الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي

– برج بوعريريج –

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان : العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخـــصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

-دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد:

– بوسنة دنيا

إشراف:

– د. بوخاري هشام

نوقشت بتاريخ: ..../2026/06 أمام اللجنة المتكونة من السادة

د.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج –	رئيسا
د. بوخاري هشام	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
د.	جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ۝ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ۝ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى﴾

سورة النجم الاية39



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى منارة العلم وقبلة المعرفة، إلى من تبوء من العلم مقاما عليا، واسهم في تقويم هذا الجهد تسديدا وتوجيها، إلى فضيلة الدكتور بوخاري هشام، أدام الله رفعته وعلاه،يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ بِهِ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ». إلا انه تقصر كلمات الشكر عن بلوغ مداك، وتعجز لألئ النثر عن صياغة ما يليق بمقامك السامي، وانه لمن دواعي اعتزازي أن أزجه إلى سيادتك الكريمة صادق الامتنان وخالص العرفان تقديرا لما أحطتني به من عناية علمية فائقة طيلة مسيرتي في إعداد هذه المذكرة لقد كان لإشرافك النبيل وأرائك السديدة الأثر البالغ في تقويم مسار هذا البحث وتجويد مضامينه فلقد كنت لي المنارة الهادية وسط للججِ العلم ،فما تعثرت الخطى إلا ووجدت في فيض علمكم المعين.

فلك مني خالص الإجلال والتقدير ،وأسأل الله تعالى،أن يجزل لك المثوبة والأجر، وان يبارك في عمرك وعلمك، وان يجعل ما قدمته لي ولطلبةِ العلمِ سبب في رفعك في الدنيا والآخرة وان يمتعك بوفير الصحة وتمام العافية، تقبل مني أسمى عبارات التبجيل والاحترام

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية الجزائرية–دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج،

ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة هذه الدراسة،بالتطبيق على عينة حصصية اختير أفرادها بطريقة قصدية من بين الموظفين الإداريين وقد شملت (73) موظفا إداريا خلال السنة الجامعية 2026/2025. وفي إطار هذا المنهج استعانت الباحثة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، بعد التحقق من خصائصه السيكومترية من صدق وثبات حيث أشارت مؤشراتها إلى صلاحيتها العالية التي أكدت أنه يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (*SPSS*)،خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة0.00

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التواصل وتنميه الموارد البشرية عند مستوى الدلالة0.00

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.00

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.00

الكلمات المفتاحية: القيادة,القيادة الإدارية,الموارد البشرية, التنمية, تنمية الموارد البشرية.

Abstract:

This study focused on identifying the role of administrative leadership in human resource development at Algerian universities—a field study conducted at Mohamed Bachir El Ibrahimi University in Bordj Bou Arreridj—

In addition, the study aimed to reveal the nature of statistical differences in the level of development achieved based on the demographic and occupational variables of the sample, namely: gender (male, female), educational level (middle school, high school, vocational certificate, bachelor's, master's, doctorate), and college (Faculty of Mathematics, Faculty of Science and Technology, Faculty of Economics). To achieve these exploratory objectives, the researcher employed a descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature of this study, applying it to a quota sample whose members were purposively selected from among administrative staff, comprising 73 administrative employees during the 2025–2026 academic year. Within the framework of this approach, the researcher used a questionnaire as a data collection tool, which was prepared by the researcher after verifying its psychometric properties of validity and reliability. The indicators pointed to its high validity, confirming that it could be relied upon in the field application of the study.

After conducting statistical analysis using SPSS, the study concluded the following results:

- There is a statistically significant relationship between administrative leadership and human resource development at the 0.00 significance level

- There is a statistically significant relationship between communication style and human resource development at a significance level of 0.00

- There is a statistically significant relationship between strategic planning and human resource development at a significance level of 0.00

- There is a statistically significant relationship between interpersonal relationships and human resource development at a significance level of 0.00

Keywords: leadership, administrative leadership, human resources, development, human resource development

فهرس

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الآية	
	شكر وتقدير.	-
	الإهداء	-
	الملخص باللغة العربية.	-
	الملخص باللغة الإنجليزية.	-
	فهرس المحتويات.	-
	قائمة الجداول.	-
	قائمة الأشكال.	-
	قائمة الملاحق.	-
	مقدمة.	أ
	الجانب النظري : الدراسة النظرية	
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
	تمهيد	
	1-أسباب اختيار الموضوع.	05
	2-أهمية الدراسة.	05
	3-أهداف الدراسة.	06
	4-إشكالية الدراسة	07
	5-فرضيات الدراسة.	09
	6-تحديد مفاهيم الدراسة	10

7-المقاربة النظرية.	14
8-الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.	15
ملخص الفصل	
الفصل الثاني : القيادة الإدارية	
تمهيد	
أهمية القيادة الإدارية.	33
نظريات القيادة الإدارية.	33
أنماط القيادة الإدارية.	35
صفات القائد الإداري.	37
مهارات القائد الإداري.	37
أساليب وفنون القيادة الإدارية.	38
ملخص الفصل	
الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية	
تمهيد	
أهمية تنمية الموارد البشرية.	42
أسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية.	42
أسس تنمية الموارد البشرية.	43
خصائص تنمية الموارد البشرية.	43
متطلبات تنمية الموارد البشرية.	44

أساليب تنمية الموارد البشرية.	45
إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.	45
ملخص الفصل	
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية	
الفصل الرابع:الطريقة والادوات	
تمهيد	
اولا:مجالات الدراسة.	52
المجال الجغرافي للدراسة.	52
المجال البشري للدراسة.	52
المجال الزمني للدراسة.	53
ثانيا: منهج الدراسة والعينة.	53
منهج الدراسة.	53
عينة الدراسة .	54
ثالثا: ادوات جمع البيانات.	59
الاستبيان .	59
تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة.	61
ملخص الفصل	
الفصل الخامس: النتائج والمناقشة.	
تمهيد.	

عرض نتائج الدراسة وتحليلها.	65
مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها	79
الاستنتاج العام	91
قائمة المراجع	92
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عدد الموظفين الإداريين في الكليات	52
02	متغير الجنس لدى افراد عينة الدراسة	54
03	متغير السن لدى أفراد عينة الدراسة	55
04	متغير المستوى التعليمي لدى افراد عينة الدراسة	56
05	متغير الحالة الاجتماعية لدى افراد عينة الدراسة	57
06	متغير الكلية التي يعمل بها افراد عينة الدراسة	58
07	متغير الاقدمية لافراد عينة الدراسة	59
08	معامل ثبات اداة الدراسة	61
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو المحور الأول	65
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو المحور الثاني	74
11	نتائج تحليل معامل الارتباط بين القيادة الإدارية و تنمية الموارد البشرية	81
12	نتائج تحليل معامل الارتباط بين أسلوب التواصل و تنمية الموارد البشرية	82
13	نتائج تحليل معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية	83
14	نتائج تحليل معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية و تنمية الموارد البشرية	83

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	10
02	توزيع عدد الموظفين الإداريين في الكليات	52
03	متغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة	54
04	متغير السن لدى أفراد عينة الدراسة	55
05	متغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة	56
06	متغير الحالة الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة	57
07	متغير الكلية التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة	58
08	متغير الاقدمية لدى أفراد عينة الدراسة	59

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	
02	الهيكل التنظيمي للجامعة	
03	مخرجات الإحصائيةSPSS	

مقدمة:

تعتبر القيادة الادارية من العمود الفقري الذي تستند عليها المؤسسات او التنظيمات لضمان نجاحها فهي لم تعد مجرد ممارسة روتينية لسلطة رسمية تستند الى مركز وظيفي لاصدار الاوامر والتعليمات او تطبيقا اعمى للوائح والنصوص القانونية، بل اصبحت فنا وسلوكا تفاعليا، لها دور كبير في تغذية الكيان التنظيمي باكملة فهي تحول الخطط الصامتة والسياسات الجامدة لحركية مستمرة ،بالاضافة الى تاثيرها على سلوك المرؤوسين، ومن خلال التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتحفيز والرقابة بما تضمن تقديم حل استراتيجية لمشكلات المؤسسة واستقرارها، ما هذا ما ادى الى اعادة تشكيل معالم الاداء المؤسسي من خلال دمج البعد الانساني والاتصال في العمل الاداري، وهو مامكنها ان تكون اداة فعالة في تشييد بيئات عمل عالية الكفاءة والارتقاء بالموارد البشرية

وفي السياق التنظيمي الجزائري،اصبحت القيادة الادارية تشكل مسارا استراتيجيا واعدا لتطوير المؤسسات، ومواكبتها مع توجهات الحكومية الرامية الى تثمين الموارد البشرية، والتشجيع على العصرنة والدعم الموجه لتفعيل اليات الاتصال التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة. ومن هنا،فان دراستنا لدور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية تكتسي اهمية سوسيولوجية بالغة ،كونها تسلط الضوء على مستوى التوافق بين الممارسات التسييرية العصرية والخصوصيات الثقافية والاجتماعية التي تحكم بيئة العمل الجزائرية.

كما تعد ترقية الموارد البشرية احدى الدعمات الجوهرية التي تهدف لتحقيق التميز والتنمية المستدامة للمؤسسات وتضمن جودة الخدمات داخل المنظمة، اذ تشمل صقل مهارات وقدرات الراس مال البشري في مختلف الابعاد، كما تؤكد ادبيات الادارية ان هذه التنمية لا تتوقف عند حدود البرامج التدريبية بل تتطلب تغييرا جذريا في بيئة الثقافة التنظيمية والمناخ السائد، ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسه لتسليط الضوء والتعرف على العلاقة التفاعلة الموجودة بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية، وهو امر لا يتاح لنا استيعابه الا من خلال تحليله ومناقشته سوسيولوجيا،ومن خلال ماسبق و تم تقسيم البحث الى الجانب النظري والذي يحتوي على:

الاطار العام للدراسه: حيث تطرقنا فيه الى اسباب اختيار الموضوع ثم اهمية الدراسة ثم اهداف الدراسة ثم اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ثم فرضيات الدراسة، ثم تحديد مفاهيم الدراسة، ثم الخلفية النظرية ثم الدراسات السابقة والتعليق عليها، و الفصل الاول:حيث تمحور هذا الفصل في الادبيات

النظرية للدراسة وتناولنا فيه متغير القيادة الادارية وقد تطرقنا فيه للعناصر التالية: اهمية القيادة الادارية ، ونظرياتها،وانماطها، وصفات ومهارات القائد ، اساليب و فنون القيادة الادارية، الفصل الثاني: و تمحور هذا الفصل حول متغير تنمية الموارد البشرية وقد تطرقنا فيه الى العناصر التاليه:اهمية تنمية الموارد البشرية واسبابها واسسها وخصائصها ومتطلباتها واساليبها واستراتيجياتها، اما الجانب الميداني فإحتوى على الفصل الرابع: الطريقة والادوات وقد تم خلاله عرض مجالات الدارسة في أبعادها الثلاثة، العينة ومنهج الدراسة وادوات جمع البيانات ، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وفي الاخير الفصل الخامس بعنوان "النتائج والمناقشة"تم التطرق فيه الى: عرض نتائج الدراسه وتحليلها, مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة, وصولا الى مقترحات وتوصيات الدراسة, استنتاج عام, قائمه المراجع, قائمه الملاحق.

أولا: الجانب النظري
الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- إشكالية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- تحديد مفاهيم الدراسة.
- المقاربة النظرية.
- الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

1-أسباب اختيار موضوع الدراسة :

جاء اختيار موضوع بحثنا بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية نتيجة لجملة من الأسباب، من أبرزها:

- انتمائي لجامعة "محمد البشير الإبراهيمي" والاحتكاك الميداني بالادارة ولّد رغبة في اضفاء مساهمة ذات قيمة علمية تطبيقية لتطوير الممارسات الإدارية في هذا الصرح الجامعي.
- الاهتمام الشخصي العميق بمجالي القيادة الادارية و تنمية الموارد البشرية .
- الرغبة في تقديم معالجة علمية جديدة تربط بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية وفي سياق جامعي محلي .
- الاقتناع العلمي بأن فاعلية إدارة المؤسسة لا تتحقق إلا بوجود تكامل بين قيادة إدارية رشيدة وتخطيط استراتيجي دقيق مع استثمار الأمثل في رأس المال البشري.
- ندرة الدراسات السوسيولوجية التي تتطرق لدور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ضمن كل من محور التواصل والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات الإنسانية.

2-أهمية الدراسة:

تبرز اهمية دراستنا في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية انه اصبح من الضروري تزويد الإدارة الجامعية (بعتبارها أحد نماذج المؤسسات العمومية الجزائرية) بإطار تحليلي يبرز كيفية استخدام الأبعاد القيادة الثلاثة والتي تتمثل في التواصل والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات الانسانية كادوات تعزز كفاءة رأس المال البشري وذالك بعتبار ان الفعل القيادي ليس ممارسة إدارية فحسب، بل انها عملية اتصالية وتخطيطية وإنسانية والتي تعتبر محركاً للتنمية الذاتية والمهنية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول موضوعاً بالغ الحساسية في المؤسسات إذ تسعى إلى إثراء الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بديناميكيات التنظيم والقيادة الادارية داخل المؤسسات، كما تسلط الاهتمام على العلاقة التفاعلية بين أساليب التي تنتهجها القيادة الإدارية ومستوى تنمية الكفاءات البشرية التي تنعكس على الأداء المؤسسي من خلال الربط بين العلاقات الانسانية وفاعلية القيادة في تحقيق التنمية البشرية، وكذا على دورالتواصل والتفاعل الإنساني باعتباره متغيراً محورياً في فهم العلاقة بين القائد والموظفين، وباعتبار ان القائد فاعل محوري في خلق بيئة تنظيمية تنموية تعمل على توجيه

الطاقات البشرية داخل المؤسسة وتحويلها من موارد تقليدية إلى رأسمال معرفي ومنتج مع ابراز دور التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم بشكل كبير في تعزيزفعالية الاداء داخل المؤسسات .

كما تسعى الى توضيح ان تطوير الفكر الإداري الجامعي يكمن من خلال الانتقال من منطق التسيير الإداري الروتيني إلى منطق القيادة التنموية وذلك بربط القيادة بتطوير الإنسان قبل التركيز على الهياكل والإجراءات .فدراستنا تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً حول القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية وتُقدّم نتائج قابلة للتطبيق الميداني و تُسهم في وضع توصيات عملية تُساعد المؤسسات على تطوير أنماط قيادتها بما يخدم مجال تنمية الموارد البشرية باعتباره رأس المال الأكثر استدامة. و تطمح هذه الدراسة الى دعم توجهات الإصلاح المؤسساتي التي تعمل على تحسين جودة الخدمات عبر الاستثمار في المورد البشري وتزويد صناع القرار المؤسسي باطار تحليلي يساعد على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية في تنمية الموارد البشرية .

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جمل من الأهداف، نذكر أهمها:

- محاولة الكشف عن طبيعة ممارسات القيادة الإدارية وأبرز الآليات والأدوات التي تستخدمها في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج من منظور علمي ومنهجي.

- محاولة الكشف عن طبيعة أساليب التواصل المعتمدة من قبل القادة الإداريون اتجاه الموظفين ومعرفه مدى مساهمة ذالك في نقل المعرفة وتطوير الكفاءات داخل جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج .

- محاولة الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي الذي ينتهجه القادة الادرايون في رسم مسارات دقيقة وواضحة لبناء كوادر بشريه مؤهله على المدى البعيد داخل جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج .

- محاولة اكتشاف طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين القادة الإداريون والموظفين وتعرف على مدى مساهمتها في خلق بيئة عمل محفزه على النمو والارتقاء المهني داخل جامعه محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج .

4-الإشكالية:

يشهد العالم في عقوده الأخيرة مراحل غير مسبوقة من تطورات وتحولات جوهرية في مختلف المجالات سواء كانت السياسية اوالاقتصادية اوالتكنولوجية اوالاجتماعية، فالعصر الذي نعايشه اليوم يتسم بترابط عالمي ويتصف بالحركية المتسارعة للثورة الرقمية، اذ نلاحظ بروز عولمة شاملة تمس معظم جوانب الحياة، وهذا ماجعله يتحلى بدرجة عالية من التعقيد والترابط والتداخل بين الانظمة، فقد اسهم التسارع المعرفي والمعلوماتي الى اعادة تشكيل المشهد العالمي برمته، مما انتج لنا بيئة دولية تتسم بحدة المنافسة، كما تتطلب المواكبة المستمرة للمستجدات لضمان بقائها واستمراريتها، وفي وسط هذا الزخم العالمي اصبحت المنظمات ركيزة اساسية في رسم ملامح التنمية والتقدم اذ اضحت ضمن الاطر التي تحول الافكار الى انجازات واقعية، والموارد الى قيمة مضافة، والطاقات البشرية الى نتائج ملموسة، فهي لم تعد تعتبر انها مجرد كيان انتاجي او خدماتي فقط كما كان في مفهومها التقليدي، بل غدت انظمة اجتماعية تجسد ديناميكية المجتمع المصغر وتترجم استراتيجياته الى واقع عملي في بيئة تنافسية، لذا فإنها تستوجب المهارة والسرعة والمرونة والدقة في اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق درجة من التميز والجودة والابتكار والانسجام، ويعتمد الوصول لكل هذا الى وجود تناغم في الجهود المبذولة داخل المنظمة بالإضافة لحسن تسييرالموارد وتوظيفها والتفاعل الذكي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ونتيجةً لوجود هذا التعقيد المتزايد في طبيعة المنظمات ووظائفها فرض الحاجة لتوفر الية فعالة تنظم عملها وتسير مواردها وتوجهها نحو تحقيق اهدافها، وهنا تتجلى دور الادارة بوصفها القلب النابض للمنظمة والمحرك الاساسي لنجاحها، الا انها لا يمكنها ان تمارس دورها بكفاءة عالية الابحضور العنصر البشري القادر على التأثير والالهام وبث الروح الحيوية فيها ومنحها القدرة على التحرك الفعال، ومن هنا تتبلور مكانة القيادة الادارية كأهم المكونات المحورية للمنظمات فهي تمثل نقطة الالتقاء بين الفكر الاداري والمنهج القيادي اذ انها تجمع بين دقة الادارة في التنظيم وحكمة القيادة في التأثير، ولا يقتصر دور القائد الاداري على ادارة الموارد فقط من ناحية التخطيط والتنظيم والمتابعة بل يتعداه للعمل على الاستنهاض بالطاقات البشرية وخلق بيئة عمل ايجابية وتشكيل ثقافة تنظيمية متجددة تشجع على الابداع وتحمل المسؤولية والالتزام، فهي البوصلة التي توجه العمل التنظيمي، لانها ليست مجرد سلطة رسمية او موقع وظيفي فقط وانما تعد من اهم مقومات نجاح المنظمات في توجية الموارد البشرية وتحريك الافراد نحو الابداع والتحقيق الاداء المتميز في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المتواصل، ولانها تمثل الرابط الحيوي بين الطاقات البشرية المتاحة والاهداف

التنظيمية المرجوة بحيث ان الموارد البشرية هي العنصر المحوري لاي منظمة، كما انها تعتبر العنصر الحي الذي يحرك الموارد الاخرى سواء كانت تكنولوجية ام مادية او مالية، فبدون العنصر البشري المبدع والمؤهل لا يمكن لاي مؤسسة ان تحقق اهدافها وتضمن استمراريتها ، فالموارد البشرية تمثل جميع الافراد العاملين داخل المنظمة بدءا من الادارة العليا وصولاً الى الموظفين في مختلف المستويات الاخرى، يعد الاهتمام بهذه الثروة البشرية وتنميتها عملية استراتيجية تهدف للارتقاء بقدرات الافراد وتطوير كفاءاتهم لكي تتلائم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ان التنمية هنا تعمل على تحسين الجوانب الفكرية والسلوكية والشخصية للموظف ليصبح اكثر قدرة على التكييف مع التغيرات ومواجهة التحديات، ومن خلال الاستثمار في عملية تنمية العنصر البشريه تستطيع المنظمة تحقيق التوازن بين اهدافها الانتاجية ومتطلبات العاملين مما يؤدي لزيادة الولاء والانتماء المؤسسي ويعزز من قدراتها التنافسية في السوق، فهي تعتبر فلسفة شاملة تستهدف بناء انسان منتج وواعي بدوره ويهدف لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة خاصة وللمجتمع عامة، الى ان كل هذه العناصر سواء من الناحية القيادة الادارية او من ناحية تنمية الموارد البشرية تعاني من تحديات وصعوبات كبيرة في الجزائر، بحيث ان الكثير من المؤسسات والمنظمات تعاني من ضعف في الاداء الاداري وغياب ثقافة القيادة الفعالة، فغالبا ما تمارس هذه الاخيرة بأساليب تقليدية كالأوامر والرقابة بدلا من التحفيز والمشاركة مما يؤدي لكبح الابداع وغياب روح المبادرة للعاملين، اما بخصوص تنمية الموارد البشرية هنا يمكن الكشف عن وجود فجوة كبيرة بين الخطاب والممارسة في برنامج التكوين والتدريب غالبا ما تكون شكلية فقط تفتقر لوجود الجودة والاستمارية، بإضافة انها لاتلبي احتياجات سوق العمل، الى جانب ضعف العدالة والترقية والتقييم وغياب التحفيزات المالية والمعنوية، كل ذلك يؤدي اللامبالاة وفقدان الثقة داخل بيئة العمل بين الموظفين، وذلك يقضي لاضعاف روح الانتماء لهم وهذا ما يساهم في زيادة شعور لدى الكفاءات بضرورة الابتعاد عن العمل الاداري، والازمة هنا ليست في الافراد فقط بل بأسلوب القيادة الجامدة التي تسود المؤسسات والتي تخلص الجمود التنظيمي والتي ينتج عنها تعطيل جهود تنمية الموارد البشرية والتراجع الاداء المؤسسي وعليه فإن التساؤل العام .

كيف تساهم القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشيرالإبراهيمي ببرج بعريريج؟

التساؤلات الفرعية :

1- كيف يساهم اسلوب التواصل الذي ينتهجه القائد الاداري في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بعريريج؟

2- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه القيادة الادارية في تنمية الموارد البشريةبجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بعريريج؟

3- كيف تساهم العلاقات الانسانية التي يقيمها القائد مع مرؤسيه في تنمية الموارد البشريةبجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج؟

الفرضيات :

الفرضية العامة :

تساهم القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشيرالإبراهيمي ببرج بعريريج .

الفرضيات الفرعية :

1- يساهم اسلوب التواصل الذي ينتهجه القائد الاداري في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشيرالإبراهيمي ببرج بعريريج .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

-سهولة تدفق المعلومات بين القائد و المرؤوسين .

- تشجيع على الحوار والتعبير عن الاراء .

- استقبال القائد للملاحظات والاقتراحات .

2- يساهم التخطيط الاستراتيجي الذي تمارسه القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشيرالإبراهيمي ببرج بعريريج .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

- وضع القائد خططا واضحة لتأطير اداء العاملين .

- اشراك العاملين في صياغة خطط التطوير المهني .

- متابعة تنفيذ الخطط و تقديم نتائجها بانتضام.

3- كيف تساهم العلاقات الانسانية التي يقيمها القائد مع مرؤسيه في تنمية الموارد البشريةبجامعة محمد البشيرالإبراهيمي ببرج بعريريج .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

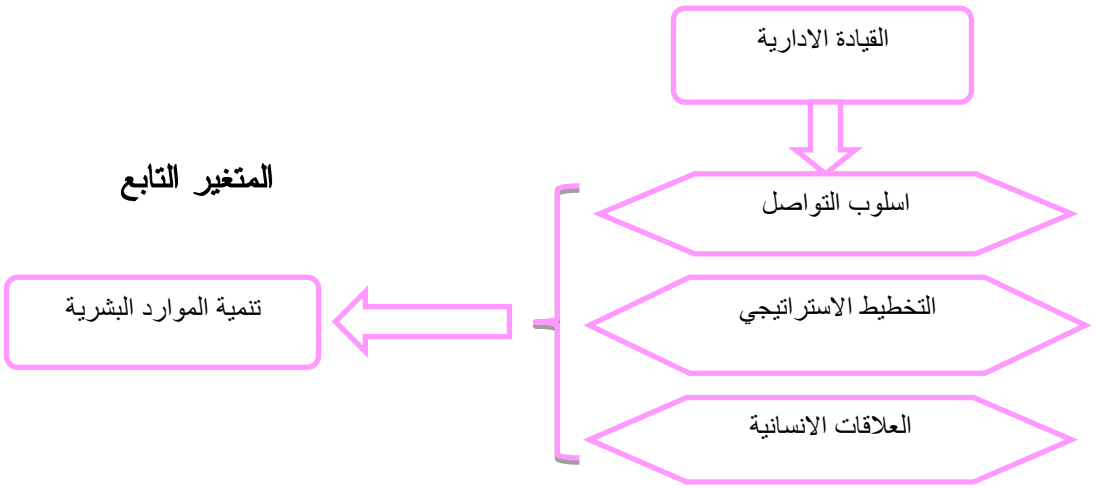
- تعامل القائد بعدالة واحترام مع جميع العاملين .

- مراعاة القائد للجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

- حرص القائد على بناء علاقات انسانية قائمة على الثقة.

6-تحديد المفاهيم:

6 الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة :



المصدر من اعداد الطالبة :

تحديد المفاهيم

1.القيادة

لغة : قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القِيادَة[1]

وفي معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي قيادة (اسم)مصدر قَادَ، و القيادة هي الزعامَة.[2]

اصطلاحا:

هي قدرة التأثير وتوجية سلوكات الافراد لتحقيق الاهداف فهي مسؤولة عن اتجاه المجموعة المقادة لتحقيق الاهداف الحددة، كما تعرف انها عملية تأثر على سلوكات الافراد وتنسق جهودهم لتحقيق الاهداف، يستخدم القائد نفوذه لتأثير على سلوكات وتوجهات من هم حوله لانجاز اهداف محددة.[3]

[1] ابن منظورلسان العرب، دارالمعارف، القاهرة، مصر، ص 3770 .
https://archive.org/details/umairastro90_yahoo_20190217/page/n1/mode/2up?q=%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%AF

[2] https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9/

[3] محمد عبد الهادي حسين،القيادة الذكية(smart leadership)، طبعة واحد، القاهرة، مصر، 2011،ص115

القيادة: هي فن التاثيرعلى الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقتهم، يضرب بالقائد المثل في الافعال مما يجعله قدوتهم يكنون له ولائهم وطاعتهم وتعاونهم واحترامهم بما يكفل تحقيق الاهداف المنشودة.[1]

عريف "ستو كدل" القيادة: انها عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة وارساء قواعد هدف معين لاجل تحقيقه.

