



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية  
دراسة وصفية مسحية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد  
عيسي تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة :

فروجة موساوي

من اعداد الطالبتين :

سعدية بوغانم

فطمة بو عكيز

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
أما بعد....

إنه لمن دواعي الفرح والسرور أن نتقدم بكلمة شكر وعرfan لكل من ساهم عن قريب أو  
من بعيد في إتمام إنجازنا لهذه المذكرة التي أكملناها بتوفيق من الله عز وجل.

كما نتشكر الدكتورة "موساوي فروجة" التي تقاسمت معنا عناء إنجازنا لهذا العمل والتي  
لم تبخل علينا بالنصائح والتوجيهات إذ أطرتنا أحسن تأطير طيلة فترة إنجازنا لهذا العمل.

كما لا يفوتنا شكر كل أساتذتنا في قسم علوم الإعلام والاتصال بتامدة والذين وضعوا  
لمسة مميزة في مسيرتنا الدراسية في جامعة مولود معمري تيزي وزو.

وبهذه المناسبة السعيدة لا يفوتنا شكر كل الأساتذة الذين درسونا منذ سنوات الإبتدائي  
وصولا للثانوي والذين كانوا سندا قويا لنا وها نحن اليوم نرى ثمرة جهودهم منذ سنوات  
تتحقق اليوم بمناقشتنا لمذكرة تخرجنا هذه.

كما لا يفوتنا شكر رئيسة مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية والتي  
أطرتنا أحسن تأطير ولم تبخل علينا بالنصائح طيلة فترة تربصنا بالمؤسسة.

كما نشكر شكرا خاصا لزملاء دراستنا ورفاق دربنا طيلة مشوارنا الدراسي.

كما لا يفوتنا شكر زملائنا الذين ساعدونا في إنجاز هذا العمل خاصة كاميليا وأغيلاس  
وزجيقة

## إهداء

أهدي هذا العمل الذي تم بإذن الله سبحانه وتعالى إلى جدتي حفظها الله بالصحة والعافية.

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي لوالدي الغاليين اللذان لم يبخلوا على بأي شيء في سبيل  
راحتي ونجاحي وسعوا لرؤيتي في أعلى المراتب واللذان رضاهما هو غايتي وطموحي  
وأطال عمرهما وحفظهما ورعاهما.

ولأخوتي الأعزاء سيفاكس، وميسيبسا.

وإلى رفيقتي في هذا العمل "فطة" ولكل العائلة الكريمة كل باسمهم، وإلى كافة زملاء  
الدراسة والأصدقاء الأفراد والأحبة كل باسمه.

"سعدية بوغانم"

## إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على نبي الله وعلى آله وأصحابه أجمعين أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين وتكميل هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني من أختي وأخي وعمتي التي تعتبر بمثابة أمي، ورفيقتي في هذا العمل سعدية وزميلتي ليندة أهدي لها السلام وسيليا وكل رفيقاتي المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.

وشكر خاص لزميلنا أغيلاس الذي ساعدنا كثيرا لإنجاز هذا العمل ورافقنا بنصائح قيمة لتقديم هذا العمل بأكمل وجه.

"فطة بو عكيز"

# خطة الدراسة

## الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- نوع الدراسة

6- منهج الدراسة

7- مجتمع الدراسة

8- تحديد مفاهيم الدراسة

9- الدراسات السابقة

## الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة

#### • تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة

المبحث الثاني: أنواع الأنماط القيادية

المبحث الثالث: خصائص الأنماط القيادية

المبحث الرابع: أهمية القيادة

المبحث الخامس: مهارات القيادة

المبحث السادس: وظائف القيادة

• خلاصة الفصل

**الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية**

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث السادس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

**الفصل الثالث: القيادة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية**

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات لدى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة الموجهة للقائد في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: التحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

## الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي لبيانات و معطيات

### الدراسة الميدانية

#### تمهيد

- لمحة عن المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي "
- الهيكل التنظيمي المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي "
- عرض المقابلة والتعليق عليها
- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة

أ. الجداول البسيطة

ب. الجداول المركبة

- \* عرض نتائج الدراسة
- \* النتائج الجزئية للدراسة
- \* النتائج العامة للدراسة
- \* خلاصة الدراسة
- \* الاقتراحات و التوصيات
- \* قائمة المراجع و المصادر
- \* الملاحق
- \* فهرس الأشكال
- \* فهرس الجداول
- \* فهرس المحتويات

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة القائمة بين نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي لواد عيسي، كما تسعى هذه الدراسة لتبيان دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية لها البقاء الاستمرار وبناء على هذا قمنا بطرح التساؤل الجوهرى التالي:

\* كيف يساهم نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي؟

وتتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي يواد عيسي تيزي وزو؟
- ما دور النمط القيادي في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي يتييزي وزو؟
- كيف تساهم مهارات القائد في تحفيز وتدعيم الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية واد عيسي تيزي وزو؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج المسحي، وأسلوب العينة الاحتمالية وبالتالي تم اختيار العينة العشوائية البسيطة التي تقدر ب50 مفردة، كما اعتمدنا في جمع البيانات بالاستعانة على الأدوات التالية المتمثلة في الاستمارة والمقابلة.

بالاعتماد على الدراسة المسحية الوصفية على عينة من الموظفين في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي تيزي وزو وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- إن القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز رضى أفراد المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي تيزي وزو
- النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي تيزي وزو هو النمط الديمقراطي.

- العلاقة القائمة بين القائد والموظفين المبنية على التشارك والتعاون والاحترام تؤدي إلى تعزيز العلاقات المهنية الإيجابية وهذا يحسن من أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: دور، النمط القيادة، المؤسسة الاستشفائية، إدارة الموارد البشرية

## Résumé de l'étude:

Cette étude vise à identifier la relation entre le style de leadership dans la gestion des ressources humaines dans l'institution hospitalière, Fernan Hanafi oued issi, en posant la question centrale suivante :

Quelle est le rôle du style de leadership dans la gestion des ressources humaines de l'institution hospitalière, Fernan Hanafi oued issi?

Un groupe de sous-questions découle de cette question, comme suit:

- Quel est le style de leadership qui prévaut au sein de l'institution hospitalière Fernan Hanafi ?
- Quel est le rôle du style de leadership dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'établissement Fernan Hanafi ?
- Comment les compétences du leader contribuent-elles à motiver et à renforcer les ressources humaines de l'institution hospitalière ?

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'enquête et la méthode d'échantillonnage probabiliste, et donc un échantillon aléatoire simple de 50 personnes a été choisi.

Nous nous sommes également appuyés sur la collecte de données à l'aide des outils suivants de questionnaire et d'entretien.

S'appuyant sur l'étude descriptive par sondage auprès d'un échantillon de salariés de l'établissement hospitalier Fernan Hanafi oued issi, cette étude est parvenue à un ensemble de résultats représentés ci-après :

- Le leadership démocratique améliore la performance des ressources humaines et renforce la satisfaction. Le style de leadership qui prévaut dans l'institution est le style démocratique.
- La relation entre le leader et les employés basée sur la participation, la coopération et le respect conduit au renforcement de relations professionnelles positives et cela améliore la performance des ressources humaines. Mots clés : rôle du style de leadership, institution hospitalière, gestion des ressources humaines.

مقدمة

## مقدمة:

يعتبر نمط القيادة سر نجاح أي مؤسسة فمن خلاله يسعى القادة لفهم وتفسير سلوك الموظفين، فنمط القيادة يشير إلى الأسلوب الذي يتبعه القادة في توجيه وتحفيز فرق العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فيعتبر نمط القيادة عنصراً حاسماً في إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة بشكل عام، فالقادة الفاعلون يستطيعون أن يلهموا ويمتلكوا القدرة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء العالي والابتكار.

فنمط القيادة بمثابة عملية أساسية للإدارة المؤسسة وإنجاز وظائفها الأساسية في عملية التسيير والتخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات، الرقابة والتنظيم والتنسيق بين طاقات الموظفين، لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتطويرها، وذلك من خلال وضع قائد كفوء وقادر على تولي المسؤولية وتوجيه وإدارة فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فيعتبر القائد العمود الفقري في نجاح المؤسسات وتحقيق الأداء المتميز، فيتميز القائد الفعال بالقدرة على تحفيز الموظفين وتمكينهم وتوجيههم نحو التفوق.

فتعتبر القيادة مهارة متعددة الأبعاد حيث يجب على القائد أن يكون لديه مجموعة من الصفات والمهارات والقدرات، فأعلى سبيل المثال، يجب أن يتمتع القائد بالرؤية والرغبة في تحقيق التفسير وتحقيق الأهداف كما يجب أن يكون لديه قدرة على التواصل الفعال وبناء علاقات إيجابية مع الموظفين، بالإضافة إلى ذلك يحتاج القائد إلى قدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة وإدارة الصراعات وحل المشكلات.

وتعد القيادة أكثر من مجرد وضع لك للأهداف وإصدار التوجيهات، فيتعين على القائد أن يكون مثلاً يتحدى به الموظفين على تحقيق أعلى مستوياتهم فيجب أن يكون قادراً على الإلهام الفريق وتحفيزه نحو تحقيق النجاح المشترك.

حيث تختلف أنماط القيادة وفقاً للمنظمة والثقافة والظروف المحيطة بكل مؤسسة، فنمط القيادة يؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين والالتزام بهم في سبيل تعزيز الإنتاجية والتفوق المؤسسي لذلك يجب اختيار نمط القيادة بعناية وفقاً للاحتياجات وظروف المنظمة.

فقد تواجه المنظمة تحديات مختلفة تتطلب نمط قيادة مختلف سواء في التغيير المؤسسي أو التحديات الاقتصادية، تتنوع الثقافات والجنسيات والابتكار التكنولوجي، فبشكل عام يجب على القائد أن يكون لديه قدرة على التكيف مع تحديات المنظمة وكذا تحديد نمط قيادي مناسب لكل حالة.

ونظراً لتعاظم دور نمط القيادة في إدارة وتسيير الموارد البشرية وفي تسيير المؤسسات ككل حيث يؤثر على جميع جوانب العمل والأداء كوضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، ويتطلب ذلك القدرة على تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات نمط القيادة بمثابة الرؤية الأولية لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها فنجاعها مرهون بوجود نمط قيادي مناسب يتوافق مع مستوى تسيير وإدارة الموارد البشرية ولضمان بقائها يجب ضبط واختيار نمط قيادي ملائم لكل العناصر في المنظمة.

ومنه فقد حاولنا البحث على طبيعة العلاقة الموجودة بين نمط القيادة وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية واد عيسي ب تيزي-وزو بالاعتماد على المنهج المسحي لملائمته لطبيعة الموضوع من خلال مسح آراء واتجاهات عينة من العمال والموظفين "بالمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي لواد عيسي الذين اخترنا منهم 50 موظف وعامل " وجمع المعلومات والبيانات اللازمة بالاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة.

ولتحقيق هذا الهدف ومعرفة مختلف جوانب هذا الموضوع قسمنا خطة دراستنا إلى:

### الإطار المنهجي:

وتطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، مع توضيح أسباب اختيار الموضوع، وكذا إبراز أهمية الدراسة وأهدافها، وتبيان نوع الدراسة والمنهج المتبع المتمثل في المنهج المسحي بالاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تشمل كل من الاستبيان والمقابلة، مع تحديد مجتمع الدراسة وعينته بالإضافة إلى الدراسات السابقة وتحديد مصطلحات الدراسة.

### الإطار النظري:

قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

- \* الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة والذي قسم بدوره إلى ستة مباحث ويتضمن مفهوم نمط القيادة، أنواعه، خصائصه، أهميته، مهاراته ووظائفه.
- \* الفصل الثاني تناولنا فيه ماهية إدارة الموارد البشرية والذي قسمناه إلى ستة مباحث والتي تتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية، خصائصه، أهميته، أهدافه ووظائفها والتحديات التي تواجهها.
- \* الفصل الثالث وضحنا فيه علاقة القيادة بإدارة الموارد البشرية. قسمناه إلى أربعة مباحث تتضمن كل من دور القيادة في تسيير إدارة الموارد البشرية.

تأثير الأنماط القيادية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية.

تحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية.

الإطار التطبيقي: حيث قمنا فيه بتقديم لمحة عن المؤسسة والهيكل التنظيمي وعرض المقابلة وتحليل الجداول واستخلاص النتائج الجزئية والعامة مع تقديم اقتراحات وتوصيات للمؤسسة.

## الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- نوع الدراسة

6- منهج الدراسة

7- مجتمع الدراسة

8- تحديد مفاهيم الدراسة

9- الدراسات السابقة

## -إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعد القيادة من الموضوعات الهامة التي تركز عليها مختلف النشاطات، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، فهي الأساس في عملية التسيير والتخطيط والتوجيه وإتخاذ القرارات، والرقابة والتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية والحفاظ عليها وتطويرها والرقي نحو الأفضل ، ولأجل ضمان هذه الأخيرة، يجب الإرتكاز والإهتمام بالعنصر البشري، الذي يعد من أحد العناصر الوظيفية الأساسية في المنظمة، وهو عنصر من عناصر الإنتاج، الذي يحتم خاصة بالأفراد الموجودين فيها، سواء من قادة أو مسؤولين أو مشرفين، فتتعلق بكب وظائف التسيير كالرضا الوظيفي، التحكم بالتكنولوجيات والتقنيات، التزويد بالمعارف والمعلومات، ولا يخفى على أحد أن لتنمية المنظمة ككل، يجب توفر عنصرين أساسيين هما: الموارد البشرية المختارة ومعدة بدقة، وفق أسس مهنية وعلمية وقيادات مؤثرة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل للوصول إلى المصدر الحقيقي، هو تكوين قدرات تنافسية مستمرة وخلق الروح المعنوية وتزايد من نمو الموارد البشرية ورفع كفاءة العمال وزيادة الطاقة الإنتاجية .

وفيما يخص الموارد البشرية، فهي مجموعة من المهمات التي تركز على الموظفين خاصة من خلال تقسيم المؤسسة، وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل التدريب وتوظيف الموظفين ، فالموارد البشرية، هي جزء من إدارة المنظمات، وهي وسيلة هامة تساهم في تطوير المهارات الشخصية للموظفين، بإعتبارهم من أهم أصول العمل، الذي يؤدي بدوره إلى تطوير المهارات التنظيمية للمؤسسة، فتسعى الموارد البشرية بشكل عام إلى دعم رأس المال البشري، من خلال تطوير المؤسسة، ومن ثم تطوير كل فرد فيها .

فالقيادة الناجحة، تقتضي من القائد فهم الطبيعة البشرية للمرووسين ومحاولة تحريك وتحفيز وإكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات وتوجيه الموارد البشرية فيها ويشرف عليهم وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم، من أجل تحقيق التوازن والإندماج الوظيفي والأهداف المرسومة، وكل هذه العمليات، تكون عن عملية تفاعلية بين القيادة والموارد البشرية، والقيادة تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في

المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العالقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات , وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة تتحقق الي في ظل قيادة واعية , بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها , وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة .وبما أن العنصر البشري هو الفعال في تحقيق التقدم والتطور , اهتمت المؤسسات العالمية خاصة مؤسسات الدول المتقدمة بهذا العنصر بطريقة تساهم في إثارة دافعيته نحو العمل بنشاط مستمر ودائم ثارة و قدراته على الابتكار والتجديد وتوفير السبل التي تساعد في تفجير طاقته الجسمية والفكرية , من خلال تدريب العمال على أداء العمل بأفضل الطرق الممكنة والفعالة والتدريب على استعمال الوسائل والمعدات الحديثة التي كانت نتائج التطور التكنولوجي الحديث إضافة إلى التشجيع المعنوي واحترام شخصياتهم ومعاملتهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس واحترام آرائهم ومقترحاتهم في مجال العمل

ومن خلال ما سبق ذكره، طرحنا التساؤل الجوهري التالي:

**كيف يساهم نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

**1- ماهو النمط القيادي السائد بكثرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟**

**2- ماهي السمات القيادية المتوفرة لدى القائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو**

**3- كيف يساهم النمط القيادي في إدارة وتسيير وتوجيه الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟**

4- ما دور النمط القيادي في تحسين الأداء العام للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

5- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على الأداء العام للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

6- كيف يؤثر نمط القيادة على الجانب المعرفي والسلوكي والوجداني للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

7- كيف تساهم الوسائل والأساليب الإتصالية التي يعتمد عليها القادة في تحسين أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

8- كيف تساهم اللغة المعتمدة عليها من طرف القادة الإداريين في التحسين من أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

9- كيف تساهم مهارات الإتصال لدى القائد في تحفيز وتدعيم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو؟

## 2-أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار موضوع الدراسة ليس بالأمر السهل، لأن من شروط الإختيار أن يكون الموضوع جديداً وجديراً بالدراسة ومبنياً على أسس وأساليب علمية وأسباب ذاتية وأخرى موضوعية ، ولقد بررنا إختيار موضوع دراستنا بناء على ما يلي:

### أ-الأسباب الذاتية:

1-الميل الرغبة في زيادة المعلومات المكتسبة حول موضوع دور نمط لقيادة وعلاقته بإدارة الموارد البشرية والكشف عن مختلف جوانبه وتوضيح عملية التسيير وأهميتها في

إدارة الموارد البشرية، وهذه الأخيرة هي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء العمال وتطوير المنظمات.

**2- إختبار المعارف النظرية المكتسبة في مجال الإتصال وإسقاطها على الواقع الإتصالي في المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببلاد عيسى ولاية تيزي وزولتوفرها على شروط إنجازها وبيئة تطبيقها وإمكانية تنفيذها**

**3-تحسين وتطوير الخبرات والمعارف العلمية وإكتساب مهارات إتصالية جديدة**

**4-صلة الموضوع بمجال تخصصنا والمتمثل في الإتصال التنظيمي في التعرف على دور نمط القيادة السائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببلاد عيسى ولاية تيزي وزو، هو بدوره يقوم بدور هام في تشكيل النمط القيادي الملائم ، وهذا الأخير يساهم في تنمية الموارد البشرية .**

### **ب-الأسباب الموضوعية:**

**1-قلة المراجع حول الموضوع وهذا ما دفعنا للبحث والتقصي للحصول على المعلومات اللازمة والحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببلاد عيسى ولاية تيزي وزو**

**2-محاولة إثراء البحث العلمي بمثل هذه المواضيع الحديثة، عسى أن تكون مرجعا للباحثين لندرة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بشكل ضعيف دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية**

**3-حدائة الموضوع وتزايد الإهتمام به من طرف الباحثين في مجال الإتصال وإطار تطور المنظمات وتزايدها في العالم وتبنيها للأساليب القيادية المحكمة تؤدي بدورها لتحقيق أهداف مرسومة بالمؤسسة أو المنظمة**

**4-محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي تقوم به القيادة في تسيير وتوجيه سلوك العمال على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببلاد عيسى ولاية تيزي وزو ومدى مساهمة القيادة في تحقيق الفعالية الإتصالية بين العمال والمسؤولين**

5-تزايد الإهتمام بالموضوع من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم وإمكانية الوصول إلى نتائج تفيد الباحثين في مجال تسيير وتطوير المناخ الإداري للمنظمة والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على مستوى كفاءة ورقي المؤسسة

### 3-أهمية الدراسة

\* تستمد الدراسة الحالية أهميتها،من خلال أهمية المتغيرات المتناولة في موضوع الدراسة، الذي يتمثل في إبراز دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو

\* فهي من الإشكاليات الهامة المطروحة في مجال إدارة وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة منها على مستوى المؤسسات العالمية والمؤسسات الوطنية وكذا الجزائرية

\* تكمن أهمية الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية المستخدمة من طرف القائد على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو

\* كما تكمن أهميته في تسليط الضوء على أثر النمط القيادي على الأداء العام للموارد البشرية بالمؤسسة ودوره في تحسين من إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية وبالتالي رقي المؤسسة الجزائرية.

\* كما تكمن أهميته في إبراز الدور الذي تقوم به إبراز دور القيادة في توجيه الأداء العام للموارد البشرية في المؤسسة بحيث يساهم دور القيادة في توجيه الأداء العام للموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. من خلال توجيه وتحفيز الموظفين وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد البشرية بطريقة فعالة، يمكن للقيادة المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق رؤيتها و يمكن للقيادة أن تساعد في تطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال توجيههم وتقديم التوجيه والتدريب

المناسب. بتوفير الدعم والإرشاد، يمكن للقيادة أن تعزز قدرات الموارد البشرية وتساعدهم على تحقيق أعلى مستويات الأداء.

\* كما تكمن أهميته في التعرف على طرق الإتصال المتبادل بين كل من القائد والموظفين وتأثيره في التحسين من قدرات وكفاءات الموارد البشرية، الذي بدوره يؤدي إلى الزيادة من إنتاجية الوارد البشرية، وبذلك تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة

\* كما تكمن أهميته في الكشف عن المعوقات أو المشاكل والعوامل المؤثرة، التي يواجهها القائد في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

\* كما تكمن أهمية البحث في النتائج والتوصيات التي تسعى إلى تحقيقها والوصول عليها في ظل المعطيات الأولية التي تطرحها الدراسة على مجال البحث والتدقيق فيها والمساهمة في تقديم المعلومات والتوصيات والاقتراحات والنتائج، التي قد تفيد الباحثين الآخرين وتفتح مجالاً للعديد من الدراسات والأبحاث الأخرى.

#### 4- أهداف الدراسة

لاشك أن في أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة، سواء في الجانب المنهجي أو النظري أو التطبيقي، وفيما يخص دراستنا، فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على عناصر وخصائص القيادة باعتبارها عنصراً أساسياً وضرورياً لتسيير الموارد البشرية

- إبراز الدور الهام الذي تقوم به الموارد البشرية للمؤسسة

- التعرف على النمط القيادي السائد الذي يتبناه القائد لتسيير كل من الموارد البشرية والوظائف الإدارية

- محاولة الإحاطة بمفهوم نمط القيادة داخل المؤسسة

- توضيح الدور الذي يقوم به القائد في تحفيز وتدعيم الموارد البشرية داخل المؤسسة

- معرفة مدى تأثير الأنماط القيادية على كل من الموظفين والعاملين داخل المؤسسة

- إبراز النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وأثره على تنمية الإبداع وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءات للوارد البشرية
- معرفة دور اللغة المعتمدة عليها في التحسين من كفاءة أداء العمال
- الوقوف على أهم الأساليب والوسائل الاتصالية التي يعتمد عليها القائد داخل المؤسسة
- إبراز كل من الخصائص والسمات، التي يجب أن يتوفر عليها القائد لتسهيل عملية التواصل بينه وبين الموظفين والشعور بالعلاقات المتبادلة لتنمية الوارد البشرية.
- التعرف على المهارات الاتصالية التي تساهم في تحسين الموارد البشرية
- توضيح كيفية تأثير الأنماط القيادية على الجانب السلوكي والمعرفي والوجداني للموارد البشرية .

## 5- نوع الدراسة

يندرج بحثنا ضمن الدراسات الوصفية، وهي أسلوب من أساليب البحث الوصفي الذي يزود الباحث بالبيانات الكمية والكيفية عن عوامل متعددة ومتعلقة بفرد أو مؤسسة أو أسرة أو عدد قليل من الأفراد أو نظاما اجتماعيا أو حالات محددة، وتتضمن هذه البيانات جوانب شخصية وبيئية ونفسية وغيرها، مما يمكن للباحث من إجراء ووصف تفصيلي ومعمق لحالة موضوع الدراسة (1)

والهدف الأول والنهائي للأبحاث الوصفية، هو الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محل الدراسة، كما هو في الواقع من زوايا مختلفة محققة للأهداف المتوخاة من إجراء الدراسة، دون التدخل في الأسباب الكامنة وراء وجود هذه الظاهرة المدروسة (2)

ولابد من الإشارة على أن الدراسات الوصفية، ليست مجرد جمع للبيانات عن الواقع المدروس، بل هي أيضا عملية تصنيف هذه البيانات إلى عناصرها الأساسية والفرعية

<sup>1</sup>-محمد حسين عبد الباسط، أصول البحث العلمي، ط3، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، 1971، ص 363

<sup>2</sup>-أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي، في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص51

وتفسيرها تفسيراً شاملاً، من أجل استخلاص النتائج في شكل دلالات، تساعد للوصول إلى تصميمات حول المواقف المدروسة (1)

فروع دراستنا هي الدراسة الوصفية، لأننا نقوم بوصف العلاقة الموجودة بين نمط القيادة والدور الذي تقوم به في إدارة الموارد البشرية، يفرض علينا جمع مختلف الحقائق والمعلومات والبيانات، التي تخدم هدف هذه الدراسة، ومن ثم تفسيرها إلى استنتاجات وتحليلها وتوضيحها للوصول إلى النتائج الدقيقة والموضوعية التي نستطيع تعميمها .

## 6- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

### أ- منهج الدراسة

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية، لكونه يقود الباحث في مختلف مراحل البحث ويعرف على أنه " الطريق المؤدي إلى بلوغ الحقيقة "

ويعرف المنهج على أنه "مجموعة من العمليات الذهنية، التي يحاول من خلالها علم من العلوم ، بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية بيانها والتأكد من صحتها"(2)

ويعرف المنهج كذلك على أنه "الطريقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة القواعد العقلية، حتى تصل إلى نتيجة المعلومة"(3)

أما بالنسبة لنوع المنهج المتبع في دراستنا الحالية، فيتمثل في المنهج المسحي "وهو عدد من المناهج البحث التي تشترك في هدف واحد، وهو الحصول على المعلومات من مجموعة من الأفراد بشكل مباشر"(4)

كما يعرف على أنه "مجموعة من الظواهر، تضم عددا من المفردات المكونة لمجتمع البحث لمدة زمنية كافية بهدف تكوين القاعدة الأساسية للبيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها"(5)

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 51

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (د-ط)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 163

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر والبحث العلمي، نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التجريبي، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية مصر، 2002، ص 149

<sup>4</sup> رجاء محمد أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتجريبية، (د-ط)، دار النشر للجامعات، القاهرة ، 2006، ص 259

<sup>5</sup> سعد سليمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 163

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج لإيجاد الحقائق، وجمع البيانات والمعلومات حول نمط القيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية بطريقة مباشرة على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو، من خلال مسح وجمع آراء واتجاهات الموظفين والعمال بهذه المؤسسة، كما استخدمنا هذا المنهج للتوصل إلى نتائج دقيقة ومفصلة ومعقدة حول موضوع الدراسة .

### ب- أدوات جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات في أي بحث كان، وخاصة في البحوث الإجتماعية والإنسانية والتي تكون ذات دقة، التي يتوصل من خلالها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم لهذه الأدوات، والتي إذا ما كانت هذه الأخيرة متعددة ومتنوعة فإن طبيعة الدراسة، هي من تحدد نوعية الأداة المستخدمة في ذلك، وهنا في دراستنا الحالية إعتدنا على إستمارة الإستبيان ، المقابلة العلمية.

### أولاً: إستمارة الإستبيان:

تعد إستمارة الإستبيان أداة أساسية ورئيسية في دراستنا الحالية، قصد الحصول على معلومات معتبرة ومباشرة، من قبل المبحوثين، الذين يتمثلون في جميع القادة الإداريين والمسؤولين والموظفين على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو، بهدف التعرف على آرائهم وإتجاهاتهم ومدى وجود العلاقة بين المتغيرات المتناولة في دراستنا .

حيث يعد الإستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الإستخدام في العلوم الإعلامية والإتصالية، وذلك للحصول على معلومات دقيقة، لا يستطيع الباحث ملاحظتها في مجال البحوث (1)

ويعرف على أنه " القائمة التي تتضمن سلسلة من الأسئلة، التي تحضر بعناية فائقة لتقدم إلى المبحوثين، من أجل الحصول على حقائق معينة وراء مواقف خاصة بالموضوع محل البحث" (2)

<sup>1</sup>-أحمد بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص220

<sup>2</sup>-محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د-ط)، علم الكتب، مصر، 2004، ص 130

كما عرّف "محمد عبد الحميد" إستمارة الإستبيان على أنها " أسلوب لجمع البيانات، تستهدف إستشارة الأفراد بطريقة منهجية أو مقننة، لتقديم حقائق وأفكار وآراء معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقدير الذاتي للمبحوثين من هذه البيانات" (1)

ولقد إعتدنا في دراستنا الحالية على الإستمارة كأداة للإطلاع على مختلف الآراء والإتجاهات، والتي تحتوي على اسئلة مغلقة ومفتوحة وتضم (45) سؤالاً والمقسمة إلى أربعة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهو محور أساسي لتصميم أي إستمارة ، والذي يحتوي على خمسة (5) أسئلة

-**المحور الثاني:** تحت عنوان " طبيعة الأنماط القيادية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو"، ويضم تسعة (9) أسئلة

-**المحور الثالث:** تحت عنوان " أسلوب إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو"، ويضم إحدى عشر (16) سؤالاً

-**المحور الرابع:** الذي يحمل عنوان " دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو"، ويهدف إلى إبراز العلاقة بين المتغيرين، ويضم خمسة عشر (15) سؤالاً

وبعد صياغة فقرات الإستبيان وترتيبها، خضعت للتحكيم من طرف الأساتذة المحكمين عبد العزيز جودي و سميرة تكلالالذين قدموا ملاحظات في إستخدام الأسئلة الغير المباشرة وقد قمنا بالأخذ بعين الإعتبار لهذه الملاحظات المقدمة، وقمنا بتعديل الأسئلة وتقديم الإستمارة في شكلها النهائي، الذي يتكون من أربعة (4) محاور تتكون من 45 سؤالاً

<sup>1</sup>- محمد عبد الحميد ،دراسات الجمهور في بحوث الإعلام والإتصال، (د-ط) ، عالم الكتب، مصر، 1993، ص103

## ثانياً: المقابلة:

حيث إعتدنا على أداة هامة وهي المقابلة، بحيث تعد من المصادر الحقيقية للحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة.

