

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في " العلوم الاقتصادية"  
التخصص: إدارة و اقتصاد المؤسسة  
العنوان:

## دور القيادة في تسيير و ترشيد موارد المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الخبز بالسوافلية " مستغانم"

من إعداد الطالب: بلعوج الحبيب -  
تحت إشراف الأستاذ(ة): أ/د. عريس مختار

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ(ة) محاضر(ة)	جامعة مستغانم
مقررا	عريس مختار	أستاذ(ة) محاضر(ة)	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حمو عبد الله	أستاذ(ة) محاضر(ة)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

# كلمة شكر

حمداً لله و شكراً له أولاً و أخيراً على ما أنعم و أعطى، ثم أعرب بكل فخرأ و اعتزاز عن عظيم تقديري و خالص شكري للأستاذ(ة) المشرفة "عريس مختار". كما لا يفوتني أن أسجل عرفاني بمجهودات كل من أمدني يد العون من بعيد و قريب لإنجاز هذا البحث المتواضع شكلاً و مضموناً.

إلى كل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، و كل عمال مؤسسة الخزف بالسوافلية، لكم مني سادتي فائق التقدير و الاحترام و جزاكم الله خيراً.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة عيني الوالدين الكريمين، أمي التي  
سهرت على تربيتي ودراستي و كانت سندي طيلة مشواري  
الدراسي بفضل دعواها لي بالنجاح، وإلى أبي العزيز والذي أنار  
شمعة مستقبلي.

إلى من قضيت معهم حياة كريمة وأيام سعيدة وهنيئة إخوتي  
الكرام ، إلى جميع الأصدقاء و كل الأحباب.



الصفحة	فهرس المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	قائمة الجداول
1	المقدمة
2	الفصل الأول : المدخل إلى القيادة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية القيادة
7	المطلب الأول: مفهوم وتعريف القيادة
8	المطلب الثاني: مصادر قوة تأثير القيادة
9	المطلب الثالث: نظريات القيادة
14	المبحث الثاني: عناصر وأساليب القيادة و المهارات القيادية
14	المطلب الأول: عناصر القيادة
16	المطلب الثاني: أساليب وأنماط القيادة
17	المطلب الثالث: المهارات القيادية
18	المبحث الثالث: خصائص ووظائف القيادة وأهميتها
18	المطلب الأول: خصائص القيادة
19	المطلب الثاني:وظائف القيادة
20	المطلب الثالث: أهمية القيادة
22	خلاصة
23	الفصل الثاني: تسيير وترشيد موارد المؤسسة
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
25	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: نشأت الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
28	المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية
28	المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية
29	المطلب الثاني : مفهوم وظيفة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

31	المبحث الثالث: دور القيادة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
31	المطلب الأول: دور القائد في تحسين أداء الفريق
31	المطلب الثاني: المبادئ التي يتبناها القائد لتحفيز مرؤوسيه
35	المطلب الثالث : القيادة وتنمية رأس المال الفكري
39	الخلاصة
40	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة الخزف سيراميس بالسوافلية
41	تمهيد
42	المبحث الأول: دراسة تطبيقية لمؤسسة سيراميس
42	المطلب الأول:: نظرة شاملة حول المؤسسة
44	المطلب الثاني:مراحل الإنتاج
46	المطلب الثالث: سياسة التسويق
46	المبحث الثاني :تسيير الموارد البشرية لمؤسسة الخزف بالسوافلية
46	المطلب الأول : التخطيط بالمؤسسة
46	المطلب الثاني :التوظيف بالمؤسسة
47	المطلب الثالث : التكوين بالمؤسسة
49	المبحث الثالث : أثر القيادة على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة
49	المطلب الأول : تعريف الاستبيان و الهدف منه
49	المطلب الثاني : مزايا الاستبيان و عيوبه
51	المطلب الثالث : تقييم أساليب القيادة في مؤسسة سيراميس
59	خلاصة
61	خاتمة
63	قائمة المراجع
65	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	يبين الجدول التوزيع حسب الجنس في مؤسسة	1
51	يبين الجدول توزيع العمال حسب السن في المؤسسة	2
52	يبين الجدول التوزيع العمال حسب الأقدمية والعمل	3
53	يبين الجدول مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار	4
53	يبين الجدول مدى اهتمام القائد بعمل الفريق	5
54	يبين الجدول مدى مساهمة القائد في سير العمل بالمؤسسة	6
55	يبين الجدول المهارات التي يتمتع بها القائد في المؤسسة	7
55	يبين الجدول عملية الإتصال في المؤسسة وماهي الوسائل المستعملة في ذلك	8
56	يبين الجدول ما إذا كان القائد يستعمل وسائل لتحفيز العمال وماهي الوسائل التي يستعملها في عملية التحفيز في المؤسسة	9
57	يبين الجدول مدى اهتمام القائد بالعمل والمرؤوسين	10
57	يبين الجدول مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه	11
58	يبين الجدول مدى اهتمام القائد بتطوير قدرات الفرد الفكرية والعملية.	12

## المقدمة:

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ووهبه نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفه بإدارة الأرض وعمارتها وخلافتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلى) بصناعته أثراً في اختياره وتكليفه.

ولا يخفى على أحد أن العمارة والإدارة والخلافة تحتاج إلى عوامل إنتاجية مكملة (الموارد الطبيعية، التقنيات، رأس المال، موارد بشرية) للوصول إلى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من آثار على مختلف الأزمنة والعصور.

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية ... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة أن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.

لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري دراسةً أوسع مداها للاستعانة بالعلوم الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية... بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية من حيث امتلاكه لقدرات عالية ومستمرة من العطاء، وللتراكم المعرفي للخبرات، ولقدراته على الإبداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبية الوجودية والعقلية للإنسان.

لقد ساهمت هذه الدراسات من خلال مراحل متعاقبة في فتح آفاق المعرفة إمام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال الإنسان كألة لتأدية الوظائف إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكرياً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات. إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها والياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة الفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ.

لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدتاً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

أن مساهمة القيادات في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والأنسيابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

أين تكمن فعالية وأهمية القيادة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ؟

وهذه الإشكالية بدورها تدفعنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات :

الأسئلة الفرعية :

. ما هو تأثير القيادة على وظائف الموارد البشرية ؟

. ما هي أهم العوامل التي يمكن تطبيقها وتتبعها القيادة حيث تكون لها أهمية في رفع أداء العاملين ؟

. ما هو الأسلوب الناجح في التعامل مع العامل في المؤسسة ؟

الفرضيات :

. تأثر القيادة تأثيرا إيجابيا على وظائف تسيير موارد البشرية في المؤسسة

. تساهم القيادة في الرفع من مستوى أداء العاملين بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في رفع الأداء

، ونخص بالذكر الحوافز بنوعها المادي والمعنوي

. الأسلوب الناجح الذي يجب على القادة إتباعه هو الأسلوب الديمقراطي

أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في موضوع دور القيادة في تسيير وترشيد موارد المؤسسة خاصة المارد البشرية من

خلال ما يلي :

. يعتبر موضوع القيادة ميدان خصبا ما يزال خاضعا للتجربة ولم يستقر بعد على حال محدد ، فرغم

الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه ، خاصة خلال السنوات الحالية

التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة .

. الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء للارتقاء بمستوى أدائها ، وتعمل كأدوات محرك

لها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ولهذا صارت القيادة من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية

مؤسسة أو إدارة .

## أهداف الدراسة:

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الدراسة يفهم على انه السؤال

الذي طرح سابقاً وهو هل للقيادة الإدارية اثر او تاثير في تفعيل عمل تسيير الموارد البشرية ؟ وبما أن

البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة وشخصية ذات قيمة ودلالة علمية لذا فان

البحث يهدف إلى ما يأتي:

1- بيان اثر القيادة في إدارة الموارد البشرية.

2- اثر المؤهلات العلمية للقيادة في إدارة الموارد البشرية.

2- التعرف على اثر الخصائص الشخصية للقيادة في إدارة الموارد البشرية

3- التعرف على اثر القيادة في تكوين رأس المال الفكري.

منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و التحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتدعيم المعلومات وانتقاء الأفكار تم الاستناد إلى مراجع باللغة العربية ممثلة في كتب ومذكرات ، إضافة إلى مواقع الانترنت بغية إثراء الموضوع .  
كما اعتمدنا على دراسة حالة عن طريق الاستبيان في مؤسسة الخزف سيراميك في بلدية السوافلية وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول .

تطرقنا في فصلها الأول إلى دراسة ماهية القيادة انطلاقا من مفهومها وتفسير نظرياتها وصولا إلى أساليبها وعناصرها مع توضيح خصائصها وتبيين أهميتها .  
أما في الفصل الثاني فخصص لتسيير وترشيد موارد المؤسسة خاصة الموارد البشرية مع الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية وإبراز أهميتها في المؤسسة وتعرضنا في المبحث الثاني لمفهوم تسيير الموارد البشرية مع ذكر وظائفها وأهدافها كما بينا في مبحث ثالث دور القيادة في تسيير موارد البشرية في المؤسسة من خلال إبراز دورها في تحسين أداء الفريق في المؤسسة والمبادئ التي يتبعها القائد لتسيير العاملين بالمؤسسة

في حين خصص الفصل الثالث لدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة الخزف ومن ثم استخلاص بعض النتائج .

صعوبات البحث:

وفي الأخير إن بحثنا مثل باقي البحوث لم يخلو من النقائص التي تعيبه وهذا راجع للصعوبات التي واجهتنا عند إعدادها حيث نوجزها في الوقت الذي حال دون جمعنا للمعلومات الكافية الخاصة بالبحث بالإضافة إلى عدم وجود قدر كافي من المراجع الخاصة بالموارد المالية والمادية وكذا القيادة.

## مقدمة الفصل الأول :

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

كما أن القيادة يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللأثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هي ألقدره على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : ماهية القيادة

المبحث الثاني : عناصر وأساليب القيادة و المهارات القيادية

المبحث الثالث : وظائف وأهمية القيادة

## المبحث الأول : ماهية القيادة

أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي منظمة ومن هنا أصبح هذا الأكثر إبرازاً وأهمية في معظم كتب ودراسات وأبحاث الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري . وفيما يلي سأوضح مفهوم وتعريف القيادة ومصادر وتأثير القيادة وأهم النظريات

## المطلب الأول : مفهوم وتعريف القيادة

القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم وما زالوا وإحتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر ولقد حظي هذا المصطلح بتعاريف متعددة منها<sup>1</sup> :  
 . عرفها ألن بأنها : " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

. ويقول كونتر أو دنيل بأنها . "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".  
 كما يرى بفنز وبرسشوس بأنها : "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم  
 الأنية".

. أما هيمان فيقول : "هي عملية تفاعلية يقوم بها الفرد على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين".

ومن وجهة نظر رنيسيس لا يكرت فهي : "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتخفيفهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة  
 الأهداف المرسومة".

<sup>1</sup> سهيل أحمد عبيدات ، القيادة أساسيات ، نظريات ، مفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، أربد ، 2007 ، ص7-8

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن القيادة هي عملية إجتماعية مستمرة بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو حتى في سلوكهم من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو إختراعاته أو إبتكاراته أو الحديث أو التخاطب للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ومعينة .

المطلب الثاني : مصادر قوة تأثير القيادة .

يركز بعض الكتاب والباحثين على أهمية دور المرؤوسين أو تابع في عملية القيادة .