تعريف "روزن و برون" القيادة: هي عملية ايجابية وحسنة تهدف لتحقيق تنافس لصالح العمل وليس لتوليد الصراع بينهم.

تعريف "هاري ترومان" القيادة: هي القدرة على اقناع الاخرين الى القيام باشياء لا يحبونها وجعلهم يحبونها.

تعريف "محمود مسعد" القيادة:وهي القدرة على التأثير في نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف الاجتهاد لبلوغها.

تعريف "محمد رفعت قاسم" القيادة: انها عملية التأثير في الاخرين لانجاز الاهداف المتفق عليها من خلال الاقناع وليس السلطة.[2]

التعريف الاجرائي: من خلال التعاريف السابقة نخلص الى هذا التعريف الاجرائي الاتي للقيادة:

وهي ترأس هرم الجماعة، لها قدرة كبيرة في التأثير على الافراد، كما انها تقوم بتوجيه سلوكاتهم وتوجهاتهم وتنسيق طاقاتهم لكسب ولائهم وتعاونهم، ورسم مسارهم نحو بلوغ الغايات وتحقيق الاهداف المتفق عليها.

2.القياده الاداريه :

وهي نشاط موجه يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرارات والاوامر والاشراف على الموظفين، باستخدام سلطته الرسمية والتأثير والاستمالة لاجل تحقيق هدف ما، ففي هذا المفهوم تجمع القيادة الادارية بين استخدامها للسلطة الرسمية والتأثير على سلوك الاخرين.[3]

---

[1] محمد شفيق، السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الادارة، وزارة التعليم العالي ومكتب الوزير معهد اعداد القادة، مطابع روز اليوسف الجديده، ص 7

[2] مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الاولى، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 19 18

[3] بلال خلف السكارنة،القيادة الادارية الفعالة،دار المسيرة على النشر والتوزيع والطباعة، الطبعه الثانيه، كلية ادارة الاعمال جامعة الاسراء ،عمان، الاردن ،2014، ص 18

يشير "صلاح عبد الحميد 1982" الى مفهوم القيادة الادارية: على انه نوع مخصص من القيادة التي تستهدف كافة الاساليب الادارية التي تؤثر في سلوكات الافراد لتحقيق الاهداف، ويشترط ان يكون الرئيس الاداري متمكننا من القيادة والقدرة على اقناع المرؤوسين واستمالاتهم.[1]

التعريف الاجرائي:هي ممارسة ادارية تجمع بين الصلاحيات الرسمية المتمثلة في اتخاذ القرارات والاوامر والرقابة، وبين القدرة على الاقناع والتأثير على سلوكات الموظفين، ويرتكز فيها القائد على توجيههم تنسيق سلوكاتهم بما يتلاءم مع المنظمة بكفاءة، مما يضمن الاشراف الفعال وتحقيق الغايات والاهداف المرجوة.

3.تعريف الموارد البشرية :

لغة:الموارد في المعجم عربي عام : كلمة أصلها الاسم (مَوَارِدٌ) في صورة جمع تكسير وجذرها (مارد)وجذعها(موارد) وتحليلها (ال + موارد).

تعرف في قاموس الكل، عربي عربيمجموع إمكانات و الطاقات البشرية المتوفرة والتي يمكن تعبئتها لتحقيق التنمية في كل الميادين و القطاعات[2].

إصطلاحا:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من قادة وموظفين، تم توظيفهم لاداء كافةمهامهم واعمالهم.[3]

حسب "عبد الباري والصباغ"انه يمكن رؤيتها من منظورين منظور ان المجتمع يضم كل سكان دولة بما فيهم كل الفئات المهنية المهيئة والغير مهنية والمؤهلة والعاطلين عن العمل بما فيهم القادرون عليه والرغبون فيه ولكنهم لم يتحصلو عليه ومن منظور ثاني يعني مجموعة العاملين في منظمة ما بما يمتلكونه من طاقات واستعدادات وقدرات ومعارف في جميع المستويات.

يعرفها "برقاو"على انها العنصر البشري بما يمتلكه من تعليم ومهارات والابداعات والابتكارات.[4]

التعريف الاجرائي:ونعني به جميع افراد المجتمع سواء كانو موظفين بالفعل او الافراد الذين يرغون في العمل والقادرين عليه ومؤهلين لكنهم عاطلون عن العمل.

---

[1] رافدة الحريري ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية،دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2008،ص14

[2] https://archive.org/details/umairastro90_yahoo_20190217/page/n1/mode/2up?q=%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%AF

[3] بن حمدون خديجه،بلعور سليمان،التدريب الالكتروني كاحد المسارات الحديثه لتنميه الموارد البشريه،مجله الامتياز لبحوث الاقتصاد والاداره،المجلد 04،العدد 01،جامعهعمار ثليجي ،الاغواط،الجزائر،2020،ص140

[4] عبد الرزاق حمر العين،تنميه الموارد البشريه العامله في بعض المؤسسات والقطاعات الاستراتيجيه كمدخل لتحقيق الامن الاقتصادي في الجزائر،مجله الشامل للعلوم التربويه والاجتماعيه،مجلد 06،العدد 01،جامعه الشهيد حمة لخضر –الوادي–،الجزائر،2023 ،ص283

4.التنمية

لغة :يرجع تعبير لفظة التنمية في اللغة العربية بأنها مشتقة من كلمة (نمى) بمعنى الزيادة والانتشار، أي مأخوذة من نما ينمو نمواً بمعنى الزيادة في الشيء، فيقال مثلاً نما المال نمواً.

وتوضع كمقابل لكلمة "development" في اللغة الانكليزية وهي ترجمة غير حرفية والتي تعني التطوير في مختلف الأبحاث والدراسات .[1]

اصطلاحا:

عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) التنمية البشريةأنها عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها. ومن هنا نرى أن للتنمية البشرية جانبين الأول يتمثل فى تكوين القدرات عن طريق الاستثمار فى اساسيات الحياة البشرية و الثانى في الاستفادة من هذه القدرات لتيحيقق النفع للانسان بمعنى استغلال هذه القدرات لزيادة الإنتاج. ولذلك فان جوهر ووسيلة وهدف عملية التنمية هو الإنسان.[2]

التعريف الاجرائي: هو عملية تجويد الخصائص و المهارات البشرية و اطلاق طاقاتها الكامنة ، ثم تهيئة المناخ المناسب لحسن اعادة تشغيل تلك الكفاءات بما يزيد من معدلات الانتاج.

5.تنميةالموارد البشرية:

اصطلاحا

تزود الموارد البشرية بإستمرار بالمعرفة الخاصة بعملهم وصناعتهم، وذالك لتمكينهم من التكيف مع المستجدات والتغيرات التي تحصل في المنظمة والتي قد تفرض عليها محليا او اقليميا او عالميا، فتحافظ المنظمة عن طريق المواكبة على قوة موقعها التنافسي .[3]

يعرفها الدكتور "احمد منصور" بانها وسيلة تدريبية تزود العنصر البشري بالطرق والاساليب العلمية والفنية والسلوكية المتطورة.[4]

تعتبر انها الجهد المنظم والمخطط له لاجل تزويد الموظفين في الادارة بالمعارف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي.[1]

---

[1]خالد صالح عباس، مفهوم التنمية وارتباطه بحقوق الانسان بين الاثراء الفكري والتحديات، كلية الطب، جامعة بابل،مجلةالجامعة بابل،العلوم الإنسانية،المجلد21،العدد2 ،2013، ص1

[2] سعد طه علام ،فريد أحمد عبد العال،إقتصاديات التنمية البشرية،مكتبة الأنجلو المصرية،مصر،2021، ص14

[3] نعيم ابراهيم الظاهر،تنميه الموارد البشريه،عالم الكتب الحديث،الطبعه الاولى،الاردن،2009، ص22

[4]اسماء زنينة،يوسف زدام،اثر استراتيجيه تنميه الموارد البشريه على تميز الاداء الوظيفي،المجله الجزائريه للامن والتنميه،المجلد 09،العدد 16،جامعه باتنة 1،الجزائر،2020، ص230

ويقصد بها تلك العمليات المتكاملة والمخطط لها والهادفة لايجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد واساليب الاداء المرجوة.[2]

كما تعرف على انها تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية الموظفين، من ناحية مهاراتهم وترشيد سلوكياتهم بالمنظمة، بما يرفع من فعالية ادائهم شعورهم بتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة .[3]

التعريف الاجرائي: نعني بتنمية الموارد البشرية بأنها جهد اداري مقصود، منظم ومخطط له يهدف لصقل مهارات الموظفين وتزويدهم بمعارف واساليب علمية وفنية وسلوكية حديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل و المؤسسة، بهدف رفع كفاءت العمل الؤسسي، بما يؤدي لتحقيق التأقلم مع المستجدات التي قد تواجههم ومنه تحقيق غاياتهم الشخصية والمؤسساتية.

الخلفية النظرية

7. القياده التحويلية :

ان القائد التحويلي يعتبر صاحب رؤية ورسالة وظيفتة ان ينقل الناس نقلة حضارية تنموية ويسيير اتباعه القيم والمعايير العاليه[4]، ان القيادة المعيارية تصف كيف يجب ان يكون سلوك القائد وفي كتابه "القيادة" فان جيمس بيرنز(J.M. burns) يتحدث عن القيادة التحولية Transformational) (leadershipانها نمط من القيادة المعمارية التي تصف كيف يجب ان يتصرف القادة، ان "بيرنز" يرى ان القادة يجب ان يسعو اكثر للوصول الى تحقيق رغبات وحاجات الافراد لهذا فهذه القيادة يجب ان تتحرك الى ما يتجاوز رغبات الافراد عن طريق الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية فعندما ترتقي القيادة والمرؤوسين الى مستويات اسمى من التحفيز والقيم الاخلاقية فان القيادة التحولية تمثل افضل اختيار ان باس يميز بين "القياده التبادلية(Transactional L.)والقيادة التحويلية"ان القادة التبادليين يتحكمون و يسيطرون على الافراد وما يتوقع منهم في مستوى ادائهم حسب ماهو محدد خلاف ذلك أن القادة التحوليون الذين يعززون و يدفعون الافراد لعمل ما هو غير متوقع وما هو اعلى وارقى من ماهومخطط له، هذا التمييز يمكن ان يعني التفريق بين من يحافظ على ماهو سائد والنمو الخلاق

---

[1] عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ،اداره الموارد البشريه في القرن الحادي والعشرين, دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعه الاولى،عمان،الاردن،2008 ، ص302

[2] احمد فروانه،اسماعيل سالم ماضي. المجالات الاقتصاد والتنميه المستدامه، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022،،ص914

[3] علي بن حكوم،تنميه الموارد البشريه في المنظمه: مفهومها وابعاده، مجله تنميه الموارد البشريه للدراسات والابحاث_المركز الديمقراطي العربي_العدد الاول، برلين،،المانيا،2020، ص168

[4] عدنان يوسف العتوم وقاسم محمد الكوفحي ،القياده والتغيير ،دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعه ،الطبعه الاولى ،عمان، الاردن ،2018، ص83

الايجابي، ولاجل أن نفهم ابعاد القيادة تحولية لابد من أخذ الاعتبار لجانبين رئيسيين الاول هو أن البيئة المتحولة تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة تستطيع ان تستجيب و تتكيف للتطوارت التي تطرئ على بيئتها التنافسية، وذلك لان الركود والانكماش في الشركة وعلى مستوى قياداتها يجعل بيئتها متفوقة عليها وهذا التهديد لا يمكن تقبله في الشركات المتقدمة التي نجدها في مقدمة خط المنافسة، والثاني: ان القيادة التي تمتلك المرونة وتتمكن من ان تتغير و تتحول بسرعة وسهولة لاجل الاستجابة لبيئتها التنافسية التي تحتاج الى تنسيق سلوكها واتجاهاتها مع السلوكات واتجاهات الموظفين بما تجعل رؤية القيادة هي رؤية كل الموظفين في المنظمة هذا الذي يجعل القيادة التحولية تتجاوز الحالة السائدة (status Quo) وتعمل على مبدأ التغير والابتكار الذي ياتي ينتج عليه العديد الافكار الجديدة و المبتكرة التي تهدف الى تغيير المنظمة بمساعدة ودعم وتحفيز جميع الموظفين ولانها تاتي بالافكار الابداعية الجديدة من اجل احداث التغيير فإن القيادة تحولية لا تستند على القواعد الملموسة الجافة والحوافز للسيطرة على تعاملها مع الموظفين وانما تركز على العوامل الغير الملموسة الرطبة مثل الرؤية والقيم المتقاسمة والافكار لبناء العلاقات واعطاء الدلالة كأكبر الانشطة المتنوعة في المنظمة وايجاد الخلفية المشتركة لتمكين الموظفون المرؤوسون في عملية التغيير[1].

الدراسات السابقة :

تعد مراجعه الادبية والدراسات السابقة ركيزة منهجية لا غنى عنها لاي باحث يسعى لبلوغ نتائج علمية رصينه، فهي تساهم في خدمة جوانب موضوعة وتحديد مساراته، سواء كانت مشابهة او مطابقة لاطروحته، تم الاعتماد في دراستنا الحاليه على مجموعة من الدراسات السابقة المبينة في الاتي :

1.الدراسات المحلية :

دراسة هدى قيزح 2021, بعنوان تنمية الموارد البشرية وعلاقاتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة[2]

وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضـــوء علـــى موضـــوع تنمية المواد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة باســـتعراض بعـــض الإســـهامات العلمية المقدمة من طرف العديد من الباحثين لذلك قامت الباحثة بطرح إشكالية وهي كالتالي:

– ما علاقة تنمية الموارد البشرية بمستوى الجودة الشاملة بالمؤسسة المينية لولاية سكيكدة؟

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص89

[2] هدى قيزح اشراف اسماعيل قيره تنميه الموارد البشريه وعلاقاتها بتحقيق الجوده الشامله دراسه ميدانيه بالمؤسسه المينائيه لسكيكده ،اطروحه مقدمه لنيل شهاده دكتوراه في علم اجتماع تخصص التنميه وتسليم الموارد البشريه، جامعه 20 اوت 1955 سكيكده، كليه العلوم الاجتماعيه والعلوم الانسانيه ،قسم العلوم الاجتماعيه ، سكيكده، الجزائر ،2021

وقد انبثق عــن هذا التساؤل المحوري التساؤلت الفــرعــية الموالية :

-إلى أي مدى يزيد الا ثراء الوظيفي من مستوى رضا المورد البشري عــن العــمل بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

-ما علاقة تطبيق التمكين بزيادة مستوى التحسين المستمر لخدمات المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

-ما مدى مساهمة تعزيز القيم التنظيمية للمورد البشري في زيادة مستوى رضا زبائن المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

-هل هــناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه علاقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغــرافية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الاقدمية في العــمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

وصاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي :

الفرضية الرئيسية :تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الجودة الشاملة

و تفرع عــن الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعــية تم صياغــتها على النحو الموالي :

- الفرضية الفرعــية الاولى:يزيد الاثراء الوظيفي من مستوى رضا الموارد البشرية عن العمل

- الفرضية الفرعــية الثانية :يساهم تطبيق التمكين في زيادة مستو ى التحسين المستمر للخدمات

- الفرضية الفرعــية الثالثة :يؤدي تعــزيز القيم التنظيمية لدى الموارد البشرية إلى زيادة مستوى رضا الزبائن

- الفرضية الفارقة :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين تجاه عالقة تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الاقدمية في العمل، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي

- وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي, كما انها استعانة في ادوات جمع بيانات الدراسة على الملاحظة و المقابلة و الاستمارة بالاضافة الى الــوثائق والسجلات, اما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية طبقية تمثلة في 291 مفردة

وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج الاتية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة البحث، حيث تبين أن أغلبية المبحوثين من الذكور، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا كانت ما بين 30 و40 سنة، كما أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى تعليمي جامعي، ويشغل معظمهم مناصب أعوان تنفيذ

وتحكم، مع أقدمية مهنية تتراوح غالبًا بين 5 و10 سنوات، إضافة إلى أن أغلبهم لم يمضِ أكثر من خمس سنوات في مناصبهم الحالية.

– أما فيما يخص فرضيات الدراسة، فقد أظهرت النتائج:

– وجود علاقات ارتباطية موجبة لكنها ضعيفة بين الإثراء الوظيفي ورضا المورد البشري، وبين التمكين والتحسين المستمر للخدمات، وبين تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبائن، وكلها علاقات دالة إحصائيًا.

– كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، وعدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي، في حين ظهرت فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير الفئة المهنية.

– وأكدت النتيجة العامة للفرضية الرئيسية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، وهي علاقة موجبة لكنها ضعيفة، مما يؤكد أهمية تنمية الموارد البشرية في دعم جهود الجودة الشاملة.

تشابهت هذه الدراسه مع دراستنا الحاليه في انهما عالجتا متغير"تنميه الموارد البشريه"كركيزه اساسيه في الدراستين كما انهما تجابهت في الجوانب المنهجيه والمتمثله في استخدامهما لنفس المنهج وهو المنهج الوصفي واستخدام برنامج الحزم الاحصائيه للعلوم الاجتماعيه (Spss)بينما اختلفت الدراستين في كل من عينه الدراسه حيث ان عينه دراستنا هي العينه الحصصية حجمها 73 مفرده اما عينة هذه الدراسه فهي عباره عن عين عشوائيه طبقيه حجمها 291،كما انه اختلف في مجال الميداني حيث ان دراستنا تمت في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي اما هذه الدراسه فقط تمت في قطاع اقتصادي خدماتي،كذلك نلاحظ اختلاف ادوات جمع البيانات حيث ان دراستنا ركزت على الاستبيان اما هذه الدراسه فقد استخدمت حزمه ادوات (الملاحظه، المقابله، الاستماره، الوثائق والسجلات) .

_دراسة معيوف كمال 2021 بعنوان تنمية الموارد البشريه في ظل الاقتصاد المعرفه واثرها على اداره الابداع في المنظمه المتعلمه–دراسة حالة [1]

_تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفة واثرها على ادارة الابداع في المنظمة المتعلمة وقد تمحورة على التسؤلات التالية:

[1]معيوف كمال,إشراف، مزريق عاشور،تنمية الموارد البشريه في ظل الاقتصاد المعرفه واثرها على اداره الابداع في المنظمه المتعلمه- دراسه حاله- ،إطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوره شعبه العلوم التسيير تخصص تسويق واداره اعمال المؤسسات ،جامعه حسيبه بن بوعلي شلف ،كليه العلوم الاقتصاديه التجاريه وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،شلف ،الجزائر ، 2021

– ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على ادارة الابداع في المنظمات المتعلمة؟ وما هو واقع ذلك في منظمة ستريم سيستيمstream system ؟ وتتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

1 – هل يوجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفة وبين ادارة الابداع في منظمة ستريم سيستيم stream system ؟

2–هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفه بمختلف مداخلها على ادارة الابداع في منظمة ستريم سيستيم stream system؟

3–هل توجد فروق ذات الدلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسة تعزي الى اختلاف خصائصهم الشخصية والديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الاقدمية وعدد الدورات التدريبية) في منظمة ستريم سيستيم stream system ؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وهي كالاتي:

–لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفة بمختلفين مداخلها (التدريب ,التحفيز واداره المعرفه) وادارة الابداع في منظمة ستريم سيستيم stream system .

–لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)بين تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بمختلف مداخلها (التدريب ,التحفيز وادارة المعرفة)على ادارة الابداع في منظمة ستريم سيستيم stream system .

–لا توجد فروق ذات الدلالة احصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) في اجابات المبحوثين المكونين للعينة اتجاه متغيرات الدراسه تعزي الى اختلاف خصائصهم الشخصية والديموغرافية (الفئة العمرية ،المؤهل الدراسي، المستوى الوظيفي، الاقدمية وعدد الدورات التدريبية) في منظمةة ستريم سيستيم stream system

– ان المنهج المستخدم من طرف الباحث في هذه الدراسة هو المنهج الاستنباطي, اما ادوات الدراسة فقد تم استعمال المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان، كما ان العينة الدراسة فقد تم اختيار عينة غير عشوائية (مسيرة) 180 مفردة .

وقد وخلصت الدارسة الى النتائج الأتية :

– وجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين تطبيق وإدارة منظومة Stream Systemوبين كل من تنمية الموارد البشرية، وتعزيز الإبداع، ورفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

–اهتمام المنظمة بتوظيف هذه المنظومة في تدريب وتنمية مهارات العاملين يتمتع بتقدير عالٍ من قبل المبحوثين مما يؤكد دورها كأداة استراتيجية فعالة.

–المنظومة تُسهم في إدارة المعرفة وتعزيز النشاط الإبداعي للعاملين

– عدم وجود فروق جوهرية في تقييمات المبحوثين لفعالية المنظومة بناءً على الخصائص الديموغرافية الأساسية كالجنس والمؤهل العلمي، مما يدل على اتفاق عام حول أهمية وكفاءة المنظومة بغض النظر عن الاختلافات الشخصية. وتُشير هذه المعطيات، بل إضافة إلى النمو الملحوظ في عدد العاملين بالمنظمة، إلى الأهمية المتزايدة لمنظومة Stream System كرافد أساسي للتنمية البشرية والنمو التنظيمي

– وقد تشابهت الدراسة السابقة مع دراستنا الحديثة في تطرقنا الى نفس المتغير وهو تنمية الموارد البشرية كما اننا اشتركنا في الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاضافة لاستعانة هذه الدراسة على ادوات مساعدة لتعزيز نتائج البحث وهي المقابلة و الملاحظة كذالك في متغير تنمية الموارد البشرية تناولناه نحن على اساس انه متغير تابع اما هذه الدراسه فقط تناوله الباحث على اساس انه متغير المستقل بالاضافة الى الاختلاف في الجوانب المنهجية والمتمثلة في استخدام في دراستنا المنهج الوصفي لكن في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي كذلك من ناحية العينة فنحن استعنا بعين حصصية اما هذه الدراسه فقط تعانت بعينة قصدية غير (عشوائيه) بالاضافة الى اختلاف في طبيعة ميدان الدراسه فقط لجأنا في دراستنا الى قطاع حكومي خدمات اكاديمي اما في هذه الدراسة فقط لجأوا الى قطاع اقتصادي انتاجي تكنولوجي .

دراسة دوح التجاني 2020 بعنوان سلوكيات القياده التحويليه واثرها على الابداع التنظيمي –دراسه حاله– جامعة غرداية [1]

قام دوح التجاني بدراسة هدفت الى تحليل سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي لـــذا قام الباحث بطـــرح الإشـــكالية التـــي تضـــمنت عـــدة تســـاؤلات وهي عبارة عن:

عن تساؤل رئيسي ما مدى تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟ والذي من خلاله تتفرع لنا جملة من التساؤلات التالية :

[1] دوح التجاني، اشراف شنيني حسين،سلوكيات القياده التحويليه واثرها على الابداع التنظيمي دراسه حاله جامعه غردايه،اطروحة الدكتوره في العلوم الاقتصاديه،التجاريه وعلوم التسيير، تخصص اداره تسييرالمنظمات، جامعه غردايه،كليه العلوم الاقتصاديه والتجاريه وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،2020

التساؤلات الفرعية :

– ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة مـحل الدراسة ؟

– ما مدى توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المـؤسسة محل الدراسة ؟

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المـؤسسة محل0.05 الدراسة عند مستوى الدلالة ؟

– ما أثر سلوكيات القيادة التحويلية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي 0.05 على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة حول متغيرات الدراسة ؟0.05

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 5 تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، السن ، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

وصاغ الباحث مجموعة فرضيات نذكرها:

– يوجد مستوى مقبول من ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية في المـؤسسة محل الدراسة

– يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي في المـؤسسة محل الدراسة

3 –توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسةعند مستوى الدلالة 0.05.

4–يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة و تندرج تحت هذه الفرضية ، فرضيات فرعية هي:

4– 1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتأثير المثالي على الإبداع التنظيمي في المؤسسةمحل الدراسة.

4–2يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستثارة الفكرية على الإبداع التنظيمي فيالمؤسسة محل الدراسة.

4–3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاعتبار الفردي على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5–توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول متغيرات الدراسة تعزىللبيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة)

5-1توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول سلوكيات القيادةالتحويلية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة).

5- 2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند المستوى 0.05 حول ممارسة أبعادالإبداع التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، عدد سنوات الخبرة

تم الاعتماد علىالوصفي وتمثلة العينة ب 188 استاذ وتم سحبها بطريقة عشوائية وتم سحبها عن طريق معادلة العالم ريتشارد جيجر واستخدم ادوات جمع البيانات الاستبيان ، المقابلة والملاحظة وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج الاتية:

-توصلت الدراسة إلى وجود مستوى ممارسة مقبول ومرتفع لكل من سلوكيات القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (جامعة غرداية).

-أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي، إلى جانب وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تفسير الإبداع التنظيمي بنسبة بلغت 83%، حيث كان بُعد "التأثير المثالي" هو الأكثر إسهاماً وتفسيراً لهذا التباين.

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، السن، والخبرة المهنية)، في حين لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

تشابهت الدراسة السابقة مع دراستنا الحالية في تناولهما لموضوع القيادة رغم انه في دراستنا تطرقنا الى القيادة الادارية الى انه في دراسة الباحث تطرق الى القيادة التحويلية كما انه حدث تشابه وتطابق في ميدان الدراسه حيث ان كلتا الدراساتين تمت في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر كما تم استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الى اننا استعنا في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية كما ان هذه الدراسة قد استعانت بأدوات اخرى وهي المقابلة والملاحظة واختلفت الدراساتين في مجتمع وعينة الدراسة حيث اننا قمنا بدراسة الموظفين الاداريين وكانت عينتنا غير عشوائية حصصية اما هذه الدراسة فقط درسة الاساتذة بالجامعة وكانت العينة عشوائية بمعادلة جيجر.