-حيث يعرفها "بنجهام" (Bingham) على أنها "أداة موجهة نحو هدف محدد وليس مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها"

-وعرفها قاموس "إنجليش إنجليش" (English English) على أنها "المحادثة الموجهة التي يقوم بها شخص مع شخص آخر أو مع أشخاص آخرين، هدفها إستشارة أنواع معينة من المعلومات لإستغلالها في البحث العلمي والإستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج (1)

وفي مجال دراستنا قمنا بإستخدام المقابلة المقننة، والتي تكون أسئلتها محددة من طرف الباحث، بحيث تكون لديه قائمة للأسئلة، التي يتم طرحها ومناقشتها، ويحاول التقيد بها وتتميز بسرعة إجراءاتها وسهولة تصنيفها وتحليل إجاباتها . (2)

ولقد قمنا بإجراء المقابلة مع رئيسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببلاد عيسى ولاية تيزي وزو ، السيدة: "بلعيد مليكة" رئيسة مصلحة ادارة الموارد البشرية"، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة عليها حول ما يخدم موضوع دراستنا

## 7-مجتمع الدراسة وعينة البحث

## أ-مجتمع الدراسة:

تعد مرحلة تحديد مجتمع الدراسة، من بين أهم الخطوات في البحوث العلمية، فهي تتطلب جهدا ودقة من الباحثين. فمجتمع البحث "هو عن مجموعة التي يهتم بها الباحث، ويريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها" (3)

<sup>1</sup>-جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، خصائصه)، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص110  
<sup>2</sup>-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيقية، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان

2000، ص105

<sup>3</sup>-عادل مرابطي، عائشة نحوي، "العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد: 4، 2009، ص 95

ويمكن تعريف مجتمع البحث على أنه " مجموعة من العناصر أو الأفراد التي يقع عليها الإهتمام أثناء دراسة معينة، والتي يرغب الباحث أن يعمم النتائج المتوصل إليها" من خلال دراستنا لمجتمع البحث، يتمثل في مجموع من الموظفين والعمال على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو.

#### ب- عينة البحث

تعد مرحلة إختيار العينة في الدراسة، من أهم الشروط المنهجية التي يجب أن تتوفر في البحوث العلمية، حيث تعرف العينة على أنه "أجزاء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي" كما تعرف أيضا على أنها " مجتمع الدراسة الذي تجمع فيه البيانات الميدانية، وهي تعد جزء من الكل، بمعنى أخذ مجموعة من أفراد المجتمع، هي التي تكون ممثلة للمجتمع التي تقوم عليه الدراسة" (1)

وفي دراستنا إعتدنا في إختيار العينة العشوائية البسيطة وهي " أن يختار الباحث عينة الدراسة، بحيث تكون الفرص متساوية لعينة الدراسة، في عملية الإختيار، أي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، ويتم ذلك من خلال إعطاء كل فرد أو وحدة من عينة الدراسة رقما ثم نقوم بإستخدام قائمة من الأرقام الموجودة في معظم كتب الإحصاء الأفراد والوحدات أو عن طريق الكمبيوتر أو القرعة" (2)

ولقد إختارنا هذه العينة لوجود تجانس وتطابق في مواصفات ومتغيرات جميع أفراد المجتمع المعني بالدراسة والبحث والمتمثل في (50) مفردة من الموظفين والعمال على مستوى على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسي ولاية تيزي وزو.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز عبد الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص 91  
<sup>2</sup>- محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، مجلد رقم: 09، العدد: 09، 2017، ص 314

-تحديد مفاهيم الدراسة:

## 1-النمط (le modele, Le style)

أ-اصطلاحا:

يعرف النمط على أنه " نموذج يتكون من خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة يميزه عن نموذج أو جماعة أو ثقافة أخرى، وتستخدم النماذج من أجل توفير وسيلة تصنيف الأشخاص أو الثقافات، كما أنها تفيد التحليل في نفس الوقت" (1)

-يعرف النمط "أحمد زكي بداوي" على أنه " نمط من العلاقات المتصورة والملموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظاته للعالم كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي" (2)

ب-إجراءيا:

من خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف النمط على أنه نموذج ونوع له خصائص معينة أو أسلوب لتصنيف الأشخاص أو الثقافات على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بباد عيسي ولاية تيزي وزو.

## 2-القيادة (la guidance)

أ-لغة:

كما قال بن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والاسم لذلك كله هو القيادة (3)

ب-اصطلاحا:

من مفهوم مركب يتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤدي كل منها على الأخرى وتتأثر بها، وقد عرفت القيادة على أنها " عملية تحريك واستئارة مجموعة من

1-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، 2006، ص 454  
2-عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، ط1، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة، 1972، ص386  
3-جمال الدين ابن منظور الإفريقي،لسان العرب، ط1، دار صادر ، بيروت، 2000، ص 315

الأفراد والناسب إتجاه معين ومحدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم وتشجيعهم على العمل  
بإختياراتهم<sup>(1)</sup>

عرفها "أوردويتيد" "Teed" على أنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على  
الناس وجعلهم يعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"

-ويرى " فيدلر "Fedler" بأنها" علية للتأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك"<sup>(2)</sup>  
وعرفها أيضا "فليمر" "Flumer" على أنها القدرة على إقناع الآخرين يسعى لتحقيق  
أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها"<sup>(3)</sup>  
ج-إجرائيا:

من خلال مختلف التعاريف السابقة التي تعرضنا عليها نستنتج أن القيادة هي عملية  
وسلوك اجتماعي، يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة لتحسين عملهم بشكل مستمر، بهدف  
تحقيق أهداف الجماعات وكذا أهداف المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان  
الحنفي" بباد عيسي ولاية تيزي وزو.

### 3-الموارد البشرية(Ressources Humaines)

#### أ-اصطلاحا:

الموارد البشرية من أهم القوى التي يتطلبها التقدم والنمو الاقتصادي، حيث أن الهدف  
الأساسي من أي نشاط من الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية هو الإنسان نفسه  
من أجل إشباع حاجاته المباشرة وغير المباشرة، فإن درجة نمو الإنتاج المادي والمعنوي  
وعلى تطوير هذا الإنتاج، فإن الإنسان أو الفرد الإقتصادي هنا هو منتج ومستهلك، أي هو  
محرك للعملية الإنتاجية ، وهو الأساس لتوزيع ناتج هذه العملية الإنتاجية<sup>(4)</sup>

فالموارد البشرية يمكن أن تحقق ثورة إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته  
وليس من خلال عملية التحويل والتغير الذي تحدث للموارد المادية، لكي تحقق الثورة

<sup>1</sup> -زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البادية، عمان، 2008، ص51  
<sup>2</sup> -حسين عبد الحميد رشوان، القيادة ودراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة  
الإسكندرية، 2010، ص 16  
<sup>3</sup> -محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015،  
ص57  
<sup>4</sup> -صلاح الدين قيس السبسي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والإقتصادية، ط2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص30

فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير (1)

كما يعرف "سيد الهواري" "هي من الموارد الكامنة في أي منظمة، وهي مصدر كل نجاح ، إذ تم إدارتها لشكل جيد ، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها"

يعرف "سيد أحمد مصطفى" الموارد البشرية على أنها " لأي دولة أو منظمة، هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحين يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم أو تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد ، عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتقييم والتطوير والصيانة" (2)

#### ب-إجراءات:

من خلال التعاريف السابقة التي تعرضنا إليها سابقا، نستنتج أن الموارد البشرية، يمكن حصرها في ثلاث عناصر، وهي أن الأفراد والمال والمهمات، ويمكن القول على أن أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها، فإنها تتكون من أصول مادية وموارد بشرية، فهي مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في تحقيق أهداف مرسومة وغنجاز الأعمال اللازمة وتطبيق سياسة محكمة على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" ببواد عيسى ولاية تيزي وزو.

#### 4-النمط القيادي: (le Style du Guidance)

##### أ-إصطلاحا:

يعرف على أنه " النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة، ومن طرف العمال من جهة أخرى" (3)

##### ب-إجراءات:

<sup>1</sup>-حسن رواية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص29  
<sup>2</sup>-محمد مدحت ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000، ص31  
<sup>3</sup>-كنعان نواف، القيادة الإدارية، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 1999، ص 95

هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلّى بها القائد عند ممارسته للأعمال وإتخاذ القرارات في مواقف خاصة ومعينة على مستوى المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو كالتوجيه، التخطيط ، المراقبة ،الاتصال

#### -الدراسات السابقة :

تؤدي الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث وتساعد الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته، وفي بحثنا اعتمدنا على الدراسات التالية:

#### 1-الدراسة الأولى:

-دراسة "توفيق درويش" تحت عنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء" تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، سنة 2007.

تهدف الدراسة التي تطرق إليها الباحث "توفيق درويش" إلى الكشف عن أسباب فعالية القيادة الإدارية في تحسين الأداء للعمال مفاده البحث عن دور.

وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي عن دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء وأهم العوامل، التي تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه .

-إشكالية الدراسة:تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال، وماهي أهم العوامل التي تتبعها والتي تساهم في تحسينه ؟

وقد طرح الباحث مجموعة من التساؤلات وهي كالتالي:

1-ماهو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين اداء العمال؟

2-ماهي العوامل التي يكن أن تطبقها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال

كما إرتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الفرضية العامة مفادها:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة إتباع النمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة

- تقوم القيادة الإدارية في الرفع من مستوى أداء العمال بالإستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء

- **المنهج المتبع:** إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، من خلال البحث الإستكشافي وإعتد على الملاحظة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات

- **نتائج الدراسة:** أكدت نتائج الدراسة على أهمية وفعالية القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال، من خلال إختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة كل فرد من حيث السن، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب المشغول، الأقدمية في العمل، من خلال الإستعانة بعوامل التدريب، التحفيز، التسيير والرقابة \*

• **أوجه التشابه:** تتجلى أوجه التشابه في :

التشابه في المتغير المستقل المتمثل فينمط القيادة

التشابه في نوع الدراسة المتمثلة في الدراسة الوصفية

**أوجه الإختلاف:** تتجلى أوجه التشابه في :

الإختلاف في نوع المنهج، حيث غعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي، أما دراسة "درويش توفيق" إعتدنا على المنهج الوصفي

- الإختلاف في مجتمع الدراسة، فهو إعتد على تحسين أداء العمال فقط، أما في دراستنا الحالي، إعتدنا على جميع للموظفين والمسؤولين

- الدراسة السابقة في إطار تخصص تنظيم وعمل، في حين دراستنا تخصص إتصال تنظيمي

\*توفيق درويش، القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، تخصص: علم الإجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر2، سنة 2007.

-الإختلاف في الدراسة الميدانية ن بحيث دراسة "درويش توفيق" تمثلت في شركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، أما دراستنا تمثلت في المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بواد عيسي ولاية تيزي وزو.

#### • الإستفادة من الدراسة :

من حيث متغيرات الدراسة، فهي تعالج موضوع القيادة، وهو متغير دراستنا كما أن إستخدم الدراسة الوصفية، وإعتمد على المقابلة، وهي من الأدوات جمع البيانات المستخدمة والمعتمدة في دراستنا أيضا.

وإستفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وكذلك إستيعاب مختلف الأنماط القيادية المعتمدة من طرف المؤسسة في تحسين الاداء للعمال.

#### 2-الدراسة الثانية:

-دراسة "بدوشة مريم" تحت عنوان "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات داخل المؤسسة" تخصص: علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2017. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة.

وإنطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي : ماهو الدور الذي تقوم به القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة ؟

وقد طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات وهي كالتالي:

1-هل تقوم القيادة الناجحة بتخطيط فعال في مرحلة ما قبل الأزمة ؟

2-هل تقوم القيادة الناجحة بدور فعال في مرحلة الأزمة؟

3-هل تقوم القيادة الناجحة بالتغيير في مرحلة ما بعد الأزمة

كما إرتكزت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الفرضية العامة مفادها:

-توجد علاقة بين القيادة وإدارة الأزمات داخل المؤسسة

-**المنهج المتبع:** إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، من خلال الأسلوب الكمي والكيفي.

-**نتائج الدراسة:** أكدت نتائج الدراسة على أن القيادة الإدارية تساهم بالتغيير والتطوير في

رحلة ما بعد الأزمة، كما أن للقيادة دور مهم في إدارة الأزمات داخل المؤسسة \*

• **أوجه التشابه:** تتجلى أوجه التشابه في :

-الإشتراك في المتغير المستقل المتمثل في نمط القيادة.

-الإشتراك في نوع الدراسة المتمثلة في الدراسة الوصفية.

• **أوجه الاختلاف:**

-الإختلاف في نوع المنهج.

-الإختلاف في المتغير التابع، فالباحثة ركزت على دور نمط القيادة في إدارة الأزمات، أما

فيما يخص دراستنا إعتمدت في دور نمط القيادة في إدارة وتفسير الموارد البشرية.

• **الإستفادة من الدراسة:**

إستفدنا من هذه الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة وأيضا من ناحية الإجراءات

المنهجية كونها دراسة وصفية.

**3-الدراسة الثالثة :**

-دراسة "جفام رشيد" تحت عنوان "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار التنظيم"

تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة2016.

\* مريم بدوشة، دور القيادة في إدارة الأزمات، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.

تهدف الدراسة التي تطرق إليها الباحث "جفام رشيد" إلى إختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بكل ابعاده (التدريب، الترقية).

-إشكالية الدراسة: تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير الأنماط القيادة الإدارية في تطوير المسار الوظيفي؟  
وقد طرح الباحث مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

1- ما هي الأنماط القيادية السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

2- ما مدى تأثير القيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي؟

3- ما مدى تأثير القيادة التبادلية في تطوير المسار الوظيفي؟

4- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير المسار الوظيفي؟

-**المنهج المتبع:** إعتد الباحث في دراسته على الإفتراضية الإستنتاجية ، بحيث قدم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وهي الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي لشرح العلاقة بين المتغيرين بالإعتماد على الدراسات السابقة، بناء على مجموعة من فرضيات، من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات للحصول على نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، كما إعتد على الإستبيان في جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين وترميزها في شكلها الكمي وتحليلها إحصائيا .

-**نتائج الدراسة:** أكدت نتائج هذه الدراسة أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي، يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد، فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي، كما أن توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية بقدرة أفراد المنظمة على التشارك في صورة فكرية مستقبلية تشجعهم على تطوير ذاتهم ، وهو ما يساعدهم على تطوير مسارهم الوظيفي. \*

\*رشيد جفام، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار التنظيم، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.

• أوجه التشابه:

تتشابه دراستنا مع دراسة الباحث "جفام رشيد" من حيث أدوات جمع البيانات كما تتقاطع أيضا في المتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية بصفة عامة .

• أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا، كونها تعالج أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار التنظيمي، أما دراستنا فتعالج دور الأنماط القيادية في تسيير وإدارة الموارد البشرية

• الاستفادة من الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة بتحديد المفاهيم الخاصة بالقيادة وفي إستيعاب الأنماط القيادية المتمثلة في النمط البيروقراطي، النمط التبادلي، النمط التحويلي.





# الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة

## • تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة

المبحث الثاني: أنواع الأنماط القيادية

المبحث الثالث: خصائص الأنماط القيادية

المبحث الرابع: أهمية القيادة

المبحث الخامس: مهارات القيادة

المبحث السادس: وظائف القيادة

## • خلاصة الفصل

## • تمهيد للفصل:

تزايدت أهمية القيادة في العصر الحديث مع التغيرات التي أحدثتها التطورات الاقتصادية منها والسياسية وحتى الاجتماعية والثقافية في حياة الأفراد والمجتمعات وكذا المنظمات، ذلك أن القيادة هي أساس كل تنظيم، والتي تقوم على عملية التأثير في الأفراد، فالقيادة في هذا المعنى هي ضرورة اجتماعية ونجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف، وكذا دور النمط القيادي المتبع داخل المنظمة في تعزيز الفعالية التنظيمية ، الذي يعبر على مدى كفاءة الأفراد أو كفاءة المدير داخل التنظيم ، الذي من خلاله يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من المؤسسة .

## المبحث الأول: مفهوم القيادة

### أولاً: القيادة

#### 1-تعريف القيادة

##### 1-1-التعريف اللغوي:

قال ابن "منظور" نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، والإسم من ذلك كله القيادة.<sup>(1)</sup>

##### 2-2-التعريف الإصطلاحي:

في دراسة قدمتها "هنية" وزملاؤها عرفوا القيادة على أنها "نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الأخر كالأفراد والجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>(2)</sup> يعرف "تانبوم" (Tanneboun) القيادة على أنها "تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد ، وتتضمن دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين به) من أجل إتباع موقف معين"<sup>(3)</sup> وعرفها (Gallpher) على أنها "التدرب على القوة (النفوذ) أو التأثير في مجموعات إجتماعية، مثل: الجماعات والمؤسسات أو الأمم لتلبي حاجيات هذه الجماعات"<sup>(4)</sup>

وعرفها "غاردنر" (Gardenr) القواد على أنهم "الأفراد الذين يؤثرون في الأفكار والمشاعر والسلوك في عدد ذي دلالة من الأفراد"<sup>(5)</sup>

ويرى "ليكرت" (Leiker) أن القيادة " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الأداء"<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> -موسوعات وقواميس ومعاجم لغوية، ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص 48

<sup>2</sup> -الزبيدي كامل علوان، علم النفس، (د-ط) ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988، ص65

<sup>3</sup> -محمد صبيح إيهاب ورزيق، الإدارة والأسس والوظائف، (د-ط)، دار الكتابة العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 151

<sup>4</sup> -أحمد أمل طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي، برنامج تدريبي، (د-ط)، دار ديبوتو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص59

<sup>5</sup> -محمد رمضان القدافي، الصحة النفسية والتوافق، الطبعة 2، المكتب الجامعي، مصر، 1999، ص110

<sup>6</sup> -عبد الله الرشدي، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم

رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، قسم إدارة التربية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص ص، 42، 43

**-التعريف الإجرائي للقيادة:**

من خلال مختلف التعاريف، التي تعرضنا عليها سابق، نستنتج أن القيادة هي عملية وسلوك اجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة لتحسين عملهم بشكل مستمر بهدف تحقيق أهداف الجماعات وكذا أهداف المؤسسة.

**المبحث الثاني: أنواع الأنماط القيادية**

لقد تعددت الأنماط الإدارية تبعا لوجهات النظر، التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه الأنماط ومن خلال نظريات القيادة المختلفة، التي يعتمد عليها في دراسة هذه الأنماط، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة للأنماط القيادية، يستند على أساس طريقة وأسلوب استخدام القائد للسلطة الممنوحة له، وطريقته في التأثير، ولقد تم تقسيم أنماط القيادة وفقا لاعتبارات مختلفة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- أ- باعتبار مصدرها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية العاملين وحسب نظرية
- ب- باعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الاهتمام بالعمل وحسب نظرية النظم الإدارية وحسب الفاعلية والكفاءة وحسب نظرية التوجيه والدعم
- ج- باعتبار أساليبها إلى تسلطية استبدادية وشورية وحررة وفوضوية
- د- باعتبار الحدائة إلى تقليدية كلاسيكية وتشمل: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي النمط التراسلي وحديثة مثل: القيادة التحويلية والإجرائية.<sup>(1)</sup>

**-أولا من حيث سلطة القيادة:**

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاظم" أن القيادة تتم من من حيث السلطة في:

- 1- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف إجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد كالسمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>-إياد أحمد حسن النبية، فعالية إتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية الساندة لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص: الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010-2011، ص80

التي لا يمتلكها هؤلاء الأفراد، إذ يكون الجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة، التباين الكبير في طبيعة الأفراد وإختلاف قابليتهم ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هذا تتضح أن القيادة غير الرسمية، هي حصيلة إجتماعية هادفة التبلور، من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، ويقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو إجتماعية أو مهنية، تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، كما إهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من إستفادة الأشخاص القيايين، وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والإستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها .<sup>(2)</sup>

**2- القيادة الرسمية:** التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية، المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرووسين وتلقي المعلومات وتنفيذه وفق الخطة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان المدير القسم أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات كحجم المنظمة، التي يعمل فيها رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة درجات الإرتباط مع التقسيمات الأخرى.<sup>(3)</sup>

### ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها، من حيث أساليب واجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" (Ronald Lipit) "رالف وايت" (Ralf White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة على غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماح، خيصري كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 223

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 223

<sup>3</sup>- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة، 2014، ص 63

<sup>4</sup>- عبد الكريم دوريش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص 408

للدراسة هو الوقوف على أثر الأساليب المختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة، وسميت الأساليب الثلاثة، بالقيادة الديمقراطية والقيادة الأستقرائية والقيادة الفوضوية، وقد أختبرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبعة (7) أسابيع<sup>(1)</sup>

**-الأنماط القيادية:**

هناك أنماط القيادة التي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وخبراتهم وتجاربهم، إضافة إلى نوع المرؤوسين ونوع البيئة التي يتواجدون فيها، ومن بين هذه الأنماط نجد:

**1-النمط الديمقراطي:** هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماهم البعض بالقيادة الإستشارية أو الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات فهي تقوم على أساس إحترام شخصيات الفرد وحرية الإختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، وهنا تقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وإشتراكهم في صنع القرار، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة بجميع الإتجاهات<sup>(2)</sup>

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات.... إلخ وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإطلاع بالمهام القيادية الهامة.<sup>(3)</sup>

كذلك هذا النمط القيادي يستخدم القائد الثواب والعقاب بصورة موضوعية ووجود حرية أكبر في الإتصالات والتفاهم بين الأفراد.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص، 408

<sup>2</sup>-محمود معن العياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص153

<sup>3</sup>خواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص182

<sup>4</sup>-حسين حريم، السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 270

كذلك يفوض السلطة للمرؤوسين ويشاركهم في إتخاذ القرارات ويستمع للأراء والرغبات (1)

**2- النمط الأوتوقراطي:** يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبيّة، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية فالقائد هنا يتخذ لقرارات بنفسه، دون مشاركة التابعين، ولكن يستطيع إقناعهم لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراع ميول ورغبات وحاجات التابعين، لذلك تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة، بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح (2)

وهذا النوع من القيادة، يفضل إستخدامه في الحالات التالية:

-عندما يكون القائد ماهر من النواحي الفنية

-عندما يكون التابعين قليلي الخبرة في العمل الفني

-عندما تكون القرارات الواجب إتخاذها على درجة بالغة من الأهمية (3)

كما يتميز هذا النمط القيادي الإستبدادي بالإجماع السلطة المطلقة في يد القائد، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، كما أن الأعضاء يعتمدون إعتقادا كليا عليه، أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام، فلا تكون واضحة في أذهانهم، كمت أنه يحاول أن يقلل من فرص الإتصال بين الأعضاء، وذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها، إذا تغيب القائد أو إختفى.

ويستنتج من هذا النمط، بأن القائد هو من يحدد سياسة نشاط الأعضاء ويكلفهم بالتنفيذ خطوة بخطوة، فيصعب عليهم التنبؤ بالخطوات القادمة لاحقا. (4)

**3- النمط الفوضوي الحر:** هناك تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة وأهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخّل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخّل في مجريات الأمور (1)

<sup>1</sup>-طارق طه، السلوك التنظيمي،(دط)، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 225

<sup>2</sup>-محمود معن العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص153

<sup>3</sup>-محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، (دط)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص139

<sup>4</sup>-عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 334

فهو يترك للتابعين مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على إتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة دون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم إحترام لشخصية القائد، فهي أقل الأنماط الإدارية فعالية.

ويسمى البعض القيادة المطلقة، على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. (2)

وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي، مثل: القيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، ولقد إتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة، تشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية الديمقراطية والأوتوقراطية، في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظله، من خلال التأثير ووسائله، كما يتفوقون على أن كل أسلوب من أساليب القيادة الثلاثة، يركز على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية إهتماماً أكبر مع المرؤوسين، على عكس القيادة الحرة تركز إهتماماً أكبر على الفرد العامل في أداء العمل (3)

### المبحث الثالث: خصائص القيادة

بما أن لكل أسرة راعياً رسمياً مسؤولاً عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائد يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها، على أن لا تتعارض هذه الأهداف والمصالح العامة كأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، وعليه فإن كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً، فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهاً بناء لا توجيهاً تخريبياً (4)

<sup>1</sup>- محمود معن العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص153

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص153

<sup>3</sup>- كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 252

<sup>4</sup>- محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 12

-القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا هدفا مشتركا، تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير هنا يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأوامر والفرض

-القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته، ولاسيما عند تنفيذ أهداف مشتركة

-القيادة هدف حيوي، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل تحقيق هدفهم.<sup>(1)</sup>

كما أوضح "هرمان" (Hermann) بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي:

-الكفاءة والموضوعية والتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وإملاك القدرات والمهارات الإختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب

-القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وإملاك مواقف إيجابية تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء، إنطلاقا من مجموع الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية

-القدرة على التميز، وتكون في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المحفزة القائمة على معارف غير مؤكدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة<sup>(2)</sup>

#### المبحث الرابع: أهمية القيادة

تمثل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة، نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد العاملين كما تعد القيادة عنصرا حيويا وهاما في حياة وإستمرار ونمو المنظمات والقيادة هي قمة التنظيم الإداري والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول أيضا عن تحقيق أهداف وغايات المنظمة، من خلال قيادة الآخرين، فهو أساس فعالية القيادة<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> -محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، الطبعة 1، منظمة التنمية الإدارية للنشر والتوزيع القاهرة، 2010، ص32

<sup>2</sup> -سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 17

<sup>3</sup> -علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 30

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري، الذي يحتل المكانة الأولى بين عناصر الإنتاجية والتي تساهم في تحقيق أهداف المشروع، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للمتغيرات المستمرة في مشاعره، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع، التي من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات، وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها، فيجب أن تتوفر للعاملين قيادة سليمة وتستطيع الحصول على تعاونهم ، من أجل بذل الجهود اللازمة والمناسبة لإنجاز المهام الموكلة لهم . (1)

لابد للمجتمعات الإدارية من قيادة وتنظيم شؤونها وتحقيق العدل بينها، حتى أمر النبي ﷺ تعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية، حيث قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، وقال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف.

ولها أهمية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم، كون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول أن القيادة تكمن أهميتها في أنها: (2)

- حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تمثل الإطار الذي يتصفه لداخله المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة لواقع المؤسسة وأهدافها.
- تسيطر على مشكلات العمل وتخفف المشاكل والخلافات وترجح بين الآراء
- تهدف إلى تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية كلما كان ذلك ممكناً.

- بالقيادة يتم تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ولأنهم حلقة مهمة لضمان المردود الأعلى.
- بالقيادة تتضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة.

<sup>1</sup>-كامل المعزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع،قسنطينة، 1995، ص164  
<sup>2</sup>-إبتسام سلامة، القادة الإدارية الإذاعية للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى ملتقى الإداري الخامس والإبداع والتميز الإداري الجمعية السعودية الإدارية، 2007، ص 10

-بالقيادة يتم تسيير الأفراد بين مختلف المستويات في مجال العلاقات الإنسانية. (1)

### المبحث الخامس: مهارات القيادة

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات، تساعد في التأثير على سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة، التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة، وهي القائد، التابعون، الموقف، فلا بد أن يمتلك أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهي مهارات تتمثل في:

#### 1-المهارات الفنية:

هي أن يكون القائد مجدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يديرونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه إستخدام المعلومات وتحليلها ومدركا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة لإنجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في:

-أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

-تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص (2)

#### 2-المهارات الإنسانية:

هي المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف مع متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر وإجبار، وهي التي تستطيع أن تتبنى الروح

1-مصطفى عشوي، علم النفس التنظيمي والصناعي، (د-ط)، مؤسسة الكتاب، الجزائر، 1992، ص 150  
2-إبراهيم الفقي، سحر القيادة، (د-ط)، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 63

المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والإحترام المتبادل وتوحد بينهم جميعاً. (1)

### 3-المهارات التنظيمية:

هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا التنظيم.

ويعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم، الذي يقوده للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات، التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم قدرات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع، الذي يعمل فيه، ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية، تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي، مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

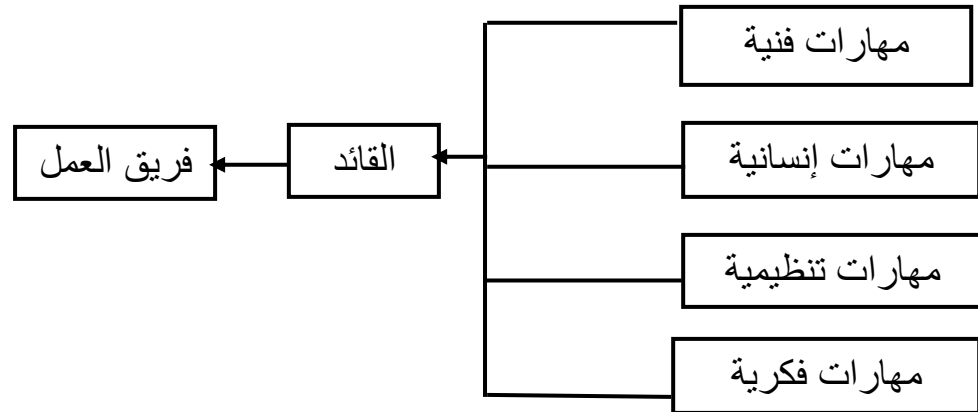
### 4-المهارات الفكرية:

هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإستنتاج والمقارنة والمرونة، والتي تعني الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تعمل على تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العمل والظروف. (2)

شكل رقم (1): يوضح مهارات القيادة الإدارية

<sup>1</sup>-عبد الحميد رجب، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، (د-ط)، مطبعة الإيمان، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2000، ص8

<sup>2</sup>-سعيد العزة، الإرشاد الجماعي العلاجي، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2010، ص77



المصدر: (محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص209)

#### المبحث السادس: وظائف القيادة

من الوظائف التي يقوم بها القائد عادة هي القدرة على التنسيق والإتصال والرقابة وإنجاز هذه العمليات، يجعله قادرا على التأثير في الموظفين بوسائل مختلفة لإقناعهم وإستمالتهم وكسب رضاهم، ومن بين الوظائف التي يقوم بها القائد نجد:

**1-التنسيق:** التنسيق يتصل في الواقع بجوهره القيادي ويمكن النظر في ذلك لدوره القيادي في التنسيق، على أنه من أهم أدواره ووظائفه، إذ أن نسبة كبيرة من العمل الإداري، هي دفع الأفراد، الذين يمتلكون السلطة لإستخدامها في مواقف سليمة، وتتطلب وظيفة التنسيق، تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة، حيث يتعاونون في السعي وراء تحقيقها، وتلك مهمة شاقة تتطلب مهارة كبيرة من القائد، لأن الأفراد لهم قيمتهم<sup>(1)</sup> الشخصية، التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة، ومهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تعوق التنظيم.

<sup>1</sup> -ماهر محمد صالح، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 17

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن وظيفة التنسيق ليست حكرا على القيادة الإدارية العليا بل هي واجب القيادات الأدنى بما في ذلك المشرفين على الموظفين<sup>(1)</sup>

**2-الإتصال:** لا يعمل التنسيق بفعالية، إلا من خلال سهولة الإتصال وفعاليتته، فعملية الإتصال إنما تمثل مسمار الربط الذي يجمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الإتصال في الإدارة العامة، إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية، التي تقع على عاتق القيادة الإدارية، إنها الجهاز العصبي للمنظمة، والتي تبعث فيها روح الحياة وتدفع بها لتحقيق الهدف وتتضح أهمية الإتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

**3-الرقابة:** عندما تستخدم كلمة الرقابة في الإدارة، فإنها لا تعن التقييد أو الإستغلال للسلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات التي يتضمن الخطط والعمليات، التي تجعل القائد الإداري يتأكد من أن الموظفين<sup>(3)</sup> يقومون بأداء وظائفهم، وأن المؤسسة تسير في الإتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب، وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية الرقابة، هي مجموعة من الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة، وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي للجسد كاملا، فالرقابة هي تلك العملية، التي تقوم على تجميع المعلومات وتصحيح الأخطاء، وبالتالي تصويب أداء الموظفين وتحسينه<sup>(4)</sup>

كما تقوم القيادة الإدارية بالوظائف التالية:

-توجيه جماعة نحو العمل المطلوب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء، فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والإحترام.<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup>-محمد شحماط، المدخل لعلم الإدارة، ط1، دار المهدي، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص10

<sup>2</sup>-عبد العزيز بن صالح جيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص 163

<sup>3</sup>-بيتر شافيز، تحديات القيادة والعمالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، ط1، دار الفكر، الأردن، 2005، ص 96

<sup>4</sup>نفس المرجع، ص 96

<sup>5</sup>-أسامة الخيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص27

-تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات فيما بينهم من تنسيق وإنسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات، بما يحقق مصالح الجماعة، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشاركوا في مناقشة المشكلات. (1)

-العمل على تحقيق الأهداف النهائية، بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة

-توجيه وتحديد المسؤوليات الجماعية نحو إنجاز العمل

-تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف إستناداً على ما يتمتع به القائد من إدراك

-وضع الخطة التي تتضمن تحقيق أهداف التي تنشدها الجماعة، وفق جدول زمني يلتزم الأفراد لإنجاز العمل في الوقت المحدد. (2)

1- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، (د-ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص202

2- عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص182، 183

## ● خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح لنا أن موضوع القيادة واسع وشامل يشمل عدة جوانب، يصعب الإحاطة بها، بحيث يعتبر الفاعل المؤثر في التنظيم، إلى جانب الإقناع والتوجيه وتغيير سلوك العاملين والموظفين، فهو بمثابة حسيمة التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف وغايات المحكمة للمنظمة، وهذا مبني على مهارات القائد فهو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها، لذا ينبغي عليه أن يتمتع بجلمة من المواصفات كقوة الشخصية والقدرة على الإقناع والاتصال، وعليه تعتبر القيادة جزءاً مكمل للإدارة في تحقيق فعالية القائد بالنمط القيادي المتبع، بالفعل، القيادة تُعتبر جزءاً مكماً للإدارة في تحقيق فعالية القائد بالنمط القيادي المتبع. فالإدارة تُركز على تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة المؤسسية، في حين أن القيادة تُركز على توجيه وإلهام الفريق وتحقيق التغيير والتحسين. فالقيادة تساهم في تحقيق فعالية القائد عن طريق عدة طرق فالقائد الفعال يمتلك رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على توجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية. يحدد الأهداف ويخطط لتحقيقها، ويقوم بتوجيه الموظفين في الاتجاه الصحيح. يتمتع بمهارات تواصل قوية وقدرة على التأثير على الآخرين. يستخدم الاتصال الفعال والمشاركة لتوجيه وتحفيز الموظفين، ويشجعهم على تقديم أفضل أداء وتحقيق أهداف المؤسسة. يعمل على بناء فريق قوي ومتحمس. ويعرف كيفية تنظيم وتوجيه الموارد البشرية بطريقة تعزز التعاون والعمل الجماعي، ويعمل على تطوير قدرات الموظفين وتعزيز روح الفريق. ويساعد الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال التحفيز والتطوير. ويشجع الموظفين على تحسين أدائهم ويقدم الدعم والإرشاد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ولتوضيح ذلك تطرقنا في هذا الفصل تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول نمط القيادة" من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم نمط القيادة الإدارية وخصائصها وأنواعها، وأهميتها ومهاراتها ووظائفها، ختاماً بخلاصة الفصل.

# الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

## • تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث السادس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

## • خلاصة الفصل

## • تمهيد

ظهر الإحتياج إلى علم ممارسات مستقلة "للموارد البشرية" منذ ظهور الثورة الصناعية والآلات في مجتمعات العمل، فبدأت علاقات العمل مع أصحاب الأعمال والعاملين في شكل نقابات وتنظيمات إجتماعية تنعقد، وكان الإهتمام العنصر البشري إهتماما كبيرا، وكانت الأبحاث العلمية في الربع الثاني من هذا القرن، تدور حول طبيعة وسلوك العامل وإتجاهاته وتصرفاته، فظهر ما يعرف "بإدارة الموارد البشرية" القائم على أسس علمية ومعتقدات وأداء وأفكار وطموحات، والتي تشكل كفاءته الإنتاجية، فالمؤسسة يجب أن تأخذ أو تتخذ هذا العنصر المحوري كمورد لها وليس كتكلفة، كما يجب أن توحد أهدافها مع أهدافه، لأن زيادة الإهتمام بهذا المورد البشري ضمن التوازن والبقاء، ولأنه يعتبر ميزة تنافسية، ناهيك عن الدور الذي يتوقع أن يحظى به المورد البشري مستقبلا .

وفي هذا الفصل الموسوم بـ "أساسيات حول إدارة الموارد البشرية" سنتناول من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وخصائصها وأهميتها وأهدافها ووظائفها والتحديات التي تواجهها، مع خلاصة الفصل.

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم مواردها وأصلاً من الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد، حيث نجد عدة تعاريف للموارد البشرية من قبل العلماء والباحثين وهي:

1-تعرف الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة بالمنشأة، وبشمل ذلك على العمليات، التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد " (1)

2-وفي تعريف آخر للموارد البشرية "هي الإدارة التي تبحث في الأفراد وتخطيط الاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالإستقطابواختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور"

3-وفي تعريف آخر "هي مجموعة من الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة" (2)

4-كما تعرف على أنها " تلك الوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط لإحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها"

5-كما تعرّف على أنها "هي إدارة فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهينة الظروف التنظيمية الملائمة، من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكر قدر ممكن من الجهد والعطاء" (3)

<sup>1</sup>-عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009، ص 14

<sup>2</sup>-حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، (د-ط)، دار الجامعية للنشر، مصر، 2022، ص ص، 2، 3

<sup>3</sup>-بلقاسم العري فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، (د-ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص، 21، 22

6- كما تعرف على أنها " الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية، من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية " (1)

7- كما تعرفها "الجمعية الأمريكية " الموارد البشرية على أنها " فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة وتنميتها والإحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والإقتصاد " (2)

8- كما تعرف بأنها" أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط، التنظيم القيادة، وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين الشركة والموظف في الإتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم، وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها " (3)

9- وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة " (4)

10- كما تعرف على أنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على إحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها، وبما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية " (5)

11- وهنا من يعتبرها على أنها " مصلحة ينشطها مسؤول الموارد البشرية، ومن مهامها تسيير المستخدمين، التكوين، العلاقات الاجتماعية والنقابية، تسيير المسيرة المهنية والترقيات والإتصال الداخلي والخارجي، النظم الإعلامية للموارد البشرية " (6)

<sup>1</sup> -عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>2</sup> -جون وارنر وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د-ط)، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 18

<sup>3</sup> -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن 21، (د-ط) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص17

<sup>4</sup> -حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 13

<sup>5</sup> -حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (د-ط)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2022، ص 17

<sup>6</sup> -محمد شريف بلعيد، دليل تطبيق لتسيير الموارد البشرية، (د-ط)، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014، ص199

**12-** كما تشير إدارة الموارد البشرية إلى " تلك الجهود التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته ثم تعظيم مساهمة في تحسين أداء المنظمة وتطويره وأخيرا تقييمه" (1)

### -التعريف الإجرائي:

إنها ذلك الجانب من الإدارة، الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم القوى، التخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة الإستشفائية بواد عيسى.

### المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية

فهذا المورد يملك مجموعة من الخصائص، لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص إرتقائه كما أننا لا بد أن ننظر إلى للعامل في عمله كالإنسان بإعتباره مخلوق معنوي وإجتماعي، وأن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد، الذي يتميز بمجموعة من الخصائص، تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

**1-النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع مارشال لدراسة الأسباب التي تكمن وراء إرتفاع مستوى النتائج الأمريكية، دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية، سواء العسكرية والإقتصادية، هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها كثيرا في أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي، هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم إستنتجوا شعار

<sup>1</sup>نعيم الطاهر، مدخل إلى الإدارة، (د-ط) عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 29

عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو أن الإنتاجية سلوك، أي أن النتائج الجيدة ، تأتي بفضل سلوك الإنسان وليس بفضل أدوات العمل (1)

**2-التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر، لم يعد له وجود في المنظمات المتقدمة، وأن هذه المجتمعات، قد حققت نتائج أعلى، مما كانت تحققه تحت نير التخويف وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل، فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

**3-قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:** إن المورد البشري دون الموارد الأخرى، يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما يعمل وكما، متى، أين تعمل ولماذا، فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بالإنسان والإدارة، وفقا لشروطه ودوافعه، التي يحددها ونأخذ على سبيل المثال، الكمبيوتر، فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله، بل في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخييلات الإنسان وعواطفه وتقديراته

**4-الميول الاجتماعية للإنسان:** فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة، بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة، التي تلتفت حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين افراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له إعتباره

**5-تطوير الإنسان وتنمية عمله عملية داخلية وخارجية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه، تضع له ولكنها شيء داخلي إسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات وأن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما، إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل، لا بد أن يساعد على خلق وتشجيع الجو، الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور

<sup>1</sup>- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريكفوجيو رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص 48

**6- طاقة الإنسان في إحداث التغيير:** إن الكائن البشري له طاقة التغيير، فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة المغايرة، وكل ما هناك، هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التتيهي للإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدو له التغيير منطقياً ورشيداً (1)

أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد، فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة طريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة، فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح، قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة (2)

### المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

لا يقتصر القيام بأنشطة الموارد البشرية على مدير إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن يقوم معظم المديرين بأنشطة الموارد البشرية، ويساعد ممارسة المدير لهذه الأنشطة على:

**1- فهم لجوانب المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطار التي**

يقع فيها معظم المديرين ومنها:

\* تعيين فرد غير مناسب لإحتياجات العمل

\* معدل دوران العمل الحالي

\* عدم قيام الأفراد العمل على أكمل وجه

\* شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم

\* النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب

**2- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة، من خلال الآخرين، عن طريق إختيار الأفراد المناسبين**

وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية

**3- تحقيق الأهداف المطلوبة خاصة في ظل الإمكانيات المادية المحدودة، وهذا من خلال**

تدريب الأفراد وزيادة مهاراتهم (3)

كنا تكم أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup> - هشام بوكفوس، نفس المرجع السابق، ص ص، 49، 50

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 50

<sup>3</sup> - نجم عد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 47

- \*تهتم بالموارد الأساسية في المنظمة وهم الأفراد
- \*لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية
- \*تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة
- \*تضع الخطط المناسبة لتكوين موارد البشرية (1)
- \*تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها
- \*تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (2)

### المبحث الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها المبنية سابقا على الطريقة المثلى، يسمح لها لا محالة من تحقيق جملة من الأهداف ذات البعد الإستراتيجي، والتي يعتبر تزويد المؤسسات بموارد بشرية وتطوير يلبي رغباتهم وإحتياجات المؤسسة، الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في مختلف التنظيمات المعاصرة، سواء طانت هذه الأخيرة كيرة الحجم أو صغيرة عمومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمتية، ويتولد عن هذا الهدف المباشر أهداف أخرى يمكن توضيحها فيما يلي: (3)

- الأهداف الاجتماعية
- الأهداف التنظيمية
- الأهداف الوظيفية
- الأهداف الإنسانية

**1-الأهداف الاجتماعية:** تتمثل الأهداف الاجتماعية في أهداف المجتمع ككل، وذلك عن طريق توظيف وتشغيل الموارد البشرية المتاحة بالأعمال والوظائف المختلفة، فهي تساهم في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كما تساعد الأفراد على إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم يشعرون

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998، ص236

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص236

<sup>3</sup>-سهيلة مجد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 23

بالحماس للعمل، ويمكنهم بذل أقصى جهد من قوة العمل وتجنب الإستخدام غير السليم للموارد البشرية، قصد تفادي هجرة الكفاءات (1)

وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تتيح الفرصة للمجتمع في التطوير والنمو في جميع جوانبه، وهي في هذا الإطار تستجيب لغالبية المحددات الاجتماعية في هذا الخصوص كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين، فهي في ضوء تحقيقها للأهداف (2) المجتمعية، تتقيد القوانين والتشريعات، وكل المتغيرات البيئية الموجودة سواء كانت داخلية أو خارجية.

**2-الأهداف التنظيمية:** تعبر هذه الأهداف عن جزء من التنظيم حيث تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى والأنظمة الموجودة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهداف أساساً في:

-**تعظيم إنتاجية المؤسسة:** ويتحقق ذلك من خلال إقتراح وتطوير السياسات والإجراءات، التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

-**الوقاية التنظيمية:** ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدمة دائماً في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، التي يمكن ان تصادف التنظيم

وهناك أهداف فرعية أخرى إلى جانب هذين الهدفين وتتمثل في:

-تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق اهداف التنظيم.

-توفير ظروف عمل مناسبة تكفل جواً مناسباً للإنتاج.

-الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد.

-رعاية العاملين وتقديم الخدمات اللازمة.

-تعبئة العاملين لتحقيق أهداف في خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى مجهود، من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

**3-الأهداف الوظيفية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف متخصصة، فيما يتعلق بالأفراد العاملين بجميع أجزاء المؤسسة، وفقاً لحاجاتهم، فإذا تم القيام بهذه الوظائف بطريقة علمية ورشيدة، فإن ذلك مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاج، وكذا الاستقرار في العمل

<sup>1</sup> -محمد حسن وآخرون، إدارة الأفراد، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، 1999، ص 31

<sup>2</sup> -جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 16

والرضا عن الوظيفة والزملاء وتدعيم روح الإنتماء وغير ذلك من إيجابيات، بيد أنه إذا لم تمارس الإدارة المعنية تلك الوظائف بالشكل المرغوب، فغن ذلك يؤدي إلى حدوث مشكلات عديدة تعيق تحقيق الأهداف الوظيفية المسطرة، ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

(1)

**4-الأهداف الإنسانية:** تتمثل هذه الأهداف في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم النفسية والسوسيوإقتصادية، وبهذا فإدارة الموارد البشرية، تساهم في تحقيق التطلعات المختلفة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، عندما تتيح الفرصة أمامهم للتطور والتقدم، عندما يصبحون مؤهلين للترقية، وكذا توفير ظروف عمل جيدة، تساعد على الأداء بشكل أفضل كما أنها تحد من الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتعمل على تفادي الإستخدام غير الإنساني للقوى العاملة، من خلال توفير سياسات موضوعية ومدروسة، بداية بالتوظيف الجيد للعناصر المتوافرة في السوق ومنحهم برامج تدريبية جيدة ووضع سياسات عادلة للأجور والعلاوات والعمل على الحفاظ على رأسمالها البشري. (2)

#### المبحث الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

**-التخطيط لإحتياجات الموارد البشرية:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وأهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد. (3)

فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة، بغية الحصول على الموارد، كيفية جلبها والطرق والأساليب، التي يتم عن طريقها إستثمار وتحويل هذه الموارد بفعالية كبيرة وتكاليف قليلة، ويعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنظم والمستند على أسس علمية وموضوعات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال

<sup>1</sup> -مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31

<sup>2</sup> - مهدي حسن زويلف، نفس المرجع السابق، ص31

<sup>3</sup> -رزيق إيهاب صبيح، الإدارة، الأسس، الوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ط2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص11

معينة في تنظيم محدد وراغبة في أداء تلك الأعمال، وعلى أسس مستقرة ومستمرة نسبياً.  
(1)

أي أنه يمثل: مرحلة التفكير في المستقبل بقصد: (2)

1- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع في فترة معينة في المستقبل.

2- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة (3)  
لشغل كل وظيفة.

والتخطيط يتضمن ثلاث مستويات: الأول يكون على مستوى المؤسسة، والثاني يكون على مستوى القطاع، أما الثالث فهو التخطيط على مستوى قومي أو على مستوى الدولة. والمثل تقوم غدارة الموارد البشرية بوظيفة التخطيط، عن طريق تحديد الأهداف ووضع المعايير وصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة المورد البشري، كما تقوم وضع قواعد التي تتضمن سلامة تنفيذ الأنشطة على الوجه الأمثل. (4)

إن الحديث عن التخطيط بهذا المعنى يقودنا إلى التصور، أن هذه المؤسسات كبيرة من حيث الحجم، إذ أنه في الصغيرة أو المتوسطة، لا يكون ضروريا وجود قسم مستقل ليقوم هذه الوظيفة، حيث يتم ذلك من طرف صاحب العمل شخصياً، أو يتم الإستعانة بالأخصائيين في هذا المجال أو مكاتب المحاسبة، مقابل مبلغ من المال، يتم الإتفاق عليه، وبهذا يوضح مخطط عمل مستقبلي، بغية الوصول إلى الأهداف وتحقيق نتائج محددة في فترة زمنية مقررة.

وينسحب الكلام السابق على المؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث كانت في البداية تعتمد على التخطيط المركزي للموارد البشرية، فالتخطيط كان يتم بناء على الإحتياجات الوطنية وحاجة المخططات، وكانت المصادر تقريبا محددة، إذ أن الإطارات كانوا يتكونون في معاهد ومراكز وحتى جامعات، ويتم توجيههم إلى الوظائف بشكل مباشر، وهذا الأمر كان في البداية بسبب غياب التأهيل ونقص الخبرة والمعرفة بالصناعة، ليكون النموذج

<sup>1</sup> -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص147  
<sup>2</sup> -محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص53  
<sup>3</sup> -ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة: عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض السعودية، 2003، ص39  
<sup>4</sup> -ديسلر جاري، نفس المرجع السابق، ص39

التبولوجي الذي يعتمد على تكوين الأفراد وتقسيم العمل إلى أبسط أجزائه، هو النموذج الأصح حسب القائمين على الصناعة الجزائرية، وعليه فإدارة الموارد البشرية في الشركات الجزائرية آنذاك، لم يكن لها دور فاعل في عملية التخطيط، بل كانت تقتصر على الممارسات التقليدية في تسيير الموارد البشرية لا غير، والتالي كانت مهمشة عن ممارسة المهام المتخصصة، بيد أنها اليوم ملزمة بأن تعتمد على التخطيط الإستراتيجي، الذي يجعلها تأخذ في الحسبان كل السيناريوهات الممكن حدوثها على صعيد سوق العمل والمنافسة المرتقبة في السوق وما إلى ذلك. (1)

**2-التنظيم:**(تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ. (2)

فالمؤسسات المحيطة بنا، لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط، ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الإنكماش أو التغيير. (3)

وبهذا فغنها مرت بعدة خطوات، وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات، والتي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز، التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم والفرد أو الأفراد، الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

وإدارة الموارد البشرية، تساهم في تأسيس هذا الهيكل، من حيث النوعية والعدد وإدارة الموارد البشرية، تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل، حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية، قصد تسهيل إنجاز الأهداف المبنية في الخطة، وتشمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات، تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الإتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامة. (4)

<sup>1</sup>-العنبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 116

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 116

<sup>3</sup>-علي شريف، الإدارة المعاصرة، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 255

<sup>4</sup>-ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص34

وفي المؤسسات الجزائرية، كانت تعتمد على التنظيم التبلوري إلى أبعد حد، حيث كان هناك تقسيم العمل، يمكن تجاوز القصور الموجود لدى الموارد البشرية، التي كانت زراعية في أغلبها، وبالتالي كانت تلك المؤسسات، تتكون من بنيتين، الأولى هي الإدارة والتي تقوم بالمتابعة والرقابة والسهر على إنجاز الأعمال كما هو مخطط له من مصلحة المناهج .... والثانية هي العمال الذين توكل إليهم مهمة الإنجاز، دون أي تدخل منهم في إختيار الطرق أو الوسائل وغيرها، ليكونوا بمثابة آلات وتابعين للآلات على أكثر تقدير.

**3-التوجيه:** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها. (1)  
باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد.

وتتميز هذه الوظيفة، بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة ومن خلال التوجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، حسب لوائح العمل والتعليمات، التي تحكم أعمالهم ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم. (2)

والتوجيه أصبح يعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية، لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية، وفق هيكل تنظيمي معين، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية، بل أصبحت تعمل على تنبؤ سلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل، كما أنها أصبحت تقوم بإدارة المسار الوظيفي للعامل، وهذه الوظيفة لم تكن على قدر كبير من الأهمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ذلك أن التوجه العام للدولة آنذاك، كان يعمل على تعبئة القوى العاملة، ولعل هذه الوظيفة ، كانت موكلة قدر كبير إلى النقابات العمالية ، التي كان لها دور كبير في هذا المجال فالمركزية التي كانت متبعة في التسيير في ستينيات القرن الماضي إلى الثمانينات حد بشكل كبير من لعب قسم إدارة الموارد البشرية للوظيفية

1- صبحي العتيبي ، مرجع سبق ذكره، ص 135

2- صبحي العتيبي ، نفس المرجع السابق، ص 135

التنظيمية، فالهياكل كانت مستوردة من المصانع وليس لها مجال للتصحيح أو إدخال تعديلات ، بل فقط مساعدة الإدارة العليا على التعبئة فقط.

**4- الرقابة:** تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، وإستشارية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية، ما يتفق مع إنجاز الأهداف وتكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضا. (1)

هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، في حال وجود إنحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى أينما وجدت إختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها. (2)

**المبحث السادس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.**

لقد زخر القرن الحادي والعشرين (21) تحديات عديدة وإمتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية، هذه التحديات أثرت على طبيعة العلاقات، التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، حيث أنها تملي على القائمين بالتعامل مع القوى البشرية، أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية وإبتكارية ويسهمون في بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والإستجابة بهذه المتغيرات المتسارعة في مجال الأعمال بشكل خاص يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي:

**1-تحديات العولمة التنافسية:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة، نستطيع من خلال ثوان أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمية المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية وإختيارهم، خضعت للعديد من الإعتبارات، التي نصت عليها الإتفاقيات والمعايير الدولية

<sup>1</sup> شريف علي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 367، 369

<sup>2</sup> ديسلر جاري، مرجع سبق ذكره، ص34

ومعايير العمل السائدة، وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين، لا على الأصعدة المحلية فحسب، وإنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات، جعلت من سبل إختيار العاملين، خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

**2-التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والإجتماعية والحضارية، مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات. (1)

التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد مع تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية، من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه وإعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الافراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

**3-التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية تجسدت معالمها من خلال إستجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة، عن هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة، وكذلك على قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين (21)، ركز على ضرورة الإستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات ، من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والإستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة. (2)

لقد حدثت الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيرا من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين والمنظمة وتتمثل التحديات فيما يلي:

<sup>1</sup>-منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010، ص 308  
<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص ص،308، 309

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة .
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تغير القيم والاتجاهات.
- زيادة حجم القوى العاملة.
- العائد والتعويض المادي للعاملين.
- التشريعات واللوائح الحكومية.
- تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين. (1)
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفعالية.
- تزايد مسؤولية غدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
- زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل.
- تزايد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين. (2)

<sup>1</sup>- هشام عمر السقا، نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014/2014، ص 30

<sup>2</sup>- هشام عمر السقا، نفس المرجع السابق، ص 30

## ● خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة، يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الإستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، فإدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية.

فهي تسعى إلى التركيز على فعالية الموارد البشرية، من خلال العناية بكافة الشؤون والقضايا المتعلقة بالعمال، بإعتبارهم العامل الأول والأقوى للمداخل التي تجنيها المؤسسة لضمان أداء أعلى، ومن ثم إنتاجية أفضل، وبالتالي تحقيق مداخل و ثروات وإستقرار إجتماعي.

# الفصل الثالث: القيادة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

## • تمهيد للفصل

المبحث الأول: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات لدى إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة التي تواجه القائد في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: التحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية

## • خلاصة الفصل

## ● تمهيد للفصل

تعد القيادة الإدارية العنصر الأساسي والمقوم الرئيسي والجزء المهم في أي منظمة كانت، سواء إقتصادية أو تجارية، أو خدمائية، كونها تعمل على التأثير في سلوكيات وإتجاهات الأفراد الموظفين والعاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسات سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد وزيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية، من أجل تحقيق النمو والتوسع والتقدم والتطور والبقاء والإستقرار في إطار المحيط الذي تنشط فيه، خاصة في ظل المنافسة الشرسة والحادة والقوية والكبيرة الموجودة بين مختلف المنظمات والمؤسسات من أجل جذب أكبر قدر ممكن وعدد مهم من الزبائن والمستهلكين والعملاء، ومنه زيادة رقم مبيعاتها وتحقيق الأرباح وزيادة التوسع.

إذ أن القائد الذكي والإيجابي، هو من يحسن و التأثير والتعامل في الجوانب السلوكية والوجدانية والعقلية لدى الأفراد العاملين، ويعمل على إشراكهم في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية ويهتم بأداء مختلف الوظائف والأدوار والأنشطة و المسؤوليات في إطار الجماعة، ويعمل مع مراعاة كافة النواحي النفسية والإجتماعية والعلمية لدى الموارد البشرية، من خلال بناء وتقوية العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين الموارد البشرية، التي تتولد لديها الحماسة والحيوية نحو العمل بكل مسؤولية وتفان، ومنه تحقيق ما يعرف "بالولاء التنظيمي" للمؤسسة، بمعنى الإرتباط القوي والشديد بالمنظمة والدفاع عن صورتها وسمعتها ضد حملات التشويه والإساءة التي تستهدف مقوماتها التنظيمية والحرص نحو تحقيق أهدافها وغايتها، وفي هذا الإطار تستحضرني مقولة "سان تزو" صاحب كتاب "فن الحرب" **« Know your enemy know your self your victory will be not treathned »** بمعنى "إعرف عدوك أعرف نفسك سيكون النجاح حليفك"

وفي هذا الفصل الموسوم بعنوان "القيادة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية" سنتناول من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى دور القيادة في تسيير الموارد البشرية، تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات لدى إدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة الموجهة للقائد في

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، التحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية مع خلاصة الفصل.