### 1. القائد:<sup>1</sup>

هو الشخص القادر على التأثير في سلوك العاملين الآخرين وإتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف معينة للمنظمة . والقائد الناجح هو الذي يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والإستعداد الطوعي لدى الأفراد والإمتثال لرغبات القائد الفعال هنا إذن هو الفرد القائد المدير الذي يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات . فهو الزعيم أي قدوة ونموذج يهتدي به وهو القائد يؤثر في سلوك الآخرين بفعالية وهو المراقب يتابع ويراقب الأداء لتقويمه وهو فعال ينظر إلى كم كيف الأداء بإعتبارهما وجهي التميز

### 2. المهارات القيادية الأساسية : هناك 5 وهي:<sup>2</sup>

. التمكين : هي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة وإتخاذ القرارات الجماعية

. الحدس و البديهة : وهي القدرة على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة .

. فهم الذات : القدرة على معرفة مصادر ونقاط القوة والضعف لديه .

. التبصر / الرؤية : القدرة على تصور مستقبل أفضل من الوضع الحالي لمنظمتها ووضع الخطط لبلوغه

<sup>1</sup> باسم مجيد , أساسيات علم الإدارة , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , 2005 , ص124- 126  
<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان , أسس الإدارة المعاصرة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان ط1 , 2007 , ص128 , 183 .

. التوفيق بين القيم : المقدر على فهم وإستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والإنسجام بينهم

3. أدوات تأثير القائد : من أجل تمكين القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه قوة وأدوات تأثير مصنفة إلى : سلطة رسمية وقوة التأثير حيث السلطة الرسمية من ابرز أنواعها هي الآتي :

. قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد بأن إمتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصول الفرد على عوائد إيجابية .

. قوة الإكراه أو العقاب : ويستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم إلتزامه وتقيده بمطالب وتوجهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة المادية أو المعنوية عليه .

. القوة القانونية أو السلطة القانونية : وهي مستمدة من الوظيفة أو المركز الرسمي التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي أو التنظيم الإداري للمنظمة , أما قوة التأثير فهي في تلك القوة المرتبطة بالشخص القائد نفسه من مهارات وكفاءة ومن ابرز أشكالها , نذكر الآتي :

. قوة التخصص والخبرة : تستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبراته ومهاراته التي تجعله متميزا بها .

. قوة الإقتداء أو الإعجاب : تستند على الجاذبية وتعتمد على تمثل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات .

المطلب الثالث: نظريات القيادة .

لقد نشأت نظريات عديدة لتحديد ماهية القيادة وكيفية إكتسابها فهي نفس الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا وتشرح الخصائص التي تميزه , وأهم تلك النظريات نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

حسين حريم , مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية و وظائف المنظمة , دار حامد للنشر و التوزيع , عمان , ط1  
2006, ص219-221

## 1. نظرية الخصائص أو السمات أو الرجل العظيم :

. تركز هذه النظرية على الصفات والسمات الشخصية للقائد كالصفات الجسدية و الفكرية {المهارة ,الجرأة , الإقدام .....} وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع

. تعرضت هذه النظرية للكثير من الإنتقادات أهمها :

. وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها .

. التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت إلى آخر .

. السمات لم تتنبأ بدقة مع الأفراد الناجحين في القيادة .

. صعوبة قياس الصفات المحددة .

. عدم شمولية النظرية لإغفالها متغيرات أخرى .

## 2. النظرية السلوكية :

. نظرا لإخفاق نظرية السمات تحول اهتمام الباحثين إلى دراسة سلوك القائد وهو يمارس العمل الإداري فهذه النظرية تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين.

. لقد أجريت الكثير من الدراسات في هذا المجال أهمها : دراسة جامعة أيوا وجامعة أوهايو وجامعة ميتشغيات و دراسات لايكرت ودراسات بليك وموتون (الشبكة الإدارية ) وغيرها وصنفت هذه الدراسات أساليب القيادة إستنادا . لقد أجريت الكثير من الدراسات في هذا المجال أهمها : دراسة جامعة أيوا وجامعة أوهايو وجامعة ميتشغيات و دراسات لايكرت ودراسات بليك وموتون ( الشبكة الإدارية ) وغيرها وصنفت هذه الدراسات أساليب القيادة إستنادا إلى بعدين رئيسين هما :

. الاهتمام بالعمل : يرتكز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها بين الأفراد وإنجاز الأعمال في المواعيد .

. الاهتمام بالناس : يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودة نحو العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وفي ضوء المعطيات المعاصرة برز ثالث وهو :

. السلوك الموجه للتطور : الذي يتصف بالتجريب والاختيار وتشجيع التغيير .

فرضيات هذه النظريات :

. وجود علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة .

. وجود أسلوب قيادي معين ناجح وفعال في جميع المواقف .

لكن النتائج أثبتت العكس .

والنظريات الآتية تمثل هذه الاتجاهات :<sup>1</sup>

3. نظرية الخط المستمر في القيادي أو سلسلة السلوك :

تنظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادة تصور خطا متدرجا بين مقدار السلطة أو الصلاحية ومقدرا الحرية الممنوحة للمرؤوسين في إتخاذ القرار .

وتتدرج الأساليب القيادية في سبعة أنماط :

1 . القائد يسمح للمرؤوسين لإتخاذ القرار ضمن حدود معينة : القائد هنا يقدم درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين فوجوده اعتباري في عملية إتخاذ القرار وتبقى صلاحياته أكبر من الممنوحة لأي عضو .

. القائد يحدد لإطار العام للقرار ويترك إتخاذ القرار فعليا للمرؤوسين :

القائد يعرف ويحدد المشكلة ويطلب من الجماعة صنع القرار بعد وضع الحدود فهو عضو في المجموعة .

3. القائد يعرض المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين ويتخذ قراره على ضوء ذلك :

القائد يحل من قبل المجموعة فالمرؤوسين لديهم القدرة لإقتراح الحلول .

4. القائد يعرض القرار للمناقشة والتعديل : القائد يقدم قرار غير نهائي خاضع للتغيير من خلال التأثير من المرؤوسين .

<sup>1</sup> ظاهر محمود كلالدة , الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , دار الأزهر للنشر والتوزيع , عمان , 1997, ص96

5. القرار يتخذ القرار ويناقشه مع المرؤوسين للإجابة على استفساراتهم : القائد وضع القرار ويبحث عن تقبل المرؤوسين لأفكاره من خلال التفسير الكامل .
6. القائد يرغب المرؤوسين بقراراته : القائد يأخذ خطوة إضافية وهي إقناع المرؤوسين بتقبل القرار المتخذ .

7. القائد يتخذ القرار ويصدره : القائد يصنع القرار ويبلغه للمرؤوسين لتطبيقه .

4. نظرية لايكيرت في القيادة :<sup>1</sup>

لقد صنف لايكيرت أساليب القيادة إلى أربعة أساليب أو نظم إستنادا إلى بعدي العمل والناس وهي :

1. الأسلوب التسلطي الإستغلالي : يتصف بالمركزية العالية وعدم التفويض ولا الثقة بالمرؤوسين وكذا عدم مشاركتهم .
2. الأسلوب الأتوقراطي النفعي أو الخير : يسمح النمط بالمشاركة بإتخاذ القرار ولكن ذلك تحت إشرافه .
3. الأسلوب المشارك : نمط استشاري يتميز بثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيه . وأحسن أسلوب هو الديمقراطي رغم تحقيق الثاني والثالث إنتاجية مرتفعة .
5. نظرية الشبكة الإدارية :<sup>2</sup>

تستند هذه النظرية إلى الكاتيين وتعتمد على تفاعل بعدين هما : الإهتمام بالعمل أو الإنتاج والإهتمام بالعامل , وإستنادا لذلك تم إقتراح خمسة أساليب :

1. القائد الضعيف أو المتسبب (1.1) يعطي أي وأدنى إهتمام لإنتاج أو العامل فهو ينسحب من العملية القيادية .
2. القائد المتشدد (1.9): يعطي كل إهتمامه لإنتاج والعمل وأدنى اهتمام يكون للعامل .

<sup>1</sup>نداء محمد الصوص , مدخل إلى علم الإدارة , مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , عمان , 2007,ص93  
<sup>2</sup> نواف كنعان , القيادة الإدارية , مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , ط1 , 1999,ص373-383.

3. القائد الإجتماعي / رئيس النادي (9.1) : يعطي الإهتمام للعامل ومشاعره وحاجاته ولا يهتم بالإنتاج والعمل .

4. القائد الوسط (5.5) : يوجه اهتماما معتدلا لكل من العمل والعامل مع مواجهة صعوبة المحافظة على التوازن .

5. القائد المثالي / قائد الفريق (9.9) : الاهتمام العالي بالعمل والإنتاج معا . مع التركيز على العمل بروح الجماعة . وأحسن أسلوب هو الأسلوب الأخير .

3 . النظريات أو النماذج الموقفية أو الظرفية<sup>1</sup> :

تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفة معينة يجب توفرها في كل قائد ليكون ناجحا بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.

وتتلخص هذه لنظريات في الآتي :

1. نظرية القيادة الفعالة :

تنسب هذه النظرية إلى فرديريك فيدلر الذي تبني تكييف القائد للموقف , وتتضمن النظرية خطوتين هما :

. تحديد وقياس سلوك أو أسلوب القائد .

. إيجاد الموقف المناسب مع الأسلوب الثابت القيادي .

وافترضت هذه النظرية أسلوبين في القيادة وهما :

. أسلوب المشارك : الاهتمام بالعاملين والعلاقات ال أسلوب المشارك : الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

. الأسلوب الموجه : الاهتمام بالعمل والإنتاج .

أما العوامل الموقفية فتمثل في :

. قوة مركز القائد : مدى السلطة الرسمية بحكم الوظيفية .

. طبيعة العمل : درجة هيكلية العمل .

<sup>1</sup> محمد عبد المقصود محمد , القيادة الإدارية . مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع , عمان , ط1 , 2006, ص78.

. علاقة القائد بمرؤوسيه : طبيعة العلاقات بين القائد و مرؤوسيه

2. نظرية أو نموذج المسار. الهدف :<sup>1</sup>

تنسب هذه النظرية للكاتبين houseamitchell وجوهر هذه النظرية أن القائد يتمثل دوره في مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد والمنظمة . وتقترح هذه النظرية أربعة أساليب قيادية وهي : الأسلوب الموجه والأسلوب المساعد والأسلوب المشارك وأسلوب الإنجاز .

كما تقترح نوعين من المتغيرات منها ما تعلق بالسمات الشخصية بالمرؤوسين وأخرى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة المرؤوسين كما تقترح أربعة أنماط للقيادة الفعالة وهي :

. القيادة الموجهة والأسلوب المساند والأسلوب المشارك وأسلوب الإنجاز .

3. نظرية أو نموذج هيرسي . بلانشارد:

تنسب إلى الكاتبين hersey&blanchard واقترحت النظرية أربعة أساليب قيادية فعالة وهي :

. أسلوب الأخبار: المهتم بالعمل أكثر من العلاقات ويتناسب مع الأفراد ذوي النضج أو الاستعداد المنخفض.

. أسلوب الإقناع : المهتم بالعلاقات والعمل بدرجة عالية ويتناسب مع الأفراد ذوي النضج من الدرجة المتوسطة والمنخفضة

. أسلوب المشاركة : الاهتمام بالعلاقات أكثر من العمل وهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج .

. أسلوب التفويض : الاهتمام بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة والانسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج .

وهكذا تقترح النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج والاستعداد للأفراد لانجاز العمل يتوجب على القائد إعطاء المزيد من الاهتمام للعلاقات وتقليل الاهتمام بالعمل .

<sup>1</sup> معين أمين السيد , إدارة الموارد البشرية , ط1, 2010, ص282-283.

