$) ، وهو ما يعني أن أسلوب القيادة المتبع يفسر ما نسبته 13.1% من التغير الحاصل في أداء الموارد البشرية، بينما تعود النسبة المتبقية (86.9%) إلى عوامل أخرى مختلفة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأداء الوظيفي، مثل المهارات الفردية للعاملين، بيئة العمل، نظم الحوافز، الثقافة التنظيمية، وتوافر الموارد اللازمة. وتوضح هذه النتيجة أن أسلوب القيادة يُعد من العناصر المؤثرة في تحسين أداء الموارد البشرية، لكنه لا يشكل العامل الوحيد الحاسم، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات النظر بشكل شامل ومتكامل إلى بقية العوامل المؤثرة عند صياغة استراتيجيات تحسين الأداء.

أما بالنسبة لاختبار دلالة النموذج ككل، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة ($F = 5.727$) ، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط المستخدم لقياس العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموارد البشرية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستعانة بمعادلة الانحدار المتحصل عليها للتنبؤ بمستوى التحسن المتوقع في أداء الموارد البشرية مستقبلاً، في حال قامت المؤسسة بإدخال تحسينات نوعية على أسلوب القيادة المتبع لديها بما يتماشى مع متطلبات العاملين وطبيعة العمل.

$$Y = b_0 + b_1 x$$

تحسين اداء الموارد البشرية = (0.069) + (0.944) اسلوب القيادة المتبعة

▪ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي

تساهم اسلوب القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

ولصحة هذا الفرض استخدمنا معامل الارتباط (R) لقياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض ودلالتهما كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 23: يبين معامل الارتباط (R) بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة
القيادة المتبعة	3.628	0.322	0.428	دال عند 0.05
تحسين اداء الموارد البشرية	3.382	1.048		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.428)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة وتحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة. وتعني هذه النتيجة أن كلما تحسنت ممارسات القيادة داخل المؤسسة، انعكس ذلك بشكل إيجابي على مستويات أداء الموارد البشرية، وإن كانت العلاقة ذات قوة متوسطة. ويُعزى ذلك إلى أن القيادة المتبعة تلعب دوراً مهماً في توجيه وتحفيز العاملين وتعزيز التزامهم، لكنها في الوقت ذاته تتداخل مع مجموعة من العوامل الأخرى التي تسهم أيضاً في تحسين الأداء، مثل الدعم التنظيمي، بيئة العمل، نظم المكافآت، الكفاءة المهنية، والثقافة المؤسسية. وعليه، فإن هذه النتيجة تدعم صحة الفرضية المطروحة في الدراسة، والتي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة ومستوى أداء الموارد البشرية.

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة و تحسين اداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التركيز على دراسة دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، حيث تم بدايةً التعريف بعينة البحث من حيث الخصائص الديموغرافية والمهنية، مما ساعد في فهم السياق الذي تعمل فيه هذه الموارد البشرية. بعد ذلك، تم تصميم وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاستبيان الموزع على أفراد العينة، والذي شكل الأداة الأساسية لجمع البيانات وتحليلها. وقد تناول الاستبيان مختلف جوانب القيادة، بما في ذلك أنماطها وأساليبها ودرجة فعاليتها، بهدف تقييم مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد سعى هذا الفصل إلى استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة ونتائج الأداء في المؤسسات موضوع الدراسة، من خلال تحليل دقيق للبيانات التي أظهرت كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تسهم في تعزيز الإنتاجية، رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز الموارد البشرية على تقديم أفضل ما لديها. كما تناول الفصل العوامل التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مثل مستوى التواصل بين القائد والموظفين، وضبط بيئة العمل، وتوفير الدعم والتوجيه المستمر. وفي النهاية، قدم الفصل رؤى وتوصيات تسهم في تحسين ممارسات القيادة بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الموارد البشرية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية أكبر.

خاتمة

من خلال هذا الفصل الذي تناول دراسة دور القيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، تم التعريف بعينة البحث وتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاستبيان الموزع على أفراد العينة. وقد هدف هذا الفصل إلى استكشاف مدى تأثير القيادة المتبعة، من حيث فعاليتها وأساليبها، على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات موضوع الدراسة.