## المبحث الأول: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية

إن الدور الأساسي للقيادات في أي مؤسسة هو لعب دور هام في تحسين المتواصل لكامل عملية عملية أداء الوظائف المحورية بالمؤسسة، إذ يجب على القيادة أن تقوم بهيكله السياسة الإستراتيجية وأن يندمجوا شخصيا في تدريب الآخرين على الصعوبات المتعلقة بحل المشكلات اليومية التابعة من الأعمال المنجزة .

### 1-مسؤوليات القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية:

تقوم القيادة الإدارية بدور مهم في تحديد قبول المؤسسات وإستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية بشأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة، ويكون للقيادة الإداريين تأثير واضح في زيادة حرية التغيير والتطور وضرب المثل والقدرة للآخرين وبخصوص دور القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية، ويمكن ذكر مسؤوليات القادة فيما يلي

✓ رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم إستخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق وكذا الأضرار التي قد تحدث في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.

✓ تنمية الثقافة التنظيمية المناسبة للتجديد، وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لإستقبال أفكار غدارة الموارد البشرية وإبراز منافعها ومزاياها وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الإستفادة منها.

✓ المساهمة بالفكر والقرارات في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية المختلفة وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميزة لجوهر الأفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية.

✓ تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة وإعادة هندسة عمليات إستقطاب الموارد البشرية وإختبارهم وتوظيفهم وتخطيط وتفعيل نظم إدارة الأداء وتحريكه وتوجيهه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة:

✓ تدبير الموارد التقنية والمادية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ .

✓ تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية مناسبة لمنهج إدارة الموارد البشرية وتوجيهاته الأساسية وتطويره أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة والحديثة وتصويب مسارها الأول

## 2- القيادة وتنمية رأس المال الفكري:

لم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الإتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لأن تخوض التنافس والبقاء بفعالية في سوق العمل، ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس وآلياته، إضافة إلى قدرتها على إستثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم وهذا بإعتباره مصدر للتنافس لا يمكن تقليده والمقصود بمصطلح رأس المال الفكري هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات، ويمكن التعبير عن هذا النوع من رأس مال في شكل المعرفة، التي يكتسبها الأفراد العاملين من خبرات التدريب والإعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي لحلها، وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها: الإدارة العليا التي تهتم بالموارد البشري، وتعني دورها ووجود إدارة الموارد البشرية إستراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفعالية، إضافة لوجود قيادات إدارية، تعمل وفق أسس علمية لإستظهار القدرات في الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة، تعتبر مخزون علمي للمنظمة، يمكن أن يساهم في تكوين رأس مال (معرفي /مادي) يصفها بالرعاية وإعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فإن إمكانية إستظهار وإبراز تلك القدرات والإمكانات والمهارات والمكتسبات التنظيمية والإدارية والمعرفية، تتم من خلال:

- أ-تشجيع مديري الإدارات لإصطحاب معاونيهم في إجتماعات الرؤساء
- ب-تشجيع المدراء على الإشادة بالكفاءة وتشجيع وإظهار الأفكار والقيم

ج- إعتاد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الأداء وعن مواطن الإبداع والمعرفة لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية أو رفع التقارير أو المشورة

د- تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الإدارية ورفع الروح المعنوية من خلال اللامركزية الإدارية.

### 3- دور القيادة في خلق الميزة التنافسية:

يقول "بورتير" (Porter)، وهو يضع تعريف للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، حيث ربط "بورتير" بين التمايز والإبداع، والذي يعتبر من أهم المصادر التي يمكن أن تعتمد عليها منظمات الأعمال للبقاء في إطار المنافسة

ويري (J.p.Feffer) أن زيادة الضغط التنافسي على المنظمات، أدى إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة للتعايش والبقاء في الأسواق .

ويرى أن نجاح المنظمات وإستمراريتها وبقائها في المحيط التنافسي، يعتمد على طاقاتها البشرية، ويصفها بأنها مصدر للميزة التنافسية، ولهذا يجب الإستثمار في الموارد البشرية والعناية والإهتمام بها، وقد ساعد الإدارة في إكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وطبيعة الفرص التي تنتجها القدرات التنافسية والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية، الواجب توافرها من أجل الإستثمار والإستغلال النوعي والرشيد المتميز للقدرات والموارد التنافسية المتاحة والمناسبة، وهناك مجموعة من المقومات والمتطلبات التي يجب توافرها في مسؤولي الموارد البشرية لتحقيق التنافسية نوجزها فيما يلي :

#### -المجموعة الأولى من المقومات:

-المعرفة بأعمال المؤسسة: يتعين أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة وإمكاناتها في مختلف المجالات، ومنها المعرفة بالإمكانات الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل مال وأساليب تنمية وكيفية إدارة تكلفة

رأس مال والنظم المالية المستخدمة وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لإحتياجات الزبائن والعملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للمؤسسة والمعرفة بالنواحي التكنولوجية، وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية الإنتاجية، لتطوير المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمؤسسة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يف ذلك أن يكون مسؤولي الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمؤسسة، أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف ولكن المطلوب منهم المعرفة العامة، التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة، وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في لا وضع إستراتيجية المؤسسة وبناء قدرتها التنافسية

#### ب-المجموعة الثانية من المقومات:

-تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية : يجب أن تتوفر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب، وحتى يمكنهم أداء ذلك، يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعملوا على التحديث والتطوير والتحسين المستمر لمهاراتهم وقدراتهم ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري، من خلال المداومة والمواظبة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والإطلاع على الدراسات وإجراء أبحاث والإستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية بالإستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المؤسسة .

#### ج-المجموعة الثالثة من المقومات:

-إدارة عملية التغيير: يجب أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير، ومن أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة، مهارات تشخيص وحل المشكلات ، تقييم نتائج التغيير وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير .

إذ كل هذه الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والمحافظة عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق إنطباعات ذهنية إيجابية عن المؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه، وكل هذا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، التي تدعم ربحية المؤسسة ونموها .

### المبحث الثاني: تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات لدى إدارة الموارد البشرية

يرتبط موضوع المهارة في المؤسسة إرتباطاً دلالياً مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في القيام بدورات تكوينية للعمال وتجاوزها للأساليب التقليدية في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع القرارات الإنتقالية، التي تمر بها بفكر مكون ومؤهل قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته، سوف يؤدي بهذه القيادات أمام أزمة مفاجئة، فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر إحتكاكاً بمفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل اية مؤسسة، فضلاً عن كونه حلقة وصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والمهارات . (1)

إختلقت الدراسات المتعددة في إبراز تأثير القيادة الإدارية في المهارات داخل المؤسسة وقد ركزت الدراسات المبتكرة بشكل متكرر على مدى أخذ القيادة الإدارية بعين الإعتبار في التكوين حاجات العمال، ومنه إستعداداتهم الحقيقية له، كما ركزت الدراسات على خصائص القائد، والنمط القيادي، من أهم العوامل المؤثرة في إكتساب المهارات في المؤسسة، وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات عماله، بإعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الفنية والتقنية لعماله، بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، ومن خلال إشراكهم في وضع الأهداف ووضع القرارات بطريقة تجعلهم يطرحون إنشغالاتهم وأفكارهم وإحتياجاتهم في التكوين ، ومن ثم يكون التكوين وتنمية المهارات . (2)

للموارد البشرية وفق لإحتياجات والإستعدادات الحقيقية لهم، وهذا الفعل يقلل من عناء الجهود التي تكمل لا فائدة، فالعامل الذي يكون إستعداده قوي لرفع مهاراته ويكون تكوينه وفق النقص التقني أو الفني الذي يخصه، من المؤكد أن تكمل جهود التكوين، تنمية المهارات بالنجاح والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة وتنميتها .

<sup>1</sup> محمد الطعمنة، طارق الشريف، التحديات المعاصرة الإبداعية، (د-ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص83  
<sup>2</sup> نيجل كنج، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، (د-ط)، دار المريخ للنشر، 2004، ص198

فالقائد لا بد أن يكون قدوة في التفكير المتجدد، ويشجع التنافس بين المرؤوسين في رفع مهاراتهم والتحكم في أعمالهم والتحفيزات المادية والمعنوية وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق بإتخاذها للقرارات وإستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي .

وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال التكوين وتنمية المهارات، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معاً، هو من أكثر الأنماط فعالية، سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو المستوى في التجديد والإبداع (1)

وكشفت دراسات متعددة أن المنظمات ذات النمط الأوتوقراطي، غير فعالة وناجحة في إطار البيئة الديناميكية المتغيرة، وتعيق تدفق الجهود الإبداعية، لأنها تعمل على إبقاء الحالة وإستمرارها (2)

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة الموجهة للقائد في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

**-حجم المنظمة:** إن حجم المنظمة يتحكم به عوامل مهمة، منها الخارجية والداخلية، فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي

ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل، فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي (3)

لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية، من خلال إيجاد إستحداث أنظمة جديدة في المنظمة، أو تنظيمها، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها، أما عند صغر حجم المنظمة، فستقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية في أقسام ومستويات المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 199

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "الإبتكار الإداري، محاولة من أجل التغيير والتقييم"، مجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد: 4، 2006، ص 135

<sup>3</sup> - أحمد الكردي، العوامل المرثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، (أشكال تنظيم الموارد البشرية) ، موضوع منشور عبر الرابط الإلكتروني: <https://konanontine.com>، تاريخ الإطلاع : 12ماي 2023، الساعة: 20:00

**-مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة:** إن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة والإنتاج يشكل عاملاً سلبياً لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة، حيث أن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط وتجريدها من بقية الأدوار، مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل .

**-إحتواء إدارة الموارد البشرية على الملكات الكفؤة:** لا شك أن أساس نجاح وإستمرار أي إدارة مهما تنوعت مهمتها، يعتمد بشكل أساسي على مستوى العاملين فيها، والذي يؤهلهم إلى سلوك الطرف الماهرة في الإدارة، وتقييم العمل وتقديمه وتحقيق أهدافه، إن مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية به أهمية كبيرة، من نواحي عديدة منها: مدى إستيعاب وتطوير المفاهيم المختلفة وإستثمارها بمسؤولية لخدمة إدارة الموارد البشرية، كما أن التعامل مع الغدارة العليا وسبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين والعمل، يتطلب من المهارة والكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحيانا، كما يتطلب من هذه الإدارة، القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار، إضافة إلى النقابات والجهات القانونية والتنفيذية الأخرى في المنظمة.

**-خصائص سوق العمل:** وهو من العوامل المهمة في تحديد أهمية ومستوى دور الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتعرض هذه الإدارة إلى تحجيم بعملها إعتقاداً على إستقرار سوق العمل أو عدمه، فعند عدم إستقراره، من خلال الزيادة النشاط والمنافسة من قبل بقية المنظمات، فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفؤة وغير المكلفة ببقية المنظمات، فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب والماهرة، مما يعمل على سعي المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها ونشاطها لتنفيذ (1)

هذه الآليات الإستراتيجية للمنظمة، إن هذا الحال يعمل على وضع إدارة الموارد البشرية في قمة البناء التنظيمي للمنظمة، أما عند إستقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية، مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دورها، فذلك يعني قلة الطلب على

<sup>1</sup> - أحمد الكردي، نفس المرجع السابق

الموارد البشرية، مما يؤدي بالمنظمات إلى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة.

**-كثافة الموارد البشرية في المنظمة:** ويتناسب هذا العامل طرديا مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن هذه الإدارة تزداد مسؤولياتها وتتعدد وتتوسع أعمالها المختلفة، خصوصا في المنظمات، التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين كما أن الإدارة العليا في المنظمة، تمنح إهتماما كبيرا لإدارة الموارد، أما في حالة قلة كثافة العاملين وخصوصا في المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بالتقنية، فإن الحالة تكون على العكس.

**-أدوار إدارة الموارد البشرية:** عن التوسع في إدارة أعمال المنظمات، وخصوصا عند زيادة المسؤوليات، نتيجة صعوبة الوضع العالمي، المتمثل بالعلومة وزيادة حدة المنافسة مع الغير، حتم ذلك على المنظمة، زيادة إهتمامها بإدارة الموارد البشرية، لغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، إضافة إلى توجيه إستراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة والترابط بين العاملين والمنظمة، وهذا ما يشير إلى زيادة أدور إدارة الموارد البشرية وتوسعها في أطر متعددة، منها: قانونية وإقتصادية وتقنية وإجتماعية، أما أهم هذه الأدوار فهي:

**أ-دور الأعمال (دور طويل المدى):** ويشير هذا الدور إلى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم مختلف الأعمال والنشاطات والمسؤوليات، التي تقوم بها المنظمة، بكافة الأشكال والأنواع، وبما يعزز ويدعم تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها أو زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء في المحيط الذي تنشط فيه ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والإداري والتنظيمي، وهذا يعني أن يكون إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الإستراتيجي والهام والفعال للمنظمة أيضا (1)

**ب-الدور الإداري (دور متوسط المدى):** ويشير هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية ودراسة وتطوير معايير خطط لإستقطاب الموارد البشرية ودقة فاعليتها، وأماكن توافرها إضافة إلى تصميم التعويضات المباشرة وغير المباشرة للعاملين في المنظمة .

<sup>1</sup> نفس المرجع

**ج-الدور التشغيلي (دور قصير المدى):** إن قصر مدى هذا الدور، هو بسبب إرتباطه بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة بمسؤولية إتخاذ قرارات التوظيف والإستقطاب ومعايير تقويم الأداء للعاملين والتدريب والمتابعة، وتنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع، معتمدة على السلطة الممنوحة لها، وكذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة ونوع الهيكل التنظيمي، والذي يحدد مكانة الإدارة وموقعها ضمنه وتبعاً لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة وتوجيه إهتماماتها لشكل عملي، تم تقسيم أعمالها إلى عدة أشكال تتصف بالتخصص وهي:

**-الشكل القائم على الأقسام:** يتضح إستخدامه في المنظمات الكبيرة الحجم، والتي ترتبط فيها إدارة الوارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة، والتي تتنوع فيها الأعمال وتحتاج إلى تقسيم وتنظيم معتمدة على حاجة المنظمة لإيجاد تركيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها، ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي :

**1-قسم التوظيف:** وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية مهمات وإستقطاب وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني أن هذا القسم، هو الذي يتخذ قرار التوظيف، وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات والطالب ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية، التي تعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لإتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة ، والذين نالوا رضا لجنة الإختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة، وكذلك يتم جمع المعلومات وتحديد إجراءات ومستلزمات التوظيف.

**ب-قسم التدريب والتطوير:** يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك التنظيمي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف (1) المنظمة، ويتم إجراء دورات تدريبية، أما داخل المنظمة أو خارجها، كما يجرى التأهيل للعاملين لإتخاذ مواقع إدارية أعلى .

<sup>1</sup> نفس المرجع

**ج-قسم المزايا والمكافآت:** حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها: تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معينة تبنى عليها عملية إدارة وتحديد التعويضات المباشرة للعاملين، أما التعويضات غير المباشرة، فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة، لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها .

**ه-قسم العلاقات:** ويتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهمتين في المنظمة، الأولى داخلية والتي تتعلق بالإشراف على علاقات العاملين مع إدارتهم ومستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة مع العاملين والإدارة لتفادي حدوث المشاكل بين الطرفين، كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية، من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة والتحليلات المناسبة وتنظيم ذلك، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية، فيسعى قسم العلاقات إلى تنظيم تلك العلاقات، بما يعكس صورة جيدة عن المنظمة ونشاطاتها الإجتماعية، وسياساتها الداخلية المنظمة مع العاملين .

**-الشكل القائم على المركزية:** ويستخدم هذا عادة في المنظمات الكبرى، التي تتميز بكثافة رأس المال وعدد العمال والموظفين، وإن تطبيق سياسة المركزية بإتخاذ القرار الإداري الملائم والمناسب، الذي هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة، والتي تمثل قمة وأعلى الهرم التنظيمي فيها ومركز لإتخاذ القرارات الإدارية وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية والإشراف، حيث أن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لوظيفة أو مسؤولية إدارية معينة، يتم إتخاذها وتطبيقها من قبل الإدارة العليا للمنظمة، مثلها جميع القرارات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية كالمتابعة بالتدريب والتوظيف والتخطيط والتقييم والتقويم والتشجيع والتأطير والإشراف وغيرها، والتي عادة ما تتطلب تكاليف مالية للمساعدة على تنفيذها. (1)

#### المبحث الرابع: التحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية

تواجه الإدارة والمدير اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية، ويمكن القول أن التغيرات المختلفة المحيطة بالإدارة ستؤدي

<sup>1</sup> نفس المرجع

إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها، خاصة وظيفة القيادة لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات، ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، العولمة والخصوصية والتنافسية والتغير في ملامح بيئة الإدارة والإدارة الشاملة وإدارة الوقت .

لمواكبة ومسايرة هذه التغيرات والتحديات، التي تعيشها المنظمات، وفي ظل الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادة التنظيمية، بحيث أصبح الدور الجديد، هو رعاية وتنمية الموارد البشرية، أو ما يطلق عليه "رأس المال الفكري"، وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأدوار الجديدة، التي يمكن أن يقوم بها القائد المعاصر لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي:

**1-تحديد الرؤية المستقبلية:** حيث يضع القائد صورة شمولية متسعة، لما يريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية، لا يعد كافياً في حد ذاته، بل أن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية، يمثل جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة العصرية الهامة الواجبة لتحقيق التميز من الأدوار القيادية

**2-ترسخ قيم التميز:** إن غرس قيم التميز في نفوس العاملين مهمة أساسية ورئيسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر ولن يحصد إلا الفشل في المستقبل

**3-تنمية الموارد البشرية:** تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية، من خلال العديد من الأساليب مثل: تفويض السلطة والإعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز وتحديث وتنمية قدرات العاملين (1)

**4-تدعيم السلوك المتميز:** للقيادة دور مهم في تأكيد التميز، وذلك من خلال تقليل الاعتماد على اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز، وبدلاً من ذلك، يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال إحترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة .

<sup>1</sup>يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة، دراسة مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 12

**5-تحقيق أهداف أصحاب المصالح:** حيث سيتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح، وكل هذه الأطراف، تسعى إلى تحقيق أهداف، قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية للقائد في هذه الحالة، هي إدارة هذا التعارض، مما لا يؤثر على الأداء الوظيفي.

**6-تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع:** للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المنظمة، بل أيضا في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، حيث تتعرض العديد من المنظمات لمتغيرات بيئية تدفعها للقيام لوظائفها ومسؤولياتها الاجتماعية، إن سلطة التوجيه والتحفيز وإحتواء المواقف الحرجة وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة، هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص، التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين، يؤثر حتما في تكوين الرؤية المستقبلية، ومن ثم إحالتها إلى برامج أداءية تلتقي عندها نجاح أو فشل المنظمات، ولاسيما وأن منظمات اليوم على إختلاف أحجامها وأنواعها، تواجه منافسة شديدة وغموض في البيئة المحيطة وندرة الموارد المتاحة، مما يدفع إلى تهيئة قيادة إستراتيجية فعالة لممارسة أدوار غير مألوفة وتفكير إستراتيجي ناقد، يجمع بين الإستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق (1)

وهذه البيئة التي يسودها التعقيد والتناقض وتملؤه المتغيرات وغير متوازنة، ويهاجمه سيل من المعلومات عبر الشبكات الإلكترونية، يجب البحث عن أسلوب بسيط، يمكن القائد من دفع الحاضر وإستخدام المستقبل، فالقائد الناجح هو الذي يملك لوحة التحكم، تبسط له التعقيد في عدد محدود من المفاتيح :

**أولا :تحويل الطموحات إلى واقع:** رغم أن القائد هو المسؤول عن تحويل الطموحات إلى الواقع، إلا أن ذلك لا يقلل من مسؤوليته على تنمية هذه الطموحات لدى العاملين بالمؤسسة. (2)

<sup>1</sup> -يونس طارق شريف، نفس المرجع السابق، ص 13

<sup>2</sup> -إبراهيم يحي عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، (د-ط)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ، 2001، ص 172، 169، ص

والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها، ويمكن الوصول بالطموحات إلى نتائج ملموسة من خلال تفاعل العناصر التالية:

- 1- التركيز على المستقبل من خلال رؤية واضحة، لما يمكن أن يكون عليه
- 2- إشعال الحماس وإثارة فكر الآخرين نحو ما يمكن أن يكون عليه المستقبل
- 3- العمل على ربط وتكامل منظومة من القيم بين القائمين على العمل المؤسسي والمتأثرين بمخرجاته .

- 4- توجيه قلوب العاملين وعقولهم لإنجاز كل هو من شأنه تحقيق الرؤية وإستخدام المستقبل
- 5- التعيين والتوظيف بالمعايير الموضوعية والتقييم بالنتائج الإيجابية، دون اللجوء إلى الرقابة الشديدة، التي لا تقتل الإبتكار والإبداع . (1)

**ثانياً: الإستناد إلى خمس قواعد:** يتمكن القائد من تحويل طموحات المؤسسة والعاملين فيها إلى واقع ملموس، إذا إستند على خمس قواعد أساسية وهي:

- 1- النزول إلى القاعدة وإشراكها في إستبصار الرؤية وصناعة القرار
- 2- التحول من البطولة الشخصية إلى النصر المؤسسي، وذلك يتطلب تنازل القائد عن بعض السلطات مع الإيمان بأن تفويض السلطات، دون الهروب من المسؤوليات والمهام، هو أحد قوة التفاعل القيادي
- 3- التحول من الإكتفاء لحل المشاكل إلى قيادة طريق الصعاب
- 4- التحول من التفكير الأحادي إلى التفكير المنظومي المتعدد ، حتى وإن بدا متناقضاً
- 5- إستمرارية الأداء وعدم الإعتداد على نجاح الماضي أو النجومية والشهرة في بعض المواقف المنفردة .

**ثالثاً: الشحنة القيادية:** مصداقية القائد x قدرة المؤسسة: يستمد القائد شحنته القيادية من مصداقيته وقدرة مؤسسته، هذه الشحنة، هي التي تحول طموحات المؤسسة إلى أرض الواقع وتعتمد مصداقية القائد على سماته ومهاراته وهاداته وقيمه وسلوكه، كما أن هذه المصداقية هي التي تفتح باب الألفة بين القائد والأتباع ، وتجعل الآخرين يثقون بقائدهم ويحترمونه (2)

1- إبراهيم يحي عبد الحميد، نفس المرجع السابق، ص 172

2- هرمان نوربرت، الإدارة بالتوافق الخيط بين السلطة والتبعية، ترجمة: هاني صالح، (د-ط) ، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص207

لكنها لا تكف وحدها لبقاء الشحنة القيادية، وهنا يأتي دور العنصر الآخر لقيادة المستقبل، وهو القدرة على النهوض بقدرات المؤسسة، من خلال تعبئة الثروات وصياغة الرؤى وتصميم العمليات والأنظمة والمحافظة على منظومة القيم في ثقافة المؤسسة وبناء الإلتزام ورفع القدرة التنافسية، كما أن قدرة المؤسسة، تعد أيضا معيارا لقياس مدى نجاح القائد في المؤسسات، التي حظيت بالإستقرار.

هذه المفاتيح القيادية، التي تمكن القائد من دفع الحاضر وإستقدام المستقبل لمواجهة التحديات والقيام بالدور الجديد في عصر المعرفة، تتطلب توفر أسلوب قيادي عسكري، بغض النظر عن تسميته، يقوم على المرتكزات التالية:

- 1- أن تضمن للعاملين في المؤسسة الإهتمام اللازم
  - 2- أن تتيح لهم إمكانية تحقيق ذاتهم بإعطائهم الحرية في تنفيذ الأعمال والمهام
  - 3- إذا كانت هناك أخطاء مسموحة
  - 4- إذا كانت هناك ثقة متبادلة وإستعداد للمساعدة
  - 5- إن كان هناك تقدير للأداء ، إذ يسمح للعاملين في النجاح
  - 6- إذا كانت القيادة تمارس بالإتفاق مع الأهداف
  - 7- إذا كان التعامل غير رسمي
  - 8- إذا كان الناس يتلقون ضمانات للتشغيل والتأمينات الإجتماعية
- إن الأشكال القيادية الحديثة، نقر كلها بالتفويض الهام وصلاحيات إتخاذ القرارات الإدارية لكن هذا المبدأ، لا يعن زيادة في سلطات الموظفين والعاملين، إنما يعنى إلتزاما أكبرا وتقديرا لأهداف المؤسسة المعلنة، كما تدعو الأساليب القيادية الحديثة إلى المزيد من الإرتباط نحو العمل المهني بإيجابيته وسلبياته وتدعو ذلك إلى المساهمة في حمل وتحلي المسؤولية عن العمل عاملا (1)

<sup>1</sup>-هرمان نوربرت، نفس المرجع السابق، ص ص ، 210، 211

## ● خلاصة الفصل

منه نستخلص بأن القيادة الإدارية عامل مهم وأساسي لتسيير وإدارة الموارد البشرية على مستوى مختلف المنظمات والتنظيمات، إذ أن القيادة تعد فن وعلم، فن كونها تتطلب توفر مهارات وقدرات عقلية وإتصالية وتواصلية وشخصية، وعلم كونها تنطوي على العديد من النظريات والمقاربات والأسس والمعايير العلمية التي تساهم في التأثير وتوجيه الموارد البشرية الوجهة الصحيحة والسليمة والمناسبة والإيجابية نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المتنوعة والمتعددة، مما يتوجب على القائد الإداري ضرورة التحلي والإتصاف بجملة من المقومات والصفات والمعايير والخصائص العلمية والإتصالية والنفسية، التي تسمح له بضبط وتوجيه وإستثارة النواحي السلوكية والنفسية والعقلية والمعنوية للموارد البشرية، من أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، والذي يساهم في زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية والإدارية للمنظمة، خاصة في وقتنا الحالي، أين يتوجب ويستلزم على القائد الإداري مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال إستحداث وخلق أنماط إدارية وتنظيمية وسلوكيات عصرية وحديثة، كون الإدارة ليست عبارة عن قواعد نمطية، يجب الإلتزام ببها بحذافيرها وإنما هي قواعد مرنة ومتغيرة على الدوام، كما يجب على القائد الإداري العمل على تسيير وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية، ووفق أسس سلمية وودية، وفي جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، من خلال أسس الإحترام والتقدير المتبادل والود بين مختلف المستويات والمصالح والأقسام الإدارية، الذي يضمن التدفق والإنسياب السلس والمرن والفعال والناجع لمختلف البيانات والمعلومات الإدارية، مما يتيح بتزويد الإدارة العليا بثروة وحصيلة هامة وهائلة من المعلومات والبيانات، ذات النوعية والكمية اللازمة والمناسبة مما يؤدي إلى المشاركة الجماعية في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، وفي بناء مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات ومختلف الوظائف والأنشطة والعمل على تحقيق مبدأ المساواة وتوزيع مختلف الأدوار والوظائف على الأفراد العاملين، وإختيار أنسبهم وأقدرهم

من خلال كفاءتهم ومهاراتهم الإدارية والعلمية والإتصالية، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ما يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية العالية لهذه المنظمة .

# الأطار التطبيقي

**تمهيد للفصل:**

بعدما تناولنا في الفصلين الثاني والثالث في المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة حول نمط القيادة وإدارة الموارد البشرية، سنتطرق في الفصل الأخير في الإطار التطبيقي، سنحاول من خلاله رصد وتقصي دور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية حنفي بواد عيسي. وذلك بالاعتماد على البيانات الكمية والنوعية التي تحصلنا عليها باستخدام أداة الاستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة للأفراد العينة المتمثلة في الموظفين، بالمؤسسة الاستشفائية مقسمة على 45 سؤال موزعة على 50 موظف، وكذا أداة المقابلة التي أفادتنا في الحصول على معلومات حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وعرض البيانات الكمية والنوعية في شكل جداول بسيطة والمركبة مع تحليل وقراءة البيانات وتفسيرها والتعليق عليها بهدف استخلاص النتائج حول الدراسة.

**التعريف بالمؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية فرنان حنفي واد عيسي:**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تملك الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تمنح العلاج للمرضى للأربع ولايات بومرداس، تيزي-وزو بويرة وبجاية، أسست عام 1972 تحتوي على مصلحتين:

**مصلحة الكبار والبالغين تتكون من 6 وحدات:**

- وحدة الاستشفاء الإجباري الإداري.
- وحدة الاستعجالات والتشخيص.

**مصلحة الأطفال تتكون من:**

- وحدة الأطفال.
- وحدة المراهقين.

أما فيما يخص الإدارة فتتكون على 3 مديريات فرعية:

- مديرية الإدارة الوسائل.
- مديرية المصالح الصحية.
- مديرية المصالح الاقتصادية والمنشآت الفاعلية والصيانة<sup>(1)</sup>.
- مهام المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية فرنان الحنفي:
- التقييم النفسي والتشخيص تقديم تقييم شامل للمرضى المشتبه في إصابتهم بأمراض عقلية وتحديد التشخيص السليم للحالة.