## 4. نظرية أو نموذج مشاركة القيادة :

تنسب هذه النظرية للكاتبين vroom&jago وترتكز على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة , كما تقترح على القائد إتباع مجموعة قواعد محددة .

كما تقترح خمسة أساليب قيادة على امتداد الخط الذي يمثل مشاركة العاملين .

## المبحث الثاني: عناصر وأساليب القيادة والمهارات القيادية

إن نجاح أي منظمة او مؤسسة لابد أن تكون لديه قيادة متكاملة من حيث عناصرها وأسلوب المتبع وكذلك المهارات التي يتمتع بها القائد وسنتطرق في هذا المبحث إلى عناصر القيادة وأساليبها والمهارات القيادية .

## المطلب الأول : عناصر القيادة

إن القيادة هي دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما تضمن إطار موقف معين وتنقسم الى ثلاث عناصر نطرحها كالآتي :

العنصر الأول : القائد<sup>1</sup>

والقائد نوعان بشكل عام قادة طبيعيين وقادة إداريون ولما كانت القيادة كآية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعليم والتدريب. فإننا نجد أن هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتمادا على إمتلاكهم الخصال وصفات إنتقلت إليهم بالوراثة , إلا أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي إلا انه يحتاج إلى أن يصل هذه الموهبة تماشيا مع التطورات ومتلائما مع التغيرات وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري

العنصر الثاني: الموقف<sup>2</sup>

يشكل بعد الموقف العنصر الحاسم الأخر في القيادة ,فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لأدرك أن بعض الأفراد يكونون قادة في حالة وجودهم في مواقف معينة بينما هم غير ذلك في موقف مغاير آخر .

إن الحديث عن الموقف قد يبدو سهلا وميسرا ولكن واقع الامر ليس كذلك فالبرغم من أن علماء النفس والإجتماع طوروا في النصف الثاني من القرن العشرين العديد من الطرق والتنازلات للتعامل مع الإنسان كفرد إلا أنهم لم ينجحوا تماما في تطور تنازلات محددة للتعامل مع مواقف الإجتماعية التي يجد الإنسان نفسه منخرطا فيها . غير أن همفل من جامعة ميريلام قام بمشروع طموح حاول من خلاله التوصل إلى ابعاد أساسية يمكن استخامها والإفادة منها في وصف المواقف

<sup>1</sup> ماهر محمد حسن , القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم , دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع , 2014 ,ص20  
<sup>2</sup> ماهر محمد حسن , القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم , دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع الأردن , 2014,ص 22 .

والتعامل معها وتستند الفكرة على اساس تحديد مجموعة الأبعاد في كل المواقف وإعطائها أوزان معينة ثم التوصل الى منظور يعبر عن الملاحم العامة للموقف ككل. وهذه الأبعاد هي :

1. حجم الجماعة
  2. تضامنية الجماعة ومدى تشاركية الأداء بين افراد الجماعة
  3. تجانسية الجماعة من حيث الخلفية الثقافية , العمر , القيم
  4. يسر التواصل ومرونة العلاقة بين أفراد الجماعة
  5. استقرار الجماعة
  6. تقبل الجماعة لأفراد الجدد
  7. تمكن الجماعة من أهدافها المرسومة والتركيز على محاوريتها في الأداء
  8. استقلالية الجماعة ووعيها بحدودها و اطرها
  9. الفة العلاقات بين افراد الجماعة
  10. نوعية ومستوى الضبط لدى الجماعة ودرجة اسهام معايير الجماعة في ضبط سلوك افرادها
  11. اقبال افراد الجماعة على المشاركة في نشاطاتها الجماعية
  12. درجة احساس الأفراد بالمتعة والسعادة والرضا المستمدة من عضويتهم في الجماعة
  13. رؤية الفرد لموقعه ضمن هرم الجماعة التنظيمي
  14. درجة احساس الأفراد باهمية الجماعة
  15. درجة الاعتمادية المتبادلة بين افراد الجماعة
- العنصر الثالث : التابعون<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره ص 23.

أن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه إذ أن هناك شيئاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة , وهذا الأمر على صلة بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم للموقف القيادي .

إن الأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقياداتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها و الأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها

ومن العوامل الأساسية التي يجب على القائد العمل على تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله العوامل التالية :

1. إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقاته بمرؤوسيه .

2. توفير المعرفة للفرد

3. وجود نظام ثابت يحكم عتقات العمل

4. إشباع حاجات الفرد الإقتصادية , والنفسية , والإجتماعية

المطلب الثاني : أنماط وأساليب القيادة

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين , زاهم هذه الأنماط نجد :

1 . القيادة الديكتاتورية أو الإستبدادية :<sup>1</sup>

هي ذلك الأسلوب الذي يعكس صفات القائد والمتمثلة في أن السلطة تتركز بيده ويتخذ كافة القرارات بنفسه ولا يشاركهم الأي ولا يستمع إليهم ويتحم في تابعيه بغير إرادتهم ويمارس مبدأ التخويف والإرغامو الفرض . ويطلق هط اللفظ عليه لأنه يعتقد أن من حقه التحم بسبب ما يملكه ويتصف بالصفات الأتية : صريح , إيجابي , موضوعي , معتد بنفسه , الثقة المطلقة بنفسه , الكبرياء , عدم الإعتراف بأخطائه وإلقاء اللوم على معاونيه , التفاخر بنفسه وبإنجزاته , القسوة , الإحتفاظ بأسرار الذاتية , البحث الدائم على القوة .

2. القيادة الديمقراطية أو الإنسانية أو الإيجابية :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم وأتباعه , المفاهيم الإدارية الحديثة , مركز الكتب الأردني الأردن , ط 6 , 1998 , ص 195

هو الأسلوب الذي يجعل من القائد يهتم بالمرؤوسين وهنا يقوم القائد كذلك بالمشاركة والتعاون وتبادل الآراء وإستشارة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتفويض كثيرة من سلطاته إليهم ويوجد نوعين من هذه القيادة هما :

أ. القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بإتفاقهم .

ب . القيادة الفردية مع الإستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد إستشارة معاونيه ومعرفة مختلف وجهات النظر والإلمام بكافة الآراء والحلول ثم في يتخذ في النهاية قرارا منفردا

3 . القيادة الترسلية أو الموضوعية أو عدم التدخل :

هو الأسلوب الذي يجعل من القيادة تتسم بالتسبب وإنحفاضا لأداء حيث يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور والسماح للمرؤوسين بالتصرف بحماية مطلقة , ومن سمات هذه القيادة نجد :

إزدواجية الجهود , إضاعة الكثير من الوقت , عمومية التعليمات , التردد وعدم الإستقرار إهمال بعض الجوانب وأوجه النشاط المهمة , التوسع في تفويض السلطة وتعتبر أقل الأنماط فعالية .

4 . القيادة غير الموجهة : وهي أن يترك القائد سلطة إتخاذ القرارات لمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول التأثير عليهم بطرق غير مباشرة وينجح هذا الاسلوب عند تعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافة وعملية وأكاديمية عالية .

المطلب الثالث : المهارات القيادية

لقد أشارت الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى العديد من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها ويمكننا إيجاز هذه المهارات القيادية على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. التخطيط وتحديد الأولويات :

<sup>1</sup> د بشير العلق , أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , ط1, 1998, ص273-276.  
<sup>2</sup> أ . درراح محمد الخطيب , أحمد محمود الخطيب . القيادة دراسة حديثة . ط1 الوراق للنشر و التوزيع . عمان . 2014, ص26-27.

فالقدره على التخطيط ووضع السياسات وتحديد الأولويات وإختيار الوسائل لبلوغ الأهداف إنما يعتبر من أبرز المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها.

2. التنظيم والبناء المؤسسي :

تعتبر القدرة على التنظيم وإقامة البناء المؤسسي بدلا من البناء الفردي من أهم المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها .

3. المحافظة على أداء النظام لوظيفته .

تعتبر المحافظة على أداء النظام لوظيفته من المهارات التي يجدر بالقائد الإداري إمتلاكها . وتتبدى هذه الوظيفة من خلال إمتلاك القائدخ الإداري القدرة على تجميع وتخصيص الموارد , وبناء روح الفريق وإختيار الطرق والإجراءات المناسبة والتوجيه والتفويض والتنسيق وتوفير الحوافز والتقرير والتقييم واعتماد المساءلة

4. وضع جدول الأعمال وصناعة القرار :

إن وضع جدول الأعمال للإجتماعات الرسمية وتحديد آلية لصناعة القرار تعد من المهارات الأساسية للقائد الإداري , وذلك بهدف توفير الكفاءة و الفاعلية لإدارة الوقت وصناعة القرار .

5. إظهار الحكمة السياسية :

تبرز الحاجة إلى إمتلاك القائد الإداري هذه المهارات من منظور أن القائد الإداري لابد أن يمتلك الحكمة السياسية التي تؤهله لحل أية تناقضات او صراعات قد تبرز بسبب الإختلاف في المواقف السياسية .

### المطلب الثالث :خصائص القيادة<sup>1</sup>

إن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته , يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائما من أجل رفاهيتها إسعادها ويبدل قصارى جهده لتحقيق أما لها فإن لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف

د محمد الحسين العجمي - الإتجاهات الهدية في القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة, 2008  
ص<sup>1</sup> 66-67.

والمصالح العالم ,والقيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري فحيثما تكون هناك الجماعة توجد القيادة فلا قيام لأحدهما دون الآخر .

ولا يمكن لفرد أن يصبح قائدا دون أن يكون هناك جماعة ,والقيادة صفة من الصفات النشاط الجماعي تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي الإقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي وتستمد سلطاتها من السيطرة على الرأي العام . ففي كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإدارة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول ويستعدادات أو لتدريبهم على مهارات أو لإقناعهم بأراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين فأساسي القيادة خو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون في الإتجاه الذي يحقق الهدف المنشود ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخصي الذي يفرض رغبته الخاصة لأن القيادة لاتقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسير عليها والسهر على تنفيذها ويتضح ماسبق أن عملية القيادة أر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات أو التقاليد وغاية ذلك كل الوصول بالجماعة الى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين . وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا وتعاونا وتأثير وهدفا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي :

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

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

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

المبحث الثالث: وظائف وأهمية القيادة

تلعب القيادة دورا مهما في تسيير المؤسسة حيث لها عدة وظائف في العمل الإداري لذلك لها أهمية بالغة في نجاح أي مؤسسة

المطلب الأول: وظائف القيادة<sup>1</sup>

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها :

1. تفسير و إعلان المشاكل التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة أعضائها او غامضة لايسهل ادراكها وفهمها
2. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة لكل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك
3. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الاخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ماتحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية , ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبرو عن ارائهم ويتشاركون في مناقشة المشكلات .
5. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة في سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد .
6. العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عمل اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدأ سياسي .....إلخ .
7. تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها امام الغير و امام غيرها من الجماعات بالاضافة الى هطا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تأمن بها الجماعة مجسدة في شخصه .

<sup>1</sup> زيد منير عيوي , القيادة ودورها في العملية الإدارية , دار البداية للنشر للتوزيع , الأردن , ط1, 2012, ص 17.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه لابد ان تتوافر لديه بعض الامور في ما يلي :

1. أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقود
2. ان تكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله اذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد , لاجدوى منها اذ لم يكن يمتلك من السلطات الرسمية ما يمكنه مناجبار غيره من أتباع ما يراه موصلا لتحقيق الهدف

المطلب الثاني : أهمية القيادة

إن القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم وتقام العدل ويحال أن يأكل القوي الضعيف . قال تعالى { ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض }.

والقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والإبتكار التي تستدعي ان تتخذ القرارات الجراءة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم, فأهمية القيادة تكمن في:<sup>1</sup>

1. إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
2. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات .
3. إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
4. تعميم القوى الاجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان .
5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الهبط الازمة لعملها .
6. تنمية وتدريب ورعاية الافراد , إذ انهم راس المال الاهم والموارد الاعلى .
7. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .

محمد السين العجمي - الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية - دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة  
2008<sup>1</sup> ص 66

## خاتمة

يلاقي موضوع القيادة أهمية كبيرة من قبل الإداريين و الكتب وهذا بدليل التنوع بالأفكار وهذا من أجل الوصول إلى المفاهيم الدقيقة لموضوع القيادة ومن خلال الدراسة تبين أن القيادة عدة تعاريف تشترك كلها في عنصر التأثير الذي هو عبارة أعمال سلوكية من شأنها تغيير مواقف وسلوكيات الفرد أو الجماعة تبين من خلال الدراسة أن القيادة أنواع مختلفة وخصائص تميزها كما أن للقيادة أساليب وأنماط متنوعة بالإضافة إلى أهم النظريات القيادية المعمول بها في تسيير المنظمة

## مقدمة الفصل الثاني :

يعتبر النشاط العام بمراد المؤسسة من الأنظمة (الأنشطة) المهمة التي تساهم في استمرار المؤسسة وتحقق أهدافها ويعتبر العنصر بصفة خاصة لأنه يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير القابلة من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في عمله وحاجته ورغباته وتوقعاته ، ومنم أجل ذلك يستلزم على المنظمات أن تهتم اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ، كما تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها ، وهي كوظيفة أو إدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها ، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها .

وتتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية: الاجتماعية، الاقتصادية ، السياسية .....، و البيئة الداخلية المحيطة بها كالثقافة التنظيمية وأساليب التسيير، كما تتأثر بخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة وبمواصفاتهم وستناول في هذا الفصل المباحث التالية :

ماهية الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية

دور القيادة في تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

تستخدم المؤسسات على اختلافها نوعين من الموارد لتحقيق أهدافها و الموارد المادية و الموارد البشرية و هذا النوع الأخير هو المحرك و المستخدم للنوع الأول و يقصد بالموارد البشرية في المشروعات جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة و يقيمون بها بصفة دائمة و مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد الأخرى إلا أنه مورد من أعلى الموارد فهو القادر على تحويل المورد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة و نافعة لذلك إن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد في الموارد الأخرى و هو الموظف لها.<sup>1</sup>

هناك تعاريف أخرى للموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها حجم القوى العاملة لبلد ما و مستوى مهارات هذه القوة.<sup>3</sup>

تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين موارد بشرية اقتصادية التي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة و الرغبة في العمل, و تتمثل المجموعة الثانية في

الموارد البشرية غير الاقتصادية و التي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي

المطلب الثاني: نشأة الموارد البشرية

لقد استهلت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين حيث ظهرت إيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية , و كان رائد هذه الدراسات هو "فريدريك تايلور" , و ذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد و التكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين , حيث أن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل و إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد .

مما أدى إلى ظهور حركة عملية نشأت و بدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة و الاستقصاء العلمي و تهدف إلى مبدأ تقسيم العمل .

فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصلت إليه من نتائج أدت إلى تغير النظرة تجاه العنصر البشري و ظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة

<sup>1</sup> دلعلي بوكميش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية دار الرية للنشر و التوزيع عمان 2014 الأردن ص 15 ، 16

<sup>2</sup> در عدلي علي أبوظاحون ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث 2003 ص 15

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دار الجامعة الإسكندرية 2007 ص 52

, وبالتالي وبناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات .

وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضراب و النزاعات انتعشت حركة العمل , مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة , ومنه ظهرت وظيفة جديدة أو كلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة<sup>1</sup>

كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا حتى في مجال إدارة الموارد البشرية, فأصبحت هذه الأخيرة تشغل حيزا

هاما في فكر الإداريين , فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة التي تولد عن الثورة الصناعية فقط , وإنما هي نتيجة التغير في تركيب قوة العمل , و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإنساني .

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين أمثال تايلور الذي يعد أحد رواد هذه المرحلة الذي نادي بتطبيق المنهج العلمي التنظيم في العملية الإنتاجية وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد , تأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامية التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة الصدمات المتكررة معهم .

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المؤسسات وأهم هذه المبادئ .

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات .

- إتباع السبيل العلمي في إختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم .

- تشجيع التخصص بين المهارات .

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضفى عليها بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية إلى تكييف نشاطاتها , بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير الموارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص43.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 2000، ص120

إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها، تتوقف على مدى قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث. أهمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو قلب موازين النظر إلى الأفراد وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على تحسين الموارد المادية والمالية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتكمن أهميته فيما يلي .

1. مساهمة المورد البشري في صياغة إستراتيجية المؤسسة . و من أهم المواقف التي تظهر فيها أهمية المورد البشري كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين الذي يقدم فرصة لخلق ميزة تنافسية للاستجابة السريعة لطلبات العملاء .

وما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث تؤكد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد من أرباحها و يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

2. الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية . حيث تحقق المشاركة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اعتماد الإدارة المبادئ التالية .

تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة و متصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر ما دام الفرد قائما بالفعل .

أهمية تكوين مجموعة من السياسات التي تواجه الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

-تكوين المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة وتخطيط هادف .

—دور المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة:

إن فعالية المنظمة والمتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية و خدمة بعد البيع و سعر مناسب لإرضاء الزبائن هي مسؤوليات

جميع الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارية يعتمد على كفاءة وجودها البشري<sup>11</sup> التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق قيمة مضافة لجميع موارد المؤسسة التي تملكها .

<sup>1</sup> عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص121.

2 عمر وصيفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص11.

المبحث الثاني: تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها .

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعبير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية والعلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية ويبدو لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة ولكن لو أمعنا النظر مليا لوجدناها تختلف في أهدافها , إذا لكل تسمية هدفها , فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينها وبين الإدارة والعاملين .

وهي بتعبير أدق العلاقات الجماعية المنبثقة عن الاستخدام أما العلاقات الإنسانية فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية وإدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع ان يحقق أقصى درجة من الإنتاجية .

أما تسيير الموارد البشرية فقد اهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جماع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية

ويرى البعض أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم بالبقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها

ويرى آخر ان تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة<sup>1</sup>

1مصطفى مصطفى كامل " إدارة الموارد البشرية " الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994ص10

كما عرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أز الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها

المطلب الثاني : مفهوم وظيفة الموارد البشرية .

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم مجوع النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المالية والطاقات و المعلومات الموجهة نحو:

. الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز موارد البشرية ( رأس المال البشري ) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة

. حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد وبين الأفراد ومحيط العمل ( التكنولوجيا , البيئية , الثقافة , الأهداف ) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم , ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة , ويدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية :

1. التخطيط : ويتضمن وضع الأهداف و المعايير وتطوير القواعد و الإجراءات و وضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة .

2 . التنظيم : تحديد مهام وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكيفية بإنجاز أعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

3. التوظيف : تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين .

4. القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل

5. الرقابة : وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة .

<sup>1</sup> خالد عبد الحميد الهيتي، " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الثانية ، داروائل للنشر ، عمان - الأردن 2005 ص.30

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي :

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:-

بالتأكيد أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة إن لم تكن شطرها الأكثر أهمية والتي تسعى من خلالها لزيادة كفاءة العمل عن طريق رسم الخطوط العريضة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها ومجمل الأنشطة والعمليات والفعاليات التي تقوم فيما بينها من خلال توصيف الوظائف وتحديد شاغليها.

وتسعى لتحقيق الانسجام والولاء والعدالة من خلال القرارات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالآتي:-

- 1 - أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية (1).
- 2 - الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج (سلعه / خدمه) بأحسن الطرق وبأقل التكاليف.
- 3 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج (سلعه/ خدمه) وفق المعايير المحددة .
- 4 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل (2).
- 5 - خلق تنسيق كامل بين كافة الإدارات من خلال توضيح اللوائح والتعليمات والسياسات والمساهمة في وضع حلول لكافة المشاكل وفضّ النزاعات العمالية إضافة لإبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى.
- 6 - وضع معايير السلامة والحث على الالتزام بها بغية المحافظة على العاملين.
- 7 - خلق أنظمة تحفيز تمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وزيادة فاعليتها.
- 8 - وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة تقلبات السوق وحركة الموارد البشرية في البيئتين الداخلية والخارجية وخلق المواثمة بينهما.
- 9 - تهدف من خلال دراسة الوظائف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 10- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئتين.
- 11- إيجاد ظروف عمل تمكن العاملين من أداء أعمالهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية (3).

1 عادل حرحوش، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص 18 .

2 عادل الصالح، مؤيدا لسالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص 19 .

3صلاح أنعمي المدير القائد والمفكر الإستراتيجي مصدر سابق ، ص 30 .

المبحث الثالث: دور القيادة في تسيير موارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: دور القائد في تحسين أداء الفريق

القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته مساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق وذلك بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المالية الثناء و التقدير بالإضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق مما يجعلهم يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية و الجماعية .

2. منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة كافية من الاستقلالية وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها وذلك ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الفريق التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق

3. وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي .

4. الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد ومناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها

المطلب الثاني: المبادئ التي يتبعها القائد لتحفيز مرؤوسيه

يعتبر التحفيز هو سبب السلوك أو الفعل لتحقيق الهدف وهذا يتطلب المعرفة في الطبيعة الإنسانية حيث أن التحفيز الشخصي يعتمد على قوة الحاجات لدى الفرد وكذلك إدراك الفرد بأن الفعل أو السلوك قد يؤدي إلى إرضاء الحاجة إليه .

حيث أن هناك أربعة عشر في التحفيز وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العلمي الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على النحو التالي :

1. اجعل حاجات المرؤوسين تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته :

حيث أن الفرد تكون لديه الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجياته لذلك فإن المؤسسات تحاول أن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة و الحاجيات للعاملين وهذا يعتبر حافزا بحد ذاته لزيادة الإنتاجية وهناك بعض المقترحات والسياسات التي يمكن إتباعها من طرف القائد لتحقيق هذا المبدأ من بينها :

. التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية وانضباط فالأفراد الذين يبرهنوا للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقوا المكافأة .

<sup>1</sup>اسماعيل محمد السيد وآخرون ، تنمية المهارات القيادية و السلوكية ، المنظمة العربية للعلوم ، القاهرة 1997 ص 77، 88

.الأفراد الذين يفشلون في اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو من ضمن وقتهم الخاص .

.توضيح المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين وأن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له .

2. كافي سلوك الفرد و الجماعة و الذي يدعم مهام التنظيم :

القائد عليه أن يخصص مكافآت مختلفة الأشكال لأعلى 10.5 من المجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه و الذين ساهموا حقيقة في نجح التنظيم و المكافآت آمكن أن تكون أشياء ملموسة أو يمكن أن تكون إطرء مسموع بلاسم وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو المجموعة .

3. أرشد أو عاقب الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه .

حيث أن هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق و الواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد غير المهتمين وغير المكترئين ولايستجيبة للتحفيز الإيجابي و حيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وثقافتهم وردود فعلهم فإذا كان هناك بعض الأفراد لا يتجاوبون مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته فإنه لا بد من استخدام القطب الأخر من أساليب التحفيز و التعزيز وهو أسلوب العقاب.