2.الدراسات العربية

دراسة هيثم بن سيف بن سعيد البطاشي 2022 بعنوان اثر القيادة الادارية في تعزيز تنمية الموارد البشرية في المؤسساتالحكومية في سلطنة عمان[1]

و تهدف هذه الدراسة بصورة عامة الى التعرف على اثر القيادة الادارية في التنمية البشرية، حيث صاغ الباحث الاشكالية عبر التساؤلات التالية :

-التساؤل الرئيسي: ماهو تأثير القيادة الادارية على تنمية الموارد البشرية ؟ ويتفرع منه الاسئلة الفرغية التالية:

-الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي) على رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان؟

- الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي)على تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان؟

- الى أي مدى تؤثر القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي) على التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان؟

وصاغ الباحث الفرضية رئيسية:

-هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادةالادارية في تنمية الموارد البشرية بمنظمات االعمال المعاصرة وتتفرع منها الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي) و رفع القدرات والمهارات للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان.

-توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي) و تحسين المعرفة للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان .

- توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين القيادة الادارية في أبعادها الثالث (الفوضوي، التشاركي والاستبدادي) وتطوير التدريب للموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية في سلطنة عمان

و اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمد في ادوات جمع البيانات على استمارة الاستبيان ,و تم اختيار عينة عشوائية قوامها (117)موظف.

[1] هيثم بن سيف بن سعيد البطاشي، اشراف رمزي سلام بعنوان اثر القياده الاداريه في تعزيز التنميه الموارد البشريه في المؤسسات حكوميه في سلطنه عمان ،جامعه الشرقيه كليه اداره الاعمال،ابراء ،عمان، 2022

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أن بيئة العمل تتسم بالاستقرار والارتياح نتيجة أسلوب القائد الذي يحرص على دعم العاملين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم. كما بيّنت الدراسة أن العلاقات بين الموظفين تقوم على التعاون والانسجام بفضل الدعم الذي يتلقونه من مشرفيهم، إضافة إلى وجود رؤية واضحة لدى الإدارة وحسم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وأكدت النتائج أن المؤسسة تعتمد الاجتماعات الدورية وأسلوب العمل الجماعي في إنجاز المهام، مما يعزز المشاركة الفعالة للعاملين. كما أن الاهتمام بتهيئة بيئة العمل المناسبة ساهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين، إلى جانب حرص المؤسسة على التحسين المستمر للخدمات مما أدى إلى رفع جودتها، وأثبتت الدراسة أيضًا أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تسهم في ابتكار أساليب جديدة في العمل، كما أن تطبيق البرامج التدريبية وفق احتياجات العاملين من المهارات يسهم في تطوير أدائهم بشكل فعال.، وبعدها توصل الباحث إلى أن معاملة القيادة ٱلادارية تعتمد كوسيلة على زيادة أداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحققأداء وممارسة العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف المرجوة.

وقد تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة في معالجة كلتا الدراساتين لموضوع القيادة الادارية كمتغير مستقل واثرها ودورها في تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع بالاضافة الى تشابة في المنهج العلمي حيث ان كلتا الدراساتين تم تطبيق المنهج الوصفي فيهما كما انه تم استخدام استمارة استبيان كأداة اساسية ومحورية لجمع البيانات الى انه الدراستنا اختلفت في ابعاد المتغيرات وكذالك في طبيعة وحجم العينة حيث اننا قمنا في دراستنا بأخذ عينة غير احتمالية حصصية من موظفي ادارة في الجامعة وفي هذه الدراسة تم اخذ عينة احتمالية عشوائية من موظفين حكوميين .

- دراسة فادية سيمون سعد 2021 بعنوان دور القيادة الادارية في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات الاهلية في فلسطين [1]

الهدف الرئيس لهذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين، في المؤسسات الأهلية الفلسطينية. حيث صاغت الباحثة اشكالية الدراسة في التساؤلات الاتية: التساؤل الرئيسي:ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

[1] فاديه سيمون سعد, اشراف، ناصر جرادات، دور القياده الاداريه في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات الاهليه في فلسطين، اكمال الحصول على درجه ماجستير في كميه المستدامه مسار بناء مؤسسات وتنميه موارد بشريه ، معهد التنميه المستدامه –جامعه القدس–، عمادات الدراسات العليا، القدس،فلسطين ،2021

-ما دور التحفيز المادي، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور التحفيز المعنوي، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور التوجيه الإداري للعاملين، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور شخصية المدير المؤثرة، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور عملية الرقابة الإدارية، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز القدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الأصالة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم المرونة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

-ما دور القيادة الإدارية، في تعزيز قيم الطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية؟

- السؤال الرئيسي الثاني: هل هناك دور للقيادة الإدارية في تعزيز الإبداع الإداري، لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين يعزى لمتغيرات: (الجنس، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

وقد صاغت الفرضيات الاتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)بين القيادة الإدارية، ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات كما يأتي :

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين التحفيز المادي وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين التحفيز المعنوي وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين التوجيه الإداري للعاملين، وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين شخصية المدير المؤثرة وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين عملية الرقابة الإدارية وتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a0.05 >)، بين القيادة الإدارية والقدرة على التحليل لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a(0.05 >، بين القيادة الإدارية والأصالة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a(0.05 >، بين القيادة الإدارية والمرونة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (a(0.05 >، بين القيادة الإدارية والطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

-الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05 a>)بين القيادة الإدارية ودورها، في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية في فلسطين تعزى لمتغيرات: (الجنس، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي ,كما استعانة في ادوات جمع البيانات بكل من الاستبيان و المقابلة اما العينة فكانت عينة قصدية وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، العاملة في محافظة بيت لحم. وكان عدد العينة 129

وكانت نتائج الدراسة كما موضح في الاتي:

-أظهرت النتائج وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عدد من أبعاد القيادة الإدارية والتحفيز من جهة، وبين تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الأهلية بمحافظة بيت لحم من جهة أخرى.

-حيث تبين أن التحفيز المادي والمعنوي، والتوجيه الإداري، وشخصية المدير المؤثرة، والرقابة الإدارية جميعها تسهم بشكل مباشر في تعزيز دور القيادة الإدارية في دعم الإبداع الإداري؛ فكلما ارتفع مستوى هذه العوامل زاد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين

-كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكل من القدرة على التحليل، وقيم الأصالة، والمرونة، والطلاقة لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مما يدل على أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعاملين وتعزيز سلوكيات الإبداع لديهم.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في ان كلتاهما تتناولان متغير القيادة الادارية كما انهما تشابهتا في الجوانب المنهجية لاستخدامهما نفس المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي التحليل كذالك في استخدام اداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات للاضافة الى استعان هذه الدراسة بمقابلة، وقد اختلفتا الدراستين في بيئة الميدانية حيث ان دراستنا قد طبقت في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي اما دراسة هذه فقط طبقت في قطاع العمل الاهلي والمنظمات غير الحكومية كذلك يوجد اختلاف في العينه ونوعها حيث ان عينة دراستنا حصصية مأخوذة من موظفي ادارة في الجامعة اما عينة الدراسة هذه فهي عينة قصدية خاصه جميع العاملين بمؤسسات المحافظات المعنية.

- دراسة عمار الشوعي حسن الشرفي 2025 بعنوان دور تنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية [1]

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية وكذلك تحليل مستوى الاداء الاداري بالمنظمين في الغير حكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية وكذالك بيان دور تنمية الموارد البشرية وجميع ابعادها في تمييز الاداء الاداري بالمنظمات وقد صاغ الباحث اشكاليتة عبر التساؤلات الاتية :

السؤال الرئيسي هو ما دور التنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟ وتتفرع منه الاسئله التالية

-ماواقع تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية للجمهورية اليمنية؟

-ما مستوى الاداء الاداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟

-ما دور التنمية الموارد البشرية في الاداء الاداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية؟

كما انه قام بصياغة فرضيات الدراسة لاتية:

[1] عمار الشوعي حسن الشرفي،دور التنميه الموارد البشريه في تمييز الاداء الاداري للمنظمات غير الحكوميه المحليه والدوليه العامله في الجمهوريه اليمنيه،مجله ابن خلدون للدراسات والابحاث مجلد 5، العدد 11 ، اليمن،2025.

– لا يوجد دور ذو دلالة احصائيه لتنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري بالمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

– لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتدريب في التمييز الاداء الاداري بالمنظمات .

– لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للابداع في تمييز الاداء الاداري بالمنظمات .

– لا يوجد دور ذو دلالة احصائية التنميه الادارية في تمييز الاداء الاداري بالمنظمات .

–لا يوجد دور ذو دلالة احصائية التمكين في تمييز الاداء الاداري

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بنوعيه المسح الارتباطي اما من حيث ادوات جمع البيانات فقط تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الاولية تم تحديد العينة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون وقد تمثلت عينة الدراسة مفردة 212.

وقد توصل هذه الدراسة الى النتائج التالية:

– يوجد دور ذو دلالة احصائية لتنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري في المنظمات الغير الحكومية المحلية والدولية في الجمهورية اليمنية .

–هناك دور لبعد التدريب في تمييز الاداء الاداري في المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية وذات دلالة معنوية وهذا يدل على انه كلما زادت المنظمات بالاهتمام بالتدريب والتنوع وسائله واساليبه ووجود برامج متنوعة ومستدامة لتنمية مهارات العاملين ارتفع مستوى تمييز الاداء الاداري في المنظمات .

– كما انه لا يوجد دور لبعد التنمية الادارية في تمييز الاداء الاداري في هذه المنظمات

تشابهت هذه الدراسه مع دراستنا الحالية في انهما يعالجان متغير تنمية الموارد البشرية كما انهما تشابهت في الجوانب المنهجية لاستخدامهما نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي كما استخدم اداة الاستبيان كأداة رئيسيه ومحورية لجمع البيانات واختلفة الدراستين في نوع وحجم العينة حيث ان دراستنا اخذت عينة حصصية اما هذه الدراسة فقط اخذت عينة عشوائية بناء على معادلة ستيفن ثامبسون بالاضافة الى الاختلاف في ميدان الدراسة حيث اننا تطرقنا الى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الحكومي الى ان هذه الدراسة قد تطرقت الى قطاع العمل الانساني والتنموي والمجتمع المدني.

3.دراسات اجنبية

دراسة جاراد جيرالد ناردييلو 2023 بعنوان القيادة الإدارية ومعنويات المعلمين في أوقات الأزمات[1]

[1] Jarrad Gerald Nardiello- Thesis Title: Administrative Leadership and Teacher Morale During a time of Crisis: A Phenomenological Study.GRADUATE THESIS APPROVAL FORM .Submission ,2023

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين القيادة الإدارية ومعنويات المعلمين في أوقات الأزمات لتحديد كيفية تأثير القيادة الإدارية على المعنويات بطرق إيجابية وسلبية. قد تكون هذه العوامل مؤثرة عند خلق أفضل بيئة عمل ممكنة، خاصة مع ازدياد تعقيد العالمواستمرار احتمالية حدوث الأزمات.

الأسئلة البحثية التيوجهت هذه الدراسة :

– تساؤل الرئيسي كيف يؤثر أسلوب إدارة الأزمات الذي يتبعه مدير المدرسة على معنويات المعلمينوقد تفرع عنه تساؤليين فرعيين؟

– كيف شعر المعلمون في منطقة تعليمية صغيرة في الضواحي بتأثير مدير المدرسة على معنوياتهم العامة خلال جائحة كوفيد–19؟

– كيف يصف مديرو المدارس في منطقة تعليمية صغيرة في الضواحي أسلوبهم في إدارة الأزمات خلال جائحة كوفيد–19؟

صاغ الباحث افتراضان أساسيان لهذه الدراسة :

– الافتراض الأول هو أن المشاركين في الدراسة سيكونون صادقين ويتحدثون بصدق عن تجاربهم الحياتيةخلال المقابلات ومجموعات التركيز. وبهذه الطريقة، فإن تجارب المشاركينستشكل فهم هذه الدراسة لمعنويات المعلمين فيما يتعلق بقيادة الأزمات.

–الافتراض الثاني هو أن ذكريات المشاركين أثناء استرجاعهمتجاربهم ومشاعرهم خلال جائحة كوفيد–19 ستمثل بشكل معقولالتجارب والمشاعر التي شعروا بها في ذلك الوقت .

قد اختار الباحث المنهج الظاهراتي، وقد استخدم المقابلة شبه مهيكلة عبر تطبيق زووم كاداة لجمع البيانات , تم استخدام ثلاث عينات العينة الاولى هي عينة التباين الاقصى و العينة الثانية هي عينة الملائمة و العينة الثالثة هي العينة الهادفة .

توصلت هذه الدراسة الى النتائج الاتية:

–أن معنويات المعلمين خلال جائحة كوفيد–19 تأثرت بشكل كبير بعوامل تتعلق بالإدارة، أهمها التوجيه والدعم والشعور بالتقدير والتعاون.

– أدى نقص التوجيه الإداري إلى شعور المعلمين بعدم الثقة والارتباك في التعامل مع الظروف المتغيرة، مما انعكس سلبًا على صحتهم النفسية ومعنوياتهم. كما تبيّن أن الشعور بالتقدير يمثل عنصرًا حاسمًا في رفع معنويات المعلمين واستمرارهم في العمل، إذ أكد العديد منهم – وخاصة المستقيلين – أن غياب التقدير كان عاملًا مؤثرًا في رغبتهم في مغادرة الوظيفة.

– وأوضحت الدراسة أن الإداريين اعتمدوا خلال الأزمة على "نمط البقاء"، الذي يدفعهم لاتخاذ قرارات سريعة وحدسية، إلا أن طول مدة الجائحة جعل هذا النمط أقل فعالية، رغم محاولات التعاون الداخلي بين الإداريين والموظفين.

– ظهر أن المعلمين شهدوا ارتفاعًا في المعنويات في بداية الأزمة عندما شعروا بالدعم، لكنها انخفضت مع التحول للتعليم الهجين وزيادة الضغوط، إضافة إلى شعورهم بأن جهودهم غير مُقدّرة.

–بروز أهمية التعاون الحقيقي بين الإدارة والمعلمين، حيث رأى المعلمون أن التواصل كان أحادي الاتجاه، وأن أصواتهم لم تكن مسموعة، مما أثر سلبًا على الروح المعنوية. وتؤكد النتائج مجتمعة أن الدعم والتقدير والشفافية والتعاون هي ركائز أساسية للحفاظ على معنويات عالية للمعلمين خلال الأزمات.

تشابهت درساتنا الحالية مع هذه الدراسة فيه انهما يعالجان متغير القيادة الادارية بالاضافة لتشابة في القطاعات المعنية بدراستين وهي قطاعات التعليم بينما اختلفت الدراستين في المنهج المستخدم حيث اننا استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لكن هذه الدراسة استخدمت المنهج الظاهراتي الفينومينولوجي كما اننا استعنا بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الى ان هذه الدراسة استخدمة المقابلات شبه المنظمة كذلك من ناحية طبيعة العينة فعينتنا عبارة عن عينة حصصية كي موظفي الادارة بالجامعة اما هذه الدراسه فقد استخدم الثلاث عينات كيفيه متداخلة وهي التباين الاقصى وعينة الملائمة والعينة الهادفة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

–ساعدت الدراسات السابقة الباحثة اكتشاف الفجوة العلمية التي لم تعالج بشكل كافي

–ساهمت في اكساب الباحثة خلفية علمية واسعة حول موضوعها.

–ساهمت الدراسات السابقة في تزويد الباحثه لفهم عام حول المفاهيم الاساسية والمتغيرات المتعلقة بدراستها.

–لقد ساهمت غالبية الدراسات التي تحصلنا عليها في وضع خطه لدراستنا وتحديد تساؤلاتها وفرضيتها.

–تمت الاستفادة من هذه الدراسات في التوجيه الانسب نحو الاطار المنهجي للدراسة وذلك في اختيار المنهج واختيار اداة جمع البيانات ،كما استفادت الباحثة منها في تحليل وتفسير بيانات دراستها وذالك بمقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

وفي الختام وعلى أساس ما تناولناه في هذا الفصل الذي وضعنا فيه اللبنات الأساسية و البناء المنهجي يمكن القول انه قد شكل لنا المرجعية المنهجية و المفاهمية ، حيث سمح لنا هذا الفصل بتحديد معالم الدراسة بدقة بدءا من مبررات اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه مرورا بصياغة الإشكالية المحورية للدراسة وتفكيكها إلى فرضيات يمكن اختبارها ميدانيا، بالإضافة إلى المسح المفاهيمي الذي مكننا من رفع البس الدلالي عنها وكذالك الاعتماد على مقاربة علمية التي تمثل جوهر هذه الدراسة وتفسرها، وصولا للدراسات السابقة التي حددت موقع دراستنا في وسط التراكم المعرفي، وبهذا فإن هذا الفصل يمثل خارطة طريق تمهد لنا الانتقال بشكل منطقي وثابت نحو الفصول الموالية.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد.

1- أهمية القيادة الإدارية

2- نظريات (السمات / السلوكية / الموقفية)

3- أنماط القيادة الإدارية

4- صفات القائد الإداري

5- مهارات القائد الإداري

6- أساليب وفنون القيادة الإدارية

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر القيادة الادارية من اهم الركائز الاساسية والموجهات الديناميكية التي ترسم نهج المؤسسات بما يضمن فعاليتها،فهي اساس العملية الادارية لما تقوم به من توجيه الموظفين و التأثير على افكارهم وسلوكهم، فالقائد الاداري هو مهندس العملية الادارية والعنصر الاساسي لاتخاذ القرارات الاداية الهامة، لذا وجب علينا الاحاطة بهذا المتغير من خلال تتبع تطوره الفكري واشكاله السلوكية ومقوماته الذاتية و المهنية، وينطوي هذا الفصل المعنون "بالقيادة الادارية" حصر شامل لأدبيات هذا المتغير، وسنتطرق في البداية لاهمية القيادة الادارية ودورها المحوري داخل المؤسسة، ليعقبها استعراض نظريات المفسرة لها منها (نظرية السمات، نظرية السلوكية، نظرية الموقفية)، كما سنتطرق لانماط القيادة الادارية، نتبعها بتحديد الصفات التي يجب توفرها في القائد الاداري، وكذا المهارات التي تمكنه من أداء مهامه بجدارة، لنختمه باستعراض اساليب و فنون القيادة الادارية التي يعتمدها القائد في القيامه بتوجيه السلوك التنطيمي.

1- اهمية القيادة:

1.تعد القيادة انها منسق الحياة فلابد منها في الحياة حتى ينتظم ويقام العدل، فهي الحلقة الواصلة المتمثله في تدفق القوة لتوجية الطاقات باسلوب متناسق يضمن موازنة العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.[1]

2.ويؤكد عوض خالف العنزي على ان القيادة تعتبر حجر الزاوية الذي يحقق نجاح واستمرارية المنظمات، فالقاده هم الذين يخططون ويسننون الاهداف والسياسات ويتابعون ويراقبون ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة كما انهم المسؤولين عن عملية التوجية واصدار تعليمات والارشادات، كما انهم يؤثرون في سلوك واتجاهات الافراد.[2]

3. تكمن اهمية القيادة في كونها القلب النابض للعملية الادارية ومفتاح الادارة، وان دورها ومكانتها نابع من انها تقوم بدور محوري يتدفق في كامل جوانب عمليات الادارة فتجعلها اكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محركة لها لتحقق اهدافها المحددة.[3]

4 . مواكبة المتغيرات التي تحيط المؤسسة والسعي لتوظيفها بما يخدمها.[4]

2 النظريات:

2-1 نظرية السمات :

ترى ان القائد الجيد يمتلك مجموعة الخصائص الجسمية و العقلية والانفعالية و الاجتماعية، والتي تتمثل في الاتي:

1-**السمات الجسمية :** فالقادة يميلون الى ان يكونون اطول و أثقل وزنا من الأتباع, خصوصا ان القادة يكونون هدف الجماعة فيشترط القتال مع غيرهم،كما ان القادة أكثر حيوية ونشاطا من الاتباع.

2-**السمات العقلية:** القادة يتفوقون بذكائهم عن الاتباع كما انهم اكثر ثقافة واوسع افقا وفهمنا ولهم بصيرة على التنبوء كما انهم يملكون أعلى مستوى في الادراك و التفكير، وهم الافضل من حيث الطلاقة اللفظية.

3-**السمات الانفعالية:** يمتلك القادة خصائص الانفعالية متمثلت في الثقة بالنفس، وارتفاع في مستوى الطموح والمثابرة والسيطرة، والاتزان الانفعالي، والنضج العاطفي، وقوة الانا والشعور بالهوية الذاتية.

---

[1] صابرين عطيه مرسال ،نفس المرجع ،الاتجاهات الحديثه في القياده الاداريه،دار الوفاء لدنيا ،الطبعه الاولى،الاسكندريه، مصر ،2014، ص15/14

[2] مدحت محمد ابو النصر، نفس المرجع كتاب قاده المستقبل القياده المتميزه الجديده ، الطبعه الاولى، القاهره المجموعه العربيه للتدريب والنشر ،القاهره، مصر، ص 20 /21

[3] بلال خلف السكارنه نفس المرجع، ص 115/114

[4] محمد عبد الهادي حسين،نفس المرجع ،ص 68

4-السمات الاجتماعية: يتصف القادة بالقدرة على التعامل مع الجماعة وعلى تشجيع روح التعاون بينهم ،كما يمتلك روح فكاهية ويمرح مع الاتباع كما ان له قدرة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.[1]

2-2 السلوكية:

نظرا لعدم الاقتناع بنظرية السيمات اتجه علماء السلوك خلال الستينات القرن 20 لدراسة مدى تأثير السلوك القيادي على انتاجية العاملين، فبدء التركيز على سلوك القائد من ناحية مايفعله وكيف يتصرف [2]

الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت بالاعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي كيف يتصرف القادة الفعالين في منظماتهم الناجحة، وقد كشفت دراسة جامعة ايوا(university of lowa)وجود اختلاف في اساليب قياداتهم حيث اكدت على ان هناك ثلاث اساليب يتبعها القادة، وهي:

- اسلوب القيادة المتسلطة (autocratic Style): والتي تقوم على المركزية في اعلى درجتها حيث يحدد طرق ومهام عمل المرؤوسين دون اي مشاركة منهم

-اسلوب القيادة المتساهلة (laissez-fair Style): يعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف وتحديد العمل وطرقه وفي اتخاذ القرارات

-هل اسلوب الديمقراطي (democratic Style): وهو اسلوب يوازن بين الاسلوبين السابقين حيث ان القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتحديد العمل وطرق ادائه

اما دراسة ولاية اوهايو (ohio state) بالاضافة لدراسة جامعة ميشيغان(U.of Michigan)فإنها كشفت عن ان القادة يهتمون بدرجه قصوى اما على المهمة ومتطلباتها اوعلى العامل وحاجاته وبالتالي فانهم يكونون اما قادة موجهين للمهمة (task-orientedleaders)او قادة موجهين الى العامل (Employee-oriented leader) وان افضلهم هو من يحقق الاهتمام العالي بالمهمة والعامل على حد السواء، وبربط نتائج هذين الدراستين باسلوب القيادة فان القادة المواجهين للمهمة يملون لاسلوب التسلط والمركزية وضعف مشاركة العاملين حين ان القادة الموجهين العاملين يميلون للاسلوب الديمقراطي القائم على المشاورات وتشجيع المشاركة[3]

[1] فاروق السيد عثمان ،استراتيجية بناء المهارات السلوكية للقادة الاداريين ، دار المعارف ،القاهرة ،مصر، 1997 ،ص116
[2] محمد عبد الهادي حسين،نفس المرجع،ص128
[3] نجم عبود،نفس المرجع، ص 75

كما ان نظرية الشبكة الادارية: قام فيها روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964 بتصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعة اساسية كما انها تعكس درجة اهتمام القادة وفي كل منهما بعدين اساسيين هما: درجة الاهتمام بالانتاج و درجة الاهتمام بالافراد.[1]

2.3 النظرية الموقفية:

نظرا لتغيرات التي حصلت في النظرية السلوكية بدا الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تاخذة المتغيرات الموقفية بعين الاعتبار بافتراض ان فاعلية القادة هب نتائج تفاعل مجموعة متغيرات من اهمها: النمط القيادي وشخصية كل من القائد ومرؤسيه والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة لهذه الدراسات المكثفة ظهرت نظرية الموقفية.[2]

بدات هذه النظريه منذ عام 1948 عندما ذكر stogdill ان التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة فقط وانما لابد من التطرق للمواقف.

تفوم على ان كل شيء يتوقف على الموقف وحاول اصحابها صياغة مدخل القيادة بالتركيز على كفاءة وقدرات القائد للتكيف مع الظروف والتي تشمل العوامل البيئية والافتراض بان القائد هو الشخص الذي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة.

و قد تم التركز فيها على القائد، الجماعات، الموقف والذي يملك اهمية كبيرة في تحديد القائد الذي يمكنه انجاز الاهداف[3].