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيدة "بلعيد مليكة" رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية فرنان الحنفي بالمؤسسة الاستشفائية بواد عيسي، بتاريخ 2023/05/10 على الساعة 10 صباحا.

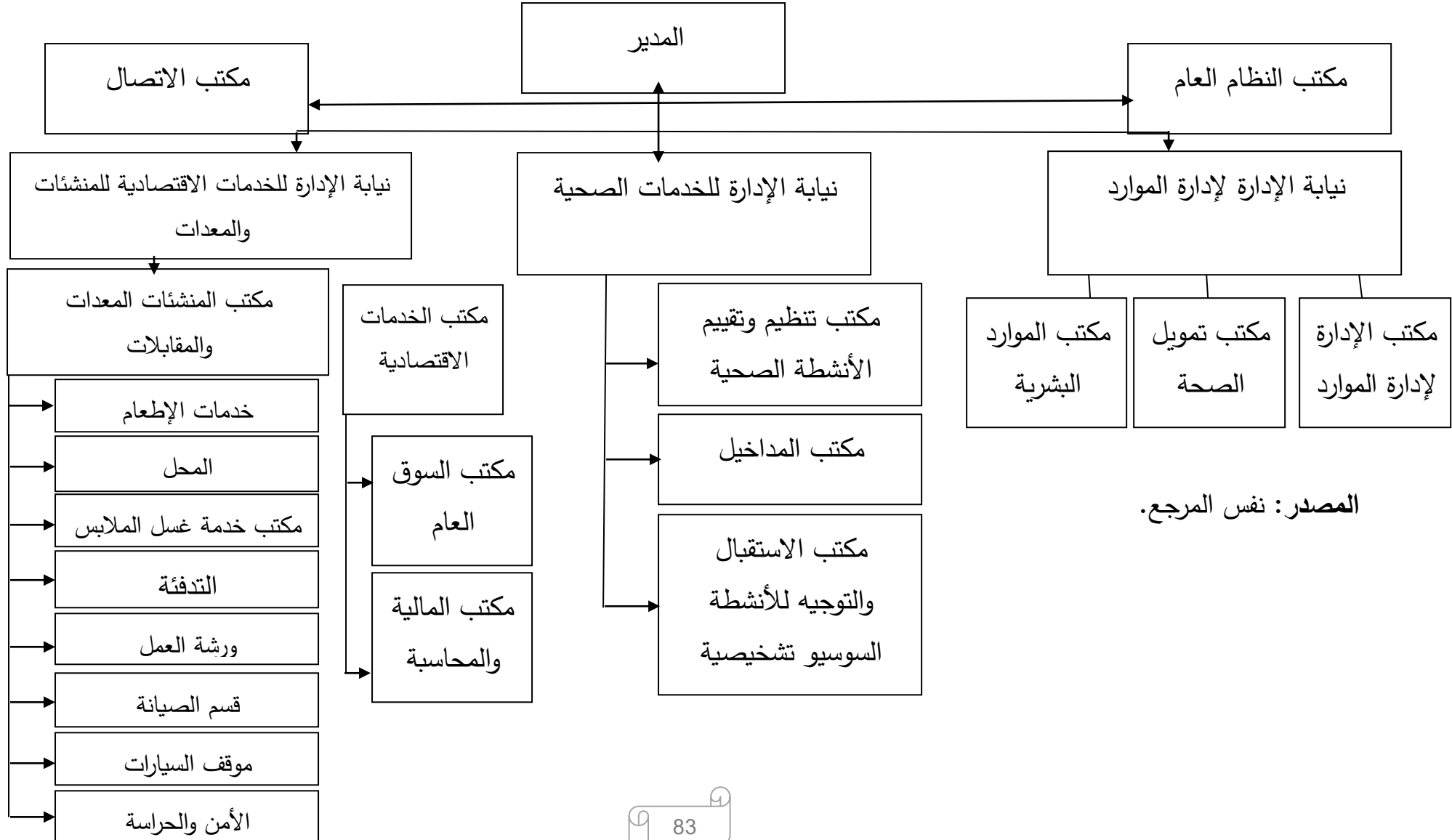
- العلاج الدوائي والعلاج النفسي تقديم العلاج الدوائي المناسب للمرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية، وتوفير الجلسات العلاجية النفسية والاجتماعية لدعم الشفاء وتحسين جودة حياتهم.
- **الرعاية الشاملة والدعم الحيوي:** تقديم رعاية شاملة للمرضى بما في ذلك الرعاية الطبية والتمريضية والعاطفية وتوفير بيئة آمنة ومحفزة لتعزيز التحسن العقلي والجسدي.
- الإشراف على العلاج مراقبة استجابة المرضى للعلاج وضبط الجرعات الدوائية وتعديلها حسب الحاجة ومراقبة التقدم والتحسين في الحالة العقلية.
- الدعم الاجتماعي والعائلي، توفير الدعم الاجتماعي والعائلي للمرضى وعائلاتهم بما في ذلك التعليم والتوجيه بشأن المشاكل العائلية والعلاقات الاجتماعية والدعم في التأقلم مع المرضى العقلي.
- **العمل في فريق متعدد التخصصات:** التعاون مع فريق متخصص من الأطباء النفسيين، الممرضين النفسيين، والعاملين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين الآخرين لتقديم الرعاية المتكاملة.
- **التوعية والتثقيف:** توعية المرضى والجمهور بأمراض العقل والوقاية منها والتعريف بالخدمات المتاحة وتقديم المشورة حول كيفية الحصول على المساعدة العقلية والنفسية<sup>(1)</sup>.
- **أهداف المؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية:**
- تتعلق بتوفير الرعاية والدعم الشامل للمرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية وتشمل هذه الأهداف تشخيص وعلاج الاضطرابات العقلية تهدف المؤسسة

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيدة بلعيد مليكة، نفس المرجع السابق.

- الإستشفائية إلى تقديم التشخيص السليم والعلاج المناسب للمرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية سواء كانت اضطرابات نفسية أو عقلية.
- تحسين نوعية الحياة، تهدف المؤسسة الاستشفائية إلى تحسين نوعية حياة المرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية من خلال تقديم الدعم الطبي والدعم النفسي والاجتماعي وتعليم القدرات الحياتية والمهارات الضرورية.
  - الوقاية والتثقيف تهدف المؤسسة الاستشفائية إلى التوعية بأمراض العقل والوقاية منها وتقديم المعلومات والتثقيف للمرضى وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام حول العوامل المؤثرة وكيفية التعامل مع الاضطرابات العقلية.
  - التأهيل وإعادة التأهيل تهدف المؤسسة الاستشفائية إلى تقديم برامج التأهيل وإعادة التأهيل للمرضى الذين يعانون من اضطرابات عقلية بهدف تعزيز القدرات الوظيفية والاستقلالية والاندماج الاجتماعي.
  - البحث والابتكار تهدف المؤسسة الاستشفائية إلى دعم البحث العلمي والابتكار في مجال الأمراض العقلية والمساهمة في تطوير العلاجات الجديدة وتحسين الممارسات الحالية.
  - التعاون والشراكات تهدف المؤسسة الاستشفائية إلى التعاون مع المؤسسات الأخرى في مجال الصحة العقلية بما في ذلك الهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية وتكوين شراكات لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز الرعاية المتكاملة للمرضى<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>-نفس المرجع.

## هيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية للأمراض العقلية فرنان الحنفي بواد عيسي تيزي وزو



المصدر: نفس المرجع.

## المقابلة و التعليق عليها :

س1: كيف تتم عملية الإشراف على الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

ج2: يتم الإشراف على الموارد البشرية لمؤسستنا من خلال:

- السهر على الحفاظ على الحياة المهنية.
- الترقية في الدرجات في الرواتب.
- السهر ودفع المخلفات والمستحقات.
- إدراج التكوين المستمر لضمان تماشي مكتسبات العمال مع القوانين الجديدة وكل ما هو موجود.
- ضمان حماية العمال وحقوقهم.
- ضمان الحد الأدنى للشروط العمل من نظافة وإمكانيات مادية ملائمة.

س2: هل تشجعون التواصل المباشر بين العمال والمسؤولين؟

ج2: نعم، فالتواصل سواء الأفقي أو العمودي ضروري وفعال في نفس الوقت، فإذ من خلاله يتم التواصل إلى المشاكل الحقيقية التي يعاني منها العمال، وكذا النقائص سواء المادية أو المعنوية. كما أن التواصل المستمر بين العمال والمسؤولين يسهل عملية التسيير ويوضح معالم السياسة الداخلية للمؤسسة وكذا يجعل تطبيق التعليمات وتصحيح الأخطاء، ويبين الثقة المتبادلة بين الطرفين، ما ينتج عنه تحقيق للأهداف المسطرة.

س3: هل تعتمدون على نمط قيادي معين أو تمزحون بين العديد من الأنماط التقليدية؟

ج3: نعمت على عدة أنماط قيادية وهذا حسب طبيعة العلاقة وكذا الفئة المتعامل معها، فمثلا يتم تبني النمط التشاركي مع الأطباء والمرضى والنفسانيين والنمط العمودي المبني على التعليمات معينة لتحقيق أهداف قبلية مع العمال المهنيين ويغلب على المؤسسة النمط التشاركي المبني على الحوار والتفاهم وتقبل الآراء والاقتراحات.

س4: ما هي طبيعة الرسائل تتلقوها (شكاوي، تقارير العمل، الاقتراحات، الاستفسارات من الموظفين) على مستوى مؤسستكم؟

ج4: الرسائل التي تتلقاها هي شكاوي وتقارير العمل.

س5: هل المؤسسة من خلال الأسلوب والنمط القيادي السائد فيها يوفر شبكة اتصالات على جميع المستويات وهل يعمل على تحفيز الموارد البشرية؟

ج5: بالتأكيد فالنمط التشاركي المبني على مبادئ الاحترام والثقة المتبادلة يختم يوفر شبكة اتصالات واسعة وسلسلة ويحفز العمال.

س6: هل النمط القيادي المتبع من طرفكم يعمل على إشتراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم واحترامها؟

ج6: النمط التشاركي المتبع يعمل على اشتراك الموارد البشرية في التعبير عن آرائهم واحترامها أما فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية للمسؤول الأول على المؤسسة والذي هو المدير.

س7: هل توفر المؤسسة الفرص لتطوير القدرات والإبداع عند العمال؟

ج7: نعم وهذا عن طريق التكوين المتواصل والتحفيز والتحقير من خلال منح نقطة المردودية كاملة وكذا إدراجها في جداول الترقية

س8: هل يعد نمو وتطور فريق العمل أحد أولوياتكم الرئيسية؟

ج8: بالطبع، فخلق بيئة ملائمة ومتكاملة وإيجابية تساعد المسؤول على تحقيق النتيجة الأساسية وهي التكفل الجيد للمريض.

س9: ما هي الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم؟

ج9: الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس والاتصال الغير المباشر بين الرئيس والفئة العمالية ذات المستوى الدراسي الضعيف ويكون المسؤول الثاني على الهرم السلمي بمثابة

نقطة تواصل بينهما.الاتصال العمودي والاتصال الأفقي. والهدف من هذه السياسة هو إيصال المعلومة سليمة.

**س10:** هل تأخذون آراء العمال بعين الاعتبار وتتشركونهم في عملية اتخاذ القرارات؟

**ج10:** نعم ولكن ليس دائما، فحين يكون النص القانوني واضحا لا يستدعي اتخاذ القرار وأي مشاركة ولا تشاور.

**س11:** كيف يتم عملية تقييم أداء العمال من طرفكم؟

**ج11:** تقييم العمال يتم وفق نظم وأطر قانونية طبقا للأحكام الأمر 03-06 المؤرخ 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، أما تنقيط العمال يتم من طرف مرؤوسيه المباشرين كل سنة ويعتبر تنقيط مبدئي، وتمنح النقطة النهائية من طرف المدير.

**س12:** كيف تسعون لتوفير مناخ تنظيمي محفز للعمال؟

**ج12:** عن طريق وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، توزيع المهام بطريقة متكافئة، ضمان الإمكانيات المادية، الحوار والتواصل المستمر لفهم المشاكل والسعي نحو حلها.

**س13:** كيف تحفزون العمال لتحسين أدائهم؟

**ج13:** عن طريق منح عطل استراحة مدفوعة الأجر، عدم إقطاع الراتب في حالة الغيابات غير المبررة، توجيه الموظف بناءا على طلبه إلى المصلحة التي يريد العمل فيها، محاولة منحه النظام التقويجي الذي يساعده بمعنى إن كان يسكن بعيد يمكن إدراجه ضمن فوج عمل 2/2 أو 24 ساعة عمل و4 أيام راحة.

**س14:** فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجهها مؤسستكم في عملية إدارة الموارد البشرية؟

**ج14:** الإمكانيات المادية، توظيف العمال لا يتم حسب المتطلبات الداخلية للمؤسسة خاصة فيما يخص سلك الشبه الطبي، فالمؤسسة تحتاج إلى ذكور أكثر من إناث، نقص الأطباء، نقص الموظفين المتخصصين في الصحة العقلية، منتج التكوين الشبه الطبي يمنح من الوصاية (DSP) مما يؤثر على نوعية الخدمة.

-نقص المناصب المالية في سلك العمال المهنيين.

### التعليق على المقابلة:

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي بواد عيسي التي تسعى إلى تنظيم وإدارة القوى العاملة داخل المؤسسة وتهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير وتنمية القدرات والمهارات البشرية وضمان استخدامها بشكل فعال وفعالية في سبيل تحقيق الأداء العالي والنجاح المستمر، فإدارة الموارد البشرية تعني بالعديد من المهام والأنشطة التي تشمل توزيع واختيار الموظفين المؤهلين تطوير الموظفين، وإدارة الموظفين من خلال تقييمهم وتوفير التوجيهات المناسبة واللازمة لتحقيق أدائهم، ووضع معايير واضحة لقياس الأداء وتقديم المكافآت والحوافز المناسبة التي تساهم في جذب واحتفاظ المواهب المؤهلة، وتقديم المزايا مثل التأمين الصحي والإجازات والترقيات، وتسمى أيضا إلى تعزيز التواصل بالاعتماد على لغة واضحة لتحقيق التفاهم والانسجام بين كافة الأقسام والوحدات المختلفة للمؤسسة، فتسمح للعمال في التشاور ومناقشة القضايا فيما بينهم، وذلك من خلال عقد الاجتماعات، كما تهدف إلى بناء فريق عمل قوي ومتحمس وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة للموظفين وتعزيز رضاهم وإستمراريتهم في المؤسسة ومن خلال تحقيق هذه الأهداف فهذا يؤدي في تحسين الأداء التنظيمي واستمرار المؤسسة، وكذا قياس مدى نجاح القوى العاملة على أساس مدى تطور الأداء عن طريق تقييمات التي تعتمد على الخطط الاستراتيجية وتطوير سياسات وبرامج مبتكرة للإدارة التفسير، للوصول إلى قدر ممكن من إنتاجية وخلق نوع من التوازن بين الأداء وأوضاع المؤسسة لتقادي إخفاق المؤسسة واختلالها.

## التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	16	32%
أنثى	34	68%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن الإناث يمثلون اعلي نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب 68% مقارنة بالذكور التي تقدر ب 32%.

يرجع ذلك إلي طغيان العنصر النسوي و ذلك يرجع الي ان الاناث يفضلون العمل في المؤسسات العمومية مقارنة بالرجال وكذا عدم التحاق الرجال يعود إلى سبب توفير بعض الشروط كالبطاقة الوطنية

الجدول رقم (02):توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	عدد التكرارات	النسبة المئوية
22 الي 92	10	20%
30الي 39	16	32%
40الي 49	18	36%
50 سنة فما فوق	6	12%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول(02) أن معظم أفراد العينة من الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين (22الي 39) بنسبة 36% ثم تليها فئة (30 الي 39) بنسبة 32% أما نسبة الفئة ما بين(22الي 29) فقدرت ب 20% و تليها فئة العمرية (50سنة فما فوق) بنسبة 12%.

يرجع ذلك إلي أن الفئة نو ( 40الي 49) تحتوي على أصحاب الخبرة في مجال الإدارة والتسيير نظرا لكونهم يتصفون بالإتقان في العمل و منه نستنتج أن المؤسسة تركز في مقام الأول على مبدأ الخبرة و التكوين في العمل لفترة محددة على مستوى المؤسسة و هذا في الأخير يسمح بالاتفاق في العمل.كما تركز على استقطاب يد عاملة شابة تتمثل في( 30 إلي 39).

## الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المستوى التعليمي
10%	5	المتوسط
34%	17	ثانوي
56%	28	جامعي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن الجامعيين يمثلون المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ 56% بينما قدرت نسبة ذو المستوى الثانوي بـ 34% في حيث قدرت نسبة ذو المستوى المتوسط بـ 10%.

و هذا راجع كون المؤسسة تعتمد على ذوي الشهادات الجامعية في المجال المطلوب ، بحيث الادارة و اسلوب تسيير المؤسسة تستوجب مهارات فكرية.

نستنتج أن المؤسسة تشغل مناصب الذي يجب ان يستوجب فيها موظفين ذوي شهادات عالية و ذوي المهارة بهدف تحسين أدائهم للرفع من مستوى المؤسسة .

## الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب المهني.

النسبة المئوية	عدد التكرارات	المنصب المهني
20%	10	إداري
28%	14	تقني
52%	26	موظف
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (04) أن المنصب الموظفين يشغلون أعلى نسبة تقدر بـ 52% ثم يليها المنصب التقني بنسبة تقدر بـ 28% و في الأخير المنصب الإداري الذي يمثل اخفض نسبة التي بـ 20%.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن عينة دراستنا موزعة حسب متغير المنصب المهني اين نجد منصب الموظف يقتلي نسب المبحوثين و ذلك بالنسبة 52% من إجمالي العينة الكلية و ذلك يكون راجع إلي حاجيات المؤسسة الاستشفائية من الموظفين لتسيير المؤسسة.

## الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية.

متغير الاقدمية	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	8	16%
من 05 سنوات إلي 10 سنوات	17	34%
أكثر من 10 سنوات	25	50%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (05) أن نسبة المبحوثين ذو الاقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات يقدرن ب 50% ثم تليها فئة ما بين (5الي 10 سنوات) بنسبة 34% أما الفئة ذو اقل من (5سنوات) فقدرت ب16% و تليها فئة العمرية (50سنة فما فوق) بنسبة 16%.

و هذا راجع أن المؤسسة أغلبية موظفيها مرتبطين بعقود طويلة الأجل وهذا يؤدي إلي عدم تجديد موظفيها، وعدم فتح المجال لمناصب الشغل لذوي المستويات الجامعية.

## الجدول رقم (06): النمط القيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
النمط الديمقراطي	29	48.33%
النمط الديكتاتوري	2	3.33%
النمط الحر	3	5%
النمط الأبوي	0	0%
النمط التفويقي	10	16.66%
قيادة المعاملات الإدارية	13	21.66%
جميعها	3	5%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن النمط الديمقراطي يمثل أعلى نسبة التي تقدر ب48.33% ثم يليها نمط القيادة المعاملات الإدارية بنسبة تقدر 21.66% ثم النمط التفويقي بنسبة 16.66% ثم النمط الحر بنسبة 5%. ثم يليه النمط الديكتاتوري بنسبة 3.33%.

و منه نستنتج ان النمط الديمقراطي السائد داخل المؤسسة و الذي طغى على الانماط الاخرى و هذا راجع الي نمط الاتصال داخل المؤسسة و العلاقات الإدارية بين العمال و المدراء و مسؤولي العمل داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي بمختلف فروعها.

**الجدول رقم (07):مدى الاتصال من اجل تقديم اقتراحات جديدة من عدمه .**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
18%	9	غالبا
26%	13	احيانا
56%	28	نادرا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (07) أن أغلبية المبحوثين اجابو على الاتصال بالقائد نادرا بنسبة تقدر ب 56% ثم يليها فئة المبحوثون اجابواحيانا بنسبة 26% ثم في الأخير يليها فئة التي أجابت غالبا بنسبة 18% و هذا راجع الي كون الاتصال بالقائد من اجل تقديم الاقتراحات الجديدة يكون بشكل نادر داخل المؤسسة.

ويكون تفسيره بجودة الموظفين حيث يعرفون المطلوب منهم ،حيث لا يشعرون بحاجة الى الاتصال بالقائد من اجل مشاورته و هذا ما يعكس الأداء المهمة المطلوبة منهم. وكذا تأثير الخبرة المهنية للموظفين القدياء لانهم لا يحتاجون الي توجيهات بل يعرفون كيفية سير العمل.

**الجدول رقم (08):مدى تقديم المؤسسة لحوافز لأصحاب اقتراحات جديدة من عدمه**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
28%	14	نعم
72%	36	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول (08) أن أغلبية المبحوثين فضلوا الاجابة ب لا بنسبة تقدر 72% ثم تليها تليها نسبة تقدر 28% من المبحوثون اجابو بنعم وهذا يكون انعكاسا لمؤسستهم التي لا تقدم حوافز لأصحاب اقتراحات جديدة في مجال العمل.

و هذا راجع الي المنظومة الإدارية الجزائرية التي تكون فيها الحوافز و ترقيةات ممنوعة الي في حالة ترقيةات الجماعية داخل المؤسسة كونها مقيدة بمراسيم رئاسية و قوانين تحدد شروطها.

**الجدول رقم (09): طبيعة الحوافز التي يتم تقديمها لأصحاب اقتراحات جديدة في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
50%	7	الترقية
35.71%	5	المكافآت
14.28%	2	برامج تكوين
100%	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (09) أن أغلبية المبحوثين اجابو بتلقيهم للحوافز التي تتمثل في الترقية بنسبة تقدر ب50% ثم يليها فئة اللذين اجابو بتلقيهم المكافآت بنسبة 35.71% ثم في الأخير يليها فئة التي أجابت بتلقيهم الحوافز بنسبة 14.28%.

و نفسر هذه الاجابات كونها دليل على حصول الموظفين اصحاب الاقتراحات الجديدة التي من شأنها تطوير واقع مؤسسة بحصول على ترقيات وذلك في اطار ما يسمح به القانون و التشريع الجزائري داخل المؤسسة و هذا ما يشكل حافز للموظفين الاخرين قصد تحفيزهم لإيجاد مقترحات جديدة تكون دافعا لهم للحصول علي الترقيات عمل وراتب أفضل في مستقبل.

**الجدول رقم (10): طبيعة القرارات التي يشارك فيها القائد العمال في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الاقتراحات
12%	6	طرق التسيير
8%	4	نظام العقوبات الجزائري
64%	32	الظروف العامة للعمل
16%	8	التنظيم
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن أغلبية القرارات التي يشترك فيها القائد الموظفين في المؤسسة هي الظروف العامة للعمل بالنسبة تقدر ب64% ثم يليها التنظيم بنسبة تقدر ب16% ثم طرق التسيير ب12% ثم نظام العقوبات بنسبة 8%

وذلك راجع الى اشتراك القائد العمال العاديين في ظروف العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و ذلك حسب طبيعة العمل .

**الجدول رقم (11): كيفية اتخاذ القائد للقرارات بشأن العمل في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اتخاذ القرارات من طرف القائد وحده	7	14%
اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة بين القائد و المسؤولين	39	78%
اتخاذ القرار من طرف الموظفين	4	8%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة بين القائد و المسؤولين تمثل اكبر نسبة حيث قدرت ب78% ثم يليها اتخاذ القرارات من طرف القائد وحده بنسبة 14% ثم يليها اتخاذ القرارات من طرف الموظفين بنسبة 8%.

و هذا ما يؤكد لنا تشارك القائد مع المسؤولين في اتخاذ القرارات بشأن المؤسسة سواء كانت قرارات بسيطة و سهلة او معقدة و حساسة داخل المؤسسة بغرض التوصل الى قرار النهائي يشرك فيه الجميع و يطبق بعدها باسم المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي بتيزي وزو.

**الجدول رقم (12): مدى توفير نمط القيادة لنظام اتصال فعال قادر على احداث التفاعل بين القادة والعمال في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
غالباً	10	20%
أحياناً	31	74%
نادراً	5	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (12) أن أغلبية المبحوثين اجابو بنسبة تقدر ب74% احيانا يوفر نظام الاتصال التفاعل بين القادة و العمال ثم يليها نسبة التي تقدر ب 20 أجابوا غالبا ثم تليها نسبة 10% اجابوا نادرا.

و هذا راجع الي قدرات المؤسسة و توفرها على مصادر الاتصال و إيصال المعلومات والتي تكون غالبا متوفرة بشكل المتوسط داخل هذا النوع من المؤسسات مما يدفع الي التنوع من أنظمة الاتصال بين القادة و العمال.

**الجدول رقم (13): مصادر إيصال المعلومات من القائد الي الموظفين في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات	16	29.62%
اللوائح و الإعلانات	27	50%
الهاتف	7	12.96%
البريد الالكتروني	4	7.40%
المجموع	54	100%

من خلال استقراءنا لمعطيات الجدول نلاحظ ان 50% من مصادر إيصال المعلومات من القائد الي الموظفين هي اللوائح و الإعلانات ثم النسبة 29.62% هي الاجتماعات ثم تليه نسبة 12.96% المتمثلة في الهاتف و في الاخير البريد الالكتروني بنسبة 7.40%.

من هنا نستنتج أن مصادر إيصال المعلومات من القائد الي الموظفين في المؤسسة تتمثل في اللوائح و الإعلانات و ذلك راجع إلي كونها مصدر أولي للمعلومات داخل المؤسسة الاستشفائية، إذا كان العمال و الموظفين يتجهون نحو المكان المخصص للإعلانات و اللوائح للاستفادة للحصول على المعلومة الجديدة بخصوص المؤسسة التي من شأنها ان تفيدهم و ان تقدم لهم خريطة طريق لسيرورة العمل في الفترة المقبلة .

**الجدول رقم (14): طبيعة الاساليب الاتصالية المستخدمة من طرف القائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
توجيهات	11	16.66%
تعليمات	12	18.18%
اوامر	21	31.81%
توضيحات	8	12.12%
جميعها	14	21.21%
المجموع	66	100%

يمثل لنا الجدول رقم (14) طبيعة اتصالات المستخدمة من طرف القائد في المؤسسة حيث اجاب 31.81% من الموظفين المبحوثين على تلقيهم للأوامر اما 21.21% فقد اجابوا على تلقيهم لجميع الاقتراحات ثم تليها الفئة اللذين اجابو على تلقيهم لتعليمات بنسبة 18.18% ثم فئة اللذين اجابو على تلقيهم لتوجيهات بالنسبة 16.66% ثم الفئة الأخيرة اللذين اجابو على تلقيهم لتوضيحات بالنسبة 12.12%.

و من خلال كل ما سبق ذكره يمكننا استخلاص أن القائد يلجا الي استعمال طرق مختلفة من الاتصالات قصد إيصال الرسالة للموظفين و ولكن أغلبية الاتصالات التي يستعملها تكون على شكل أوامر و ذلك قصد تسيير العمل بشكل طبيعي.

**الجدول رقم (15): طبيعة القوانين المطبقة في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسى**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
صارمة جدا	6	12%
صارمة	24	48%
مرنة	20	40%
المجموع	50	100%

نستخلص من جدول أعلاه الذي يبين طبيعة القوانين المطبقة في المؤسسة حيث أجاب المبحوثين على خيارات الاسبيان بنسب متفاوتة نجد منها 48% يرون انها صارمة بينما مرنة بالنسبة تقدر 40% و في الاخير 12% يرون انها صارمة جدا.

و هذا راجع الي كون القوانين المطبقة داخل المؤسسة هي قوانين صارمة كون القانون الداخلي للمؤسسة يطبق بشكل صارم و ذلك قصد التسيير الامثل داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي فمن الواجب تطبيق القوانين داخل المؤسسة لضمان السير الجيد لشؤون المؤسسة.

**الجدول رقم (16):مدى انعكاس القوانين المطبقة من طرف الإدارة على العمال بالمؤسسة من عدمه**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عدم الرغبة في العمل	34	59.64%
عدم المبادرة	11	19.29%
منع الابداع	12	21.05%
المجموع	57	100%

يبين لنا الجدول رقم 16 مدى تقييم العمل للقوانين المطبقة من طرف ادارة المؤسسة حيث اجاب 50.64% على عدم الرغبة في العمل ، و اجاب 21.05% منهم على منع الابداع ، و اجاب 19.29% على عدم المبادرة .

وبعد تحليلنا الكمي لمعطيات الجدول يمكننا القول ان القوانين المندمجة من طرف الادارة قد تؤدي الى عدم الرغبة في العمل للاغلبية موظفين داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي و هذا قد يكون ناتج على سوء تطبيقها في بعض الحالات مما يفقد العامل رغبته في العمل اثناء دوامه في المؤسسة و ذلك راجع الي القوانين الصارمة التي وضعتها المؤسسة .

**الجدول رقم (17):مدى إخضاع العامل للعقوبة عند تقصير قي اداء العمل بالمؤسسة من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

نستنتج من خلال معطيات الجدول المتضمن للاجابة على السؤال خضوع العمال للعقوبة من طرف القائد عند التقصير في اداء العمل اين اجابت اغلبية المبحثون بالخيار نعم بالن 49 % ،بينما المحسن ب لا فقد بلغت نسبته 6% .