4. كن مثلاً أعلى في كل الأشياء :

يقيد القائد بالتعليمات و المعايير وأخلاقيات السلوك العام و الإنضباط بشكل مثالي يجعله مثلاً أعلى للأفراد و مرجع لهم يقلدونه و يقتدوا أثره و هذا ينطبق على التقيد بالدوام و اللباس و أسلوب المخاطبة و الإشراف و المتابعة .

5. طوع المعنويات في وحدتك :

المعنويات هي الحالة الروحية العاطفية و العقلية للفرد حيث أن المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية و الجسمية في العمل و شيء يعمله القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين لهذا القائد عليه مسؤولية في معرفة تأثير أي فعل او قرار صادر من جانبه على ردود الفعل من الجماعة المرؤوسة لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن لكي يخلق الحماس و الاندفاع و الأمل في نفوس الآخرين .

6. اجعل التابعين في تحدي مستمر مع المشاكل الصعبة :

حيث هذا المبدأ ينمي الإصرار و الإيمان بالأهداف و التدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك لأن المعرفة و المهارة بحد ذاتها تقهر التردد و الخوف و تجعل الفرد ذوا معنوية عالية و إحساس بقدرته على المواجهة مع الأحداث و الأشياء .

كما أن القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم ويحاولون تطوير الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة إيجابية لأن الفرد بطبيعته يسعى أن يثبت أهليته وقدرته لمعالجة المشاكل التي تصادفه من هنا فإن القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته وأن تكون مفهومة من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطرحوا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص .

7. أسمح للتابعين المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية :

إن إشراك العاملين في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز كون الأفراد يشعرون أنهم يشاركون في حل المشاكل وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا بالتالي يطور عامل الإيصال بين القيادة والمرؤوسين واجعل الأمور أكثر وضوحاً بالإضافة أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر وأن مشاركة المرؤوسين تعني اعتراف القائد بقدراتهم وأيضا تقدير وتثمين لجهودهم ونشاطاتهم بحيث أصبح لهم أحقية في إن يكون صوتهم مسموعا .

8. الأشياء التي تبدوا بسيطة وغير مهمة لك كقائد قد تكون حرجة ومهمة للتابعين فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية مالية أو قانونية فيجب الشعور معهم ومساعدتهم في كافة الشؤون العائلية والشخصية وهناك بعض الاتجاهات التي يتبعها القائد لتحقيق هذا المبدأ منها :

. أن يكون لديه برنامج للاستقبال العمال الجدد في التنظيم .

. مساعدة الأفراد ماليا وقانونيا و شخصيا في حل مشاكلهم .

. القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم .

. إعطاء القائد أهمية لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه وخلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع اهتمام وأن مشكلته تأخذ حيزا ومساحة في تفكير القائد .

9. اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح :

حيث أن الاهتمام بالمرؤوسين تعني مساعدتهم والوقوف معهم في كل ما يحقق ويشبع حاجاتهم الجنسية الأمنية والاجتماعية والواقع أن هناك أمور هامة يجب مراعاتها فالقائد عليه أن يحضر مرؤوسيه للعمل وعليه أن يهتم بكافة المسائل العاطفية والنفسية وحاجاتهم الفردية ومعنوياتهم فهناك جانب هام معنوي غير مادي أكثر تأثير من الجوانب المادية في حياة الفرد .

10. حافظ على تبليغ المرؤوسين بالمهام والمعايير :

هذا المبدأ يوضح أسلوب الاتصال المفتوح بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح وشرح المهام الموكلة له وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد وإذا كانت الأهداف غير معرفة وغير واضحة فإن ذلك ينعكس على

التنفيذ وحتى نحافظ على إطلاع المرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لابد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية ونذكر منها :

. عمل نقشات و اجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحدوث عن المهام والأدوار والواجبات ومسالك تنفيذ المراحل .

. عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلا .

. محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها وإتقانها بشكل جيد .

11. استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد واتجاه التنظيم :

حيث يعتبر الضغط الإيجابي قوة تحفيزية يمكن استخدامها ولكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الإيجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤذي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء .

12 . تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين :

إن القائد في تعامله مع التابعين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر لأنه كثير ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها وطبيعة العلاقة داخل الجماعة و الرغبة في العمل لذلك فالقائد غالبا لا يتمكن من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة وهو يعتمد على لغة الأرقام كمعيار للتنفيذ لكن عليه أن يحاول قدر الإمكان أن لا يكون تقييمه مبني عليها بشكل كامل وأن يحاول أن ينظر إلى الإجراءات وطبيعة العلاقات وأسلوب تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف على الواقع أن يكون بالصورة الصحيحة والسليمة عن وضع التنظيم والتابعين .

13. اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وأثارة ذات معنى قدر الإمكان :

يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة وليس كألة لأن هذا يساعد على الإبداع والفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجدي وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ بإتباع الخطوات التالية :

. تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين .

. أعطي المسؤولية لمن لديه المهارة والإدارة من التابعين .

. تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون ما هو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا

. اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والإمكانيات المميزة .

14. لا تتحمل أو تتقبل أي شكل حكم مسبق بالحدوث أو السلوك في وحدتك :

حيث أن الأحكام المسبقة و التي تتم بالفعل ( السلوك) أو الحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك وتؤثر على سلوك الجماعة وتفاعلها .

### المطلب الثالث : القيادة وتنمية رأس المال الفكري:-

بلا شك ان جميع المنظمات لم تعَ بفهم كامل أهمية رأس المال الفكري ولا بالابعاد المعرفيه الناتجه عنه. وان كان الاهتمام في جوانب معينه كرأس المال مثلاً باعتبارها مصدر من مصادر التنافس بدا واضحاً في الفكر الاداري ، الا ان الاهتمام بالفرد على انه ميزة تنافسية لم يظهر الا في اوقات متأخره نسبياً. ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لان تخوض التنافس والبقاء بفاعليه في سوق العمل مالم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس والياته اضافةً الى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لا يمكن تقليده.<sup>1</sup>

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها ادارة عليا تهتم بالموارد البشرية وتعني دورها ووجود ادارة موارد بشرية استراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية اضافة لوجود قيادات ادارية تعمل وفق اسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، تعتبر خزين علي للمنظمة يمكن ان يساهم في تكوين رأس مال (معرفي/مادي) يضعها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة اطول ولان القائد الاداري مسؤول عن استظهار الكفاءات واكتشاف القدرات وتعهدتها بالرعاية، واعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فأن امكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال:-

- 1- تشجيع مديري الادارات لاصطحاب معاونهم في اجتماعات الرؤساء.
- 2- تشجيع المدراء على الاشادة بالاكفاء من معاونهم وتشجيع واطهار الافكار والاراء القيمة.
- 3- اعتماد أنظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الاداء وعن مواطن الابداع والمعرفه لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية ارفع التقارير او المشوره.
- 4- \* تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الادارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظام اللامركزية الاداري (2)

1زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 474.

2راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة 2002، ص 372-373.

وقد زاد النظر لرأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بسبب معدل الاسراع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعليم في المنظمات المنافسة ولأن تقدير قيمة الافراد الذين يمتلكون رأس المال الفكري يعتبر من الامور الحاسمة في تحقيق التمايز.

اضافه الى ذلك من ضمن انواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي تراكم الارباح وتحديد الوضع الاستراتيجي والاستحواذ على ابتكارات الاخرين مع كسب ولاء العملاء وتحسين الانتاج مع تخفيض التكاليف<sup>(1)</sup>.

ويحقق ذلك دورة حياة أفضل للمنظمة ويساهم في تنمية الافراد مع الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية مع تعظيم الربحية وتنمية كوادر ادارية متميزه . هذه الاهمية الكبيرة لرأس المال البشري ( الفكري ) وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المنظمات للتوجه اليه وأعتبره مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق للمنظمة عوائد لاتقل قيمه عن عوائد باقي عوامل الانتاج الاخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري هي بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً للعوائد.

لذلك وجب على ادارات المنظمات وخصوصاً ادارة الموارد البشرية لأن تخطو خطوة أكثر ايجابية من خلال التحول الى \*ادارة الامكانيات المحتمله للافراد.

لقد كان لظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم ( Learning Organization ) حافز لتوجيه معظم المنظمات على مستوى العالم لزيادة مهارات ومعارف العاملين من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً ولأضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه.

لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار ( البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية )<sup>(2)</sup> وتلعب ثقافة المنظمة دور مهم والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي توضح للافراد ماذا يفعلون وكيف؟ ماهو المقبول؟ ماهو الصحيح؟ فالتغيير في البعد الثقافي والقيمي في عالم اليوم أضحي ضرورة ملحه ويمكن أن تعطي ثقافة المنظمة المظهر الخاص بها فيتحدد القيم والتوقعات والطقوس والمحرمات ونظم المكافآت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوه جاذبة لافضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل.

ولقد اقترح ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيترك للنشر والتوزيع، سنة 2004، ص 176-178.

(2) على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 1999، ص 125.

- 1- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة.
  - 2- رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.
  - 3- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات.
  - 4- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للاسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياسا الى رأس المال البنيوي.
  - 5- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.
  - 6- رأس مال اجراءات العمل ويضم: مجموع الاجراءات المطبقة وسط المنظمة التي تزيد جودة عملها وانتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنيوية مثل شهادة المطابقة الأيزو وملاءمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال اجراءات العمل التطبيقية في المنظمة<sup>(1)</sup>.
- أما سهيلة محمد عباس ( 2004 ) فقد ركزت في مقالها على إدارة رأس المال الفكري وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز، كما تم التأكيد على أن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات<sup>(2)</sup>.
- وقد دفع ذلك الكثير للدعوة في \*استثمار رأس المال البشري وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال A.Marshall) أن يعدوا البشر رأس مال يجب أن يُستثمر وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري للاستفادة من إمكاناته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال ... ومما يؤكد صحة ما سبق مقولة مارشال في كتابه (أصول الاقتصاد) (إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر) لان رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره لان منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولم يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقص<sup>(3)</sup>.

1 محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه، سنة 2007، الانترنت [groups.google.com](http://groups.google.com)

2 سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري السنة 2004 (26) العدد (97) ، ص 125-148.

3 عادل المبرجي، أحمد صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه والمحافظة عليه، مصدر سابق ، ص 8-9

لذلك يُعد الاستثمار في رأس المال (البشري / الفكري) مهم في خلق ميزة تنافسية للتنظيم يصعب على الآخرين تقليده.

خلاصة :

كخاتمة لفصلنا هذا نستخلص أن وظيفة تسيير الموارد البشرية واسعة البحث فهي تتطور مع الزمن ولها صلة بالمحيط فنجاح المؤسسة يتوقف على حسن توظيف العمال وتخطيطهم وتنظيمهم ، وهذه المسؤولية هي التي توكل إلى القيادة في المؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية و الخارجية

المبحث الأول: دراسة تطبيقية لمؤسسة CERAMIS

المطلب الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة :

تاريخ مؤسسة سيراميس:

1-1 تقديم المؤسسة: هي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق مواد السيراميك وخاصة البلاط الحائطي. من بين منتجاتها :

البلاط من نوع : 20 سم 30X سم

20 سم 40X سم

25 سم 30 X سم

25 سم 40X سم

08 سم 30X سم

08 سم 40X سم

وهي شركة ذات أسهم مختلطة بين القطاع العمومي (ECO) شركة الصرف للعرب والخاص ، وتعد أول نموذج شراكة بين القطاعين على المستوى الوطني .