وقد تم التحقق من الفرضية العامة للدراسة التي تنص على أن القيادة المتبعة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات جزئية تتعلق بكل من فعالية القيادة، وأسلوب القيادة، والعلاقة الإحصائية بين القيادة والأداء. ومن خلال التحليل الإحصائي، تم الوصول إلى النتائج التالية:

- **تأكيد الفرضية العامة:** تبين أن هناك مساهمة فعلية للقيادة المتبعة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، وهو ما يدل على أهمية الدور القيادي في توجيه وتفعيل الطاقات البشرية داخل المؤسسة.
 - **تأكيد الفرضية الأولى الجزئية:** أظهرت النتائج أن فعالية القيادة المتبعة تساهم بشكل واضح في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائها، مما يشير إلى أهمية كفاءة القائد ومدى تأثيره في بيئة العمل.
 - **تأكيد الفرضية الثانية الجزئية:** تبين أن أسلوب القيادة المتبعة يؤثر كذلك في تحسين الأداء، حيث يساهم اختيار النمط القيادي المناسب في تعزيز الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين.
 - **تأكيد الفرضية الثالثة الجزئية:** تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتبعة وتحسين أداء الموارد البشرية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويوضح الترابط بين المتغيرين.
- وبناءً عليه، فإن هذا الفصل قد أجاب بوضوح على تساؤلات الدراسة، وأثبت بالدليل الإحصائي أن القيادة بمختلف جوانبها تعتبر عنصراً محورياً في تحسين الأداء داخل المنظمات، ما يستوجب من المؤسسات الاهتمام المتزايد بتأهيل القادة وتبني أنماط قيادية فعالة تتناسب مع طبيعة العمل وطموحات العاملين.

أولاً: الاستنتاجات

1. **تأثير القيادة على الأداء:** أظهرت النتائج أن القيادة المتبعة في المؤسسة لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على تحسين أداء الموارد البشرية، مما يدل على أن جودة القيادة عنصر حاسم في رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم.
2. **فعالية القيادة كمحرك للأداء:** تبين من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن فعالية القيادة تمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين الأداء، ما يعكس أهمية امتلاك القائد لسمات الكفاءة والقدرة على التأثير الإيجابي في فرق العمل.
3. **دور الأسلوب القيادي:** أثبتت نتائج الفرضية الثانية أن الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع مرؤوسيه له دور في تحسين الأداء، وإن كان التأثير أقل نسبياً من الفعالية العامة، إلا أنه لا يقل أهمية من الناحية التفاعلية والسلوكية داخل بيئة العمل.

ثانيًا: اهم التوصيات

- التركيز على تطوير المهارات القيادية: توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب القادة وتطوير مهاراتهم، بما في ذلك مهارات الاتصال، التحفيز، حل المشكلات، واتخاذ القرار.
- تبني أساليب قيادية فعالة: يُنصح بتشجيع الأنماط القيادية الحديثة، خاصة القيادة التحويلية والديمقراطية، لما لها من أثر في إشراك الموظفين ورفع مستوى أدائهم.
- تصميم برامج تقييم دوري للقيادة: يجب أن تعتمد المؤسسة على أدوات لقياس فعالية القيادة بشكل دوري وربطها بمؤشرات أداء الموارد البشرية لضمان توافق الجهود القيادية مع الأهداف الإستراتيجية.
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة: تشجيع القادة على تبني أساليب تفاعلية مع الموظفين، تقوم على الحوار المستمر والتغذية الراجعة البناءة، مما يعزز العلاقة بين القائد وموظفيه ويحفز الأداء.
- الاهتمام بالبعد السلوكي للقيادة: توصي الدراسة بإعطاء أهمية أكبر للسلوكيات القيادية داخل المؤسسة، خصوصًا تلك المتعلقة بالتحفيز، والتقدير، والعمل الجماعي، لما لها من أثر مباشر على بيئة العمل وفعالية الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

ا. الكتب:

1. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، مصر (الإسكندرية)، 2006.
2. أحمد جميل عايش، إدارة المدرسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
3. أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2002.
5. أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الإدارية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
6. أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
7. إسماعيل عباس الأخرس، مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، دار الراية، الأردن (عمان)، ط1، الطبعة الأولى، 2008.
8. بنوط، حسين إبراهيم. المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، 2005.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، المنوفية مصر ، 2003.
10. جورج فريد مولي، وبيار فاتيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة: حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت - باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
11. حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ناشرون ، 1997.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
13. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009.
14. رافدة عمر الحريري، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر، ط2 والتوزيع، الأردن (عمان)، 2007.
15. سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

16. شعبان علي حسين السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1 (الإسكندرية)، 2010.
17. صاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
18. ضرار العتبي وآخرون: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
19. عبد الرحمن محمد العيسوي، أصول البحث النفسي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
20. عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، ط2، مصر (الإسكندرية)، 2001.
21. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2000.
22. علي العباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
23. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، حلب، 2003.
24. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005.
26. عياصرة، معين محمود، ومروان محمود بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
27. قنيدل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
28. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، ط1، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2006.
29. محمد حسان محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد، الأردن (عمان)، 2006.
30. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
31. محمد عبد المقصود: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، ط1، 2011.