نموذج فيدلر: يرى فيدلر انه لابد من قياس امرين هما الاول هو وصف القائد للمرؤوسين فقد يصفه القائد بانه جيد وهنا نقول ان القائد يهتم بالمرؤسين واذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول ان القائد يركز على المهام، ثانيا الموقف القيادي ويقاس من خلال الابعاد الثلاثة التالية حسب اهميتها وهي : علاقة القائد بمرؤسيه(جيدة او سيئة) ,هيكلة المهام (تكون مهيكلة او غير مهيكلة), قوه القائد قد يكون(قويا او ضعيفا)[4]

3- انماط القيادة:

1.3 القادة الديمقراطيون: يتميز القائد الديمقراطي الحقيقي بأنه يستطيع ان يجمع العاملين معه وينسق معهم وتشعر كل مستويات الادارة بالامن. بعكس القائد الديمقراطي الزائف الذي ينتهي به الامر بان يكون اقرب شبها بالقائد الديكتاتوري فهو يميل لان يكون مع العاملين اتجاها واحدا, والقائد الديمقراطي

[1] بشير العلاق،القياده الاداريه،دار اليازوري العلميه،عمان،الاردن،2010،ص47،2
[2] محمد عبد الهادي حسين،نفس المرجع، ص 129
[3] مدحه ابو النصر،نفس المرجع، ص108
[4] بشير العلاق،القياده الاداريه،دار اليازوري العلميه،عمان،الاردن،2010،ص45

يتميز مناخه الاجتماعي بانه ديمقراطي يسعى لاشباع حاجات القائد والاعضاء ويسود فيه الاحترام المتبادل وتوزع المسؤوليات، ويتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية, كما انه يشجع الاعضاء، ويترك للجماعة حرية توزيع العمل، ويكون موضوعيا في مدحه او نقده لعمل الافراد, فبغيابه يكون الانتاج والعمل ونشاط مساويا للانتاج والعمل والنشاط في حضوره, ويسود الاستقرار والمساءلة والراحة النفسية ويكون الانتاج حسب ماهو مخطط له.[1]

2.3 القياده الاستبدادية:(الاوتوقراطية/ التسلطية) وتنطلق فلسفهتها من مبدا اجبار القادة العاملين على اداء الاعمال انطلاقا من سلطتهم الرسمية التي تخولها لهم اللوائح والقوانين التنظيميه، والتي يرون بانه يجب عليهم استخدامها كأدوات للتحكم والضغط على العاملين لتحقق اهداف التنظيم، كما انهم يتصفون بسلوكهم التعسفي.[2]

ويتميز القادة الاتوقراطيين بمحاولة امتلاكهم لكل السلطات والصلاحيات صغيرة اوكبيرة كانت, فلا يشرك معه احد كما يتخذ المركزية المطلقة اسلوبا في العمل[3]

3.3 القيادة العقلانية :يستمد القائد دوره هنا من التفويض الرسمي الممنوح له الذي يخول له جملة من الافعال و الصلاحيات والسلطه، فهويعتمد على المركز الوظيفي فقط و يحترم سيادة القوانين واللوائح ويطبقها بحذافيرها دون الخروج عنها مهما دعت الضرورة، ويتوقع من جميع من يعملون معه اتباع ذالك مما يدفعه الى عقاب اي شخص يخالفها ويكون الولاء هنا للوائح والانظمة الثابتة لا لشخص القائد مطلقا[4]

4.3 القيادة الفوضوية (المتساهلة): ويتسمى كذالك بقيادة اطلاق العنان وتتميز بعدم وضوح الاهداف والفوضى فهو نمط تسيبي، فالقيادة هنا لا تقوم بالتسيير او العمل بموجب خطه واضحة، لان القائد يعتقد انه تشاوري اذ يترك الحرية للعاملين طمعا في كسب رضاهم وظنا منه ان العمل يسير بشكل تلقائي، فهو لايملك اي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة مصالح العمل فدورة هامشي لا يبدي اي راي الا اذا طلب منه، وهذا يؤدي لعدم الجدية في العمل وضياع الوقت وشعور العاملين بعدم الاستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤسيه لانهم يفتقرون للقيادة التي تقوم بتوجيههم ومتابعة اعمالهم.[5]

[1] فاروق السيد عثمان، استراتيجيات بناء المهارات السلوكيه للقاده الاداريين، دار المعارف، الاسكندريه،مصر، 1996 ،ص119/117
[2] وفيق النخله،القياده الاداريه وفن التحفيز،دار امجد للنشر والتوزيع،الطبعه الاولى،عمان،الاردن،2015،ص 60
[3] صابرين عطيه مرسال،الاتجاهات الحديثه في القياده الاداريه،دار الوفاء لدنيا الطباعه والنشر،الطبعه الاولى،الاسكندريه، مصر ،2014،ص 24
[4] رافضه الحريري،مهارات القياده التربويه في اتخاذ القرارات الاداريه،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2008،ص 24
[5]رافده الحريري ،نفس المرجع السابق ص28

4 صفات القائد الاداري :هناك مجموعة من الصفات للقادة الاداريين الفعاليين و المؤثرين منها :

– التحفيز: اي الرغبة الداخلية لدى القائد لاستخدام قدراته للوصول الاهداف باستخدام العلاقات الانسانية والاجتماعية.

– الرغبة الذاتية: وهي المحرك الداخلي للقائد الذي يوجهه نحو الهدف بمصداقية بمعنى الصدق والقدوة الصالحة وتطابق اقواله مع افعاله مما يولد الثقة به كقائد.

– الثقة بالنفس: فالايمان بمهارته وقدراته للوصول للاهداف وبتصرفاته التي تجعل الاتباع يقتنعون به.

– الذكاء : قدرت التعامل مع حجم الكبير من المعلومات والتحليل والاستنباط وخلق حلول البديلة والاستفادة من الفرص.

– معرفة الموضوع: القائد لديه القدرة على معرفة عن البيئة التي يعمل بها و تمكن من الموضوع الذي يدره بحيث يصله ذالك لدرجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة.

–الرقابة الذاتية: القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار حدوث اي تغييرات في محيطه حتى ولو كانت دقيقة والقدرة على تعديل تصرفاتة لتتناسب مع الحال حوله.[1]

4 مهارات القيادة الادارية: هناك العديد من المهارات الجوهرية التي لا يمكن ان نتخيل قائدا فعالا يستطيع نجاح بدونها من اهمها:

1. المهارة الفنية: يجب على القائد اتقان المهارات الفنية المتعلقة بالعمل كمهارة استعمال الحاسوب والاتصال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل ليكون قائدا متقينا بعمله وباعمال مرؤسيه من ناحية طبيعتها ولمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها ، بالاضافة لادراكه لاساليب البحث العلمي والتحليل وللطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل واعداد التقارير الضرورية لتطوير العمل.

2. المهارات الانسانية: تعني القدرة على استعاب سلوك وعلاقات ودوافع العاملين بالاضافة للعوامل النفسية المؤثرة عليهم لان الاحاطة بابعاد السلوك والعلاقات الانسانية تمكنة اولا من فهم ذاته ومن ثم فهم مرؤوسيه ثانيا وهذا يساعده على اشباع حاجاتهم وتحقيق الاهداف المشتركة.

3. المهارات التنظيمية: القائد الفعال ينظر للمؤسسة على انها نظام عمل متكامل، يفهم انظمتها وخطاطها واهدافها ويجيد اعمال وصلاحيات السلطة، وادارة الوقت وكذلك بتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وتنظيم العمل وادراكه لجميع اللوائح والتعليمات داخل مؤسسته اوخارجها المرتبطة بعمله.

[1] صابرين عطيه مرسال،نفس المرجع، ص56/57

4. المهارات الفكرية: القائد الفعال يمتاز بامتلاكه لمهارات التفكير عالية الدرجة، وينبغي ان يتمتع بقدرةعلى الدراسه والتحليل والاستنتاج والاستقراء واستشراف المستقبل وتوقع الاخطار الممكن حدوثها، اي انه يتميز بالوعي والمرونة والانفتاح الذهني لتقبل افكار الاخرين حتى اراء من يخالفونه في الراي لاجل تطوير المؤسسة حسب مستلزمات العصر والظروف المحيطة بها.[1]

5-اساليب وفنون القيادة: للقيادة الجيدة فنون لابد من تعلمها واكتسابها لنجاح الادارة ومن هذه الاساليب والفنون :

1. التوضيح والتوجيه: يحتاج افراد المؤسسات لقدرة القائد من البدايه على التوجه الصحيح بطريقة واضحة ومحددة، فعلية ان يحدد الاهداف ونوعية المهمة والافراد الذين سيتولونها واسلوب الاداء والجدول الزمني.

2. الاقناع والتفكير الاستراتيجي: في مراحل الاولى تحتاج المؤسسة والافراد لتشجيع كبير على مواكبة التعلم او الخبرة الجديدة اللازمة، وذالك لتحقيق التقدم في المهمة وعند تكليف باداء اي مهمة، يجب توفير خطوات تسبق عملية التنفيذ والتى تتعلق باقناع الادارات المتوسطة والموظفين بفعالية الاجراءات والمهمات المراد تحققها وتكون بالمنطق والبراهين لان الموظف المقتنع و الراض بعمله سيكون اكثر انتاجية.

3. المشاركة: في هذه المرحلة يزداد نضج الافراد او المؤسسة وبدراية تامة بالمهمة وبالعمل معا، وهنا يقلل القائد حجم دوره وسلوكه الخاص بالمهمة ويبدا بزيادة سلوك اقامة العلاقات لانه لا يحتاج الى الكثير من التوجيه ولكنه يتشجيع المجموعة عن طريق المدح والمكافات.

4. التفويض: في هذه مراحل الاخرة يقلل من تنفيذ المهمة ومن مهارات اقامة العلاقات لان المجموعة اصبحت تمتلك القدرة والنضج الكافي لاداء المهمة دون الحاجة لتشجيع وهم مؤهلون لتحمل المسؤولية وتوجيه سلوكهم وهم في غنى عن الدعم الاجتماعي او العاطفي من جانب القائد فخبرتهم تكفي.[2]

[1] عدنان يوسف العتوم،قاسم محمد الكوفحي، القياده والتغيير،دار المسيره،الطبعه الاولى،عمان،الاردن،2018ص43/42

[2] عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفي، نفس المرجع،ص44/43

خلاصة الفصل :

وعلى اساس ماتناولناه وفصلناه في هذا الفصل يمكن القول انه تم اعطاء نظرية شاملة لمتغير القيادة الادارية بعتباره اساس توجيه الاداء المؤسسي، حيث سمح لنا هذا الفصل اهمية القيادة داخل المنظمة، ثم استعراض النظريات المفسرة له(السمات،السلوكية،الموقفية)، كما تطرقنا الى تصنيف انماطها، وتحديد صفات ومهارات التي يجب ان تتوفر في القائد الناجح، وصولا لذكر اساليب وفنون القيادة في توجيه السلوك، وبذالك فإن هذا الفصل يمهد لنا الانتقال بشكل منطقي وثابت نحو الفصل الموالي لدراسة المتغير التابع .

الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

تمهيد.

1- اهمية تنمية الموارد البشرية

2- اسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية

3- اسس تنمية الموارد البشرية

4- خصائص تنمية الموارد البشرية

5- متطلبات تنمية الموارد البشرية

6- اساليب تنمية الموارد البشرية

7- استراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التدريب/ التحفيز)

خلاصة.

تمهيد:

ان استكمال معالم الاطار النظري يقتضي تفكيك المتغير التابع والوقوف على ابعادها الفكرية و الاجرائية، بإعتبار ان الموارد البشرية من اهم عناصر المؤسسة فإلاستثمار فيها وتطويرها يعتبر اساس لضمان استمرارية المؤسسات والقدرة على مواجهة التحديات التي قد تواجهها، وفي هذا السياق تتجلى تنمية الموارد البشرية، كأداة استراتيجية تطمح للأرتقاء بمستوى اداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، ويسعى هذا الفصل الى تقديم مادة علمية منظمة ففي البداية ركزنا على اهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ليعقبها استعراض اسباب ودوافع التي تحتم المؤسسات على القيام بذالك، كما سنتطرق الى تبين اسس وخصائص تنمية الموارد االبشرية التي تميزها، متبوعتنا بذكر أهم المتطلبات الازمة لإنجاحها، لننتقل بعدها لتحديد أهم الاساليب المعتمدة في التنمية، ونختتم الفصل بالتعريف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع التركيز على محوري التدريب و التحفيز.

1- **اهمية تنمية الموارد البشرية:** ان العمل على تنمية الموارد البشرية له اهمية كبرى سواء على مستوى العاملين او على مستوى جماعة العمل او على مستوى المنظمة التي يعملون فيها نذكر:

1.2 الاهمية على مستوى العاملين وذالك من خلالها يتم توفير مناخ ملائم لزيادة انتاج الفرد، بالاضافة لاخراج قوة الفرد الذي تدفعه نحو النمو وتحقيق الذات، كما انها تعمل على اشباع الاحتياجات الاساسية للافراد تؤدي بهم للبحث عن اعمال فيها تحدي لقدراتهم، وبالنظر لمفهومها اتجاه الفروق الفردية يمكن توجيهها للاستفاده منها في انجاز المهام وفق تكاليف تتناسب معها، كما تساعد في احداث التنمية للافراد وبالتالي زيادة تحملهم للمسؤولية.

2.2الاهمية على مستوى جماعة العمل وتتضح من خلال المساعدة على تعاون جماعة العمل لاجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين كفاءة الانتاجية، وتؤدي تنمية الموارد البشرية لزيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع حلول مناسبة مستديمة لها.

2.3 الاهمية على مستوى المنظمة تتضح من خلال ان نجاحها في اي جزء من المنظمة سيدفعها لتنمية للموارد البشرية في الاجزاء الاخرى، كما تؤدي تنمية الموارد البشرية لزيادة قدرة و فاعلية المنظمة مما تكسب القدرة على مواجهة المنافسة المحيطة بها.[1]

2 - **اسباب ودوافع تنمية الموارد البشرية** : ابرز الاسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تكمن في:

. لتوجيه وتعريف الوافدين الجدد بانواع بنشاطاتهم ووظائفهم وارشادهم وتعليمهم كيفية اداء المتوقع منهم ونوعه.

. لزيادة قدرات الافراد ورفع مستوى ادائهم وتحسين مهاراتهم بما يطابق معايير الاداء المحددة لهم.

. لتهيئة الافراد لمواجهة كافة التحديات التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية في ظائفهم مستقبلية[2].

. ظهور وظائف معقدة او المفتوح وزيادة تعقدها حيث مكوناتها ومهاراتها.

. الرغبة الذاتية من طرف الموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجياتهم كما ونوعا.

. تهيئتهم لفرص الارتقاء الوظيفي ذو مسؤوليات اكبر[3].

---

[1] محمد فاتح محمود بشير المغربي، اداره الموارد البشريه، دار الجنان للنشر والتوزيع،الطبعه الاولى،عمان،الاردن، 2016،ص42/41

[2] عتيقه حرايريه،ا. هشام بخاري،تنميه الموارد البشريه في المنظمات المعاصره تاصيل نظري معاصر،مجله التنميه واداره الموارد البشريه،المجلد 04،العدد 08،جامعة البليدة لونيسي علي،الجزائر،2018، ص7

[3] بودرجه رمزي،ا. رزيق حنان، journal of contemporary business economic studies , مساهمه التدريب في تحقيق تنميه الموارد البشريه بالمنظمه بالاشاره الى معوقات تنميه الموارد البشريه في الجزائر، المجلد 02 العدد 01 ، جامعة ابن خلدون -تيارت ،الجزائر،2019،ص28

3-اسس تنمية الموارد البشرية:

1.3 سياسة وخطط واضحة: وجود لوائح تنفيذية لكيفية تطبيق هذه الانظمة وهي متوافرة ومعروفة لدى الموظفين نسبيا، و يتم اعلامهم في حل صدور قوانين جديدة وذالك من خلال خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير وادارة وتنمية الموارد البشرية.

2.3 سياسات وخطط مطبقة: ان سياسات المتبعة لتنمية الموارد البشرية تحقق افضل اختيار للكفاءات الادارية والفنية وتؤكد على تطوير عمل الموظفين وتكشف احتياجاتهم التدريبية، كما انها تحرص على رفع مستوى اداء العاملين الامر لتقليل من دوران العمل.

3.3 بناء الطاقات البشرية والادارية: يتم اختيارة كادر العامل المؤهل مهنيا واكاديميا في هذه الموسسة وفق اسس مهنية منها: الاعلان عن الوظائف وفق مواصفات محددة كواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم ثم المقابلات.

4.3 اساليب التدريب: وتستخدم في ظروف ملائمة يوجد فيها مواقف تدريبية يتم فيها تنمية وتبادل المعلومات والمهارات او اتجاهات بين المشاركين والمدرب او بين المشاركين ذاتهم لاجل تحقيق اهداف برنامج التدريبي .[1]

4 خصائص تنمية الموارد البشرية :

1.4 تنمية موارد البشرية عملية شاملة:فهي تشمل المختلف المعارف والمهارات التي قد يحتاجها الفرد في حياته المهنية، من خلال اعداد المسبق لبرامج تكوينية للوظائف التي يمكن ان يتاهل لها او وظيفته الحالية، كما تطور قدراته على اصدار الاحكام واستيعاب المفاهيم كما انها توفر الكفاءات اللازمة عند الحاجة لها بتنويع معارف ومهارات عمالها الحاليين.[2]

2.4 تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: يمكن النظر لها على انها عملية استراتيجية لها شكل نظام فرعي مكون من اجزاء متكاملة وتعمل في اطار استراتيجية المؤسسة، و تتكون من مجموعة برامج التدريب والتنمية المستمرة بهدف تطوير وتحسين اداء كل العمال وتعلم كل جديد باستمرار لاجل مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي واعد، وتسعى في نفس الوقت لتشكيل بنية تحتية ترتكزعلى المهارات البشرية التي تحتاجها لاجل رفع الكفاءة الانتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا زبائنها، وكذلك التكيف والملاءمة مع التغيرات الحاصلة، وينعكس اثارها على

[1] حازم احمد فروانه. اسماعيل سالم ماضي، "دور جودة الخدمات التي تقدمها مكتبات الجامعات الفلسطينية في إدارة المعرفة: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة ببليوفيليا لعلوم المكتبات والمعلومات والمعرفة، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، أبريل 2019، ص 915

[2] علي قدور، علي حميدوش،الاتجاهات المعاصره في تنميه الموارد البشريه واهميتها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسات،مجله البديل الاقتصادي،المجلد الخامس،العدد الاول،الجزائر، 2018 ،ص304

نشاط المؤسسة، وعليه فان التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم كيرا في خفض الضغوط التي تنتجها التغيرات على الموارد البشرية.

3.4 تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: فتنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة، ترتكز على التعلم بهدف بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى راس المال البشري لاجل تطوير ورفع مستوى ادائهم والتكيف مع مختلف المتغيرات، وبالتالي فهي تعمل بجد لاحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية وخصائص اعمالها لجعل ادائها في تحسن مستمر ودائم .[1]

4.4عملية مخططة مقصودة وضرورية لاحداث تغير وتطور بشري للافضل وبما يخدم اهداف المؤسسة.[2]

5-متطلبات تنمية الموارد البشرية:

-تنظم تنمية الموارد البشرية بشكل يتيح تحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة،

- توفير افراد وخبرة في مجال التنمية على ثلاث مستويات وهي:على مستوى الادارة العليا او مستوى الوحدة او قسم او على مستوى العمليات .

- ادارة افراد فعالية وانجاز الاعمال والمهام بكفاءة عالية وهذا يتطلب درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

-وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية, وتوجد ثلاث:

-اولا استراتيجية معرفية: تتضمن تعديل طريقة التفكير والافكار والمعتقدات بالاعتماد على مختلف المناهج مثل: الكتب, الافلام..... الخ لاجل ايصال المعلومات اما في اتجاة واحد اواتجاهين .

• ثانيا استراتيجية سلوكية: تتضمن محاولة تغيير السلوك داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك او تمثيل الادوار, بحيث يتغير السلوك فقط.

• ثالثا استراتيجية بيئية: تتضمن تعديل بيئة العمل السائدة للمورد البشري مثل التدوير الوظيفي او بناء الفريق، حيث تنمى المهارات وتجدد الاتجاهات بعمليه تسمى بالنجاح السيكولوجي.[3]

---

[1] حسيبه سهيله،بوعروج لمياء،تنميه الموارد البشريه ضروره ملحه لنجاح المصاريف الاسلاميه –دراسه حاله البنك الاسلامي الاردني–, المجله الدوليه في الاقتصاد واستراتيجيه الاعمال، المجلد 02،العدد 01، جامعة الجزائر 03،الجزائر،2022ص79

[2] قرواط يونس،ممارسه تنميه الموارد البشريه في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته–دراسه حاله جامعه المسيله–،مجله الدراسات الاقتصاديه المعاصره،المجلد 07،العدد 2،جامعة محمد بوضياف،الجزائر،2022 ص325

[3] يونس قرواط،محمد صلاح،حجيله بن وارث،دور التنميه الموارد البشريه في تحقيق التنميه المستدامه وسبل الادماجها بالمؤسسه الاقتصاديه"دراسه حاله مؤسسه الحضنه حليب بالمسيله–الجزائر"مجله دراسات العدد الاقتصادي،المجلد 12،العدد 02،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر،2021،ص143

6 اساليب تنمية الموارد البشرية :

• تخطيط الموارد البشرية يتم فيه تحديد الاحتياجات الكمية و الكيفية من الموارد البشريه للمنظمة.

•تحليل وتوصيف الوظائف وهو الاجراء الذي يحديد واجبات الوظيفه والمهارات التي يجب وان تتوفر في شاغلها.

• الاستقطاب والذي يتضمن اكتساب الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرارالمنظمة وذالك من خلال عملية البحث عن افراد مؤهلين ومناسبين للعمل داخلها والذين بتقديمهم طلبات عمل للمنظمة لوجود شواغرعمل او لتوقع وجودها مستقبلا.

•وضع نظام الاختيار والتعيين ويتم فيها انتقاء افراد تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبه والمناسبه لشغل وظيفة معينه.

•تصميم نظام الاجور فيه يتم تحديد لكل وظيفة قيمتها واهميتها النسبيه و اجرها.

•تصميم النظم الحوافز يقصد بهذه المهمه منح مقابل عادل للاداء المتميز.

•تدريب وتطوير العاملين واكسابهم المهارات والمعارف واتجاهات ايجابية التي ترتبط بوظائفهم لتصحيح انحرافات الاداء الحالي وتحسين الاداء المستقبلي.

•تقييم الاداء نظام يراجعه اداء المهمات للفرد او لفريق العمل من خلال مقارنة مستوى الاداء الحقيقي والاداء المطلوب.

•تقديم خدمات للعاملين والتسهيلات التعليميه ومختلف التامينات والبرامج الاجتماعيه والترفيهيه.[1]

7 استراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

1.7 التدريب:

يعتبر التدريب استثمارا يهادف لتطوير وتحسين الكفاءات الانسانية وليس مصروفا تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردودا معينا،[2]ان التدريب اسلوب منظم يمكن الفرد الحصول على المعرفة واكتساب المهارات لاجل تحقيق اهداف محددة، كما يوفر للفرد فرص اكتساب الخبرات والمهارات التي ترفع من كفاءته وتزيد من قدرته على اداء عمله[3]، باستخدام اساليب مختلفة منها التدريب اثناء

[1] سمير سليمان الجمل ،واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنميه الموارد البشريه في البنوك العامله في مدينه دورا محافظه الخليل-فلسطين،مجله العلوم الانسانيه-المجلد 04، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي، تندوف ،الجزائر، 2020،ص247

[2] كاظم حمود،د، ياسين كاسب الخرشه،اداره الموارد البشريه،دارالمسيره للنشر والتوزيع والطباعه،عمان،الاردن،2006،ص126

[3] ابراهيم عباس الحلابي،تنميه الموارد البشريه واستراتيجيات تخطيطها وتحديتها في الشركات مع اطلاله على التجربه اليابانيه،دار الفكر العربي،الطبعه الاولى،القاهر،مصر،2013ص 129

العمل/ التدريب خارج العمل[1]، لذالك تبدي المنظمات اهمية كبرى به لاجل تنمية مواردها البشرية، ويسعى التدرب على تحقيق جملة من الاهداف نذكرها:

- يساهم التدريب في عقلنة القرارات الادارية ورفع ادائها بكفاءة وفعالية.

-التدريب يساهم بتقليص الحوادث اصابات العمل.[2]

-يسمح التدريب في رفع الروح المعنوية واحساس العمال بالتقديرمن طرف ادارة منظماتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية.

-يساهم التدريب في زيادة قدرة العمال على الكيف مع مستجدات البيئة الخارجية.

-يقود التدريب الى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية والمبادرة.[3]

-يسعى التدريب الى تطوير قدرات و مهارات الافراد بهدف تحسين مستوى ادائهم الوظيفي داخل المنظمة .[4]

2.7 -التحفيز :

يعد من أهم الاستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين و في مجال تنمية الموارد البشـــرية ، حيـــث تسعى المنظمات لتحفيز مواردها البشرية بتقديم تحفيزات الالزمة للعاملين للمساهمة في رفع إنتـــاجيتهم وأداءهم وكفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على فعالية العاملين والمنظمة بحد ذاتها من خلال:

-زيادة نواتج العمل في شكل مبيعات وأرباح وإنتاج، وجودة .

-تخفيض الفاقد في العمل كالتكاليف و كميات الخامات.

_إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، خصوصا التقدير والاحترام والشعور بالمكانة ما يدفع العمال لزيادة وتحسين مهاراتهم المهنية و زيادة إنتاجية المنظمة.

-شعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح .

-جذب العاملين للمنظمة واشعارهم بالعدالة داخلها ,مما يؤدي للولاء وتنمية روح الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل والانتاجية.

---

[1] ابراهيم عباس الحلابي،تنميه الموارد البشريه واستراتيجيات تخطيطها وتحديتها في الشركات مع اطلاله على التجربه اليابانيه،دار الفكر العربي،الطبعه الاولى،القاهر،مصر،2013ص131/133

[2] كاظم حمود،د. ياسين كاسب الخرشه،اداره الموارد البشريه،دارالمسيره للنشر والتوزيع والطباعه،عمان،الاردن،2006،ص128

[3] بودرجة رمزي،ا.رزيق حنان، نفس المرجع، ص03

[4] باري كشواي،اداره الموارد البشريه،دار الفاروق للنشر والتوزيع،الطبعه الاولى،القاهره،مصر، 2002ص120

_تصميم نظام للصحة والامن لتقليل من الخسائر عند وقوع حوادث وتحمل التكلفة العلاجية للعاملين كأدنى حد وتعويضهم.[1]

[1] عتيقة حرايرية ،ا.هشام بوخاري ،تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تاصيل نظري،مجلة تنمية الموارد البشرية – بحوث و دراسات–،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة بليدة 02، البليدة ، الجزائر،2018، ص09

خلاصة الفصل:

وعلى اساس ماتناولناه وفصلناه في هذا الفصل، نكون قد احطنا بالخلفية النظرية و الفكرية المرتبطة بتنمية الموارد البشرية بعتباره الركيزة الاساسية لتحقيق التميز والكفاءة المؤسسية، حيث قمنا بدايةً من الاهمية والدوافع، مروراً لأستكشاف اسس وخصاص هذه العملية، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها، الى تحديد الاساليب لترقية المهارات، والتركيز على الدريب و التحفيز كأليتين محوريتين لتنمية الموارد البشرية، وبذالك فإن هذا الفصل بالإضافة الى الفصل السابق فإنه يشكل إطارا نظريا متكاملا يمهد لنا الانتقال بشكل منطقي وثابت نحو الدراسة الميدانية لإسقاط هذه الابعاد النظرية على ارض الواقع.

ثانيا: الجانب الميداني

الفصل الرابع: الطريقة و الأدوات

تمهيد.
اولا: مجالات الدراسة
أ- المجال الجغرافي للدراسة
ب- المجال البشري للدراسة
ج- المجال الزمني للدراسة
ثانيا: منهج الدراسة و العينة
أ- منهج الدراسة
ب- عينة الدراسة
ثالثا: ادوات جمع البيانات
أ- الاستبيان
رابعا: تقنيات المعالجة الإحصائية
خلاصة.