ومن هنا يمكن القول ان نظام العقوبة داخل المؤسسة ذو قانون صارم ويطبق بشكل حرفي من طرف القائد عند تقصير في اداء عمله داخل المؤسسة، اين تعرضوا للعقوبة من طرف القائد عند كل تقصير في اداء عملهم.

**الجدول رقم 18: تداعيات إخضاع العامل للعقوبة من طرف القائد عند تقصير في اداء العمل بالمؤسسة.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الخوف	4	14.89%
الاحراج	22	46.80%
التأنيب الضمير	18	38.29%
المجموع	47	100%

يوضح لنا الجدول رقم 18 ان 46.80% من المبحوثين يشعرون بالاحراج عند اخضاعهم للعقوبة من طرف القائد عند تقصير في اداء العمل بالمؤسسة، اما 38.29% يشعرون بتأنيب الضمير اما 14.89% يشعرون بالخوف.

وهذا راجع لتعرض الموظفين للعقوبة من طرف القائد عند التقصير في اداء العمل و ذلك راجع الي قساوة العقوبات التي يفرضها القائد على الموظفين التي تتفاوت بين عقوبات ادارية و عقوبات مالية يتعرض لها الموظفين عند تقصيرهم في اداء مهامهم الواجب عليهم اثناء العمل.

**الجدول رقم 19: كيفية تصرف القائد في حالة ارتكاب الأخطاء في العمل بالمؤسسة.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
يضع المسؤولية على عين العمال	16	32%
يشارك في تحمل المسؤولية	20	40%
لا يبدي اية ردة فعل	14	28%
المجموع	50	100%

يوضح لنا الجدول رقم 19 مدى التعامل القائد في حالة ارتكاب الأخطاء في العمل بالمؤسسة مع الموظفين اين اجب المبحوثون على الاقتراحات بالنسبة 40% على خيار المشاركة في تحمل المسؤولية على عبء العمال من طرف القائد، ثم تليها نسبة 32% اجابو يضع المسؤولية على العمال، اما نسبة 28% من الاجابة فكانت لا يبدي اية ردة فعل من القائد اثناء ارتكاب الاخطاء المهنية اثناء العمل.

ومن هنا يمكن القول ان الاغلبية من المبحوثين داخل المؤسسة التستشفائية فرنان الحنافي بواد عيسي ان القائد يشاركهم في تحمل المسؤولية اثناء الوقوع في الاخطاء المهنية ، وتحملهم المسؤولية بشكل جماعي مهما كانت الاقدمية و الرتبة في العمل فمن هنا نستخلص ان الجميع يتشاركون المسؤولية اثناء ارتكاب اي عامل للاخطاء و ذلك بحد سواء بين العمال و القائد فالمسؤولية يشترك فيها الجميع.

**الجدول رقم 20: دور تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
القدرة على تحمل المسؤولية	14	25.92%
الالتزام بالعمل	28	51.85%
زيادة المعارف	12	22.22%
المجموع	54	100%

يمثل الجدول رقم 20: مدى مساهمة تفويض السلطة للعاملين داخل المؤسسة الاستشفائية اين اجاب المبحوثون ان 51.85 % اجابو التزام بالعمل بينما 25.92% اجابو على القدرة على تحمل المسؤولية ، وفي الاخير 22.22%.

ومن هذا المنطق بعد تحليلنا للجدول نلاحظ ان اغلبية يرون ان تفويض من القائد للعامل يزيد الموظف التزاما بالعمل و يكسبه خبرات و معارف جديدة مما يزيدهم القدرة على العمل بفعالية و سرعة اكبر.

**الجدول رقم 21: مدى تنظيم الادارة برامج تدريبية للموظفين بالمؤسسة من عدمه .**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 21: حالة الاجابة حول ابراز تنظيم الادارة برامج تدريبية للموظفين بالمؤسسة اين اجابو 72% ب لا ثم تليها الفئة التي اجابت بنعم بالنسبة 28%.

ومن هذا المبر نستنتج ان المؤسسة الاستشفائية لا تنظيم برامج تدريبية للموظفين الا بشكل نادر و قد يرجع ذلك الى نقص الاموال المخصصة لنشاطات التدريبية للموظفين المخصصة من قبل المديرية و الوزارة التي تتبع اليها هذه المؤسسة الاستشفائية

## الجدول رقم 22: فيما يتمثل التنظيم بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسي

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
دورات التدريبية	11	78.57%
الهدايا و المكافآت	2	14.28%
دورات توظيفية	1	7.14%
المجموع	14	100%

يوضح لنا الجدول رقم 22 ان 78.57 % من المبحوثين اجابوا في تلاقهم دورات تدريبية ثم تليه 14.28 % الذين اجابو تلقيهم للهدايا و المكافآت ،وفي الاخير 7.14 % تلقيهم دورات توظيفية.

من هنا نستنتج ان الادارة رغم نقص الامكانيات الا انها توفر دورات تدريبية للموظفين رغم قلتها لفائدة العمال التابعين للمؤسسة.

## الجدول رقم 23: الامور التي تأخذ بعين الاعتبار في عملية ترقية العمال بالمؤسسة بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسي

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الاقدمية	32	64%
الشهادة	11	22%
الجهد المبذول	6	12%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 23 :الأساس الذي تقدم الترقية بالمؤسسة اين اجاب المبحوثون على خيار الاقدمية بنسبة 64% كأكبر نسبة ثم تليها خيار الشهادة بنسبة 22% و في الاخير تليها نسبة 12% تتمثل في الجهد المبذول.

ومن هنا يمكن القول ان الاسباب الذي تقدم الترقية في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسي هي الاقدمية المهنية و الخبرة في الميدان وذلك بنسبة 64% من اجمالي عينة الدراسة و الذي يرون ان الموظف كلما زاد في سنوات الخبرة و الاقدمية داخل العمل كلما كانت لديه الفرصة لترقية الى منصب اسمى داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 24: مدى تشجيع القائد في العمل للعمال على الابداع و المبادرة بالمؤسسة من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	56%
لا	22	44%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 24: مدى تشجيع القائد في العمل على الابداع و المبادرة بالمؤسسة و بعد تحليلنا لمعطيات الجدول وجدنا ان 56 % من المبحوثين قد اجابو على خيار نعم بينما 44 % منهم اجابو على خيار لا.

ومن المعطيات التي حصلنا عليها نستخلص ان اغلبية المبحوثين المجيبين ب نعم والتي بلغت نسبتهم 65 % إذا أشادو بتشجيع القائد في العمل على الابداع و المبادرة في المؤسسة أين أشادوا بتشجيعات و تحفيزات القائد لهم داخل المؤسسة للابداع في عملهم .

**الجدول رقم (25): ما ينتج خلال التشجيع على المبادرة من طرف القائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحناني واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
زيادة الخبرة	9	32.14%
تنمية المهارات	8	28.57%
رفع الكفاءة	4	3.57%
اتقان العمل	7	25%
المجموع	28	100%

يمثل لنا الجدول رقم (25) انتاجية العمل على المبادرة و تشجيع من طرف القائد في المؤسسة و تأثيره على العمال اين تسوقفنا المعطيات الاتية اذ ان نسبة 32.14 % من أفراد المبحوثين افادو بزيادة الخبرة التي يتلقونها أثناء ابداعهم في العمل بمفردهم بينما 28.57 % قد اجابو على خيار تنمية المهارات بينما نجد فئة 25% على أنهم يتلقون عملهم اكثر أثناء ابداعهم بمفردهم بينما اجابت نسبة 3.57% على رفع الكفاءة المهنية كنتيجة ابداعهم في عملهم.

ومن هنا يمكن القول ان اكبر نسبة من المبحوثين ب نعم على خيار تشجيع القائد العمال على الابداع و المبادرة يزيدهم خبرة ميدانية و نضج في أرض الواقع و اتقان العمل مما ينعكس ايجابا على المؤسسة .

الجدول رقم 26: مدى تلقي العمال للتوضيحات المهنية حول العمل من طرف القائد بالمؤسسة من عدمه.

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 26: مدى تلقي التوضيحات المهنية حول العمل من طرف القائد بالمؤسسة و بعد توزيعنا لاستمارة المبحوثين تستوقفنا المعطيات الاتية اذ ان 70% من المبحوثين قد اجابو ب نعم حول السؤال المطروح حول تلقيهم لتوضيحات المهنية حول العمل بينما 30% من المبحوثين قد اجابوا على الخيار لا كونهم لا يتلقون توضيحات و لاتوجيهات حول سيرورة العمل.

و من هنا يمكن القول ان نسبة 70% من العمال و الموظفين قد سبق لهم ان تلقوا توجيهات و توجيهات مهنية حول العمل داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي.

الجدول رقم (27): طبيعة القرارات التي تشرك الإدارة العمال في اتخاذها بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسي

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اقتراح الاهداف	5	8.62%
تقديم حلول للمشكلات	14	24.13%
طرق التسيير	10	17.24%
الظروف العامة للعمل	29	50%
المجموع	58	100%

يمثل لنا الجدول رقم (27) طبيعة القرارات التي تشرك الإدارة العمال في اتخاذها بالمؤسسة حيث اجاب 50% من المبحوثون على خيار الظروف العامة للعمل بينما 24.13% اجابو حول تقديم حلول للمشكلات بينما اجابو على خيار طرق التسيير 17.24% بينما نجد نسبة 8.62% قد اجابو انهم يشركون في اقتراح الاهداف.

من هنا نستخلص ان طبيعة القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي هي مشاورتهم و الاخذ برأيهم حول الظروف العامة للعمل و ذلك بنسبة 50% من المجيبين حول استمارة الاستبيان على انهم يشركون من قبل الادارة في قرارات و اقتراحات حول الظروف العمل و محاولة ايجاد الحلول للمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.

**الجدول رقم 28: الصعوبات التي يواجهها القادة والعمال أثناء اداء مهامهم بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحناني واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
عدم توفر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	29	58%
عدم تخصيص الأوقات للمقابلات	17	34%
احتكار للمعلومات	4	8%
المجموع	50	100%

من خلال معطيات الجدول اعلاه يستوقفنا الاجابات 58% من المبحوثين الذين اجابو على عدم توفر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية، كما نلاحظ وجود نسبة 34% من المبحوثين اجابو بعدم تخصيص الأوقات للمقابلات، كما نرى وجود نسبة 8% ممن اجابو احتكار للمعلومات داخل المؤسسة.

فيمكننا القول ان هناك صعوبات يتلقها القادة و الموظفين لنقص إمكانيات تكنولوجيا الاتصال و الإعلام و هذا ما توفق مع نسبة 58% المشكلة اغلبية المبحوثين و الذين اشادوا على كون التكنولوجيا عنصر هام لتطوير المؤسسة الاستشفائية و عدم توفرها يعتبر عائق كبير في تسيير المؤسسة و تطويرها .

**الجدول رقم (29): اهم المصادر المعتمد عليها اثناء عملية تقييم اداء الموارد البشرية من طرف القائد بالمؤسسة الاستشفائية فرنان الحناني واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
النوعية	11	20.75%
الكمية	8	15.09%
الجودة	11	20.75%
جميعها	23	43.39%
المجموع	53	100%

يمثل لنا الجدول رقم (29) اهم المصادر المعتمدة عليها اثناء عملية تقييم اداء الموارد البشرية من طرف القائد في المؤسسة اين نلاحظ 43.39% قد اجابوا على خيار جميعها، ثم يليه خيار النوعية و الجودة بالنسبة 20.75% لكل منهما ، و تليها الكمية بنسبة 15.09%.

من خلال تحليلنا الكمي و الكيفي لهذه المعطيات يمكننا القول بان عينة الدراسة تطالب بتوفير تقييم الجيد للاداء الموارد البشرية من طرف القائد وذلك نظرا لاجابتهم، باعتمادية الكمية و النوعية و الجودة معا وفي ان واحد وذلك يتوافق مع % من المبحوثين و اللذين يمثلون ان اغلبية اذ يرونا انها من مطلبت تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة، فالجودة مهمة لضمان النوعية و توفير الكمية التي من شأنها ان تحسن و تطور في مردودية المؤسسة.

**الجدول رقم (30): مدى اتاحة المعلومات و الخبرات للموظفين في المؤسسة من عدمه**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
غالبا	15	20%
احيانا	30	74%
نادرا	5	10%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول (30) مدى اقامة المعلومات و الخبرات للموظفين اين اجاب اغلبية المبحوثين على انه احيانا ما تحتاج لهم المعلومات و الخبرات و ذلك بالنسبة % من افراد العينة، بينما نجد % غالبا ماتتاح لهم ذات الفرص ، كما نجد نسبة نادرا ما تتاح لهم هذه المعلومات اذ يمكننا القول ان موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية فرنان الحناني احيانا ما تتاح لهم المعلومات و الخبرات.

وذلك راجع الى دوامهم بالمؤسسة و انشغالهم بعملهم ووظيفتهم الخاصة التي هم مكلفون بها . و هذا ما يتيح لهم خبرة خاصة و بوظيفتهم و هذا يغنيهم عن معلومات و خبرات في مجالات غير عملهم المكلفين بهم، ففي هذه المؤسسة لكل موظف وظيفته الخاصة.

**الجدول رقم 31: مدى المساواة في التعامل بين الموظفين من طرف القائد بالمؤسسة من عدمه.**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول رقم 31 اين يوضح لنا الجدول بنسبة 52% الذين اجابو ب لا بينما نلاحظ نسبة 48% من عينة الدراسة الذين اجابو بنعم و بعد تحليلنا لمعطيات الجدول الكمية و الكيفية يمكننا القول ان اكثر نسبة من المبحوثين و التي بلغت 52 % من اجمالي العينة الكلية .

أكدوا لنا ان القائد يتعامل مع الموظفين في المؤسسة بطرق مختلفة و غير متساوية اذ يختلف تعامل القائد بين موظفي المؤسسة الاستشفائية وذلك حسب رتبة الموظف وطبيعة عمله ومن هنا تختلف طريقة التعامل بين القائد و الموظفين و ذلك بسبب عدة متغيرات منها سنوات الخبرة فلا يتساوى موظف قديم مع موظف الجديد و متربص في طريقة العمل.

**الجدول رقم 32: مدى مساهمة نمط القيادة في المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	40%
لا	30	60%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 32: مدى مساهمة النمط في المؤسسة مناسب لتحسين من أداء موارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية أين تستقرا وجود 60% من افراد العينة اللذين فضلوا إجابة ب لا بينما نسبة 40% قد اجابو بنعم بعد تحليلنا لنتائج الجدول و إجابة المبحوثين.

يمكننا قوا أن أغلبية الموظفين قد فضلوا ايجابية ب لا اذ يرون ان النمط المتبع في مؤسستهم غير مناسب لتحسين من أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان حنافي أين أكدوا على ضرورة إعطاء أهمية أكثر لتحسين أداء الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة قصد تطويرها و تسيرها بشكل أكثر احترافية.

**الجدول رقم 33: مدى مساهمة نمط القيادة الاداريه في تنمية روح الفريق و الجماعة بين العمال من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول اعلاه مدى مساهمة القيادة الإدارية في تنمي روح الفريق و الجماعة بين العمال أين يبين لنا إجابة المبحوثين على خيارات التساؤل أين نلاحظ إجابة 54% من المبحوثين ب الاجابة لا بينما نجد نسبة 46% من المجيبين على خيار نعم .

ومن هذا المنطلق يمكن القول ان اكبر عينة من المبحوثين يرون ان نمط القيادة الإدارية لا تنمي روح الفريق الجماعة بين العمال حيث ان كل العمال في المؤسسة الاستشفائية يمتنون وضيقتهم اذ ينشغلون بمهامهم الخاصة و الممكنة إليهم بشكل منفرد ولا يحتاجون

الي روح الفريق او الي العمل الجماعي في المؤسسة بشكل كبير نظرا بخصوصية نمط عملهم والذي لا يسند للعمل الجماعي بشكل كبير.

**الجدول رقم 34: مدى تقديم حوافز للعمال لتحسين أداءهم في المؤسسة من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم 34: مدى تقديم حوافز للعمال لتحسين أداءهم في المؤسسة اين نستقرا من خلال معطيات الجدول نسبة % من اجابة المبحوثين اللذين فضلوا الاجابة ب لا كاكبر نسبة المبحوثين على تساؤلات الاستبيان بينما نرى وجود نسبة منهم والبالغة % اللذين فضلوا الاجابة بنعم على هذا التساؤل.

و بعد تحليلنا الكمي و الكيفي لهذه معطيات يمكننا القول ان اغلبية المبحوثين فضلوا الاجابة ب لا اذ انهم يرون ان المؤسسة الاستشفائية لا تقدم لهم حوافز مادية قصد تحسين أدائهم المهني داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (35): ما مدى طبيعة التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمال لتحسين ادائهم في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الهدايا	2	10.52%
الترقية	14	73.63%
المكافآت	3	15.78%
جميعها	0	0%
المجموع	19	100%

يبين لنا الجدول رقم 35 طبيعة التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمال قصد تحسين ادائهم المهني اين نستقرا تباينا في النسب المبحوثين على خيارات و اقتراحات حيث نرى 73.78 % من العينة قد اجابوا على خيار الترقية بينما 10.52 % قد اجابوا على خيار الهدايا .

ومن هذا المنطلق يمكن القول ان ترقية هي الحافز الاساسي الذي تقدمه المؤسسة لعمالها وهذه التحفيزات تكمن في المكافآت المالية و الترقية في المنصب و هذا حسب الاقدمية و الخبرة و الاداء الوظيفي للعمال في المصلحة.

**الجدول 36: مدى تأثير شخصية القائد في توجيه و تسيير العمال داخل المؤسسة من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول رقم 36: مدى تأثير شخصية القائد في توجيه و تسيير العمال داخل المؤسسة حيث نري ان الاغلبية المطلقة و البالغة نسبتها 78% قد اجابو ب نعم بينما يوجد ما نسبته 22% من المبحوثين و الذين فضلوا الإجابة ب لا و ذلك لعدة اعتبارات.

ومن هذا المنطلق يمكن القول ان التأثير الذي يخلفه القائد في توجيه و تسيير العمال داخل المؤسسة له اثر كبير و مميز في دفع العمال و تحفيزهم ثم تاثيرهم لاكثر مردودية العمل داخل المؤسسة الاستشفائية وهذا ما اكده غالبية المبحوثين المجيبين على الاقتراح نعم حول تاثير القائد عليهم وعلى تحفيزهم من أجل العمل .

**الجدول رقم 37: مدى اخذ القائد برأي العمال و اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	42%
لا	29	58%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول رقم 37: مدى اخذ القائد برأي العمال و اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة اين نلاحظ وجود نسبة 58% من المجيبين ب لا بينما يبين لنا وجود 42% من المبحوثين قد اجابو ب نعم و رغم تقارب هذه النسب يمكننا القول ان 58% من المبحوثين اللذين اجابو ب لا يرون ان القائد لا ياخذ برأي العمال و لا يشركهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي حيث اكدوا لنا انه ياخذ القرارات المهمة دون التشاور مع العمال بينما يشاور العمال في القرارات الغير مهمة بالنسبة للمؤسسة

وتقارب نسب الاجابات بين نعم و لا هو دليل على اختلاف المصالح التي يكون العمال موظفين لديها حيث يقوم القائد بالاشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات في المصالح المهمة و الحساسة بينما لا يشاور مع مصلحة اخرى وذلك وفق لطبيعة و مهام تلك المصالح

**الجدول رقم 38: مدى محاولة المدير فهم سلوكيات العمال و توجيههم من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	46%
لا	27	54%
المجموع	50	100%

يوضح لنا الجدول رقم 38: مدى محاولة المدير في فهم سلوكيات العمال و توجيههم اين تباينت الاجابات بين مؤيد و معارض اذ نلاحظ اجابة 54% على الخيار لا كأكبر نسبة من المبحوثين بينما نري 46% اجابو ب نعم لاقتراحات هذا السؤال .

و من هنا يمكن القول ان اغلبية المبحوثين يرون ان المدير لا يحاول فهم سلوكيات العمال ولا يبالي في توجيههم اذ يكتفي باداء مهامه كمدير دون التدخل في شؤون العمال و هذا يدل على ثقته فيهم وفي قدراتهم فمعظم العمال داخل المؤسسة الاستشفائية هم عمال ذوي خبرة وبذلك لا داعي لتدخل المدير من اجل توجيههم الا عند الضرورة .

**الجدول رقم 39: مدى اعطاء القادة لأهمية تدريب العمال و تكوينهم من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول رقم 39: مدى ولاء القادة في أهمية تدريب العمال و تكوينهم اين اجاب المبحوثين على الاستبيان بنسبة 60% على الخيار نعم بينما اجاب ما نسبته 40% على الخيار لا.

وبعد تحليلنا الكمي و الكيفي لمعطيات الجدول أعلاه يمكننا القول ان الجميع يتفق على أهمية التدريب و التكوين لصالح العمال كل في مجال وذلك قصد تحسين مردودية العمل و تقديم خدمات ذات جودة داخل المؤسسة و كل هذا لتحسين صورة المؤسسة و للصهر على حسن سيرورة العمل بشكل جيد و اكثر احترافية سعيا منها لتكون نموذج كباقي المؤسسات الاستشفائية داخل و خارج الوطن.

**الجدول رقم 40: مدى مراقبة المدير العمال أثناء أداء مهامهم من عدمه.**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	30%
لا	35	40%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول رقم 40: مدى مراقبة المدير العمال اثناء أداء مهامهم داخل المؤسسة الاستشفائية اين اجابت عينة دراستنا علي تساؤلات الاستمارة وعلى السؤل الذي يعمل بمراقبة المدير الموظفين اثناء اداءهم لمهامهم أين نلاحظ إجابة 70% على الخيار لا ممثلين باغلبية المبحوثين بينما 30% من المبحوثين قد فضلوا الاجابة ب نعم.

و بعد تحليلنا الكمي و الكيفي لمعطيات الجدول يمكن القول ان 70% من المبحوثين لا يشعرون بمراقبة المدير لهم اثناء اداءهم لعملهم اليومية .

**الجدول رقم 41: الحالة النفسية للعمال أثناء مراقبتهم من طرف المدير عند اداء مهامهم في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الارتباك	3	20%
التقليل من قيمتك	3	20%
تجعلك تبذل مجهودات إضافية	9	60%
المجموع	15	100%

يبين لنا الجدول رقم 41 مدى احساس العمال بمراقبة المدير في المؤسسة وذلك اثناء اداء مهامهم اليومية داخل المؤسسة أين أكد لنا 60% من المبحوثين ان هذه المراقبة تجعله يبذل مجهودات اضافية في العمل بينما 20% يشعرون بالارتباك أثناء مراقبة المدير لهم اما 20% المتبقية من عينة دراستنا يرون ان المدير يقلل من قيمتهم أثناء مراقبته لهم.

وبعد تحليلنا الكمي و الكيفي يمكننا القول ان الاغلبية المطلقة من المبحوثين يرون ان مراقبة المدير لهم تجعلهم يبذلون مجهودات اضافية و يكون لديهم دافع إضافي لهم من أجل العمل على تطوير القدرات و الابداع اكثر في العمل داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي

**الجدول رقم 42: السياسة المناسبة لتحسين أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تقديم الدعم المادي	29	45.31%
تشجيع الابداع	14	21.87%
المراقبة و المتابعة	12	18.75%
الصرامة و تطبيق القوانين	9	14.06%
المجموع	64	100%

يوضح لنا الجدول رقم 42 : السياسة المناسبة لتحسين أداء العمال في المؤسسة و ذلك من منظور المبحوثين الذين يرون و بنسبه 45.31% ان سياسية تقديم الدعم المادي هي الأنسب للموظفين بينما 21.87% يفضلون سياسة تشجيع الابداع كما نلاحظ وجود نسبة 18.75% يفضلون سياسية المراقبة و المتابعة بينما 14.06% يفضلون الصرامة و تطبيق القوانين داخل المؤسسة التي هم فيها موظفين.

ومن هذا المنطق يمكننا الحديث عن وجود سياسية دعم المادي يفضلها اغلبية العمال المبحوثين وهذا راجع إلي الدافع الذي يدفعه للعمل و التقدم للأفضل و ذلك مقابل ربح مادي تقدمه المؤسسة.

**الجدول رقم 43: الوظائف الإدارية التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي**

الاقترحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
التخطيط	6	9.52%
التنظيم	9	14.28%
الاتصال	14	22.22%
التنسيق	9	14.28%
جميعها	25	39.68%
المجموع	63	100%

يوضح لنا الجدول رقم 43: الوظائف الإدارية التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال في المؤسسة أين نلاحظ اختيار المبحوثين بنسبة 22.22% لخيار الاتصال بينما 14.28% لخيار التنسيق و 14.28% للتنظيم كما نلاحظ نسبة 9.52% فضلوا خيار التخطيط اما أغلبية المبحوثين و البالغة نسبتهم 39.68% قد فضلوا اختيارها جميعا .

اذ يرون ان التخطيط و التنظيم و الاتصال و التنسيق جميعا مجتمعة تكون لنا وظيفة إدارية متكاملة توجب التركيز عليها بغرض تحسين الاداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي .

**الجدول رقم 44: المعوقات التي تواجه تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي**

الاقتراحات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
مادية	8	12.69%
مالية	9	14.26%
تكنولوجيا	14	22.22%
بشرية	4	6.34%
جميعها	26	41.26%
المجموع	61	100%

يوضح الجدول رقم 44: المعوقات التي تواجه تطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي أين أجاب ما نسبته 22.22% على خيار التكنولوجيا بينما فضلت ما نسبته 14.28% الاجابة على خيار معوقات المالية كما أجاب 12.69% على المعوقات المادية بينما نسبة 6.34% على المعوقات البشرية بينما 41.26% قد اجابو على تلقيهم لجميع المعوقات داخل المؤسسة اثناء فترة عملهم

وبعد تحليلنا لمعطيات الجدول يمكننا القول ان أكبر نسبة من المبحوثين و المقدرة ب 41.26% يتلقون بشكل يومي لكل المعوقات جميعاً بين المعوقات مادية مالية بشرية و هذا راجع الي محيط العمل داخل المؤسسة و المعوقات اليومية و التي تواجهها المؤسسة بشكل عام والموظفين فيها بشكل.

## التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 01: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالنمط المتبع في المؤسسة لتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	16	%81.25	13	%18.75	3	ذكر	الجنس
%68	34	%50	17	%50	17	أنثى	
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع	
%20	10	%60	6	%40	4	29-22	السن
%32	16	%68.75	11	%31.25	5	39-30	
%36	18	%61.11	11	%38.88	7	49-40	
%12	63	%33.33	2	%66.66	4	50	
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع	
%10	5	%20	1	%80	4	متوسط	المستوى التعليمي
%34	17	%52.94	9	%47.05	8	ثانوي	
%56	28	%71.42	20	%28.57	8	جامعي	
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع	
%20	10	%50	5	%50	5	إداري	المنصب المهني
%28	14	%64.28	9	%35.71	5	تقني	
%52	26	%61.53	16	%38.46	10	موظف	
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع	
%16	8	%37.5	3	%62.5	5	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%34	17	%58.82	10	%41.17	7	5 سنوات إلى 10 سنوات	
%50	25	%68	17	%32	8	10 سنوات فما فوق	
%100	50	%60	30	%40	20	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن 81.25% من نسبة المبحوثين الذكور يؤكدون أن النمط المتبع في المؤسسة لا يؤدي إلى تعيش أداء الموارد البشرية فأجابوا بـ "لا"، أما بالنسبة للإناث تباينت نسب الإجابات بـ "نعم" و "لا" وذلك بنسبة 50%.

ومن خلال هذه القراءة الكمية للجدول نلاحظ اختلاف في إجابات المبحوثين كلا من الإناث والذكور.

وهذا راجع إلى تباين الآراء حول موضوع السؤال والذي هو حول النمط المتبع في المؤسسة لتحسين الموارد البشرية وهذا ما يدل أن وجهة نظر الذكور مختلفة عن الإناث. أما حسب متغير السن فنلاحظ أن الأفراد ما بين 30 و 39 سنة قد فضلوا الإجابة بـ "لا" وذلك بنسبة 63.75% والذين فضلوا الإجابة بـ "لا" حول علاقة النمط المتبع في المؤسسة وتحسين أداء الموارد البشرية فيها.

وهذا ما يعكس وعيهم ونظريتهم المستقبلية حول مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة.