32. محمود كاضم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط2 .
33. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قلمة، 2004.
- ب. البحوث الجامعية:
1. بن قسوم جهيدة، قادري صورية، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حمه لخضر الوادي 2017.
2. تفريح أمال ، هادي نور الهدى ، النمط القيادي و أثره على أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية ، جامعة أحمد دراية ، ادار ، 2019-2020 .
3. حامدي معمر النور، بن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين -دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة، مذكرة معدة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018.
4. خير الدين جمعة، د.خنور جمال، دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة أبحاث أبحاث اقتصادية و ادارية العدد89، جوان 2004.
5. عباد الصالحة و آخرون، دور التدريب في تنمية المهارات الإشرافية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني والتمهين رقم01 بالوادي، 2009.
6. العلمي سمية ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع -تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2019-2020 .
7. محمد الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير(غير منشورة) أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
8. محمد سعيد أنور السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة، الإسكندرية ، 2003 .

9. نضال صالح الحوامد، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية (دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس، العلوم الإدارية، ط1، 2004).
10. وليد العاتر، الإتصال الداخلي و أثره على الأداء في المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، المعهد الوطني للتجارة (ملحق الوادي)، 2003.

الملاحق



جامعة الشهيد حمزة الخضـر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

اخي الفاضل اختي الفاضلة تحية طيبة و بعد:

يسرنا أن نتقدم اليكم بفائق الاحترام و التقدير في اطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال حول لموضوع

. دور القيادة المتبعة في تحسين اداء الموارد البشرية

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة املين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين . و ارجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة بكل موضوعية

لكل عبارة موجودة في الاستبانة و هذا من اجل تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة , علما انه يتم التعامل مع معلوماتكم و اجاباتكم بسرية تامة , و تستخدم الا لغرض البحث العلمي . نحن نشكركم بآرائكم و ستكون موضوع اعزاز و تقدير.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا. و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

القسم الأول: البيانات الشخصية مع علامة (x) في الخيار المناسب

الجنس	ذكر	انثى
-------	-----	------

العمر	أقل من 25 سنة	25 سنة الى 35 سنة	35 سنة الى 45 سنة	من 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	تقني سامي أو أقل	ليسانس	ماجستير أو ماستر	مهندس
سنوات العمل في المؤسسة	5 سنوات فأقل	5 الى 10 سنوات	10 سنوات الى 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
المناصب في المؤسسة	اطار اساسي	اطار تحكم	اطار تنفيذ	اخرى اذكرها

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة (أنماط القيادة)

فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح أنماط القيادة (بمديرية الأشغال العمومية بالمغیر) والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	القائد في مؤسستي يشارك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر.					
02	القائد يفرض قراراته على الفريق دون استشارة أو مشاركة.					
03	القائد يشجع الابتكار ويحفز العاملين على تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل					
04	القائد يوزع المهام ويحدد الأهداف بشكل واضح، مع متابعته الدقيقة لتنفيذها.					
05	القائد يبني علاقات ودية مع العاملين ويشجع التعاون بينهم.					
06	القائد يفرض قواعد صارمة ويشدد على الالتزام بالقوانين والتعليمات دون مرونة.					
07	القائد يطلب آراء العاملين عند وضع الخطط ويأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار					
08	القائد يحفز الفريق لتحقيق أهداف عالية الطموح ويشجع التطوير المستمر.					
09	القائد يوجه العاملين ويراقب تنفيذ المهام بدقة لكنه يسمح بمساحة من الاستقلالية					
10	القائد يعتمد أسلوب التعامل الحازم مع الموظفين عند الحاجة للحفاظ على النظام والانضباط.					

المحور الثاني: الآليات المعتمدة لتحسين أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية منتظمة لتطوير مهارات العاملين.					
02	تقييم أداء العاملين يتم بانتظام وبمعايير موضوعية.					
03	المؤسسة تقدم تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين.					
04	أشعر أنني أمتلك فرصاً واضحة ومستدامة للتطور المهني والترقية داخل المؤسسة.					
05	يتم متابعة نتائج الأداء بانتظام واتخاذ إجراءات لتحسينها عند الحاجة.					
06	تُقدّم المؤسسة تغذية راجعة (ملاحظات) بناءة للعاملين لتحسين أدائهم.					
07	المؤسسة توفر أدوات ووسائل العمل اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.					
08	هناك عدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين.					
09	يتم التعامل مع شكاوى ومشاكل العاملين بسرعة وفعالية.					
10	المؤسسة تهتم بصحة وسلامة العاملين.					