تمهيد:

لا تكتمل القيمة العلمية لإي دراسة الا بإسقاط التوجهات النظرية على ارض الواقع لاختبار صحتها، وفي هذا السياق فإن هذا الفصل الميداني يساهم في ترجمة وفحص الفرضيات وصياغة التفسيرات الواقعية بناء على المؤشرات الكيفية والكمية المأخوذة من مجتمع الدراسة، ويسعى هذا الفصل المعنون "الطريقة والادوات" الى تقديم هيكلة تطبيقية متكاملة بدءاً من التعريف بميدان الدراسة من خلال إستعراض مجالات الدراسة الزماني و المكاني و البشري ثم يليها تحديد منهج الدراسة المعتمد عليه ، لننتقل بعدها لتوضيح طبيعة العينة وحجمها وخصائصها ، كما سنتطرق الى عرض مفصل لادوات جمع بيانات الدراسة وأليات قياس صدقها وثباتها لضمان صلاحيتها، ولنختتم هذا الفصل بتوضيح تقنيات المعالجة الاحصائية المستعملة التي وضفناها لمعالجة البيانات وتفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

اولا:مجالات الدراسة

أ–المجال الجغرافي :

تقع الجامعة في المدخل الشمالي لولاية برج بوعريريج، بالتحديد شرق المدينة ضمن منطقة شبه حضرية (بين المدينة والمجال الريفي) وتتوزع مرافقها على مجمعات كبرى في منطقة "العناصر" ومناطق محاذية للطريق الوطني رقم 5، في احداثيات جغرافية تقريبية وهي خط عرض 36.07 شمالًا وخط طول 4.77 شرقًا بعد حوالي 7–10 كم شرق مركز مدينة برج بوعريريج تقع في منطقة هضبية مرتفعة (حوالي 900 متر فوق مستوى سطح البحر)، مما يمنح حرمها الجامعي مناخًا يتميز بالبرودة القارية شتاءً والاعتدال صيفًا.

ب–المجال البشري :

مجتمع بحثنا في هذه الدراسة الراهنة في القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية (الموظفين الاداريين) البالغ عددهم 211 موظف اداري، حسب احصائيات التي توصلنا لها من خلال الكليات السبعة في جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج.

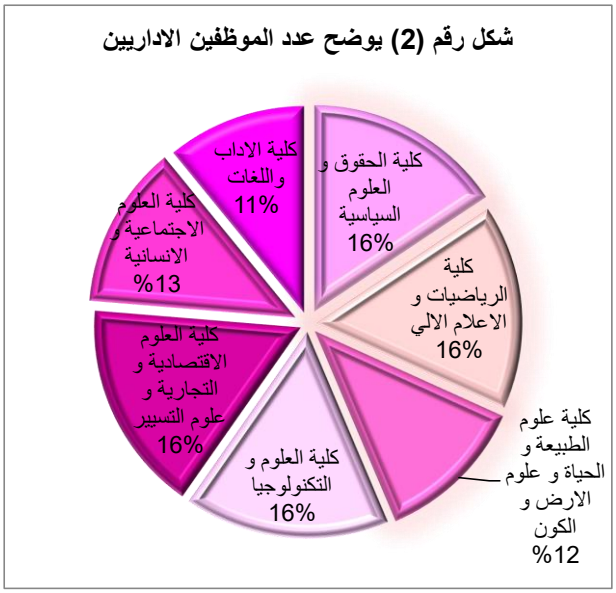
وتبين الاحصائيات التالية حسب كليات جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج في سنة2026

جدول رقم (1) يبين توزيع عدد الموظفين الاداريين في الكليات:

الكلية	عدد الموظفين الاداريين
كلية الحقوق و العلوم السياسية	33
كلية الرياضيات و الاعلام الالي	34
كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الارض و الكون	25
كلية العلوم و التكنولوجيا	34
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	35
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية	27
كلية الاداب واللغات	23
المجموع	211

المصدر: اعداد الطالبة.

شكل رقم (2) يوضح عدد الموظفين الاداريين



ج-المجال الزماني:

يتمثل المجال الزماني لهذه الدراسة انظر الانطلاق من بداية الدراسة الميدانية الى غاية نهاية الدراسة وقد اجريت على مرحلتين.

تمثلت المرحلة الاولى والتي هي تعتبر كخطوة تمهيدية للدراسة، حيث تم فيها الاتفاق مع المشرف وامضاء وثيقة الاشراف، ثم بدء الباحثة بجمع معلومات المتعلقة بمجال الدراس المرحلة الثانية ومن خلال هذه المرحلة تم بناء اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة، وكان ذلك يوم2 مارس 2026 حوالي 4 ايام ابتداء من يوم 02 مارس الى غايه يوم 05 مارس 2026 ، ومن ثم استرجاع الاستبيان وانهينا اعمالنا على الدراسة في شهر ماي.

ثانيا: منهجية البحث :

أ-المنهج الدراسة:

عرف المنهج الوصفي بانه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهره او موضوع محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة.[1]

كما يعرف انه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجيه علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وهناك من يعرفه بانه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة للوصول الى فهم افضل او وضع سياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة به.[2]

ويعرف المنهج الوصفي بانه وصف لحالة تتعلق بظاهرة طبيعية او مجتمعية خلال فترة زمنية محددة لمعرفة اسبابها ونتائجها ومن ثم تعميمها على الحالات المشابهة.[3]

فيما يتعلق بالمنهج الوصفي في دراستنا فهو يخص وصفه متغيرات ومؤشرات موضوع بحثنا اذا نتخذ بالوصف دور القيادة الادارية من خلال مؤشرات اسلوب التواصل والتخطيط الاستراتيجي والعلاقات الانسانية وكذلك الارشاد والتوجيهي الاداري ودوره في تنمية الموارد البشرية والتي تظهر من خلال تحسين الاداء الشعور بالانتماء وكذا الولاء للمؤسسة من جهه اخرى.

---

[1] محمد عبيدات ، محمد ابو نصار،عقله مبيضين ,منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، الطبعه الثانيه، عمان ،الاردن ,1999،ص46

[2] محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي دار الكتب الطبعه الثالثه صنعاء، اليمن، 2019، ص 46

[3] غازي عنايه .البحث العلمي منهجيه اعداد البحوث والرسائل الجامعيه بكالوريوس،ماجستير، الدكتوره،الطبعه الاولى، دار المنهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن، 2014 ، ص60

ب- العينة :

1- نوع وحجم العينة:

العينة هي جزء من مجتمع البحث او الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثله لمجتمع البحث فالعينة هي جزء معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون اشخاصا كما قد تكون احياء او شوارع او غير ذلك ...[1]

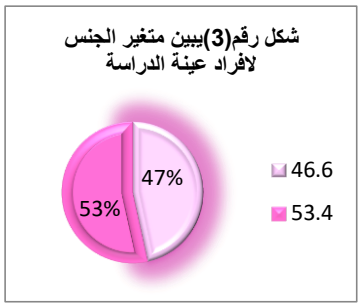
اعتمدنا في دراستنا على العينة الحصصية التي تستخدم في الدراسات الاستطلاعيه وفي قياسات الراي العام السريعة حيث يلجا الباحث[2]، الى اختيارها من خلال تقسيم المجتمع الى مجموعات او مستويات واختيار عدد من الافراد في كل مستوى بطريقة غير عشوائية[3]، ويحدد حجم العينة على اساس ان يناسب حجم عدد افراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الاصلي لكل شريحة داخل المجتمع ونسبتها الى المجموعة الكلية لمجتمع البحث[4].

بما ان المجتمع دراستنا بلغ عددهم 211 موظف اداري حسب الاحصائيات المجموعة من الكليات بجامعة محمد الباشير الابراهيمي برج بوعريري تم الاخذ نسبة 35% وبلغ عدد المبحوثين 73 موظف اداري.

2- خصائص عينة الدراسة :

جدول (02) يبين متغير الجنس لافراد عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	46.6
انثى	39	53.4
المجموع	73	100.0



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

[1] .ناديه عاشور مع مجموعه من الباحثين،منهجيه البحث العلمي في العلوم الاجتماعيه، مؤسسه حسين نراس الجبل للنشر والتوزيع ،قسنطينه ،الجزائر ،2017 ص228

[2] طاهر حسوي الزيباري ، ساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ،مجد المؤسسه الجامعيه للدراسات والنشر والتوزيع،الطبعه الاولى، بيروت، لبنان، 2011 ص 125

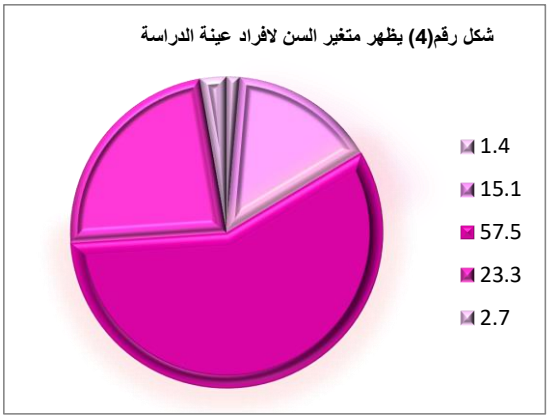
[3] ناديه عاشور مع مجموعه من الباحثين ،منهجيه البحث العلمي في العلوم الاجتماعيه،مؤسسه حسين نراس الجبل للنشر والتوزيع ،قسنطينه ،الجزائر ،2017 ص242

[4] محمد سرحان علي المحمودي مناهج البحث العلمي، دار الكتب الطبعه الثالثه، صنعاء، اليمن، 2019، ص 173

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم(1) الى تقارب نسبي بين الجنسين داخل هيكل ادارة الجامعة مع اخذ افضلية عددية لصالح فئة الاناث حيث شغلة نسبة 53.4% من افراد عينة الدراسة، حيث انهن يمثلن الفئة الغالبة من موظفي الادارة في الجامعة وهذا يدل على تحول في الهوية الجندرية التقليدية للمؤسسة واكتساح العنصر النسوي للمجال الاداري حيث اصبحت النساء تشكل ارقام صعبة في الموارد البشرية وذالك لامتلاكهن توجها اكثر نحو العمل الاداري في الجامعة لانه يمنحهن فرصا اكبر للترقية الاكاديمية و الادارية ولان قطاع التعليم العالي يمثل بيئة جذابة ومستقرة للمراة، اما بالنسبة لفئة الذكور و التي قدرت نسبتهم ب 46.6%وهي نسبة تعكس حضور العنصر الذكوري والذين يمثلون ركيزة هامة في الهيكل الاداري و الاكاديمي الذي يتطلب نفسا طويلا في الترقي الاكاديمي وهم قد يميلون غالبا نحو الاستقرار الوظيفي طويل الامد و التركيز على المسار المهني الدراسي.

جدول(03) يظهر متغير السن لافراد العينة :

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	1.4
من 25-34 سنة	11	15.1
من 35-44سنة	42	57.5
من45-54سنة	17	23.3
55سنة فما فوق	2	2.7
المجموع	73	100.0



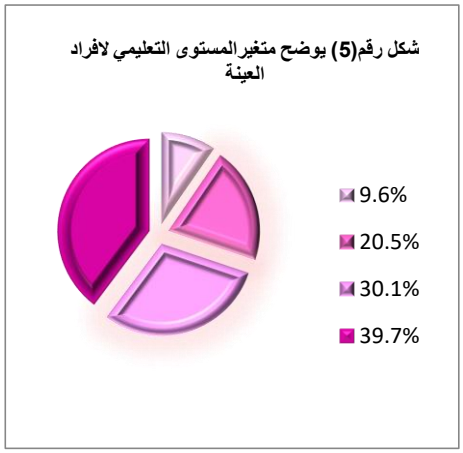
المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول اعلاه التي تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير السن، وجود اعلى تركز في الفئة العمرية 35-44 سنة بنسبة 57.5% وهي الفئة التي تمثل العمود الفقري للجامعة و يعتبرو انهم الموظفين الذين تجاوزو مرحلة التدريب و البدايات وجود هذه الفئة باكثر من نصف المورد البشري يجعل الجامعة تعيش حالة من النضج المهني، ثم تليها فئة 45-54 سنة من حيث الثقل العددي بنسبة 23.3%و الذين يمكن اعتبارهم انهم فئة الحكمة التنظيمية و هم في الغالب

الذين عاصرو تحولات وتطورات الجامعة كما انهم اصحاب الخبرة الميدانية . ثم تاتي بعدها فئة 25-34 سنة بنسبة 15.1% والتي تعتبر انها فئة الطاقة المتجددة وهي تمثل القوة الحيوية و التقنية في الجامعة والتي تربط بين اصالة الخبرة- الفئات الاكبر- وحداثة المعرفة التنظيمية و التقنية، ثم تتبعها فئة 55 سنة فما فوق بنسبة 2.7% وهي تعتبر فئة الخبرة القصوى و التي تمثل نسبة ضئيلة والتي قد تشير الى ان الجامعة شهدت موجة تقاعد في الاون الاخيرة، الا انه يمكننا ان نلاحظ كذالك وجود ضعف في فئة الشباب اقل من 25 سنة بنسبة 1.4% وذالك يعكس صرامة شروط التوظيف الجامعية و التي تشترط مسارا اكاديميا طويلا ومؤهلات عالية.

جدول رقم(04) يوضح متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	9.6%
شهادة مهنية	15	20.5%
ليسانس	22	30.1%
ماستر	29	39.7%
المجموع	73	100.0%



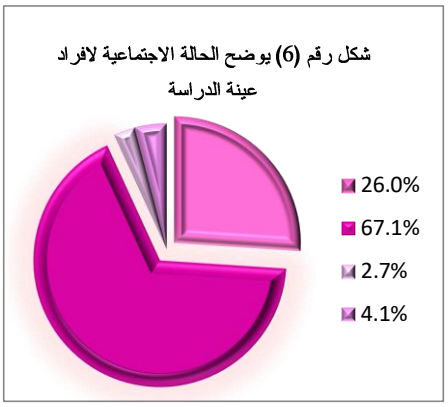
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر توزيع افراد العينة في الجدول المرفق اعلاه بروزا واضحا للمؤهلات الجامعية حيث يملك 39.7% شهادة ماستر وهذا يشير الى وعي و جاهزية المورد البشري لاستعاب خطط التنمية و التطوير المعقدة وكذا امتلاك الجامعة لطاقة ادارية قادرة على ابتكار و تطوير اساليب عمل تلقائية، ثم تعقبها فئة المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 30.1% هم الذين يمتلكون المعارف الاكاديمية الاساسية و هم يمثلون وجود رغبة في التطور، ثم تليها فئة المتحصلة على شهادات مهنية بنسبة 20.5% والتي تضمن وجود تناسق بين المعرفة النظرية و الممارسة التطبيقية وهم يعتبرون محرك العجلة الادارية و التقنية اليومية وفي الاخير تاتي فئة المتحصلون على شهادة الثانوية و هي اقل فئة

بنسبة 9.6% و ترمز الى قاعدة الهرم التنفيذي والتي بدونها يتعطل الاتصال الفيزيقي و اليومي داخل الادارة.

جدول رقم (05) يبين متغير الحالة الاجتماعية:

الحالةالاجتماعية	التكرار	النسبةالمئوية
أعزب	19	26.0%
متزوج	49	67.1%
أرمل	2	2.7%
مطلق	3	4.1%
المجموع	73	100.0%

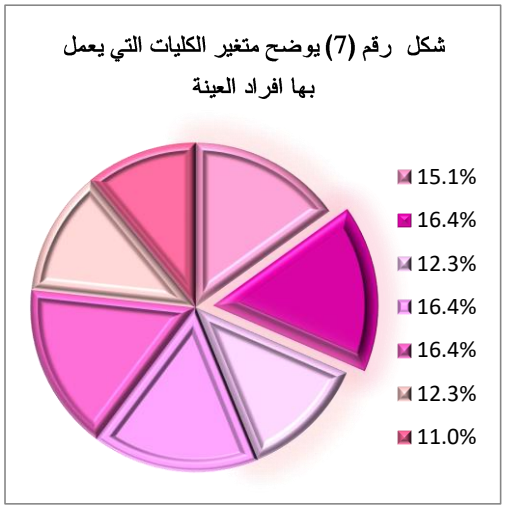


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ينضح لنا من خلال معطيات الجدول اعلاه ان الغالبية المهيمنة من الموظفين المعنيين بعينة الدراسة هم فئة المتزوجين حيث بلغ نسبتهم 67.1%.ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة العزاب التي سجلت نسبة قدرها 26% لتنخفض نسبة فئة المطلقين ليصلو لبنسبة قدرها 4.1% وكذالك قد سجلت فئة الارامل نسبة ضعيفة قدرة ب 2.7% .يمكن القول ان فئة المتزوجيين تشكل ثلثي الموظفيين وهذا يعكس لنا وجود استقرار اجتماعي داخل الادارة للجامعة بالاضافة لوجود موردا بشريا رصينا وذالك يرجع لالتزامات التنظيمية العالية هذه الفئة الناتجة عن التزاماتهم الاسرية التي تدفعهم للتمسك الوظيفي وكذا السعي للانظباط المهني، اما فيما يخص الفئة الثانية وهي فئة العزاب والتي تمثل ربع الموظفيين فهذا يدل على وجود ديناميكية و قوة ادارية تمتاز بمرونة وتعلم سريع وقدرت على التكيف مع متطلبات العمل التي تحتاج جهدا او ساعات عمل طويلة نظرا لقلة الاعباء الاسرية المرتبطين بها مقارنة بالمتزوجين ، اما عن الفئتين اللتان تمثلان الاقلية وهي فئة المطلقين و الارامل وهم يمثلون الحالات الاجتماعية الخاصة وهم يشكلون استثناء محذوذا في الوسط الوظيفي وهذا يدل على ان بيئة المجتمع الاداري الجامعي يمكن اعتبارها كبيئة متوازنة اجتماعيا.

جدول رقم (06) يبين متغير الكليات التي يعمل بها افراد العينة.

الكلية	التكرار	النسبةالمئوية
كلية الحقوق	11	15.1%
كلية الرياضيات	12	16.4%
كلية العلوم الطبيعية	9	12.3%
كلية العلوم والتكنولوجيا	12	16.4%
كلية العلوم الاقتصادية	12	16.4%
كلية العلوم الاجتماعية	9	12.3%
كلية الآداب	8	11.0%
المجموع	73	100.0%



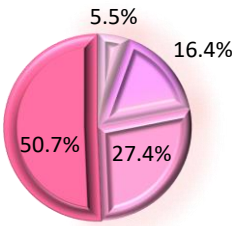
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال الجدول المرفق اعلاه يتضح لنا ان كل من كلية الرياضيات وكلية العلوم و التكنولوجيا و كلية العلوم الاقتصادية تتصدر بنفس النسبة و التي تقدر ب 16.4% لكل منها، ثم تليها كلية الحقوق بنسبة 15.1% بينما تاتي بعدها كل من كلية العلوم الطبيعية و كلية العلوم الاجتماعية بنسبة تقدر ب 12.3% ثم تاتي الاخيرة وهي كلية الاداب بنسبة 11%وهذا يعكس لنا وجود عدالة توزيعية بين الموظفيين الاداريين على كل من الكليات السبع والذي يمنع بدوره من نشوء مايسمى بالكليات الكبرى مقابل الكليات الصغرى من ناحية الدعم الاداري حيث ان كل كلية متحصلة على مورد بشري كافي لتسيير شؤونها، الا اننا نلاحظ تركزا طفيفا في كليات ذات الطابع التقني و الاقتصادي وذالك راجع ان طابع هذه الكليات يتسم بالدقة و التعامل مع البيانات المعقدة وكذالك نلاحظ ان كل من كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية و الاداب تظم نسب معتبرة لما يغلب عليها من طابع تفاعلي لكثرة الطلبة و الاساتذة المتواجدين عادتا في هذه التخصصات.

جدول رقم (07) يبين متغير الاقدمية لافراد العينة :

الأقدمية	التكرار	النسبةالمئوية
من 1-3 سنوات	4	5.5%
من 4-6 سنوات	12	16.4%
من 7-10 سنوات	20	27.4%
أكثرمن 10 سنوات	37	50.7%
المجموع	73	100.0%

شكل رقم(8)يوضح متغير الاقدمية لافراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يوضح لنا الجدول اعلاه وبحسب المعطيات المدرجة فيه ان اكثر من نصف الموظفين لديهم اكثر من 10 سنوات خبرة حيث بلغت نسبتهم 50.7% ثم يليها فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة من 7 الى 10سنوات وذالك بنسبة 27.4% ثم تاتي بعدها فئة 4 الى 6 سنوات خبرة والتي قدرة نسبتهم ب 16.4%، وجائت في الاخير وبنسبة منخفظة فئة 1 الى 3 سنوات بنسبة قدرها 5.5% وهذا يعكس لنا ان غالبية الموظفين هم من ذوي الخبرة الطويلة وهذا يدل على وجود ذاكرة تنظيمية ونضج مهني حيث ان اغلبهم يمتلك خبرة ميدانية تراكمية الا ان وجود نسية من فئة قليلي الخبرة اي الموظفين الجدد يشير الى بطئ في وتيرة توظيف و تجديد المورد البشري.

3-ادوات جمع البيانات

الاستبيان:

تعريف الاستبيان: الاستبيان يستخدم لجمع المعلومات بشان معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الراي وميول الافراد.[1]

وتعد استمارة الاستبيان احدى الاساليب الاساسية التي تستخدم في جمع بيانات اولية او مباشرة من العينة المختارة او من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجية الاسئلة المحددة المعدة مقدما

[1] عبود عبد الله العسكري، منهجيه البحث العلمي في العلوم الانسانيه، الطبعه الاولى ، دار النمير، دمشق، سوريا ،2002 ،ص172

وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة او وجهة نظر مبحوثين واتجاهاتهم او الدوافع والعوامل والمؤثرات التي تدفعهم على الى تصرفات سلوكية معينة مما يجعل الاستمارة تخدم اغراض مختلفة في البحوث العلمية المختلفة.[1]

كما مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها بالبعض الاخر بشكل يحقق الاهداف التي يسعى اليها البحث بضوء موضعة والمشكلة التي اختارها لبحثه وقد تكون الاجابات(بنعم او لا)(قليلا او كثيرا)او يكون الجواب باحدى الاجابات في مقياسها لدرجة الموافقة اما الخماسي او ثلاثي.[2]

تم الاعتماد على اداة الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة(حسب سلم ليكارت) وقمنا بتقسيم قائمة الاستبيان الى الاجزاء التالية:

الجزء الاول ويتضمن الاسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لافراد العينة وقد ضم من سؤال رقم 01 الى سؤال رقم 06.

الجزء الثاني ويتضمن الاسئلة المتعلقة بالفرضية الاولى وقد ضم من السؤال رقم07 الى السؤال رقم 14.

الجزء الثالث ويتضمن الاسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية وقد ضم من السؤال 15 الى سؤال 21.

الجزء الرابع ويتضمن الاسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثه وقد ضم من السؤال 22 الى سؤال 29.

الجزء الخامس ويتضمن الاسئلة المتعلقة بالفرضية الرابعة وقد ضم من السؤال 30 الى 43.

4- صدق وثبات الاداة :

الصدق ان يقيس الاختبار ما وضع لقياسه بمعنى ان الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم انه يقيسها ولا يقيس شيئا اخر بدلا منها او بالاضافة اليها.

الثبات قد يعني الاستقرار بمعنى انه لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لاظهرت شيئا من الاستقرار[3].

من اجل استخراج معامل الثبات للاداة استخدمنا طريقة الفا كرونباخ وجاءت النتائج موضحة في الجدول:

[1] سعد سلمان ،كتاب منهجيه البحث العلمي، المشهداني دار اسامه للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعه الاولى، 2019، ص 170 /171

[2] محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب الطبعه الثالثه صنعاء ،اليمن ،2019، ص 126

[3] حاتم ابو زياد مناهج البحث العلمي في الطبعه الثانية نشر بيتي في مكتبه نور ، فلسطين، غز،2018، ص151، ص147

جدول (08) يوضح معامل ثبات
اداة الدراسة

عدد العبارات	معدل الفا كرونباخ للثبات
37	.940

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول ان معامل الثبات الكلي فقط بلغ (0.94) ,فهذا يدل على ان الدراسة تتمتع بثبات عالي جدا وممتاز مما يفي باغراض هذه الدراسة.

7- تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة :

بعد استكمال مرحلة جمع البيانات و المعلومات التي تم استقاؤها من خلال القيام بالدراسة الميدانية .اعتمدنا على مجموعة من الاساليب الاحصائية في المعالجة الاحصائية وهذا بالاعتماد على استخدام حزمه البرامج التطبيقية الاحصائية في مجال العلوم الاجتماعية (*Statistical Package for the Social Sciences*) والمعروفة ب spss وقد وُظفت الأساليب الإحصائية الآتية تماشياً مع أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

اولا -اساليب الاحصاء الوصفي **(Descriptive Statistics)**: وتمثلت في استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الديموغرافية لعينة الدراسة بالاضافة الى كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا لاجل معرفة مستوى استجابات مفردات العينة نحو محاور دراستنا .

ثانيا- اساليب الاحصاء الاستدلالي(**Inferential Statistics**):فقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية وهذا بغيت التاكد من ثبات أداة الدراسة وكذا من اجل اختبار فرضيات الدراسة وقد شملت معامل الارتباط بيرسون(**Pearson Correlation**) من اجل الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وهو القيادة الادارية وبين المتغير التابع وهو تنمية الموارد البشرية ومعرفة قوة الارتباطات بين متغيرين الدراسة كما تم استخدام الفا كرونباخ **(Cronbach's Alpha)** من اجل حساب الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان وثبات اداة القياس في دراستنا.

خلاصة الفصل :

وعلى اساس ماتناولناه وفصلناه في هذا الفصل، نكون قد استكملنا بناء الاطار الاجرائي والتطبيقي للدراسة الميدانية، حيث قمنا بالتعريف بميدان الدراسة في حدوده الزمانية والمكانية والبشرية، ليعقبها تحديد المنهج العلمي المناسب، وعينة الدراسة وتوصيفها، بالإضافة الى ضبط ادوات البحث المستعملة والتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً لحصر تقنيات المعالجة الاحصائية المستعملة في رسم معالم واضحة للخطوات التنفيذية للدراسة، وبذالك فإن هذا الفصل يشكل الجسر الاساسي الذي يمنحنا الجهوزية التامة للعبور بشكل منطقي وثابت نحوى المرحلة النهائية المتمثلة في عرض الجداول الاحصائية، وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص نتائج عامة وتوجيهات ختامية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

تمهيد.

1. عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
2. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.
3. الاستنتاج العام.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

تمهيد:

يمثل عرض النتائج ومناقشتها الغاية الأساسية للدراسة وثمرتها النهائية، اذ يتيح لنا تحويل البيانات الكمية والمعطيات الخام المجمعة من الميدان واستقرائها والتحليل المعمق لها، فمن خلال هذا الفصل تسعى الباحثة ابراز العلاقة بين متغيرات الدراسة في الميدان وترجمت البحث من الحالة الكمية اي لغة الارقام الى لغة التحليل العلمي التي تفسر السلوكات والممارسات التنظيمية، وينطوي هذا الجزء من الدراسة الى تقديم رؤية تقييمية وخرجات تطبيقية متكاملة، وسنركز من خلالها بدايةً على عرض نتائج الدراسة وتحليلها تحليلاً كمياً دقيقاً مستعينين بالجداول الاحصائية والنسب المئوية، لننتقل بعدها الى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها سوسيولوجيا في ظل الفرضيات المطروحة ونتائج الدراسات السابقة، ونختتم هذا الفصل بتقديم جملة من الاقتراحات ثم التوصيات القابلة للتطبيق ثم افاق الدراسة التي تفتح باب امام الباحثين الاخريين للبحث اكثر في مجال هذه الدراسة .

1-عرض، وتحليل وتسير البيانات الميدانية

1.1 عرض، تحليل وتفسير بيانات محور الاول: القيادة الادارية.

جدول رقم(09) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الاول.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
اسلوب التواصل	عبارة 07	3.29	1.034	9
	عبارة 08	3.36	0.991	5
	عبارة 09	3.27	0.990	10
	عبارة 10	3.47	1.029	3
	عبارة 11	3.34	0.975	7
	عبارة 12	3.21	1.092	13
	عبارة 13	3.66	0.975	1
	عبارة 14	3.18	1.183	14
التخطيط الاستراتيجي	عبارة 15	3.22	1.070	12
	عبارة 16	3.05	1.026	19
	عبارة 17	3.10	1.132	17
	عبارة 18	3.11	1.061	16
	عبارة 19	3.05	1.039	18
	عبارة 20	3.29	0.841	8
	عبارة 21	3.23	1.021	11
العلاقات الانسانية	عبارة 22	3.48	1.132	2
	عبارة 23	3.01	1.264	20
	عبارة 24	3.35	1.140	6
	عبارة 25	2.97	1.213	22
	عبارة 26	2.99	1.230	21
	عبارة 27	2.97	1.154	23
	عبارة 28	3.11	1.137	15
	عبارة 29	3.44	1.000	4

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان جميع افراد عينة الدراسية موافقين على ايجابية مدى مساهمة اسلوب التواصل الذي ينتهجه القائد الاداري في تنمية الموارد البشرية، حيث تراوحت قيم

المتوسطات الحسابية لاجابات مابين –3.66– و 3.18 وهي قيم متوسطة الى جيد ضمن مجال سلم ليكرت.

احتلت العبارة (13)" يسهم تبني القائد لثقافة الحوار في تحسين جودة العلاقة المهنية بينه و بينكم "المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري بلغ(0.975) وهوا مايشير الى توجه راي المبحوثين الى الموافقة مما يدل على رغبتهم في تحويل نمط السلطة الراسية الى نمط التواصلي اي انهم لاينظرون للقائد على انه مصدر للاوامر و انما شريك في عملية تواصلية والتي تجعل العلاقة بينهم الادارية بينهم اكثر انسانية كما ان الحوار يقلل من الاغتراب الوظيفي ويسمح للعامل بشعور بانه فاعل وليس مجرد الة ادارية، وفي هذا السياق يمكننا الاساناد الى مفهوم " المسافة السلطوية " الذي عرفها هوستفيد بانها " مدى قبول الافراد الاقل قوة بتوزع السلطة توزيعا غير متكافئ[1]و ابان هذا تعزو الباحثة هذا التوجه الى ان ميل افراد العينة لتشجيع على الحوار يعبر على رغبتهم في كسر المسافة السلطوية وتعويضها بعلاقة افقية لتصبح هذه العلاقة اكثر مرونة و لتخفف حدة التراتبية الصارمة، كما انهم ينظرون اليه كصمام امان لادراكهم بان التواصل الفعال يمنع من حدوث اختلافات وصراعات مهنية وشخصية، كما يمكننا ان نفسر تقديرهم للحوار برغبتهم في الحصول على الاعتراف التنظيمي ويمكن ربط هذا بما ذهب اليه اكسيل هونيث في نظريته حول "الاعتراف" بقوله ان الافراد لايسعون في تفاعلاتهم الاجتماعية الى تحقيق غايات نفعية فقط بل يطمحون لنيل الاعتراف بكيانهم وكرامتهم من قبل الاخرين الاعتراف[2]وهذا يوضح حاجة الموظفيين للحوار فهوفي جوهره يمثل حاجتهم لتيل الاعتراف بهم وبكيانهم كعنصر فعال في ادارة الجامعة وليس مجرد اداة تنفيذية فقط.

كما احتلت العبارة (22) "يحافظ القائد على احترام موظفيه في جميع المواقف المهنية خاصة الحرجة"المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري بلغ (1.132) ، وهذا مايؤكد على دور الكبير لعامل الاحترام في الوسط التنظيمي خصوصا في المواقف الحرجة التي تختبر فيها قوة الروابط الاجتماعية القائمة بينهم .وبحتلال هذه العبارة لهذا المركز فيعني هذا ان القائد لا يستخدم السلطة العقابية او التسلطية عند وجود ضغوطات او عثرات بل انه يميل لاستخدام القيادة الخدمية او الاخلاقية وبها يسعى لامتصاص الصدمات بدلا من ان يكون مصدرها كما انه يعمل على حفظ

[1]جيرت هوفستيد،(ترجمة.نايل يعقوب وشاكر نيوز)، الثقافات و المؤوسسات، برمجة العقل، الرياض، مركز البحوث معهد الادارة العامة، 2010،ص 61

[2]اكسيل هونيث ، الصراع من اجل الاعتراف ،القواعد الاخلاقية للمنازع الاجتماعية ،ترجمة جورج كتورة ،المكتبة الشرقية ،بيروت،لبنان، 2015 ،ص 158

الكرامة الانسانية للموظفين وهذا ما يجنب تحول ضغوط العمل الى صراعات . وهذا يبين لنا وجود علاقات عالية الجودة في الوسط التنظيمي حيث ان احترام الموظفين عند ارتكابهم الاخطاء او عند حدوث ضغوطات شديدة يبنى راس مال بشري يميل للعاطفة وهذا ما ينتج عندهم الشعور بالرغبة في رد الجميل وهذا مايكسب الجامعة موردا بشريا ينحاز الى الولاء و الالتزام وبذل جهد مضاعف.

كما شغلت العبارة (10) "تتسم عملية تدفق المعلومات بينك و بين قائدك بالسهولة و الوضوح" المرتبة الثالثة يمتوسط حسابي قدره (3.47) و انحراف معياري قدر ب (1.029) .وهو ما يوحي لوجود السيولة تنظيمية و التي تدل على مشاركة القائد للمعلومات عوضا عن احتكارها وبهذا نجح القائد في تحويل الاهداف المعقدة الى تعليمات سهلة الفهم مما يعزز التضامن العضوي داخل التنظيم بحسب مفهوم اميل دوركايم حيث يقول" ان تضامن العضوي ينشا نتيجه لتقسيم العمل فبتنوع الوظائف وتخصص الادوار يصبح الافراد اكثر اعتمادا على بعضهم حيث لا يمكن لاي جزء ان يعمل بمعزل عن الاخر ومن هنا يولد تضامن حقيقي يربط بين اجزاء المنظمه"[1] فسهولة تدفق المعلومات ووضوحها تمكن كل موضف من معرفة دوره المتخصص وهذا يساعده في قيامه بعمله بكفائة دون الاصطدام بالادوار الاخرى كما ان فتح قنوات النواصل بين القائد و الموظفين يجعلهم يشعرون بانهم في قلب الحدث وانهم ليسو مجرد موظفين منفذين معزولين .

وحازت العبارة (29)" يتبنى القائد أسلوباً قيادياً يُكرّس مبادئ الشفافية والمصداقية في بيئة العمل " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44) و انحراف معياري بلغ (1.000) وهذا مايرمز الى ان اسلوب القائد ياسهم في وجود الشفافية التنظيمية التي تقضي على الغموض التنظيمي الذي ينتج الاشاعات و الصراعات وهذا ما يوضح لنا ان القائد يمارس سلطته علنا، وبناءا على هذا يمكن الاستدلال بافكار ماكس فيبر حول "السلطة "و التي يمكن ان تتحول من سلطة قانونية التي تكون فيها طاعة القائد بسبب القوانين فقط الى سلطة مشروعة والتي يتم طاعة القائد فيها بناءا على صدقه و شفافيته ولشعورهم بتقدير لهم ،[2]كما ان مصداقية القائد في ممارسة لسلطته تساهم في بناء ثقة الموظفين به و بكلماته و قراراته وبهذا فانهم يمتثلون و يلتزمون بالعمل من تلقاء انفسهم.

كما شغلت العبارة (08)" يتم مراعاة الفروق الفردية عند تقديم و شرح المعلومات و التعليمات" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري بلغ (0.991) .هذا مايشير الى ان القائد

[1]ايميل دوركايم ، في تقسيم العمل الاجتماعي ،ترجمة حافظ الجمالي ،دار الرائد العربي ،1982 ، بيروت لبنان ،ص144

[2]ماكس فيبر الاقتصاد و المجتمع ،مفاهيم اساسية في علم الاجتماع ،ترجمة عباس ميادة المنظمة العربية ، المجلد الاول ،بيروت ،لبنان 2011،، ص 215

لديه مهارات الذكاء الاجتماعي حيث انه يتعامل مع الموظفين على انهم ذوات اجتماعية متباينة وان المعلومات لاتنقل بطريقة واحدة للجميع فما يفهمه موظف متمرس قد يحتاج لشرح مختلف لموظف اخر وانما يتم تكييف المعلومات و التعليمات بما يتناسب مع قدرات كل موظف وهذا يدل على تبنيه لمبدا تفريد التواصل مع الموظفين وهوا مايشعرهم بان لهم خصوصية ذهنية ومهنية محترمة وبالتالي يقلل من احساسهم بالاغتراب الوظيفي ويعزز روح الانتماء لديهم ويضمن كفاءة الاداء.

احتلت العبارة(24) " يعزز القائد الثقة المتبادلة مع موظفيه من خلال التزامه بمبادئ العدالة والاحترام في التعامل " المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.35) و بنحراف معياري بلغ (1.140)، وهذا يدل على ان الثقة بين القائد و الموظفين ليست نتاج الاوامر وانما هي حصيلة تطبيق القائد للاحترام و العدل بين موظفيه ويمكننا الاستشهاد بنظرية 'الانصاف" لدى جون ستاسي ادمز الذي يقول " ان شعور الفرد بالعدالة يتوقف على المقارنه بين جهده وما يحصل عليه من تقدير فاذا وجد توازنا تعززت ثقته في النظام القيادي "[1] وهذا يوضح مدى مساهمة تعامل القائد معهم بعدال و احترام في تقليل الصراعات التنافسية الهدامة وخلق بيئة تشجع على الانجاز الجماعي بين الموظفين لانهم يثقون ان جهدهم لن يتعرض للسرقة او التهميش وانما يحترم ويقدر وهذا يعزز لديهم الشعور بالتحقق الذاتي الذي يؤدي لرفع مستوى الولاء ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

كما تموضعت العبارة (11)" يتبنى القائد أسلوباً تواصلياً يسمح بتبادل المعلومات بينه وبينكم بانتظام " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر ب(3.34) و انحراف معياري بلغ (0.975)، وهذا يشير الى ان تبادل المعلومات ليس مجرد نقل البيانات بل يعتبر فعلاً اجتماعياًمتكاملاً و أن القائد قد كسر الحواجز الطبقية حيث انه يسمح للموظفين بأن يكونو مصدراً للمعلومة وليس مجرد مستقبلين هذا يبين وجود فضاء عام يسمح بالنقاش العقلاني و تبادل المعلومات فحسب ليورغن هابرماس "إن نجاح التواصل لا يتوقف على صحة المعلومات المنقولة فحسب، بل على الاعتراف المتبادل بين الذوات، حيث يسعى المشاركون عبر التبادل إلى تنسيق خطط عملهم بناءً على تفاهمات مشتركة. يورغن هابرماس،[2] مما يجعل الموظفين أكثر قدرة على صناعة القرارات و مواجهة الأزمات بشكل ذاتي دون انتظار تلقي توجيهات تفصيلية في كل مرة.

---

[1] جون ستاسي ادمز، نظريات العداله التنظيميه، ضمن كتاب سلوك المنظمه، ترجمة محمد قاسم القريوتي ،دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010،ص 88

[2] فتحي المسكيني،نظرية الفعل التواصلي، فتحي المسكيني، الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي، لبنان بيروت،2003، ص 142

كما احتلت العبارة (20) " تتابع القيادة الادارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقا بشكل منتظم " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.29) و انحراف معياري (0.841) وفي تفس المستوى جاءت العبارة (7) " تتبنى الإدارة أسلوباً منهجياً ومنظماً في تقديم التعليمات والمعلومات بما يضمن استيعابها من قبل جميع الموظفين " وبانحراف معياري (1.034) ففي العبارة (20) يظهر ان المتابعة المنتظمة لخطط معدة مسبقاً تعني أن القيادة تساهم في خلق مناخ تسوده الثقة واليقين، حيث تتلاشى الممارسات المزاجية لصالح الممارسات المعيارية المنضبطة، وهذا يعزز كفاءة النسق الاجتماعي للجامعة كما يجعلها مؤسسة عقلانية تُحكم بتحقيق أهدافها المسطرة كما ان المتابعة المنتظمة للخطط تعني أن تقييم الموظفين سيخضع لمعايير موضوعية ويبعث رسالة مفادها أن الجامعة لديها رؤية واقعية نزيهة . مما يبني نوعاً من الولاء المؤسسي، ويؤدي لربط الموظف لمصيره المهني بنجاح هذه الخطط الاستراتيجية.وهذا يخلق اتفاق جماعي حول ضرورة الإنجاز.اما العبارة (7) تعكس ان القيادة قامت بتطبيق اسلوب منهجي خلق لغة مبسطة تسمح لكل الموظفين باستقبال الرسالة بنفس المعنى. و هذا يقلل من التشويش الذي يحدث عادةً نتيجة التفاوت في الفهم بين مختلف الرتب الإدارية كما انه يحول التعليمات الإدارية إلى سلوكيات مهنية منضبطة وموحدة. بالاضافة لارتباطه بمبدا الشمولية فعندما يسهل الفهم من طرف كل الموظفين تتلاشى ظاهرة احتكار المعرفة من قبل فئة دون أخرى، مما يقلل من تشكل مراكز قوى غير رسمية فهذا الوضوح يخلق حالة من التضامن حيث يشعر الموظف الصغير بأنه شريك في المعلومة تماماً كالموظف الكبير.وهذا يعزز من كفاءة التنسيق الجماعي.

شغلت العبارة (9) " يحرص القائد على توصيل المعلومات والتعليمات بأسلوب واضح ودقيق في الأوقات المحددة بدون تاخير " المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.27) و بانحراف معياري (0.990) تعكس ان النسق الاجتماعي للجامعة يتمتع بـــسرعة استجابة عالية ، فعند وصول المعلومة واضحة و في وقتها المناسب، فإنها تدل على وجود ديمقراطية معرفية كما انها نعمل على احترام عقل الموظفين وتحميهم من حالة التوتر الوظيفي. فالغموض والتأخير في توفير المعلومات ليس دلالة على وجود خلل تقني فقط، بل انه يرمز لوجود خلل في العقد الاجتماعي بين المسؤولين و الموظفين، مما قد يولد شعوراً بالإهمال أو التهميش. لذافإن تقديم التعليمات بوضوح وفي الوقت المناسب يضمن انسجاماً تاماً بين وضوح الرسالة وتوقيت وصولها.وهذا يقليل الهدر الزمني والحد من الصراعات.

احتلت العبارة (21)" يعمل القائد على مراجعة الخطط وتكييفها استناداً إلى نتائج المتابعة الدورية بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة " الرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري قدرب(1.021) التي توضح وجود وعياً عالي بضرورة ملاءمة الوسائل المتاحة مع الغايات المرجوة وان للجامعة قدرة على التكيف فهي تعتبر نسق حي تستجيب للتغذية الراجعة كما ان تعديل الخطط يشير الى ان القائد لايقوم بتطبيق الخطط حرفيًا حتى لو فشلت وانما يسعى للتحسين و الوصول للاهداف المسطرة بافضل صورة كما ان هذا يقلل من حدة الشعور بالاغتراب لدى الموظفين؛ لأنهم يدركون بأن جهودهم الميدانية تؤخذ بعين الاعتبار لتغيير المسار العام .فتعديل المستمر للخطط وفق الواقع يمكن ان يقلل من احتمالية الفشل التنظيمي ويضمن الاستقرار طويل الأمد للجامعة .

شغلت العبارة (15) "يضع القائد خططا استراتيجية واضحة الاهدافومحددة المعالم " المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري بلغ (1.070) يعكس هذا رغبة القائد في القضاء على الغموض التنظيمي مما يسهل على الموظفين إدراك موقعهم وادوارهم المحددة في هذه الخطط .وفقاً لـــ ماكس فيبر، فإن القائد الذي يضع أهدافاً واضحة يعزز سلطته القانونية حيث يرى "ان الإدارة العقلانية الحديثة لا يمكن أن تقوم دون وجود أهداف محددة سلفاً وقواعد واضحة تحكم العمل، حيث تتحول هذه الأهداف إلى المصدر الأساسي لشرعية الأوامر الإدارية."[1]فالوضوح في الأهداف يضفي صبغة عقلانية على قرارات القائد. مما ينتج عنه تبني الموظف لأهداف المؤسسة كأنها أهدافه الشخصية.

احتلت العبارة (12) " يكفل القائد تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في التعبير عن آرائهم وطرح مقترحاتهم " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري قدر (1.092) تعكس أن القائد قد نجح في تحطيم النظام الهرمي الذي يعطي حق الكلام لكبار الموظفين فقط. فمن خلال تبني القائد لسياسة الباب المفتوح و توزيع الفرص الكلامية بتكافؤ بين الموظفين يعطيهم شعوراً بأن صوتهم له نفس القيمة الاجتماعية وهذا يعزز من رأس المال الاجتماعي للجامعة، ويقلل من مشاعر الحقد أو الإقصاء داخل الجماعة. لأن الموظف الذي يشارك رأيه ويُستمع إليه ويتم الاخذ باقترحاته

[1] ماكس فيبر، الاقتصاد والمجتمع: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: عباس ميادة، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، 2011، ص 262

على محمل الجد ومحاولة العمل بها يشعره ذالك بالمسؤولية الأخلاقية تجاه القرارات المتخذة،وهذا يقلل من الحاجة إلى الرقابة الخارجية الصارمة.

شغلت العبارة (14) " يوفر القائد قنوات اتصالية رسمية وفعالة تمكنكم من تقديم ملاحظاتكم و اقتراحاتكم " المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.18) و انحراف معياري بلغ (1.183) ترمز الى ان الموظفين يشعورون بـــالأمان الإجرائي فهم يعرفون أين وكيف يوصل صوتهم دون خوف من تجاوز التسلسل الإداري، فبوجود قنوات واضحة لتقديم الملاحظات هذا يعكس جرأة إدارية و بيئة تسودها الثقة التنظيمية، وهذا يقلص المسافة بين القمة والقاعدة ويكسر صمت المنظمة الذي ينتج عن خوف الموظفين لابداء ملاحظاتهم كما ان توفير فنوات لتقديم الاقتراحات يعني ان القائد يدرك أن الموظف الميداني قد يمتلك حلاً لا يمتلكه المدير في مكتبه، فهذا يعزز من قيمة الاعتراف بكفاءة الموظفين وفي هذا السياق يمكن ان نتطرق لأفكار أنتوني جيدنزحول "المنعكسية"في المنظمات الحديثة، فالمنظمة تعيد تشكيل نفسها بناءً على المعلومات الواردة إليها:"إن المنظمات الحديثة تعتمد في حيويتها على تدفق المعلومات والقدرة على مراجعة الممارسات التنظيمية في ضوء الاقتراحات والملاحظات الجديدة"[1].

احتلت العبارة(28)" يُتيح القائد لموظفيه مناقشة أخطائهم المهنية بكل موضوعية في ظل مناخ مهني آمن بعيداً عن الخوف " المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (3.11) و انحراف معياري بلغ (1.137) يشير هذا الى ان المبحوثين بإمكانهم مناقشة الأخطائهم دون خوف، وهذا يعني أن القائد لا ينظر للاخطاء كخطيئة تستوجب العقاب بل كظاهرة مهنية قابلة للنقاش والتقويم وهذا يؤدي لبناء ثقة متبادلة.ونضج عالي لدى الموظفين بتحمل مسؤولية الخطا طواعية. وتعزيز قدرتهم على التصحيح الذاتي.

و احتلت العبارة (18) " تتسم اليات عملية اشراك الموظفين في اعداد خطط التطوير المهني بالشفافية والموضوعية والانصاف" المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره(3.11) وانحراف معياري بلغ(1.061) يعكس ان الموضوعية والشفافية يضمنان فرص للموظفين في التطوير لانهما لا يعتمدان على وجود علاقات شخصية مع القائد ، بل على قواعد ومعايير عادلة تشمل الجميع، كما ان اشراك الموظفين في خطط التطوير تعكس الاعتراف بهم كعنصر فاعل لديهم احتياجات نمو، وهذا ما

[1] أنتوني جيدنز، عواقب الحداثة، ترجمة: منصور معيد، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005)، ص 64

يؤدي لرفع مستوى الطموح الجماعي نتيجة ايقانهم أن الحراك الوظيفي الصاعد ممكن للجميع وهذا يقلل من الصراع الاجتماعي داخل الجامعة ويخلق مناخ من المنافسة الشريفة والولاء التنظيمي.

و احتلت العبارة (17)" يحرص القائد على اشراك الموظفين في تحديد الاهداف التنظيمية" المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري بلغ (1.132) ينعكس إشراك الموظفين في تحديد الأهداف في انه يساهم في تذويب السلطة من نمط السلطة التقليدية ، إلى نمط الإدارة بالأهداف ، فهذا يعني أن القائد يعترف بالموظف كـــشريك استراتيجي وهذا الاعتراف يقلص من الفجوة التي توجد بين القمة والقاعدة، ويجعل الأهداف مسؤولية جماعية مما يخلق لنا التزاما تنظيمي فالموظف يميل للدفاع عن القرارات التي شارك في صنعها،ما يقلل من المقاومة الاجتماعية للتغيير ويزيد من معدل الإنجاز.

احتلت العبارة (19) " يحرص القائد على إطلاع الموظفين بمختلف مراحل إعداد خطط التطوير المهني وتنفيذها" المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (3.05) و انحراف معياري بلغ (1.039) و يعكس هذا كسر تطام احتكار المعلومة. فعندما يعرف الموظفين أين وصلت خطة التطوير المهني، يصبح لديهم نوع من التوقع العقلاني كما ان لإبلاغ بمراحل الاعداد و التنفيذ يضمن للجميع أن الفرص تمر عبر مسارات نظامية مبرمجة ومعلنة .فيساهم ذالك في بناء بيئة آمنة معلوماتياً كما ان هذا الإجراء يقلص من التكهنات السلبية ويعزز من مصداقية القيادة بالاضاقة الى انه ساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام تجاه أهداف الجامعة.

احتلت العبارة (16)" يتم مراعاة احتياجاتكم الفعلية من قبل القائدعند اعداد مخطط الادارة " المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي (3.05) و انحراف معيار بلغ(1.026)يعكس هذا وجود وعي بضرورة الموازنة بين متطلبات النسق وظروف واحتياجات مهنية للموظفين التي يجب أن تُؤخذ في الحسبان لضمان سير العمل فعندما يلمس الموظفين نوعاً من العدالة التوزيعية التي يتم فيها توزيع الموارد والمهام في المخطط بناءً على الواقع وليس بشكل تعسفي، يؤدي هذا لرفع مستوى الرضا والولاء للجامعة وتعزيز الشعور بـــالاعتراف لدى الموظفين .

احتلت العبارة (23) " يلتزم القائد بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين دون أي تحيز أومحاباة " المرتبة العشرون بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.264) التي تعكس ان القائد يمارس سلطة عمياء عن الفوارق الشخصية ؛ حيث يقييم الموظفين بناءً على مبدأ الجدارة اي حسب مركزهم وأدائهم المهني، وليس على أساس قرابتهم أو ولائهم الشخصي له، هذا السلوك يساهم في

بناء الرأسمال الأخلاقي للقائد نتيجة نزاهته بالاضافة للقضاء على الجماعات الغير رسمية التي تتشكل نتيجة المحاباة، مما يجعل النسق الاجتماعي للجامعة نسقاً مهنياً خالصاً.

احتلت العبارة (26) " يحرص القائد على تحقيق التوازن الأمثل بين الاشتراطات التنظيمية للعمل والاحتياجات النفسية والاجتماعية لموظفيه " المرتبة الواحد و العشرون بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري بلغ (1.230) يعكس المحاولة المستمرة للتوفيق بين متطلبات الإنتاج والاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين فهذا التوازن يحميهم من الاحتراق الوظيفي ويجعل البيئة التنظيمية بيئتا حاضنة لهم فاتوفيق بين ضغوط الإدارة وحقوق الموظفين يخلق حالة من الانسجام الوظيفي التي تضمن استمرارية العطاء دون استنزاف القوى البشرية.والعمل بروح تطوعية تتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.كما يرفع من مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات.

احتلت العبارة (25) "يولي القائد اهتماماً لمشاكل موظفيه وانشغالاتهم النفسية والاجتماعية من خلال إتاحة وقت كافٍ للاستماع إليهم" المرتبة الثانية و العشرون بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.213) وفي نفس المستوى جاءت العبارة(27)" يلتزم القائد بتجنب السلوكيات التي من شأنها زعزعة الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه " بانحراف معياري قدره(1.154) ففي العبارة (25) يتضح ان القيادة في الجامعة تمارس دوراً حمائياً واجتماعياً لمساندتها لتطلعات الموظفين وتقدر ظروفهم هذا يعكس وعياً بأن استقرار الموظف مرتبط باستقرار المنظمة حيث ان هذا النوع من الإصغاء يعمل كـــصمام أمان يمتص التوترات الاجتماعية والنفسية قبل أن تتحول إلى صراعات أو تدنٍ في الأداء. اما في العبارة (27) يعكس رغبة القائد في الحفاظ على الانسجام و تجنب نشوء حالة من الغموض هذايدفع الموظفين نحو الانخراط الكلي في أهداف التنظيم كما انه يقلل من المقاومة السلبية داخل الجامعة ويخلق بيئة عمل قائمة على الصدق التواصلي.