كما نلاحظ ما نسبته 71.42% من ذوي المستوى الجامعي والذين أجابوا بـ "لا" وذلك راجع إلى عدم رضاهم على طريقة تسير أداء الموارد البشرية والنمط المتبع داخل كما نرى ما نسبة 64.28% ممن يشغلون منصب تقني والذين شكلوا أغلب المبحوثين المجيبين بـ "لا" كون الموظفي هذا المنصب، وأعوان حول قضية تحسن الموارد البشرية داخل المؤسسة كما نجد نسبة 68% من المجيبين بـ "لا" من ذوي أكثر من 10 سنوات خبرة قد أجابوا بـ "لا" حيث نلاحظ تأثير سنوات خبرتهم على اتجاههم بالإجابة بـ "لا" كونهم يسعون لإيجاد حلول وتحسين الأداء المهني خاصة في قسم الموارد البشرية والذي يسعى دائما لتحسين ظروف العمل من خلال نمط العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 02: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بنمط القيادة الإدارية في تنمي روح الفريق والجماعة بين العمال بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	16	%56.25	9	%43.75	7	ذكر	الجنس
%68	34	%52.94	18	%47.05	16	أنثى	
%100	50	%54	27	%46	23	المجموع	
%20	10	%60	6	%40	4	29-22	السن
%32	16	%62.5	10	%37.5	6	39-30	
%36	18	%55.55	10	%11.11	8	49-40	
%12	6	%16.66	1	%83.33	5	50	
%100	50	%54	27	%46	23	المجموع	
%10	5	%60	3	%40	2	متوسط	المستوى التعليمي
%34	17	%70.58	12	%29.41	5	ثانوي	
%56	28	%42.85	12	%57.14	16	جامعي	
%100	50	%54	27	%46	23	المجموع	
%20	10	%20	2	%80	8	إداري	المنصب المهني
%28	14	%57.14	8	%42.85	6	تقني	
%52	26	%65.38	17	%34.61	9	موظف	
%100	50	%54	27	%46	23	المجموع	
%16	8	%50	4	%50	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%34	17	%58.82	10	%41.17	7	5 سنوات إلى 10 سنوات	
%50	25	%52	13	%48	12	10 سنوات فما فوق	
%100	50	%54	27	%46	23	المجموع	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (02) أن 56.25% من نسبة الذكور قد أجابوا على الخيار "لا" حول نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتنمية روح الفريق والجماعة بين العمال كما نلاحظ أيضا أن الإناث وبنسبة 52.94% قد أجابوا بذات الإجابة وذلك ما يعكس شعور العمال أمام نمط القيادة السائد في الوقت الراهن داخل المؤسسة والذي يرون أنه لا يقدم تنمية في روح الفريق السائد ولا يؤثر عليه.

ومن بين المبحوثين الأكثر إجابة نلاحظ 62.5% ممن هن ما بين 30 إلى 39 سنة والذين غالبيتهم من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 70.58% ووفق لهاذين المتغيرين وللذان فضلا الإجابة ب"لا" يدفقون لاستخلاص أن روح الفريق والجماعة لا تؤثر لعامل القائد ولا لسلوكه اتجاه العمال فهنا الحديث على أشخاص لديهم من سنوات الخبرة من بين 5 إلى 10 سنوات وذلك ما يتوافق 58.82% من المبحوثين والذين يشغلون مناصب مختلفة داخل المؤسسة أين نستخلص وجود 65.38% من الموظفين الذين يزاولون عملهم داخل المؤسسة منذ عقود من الزمن أين احتكوا بقيادة مختلفين ولسياسات مختلفة لم تؤثر على مردودية ولا على علاقاتهم مع زملاء العمل والذين يتشاركون سنوات خبرة لا تتأثر بسياسة أو بمقترحات جديدة إنما هذه المقترحات تكون لهم كالإضافة لمكتسباتهم القبلية.

الجدول رقم 03: يوضح علاقة متغيرات الدراسة بتقديم حوافز للعمال لتحسين أدائهم بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	16	%68.75	11	%39.25	5	ذكر	الجنس
%68	34	%58.82	20	%41.17	14	أنثى	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%20	10	%100	10	%0	0	29-22	السن
%32	16	%56.25	9	%43.75	7	39-30	
%36	18	%55.55	10	%44.44	8	49-40	
%12	6	%33.33	2	%66.66	4	50	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%10	5	%80	4	%20	1	متوسط	المستوى التعليمي
%34	17	%70.58	12	%29.41	5	ثانوي	
%56	28	%53.57	15	%46.42	13	جامعي	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%25	10	%50	5	%50	5	إداري	المنصب المهني
%28	14	%57.14	8	%42.85	6	تقني	
%52	26	%69.23	18	%30.76	8	موظف	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	
%16	8	%100	8	%0	0	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%34	17	%58.82	10	%41.17	7	5 سنوات إلى 10 سنوات	
%50	25	%52	13	%48	12	10 سنوات فما فوق	
%100	50	%62	31	%38	19	المجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الجدول رقم (03) والذي يبين علاقة متغيرات الدراسة بتقديم حوافز للعمال لتحسين أدائهم المهني أين نلاحظ وجود نسبة 68.75% من الذكور ونسبة 58.82% من الإناث والمجيبين أنهم لا يتلقون حوافز للعمال لتحسين أدائهم المهني كما نلاحظ أن معظمهم لديهم ما بين (30 و 39) سنة وذلك وفق ل56.25% من المجيبين ب"لا" وذلك يدل على أنهم لم يتلقوا أية حوافز قصد تحسين أدائهم المهني وذلك إلا بشكل نادر كما نلاحظ 70.58% من ذوي المستوى الثانوي والذين غالبتهم يشغلون منصب تقني وذلك بنسبة 57.14% من المبحوثين الأقل من 5 سنوات والذين أجابوا بعدم تلقيهم لحوافز من أجل تحسين أدائهم وذلك بنسبة إجابات 100% على اقتراح "لا" وكل هذا يدل على عدم منح المؤسسة الاستشفائية بواد عيسي لحوافز مادية أو معنوية لعمالها وموظفيها فرغم اختلافهم في سنوات الخبرة والسن إلا أنهم اتفقوا على أنهم لا يسبق وأن تلقوا محفزات من قبل المؤسسة يسوى راتبهم الشهري والذي يعتبر حق من حقوقهم.

كما نلاحظ وجود نسبة عينة الدراسة اجابت ب نعم حيث هذه النسبة اغليبتها في السن ما فوق 50 سنة بنسبه تقدر ب 66.66% و بعض من المبحوثين من سن 30 الي 39 عدم وجود اي اجابة ب نعم في فئة 22 الي 29 ومن هذا النطلق نستنتج ان المؤسسة الاستشفائية تمنح للقليل من الموظفين بطريقة عشوائيه لكن بوجود سنوات خبرة.

الجدول رقم 04: علاقة متغيرات الدراسة بتأثير شخصية القائم على توجيهه وتسيير العمال داخل المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	16	%25	4	%75	12	ذكر	الجنس
%68	34	%20.58	7	%79.41	27	أنثى	
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع	
%20	10	%40	4	%60	6	29-22	السن
%32	16	%18.75	3	%81.25	13	39-30	
%36	18	%22.22	4	%77.77	14	49-40	
%12	6	%0	0	%100	6	50	
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع	
%10	5	%40	2	%60	3	متوسط	المستوى التعليمي
%34	17	%29.41	5	%70.58	12	ثانوي	
%56	28	%14.28	4	%85.71	24	جامعي	
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع	
%20	10	%20	2	%80	8	إداري	المنصب المهني
%28	14	%28.57	4	%71.42	10	تقني	
%52	26	%19.23	5	%80.76	21	موظف	
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع	
%16	8	%37.5	3	%62.5	5	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%34	17	%17.64	3	%82.35	14	5 سنوات إلى 10 سنوات	
%50	25	%20	5	%80	20	10 سنوات فما فوق	
%100	50	%22	11	%78	39	المجموع	

يبين لنا الجدول وجود 75% من الذكور و79.41% من الإناث قد أجابوا بـ "نعم" حول تأثير شخصية القائد في توجيهه وتسيير العمال داخل المؤسسة إذ يرون أن القائد يوجهه ويدفعه من أجل العمل أكثر داخل المؤسسة ومن بين أكثرية المجيبين بـ "نعم" نجد 81.25% ممن هم في سن ما بين 30 و39 سنة من المبحوثين ذوي الخبرة وكفاءة مهنية من 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 82.35% من المبحوثين وذلك راجع إلى دور الفعال للقائد والذي يدفع بعماله نحو التميز والتقدم في العمل سعياً منه لتقديم أفضل ما في العمال من أجل الحسنة سير المؤسسة ومن بين الأفراد المبحوثين نجد 85.71% من الموظفين ذو مستوى جامعي يشغلون رتبة موظف مهني وذلك ما يتوافق مع 80.76% من المجيبين بـ "نعم" وذلك يدل على أن المستوى التعليمي لديه رؤية أن أصحاب المستوى التعليمي العالي لديهم نظرة جيدة حول تأثير القائد ودوره في تحفيزهم والسعي معه من أجل تطور المؤسسة الاستشفائية واد عيسى وكل هذا يدل على دور الفعال للقائد وتأثير شخصية على أغلبية العمال والموظفين على اختلاف سنوات خبرتهم ومستواهم الثقافي والتعليمي وكذا منصبهم في المؤسسة الاستشفائية واد عيسى.

الجدول رقم 05: علاقة متغيرات الدراسة بمراقبة العمال أثناء أداء مهامهم بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	16	%56.25	9	%43.75	7	ذكر	الجنس
%68	34	%76.47	26	%23.52	8	أنثى	
%100	50	%70	35	%30	15	المجموع	
%20	10	%40	4	%60	6	29-22	السن
%32	16	%68.75	11	%31.25	5	39-30	
%36	18	%77.77	14	%22.22	4	49-40	
%12	6	%100	6	%0	0	50	
%100	50	%70	35	%30	15	المجموع	
%10	5	%60	3	%40	2	متوسط	المستوى التعليمي
%34	17	%52.94	9	%47.05	8	ثانوي	
%56	28	%85.71	24	%14.28	4	جامعي	
%100	50	%70	35	%30	15	المجموع	
%20	10	%100	10	%0	0	إداري	المنصب المهني
%28	14	%71.42	10	%28.57	4	تقني	
%52	26	%57.69	15	%42.30	11	موظف	
%100	50	%70	35	%30	15	المجموع	
%16	8	%62.5	5	%37.5	3	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
%34	17	%70.58	12	%29.41	5	5 سنوات إلى 10 سنوات	
%50	25	%72	18	%28	7	10 سنوات فما فوق	
%100	50	%70	35	%30	15	المجموع	

يبين لنا الجدول رقم (05) والمتضمن لعلاقة متغيرات الدراسة بمراقبة العمال أثناء أدائهم في المؤسسة أين نستخلص 76.47% من الإناث و56.25% من الذكور والمجيبين ب"لا" كونهم لا يشعرون بمراقبة القائد لهم أثناء أداء مهامهم في المؤسسة حيث نلاحظ أيضا أنهم بنسبة 85.71% من ذوي المستوى الجامعي وعمرهم ما بين 40 و49 سنة وهذا ما يفسر عدم شعورهم بالمراقبة من قبل القائد أثناء عملهم أن يرون تصرفات القائد عادية أثناء مراقبته لهم كما نلاحظ أن أغلب المجيبين ب"لا" لهذا السؤال يشغلون منصب إداري ولديهم سنوات خبرة تجاوزت 10 سنوات وذلك بنسبة 72% من المجيبين وهذا ما يفسر شعورهم العادي أثناء مراقبة القائد لهم أثناء عملهم أن لا يشعرون بالإحراج لذلك كونهم يثقون بنفسهم وبقدراتهم التي اكتسبوها خلال سنوات عملهم.

ومن جهة أخرى اغلبية الاناث اجابو ب لا مقارنة بالذكور التي تكون فيه النسب متقاربة،حيث 43.74% اجابو ب نعم و 65.25% اجابو ب لا ،وبهذا نستنتج ان القائد يراقب الذكور اكثر من الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل اين يستدعي فيه المراقبة.

ونلاحظ فئة ما بين 22الى 29 و30الى 39 هما اكثر مراقبة من طرف القائد وهذا راجع لقلة خبراتهم في العمل خصوصا فئة 22الى 29 بالنسبة تقدر ب60% واغلبيتهم موظفين وتقنيين وذلك لان لديهم مسؤولية اكثر من غيرهم

الجدول رقم (06): يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالسياسة التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع	الصرامة وتطبيق القوانين		المراقبة والمتابعة		تشجيع الإبداع		تقديم الدعم المادي		الإجابة المتغير			
	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
المجموع	32%	16	31.25%	5	37.5%	6	37.05%	6	75%	12	ذكر	الجنس
	68%	34	11.76%	4	17.64%	6	23.52%	8	50%	17	أنثى	
	100%	64	14.06%	9	18.75%	12	21.87%	14	45.31%	29	المجموع	
المجموع	20%	10	10%	1	40%	4	50%	5	100%	10	29-22	السن
	32%	16	6.25%	1	18.75%	3	31.25%	5	62.05%	10	39-30	
	36%	18	16.66%	3	16.66%	3	22.22%	4	38.88%	4	49-40	
	12%	6	66.66%	4	33.33%	2	0%	0	33.33%	2	50	
	100%	64	14.06%	9	18.64%	12	21.87%	14	45.31%	29	المجموع	
المجموع	10%	5	0%	0	20%	1	80%	4	100%	5	متوسط	المستوى التعليمي
	34%	17	23.52%	4	41.17%	7	23.52%	4	58.82%	10	ثانوي	
	56%	28	17.85%	5	14.28%	4	21.42%	6	50%	14	جامعي	
	100%	64	14.06%	9	18.75%	12	21.87%	14	63.04%	29	المجموع	
المجموع	20%	10	40%	4	100%	10	50%	5	40%	4	إداري	المنصب المهني
	28%	14	21.42%	3	14.28%	2	35.71%	5	71.42%	10	تقني	
	52%	26	7.69%	2	7.69%	0	15.38%	4	65.69%	15	موظف	
	100%	64	14.86%	9	18.75%	12	21.87%	14	45.31%	29	المجموع	
المجموع	16%	8	0%	0	25%	2	62.05%	5	62.05%	5	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
	34%	17	29.41%	5	29.41%	5	35.29%	6	70.58%	12	5 سنوات إلى 10 سنوات	
	50%	25	16%	4	20%	5	12%	3	48%	12	10 سنوات فما فوق	
	100%	64	14.56%	9	18.75%	12	21.87%	14	45.31%	29	المجموع	

يمثل الجدول رقم (06) العلاقة بين متغيرات الدراسة بالسياسة التي يجب التركيز عليها لتحسين الأداء المهني أين نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول ما يتناسب مع 75% من الذكور و50% من الإناث والعاملين بداخل المؤسسة الاستشفائية الذين يرون أنه من أجل تحسين أداء العمال وجب على المؤسسة تقديم الدعم المادي اللازم والضروري من أجل تفانيهم في العمل ومدوامتهم فيه ويتضح لنا أن ما نسبته 100% من المجيبين على خيار تقديم الدعم المادي هم موظفين شباب بينهم ما بين 22 و29 سنة وهذا ما يؤكد الحافز المادي الذي ينتظره الشباب خلال عملهم داخل المؤسسة إذ يعتبرونه دافع أساسي للعمل. ويتشاركون رأيهم مع 71.42% من العمال الذين يشغلون منصب التقني ذوي المستوى التعليمي المتوسط وذوي سنوات أقدمية ما من 5 و10 سنوات وذلك بنسبة 70.58% حيث يعتبرون وبطبيعة الحال أن تقديم الدعم المادي للموظفين أي كان سنهم أو منصبهم أو جنسهم يكون له دافع من أجل الإبداع في عمله والتفاني فيه وذلك داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي.

الجدول رقم (07): يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالمعوقات التي تواجه تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"

المجموع		جميعها		بشرية		تكنولوجيا		مالية		مادية		الإجابة	
النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	المتغير	
%32	1	%75	1	25	4	37.05	6	31.25	5	%6.25	1	ذكر	الجنس
	6		2	%		%		%				أنثى	
%68	3	41.17	1	%0	0	23.52	8	11.76	4	20.58	7	المجموع	
	4	%	4			%		%		%		ع	السن
100	6	42.62	2	6.55	4	22.95	1	14.75	9	13.12	8	-22	
%	1	%	6	%		%	4	%		%		29	
%20	1	%60	6	10	1	%50	5	%10	1	%10	1	-30	
	0			%		%		%		%		39	
%32	1	43.75	7	18.7	3	31.25	5	%25	4	12.05	2	-40	
	6	%		%5		%		%		%		49	
%36	1	44.44	8	%0	0	22.22	4	22.22	4	11.11	2	50	
	8	%		%0		%		%		%		المجموع	
%12	6	83.33	5	%0	0	%0	0	%0	0	%50	3	ع	
		%		%0		%0		%0		%0		متوسط	
100	6	42.62	2	6.55	4	22.95	1	14.75	9	13.11	8	ثانوي	المستوى التعليمي
%	1	%	6	%		%	4	%		%		جامعي	
%10	5	%100	5	%0	0	%40	2	%40	2	%40	2	المجموع	
%34	1	58.82	1	11.7	2	23.52	4	23.52	4	11.76	2	إداري	المنصب المهني
	7	%	0	%6		%		%		%		تقني	
%56	2	39.28	1	7.14	2	%25	7	10.71	3	14.28	4	موظف	
	8	%	1	%		%		%		%		المجموع	
100	6	42.62	2	6.55	4	22.95	1	14.75	9	13.11	8	إداري	
%20	1	%60	6	%0	0	%40	4	%20	2	%40	4	تقني	
	0			%0		%0		%0		%0		موظف	
%28	1	35.71	5	7.14	1	35.71	5	21.42	3	28.57	4	المجموع	
	4	%		%		%		%		%			
%52	2	57.69	1	11.5	3	19.23	5	15.38	4	%0	0		
	6	%	5	%3		%		%		%			
100	6	42.62	2	6.55	4	22.95	1	14.57	9	13.11	8		

ع	4	%50	1	12.05%	4	%50	0	0%	8	100%	8	16%
أقل من 5 سنوات	4	23.52%	5	29.41%	5	11.7%	2	6%	1	58.82%	7	34%
5 سنوات إلى 10 سنوات	0	0%	3	12%	5	8%	2	8%	2	32%	5	50%
10 سنوات فما فوق	8	13.11%	9	14.75%	1	6.55%	4	22.95%	2	42.62%	6	100%
المجموع												

يوضح لنا متغيرات الدراسة بالمتغيرات التي تواجه قيادة وتسيير أداء الموارد البشرية في المؤسسة ومن هنا يمكن استخلاص أن اغلبية فضلوا الإجابة على الخيار جميعها حيث يرون أنه يتعرضون ويواجهون معوقات في القيادة والتسيير أداء الموارد البشرية في المؤسسة. حيث يواجهون معوقات مادية ومالية كما يتعرضون لمعوقات تكنولوجيا وبشرية حيث تراوحت نسبة الذكور بين 75% و 41.14% بالنسبة للإناث أين لاحظنا أن أغلبهم من جميع الفئات السنية وهذا دليل على أن المؤسسة الاستشفائية واد عيسى تواجه معوقات في تطوير أداء الموارد البشرية، ومن بين هذه المعوقات نلاحظ خاصة عائق التكنولوجيا بالنسبة تقدر 37,05% للذكور و 23,52% للإناث، وعائق البشرية بالنسبة للذكور وهذا راجع أن المؤسسة لا توظف الذكور بكثرة .

ونلاحظ مستوهم التعليمي بين المتوسط والثانوي وهذا ما يفسر إجاباتهم حيث يشغل أغلبهم منصب إداري بنسبة 60% ومنصب موظف بنسبة 57.69% ومن هنا يمكننا القول أن هذان المنصبان حساسان تواجه على القائد تسيير الموارد البشرية التي تشغل هذه المناصب قصد حسن سير المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي وتقديم خدمة مميزة لكل من يقصدها

## نتائج جزئية للدراسة:

نستخلص من دراستنا أن ما نسبة 68% من المبحوثين هم إناث بينما 32% هم ذكور. و ذلك يرجع الي ان الاناث يفضلون العمل في المؤسسات العمومية مقارنة بالرجال وكذا عدم التحاق الرجال يعود إلى سبب توفير بعض الشروط كالبطاقة الوطنية .

يتشارك الأفراد المبحوثين في علاقتهم المباشرة والدائمة مع القائد إذ يشاركونهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. فالتشارك الأفراد المبحوثين في علاقة مباشرة ودائمة مع القائد يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز العمل الجماعي. فاعندما يشارك القائد المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات، فإنه يعكس النمط الديمقراطي في القيادة ويعزز الشعور بالمشاركة والملكية بين الفريق.

56% من عينة دراستنا داخل المؤسسة الاستشفائية لديهم مستوى جامعي بينما 34% لديهم مستوى ثانوي أما 10% منهم فلهم مستوى متوسط. و هذا راجع كون المؤسسة تعتمد على ذوي الشهادات الجامعية في المجال المطلوب ، بحيث الادارة و اسلوب تسير المؤسسة تستوجب مهارات فكرية.

يشغل 52% من عينة دراستنا منصب موظف بينما 28% منهم منصب تقني و20% منهم هم أعضاء إداريون وهذا يكون راجع إلي حاجيات المؤسسة الاستشفائية من الموظفين لتسيير المؤسسة.

50% من عينة دراستنا لديهم سنوات أقدمية أكثر من 10 سنوات بينما 34% منهم ما بين 5 إلى 10 سنوات أما 16% هم أقل من 5 سنوات خبرة. و هذا راجع أن المؤسسة أغلبية موظفيها مرتبطين بعقود طويلة الأجل وهذا يؤدي إلي عدم تجديد موظفيها

20% من الموظفين شباب ما بين 22 إلى 29 سنة في عمرهم بينما 80% فهم في الفئة العمرية الأكثر من 30 سنة.

يشرك الأفراد المبحوثين في الشباب في عدم تلقيهم لحوافز مادية قصد تحسين أداءهم وهذا بنسبة تقدر ب100% لشباب الذين هم ما بين (22-29) من العمر وذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

نلاحظ أن القائم داخل المؤسسة الاستشفائية يقوم بدوره في مراقبة العمال بطريقة احترافية إذ لا يشعر العمال بمراقبته له وذلك بنسبة 76% من جنس الإناث وب56% من جنس الذكور العاملين داخل المؤسسة.

36% من المبحوثين عمرهم يتراوح بين 40 و49 سنة وهذا ما يعكس خبرتهم ونضجهم أثناء أدائهم للعمل. فاخبرة الموظفين ونضجهم في أداء العمل يعكسان مستوى الاحترافية والكفاءة لديهم. فالموظفون الذين يمتلكون خبرة ونضجاً في مجال عملهم عادة ما يكونون قادرين على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة. يستندون إلى معرفتهم وفهمهم العميق للمسائل المهنية والقدرة على تقييم الخيارات المتاحة واختيار الأفضل.

بينت لنا دراستنا أن الطبيعة الاتصالية المستخدمة من قبل القائد هي أوامر بنسبة 31.81% وتعليمات بنسبة 18.18%. فا في بعض الأحيان، يستخدم القائد نمط الاتصال الذي يتضمن أوامر مباشرة لتوجيه الفريق وتحقيق أهداف المؤسسة. هذا النمط الاتصالي يعتبر جزءاً من القيادة التوجيهية أو القيادة الأمرية. تستخدم الأوامر لتوجيه الفريق وتحديد الخطوات الواجب اتخاذها بوضوح ودقة. يتطلب هذا النمط من القائد أن يكون صارماً وحازماً في إصدار الأوامر وتنفيذها. ومع ذلك، يجب أن يتم استخدام الأوامر بحكمة وتوازن. فهي مناسبة في بعض الحالات، مثل الطوارئ أو المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذها بسرعة. ومع ذلك، في بعض الأحيان، يمكن أن تقتصر استخدام الأوامر على المواقف الحاسمة فقط ويمكن استخدام نماذج اتصالية أخرى في معظم الأوقات لكن يفضل الكثير من القادة الاستناد إلى أساليب اتصالية أخرى مثل الإرشاد، والمشاركة، والتوجيه، والتحفيز، والتوجيه الاستشاري. هذه الأساليب تعزز التعاون والمشاركة الفعالة للفريق وتشجع على التفكير الابتكاري وتطوير قدرات الأفراد.

مع ذلك، يجب على القائد اختيار النمط الاتصالي الأنسب حسب الظروف والموقف المحدد لضمان تحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة.

94% من المبحوثين يجدون أن أجواء العمل بالمؤسسة تشعرهم بالروتين.

نظام العقوبات داخل المؤسسة الاستشفائية هو نظام صارم وهذا أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 94%.

نستخلص أن تفويض سلطة القائد إلى العاملين يزيد من التزامهم بالعمل وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر 51.85%.

أحيانا ما يتصل الموظفون برئيسهم من أجل تقديم اقتراحات جديدة داخل المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي وذلك بنسبة تقدر 72%.

نستعمل جميع مصادر النوعية والكمية والجودة أثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من قبل القائد.

58% من القادة والموظفين داخل هذه المؤسسة يشكون من عدم توفير وسائل تكنولوجيا اللازمة والضرورية لأداء مهني أفضل.

تشترك الإدارة والعمال في الظروف العامة للعمل مع الموظفين داخل المؤسسة وذلك بنسبة تقدر ب64% وذلك راجع الى اشتراك القائد العمال العاديين في ظروف العمل م يشاورهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و ذلك حسب طبيعة العمل .

يشارك 64% من المبحوثين في حصولهم على ترقيات وذلك على أساس الأقدمية وسنوات الخبرة في العمل.

يرى الموظفون أن القائد لا يسعى لتحفيزهم نحو الإبداع داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب21.05% هذا قد يكون ناتج على سوء تطبيقها في بعض الحالات الذي يمنع الموظفين من الابداع

تشجيع القائد لعماله يزيدهم خبرة وينمي مهاراتهم وذلك وفق الإجابات أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة تقدر ب32.14%.

يتشارك العمال الموظفين الدوام مع القائد وهذا ما لاحظناه من خلال المعاملة

48.33% من الموظفين يجدون راحتهم في النمط الديمقراطي السائد داخل المؤسسة والذي يعتبرونه أفضل نمط من أجل حسن سير المؤسسة. النمط الديمقراطي في القيادة يعتبر من الأنماط المرغوبة لتحقيق حسن سير المؤسسة. لان النمط الديمقراطي يتسم بالمشاركة والتشاور، حيث يشمل آراء ومساهمات الموظفين في عمليات صنع القرار. هناك عدة أسباب تجعل النمط الديمقراطي مفضلاً بحيث يعزز مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار. من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومساهماتهم، يمكن للقائد أن يستفيد من أفكار متنوعة ويعزز الشعور بالانتماء والملكية لدى الموظفين

58.57% من الموظفين المبحوثين قد استفادوا على دورات تدريبية داخل المؤسسة الاستشفائية قصد تطوير قدراتهم المهنية. يعتبر توفير دورات تدريبية داخل المؤسسة الاستشفائية بهدف تطوير قدرات الموظفين المبحوثين مهنيًا أمرًا مهمًا ومفيدًا. هناك عدة فوائد فأتساعد الدورات التدريبية على تحسين المهارات

الفنية والمهنية للموظفين المبحوثين. ويمكنهم تعلم أحدث الأساليب والتقنيات المتعلقة بمجالهم وتطبيقها في عملهم اليومي.

46.80% من الموظفين يشعرون بالإحراج أثناء إخضاعهم للعقوبة من طرف قائدهم. و ذلك راجع الي قساوة العقوبات التي يفرضها القائد على الموظفين التي تتفاوت بين عقوبات ادارية و عقوبات مالية يتعرض لها الموظفين عند تقصيرهم في اداء مهامهم الواجب عليهم اثناء العمل.

بفضل مهارات الاتصال التي يمتاز بها القائد لاحظنا حسن سير المؤسسة وذلك بشكل ملحوظ

يسعى القائد على حسن تسيير الموارد البشرية الموجودة في إدارة الموارد البشرية وذلك قصد متابعة الموظفين الموجودين داخل المؤسسة .

غالبا ما يشجع القائد عماله وتقنيه وجميع موظفيه ويدفعهم نحو الإبداع وذلك قصد تنمية مهاراتهم ورفع الكفاءة المهنية لدى العمال على حد سواء

## النتائج العامة للدراسة:

- \* يتمثل النمط لقيادي السائد في المؤسسة الاستشفائية بواد عيسي فرنان الحنفي بالنمط الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة وتعزز العدالة والشفافية، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بنوع من المسؤولية ورفع الروح المعنوية للموظفين.
- \* يساهم نمط القيادة بشكل كبير على أداء الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال القيادة التحفيزية تشجع الفريق وتمنحه الثقة والدعم وهذا قد يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية وتعزيز رضاه.
- \* توصلنا من خلال الدراسة حول معرفة مفهوم نمط القيادة الذي يشير إلى الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه وتحفيز فريق العمل وكذا فهم كيفية تأثير نمط القيادة على أداء والمشاركة الفعالة للموارد البشرية والمشاركة الفعالة.
- \* تشير الدراسة إلى أن هناك عدة أنماط مختلفة للقيادة بما في ذلك النمط الديكتاتوري، النمط الحر، النمط الأبوي، النمط التفويضي... وغيرها، كل نمط من هذه الأنماط يتميز بمجموعة من السمات والممارسات القيادية المميزة.
- \* تشير الدراسة أن نمط القيادة يلعب دورا حاسما في إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي في المؤسسة الاستشفائية لواد عيسي، وكذا تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والابتكار والاستدامة.
- \* توصلنا من خلال دراستنا إلى أن القائد غالبا ما يشجع عماله وتقنييه وجميع الموظفين ويدفعهم نحو الإبداع وذلك قصد تنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم المهنية.
- \* لاحظنا من خلال دراستنا أن القائد يسعى دائما على حسن تسيير الموارد البشرية الموجودة في الإدارة والمكاتب، قصد متابعة الموظفين والإداريين والسهر على حسن سير العمل داخل المؤسسة الاستشفائية واد عيسي.
- \* نمط القيادة السائد في المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي واد عيسي هو نمط ديمقراطي تشاركي وذلك من خلال اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط مع تقبل اقتراحاتهم والاهتمام بمشاعرهم ومشاكل العامل وهذا ما يولد عنده الشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.
- \* يساهم النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة في الرفع من مستوى أداء الموظفين من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة وإعطائهم الفرص في اتخاذ القرارات وسن القواعد والقوانين وهذا ما يجعل العامل يشعر بقيمته داخل المؤسسة وإحساسهم بكونهم عنصر هام وشريك أساسي في المؤسسة، وتوجب على المسؤولين تقديم الشكر والامتنان لهم لأن تغيير العامل عامل مهم. ولو

- بالشكر والتقدير والامتنان وهذا ما ينعكس على تحسين أداء العمال والرفع من أداء المؤسسة الاستشفائية والرفع من الخدمات المقدمة للقاصدين لها.
- \* تساهم خصائص القائد الشخصية في الشعور بالرضا المهني للعمال من خلال تبادل الثقة بين العامل والقائد وهذا ما يؤدي بدوره إلى شعور بالرضا الوظيفي وما يدفعهم للعمل بجد وإخلاص وتفاني في العمل، وهذا ما يساهم في شعور العامل بالاستقرار والراحة في مقر العمل.
  - \* تساهم مهارات الاتصال لدى القادة في تحسين الأداء المهني للعمال من خلال بناء علاقات موثوقة وإيجابية مع العمال، وتعزيز التفاهم والتعاون بينهم، وبالتالي يمكن للقادة تحفيز العمال قصد أداء مهني في المستوى.
  - \* القائد غالبا ما يسعى لرفع الكفاءة وتنمية المهارات لدى الموظفين قصد زيادة الجودة والخبرة المهنية للموظفين من خلال نصحه لهم.