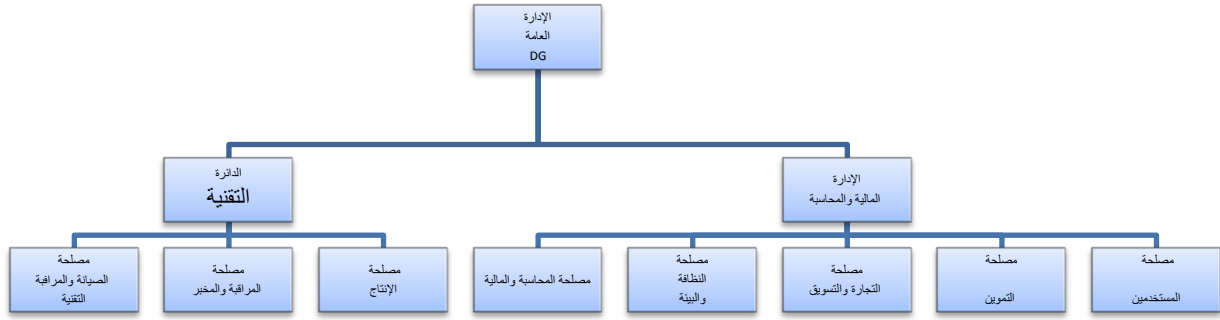
أنشئت الشركة عام 2002 م وبدأ الإنتاج بها عام 2007 م وتوسع على مساحة 2 هكتار ، طاقتها الإنتاج سنويا أكثر من 1000000 م<sup>2</sup> من البلاط .

يعمل بالشركة حوالي 120 عاملا مقسمين إلى قسمين :

عمال الإنتاج

عمال الإعانة

مخطط العمل



المطلب الثاني:مراحل الإنتاج :

يمر إنتاج البلاط بعدة مراحل وهي :

- 1 - الخلط broyage
  - 2 - التجفيف atomisation
  - 3 - القولية pressage
  - 4 - التجفيف séchage
  - 5 - التلوين émaillage
  - 6 - التسخين cuisson
  - 7 - الاختيار والتعليب triage
- 1 - الخلط : broyage

تخلط المواد الأولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء ، هناك خلط للعجينة باستعمال مواد طينية ورمل وماء ومن جهة هناك خلط آخر للمواد المستعملة في التلوين.

2- التجفيف atomisation :

تقذف العجينة المتحصل عليها في سخان به شعلة من النار فيتم تجفيف العجينة ليتحصل على غبار يدعى gramula حيث يتم إخراج الماء من العجينة .

3- القولية pressage :

يفرغ الغبار الناتج عما سبق في قالب من نوع المراد صنعه .

مثال : 20 سم 30X سم ، ثم تقوم آلة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه بلاط متماسك .

4 - التجفيف séchage :

يدخل القالب الناتج من المرحلة السابقة في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقي .

5 - التلوين émaillage :

في هذه المرحلة يضاف إلى منتج المرحلة السابقة الألوان .

6 - التسخين cuisson :

في هذه المرحلة يتم طهي في فرن تصل درجة حرارته 1200 م°

7- الاختيار والتعليب triage:

في هذه المرحلة تتم فيها عملية الاختيار والتعليب .

ثم يتم تسويق المنتج النهائي .

مع العلم أن مصلحة الدراسة والمراقبة تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج لكل مرحلة وأخذ جميع المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي .

جميع هذه المراحل تشكل تكنولوجيا تسمى MONOPROZIA .

مصلحة المستخدمين :

هي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال ، أجرة ، الإدارة العامة .

مصلحة التسويق :

هي المسؤولة عن تسويق وتوزيع المنتج

مصلحة التموين :

هي المصلحة المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد وأدوات الإنتاج ، هناك نوعان من المواد

المستعملة :

• مواد داخلية (محلية)

• مواد مستوردة .

مصلحة النظافة والبيئة :

هي المسؤولة عن نظافة البيئة والمحيط .

مصلحة المحاسبة والمالية :

وهي المسؤولة على مراقبة المالية والمحاسبة .

مصلحة الإنتاج :

هي مصلحة تحتوي على معظم العمال وهي محطة الإهتمام في المؤسسة حيث أنها مسؤولة عن

الإنتاج .

مصلحة المراقبة والمخبر:

هي المسؤولة عن المراقبة والجودة .

## مصلحة الصيانة والمراقبة التقنية :

هي التي تسهر على تصليح الأعطاب وصيانة الأجهزة والمعدات ومراقبتها .

## المطلب الثالث: سياسة التسويق

تقوم على تسويق منتج عالي الجودة موافق للمقاييس الوطنية والدولية بأسعار مدروسة وفي متناول الجميع . ضمن سياسة المجموعة ECO حيث يتم إنتاج ما يباع في السوق إذ يتم دراسة أهم المنتجات الموجودة والمتداولة في السوق من حيث إمكانية إنتاجها .

يتم إنتاج وطرح هذه المنتجات في السوق بامتيازات وبجلب الزبائن مع أخذ إمكانية إنتاج منتج خاص بالشركة لطرحة في السوق وكذا استهداف المستهلك المباشر خاصة شركاء البناء.

المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية لمؤسسة الخزف بالسوافلية

## المطلب الأول : التخطيط بالمؤسسة

تعتبر عملية التخطيط من المهام الأساسية والأولية لإدارة الموارد البشرية بحيث تسعى جاهدة عن طريق التقليل من التكاليف الناجمة عن اليد العاملة من جهة وفي نفس الوقت تسهر على توفيرها لجميع المصالح التابعة للإدارة فالتخطيط هو مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالموارد البشرية بطريقة محكمة كما ونوعا لتكوين القوى العاملة المناسبة في المكان المناسب وذلك بتعيين المناصب التي تحتاج إلى اليد العاملة بالإضافة إلى العمل مع إعداد برامج توظيف وتكوين وترقية أو تحويل الموظفين الموجودين ضمن المؤسسة كما يهدف إلى إعادة هيكلة مناصب العمل .

## المطلب الثاني : التوظيف بالمؤسسة

إجراءات التوظيف :

. توفير العمال الذين تحتاج إليهم .

. المستوى العلمي

. الخبرة لمدة معينة عادة ما تكون 3 سنوات .

بعد إستقبال طالبي العمل إذا كان عدد المتقدمين أكثر من عدد المناصب فيتم الإختيار بإجراء مسابقة كتابية وشفوية وهي من إختصاص إدارة الموارد البشرية

وبعد تعيين البد العاملة المناسبة للمناصب الشاغرة يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير عقد يبرم بين العامل والإدارة

## المطلب الثالث : التكوين بالمؤسسة

لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أهمية التكوين وتوصلنا إلى خلاصة مفادها أنه يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم أهداف المؤسسة كما رأينا ذلك أن التكوين يعتبر ضرورة حتمية مواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة لتكوين تقوم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف بالسوافلية

1. نظام التكوين بمؤسسة الخزف بالسوافلية :

يهدف مظام التكوين بالمؤسسة إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التنظيمية من خلال إكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة وتزيد من قدرته على أداء عمله فالتكوين يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الأداء .

لسيرة هذا ومن أجل الفهم الأشمل لمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الأفراد سنقوم بالتعرض للنشاط وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى غتباع ارة الموارد البشرية الأساليب العلمية لإدارة هذا النشاط .

2. أهداف نظام التكوين بمؤسسة الخزف بالسوافلية :

يعتبر التكوين ركيزة اساسية في نشاطها وهمة يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من اجل تطوير كفاءة أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للعمل وفي هذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية على الفرص والبرامج التكوينية الأفضل .

ويهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة اهداف رئيسية وهي :

. تلبية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .

. التكييف المستمر في مناصب عملهم من أجل الترقية الإجتماعية والمهنية لهم .

. تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم وأداء عملهم بفعالية .

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تكوينية وتصنف هذه إلى مايلي :

. برامج تكوينية في مكان العمل .

. برامج تكوينية لإعادة تأهيل العامل .

حيث تهدف البرامج التكوينية في مكان العمل إلى إكتساب العامل أو الموظف العام حديثا مهارات وإستعمال تقنيات جديدة بالمؤسسة تودي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي إكتسبه العامل كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تكوينية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف

خصوصية وإلزامة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة يمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالٍ للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.

كما نعني برفع المستوى كل دورة تكوينية تدخل في إطار التكوين المستمر للعامل من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح لهم بالترشح إلى مهنة أخرى أكثر تناسبا مع طموحاتهم وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة .

3. إدارة النشاط التكويني بمؤسسة الخزف بالسوافلية :

تتضمن العملية التكوينية أربع مراحل أساسية وهي :

أ. تحديد الاحتياجات التكوينية :

يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من :

. إستراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الفرد .

. دراسة وتحليل طلب التكوين الوارد من الدوائر الإدارية بالمؤسسة والمصالح التابعة لها مع إدارة الموارد البشرية .

ب . إعداد المخطط التكويني :

بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم إختيارهم للتكوين فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تكويني وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية :

. تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخات من النشاط التكويني .

. تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للإلتحاق والمشاركة في الدورة التكوينية .

. تحديد مدة التكوين ( تاريخ بدء وإختتام دورة التكوين ) .

. تحديد مواضيع ومحتويات المادة التكوينية .

ج . تنفيذ ومتابعة دورة التكوين :

بعد أن يتم وضع البرنامج التكويني في صورته النهائية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ويتم هذا من خلال تلقي المادة التكوينية سواء في شكل تعليم أو تمهين .

د . تقييم النشاط التكويني :

تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التكويني والعمل على تطويره وتحسينه ومن أجل يتم بالمؤسسة تقييم النشاط التكويني في تحقيق أهدافه بالإعتماد على متابعة النتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التكوين .

المبحث الثالث : أثر القيادة على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة

للتعرف على أنماط وأساليب القيادة في مؤسسة وكذلك على العلاقات القائمة بين القادة والمرؤسين فقد لجأنا إلى الإستبيان للحصول على أكبر قدر من المعلومات .

المطلب الأول : تعريف الإستبيان و الهدف منه

أولا : تعريف الإستبيان

يعتبر الإستبيان أدوات لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب .

كما يعتبر على أنه مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابات أو الأراء المحتملة أو بفرغ للإجابة حيث أن الإستبيان في الحصول على معلومات أو بيانات وحقائق غير معروفة لدى الأفراد المعنيين بموضوع الإستبيان ولا نستطيع الحصول على هذه المعلومات بواسطة أداة أخرى وللاستبيان خطوتين مهمتين زهما :

1. تحديد هدف الإستبيان في ضوء أهداف البرنامج التدقيقي الغذائي .

2. وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الإستبيان في ضوء الأهداف الخاصة .

ثانيا : الهدف من الإستبيان

يهدف هذا الإستبيان الموجه لعمال مؤسسة صناعة الخزف إلى معرفة المهارات القيادية ونمط القيادة المعتمد من طرف القائد وذلك عن طريق جمع آرائهم حول موضع القيادة ودورها في تسيير موارد البشرية في المؤسسة على إعتبار هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤسين ولذلك سنحاول من خلال هذا الإستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصلين السابقين .

المطلب الثاني : مزايا الإستبيان و عيوبه

أولا : مزايا الإستبيان

للإستبيان مزايا عديدة نذكر منها :

1 . يمكن بواسطته الحصول على المعلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافيا وبأقصر وقت ممكن بالمقارنة مع وسائل جمع البيانات البديلة .

2 . يعتبر الإستبيان من أقل الوسائل تكلفة سواء في الجهد المبدول أة المال ولا يحتاج تنفيذ وإدارة الإستبيان إلى عدد كبير من الباحثين المدربين وذلك لأن الإجابة عن الأسئلة وتدوينها متروك للمستجيب ذاته .