1.2 عرض، تحليل وتفسير بيانات محور الثاني: تنمية الموارد البشرية.

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب
تنمية الموارد البشرية	عبارة 30	3.63	1.034	8
	عبارة 31	3.68	0.970	6
	عبارة 32	3.38	1.049	14
	عبارة 33	3.41	1.012	13
	عبارة 34	3.64	1.019	7
	عبارة 35	3.47	1.094	11
	عبارة 36	3.75	1.011	3
	عبارة 37	3.45	1.143	12
	عبارة 38	3.48	1.015	10
	عبارة 39	3.71	0.889	4
	عبارة 40	3.70	0.938	5
	عبارة 41	3.49	1.107	9
	عبارة 42	3.92	0.924	1
	عبارة 43	3.78	1.031	2

جدول رقم(10) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لاجابات أفراد العينة نحو عبارات

المصدر من اعداد الطالبةباستخدام مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال جدول الاعلاه ان جميع افراد عينة الدراسه موافقين على مدى مساهمه القياده الاداريه في تنميه المواد حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابيه لاجابتهم ما بين(3.92) و (3.38) وهي قيم من متوسطه الى جيده ضمن مجال سلم ليكرت.

احتلت العبارة (42)" يؤدي غياب عمليه التخطيط الهادفه لتطوير اداء الموظفين الى ضعف تنميه الموارد البشريه " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.924) وهو مايشير الى ادراك الموظفين بأن الجامعة ليست مجرد مبنى يتكون من عناصر مادية، بل تتكون كذالكمن اهم عنصر وهوالرأسمال البشري والذي يجب ان تضمن له الحراك الوظيفي والنمو المهني المستدام. وان التخطيط الهادف للتطوير يعتبر كشرط أساسي و ضروري للاستثمار في المورد البشري؛ فبدون خطة واضحة للتطوير، تتحول الموارد البشرية إلى مجرد أدوات تنفيذية تفقد إبداعها بمرور الوقت وتشعر بالهدر المهني أو الجمود في المكان وبهذا تصاب الادارة بالركود التنظيمي.

احتلت العبارة (43)"غياب التوجيه الاستراتيجي لتنميه الكفاءات يؤدي لاضعاف تنميه الموارد البشريه " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري(1.031) يعكس ادراك الموظفين ان الكفاءة لا تنمو من تلقاء نفسها؛ بل تحتاج إلى إرادة قيادية توجهها و ترسم لها المسار بالاضافة لتثمينهم لضرورة وجود بوصلة قيادية تعمل على صناعة مستقبلهم المهني وتحويل قدراتهم الفردية إلى قوة مؤسسية منظمة .فالموظف الكفء بدون توجيه يشعر بأنه يعمل في فراغ، مما يضعف ارتباطه العضوي بالمنظمة ، ان غياب التوجيه الاستراتيجي للكفاءات يعني بقائهم في حالة من التشتت والسكون مما يؤدي ذالك حتماً إلى تآكل قدراتهم بمرور الزمن. وبذالك هدر الرأسمال البشري للجامعة.

احتلت العبارة (36)" يؤدي تهميش اراء الموظفين لضعف مشاركتهم في العمل وتراجع ادائهم لمهامهم " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري بلغ(1.011) يدل على ان على أن التجربة ليست موحدة بين جميع الموظفين، مما يوحي بوجود تفاوت في ممارسات القيادة بين الوحدات الإدارية المختلف و يعكس مضمونها الى ان الموظفين يربطون تهميش آرائهم بشكل مباشر مع تراجع دافعيتهم للعمل وان مشاركة ارائهم ليست ترفاً إدارياً وانما هي ضرورة لضمان التماسك والإنتاجية، حيث ان تجاهل ارائهم توصل لهم أنهم غير معترف بهم كعضو فاعل فالأداء المتميز يتطلب اعترافاً وهذا الإقصاء يؤدي إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي ؛ حيث ان الموظف ينفصل وجدانياً عن أهداف الجامعة، ويصبح أداؤه آلياً وفاقداً للروح، مما يدفع بعضهم الى مايسمى بالمقاومة الصامتة وذالك بتطبق استراتيجية الحد الأدنى من الجهد ، مما يضعف ذالك من كفاءة الجامعة .

احتلت العبارة (39)" يولي القائد اهتماماً بالغاً بتنمية كفاءات موظفيه ومهاراتهم التنظيمية بما يرفع من فاعلية أدائهم الوظيفي" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري(0.889) تعكس

رغبة الأفراد في الاهتمام بتنمية الكفاءات والمهارات التنظيمية؛ حيث ان التركيزعلى الموظف وتنمية قدراته و كفاءاته يشعره بأنه عنصر ثمينوليس مجرد رقم وظيفي وهذا ينتج قوة دفع حيوية تضمن جودة الأداء واستدامته، حيث ان الموظف يصبح أكثر استعداداً للمبادرة والإبداع، لادراكه أن هناك بيئة عمل تدعمه وتطور مهراته باستمرار، مما يقلل من ظواهراللامبالاة التنظيمية ويولد شعوا بلامتنان و الولاء التنظيمي مما يجعل الجامعة قادرة على مواجهة التحديات برأسمال بشري مؤهل ومنضبط.

احتلت العبارة (40)" يعتمد القائد تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً ومدروساً يستهدف تنمية قدرات الموظفين" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري(0.983) يشير الى ان التخطيط الاستراتيجي المدروس باحكام له دور كبير في مسار تنمية قدرات الموظفين لانها ليست مجرد عملية عشوائية، بل هي نتيجة لــفعلعقلاني مخطط ومدروس اذ ان التخطيط الواضح والدقيق يساعدهم في صياغة الهوية المهنية، كما يوضح ان الجامعة تحرص على عدم ترك نمو موظفيها للصدفة، بل تؤطر نموهم ضمن رؤية استراتيجية واضحة، وهذا يمنح الموظفين شعروا بأن مسارهم التطويري الذي يخضعون له قد صُمم خصيصاً لسد فجوات حقيقية موجودة لديهم، مما يعزز ذالك ثقتهم في القرارات الإدارية.

احتلت العبارة (31)" يسهم دعم القائد لروح الجماعة في رفع مستوى قدرات الموظفين وتنمية كفاءاتهم المهنية" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري(0.970) يعكس دعم القائد للتعاون وروح الجماعة رغبته في بناء نسق اجتماعي متكامل فتعاون الموظفين يحول الفروق الفردية إلى نقاط قوة جماعية تحفز الموظفين على بذل جهود مضاعفة وتطوير ملكاتهم الإبداعية، وذلك لاحساسهم بأنهم جزء من كيان أكبر يحميهم ويدعمهم، فحينما تنتشر وتعم روح الجماعة، يزيد ذالك من وتيرة تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين بشكل تلقائي ومنه رفع القدرات كما انه يقلل من الشعور بالعزلة، فينتج عنه زيادة قي طاقة الفرد ويصبح أكثر استعداداً لتطوير ذاته .

احتلت العبارة (34)"يشجع القائد موظفيه على الحوار والتعبيرعن آرائهم بحرية مما يُعزز انتماءهم وولاءهم للمؤسسة" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري(1.019) يشير الى ادراك الموظفين أن قوة ارتباطهم بالجامعة مرهونة بمدى انفتاح القنوات التفاعلية مع قيادتهم وان تشجيع على التعبير و الحوار يعطي للموظفين قيمة اجتماعية واعترافاً بكيانهم فالموظف يميل للانتماء لمكان الذي يُسمع فيه صوته وتُحترم فيه كرامته الإنسانية، فالموظف الذي يمتلك حرية التعبير والحوار

يمتلك أماناً نفسياً واجتماعياً ، وهذا ما يولد للجامعة الولاء التنظيمي حيث انها تتحول من مجرد مكان للعمل إلى جماعة مرجعية يفتخر الموظفين بالانتساب إليها.

احتلت العبارة (30)"يحرص القائد على توفير معلومات وتعليمات واضحة ودقيقة بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الموظفين" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري(1.034) يعكس ان موظفين يدركون أن ترقية الأداء تبدأ من تحسين تدفق المعلومات والتعليمات ووضوحها حيث انها تمثل الضمانة الأساسية لتقليص الفجوة بين الأهداف المسطرة والتنفيذ الفعلي كما انها تعمل على توحيد معايير الأداء لدى جميع الموظفين مما يفضي لرفع مستوى كفائتهم ناهيك عن ان وضوح التعليمات و المعلومات يقلل من احنمالية احساس الموظفين بانعزالهم عن مهامهم فبتزويدهم بها يجعلهم يدركون القيمة الاجتماعية والتقنية لما يقومون به وذالك نتيجة شعورهم بامتلاك الأدوات الذهنية اللازمة للنجاح مما يحول سلوكهم الوظيفي إلى فعل اجتماعي هادف يصب في مصلحة المؤسسة.

احتلت العبارة (41)" يحرص القائد على وضع خطط تطوير الأداء وتحديثها بصفة دورية بما ينسجم مع المتطلبات المتجددة للعمل" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري(1.107) يشير الى ان القيادة الإدارية تتبنى فكر التخطيط والتطوير المستمر للموظفين كما ان الجامعة تمتلك قدرة على التكيف وان تحديثها للخطط يدل على ان نسقها الاجتماعي مرن يعيد تشكيل مهارات الموظفين لتتناسب مع متطلبات واحتياجات العمل المتجددة. مما يجعل من التطويرعملية ناتجة عن استحقاق إجرائيمبني على حاجة العملوهذا يجعل الموظفين يشعرون انهم مشروع دائم التطور وأن القيادة تهتم بتأهيلهم لمواكبة التطورات.

احتلت العبارة (38)"يسعى القائد لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات عملهم و قدراتهم " المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري(1.015) تعكس دور القائد كـــمنسق اجتماعي يدرك الفروق الفردية ويعتبر ان الملاءمة الوظيفية شرط اساسي للنجاح التنظيمي كما انه يمارس نوعاً من الرعاية التنظيمية اذ انه ينظر للموظفين على انهم ذوات بشرية لها طاقة محددة ، ويتم وضع خططاً استراتيجية تراعي هذه الطاقات لضمان استدامة الأداء دون انهيار الموارد البشرية، لان مساعدة الموظفين على الموازنة في عملهم يمنع من حدوث فجوة بين ما يُطلب منهم و ما يستطيعون فعله .لان الضغوط التي تتجاوز القدرات تؤدي إلى العجز، والمهام التي تقل عن القدرات الموجودة تؤدي إلى الملل، فالموازنة بينهما تجعل الموظف منسجماً مع دوره الاجتماعي داخل المنظمة.

احتلت العبارة (35)" يساهم القائد في تخفيف الضغوط المهنيه لدى الموظفين من خلال تقديم الدعم النفسي وكذا الحوافز الماديه لهم" المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري(1.094) تشير الى ان القيادة في الجامعة تتبنى استراتيجية الرعاية الشاملة القائد هنا لا يكتفي بمكافأة المالية، بل يهتم بالروح المعنوية اي النفس، كما ان القيادة الإدارية تساهم في تعزيز الصحة التنظيمية، حيث تشعر الموظف بالأمان المادي والتقدير المعنوي، حيث انها تدرك الدور الحيوي للتحفيز المزدوج في بيئة العمل، فالمزاوجة بين الدعم النفسي والحوافز المادية تسهم في امتصاص الضغوط المهنية وتحويلها إلى طاقة إنتاجية.كما انه يجدر الإشارة إلى أن هذه العبارة تجمع بين بُعدين متمايزين وهما الدعم النفسي والحوافز المادية مما قد يُفسّر المعياري المرتفع (1.094)، إذ قد يوافق بعض المستجيبين على أحد البُعدين دون الآخر.

احتلت العبارة (37)" يوظف القائد ملاحظات الموظفين ومقترحاتهم كمدخل أساسي لاتخاذ قرارات تحسين بيئة العمل" المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري(1.143) يعكس الى ان القائد هنا يعتمد على الخبرة الميدانية للموظفين لانه يستجيب ويغير الواقع بناءً على مشورة مرؤوسيه حيث يرى بأن مقترحاتهم ليست مجرد حبر على ورق بل هي محرك للتغيير المادي في بيئة العمل ومدخلاً لتحسين ظروف العمل. كما ان اخذ مساهماتهم الفكرية وترجمتها إلى مكتسبات مادية ملموسة، يشعرهم بأن رأيهم له قيمة تغييرية وليس مجرد تفريغ انفعالي.

احتلت العبارة (33)"يركز القائد على تطوير المهارات التنظيميه اللازمه لاداء الموظفين " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري(1.012) تشير الى وجود كتلة صلبة من الممارسات القيادية التي تسعى لبناء الإنسان فتركيز على تطوير المهارات التنظيمية يعني أن القائد يمتلك وعياً قيادياً بضرورة الاستثمار في المورد البشري كما ان تطوير المهارات التنظيمية يتجاوز مجرد تحسين الأداء إلى كونه عملية تنشئة مهنية مستمرة، فالقائدهنا يساهم في تشكيل الهوية المهنية للموظف و يهدف إلى خلق موارد بشرية واعية تعمل بانسجام.

احتلت العبارة (32)" يحرص القائد على توفير برامج تطويرية دورية تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين " المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري(1.049) يشير إلى أن الموظفين يثمنون هذه البرامج التطويرية ويرون فيها وسيلة ليس فقط لتحسين الأداء بل كذالك لتعزيز مكانتهم داخل الهيكل الاجتماعي الجامعي والاعتماد وتوفير هذه البرامج التطويرية يعني أن القيادة

تعمل باسنمرار على رفع كفاءة الموظفين. وتلبية احتياجاتهم المهنية والاهتمام باعادة إنتاج مهاراتهم التنظيمية بما يتوافق مع التطورات الخارجية وهذا يساهم في بناء قاعدة معرفية موحدة بينهم .

2- مناقشة نتائج الدراسة و تفسيرها

2.1 عرض نتائج الدراسة

بما ان موضوعنا دورة القيادة الادارية في تنمية موارد البشرية الدراسة ميدانية في جامعة البشيرالابراهيمي برج بوعريريج ، وبعد استكمالنا للجانب النظري والميداني للدراسه خلصنا الى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- من خلال البيانات وشواهد الاحصائية الموجودة في الجدول رقم 02 بينت احصائيات ان اغلبية الموظفين بجامعه محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج تتركز بشكل اساسي ضمن العنصر النسوي بنسبة تفوق العنصر الذكوري في الوظيفة الادارية.

- من خلال البيانات والشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول رقم 03 يتبين ان اغلب الموظفين تتراوح اعمارهم ما بين 35 و 40 سنه وهي الفئة العمرية التي تتسم بالنضج المعني والاكثرانخراطا في الوظيفة الادارية داخل الجامعة.

- من خلال البيانات والشواهد الاحصائية الواردة في الجدول رقم 04 ان اغلب موظفين الادارة متحصلين على مستوى تعليمي جامعي عالٍ خاصه شهادة ماستر.

- وفقا للبيانات والشواهد الاحصائية المتضمنة في الجدول رقم 05 بينت لنا ان غالبية الموظفين الاداريين هم من فئة المتزوجون.

- استنادا للبيانات وشواهد الاحصائية الموجودة في الجدول 06 بينت ان الموظفين يتمركزون بنسبة اعلى في الكليات ذات الطابع العلمي والتقني والاقتصادي.

-انطلاق من البيانات والشواهد الاحصائية الموجودة في الجدول رقم 06 ان الجزء الاكبر من الموظفين ينتموت الى فئة الموظفين ذوي الاقدمية والخبرة ذات المسار المهني الطويل.

- تؤكد البيانات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجـــدول رقـــم 09 ان القائد يثمن ثقافة الحوار المفتوح وتبادل المعلومات بانتظام، ويعمل على تحول نحو علاقات انسانية تقوم على الشراكة والاعتراف والتخلص من المسافة السلطوية التراتبية الجامدة.

- اكدت المعطيات المستخرجة من الجدول 09 ان سهولة تدفق التعليمات ووضوحها وفي اوقاتها المحددة تخلق حالة تضامن تمكن الموظفين من اداء ادوارهم بدقة.

– من خلال المعطيات المستخرجة من الجدول 09 نرى بروز جودة الوسط التنظيمي لالتزام القائد باحترام الموظفين ومراعاة الفروق الفردية وتكافؤ الفرص و انه يميل للسلطة الاخلاقية.

– تبرز نتائج الجدول رقم 09 محاوله القيادة للتوفيق بين اشتراطات الانتاج الاداري والاعتبارات الانسانية للموظفين لضمان استمراريات العطاء.

– اكدت الاحصائيات الموجودة في الجدول رقم 09 ان القائد يمارس سلطته بشفافية بحيث انه يسير خطط استراتيجية واضحة احداث.

– تبرز نتائج الاحصائيات في الجدول09 ان القائد يسعى الى بناء مناخ تنظيم امن، و فتح المجال امام الموظفين للمشاركه في اعداد خطط تطويرية.

– من خلال الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم10ان القائد يتبنى التخطيط الاستراتيجي المدروس بالاضافة الى تحديث الدوري لخطط التطوير لحماية راس مال البشري من الجمود ومساعدتهم على صياغة هوية مهنية متطورة.

– أكدت الإحصائيات الكمية الموجودة في الجدول رقم10حرص القائد على تشجيع الحوار المفتوح والتعبير الحر عن افكارهم واحتياجاتهم ودعم الجانب النفسي والاجتماعي للموظفين ورفع دافعيتهم.

– تؤكد البيانات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم10سعى القائد لاخذ الفروق الفرديه الموجودة بين الموظفين بعين الاعتبار وتحويلها الى نقاط قوة تفاعلية تعمل كمحرك لتنمية الكفاءات.

–من خلال المعطيات المستخرجة من الجدول رقم10يحرص القائد على توظيف مقترحات وملاحظات الموظفين وبتوفير برامج تدريبية وتطويرية تمنح راس المال البشري قيمة تغييرية ملموسة.

–توجد علاقه ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلالة0.00 .

– توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التواصل وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلاله0.00 .

– توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلاله0.00 .

– توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية وتنمية الموارد البشرية عند مستوى الدلاله0.00 .

2.2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية العامة

–الجدول رقم (11): **يوضح نتائج تحليل معامل الارتباطبين القيادة الادارية و تنمية الموارد البشرية**

–الجدول رقم (11): **يوضح نتائج تحليل معامل الارتباطبين القيادة الادارية و تنمية الموارد البشرية**

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
القيادة الادارية	0.591	0.00	توجد علاقة
تنمية الموارد البشرية	0.591	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات Spss.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا ان قيمه معامل الاختبار بيرسون بين القيادة الادارية و تنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.59)وهي قيمة متوسطة موجبة مما يدل على ان هناك ارتباط طردي موجب بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية اي انه كلما ارتفعت جودة ممارسات القيادة الادارية ارتفعت مستوى تنمية الموارد البشرية والعكس صحيح.

ومنه نستطيع القول بانه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه "توجد علاقه ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية ".

وبناء عليه ومن خلال نتائج الارتباط التي جاءت دالة احصائيا، يمكن القول بان الفرضية العامة قد تحققت والتي تشير الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الاولى

2-الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين أسلوب التواصل و تنمية الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
أسلوب التواصل	0.426	0.00	توجد علاقة
تنمية الموارد البشرية	0.426	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات Spss.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اسلوب التواصل وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.42) وهي قيمة متوسطة موجبة،مما يدل على ان هناك ارتباط طردي بين اسلوب التواصل وتنمية الموارد البشرية اي انه كل ما ارتفع جودة اسلوب التواصل ارتفعت مستوى تنمية الموارد البشرية، والعكس صحيح.

ومنه نستطيع القول بانه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التواصل وتنمية الموارد البشرية ".

وبناء عليه ومن خلال نتائج الارتباط والتي جاءت دالة الاحصائيا، يمكن القول بان الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت والتي تشير الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التواصل وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية

3-الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط الاستراتيجي	0.509	0.00	توجد علاقة
تنمية الموارد البشرية	0.509	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات Spss.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا ان قيمه معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.50) وهي قيمة متوسطة موجبة مما يدل على ان هناك ارتباط طردي بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية اي انه كل ما ارتفع جودة التخطيط الاستراتيجي ارتفعت مستوى تنمية الموارد البشرية، والعكس صحيح.

ومنه نستطيع القول بانه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية ".

وبناء عليه ومن خلال نتائج الارتباط والتي جاءت دالة الاحصائيا، يمكن القول بان الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت والتي تشير الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة.

4-الجدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية و تنمية الموارد البشرية

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
العلاقات الإنسانية	0.623	0.00	توجد علاقة
تنمية الموارد البشرية	0.623	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات Spss.

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العلاقات الانسانية وتنمية الموارد البشرية قد بلغت (0.62) وهي قيمه قوية موجبة مما يدل على ان هناك ارتباط طردي بين العلاقات الانسانية وتنمية الموارد البشرية اي انه كل ما ارتفع جودة العلاقات الانسانية ارتفعت مستوى تنمية الموارد البشرية، والعكس صحيح.

ومنه نستطيع القول بانه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقه ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه" توجد علاقه ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية وتنمية الموارد البشرية ".

وبناء عليه ومن خلال نتائج الارتباط والتي جاءت دالة احصائيا, يمكن القول بان الفرضية الفرعية الثالثة قد تحققت والتي تشير الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العلاقات الانسانية وتنمية الموارد البشرية.

2.3 مناقشه نتائج في ضوء الدراسات السابقة:

استكمالا لما تم عرضه في المرحلة السابقة من ناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة ننتقل لان الى مرحلة مناقشة هذه النتائج في سياق الدراسات السابقة. من خلال الرجوع إلى نتائج الدراساتالسابقةومقارنة تلك النتائج مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية بهدف رصد نقاط الاتفاق والاختلاف بين النتائج وفيما يلي سيتم توضيح ذلك كآلاتي:

فيما يخص نتائج دراسة هدى قيزح ، تنمية الموارد البشرية وعلاقاتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تخصص التنمية وتسليم الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ،كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، قسم العلوم الاجتماعية ، سكيكدة ،الجزائر، 2021

قد توصلت إلى نتيجة مفادها أن أغلبية المبحوثين هم من فئة الذكور، ويشغل معظمهم مناصب أعوان تنفيذ وتحكم، مع امتلاكهم أقدمية مهنية تتراوح غالباً بين 5 و10 سنوات، وهذا ما يختلف مع نتائج دراستنا والتي مفادها أن موظفي الإدارة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج يتركزون بشكل أساسي ضمن العنصر النسوي، وبمتلاكهم لاقدمية ومسار مهني طويل يفوق 10سنوات ويحملون مستوى تعليمياً جامعياً عالياً خاصة شهادة الماستر في فئة عمرية تتسم بالنضج المهني (35-40 سنة) ، ويعود هذا لاختلاف طبيعة القطاعاتفقطاع التعليم العالي يستقطب الكفاءات

النسوية والأكاديمية بخلاف القطاع الميناني الذي لا يستقطب هذه الفئة .كما توصلت أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية ومستوى تحقيق الجودة الشاملة، ووجود علاقات ارتباطية بين الإثراء الوظيفي ورضا المورد البشري، وبين التمكين والتحسين المستمر، وبين تعزيز القيم التنظيمية ورضا الزبائن، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية، حيث تبيّن أن ممارسات القائد في الحوار المفتوح وتسهيل تدفق التعليمات، وتبني التخطيط المدروس والدقيق وإشراك الموظفين في الخطط التطويرية ، والتزامه باحترام الموظفين ومراعاة جوانبهم النفسية والاجتماعية ، كلها عوامل ترفع من مستوى تنمية وكفاءة رأس المال البشري وتضمن استمرارية عطائه في البيئة الجامعية.

فيما يخص نتائج دراسة معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفة واثرها على ادارة الابداع في المنظمة المتعلمة– دراسه حاله– ، اطروحة مقدمة لنيل شهاده الدكتوره شعبة العلوم التسيير تخصص تسويق وادارة اعمال المؤسسات ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، شلف ،الجزائر، 2021 ,وقد توصلت الى نتيجة مفادها عدم وجود فروقات في تقييمات المبحوثين بناء على الخصائص الديمغرافية الأساسية كالجنس والمؤهل العلمي، مما يدل على اتفاق عام حول أهمية وكفاءة المنظومة بغض النظر عن الاختلافات الشخصية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا والتي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، مما يؤكد أن النظرة والتقييم لمتغيرات التنمية والتطوير الإداري تحظى باتفاق عام بين الموظفين دون تأثر بخصائصهم الشخصية. كما توصلت ايضا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق وإدارة منظومة Stream System وبين تنمية الموارد البشرية، والتعزيز الإبداع، ورفع مستوى الأداء الكلي، وأن توظيفها في التدريب يحظى بتقدير عالٍ كأداة استراتيجية تسهم في إدارة المعرفة والنمو التنظيمي، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا والتي مفادها انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية، حيث تبيّن أن ممارسات القائد في تبنيه للتخطيط الاستراتيجي المدروس والدقيق والتحديث الدوري لهذه الخطط حسب الظروف السائدة ، وتوفير البرامج التدريبية والتطويرية القائمة على مقترحات الموظفين ،بالاضافة الى تسهيل تدفق التعليمات والمعلومات بانتظام ، كلها أدوات استراتيجية تسهم في حماية رأس المال البشري من الجمود ومساعدتهم على صياغة هوية مهنية

متطورة، مما يبين ان في كلتا الدراستين تم تبني الأنظمة الحديثة سواء كانت في منظومات تقنية كـــ Stream System أو ممارسات قيادية حديثة في منظومات ادارية كالجامعة وهذا يعد رافداً أساسياً للتنمية البشرية .