## خلاصة الدراسة:

نستخلص من خلال دراستنا بأن نمط القيادة في المؤسسة الاستشفائية لواد عيسي فرنان حنفي ذات دور وأهمية فعالة في إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق التفوق التنظيمي والنجاح والاستدامة للمؤسسة، كونه يؤثر بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية على عدة جوانب، كالرضا الوظيفي للموظفين الذي يعد أحد عوامل النجاح الرئيسية للإدارة الموارد البشرية وكتطوير المهارات والكفاءات الذي يعتبر أيضا فردا هاما من إدارة الموارد البشرية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر وهذا يساعد على التطور والترقية المهنية. وكذا الالتزام والانخراط في العمل بإشراك الموظفين بالتعامل بعدالة واحترام نحو تقديم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبنوع نتائج متميزة لرفع مستوى أداء الموارد البشرية وهي غاية كل مؤسسة وبالاحتكاك مع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية لواد عيسي فرنان حنفي أين القينا الضوء على الدور نمط القيادة في إدارة الموارد البشرية فتوصلنا أن نمط القيادة له تأثير ودورا حاسما في تحفيز الموظفين من خلال عمل القائد على توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها، فيقوم القائد بتحديد المواهب والقدرات الموجودة في فريقه، ويعمل على تنميتها واستخدامها بشكل فعال، وذلك من خلال توفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين.

فيساهم نمط القيادة في بناء فريق قوي وتعزيز روح العمل الجماعي فيجب على القائد التواصل والتعاون بين أفراد الفريق من خلال تعزيز العلاقات المهنية الإيجابية، فنمط القيادة يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة مستوى الالتزام اتجاه المؤسسة وذلك مبني على توفير ملائمة وداعمة، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين مما يؤدي في ولاء العمال وتقليل معدلات الاستقالة فنمط القيادة يساعد في إدارة التفسير في المؤسسة فيعمل القائد على توعية الموظفين حول التغيرات المستقبلية ويساعدهم على التكيف بشكل فعال وإيجابي، وكذا يساهم في تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتطبيقها وتحويلها إلى نتائج قابلة للتنفيذ وهذا يحقق الإبداع والمبادرة من طرف الموظفين.

وكل هذا يقف في النهاية على قدرة القائد على تبني واختيار نمط قيادي مناسب في إدارة الموارد البشرية، فنجاح المؤسسة الاستشفائية فرنان حنفي يعتمد على كفاءة القائد الذي له أهمية كبيرة في أي مؤسسة كانت فيشمل على عدة مسؤوليات وواجبات في تحسين من أداء الموارد البشرية وكذا إدارتها على أكمل وجه لكن هذا لا يقف فقط على القائد فهناك عوامل أخرى تأثير سلبي في إدارة الموارد البشرية كالعوامل الخارجية للمؤسسة التي تشمل هيكل المنظمة وثقافتها واستراتيجياتها والعوامل الخارجية تتمثل في التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا والنشريات والسياسات الحكومية، وهذا يقف عائقا سواءا لنمط القيادي الذي يتبعه القائد وكذا على مستوى الأداء الوظيفي على مستوى الموارد البشرية، بدورهما يشكلان الركيزة الأساسية التي تعمل على دفع المؤسسة نحو التطور والرقى والاستمرارية.

## التوصيات والاقتراحات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي استخلصناها نقدم بعض التوصيات التي نراها مجدية للمؤسسة والمتمثلة في:

- \* يجب الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة دون التخلي على المشاركة في تقديم آراء الموظفين والتخلي على أسلوب السلطة.
- \* يجب الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره أهم مصدر من مصادر نجاح أي مؤسسة وذلك عن طريق توفير متطلبات والإمكانات اللازمة للظروف العامة للعمل مثل توفير الأنترنات والتدفئة في الشتاء وآلات التبريد في الصيف.
- \* يجب تفهم القائد لمشاكل الموظفين ومعالجتها كما يجب أن يستمع لشكاويهم دون عدوانية.
- \* توفير الوسائل الاتصالية الحديثة (الرقمية) لتسهيل العمل وتحسين فاعلية الأداء ورفع الكفاءة في العمل بالمؤسسة.
- \* تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات لدى أداء الموارد البشرية.
- \* تشجيع الموظفين بالحوافز المادية والمكافآت مما يؤدي إلى الرغبة في العمل والسير الجيد للمؤسسة والولاء.
- \* بناء علاقات وطيدة بين الإدارة والموظفين من خلال عقد نشاطات لتنمية روح الفريق والتعاون وتقوية العلاقات.
- \* إعطاء فرص للموظفين لإظهار طاقاتهم فهذا يؤدي إلى خلق روح في نفوس الموظفين روح المبادرة.
- \* نقترح لتفعيل نظام تربصات أكثر فاعلية من النظام الحالي الموجود داخل المؤسسة.
- \* إضافة أيام التربص أكثر لطلبة داخل هذه المؤسسة قصد التعرف أكثر على طبيعة العمل داخلها.
- \* منح الفرصة للمتربصين لتسيير المكاتب والعمل قصد احتكاكهم بظروف العمل والعمال.
- \* إعطاء الفرصة للشباب قصد العمل وزيادة فرص للشباب للعمل داخل هذه المؤسسة.
- \* تفعيل دور القائد وإعطاءه صلاحيات أكثر داخل المؤسسة قصد ضمان حسن سيره وإستمراريتها.
- \* متابعة وحسن سير الإداريين من طرف القائد بشكل يومي ودائم.
- \* حث العمال على الالتزام بالعمل وتخصيص أوقات خاصة للمقابلات.
- \* العمل على إتاحة المعلومات والخبرات على الجميع داخل المؤسسة والسعي للعدل والتساوي في ساعات العمل.

\* وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ينطبق على القائد فيجب وفر قائد ذو مهارات وكفاءات إدارة الموارد البشرية فمثلا قائد السفينة لما يكون محترف و متمكن ومهاري يسير السفينة التي بر الأمان ونفس الأمر بالنسبة للإدارة الموارد البشرية وفي أي مجال كان

# قائمة المراجع

## الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الفقي، سحر القيادة، (د-ط)، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.  
إبراهيم يحي عبد الحميد، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، (د-ط)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001.
- 2- أحمد أمل طعمة، إتخاذ القرار والسلوك القيادي، برنامج تدريبي، (د-ط)، دار ديوتو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 3- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي، في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4- أسامة الخيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 5- بلقاسم العري فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، (د-ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 6- بيتر شافيز، تحديات القيادة والعمالة، ترجمة: سلامة عبد العظيم حسن، ط1، دار الفكر، الأردن، 2005.
- 7- جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، خصائصه)، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
- 8- جون وارنر وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د-ط)، جامعة الملك سعود للنشر والطباعة، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 9- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (د-ط)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2022.
- 10- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، (د-ط)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2022.
- 11- حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 12- حسين حريم، السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د-ط)، علم الكتب، مصر، 2004.
- 13- حسين عبد الحميد رشوان، القيادة ودراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2010.
- 14- حمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، مصر.
- 15- خليل محمد حسن الشماع، خيصري كاظم، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال، مراجعة: عبد المحسن جودة، ط8، دار المرجع، الرياض السعودية، 2003.

- 17- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث النظرية والتطبيقية، ط3، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- 18- رجاء محمد أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتجريبية، (د-ط)، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2006 .
- 19- رزيق إيهاب، الإدارة، الأسس، الوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، ط2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 20- الزبيدي كامل علوان، علم النفس، (د-ط)، دار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988.
- 21- سعد سليمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 22- سعيد العزة، الإرشاد الجماعي العلاجي، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23- سهيلة محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 24- صلاح الدين قيس السيسي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، ط2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 25- طارق طه، السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.
- 26- إبراهيم عبد العزيز عبد الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 27- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، (د-ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 28- عبد الحميد رجب، دور القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات، (د-ط)، مطبعة الإيمان، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 2000.
- 29- عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 30- عبد الرزاق الرحاطة وآخرون، السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 31- عبد العزيز بن صالح جبثور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية، عمان، الأردن، 2005.
- 32- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر، 2009.
- 33- عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972.
- 34- عبد الكريم دوريش وآخرون، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992.

- 35- العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 36- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 38- علي شريف، الإدارة المعاصرة، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 39- كامل المعزي وآخرون، أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، قسنطينة، 1995.
- 40- كنعان نواف، القيادة الإدارية، (د-ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 41- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط1، دار البادية، عمان، 2008.
- 42- ماهر محمد صالح، القيادة، أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 43- محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، الطبعة 1، منظمة التنمية الإدارية للنشر والتوزيع القاهرة، 2010.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 45- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، (د-ط)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
- 46- محمد الطعمانة، طارق الشريف، التحديات المعاصرة الإبداعية، (د-ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 47- محمد حسن وآخرون، إدارة الأفراد، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 48- محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 49- محمد حسين عبد الباسط، أصول البحث العلمي، ط3، مكتبة لأنجلو مصرية، القاهرة، 1971.
- 50- محمد رمضان القذافي، الصحة النفسية والتوافق، الطبعة 2، المكتب الجامعي، مصر، 1999.
- 51- محمد شحماط، المدخل لعلم الإدارة، ط1، دار المهدي، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 52- محمد شريف بلعيد، دليل تطبيق لتسيير الموارد البشرية، (د-ط)، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2014.

- 53- محمد صبيح إيهاب ورزيق، الإدارة والأسس والوظائف، (د-ط)، دار الكتابة العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
- 54- محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام والاتصال، (د-ط)، عالم الكتب، مصر، 1993.
- 55- محمد مدحت ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000.
- 56- محمود معن العياصرة وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 57- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، (د-ط)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- 58- جمال محمد أبو شنب، أصول الفكر والبحث العلمي، نماذج تطبيقية للتصميم والتنفيذ التجريبي، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية مصر، 2002.
- 59- مصطفى عشوي، علم النفس التنظيمي والصناعي، (د-ط)، مؤسسة الكتاب، الجزائر، 1992.
- 60- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2010.
- 61- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار العمدية، الجزائر العاصمة، 1998.
- 62- نجم عد الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
- 63- نعيم الطاهر، مدخل إلى الإدارة، (د-ط) عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 64- نيجل كنج، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (د-ط)، دار المريخ للنشر، 2004.
- 65- هرمان نوربرت، الإدارة بالتوافق الخيط بين السلطة والتبعية، ترجمة: هاني صالح، (د-ط)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 66- يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقيادة، دراسة مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

## المجلات:

- 67- عادل مرابطي، عائشة نحوي، "العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد: 4، 2009.
- 68- محمد در، "أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، الجزائر، مجلد رقم: 09، العدد: 09.
- 69- نجم عبود نجم، "الإبتكار الإداري، محاولة من أجل التغيير والتقييم"، مجلة الدولية للعلوم الإدارية، العدد: 4، 2006.

## موسوعات وقواميس:

- 70- جمال الدين ابن منظور الإفريقي، لسان العرب، ط1، دار صادر، بيروت، 2000.
- 71- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن 21، (د-ط) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 72- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2006.
- 73- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- موسوعات وقواميس ومعاجم لغوية، ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، 2000.

## مذكرات:

- 74- إبتسام سلامة، القيادة الإدارية الإذاعية للتميز الإداري، ورشة عمل مقدم إلى ملتقى الإداري الخامس والإبداع والتميز الإداري الجمعية السعودية الإدارية، 2007.
- 75- إياد أحمد حسن النبية، فعالية إتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في علوم التربية، تخصص: الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 76- توفيق درويش، القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، سنة 2007.

- 77- رشيد جفام، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار التنظيم، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
- 78- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 79- عبد الله الرشيد، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، قسم إدارة التربية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
- 80- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 81- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة خيضر بسكرة، 2014.
- 82- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريكفرجيو رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.
- 83- هشام عمر السقا، نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014/2014.

### المقابلات:

- 84- مقابلة مع السيدة "بلعيد مليكة" رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية فرنان الحنفي بالمؤسسة الاستشفائية بواد عيسي، بتاريخ 2023/05/10 على الساعة 10 صباحا.

### المواقع الإلكترونية:

- 85- أحمد الكردي، العوامل المرثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، (أشكال تنظيم الموارد البشرية) ، موضوع منشور عبر الرابط الإلكتروني: <https://konanontine.com>، تاريخ الإطلاع: 12 ماي 2023، الساعة: 20:00.

الملاحق

الملحق رقم (1):

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الإعلام والاتصال



إستمارة الإستبيان

حول موضوع:

دور الأنماط القيادية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية للأمراض  
العقلية " فرنان الحنفي " بواد عيسي ولاية تيزي وزو  
دراسة وصفية مسحية على عينة من الموظفين

تخصص: إتصال تنظيمي

هذه الإستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر  
تخصص إتصال تنظيمي.

وعلى هذا الأساس نرجو منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه  
الإستمارة، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستكون في سرية تامة، ولا تستعمل إلا  
لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال.

2- وضع علامة x داخل إطار للإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:  
فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين :  
-سعدية بوغانم  
- فطة بو عكيز

السنة الجامعية: 2022-2023

## -البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى 2-السن: من 22 سنة إلى 29 سنة  من 30 سنة على 39 سنة  من 40 سنة إلى 49 سنة  من 50 سنة فما فوق 3-المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي 

4-المنصب المهني:

إداري  تقني  مدير 

5-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

المحور الثاني : طبيعة الأنماط الإدارية بالمؤسسة

6-ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة ؟

النمط الديمقراطي (التشاركي)  النمط الديكتاتوري (التسلطي)  النمط الحر النمط الأبوي (العلاقات الشخصية)  النمط التفويضي (دعه يعمل)  قيادة المعاملاتالإدارية (الإشراف، التنظيم والأداء بالمجموعة )  جميعها 

7-هل تتصل برئيسك من أجل تقديم إقتراحات جديدة؟

غالبا  أحيانا  نادرا 

8-هل تقدم مؤسستك حوافز لأصحاب الإقتراحات الجديدة؟

نعم  لا 

9-في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما تبرز هذه الحوافز:

الترقية  المكافآت  برامج التكوين 

10-ماهي طبيعة القرارات التي يشركك فيها المدير؟

طرق التسيير  نظام العقوبات والجزاءات  الظروف العامة للعمل  التنظيم 

أخرى أذكرها.....

11-كيف يقوم القائد بإتخاذ القرارات بشأن العمل ؟

إتخاذ القرارات من طرف القائد وحده  إتخاذ القرارات عن طريق المشاركة بين القائدوالمسؤولين  إتخاذ القرار من طرف الموظفين 

12-هل القيادة توفر نظام إتصال فعال قادر على إحداث التفاعل بين القادة والعمال

غالبا  أحيانا  نادرا

**13- ماهي مصادر إيصال المعلومات من القائد إلى الموظفين؟**

الإجتماعات  اللوائح والإعلانات  الهاتف  البريد الإلكتروني   
مصادر أخرى أذكرها .....

**14- ما طبيعة الاتصالات المستخدمة من القائد؟**

توجيهات  تعليمات  أوامر  توضيحات  جميعها

**المحور الثالث: أسلوب تسيير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة****15- هل القوانين المطبقة في المؤسسة قوانين:**

قوانين صارمة جدا  صارمة  مرنة

**16- حسب رأيك القوانين المطبقة في الإدارة تؤدي إلى:**

عدم الرغبة في العمل  إعاقة المبادرة  منع الإبداع

أخرى أذكرها.....

**17- هل يخضع العامل للعقوبة من طرف القائد عند التقصير في أداء العمل؟**

نعم  لا

**18- في حالة الإجابة بـ "نعم" ماذا ينتج عن ذلك :**

الإحراج  الخوف  تأنيب الضمير

أخرى أذكرها.....

**19- كيف يتعامل معك القائد أثناء وقوع الأخطاء في العمل؟**

يضع المسؤولية على عبء العمال  يشارك في تحمل المسؤولية  لا يبد أية رد فعل

**20- هل تفوض سلطة القائد إلى العاملين يزيد من:**

القدرة على تحمل المسؤولية  الإلتزام بالعمل  زيادة المعارف

أخرى أذكرها.....

**21- هل تنظم الإدارة برامج تدريبية للموظفين؟**

نعم  لا

**22- في حالة الإجابة بـ "نعم" فيما يبرز هذا التنظيم؟**

دورات تدريبية  المزايا والمكافآت  دورات توظيفية

أخرى أذكرها.....

**23- على أي أساس تقدم الترقية في المؤسسة؟**

الاقدمية  الشهادة  الإنجاز

**24- هل يشجع الرئيس في العمل على الإبداع والمبادرة؟**

نعم  لا

25- في حالة الإجابة بـ "نعم" ماذا ينتج عن ذلك؟

زيادة الخبرة  تنمية المهارات  رفع الكفاءة  إتقان العمل   
أخرى أذكرها.....

26- هل تتلقى توضيحات مهنية حول عملك؟

نعم  لا

27- ماهي طبيعة القرارات التي تشرك الإدارة العمال في إتخاذها؟

إقتراح الأهداف  تقديم حلول للمشكلات  طرق التسيير  الظروف العامة للعمل

28- ماهي الصعوبات التي تتلقاها في أداء عملك؟

عدم توفر تكنولوجيا الإتصال  عدم تخصيص أوقات للمقابلات   
الإحتكار للمعلومات

29- ماهي أهم المصادر المعتمد عليها لتقييم أداء الموارد البشرية من طرف القائد؟

النوعية  الكمية  الجودة  جميعها

30- هل المعلومات والخبرات متاحة لجميع الموظفين؟

غالبا  أحيانا  نادرا

المحور الرابع: دور القيادة في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة وادي عيسى بولاية تيزي وزو

31- هل هناك تساوي في التعامل من طرف القائد بين جميع الموظفين؟

نعم  لا

32- هل برأيك النمط المتبع في مؤسستكم مناسباً لتحسين من أداء الموارد البشرية؟

نعم  لا

33- هل القيادة الإدارية تنمي روح الفريق والجماعة بين العمال؟

نعم  لا

34- هل يتم تقديم حوافز العمال لتحسين أدائهم؟

نعم  لا

35- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فما هي طبيعة هذه الحوافز؟

الهدايا  الترقيبة  المكافآت المالية  جميعها

36- هل تؤثر شخصية القائد في توجيه وتسيير العمال داخل المؤسسة؟

نعم  لا

37- هل يأخذ القائد برأي العمال ويشركهم في عملية إتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

38- هل يحاول القائد فهم سلوكيات العمال ويوجههم؟

نعم  لا

39- هل يولي القادة أهمية لتدريب العمال وتكوينهم ؟

نعم  لا

40- هل يراقب القائد العمال أثناء أداء مهامهم؟

نعم  لا

41- إذا كانت إجابتكم بـ "نعم" فهل يجعلك ذلك تشعر:

الإرتباك  الإنزعاج  التقليل من قيمتك  تجعلك تبذل مجهودات إضافية

42- هل تقدمون حوافز للعمال لتحسين أدائهم ؟

نعم  لا

43- إذا كانت إجابتكم بـ "نعم" فماهي طبيعة هذه التحفيزات :

الهدايا  الترقيية  لمكافآت المالية

42- ماهي السياسة التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال ؟

تقديم الدعم المادي  تشجيع الإبداع  المراقبة والمتابعة  الصرامة وتطبيق القوانين

أخرى .....

43- ماهي الوظائف الإدارية التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال؟

التخطيط  التنظيم  الإتصال  التنسيق  جميعها

44- ماهي أهم المعوقات التي تواجه تطوير أداء الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

مادية  مالية  تكنولوجية  بشرية  جميعها

45- ماهي الإقتراحات المقدمة من أجل الإدارة الأمثل للموارد البشرية على مستوى

المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي" بوادي عيسي بولاية تيزي وزو؟

.....

.....

.....

**الملحق رقم (2):**

**دليل مقابلة مع السيدة بلعيد مليكة :**

**أسئلة المقابلة**

- 1-كيف تتم عملية الإشراف في مؤسستكم؟
- 2-هل تشجع التواصل المباشر بين العمال؟
- 3-هل تعتمدون على نمط قيادي أوتمزجون بين الجديد من الأنماط التقليدية؟
- 4-برأيك هل الإتصال المباشر يرفع من فعالية وأداء العمال؟
- 5-ماهي طبيعة الرسائل التي تتلقوها (شكاوي، تقارير عمل، لإقتراحات، لإستفسارات من الموظفين)
- 6-هل المؤسسة من خلال الأسلوب والنمط القيادي السائد فيها توفر شبكة إتصالات على جميع المستويات وهل يعمل على تحفيز الموظفين؟
- 7-هل النمط القيادي المتبع من طرفكم يعمل على إشراك العمال في إتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم وإحترامها؟
- 8-هل توفر المؤسسة الفرص للتطوير القدرات والإبداع لدى العمال؟
- 9-هل يعد نمو وتطور فريق العمل أحد أولوياتكم الرئيسية؟
- 10-ماهي الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم؟
- 11-هل تأخذون آراء العمال بعين الاعتبار وتشركونهم في عملية اتخاذ القرارات؟
- 12-كيف تتم عملية تقييم أداء العمال من طرفكم؟
- 13-كيف تسعون لتوفير مناخ تنظيمي محفز للعمال؟
- 14-كيف تحفزون العمال لتحسين أدائهم؟
- 15-فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجهها مؤسستكم في عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية ؟

# فهرس الإشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
38	يوضح مهارات القيادة الإدارية	01
83	هيكل التنظيمي للمؤسسة فرنان الحنفي	02

## فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	88
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب المهني	89
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	89
05	يوضح النمط القيادي السائد في المؤسسة	90
06	يبين مدى الاتصال من اجل تقديم اقتراحات جديدة من عدمه	90
07	يبين مدى تقديم المؤسسة لحوافز لأصحاب اقتراحات جديدة من عدمه	91
08	يوضح الحوافز التي يتم تقديمها لأصحاب اقتراحات جديدة في المؤسسة	91
09	يوضح طبيعة القرارات التي يشارك فيها القائد العمال في المؤسسة	92
10	يوضح اتخاذ القائد للقرارات بشأن العمل في المؤسسة.	92
11	يبين مدى نمط القيادة يوفر نظام اتصال فعال قادر على احداث التفاعل بين القادة والعمال في المؤسسة	93
12	يوضح مصادر إيصال المعلومات من القائد الي الموظفين في المؤسسة	93
13	يوضح طبيعة اتصالات المستخدمة من طرف القائد في المؤسسة	94
14	طبيعة القوانين المطبقة في المؤسسة.	95
15	يبين مدى تقييم العمال للقوانين المطبقة من طرف الإدارة بالمؤسسة من عدمه	95
16	يبين مدى إخضاع العامل للعقوبة عند تقصير قي اداء العمل بالمؤسسة من عدمه.	96

96	يوضح ما ينتج عند إخضاع العامل للعقوبة من طرف القائد عند تقصير في أداء العمل بالمؤسسة. مدى التعامل القائد في حالة ارتكاب الأخطاء في العمل بالمؤسسة	17
97	يبين مدى تفويض السلطة للعاملين يزيد من مساهمة من عدمه .	18
97	يبين مدى تنظيم الإدارة برامج تدريبية للموظفين بالمؤسسة من عدمه	19
98	يبين فيما يبرز التنظيم في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنافي واد عيسى	20
98	يوضح الأساس الذي تقدم الترقية بالمؤسسة	21
99	يبين مدى تشجيع القائد في العمل على الابداع و المبادرة بالمؤسسة	22
99	يوضح ما ينتج العمل على المبادرة و التشجيع من طرف القائد في المؤسسة	23
100	يبين مدى تلقي التوضيحات المهنية حول العمل من طرف القائد بالمؤسسة	24
100	يوضح طبيعة القرارات التي تشرك الإدارة العمال في اتخاذها بالمؤسسة	25
101	يوضح الصعوبات التي يتلقاها الموظفين في أداء العمل بالمؤسسة	26
101	يوضح طبيعة القرارات التي تشرك الإدارة العمال في اتخاذها بالمؤسسة	27
102	يبين مدى إتاحة المعلومات و الخبرات للموظفين في المؤسسة	28
102	يوضح اهم المصادر المعتمدة عليها اثناء عملية تقييم أداء الموارد البشرية من طرف القائد في المؤسسة	29
103	يبين مدى مساهمة النمط في المؤسسة مناسب لتحسين من أداء موارد البشرية.	30
103	يبين مدى مساهمة نمط القيادة الادارية في تنمي روح الفريق و الجماعة بين العمال	31

104	يبين مدى تساوي التعامل من طرف القائد بين الموظفين بالمؤسسة	32
104	يبين مدى تقديم حوافز للعمال لتحسين أداءهم في المؤسسة	33
105	يوضح ما طبيعة التحفيز التي تقدمها المؤسسة للعمال لتحسين ادائهم.	34
105	يبين مدى تأثير شخصية القائد في توجيه و تسيير العمال داخل المؤسسة	35
106	يبين مدى اخذ القائد برأي العمال و يشركهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	36
106	يبين مدى محاولة المدير في فهم سلوكيات العمال و يوجههم	37
107	يبين مدى ولاء القادة لأهمية تدريب العمال و تكوينهم	38
107	مدى مراقبة المدير العمال أثناء أداء مهامهم	39
107	يبين مدى احساس العمال أثناء مراقبتهم من طرف المدير عند اداء مهامهم في المؤسسة	40
108	يوضح السياسة المناسبة لتحسين أداء العمال في المؤسسة	41
109	يوضح الوظائف الإدارية التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي	42
110	يوضح المعوقات التي تواجه تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية فرنان الحنفي واد عيسي	43
111	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالنمط المتبع في المؤسسة لتحسين أداء الموارد البشرية	44
113	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالنمط القيادة الإدارية في تنمي روح الفريق والجماعة بين العمال	45
115	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بتقديم حوافز للعمال لتحسين أدائهم	46
117	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بتأثير شخصية القائم في توجيه و تسيير العمال داخل المؤسسة	47

<b>119</b>	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بمراقبة العمال أثناء أداء مهامهم بالمؤسسة	<b>48</b>
<b>121</b>	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالسياسة التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء العمال	<b>49</b>
<b>123</b>	يوضح علاقة متغيرات الدراسة بالمعوقات التي تواجه قيادة وتسيير أدائهم الموارد البشرية في المؤسسة	<b>50</b>

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة الشكر
	الإهداء
	خطة الدراسة
	ملخص الدراسة
أ	المقدمة
الاطار المنهجي للدراسة	
4	اشكالية الدراسة وتسؤولاتها
6	اهداف الدراسة
8	اسباب اختيار الموضوع
10	اهمية الدراسة
11	نوع الدراسة
14	منهج الدراسة و ادواته
16	مجتمع البحث وعينة الدراسة
18	تحديد المفاهيم و للمصطلحات
19	الدراسات السابقة
الاطار النظري للدراسة	
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول القيادة
27	تمهيد للفصل

28	المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة
29	المبحث الثاني: أنواع الأنماط القيادية
33	المبحث الثالث: خصائص الأنماط القيادية
34	المبحث الرابع: أهمية القيادة
36	المبحث الخامس: مهارات القيادة
38	المبحث السادس: وظائف القيادة
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
43	تمهيد للفصل
44	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
46	المبحث الثاني: خصائص إدارة الموارد البشرية
48	المبحث الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
49	المبحث الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية
51	المبحث الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية
55	المبحث السادس: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: القيادة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

60	تمهيد للفصل
62	المبحث الأول: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية
66	المبحث الثاني: تأثير أنماط القيادة على تنمية المهارات لدى إدارة الموارد البشرية
67	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة الموجهة للقائد في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
71	المبحث الرابع: التحديات التي تواجه القائد في إدارة الموارد البشرية
76	خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي لبيانات و معطيات الدراسة الميدانية	
80	لمحة عن المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"
83	الهيكل التنظيمي المؤسسة الإستشفائية للأمراض العقلية "فرنان الحنفي"
84	عرض المقابلة والتعليق عليها
88	التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة
129	عرض نتائج الدراسة
131	خلاصة الدراسة
135	قائمة المراجع و المصادر
142	الملاحق
148	فهرس الأشكال
149	فهرس الجداول
153	فهرس المحتويات