3. يعتبر الباحثين المعلومات التي تتوفر عن طريق الإستبيان أكثر موضوعية من الإجابات المقابلة أو غيرها من طرق جمع البيانات بسبب أن معظم الإستبيانات لا تحمل إسم المستجيب مما يحفزه على إعطاء معلومات موثوقة وصحيحة .

4. إن طبيعة الإستبيان توفر له ظروف التقنين أكثر مما يثقله لوسائل أخرى وذلك بسبب التقنين في الألفاظ وترتيب الأسئلة وتسجيل إجابات مما يزيد من قيمة الإستبيان .

5. يوفر الإستبيان وقتا كافيا للمستجيب للتفكير في إجاباته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه إلى التدقيق في معلوماته

ثانيا : عيوب الإستبيان

كما توجد للإستبيان مزايا عديدة إلا أن لديه بعض العيوب نذكر منها:

1. من المعروف أنه لا يعيد جميع الأفراد الذين ترسل إليهم الإستبيانات تلك الإستمارات وذلك ما يقلل من تمثيل المعلومات للعينات التي توزع عليهم وقد دلت تجربة الباحثين الذين إستخدموا الإستبيان أن نسبة إعادة الإستبيان تتراوح بين 20 إلى 25 من الإستمارات المرسله إلى المستجيبين .

2. قد يعطي المستجيب إجابة غير صحيحة حين يملأ الإستبيان ولا يستطيع أحد أن يتابع النقطة أو بند ما بأسئلة متشابهة كي يعطي المستجيب ويسبب الوقوع في هذا الخطأ وهو أن الكثير من العبارات والمصطلحات تحمل أكثر من معنى للأفراد المختلفية مما يحد من قيمة الإستبيان .

3. يستطيع الباحث أن يلاحظ ويسجل ردود فعل المستجيب بسبب فقدان الإتصال الشخصي معهم وقد تكون تلك الإنفعالات من المعلومة الهامة لموضوع البحث .

4. يمكن إستخدام الإستبيان في مجتمع لايجيد معظم أفراده الكتابة والقراءة ولهذا يمكن جمع المعلومات بواسطة الإستبيان في مثل هذه المجتمعات .

6. يجب أن يحافظ الباحث على حجم معقول من للإستبيان فلا يوجد أسئلة كثيرة كي لا يدفع المستجيب إلى الملل وبالتالي عدم تعبئته كي لا يأخذ منه وقتا طويلا وهذا العامل يحد من الإعتماد على الإستبيان إذا كانت المشكلة أو موضوع البحث تملي على الباحث أن يوجه أسئلة متعددة .

المطلب الثالث :تقييم أساليب القيادة في مؤسسة سيراميك

أولاً :تحليل عينة المرؤوسين

1 .التوزيع حسب الجنس :يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ماكانت الشركة تحتوي الذكور أكثر أو الإناث وهذا ما اوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (1): يبين الجدول التوزيع حسب الجنس في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	البيان
46.67	7	. ذكر
53.33	8	. أنثى
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور والإناث تقريبا متساوي حيث أن عدد الذكور يقارب ما نسبة( 46.67) أما الإناث ( 53.33) وهذا أفضل بالنسبة للمؤسسة لأن عمل الفريق يحتاج إلى المساوات بين الجنسين والتعاون بينهما لكي يكون العمل جيد ومتقن وذلك عكس عمل الفريق الذي يكون من جنس واحد .

2 .التوزيع حسب السن : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة عمر المرؤوسين الذين يعملون بالشركة وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2): يبين الجدول توزيع العمال حسب السن في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	البيان
		العمر:
33.33	5	. أقل من 30 سنة
40	6	. بين 30 و40 سنة
20	3	. بين 40 و50 سنة
6.67	1	. أكثر من 50 سنة
100	15	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين يتراوح عمرهم بين الثلاثين والأربعين سنة (40) ثم يليها العمال الذين لا يتجاوز عمرهم الثلاثين بنسبة ( 33.33) . مما يعني أن أغلبية العاملين بالمؤسسة شباب وهذا شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة كون أن بإستطاعة القادة تدريبهم وتكوينهم لتعلم المهارات العالية وبسرعة كبيرة

وذلك لخدمة المؤسسة أما العاملين الذين يفوق عمرهم الخمسين سنة فنسبته ضئيلة جدا حوالي (6.67) وهذا راجع إلى استراتيجية المؤسسة في التوظيف والتي تركز على فئة الشباب

3. التوزيع حسب الأقدمية في العمل : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة التي قضها المرؤوسين في خدمة الشركة وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (3): يبين الجدول توزيع العمال حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	البيان
53.33	8	. أقل من 5 سنوات
46.67	7	. أكثر من 5 سنوات
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين عملوا بالمؤسسة لمدة اقل من خمس سنوات حوالي ( 53.33) أما الذين تفوق مدة عملهم خمس سنوات بالمؤسسة حوالي (46.67) فهما تقريبا متساويان ومن المعروف أن العمال الذين تكون مدة عملهم كبيرة تكون لهم خبرة ومهارات عالية وينجزون عمل أفضل من العمال الجدد .

ثانيا : تقييم نمط وسمات وأساليب القيادة بالمؤسسة

1. تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات : حيث هذا السؤال يهدف إلى معرفة ما إذا كان القائد في المؤسسة يشارك مرؤوسيه في إتخاذ القرار أم أنه يتخذها لوحده دون إشراك مرؤوسيه وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (4): تقييم مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البيان
13.33	2	كيف يتخذ القائد القرارات في المؤسسة
86.67	13	. يتخذ القرارات لوحده . يتخذ القرارات بمشاركة مرؤسيه
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين ( 86.67 ) يصرحون أن قادتهم يسمحون لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وبذلك فإن القادة بالمؤسسة يتبعون النمط الديمقراطي في إتخاذ القرارات حيث نجد أنه يتيح لأكبر عدد من المرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرارات المختلفة .

كما توضح لنا أن المؤسسة تأخذ قرارات مختلفة منها قرارات تأديبية وقرارات تحفيزية وقرارات متعلقة بالمنتوج والقائد عند إتخاذه هذه القرارات يقوم بمشاوره بعض مرؤوسيه وذلك حسب الإختصاص

2 . تقييم مدى اهتمام القائد بعمل الفريق : يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كان القائد الإداري يهتم بعمل الفريق ويقوم بالتنسيق بين اعضائه ويوجه جهودهم وقدراتهم أم أنه لا يعطي لعمل الفريق اي إهتمام وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (5): يبين الجدول مدى اهتمام القائد بعمل الفريق في المؤسسة .

النسبة	التكرار	البيان
73.33	11	. يعطيه أهمية بالغة
6.67	1	. يعطيه أهمية ضئيلة
20	3	. يعطيه اهمية متوسطة
0	0	. لا يعطيه أهمية تماما
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المرؤوسين أن أغلب المرؤوسين يؤكدون أن قادتهم يهتمون بدرجة كبيرة بعمل الفريق ( 73.33 ) وهذا ما يساعد المرؤوسين على تجميع جهودهم و التوافق بينها لتحقيق أكبر مردودية ممكنة كما أن عمل الفريق يسهل عملية الإتصال بين المرؤوسين ولا يجدون أي صعوبة في ذلك حيث ان القائد يلعب دورا كبيرا في عمل الفريق من خلال التوجيه و الربط والتنسيق بين أعضائه .

3. تقييم مدى مساهمة القائد في سير عمل المؤسسة : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة قدرة القائد في توزيع المهام على المرؤوسين وتوفير لهم كل مايلزم من وسائل لتأدية عملهم وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :  
الجدول رقم (6): يبين الجدول مدى مساهمة القائد في سير العمل بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	البيان
26.67	4	. نعم
73.33	11	. لا
100	15	المجموع
25	1	. نقص عملية التدريب
75	3	. عدم تخصصك في المجال الذي تعمل فيه
0	0	. نقص وسائل العمل
0	0	. كل ما سبق
100	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (73.33) يصرحون أن عند تأديتهم للعمل لا تواجههم مشاكل أما البقية (26.67) فقد أشاروا بأن بعض الأحيان تواجههم مشاكل بسيطة وذلك بسبب عدم ملائمة الوظيفة لهم وهذا يقع على عاتق القائد الإداري وذلك بتخصيص العامل المناسب في المنصب المناسب له وإذا ما تجاهل القائد هذه النقطة فسوف يكون العمل المنجز ناقص وغير فعال وذلك لا يصب في صالح المؤسسة .

4. تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد : حيث يهدف هذا السؤال إلى تقييم المهارات التي يتمتع بها القائد والتي تسمح له بممارسة عمله القيادي على أكمل وجه وهذا ما سيوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (7) : يبين الجدول المهارات التي يتمتع بها القائد في المؤسسة وهل يمكن العاملين معه من هذه المهارات ؟

النسبة	التكرار	البيان
86.67	13	. يتقن مهارات عالية أفضل من مرؤوسيه
13.33	2	. مهاراته مساوية لمهارات مرؤوسيه
0	0	. مهاراته أقل من مهارات مرؤوسيه
100	15	المجموع
84.62	11	. نعم
15.38	2	. لا
100	13	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المرؤوسين ( 86.67) يشيرون أن قادتهم يملكون مهارات عالية وأفضل من مهاراتهم وهذا ما يساعد القائد على تحقيق النجاح ومواجهة الصعوبات التي يصادفه في عمله القيادي فكيف سيكون القائد قائدا إذا كان مرؤوسيه يمتلكون مهارات افضل منه ففي هذه الحالة لا تكون للقيادة فعالية في المؤسسة .

كما أن معظم المرؤوسين الذين يعترفون بمهارات القائد (84.62) يصرحون أنهم قد تحصلوا من قادتهم على بعض المهارات حيث سيساعدهم ذلك على إتقان عملهم وتفادي الأخطاء وهذا سيكون في صالح المؤسسة .

5. تقييم عملية الإتصال في المؤسسة :

يهدف هذا السؤال إلى إكتشاف إمكانية التواصل بين المرؤوسين وقادتهم ، وبين المرؤوسين فيما بينهم وهذا ماسيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يبين الجدول عملية الاتصال في المؤسسة و ماهي الوسائل المستعملة في عملية الاتصال داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	البيان
6.67	1	. نعم
93.33	14	. لا
100	15	المجموع

يتضمن خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (93.33) يشيرون بأنه لا توجد أي صعوبات في التواصل مع بعضهم البعض ومع قائدهم ، إذ أن التواصل بين المرؤوسين يكون بالهاتف أو الحوار مباشرة ، ولهذا الاتصال الدائم مع المرؤوسين يوفر للقائد فرص لتوجيههم و الشرح لهم حتى تصبح الأهداف مفهومة .

6. تقييم عملية التحفيز بالمؤسسة : حيث يهدف هذا السؤال إلى معرفة ما إذا كان يتبع القائد أسلوب التحفيز في المؤسسة ، وهذا ماسيبيته الجدول الموالي :

الجدول رقم (9):يبين الجدول ما إذا كان القائد يستعمل وسائل لتحفيز العمال وماهي الوسائل التي يستعملها في عملية التحفيز في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
60	9	- نعم
40	6	- لا
100	15	المجموع
11.11	1	- وسائل مادية
55.56	5	- وسائل معنوية
33.33	3	- كلاهما معا
100	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (60) يشيرون إلى أن قادتهم يستعملون وسائل مختلفة لتحفيزهم على العمل الجيد ، كون ذلك يخلق علاقات جيدة بين المرؤوسين وقادتهم ، كما يساهم ذلك في إنجاز عمل جيد و متقن من طرف المرؤوسين.