المحور الثالث: دور القيادة في تحسين الأداء

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	أسلوب القيادة في مؤسستي يشجعني على تقديم أفضل ما لدي في العمل.					
02	القائد يستمع إلى اقتراحات العاملين ويأخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء.					
03	أسلوب القيادة المتبعة يحفز بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع إنتاجية الفريق.					
04	القائد يشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني لتحسين الأداء.					
05	هناك تأثير واضح لأنماط القيادة المختلفة على مستوى أدائي في العمل.					
06	أسلوب القيادة يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل.					
07	القائد يقدم الدعم والتوجيه اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.					
08	العلاقة بين القائد والعاملين تؤثر إيجاباً على مستوى الالتزام الوظيفي.					
09	أسلوب القيادة المتبعة يساهم في تعزيز الروح المعنوية والتحفيز داخل الفريق.					
10	تحسين أداء الموارد البشرية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة القيادة في المؤسسة.					
11	تؤثر أنماط القيادة المتبعة على جودة أداء المهام في المؤسسة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية و الري و المنشآت القاعدية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS DEL 'HYDRAULIQUE

ET DES INFRASTRUCTURES DE BASE

- wilaya d'El-Meghaier

- Direction des travaux publics

- N° / DDTP / / S A M /2023

- ولاية المغير

- مديرية الأشغال العمومية

- الرقم: /م أ ع / / م إ و / 2023

المغير في:

مدير الأشغال العمومية

إلى السيد:

.....

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	نوعية الوثائق
		- <u>تجدون قيد هذا الإرسال :</u>

المدير

Adress : cité administratif – 1^{er} Novembre 1954 – EL- Meghaier
Tel/Fax : 044.42.04.51/044.42.04.50 Email: DTPMeghaier57@gmail.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المغير في

ولاية المغير

مديرية الأشغال العمومية

مصلحة الإدارة و الوسائل

إذن غياب

اسم و لقب الموظف : الرتبة :

الوظيفة : نوع الوظيفة :

المصلحة :

مدة الغياب : من : / / 2023 إلى غاية : / / 2023

سبب الغياب :

إمضاء المعني

رأي رئيس المصلحة :

الإمضاء

رأي رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل :

الإمضاء

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الأشغال العمومية
مديرية الأشغال العمومية
ولاية المغير

أمر مهمة

رقم : _____

الإسم واللقب :

الوظيفة :

مكان الإتجاه :

المصلحة أو المؤسسة المقصودة :

طبيعة المهمة :

تاريخ وساعة الإطلاق :

تاريخ وساعة المقررين للعودة :

عدد الأشخاص المنقولين :

طبيعة السلعة المنقولة :

الطرق و البلديات والمدن الرئيسية الواقعة على الطريق :

خلال الذهاب :

خلال الإياب :

صاحب السيارة :

رقم السيارة :

المغير في :

المدير

الرجاء من السلطات المدنية والعسكرية ان تسمح بالتنقل بكل الحرية في جميع الظروف لحامل هذا الأمر وان تعينه في أداء مهمته وان تقدم له كل المساعدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS

Direction de la Gestion et de l'Entretien Routier

N° *177* / DGER / *01* / SDEGDPR/MTP/2021/B.F

وزارة الأشغال العمومية

مديرية تسيير و صيانة للطرق

Alger le, 2021

A MESDAMES ET MESSIEURS LES DIRECTEURS
DES TRAVAUX PUBLICS DES 58 WILAYAS

Objet: A/S reprise de la formation en visioconférence sur les livrables du jumelage DZ20 et DZ21 avec le CTPP concernant le SAGER et SAGOA et Sécurité routière

Dans le cadre du programme de la formation en visioconférence, dédiée au SAGER et SAGOA et Sécurité routière, j'ai l'honneur de vous informer que la session 3 du SAGOA destinée à la Réalisation des visites IQOA sur un échantillonnage représentatif d'ouvrage type pour une durée de 3 jours sera programme les 4, 5 et 6 Mai 2021.

A cet effet, vous êtes invités à vous connecter suivant le lien, l'identifiant et le code secret ci-dessous:

<https://zoom.us/j/98760865939?pwd=TVJSZmZJUUVi3ekluT3lBVHdGdSsvUT09>

ID de réunion : 987 6086 5939

Code secret : 386175

Ceci étant, les dates des sessions restantes vous seront communiquées ultérieurement.

Veillez agréer, Mesdames et Messieurs, l'expression de mes salutations distinguées.

P/ DGER

يوسف جيار

نائب مدير الخدمة العمومية
للطرق

Copie à : Monsieur le Secrétaire Général pour information