أما فيما يخص نوع التحفيز فأغلبية المرؤوسين (55.56) يصرحون انى هذه الوسائل التحفيزية تكون مادية اكثر منها معنوية ، وذلك عن طريق العلوات وغيرها من الوسائل المعنوية الأخرى .

ثالثا :تقييم علاقة القادة بالمرؤوسين

1. تقييم مدى إهتمام القائد بالعمل و بالمرؤوسين : حيث أن هذا السؤال يهدف إلى إكتشاف ما إذا كان القائد يعطي إهتماما للعمل و المرؤوسين ، أو أنه يهتم باحدهما ، أو أنه لا يعطيها أي اهتمام ، وهذا ماسيبيته الجدول التالي :

الجدول رقم (10):يبين الجدول مدى اهتمام القائد بالعمل و المرؤوسين

النسبة	التكرار	البيان
26.67	4	- يهتم بالعمل فقط
6.67	1	- يهتم بالمرؤوسين فقط
66.67	10	- يهتم بكليهما
0	0	- لا يعطي اهتماما لأي منها
100	15	المجموع

نلاحظ من الجدول أن القائد يهتم أكثر بالعمل و المرؤوسين معا ( 66.67 ) ويحاول التوفيق بينهما لتحقيق أكبر مردودية ممكنة ، وذلك لأن الاهتمام بأحدهما لا يخدم الآخر ولا يخدم المؤسسة ككل ، فإذا ما كان اهتمام القائد كله يصب في مصلحة العمل فقط مما يولد للمرؤوسين الشعور بأهم منبوزين من طرف قائدهم وهذا قد يؤدي بتراجع عمل المرؤوسين .

2 - تقييم مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه :يهدف هذا السؤال إلى معرفة الطريقة التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه ، وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (11) :يبين الجدول مدى مرونة القائد في التعامل مع مرؤوسيه .

النسبة	التكرار	البيان
6.67	1	- كأنك عامل بسيط ، ولا يستمع إليك
93.33	14	- كأنك صديق له ، ويصغي إلى ما تقول
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين ( 93.33 ) يؤكدون أن قادتهم يستمعون إليهم ويتيحون لهم الفرصة للتعبير والتعاون معهم ، كما يسمحون لهم بالعمل عبر مجموعات ، وهذا ما يميز القائد ذو المرونة العالية ، حيث يساهم ذلك في توجيه المرؤوسين نحو التعاون وتحقيق التجانس والتنسيق مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

رابعا. تقييم مدى اهتمام القائد بتنمية رأس المال الفكري:يهدف هذا السؤال إلى معرفة إذا ما كان القائد بالمؤسسة يهتم بتنمية رأس المال الفكري وهذا ما سيبينه الجدول التالي :

الجدول رقم (12): يبين الجدول مدى اهتمام القائد بتطوير قدرات الفرد الفكرية والعملية.

النسبة	التكرار	البيان
93.33	14	. نعم
6.67	1	. لا
100	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المرؤوسين (93.33) يؤكدون أن قادتهم يهتمون بعملية تنمية قدرات الفرد الفكرية وهذا ما يؤدي بالفرد إلى مواجهة الصعوبات وكذلك مساندة التطورات الحاصلة في السوق من تطور تكنولوجي مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

لخلاصة :

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة بالسوافلية وتحليل نتائج الإستبيان في الفصل الثالث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها اهتمام القائد بمرؤوسيه والمساهمة في تحقيق التجانس والتنسيق بينهم مما يؤدي بهم بالعمل بجدية كبيرة مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10، 11، 12) مما يعني أن القيادة تلعب دور إيجابي في تسيير موارد البشرية في المؤسسة ، كما يعتمد القائد في المؤسسة على أسلوب التحفيز وذلك بنوعه (المادي والمعنوي) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ويوضح الجدول رقم (9) مما يعني أن القيادة تستعمل هذا الأسلوب من أجل الرفع من مستوى العمل للعاملين بالمؤسسة ، وكل هذا يعتمد على القادة ومهاراتهم في التسيير وتعاملهم مع مرؤوسهم التي تجعلهم أكثر نشاطا ويقدمون أحسن ما عندهم لفائدة المؤسسة ، إلا أن الأغلبية ترى أن نمط القيادة الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في التسيير أقرب من الوسط بالإضافة إلى السمات القيادية لدى القادة وبهذا قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة من خلال الجدول رقم (4) وخاصة السمات العلمية وذلك حسب المرؤوسين في مجال المهارات التقنية والإتجاهات الإيجابية الجديدة إضافة إلى توافرهم على السمات القيادية والتسييرية المتمثلة في التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها

كل هذه المعطيات السابقة أثبتت دور العمل القيادي في المؤسسة من خلال تسيير مواردها خاصة البشرية

## خاتمة عامة :

من خلال دراستنا لموضوع "القيادة" اتضح لنا أن لهذا الأخير دور مهم في استمرارية المؤسسات وازدهارها ، خصوصا في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة هذه المؤسسات ، فالقيادة قادرة على مواجهة أي تغيرات أو تحديات تشهدها هذه البيئة ، وتحقيق الأهداف المطلوبة بفضل عملية التأثير على المرؤوسين وتحسين العمل الإداري بالمؤسسة .

حيث تعتبر القيادة التي القلب النابض للعملية الإدارية، فمن خلالها يتم التحكم في سير أعمال المؤسسة ، فلكل قائد أسلوبه الخاص في التأثير على مرؤوسيه بحيث هذه الأساليب تتحدد وفق المواقف التي تعيشها المؤسسة ، أو وفق القادة ، أو المرؤوسين ، حيث أن العلاقة بين القادة ومرؤوسهم تحدد وفق الأنماط التي يتبعها القادة في التعامل مع مرؤوسهم .

ولكي تكون القيادة ناجحة وفعالة يجب أن يقوم المدير القائد بتوجيه وتحفيز المرؤوسين والاتصال معهم لجعلهم أكثر فعالية من اجل أداء مهامهم بإتقان وبكفاءة عالية ، إذ تعد المحور الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف انواعها وهو ما جعل الدراسات والبحوث تتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية ، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من السمات العلمية ، الخلقية ، الإنسانية، القيادية كأساس يرتكز عليه القادة في تأثيرهم

## نتائج الدراسة :

فمن خلال الدراسة النظرية التي قمت بها والتي شملت مختلف النظريات وكذلك مختلف أساليب القيادة وأبرز الوظائف والخصائص القيادية ، وكذلك الدراسة الميدانية وذلك بتحليل ومناقشة نتائج الإستبيان الفعالية في الاتصال واتخاذ القرارات وكذلك التحفيز بنوعها المادي والمعنوي كلها تساهم في نجاح العملية الإدارية ، وهذا ما أكده المتخصصين في علم القيادة ، فكلما كانت هناك فرصة كبيرة لتحفيز المرؤوسين وفسح المجال واصراكمهم في العنلية الإدارية والتعاون في العمل كانت هناك فرص لتعلم مهارات جديدة بسرعة وكفاءة ، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة ومنه حققنا الفرضية الثانية .

وبناء على الدراسة المقدمة تمكنا من الخروج بالنتائج التالية :

. بما أن مؤسسة سيراميك مؤسسة مختلطة فإن الكثير من القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة و العاملين هي من نصيب السلطات العمومية مما يجعل القادة الإداريين كأهم مجرد موظفين عاديين و بالتالي تهتز مكانتهم و تضعف قدرتهم على تحفيز المرؤوسين في العمل .

. بإعتبار مؤسسة سيراميك مؤسسة مختلطة وذلك ما يجعل قادتها يهتمون بالعمل دون إهمال المرؤوسين كون أنهم يلعبون الدور الأساسي في نجاح هذا العمل ، وهذا ما يشجع المرؤوسين على الإنجاز أكثر .

. توافر القادة على السمات القيادية الحسنة و خاصة السمات الخلقية والإنسانية ، وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرؤوسين و التعاون معهم وحل مشاكلهم .

. قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم .

#### التوصيات :

من خلال النتائج السابقة نستخلص بعض التوصيات و الإقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين مستوى القيادة في المؤسسة والتي نلخصها فيما يلي :

. وجوب الاعتماد في الترقية للمناصب القيادية على أساس تقييم الأداء بدل الأقدمية في المنصب ، بما يسمح بصعود الكفاءات التي تحوز على مؤهلات القيادة

. يجب على القادة الإداريين في المؤسسة أن يكونو ميدانيين أكثر وألا يكتفوا بالقيادة من وراء المكاتب ، وبدلا من ذلك عليهم إعطاء وقت أكثر للأدارة بالتجوال في مكاتب الموظفين .

<sup>1</sup>سهيل أحمد عبيدات ، القيادة أساسيات ، نظريات ، مفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، أربد ، 2007 ، ص7-8

باسم مجيد ، أساسيات علم الإدارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص124-126

ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط1 ، 2007، ص128 ، 183.

ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ط1 ، 2007، ص128 ، 183.

حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الإدارية و وظائف المنظمة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط

2006 ، ص219

- ظاهر محمود كلالدة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار الأزهر للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997، ص

<sup>1</sup>نداء محمد الصوص ، مدخل إلى علم الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007، ص93

<sup>1</sup>نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1999، ص373-383.

<sup>1</sup>96

محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية . مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006، ص78.

<sup>1</sup>معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، 2010، ص282-283.

ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص20

فؤاد الشيخ سالم وأتباعه ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني الأردن ، ط6 ، 1998، ص

195

د بشير العلق ، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1998، ص273-276.

. د رداح محمد الخطيب ، أحمد محمود الخطيب . القيادة دراسة حديثة . ط1 الوراق للنشر و التوزيع . عمان . 2014 ، ص26-27.

محمد الحسين العجمي - الإتجاهات الهدية في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2008 ص 66-67.

زيد منير عبوي ، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية للنشر للتوزيع ، الأردن ، ط1، 2012 ، ص 17.

محمد السنين العجمي - الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية - دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة 2008 ص 66

<sup>1</sup> در عدلي علي أبوطاحون ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث 2003 ص15  
مصطفى محمود أبو بكر مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دار الجامعية الإسكندرية 2007 ص52

دلعلي بوكميش ، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية دار الرية للنشر و التوزيع عمان 2014 الأردن ص 15 ،

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 1999، ص43.

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيم و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 2000، ص120  
عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، جامعة حلب، 2005، ص11

مصطفى مصطفى كامل " إدارة الموارد البشرية " الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994ص

خالد عبد الحميد الهيتي ، " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الثانية ، داروائل للنشر ، عمان - الأردن 2005 ص.

عادل حرحوش، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص18 .

(2) عادل الصالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص 19 .

( راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنة 2002، ص 372-373.

(2) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الازريطه، دار أجامعة الجديدة للنشر، سنة 2004، ص 321-322.

\* التفويض هو عملية بموجبها يثق الرئيس بمروؤوسه المفوض إليه السلطة لأداء عمل معين يعتبر مسئولاً عنه في ذات الوقت أمام الرئيس المفوض للسلطة.

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيترك للنشر والتوزيع، سنة 2004، ص 176-178.

(2) على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم أاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، سنة 1999، ص 125.

\* إدارة الإمكانيات المحتملة للإفراد: هي الإدارة المسؤولة عن المجالات والطاقات الفكرية والابداعية للأفراد والتي لم تستغل ويمكن استغلالها وتميئها لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات .

(1) محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه، سنة 2007، الانترنت

. [groups.google.com](http://groups.google.com)

(2) سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري السنة 2004

(26) ، العدد (97) ، ص 148-125.

(1) عادل المفرجي، أحمد صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب والمحافظة عليه، مصدر سابق ، ص 8-9