فيما يخص نتائج دراسة دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي دراسة حاله جامعه غرداية، اطروح الدكتورة في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة تسييرالمنظمات، جامعه غرداية، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،غرداية،الجزائر، 2020 ،قد توصلت الى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية وأثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية في تفسير الإبداع التنظيمي ، حيث كان التأثير المثالي هو الأكثر إسهاماً وتفسيراً لهذا التباين، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية، حيث أظهرت المعطيات الإحصائية لدراستنا أن العلاقات الإنسانية لها تاثير كبير وذالك نظراً لالتزام القائد باحترام الموظفين ومراعاة الفروق الفردية والتركيز على الدعم النفسي والاجتماعي، وهو ما يلتقي مع توجه دراسة دوح التجاني في إبراز السلوكيات القيادية الحديثة؛ مما يثبت أن البيئة القيادية في الجامعة الجزائرية تكمن قوتها وتأثيرها التنظيمي في تبني الأساليب الإنسانية والأخلاقية والمثالية، والتي تعد الركيزة الأساسية والشرط الجوهري لتحفيز المورد البشري، وتنمية كفاءاته، وإطلاق قدراته الإبداعية لدعم استمرارية العطاء والنمو المؤسسي.

فيما يخص نتائج دراسةهيثم بن سيف بن سعيد البطاشي، اثر القيادة الادارية في تعزيز التنمية الموارد البشرية في المؤسسات حكوميه في سلطنه عمان ،جامعة الشرقية ،كلية ادارة الاعمال،ابراء،عمان، 2022، توصلت إلى نتائج مفادها أن جو العمل في المؤسسة يتسم بالاستقرار وذالك بفضل أسلوب القائد الداعم والمحفز، وأن علاقة المبحوثين تقوم على التعاون، الانسجام، والتضامن نظير الدعم الذي يتلقونه من مشرفيهم، وهذا ما يتوافق تماماً مع نتائج دراستنا والتي مفادها أن القائد يعمل على الاتجاه نحو علاقات إنسانية تقوم على الشراكة، الاعتراف، وكسر المسافة السلطوية التراتبية ، مما ساهم في بروز جودة الوسط التنظيمي والتزام القائد باحترام الموظفين ومراعاة الفروق الفردية بينهم وتكافؤ الفرص. كما توصلت ايضا إلى أن الإدارة تمتلك رؤية واضحة وحسماً في اتخاذ القرارات، وتركز على إقامة اجتماعات دورية لأخذ مقترحات العاملين واتباع أسلوب فريق العمل، وإشراكهم في صنع القرار لابتكار أساليب جديدة، بالإضافة إلى حرصها على تطبيق برامج تدريبية لتطوير أدائهم بشكل

فعال لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا ما يتوافق بشكل وثيق مع نتائج دراستنا والتي أظهرت أن القائد يمارس سلطته بشفافية ويسير وفق خطط استراتيجية واضحة ، مع فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في إعداد الخطط التطويرية، وتوظيف مقترحاتهم وملاحظاتهم، فضلاً عن تثمينه لثقافة الحوار المفتوح وتبادل المعلومات بانتظام ، إلى جانب توفير برامج تدريبية وتطويرية؛ مما يوضح في كلتا الدراستين أن اهتمام القيادة الإدارية بتلبية احتياجات العاملين، وإشراكهم تنظيماً واستراتيجياً، يُعد الوسيلة المثلى والمحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التنمية البشرية داخل المنظمة.

فيما يخص نتائج دراسة فادية سيمون سعد، دور القيادة الادارية في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات الاهلية في فلسطين، اكمال الحصول على درجة ماجستير في كمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من معهد التنميه المستدامه –جامعه القدس–، عمادات الدراسات العليا، القدس، فلسطين ،2021، توصلت إلى نتائج مفادها وجود علاقة بين القيادة الإدارية وأبعادها كالتحفيز المادي والمعنوي، والتوجيه، وشخصية المدير المؤثرة، والرقابة وبين تعزيز الإبداع الإداري وتنمية القدرات الفكرية كالقدرة على التحليل، والمرونة، والطلاقة لدى العاملين، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا والتي مفادها وجود علاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها وتنمية الموارد البشرية، حيث تبيّن ميدانياً أن تثمين القائد لثقافة التواصل والحوار المفتوح ، وتبنيه للتخطيط الاستراتيجي الدقيق والتحديث الدوري للخطط لحماية رأس المال البشري من الجمود ، وحرصه على احترام الموظفين ومراعاة الفروق الفردية ودعم جوانبهم النفسية والاجتماعية لرفع دافعيتهم ، كل هذه العوامل تسهم في تطوير وتنمية مهارات العاملين؛ ويثبت ان في كلتا الدراستين أن القيادة الإدارية الفعالة التي توفق بين متطلبات الإنتاج والاعتبارات الإنسانية والتحفيزية، تُعد ركيزة اساسية لتأهيل المورد البشري وإطلاق طاقاته الإبداعية وتطوير سلوكاته التنظيمية.

فيما يخص نتائج دراسة عمار الشوعي حسن الشرفي ، دور التنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية،مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث، مجلد 5 ، العدد 11 ، اليمن، قد توصلت إلى نتائج مفادها ان لتنمية الموارد البشرية دورا في تمييز الأداء الإداري، مع برُوز هذا الدورالجوهري في بُعد التدريب؛ حيث يؤكد ذلك أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتدريب وتنوع وسائله وبرامجه المستدامة لتنمية مهارات العاملين ارتفع مستوى تمييز الأداء، وهذا ما يتوافق تماماً مع نتائج دراستنا والتي مفادها وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، حيث أثبتت بيانات دراستنا حرص القائد على توفير برامج

تدريبية وتطويرية تتماشى مع مقترحات وملاحظات الموظفين وتسهيله لتدفق المعلومات والتعليمات ، مما يمنح ذالك قيمة تغييرية لرأس المال البشري ؛ ويلتقي هذا التوافق في كلتا الدراستين عند حقيقة علمية مفادها أن الاستثمار في التدريب المستمر وتنمية المهارات والقدرات هو الرافد الأساسي الذي يضمن الرفع من كفاءة الأداء وتحقيق التميز والنمو المستدام داخل أي منظمة.

فيما يخص نتائج دراسة Jarrad Gerald Nardiello– Thesis Title: Administrative Leadership and Teacher Morale During a time of Crisis: A Phenomenological Study.GRADUATE THESIS APPROVAL FORM .Submission ,2023

توصلت إلى أن الإداريين اعتمدوا خلال الأزمة على نمط البقاء القائم على اتخاذ قرارات سريعة وحدسية، وأن المعلمين شعروا بأن التواصل معهم كان أحادي الاتجاه وان أصواتهم لم تكن مسموعة مما أدى لنقص التوجيه الإداري وشعورهم بالارتباك وعدم الثقة في التعامل مع الظروف المتغيرة، وهذا ما يختلف مع نتائج دراستنا والتي مفادها أن القائد يمارس سلطته بشفافية ويسير وفق خطط استراتيجية واضحة الأهداف مع تثمينه لثقافة الحوار وتبادل المعلومات وسهولة تدفق التعليمات ووضوحها ,ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة الظروف؛ فدراسة ناردييلو أُجريت في سياق أزمة جائحة كوفيد-19 مما فرضت قرارات استثنائية وسريعة، بخلاف دراستنا التي أُجريت في ظروف تنظيمية مستقرة واعتيادية داخل جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج.

كما توصلت أيضاً إلى أن معنويات العاملين تأثرت بشكل كبير بغياب عوامل الدعم، والتعاون، والشعور بالتقدير والاحترام لمراعاة الفروق الفردية والظروف المتغيرة لرفع دافعيتهم وصحتهم النفسية، وأن غيابها يعطي دافعاً لمغادرة الوظيفة، مؤكدة أن العلاقات الإنسانية والتقدير هي اساس الحفاظ على معنويات عالية واستمرارية العطاء خلال الأزمات، وهذا ما يتوافق تماماً مع نتائج دراستنا والتي أظهرت أن بُعد العلاقات الإنسانية سجل أعلى قيمة ارتباط لبيرسون بلغت، ذالك لالتزام القائد باحترام الموظفين، ومراعاة فروقهم الفردية، والحرص على التوفيق بين متطلبات الإنتاج الإداري واعتبارات الموظفين النفسية والاجتماعية ؛ مما يثبت كلتا الدراستين أن البُعد الإنساني والأخلاقي للقيادة وتوفير بيئة تنظيمية قائمة على الدعم والتقدير المتبادل هو المحرك الاساس المسئول عن رفع الروح المعنوية للمورد البشري، وتنمية كفاءاته، وضمان استقراره وولائه للمنظمة.

3- الاقتراحات و التوصيات

3.1 الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها، نخلص إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر بعضها فيما يلي:

-يقترح انشاء منصة ذكية خاصة بالموظفين لطرح ارائهم و اقترحاتهم وافكارهم التطويرية واجبارية اخذها بعين الاعتبار عن طريق الاطلاع والرد عليها بوتيرة دورية ومحاولة تطبيقها في ارض الواقع.

-يقترح انشاء منصة تتسم بالخصوصية المطلقة للموظفين يمكن ان يطرح فيها الموظفون مشاكلهم و اعتراضاتهم بهوية مخفية تحميهم من خطر خسارة وظائفهم.

- يُقترح عقد ورش عمل دورية يشارك فيها الموظفون لاجل لتقديم ارائهم حول الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها.

-اقتراح استحداث وحدة داخلية لنقل المعرفة يقوم فيها الموظفين المستفيدين من دورة تنموية أو تدريبية بتقديم ورشة عمل مصغرة لزملائهم، وذالك لضمان تحول التدريب النظري إلى ممارسة جماعية واقعية تسد فجوة الأداء.

3.2 التوصيات:

توصي الباحثة من خلال النتائج النظرية والميدانية التي توصلت إليها إلى ما يلي:

- ربط الدورات التدريبية بفجوة مهارية حقيقية موجودة عند الموظف ، بدلاً من قوالب خطط تدريبية جاهزة لا تناسب الاحتياجات الفعلية.

- تطوير نظام الحوافز المعنوية للموظفين عن طريق تفعيل رسائل الشكر الإدارية، لوحات التكريم، والترشيح للمناصب القيادية بناءً على الجدارة الإنسانية والمهنية وليس على اساس الاقدمية فقط.

- صياغة أهداف واضحة لكل قسم إداري، ليعرف كل موظف كيف يساهم عمله اليومي البسيط في تحقيق الخطة و الاهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة.

- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص مكاتبهم وظروف عملهم اليومية، لتعزيز الشعور بالقيمة والأمان الوظيفي.

3.3 افاق الدراسة: تقترح الباحثة أفاق بحثية مستقبلية يمكن التطرق اليها لتعميق البحث في هذا المجال:

-التطرق لأنماطاً قيادية حديثة تواكب التطورات التكنولوجية الحاصلة ومعرفت علاقتها بالتنمية، كالقيادة الرقمية...

-تناول أثر القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية على متغيرات تنظيمية أخرى، مثل كالأداء الوظيفي، الإبداع الإداري، التميز المؤسسي، أو الولاء التنظيمي.

-القيام بدراسات مشابهة على قطاعات أخرى كالقطاع الاقتصادي أو الصحي أو القيام بدراسة نتائج بين مختلف الجامعات لمقارنتها للوصول لأوجه التشابه والاختلاف في الأنماط القيادية السائدة في كل جامعة وأثرها.

الاستنتاج العام:

القيادة الإدارية تعتبر حجر الاساس لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل التحولات الادارية الحاصلة والمنافسة الشديدة ،فهي ركيزة توجيه العمليات الإدارية كما انها تسعى لإرتقاء وتميز المؤسسات وانجاحها، ولن يتم ذالك الا اذا منحناها اولويات تسيير وتوجيه اهم عنصر في المؤسسة اي الموارد البشرية والاهتمام بهاوتكوينها ،فاللقيادة دور كبير تقوم به من خلال توجيه الجهود لاجل تحقيق الأهداف و السمو بالمؤسسة، فهي قاعدة وركيزة اساس في جميع المؤسسات ،ان نجاح اي قيادة يؤدي بالضرورة لنجاح المؤسسة التي تقودها نظرا لقوة تأثيرها على مرؤوسيها و تحفيزهم على لاخراج قواهم الكامنة وبذل أقصى طاقاتهم.

و قد تناولنا في موضوع دراستنا دور القيادة في تنمية الموارد البشرية نظرا لاهمية كلا المتغيرين في اي مؤسسة، فنجاح القيادة الادارية بقيامها بدورها و بإهتمامها وحسن توجيهها للموارد البشرية الخاصة بالموسسة و الارتقاء بيها الى مستويات عالية وبتنمية مهاراتها وقدراتها تكتسب المؤسسة حصنا منيعا من اي تحديات قد تواجهها كما انها تضمن استمراريتها الى مدى طويل .

ففي دراستنا هذه حاولنا التعرف على دور القيادة الادارية داخل جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعرريج وقد توصلنا الى بعض النتائج التي قد تفتح باباً اخر حول دراسات وجوانب التى يجب ان نعطيها اهتماما اكبر لاجل سد الفجوات التي قد تعيق القيام بعديد من الادوار.

ومن خلال ما سبق فقد استخلصنا أن القيادة الإدارية دور في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة،وأن اسلوب التواصل الإيجابي له دور في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهمداخل المؤسسة ،وان للتخطيط الاستراتيجي اهمية في توجيه وتنظيم اداء الموظفين، وأن العلاقات الانسانية داخل المؤسسة تعتبرعامل هام يؤثر في جودة انتاجية الموظفين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

1- ابن منظور لسان العرب، دارالمعارف، القاهرة، مصر.

2- ابراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها وتحديتها في الشركات مع اطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي،الطبعة الاولى،القاهرة،مصر،2013.

3- ايميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي ،ترجمة حافظ الجمالي ،دار الرائد العربي، بيروت، لبنان،1982

4- أنتوني جيدنز، عواقب الحداثة، ترجمة: منصور معيد، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.

5- بلال خلف السكارنة،القيادة الادارية الفعالة،دار المسيرة على النشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، كلية ادارة الاعمال جامعة الاسراء ،عمان، الاردن ،2014.

6- باري كشواي،ادارة الموارد البشريه،دار الفاروق للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،القاهرة،مصر، 2002

7- بشير العلاق،القيادة الادارية،دار اليازوري العلمية،عمان،الاردن،2010

8- جون ستاسي ادمز، نظريات العدالة التنظيمية، ضمن كتاب سلوك المنظمة، ترجمة محمد قاسم القريوتي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2010

9- جيرت هوفستيد،(ترجمة نايل يعقوب ود.شاكر نيوز)، الثقافات و المؤوسسات، برمجة العقل، الرياض، مركز البحوث معهد الادارة العامة،2010

10- حاتم ابو زياد مناهج البحث العلمي في الطبعة الثانية نشر بيتي في مكتبة نور ، فلسطين، غزة،2018

11- رافدة الحريري ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية،دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن،2008

12- سعد طه علام ، فريد أحمد عبد العال،إقتصاديات التنمية البشرية،مكتبة الأنجلو المصرية،مصر،2021

13- سعد سلمان ،كتاب منهجية البحث العلمي، المشهداني دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2019

14- صابرين عطية مرسال ،نفس المرجع ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الطبعة الاولى،الاسكندرية، مصر ،2014 .

15- طاهر حسوي الزيباري ،اساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،بيروت،لبنان،2011

16- عبد الباري ابراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين, دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الاولى،عمان،الاردن،2008.

17- عدنان يوسف العتوم وقاسم محمد الكوفحي ،القيادة والتغيير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى ،عمان، الاردن ،2018

18- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، الطبعة الاولى ، دار النمير ،دمشق، سوريا، 2002 .

19- غازي عناية، البحث العلمي منهجة اعداد البحوث والرسائل الجامعية بكالوريوس،ماجستير، الدكتوره، الطبعة الاولى ، دار المنهج للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن، 2014 .

20- فتحي المسكيني، نظرية الفعل التواصلي، المركز الثقافي العربي، لبنان، بيروت، 2003.

21- فاروق السيد عثمان ،استراتيجية بناء المهارات السلوكية للقادة الاداريين ، دار المعارف ،القاهرة ،مصر ،1997

22- كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشه،ادارة الموارد البشرية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الاردن،2006.

23- اكسيل هونيث ، الصراع من اجل الاعتراف ،القواعد الاخلاقية للمنازع الاجتماعية ،ترجمة جورج كتورة ،المكتبة الشرقية،بيروت،لبنان، 2015 .

24- محمد عبد الهادي حسين،القيادة الذكية(smart leadership)، القاهرة، مصر، 2011

25- محمد شفيق، السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الادارة، مطابع روز اليوسف الجديده.

26- مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة الاولى، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

27- محمد فاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2016

28- محمد عبيدات ،محمد ابو نصار ،عقله مبيضين ،منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، الطبعه الثانيه، عمان ، الاردن ،1999

29- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي دار الكتب الطبعة الثالثة، صنعاء، اليمن، 2019.

30- ماكس فيبر الاقتصاد و المجتمع ، مفاهيم اساسية في علم الاجتماع ، ترجمة عباس ميادة المنظمة العربية ، المجلد الاول ،بيروت ،لبنان، 2011 .

31- نادية عاشور مع مجموعة من الباحثين ،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع ،قسنطينه ،الجزائر ،2017 .

32- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الطبعة الاولى،الاردن،2009

33- نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2012

34- وفيق النخلة،القيادة الادارية وفن التحفيز، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان،الاردن،2015.

الرسائل الجامعية

35- دوح التجاني, اشراف د شنيني حسين، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي دراسة حاله جامعة غرداية، اطروح الدكتوره في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة تسييرالمنظمات، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2020

36- عمار الشوعي حسن الشرفي ، دور التنمية الموارد البشرية في تمييز الاداء الاداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث مجلد 5، العدد 11 ، اليمن،2025.

37- فادية سيمون سعد، اشراف ناصر جرادات، دور القيادة الادارية في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين في المؤسسات الاهلية في فلسطين، اكمال الحصول على درجة ماجستير في كمية المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من معهد التنمية المستدامة -جامعه القدس-، عمادات الدراسات العليا، القدس، فلسطين، 2021

38- معيوف كمال،اشراف مزريق عاشور، تنمية الموارد البشريه في ظل الاقتصاد المعرفه واثرها على ادارة الابداع في المنظمه المتعلمه- دراسه حاله- ،اطروحة مقدمه لنيل شهاده الدكتوره شعبة

العلوم التسيير تخصص تسويق وادارة اعمال المؤسسات ،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف ،كلية العلـــوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، شلف ،الجزائر، 2021.

39- هدى قيزح اشراف اسماعيل قيرة تنمية الموارد البشرية وعلاقاتها بتحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علـــم اجتمـــاع تخصـــص التنمية وتسليم الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، كلية العلـــوم الاجتماعيـــة والعلـــوم الانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، سكيكدة، الجزائر،2021.

40- هيثم بن سيف بن سعيد البطاشي, اشراف الدكتور رمزي سلام، بعنوان اثر القيادة الادارية فـــي تعزيز التنمية الموارد البشرية في المؤسسات حكومية في سلطنة عمان ،جامعة الشـــرقية كليـــة ادارة الاعمال،ابراء ،عمان، 2022.

41- Jarrad Gerald Nardiello– Thesis Title: Administrative Leadership and Teacher Morale During a time of Crisis: A Phenomenological Study.GRADUATE THESIS APPROVAL FORM .Submission 2023

المقالات العلمية

42-اسماء زنينة،يوسف زدام،اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على تميز الاداء الوظيفي،المجلـــة الجزائرية للامن والتنمية،المجلد 09،العدد 16،جامعة باتنة 1،الجزائر،2020.

43- احمد فروانه، اسماعيل سالم ماضي، المجالات الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العـــدد 01، الجزائر، 2022.

44- إسماعيل سالم ماضي، وحازم أحمد فروانة، "دور جودة الخدمات التي تقدمها مكتبات الجامعـــات الفلسطينية في إدارة المعرفة: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة ببليوفيليا لعلـــوم المكتبـــات والمعلومات والمعرفة، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، أبريل .2019

45- بن حمدون خديجه،بلعور سليمان،التدريب الالكتروني كأحد المسارات الحديثة لتنميـــة المـــوارد البشرية، مجلة الامتياز لبحـــوث الاقتصـــاد والادارة،المجلـــد 04،العـــدد 01،جامعـــةعمار ثليجـــي ،الاغواط،الجزائر،2020

46- بودرجه رمزي، رزيق حنان، journal of contemporary business economic studies ، مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالاشارة الى معوقـــات تنميـــة المـــوارد البشرية في الجزائر، المجلد 02 العدد 01 ، جامعة ابن خلدون –تيارت ،الجزائر،2019

47- حسيبة سهيلة، بوعروج لمياء، تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لنجاح المصاريف الاسلامية -دراسة حالة البنك الاسلامي الاردني-، المجلة الدولية في الاقتصاد واستراتيجية الاعمال، المجلد 02،العدد 01، جامعة الجزائر 03،الجزائر،2022.

48- خالد صالح عباس، مفهوم التنمية وارتباطه بحقوق الانسان بين الاثراء الفكري والتحديات، كلية الطب، جامعة بابل،مجلةالجامعة بابل،العلوم الإنسانية،المجلد21،العدد2:2013.

49- سمير سليمان الجمل ،واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا محافظه الخليل-فلسطين، مجلة العلوم الانسانية-المجلد 04، العدد 05، المركز الجامعي علي كافي، تندوف ،الجزائر، 2020.

50-عبد الرزاق حمر العين، تنمية الموارد البشرية العاملة في بعض المؤسسات والقطاعات الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الامن الاقتصادي في الجزائر،مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعيه،مجلد 06،العدد 01،جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي-،الجزائر،2023.

51-علي بن حكوم،تنمية الموارد البشريه في المنظمة: مفهومها وابعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث_المركز الديمقراطي العربي_العدد الاول، برلين، المانيا،2020.

52- عتيقة حرايرية، هشام بخاري،تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر،مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية،المجلد 04،العدد 08،جامعة البليدة لونيسي علي،الجزائر،2018.

53- علي قدور، علي حميدوش،الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسات،مجلة البديل الاقتصادي،المجلد الخامس،العدد الاول،الجزائر، 2018

54-قرواط يونس،ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وتحدياته-دراسه حاله جامعة المسيلة-،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة،المجلد 07،العدد 2.جامعة محمد بوضياف،الجزائر،2022.

55-يونس قرواط،محمد صلاح،حجيله بن وارث،دور التنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل الادماجها بالمؤسسة الاقتصادية"دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيله-الجزائر"مجلة دراسات العدد الاقتصادي،المجلد 12،العدد 02،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر،2021.

المواقع الالكترونية

56- موقع أرشيف المكتبة الرقمية (أرشيف إنترنت):

https://archive.org/details/umairastro90_yahoo_20190217/page/n1/mode/2up?q=%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%88%D8%AF

57- موقع قاموس المعاني:

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/ar/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9


قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث تحت عنوان

دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد البشير الابراهيمي -ببرج بوعرريج-

الطالبة

– بوسنة دنيا

تحت اشراف

د.بوخاري هشام

السيد(ة) المحترم (ة)

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة البحثية التي اعدت خصيصا لغرض جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحثنا المعنون ب :دور القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية. حيث تهدف هذه الدراسة الى ابراز اسهام القيادة الادارية في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية محمد البشير الابراهيمي

نلتمس منكم التكرم بالاجابه عن جميع فقرات الاستمارة بدقة وموضوعية وبما يعكس الواقع الفعلي لمتغيرات الدراسة, علما ان اجاباتكم ستحفظ بعناية علمية فائقة وستستخدم لاغراض البحث فقط. كما نؤكد ان ارائكم ستمثل دعامة اساسية في انجاح دراستنا ومحل تقدير واعتزاز كبيرين

تفضلوا بقبول فائق عبارات الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية 2026/2025

قائمة الملاحق

المحور الاول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

2- السن: اقل من 25 ☐ من 25 الى 34 ☐ من 35 الى 44 ☐

من 45 الى 54 ☐ 55 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ شهادة مهنية ☐ جامعي (ليسانس) ☐

ماستر ☐ دكتوراه ☐

4- الحالة الاجتماعية: اعزب/ عزباء ☐ متزوج (ة) ☐ ارمل(ة) ☐ مطلق (ة) ☐

5- الكلية التي تعمل بها : كلية الحقوق و العلوم السياسية ☐ كلية الرياضيات و الاعلام الالي ☐

كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الارض و الكون ☐ كلية العلوم و التكنولوجيا ☐

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ☐ كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ☐

كلية الاداب و اللغات ☐

6- الاقدمية في العمل (داخل المؤسسة الحالية):اقل من سنة ☐ من 1 الى 3 سنوات ☐

من 4 الى6 سنوات ☐ من 7 الى 10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

الحور الثاني القيادة الإدارية:

قائمة الملاحق

	رقم	العبارات	غيرموافق بشدة	غيرموافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اسلوب التواصل	7	تتبنى الإدارة أسلوباً منهجياً ومنظماً في تقديم التعليمات والمعلومات بما يضمن استيعابها من قبل جميع الموظفين					
	8	يتم مراعات الفروق الفردية عند تقديم وشرح المعلومات والتعليمات					
	9	يحرص القائد على توصيل المعلومات والتعليمات بأسلوب واضح ودقيق في الأوقات المحددة بدون تاخير					
	10	تتسم عملية تدفق المعلومات بينك و بين قائدك بالسهولة و الوضوح					
	11	يتبنى القائد أسلوباً تواصلياً يسمح بتبادل المعلومات بينه وبينكم بانتظام					
	12	يكفل القائد تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين في التعبير عن آرائهم وطرح مقترحاتهم					
	13	يسهم تبني القائد لثقافة الحوار في تحسين جودة العلاقة المهنية بينه وبينكم					
	14	يوفر القائد قنوات اتصالية رسمية وفعالة تمكنكم من تقديم ملاحظاتكم و اقتراحاتكم					
التخطيط الاستراتيجي	15	يضع القائد خططا استراتيجية واضحة الاهداف ومحددة المعالم					
	16	يتم مراعاة احتياجاتكم الفعلية من قبل القائدعند اعداد مخطط الادارة					
	17	يحرص القائد على اشراك الموظفين في تحديد الاهداف التنظيمية					
	18	تتسم اليات عملية اشراك الموظفين في اعداد خطط التطوير المهني بالشفافية والموضوعية والانصاف					
	19	يحرص القائد على إطلاع الموظفين بمختلف مراحل إعداد خطط التطوير المهني وتنفيذها					
	20	تتابع القيادة الادارية تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقا بشكل منتظم					
	21	يعمل القائد على مراجعة الخطط وتكييفها استناداً إلى نتائج المتابعة الدورية بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة					
	22	يحافظ القائد على احترام موظفيه في جميع المواقف المهنية خاصة الحرجة					

قائمة الملاحق

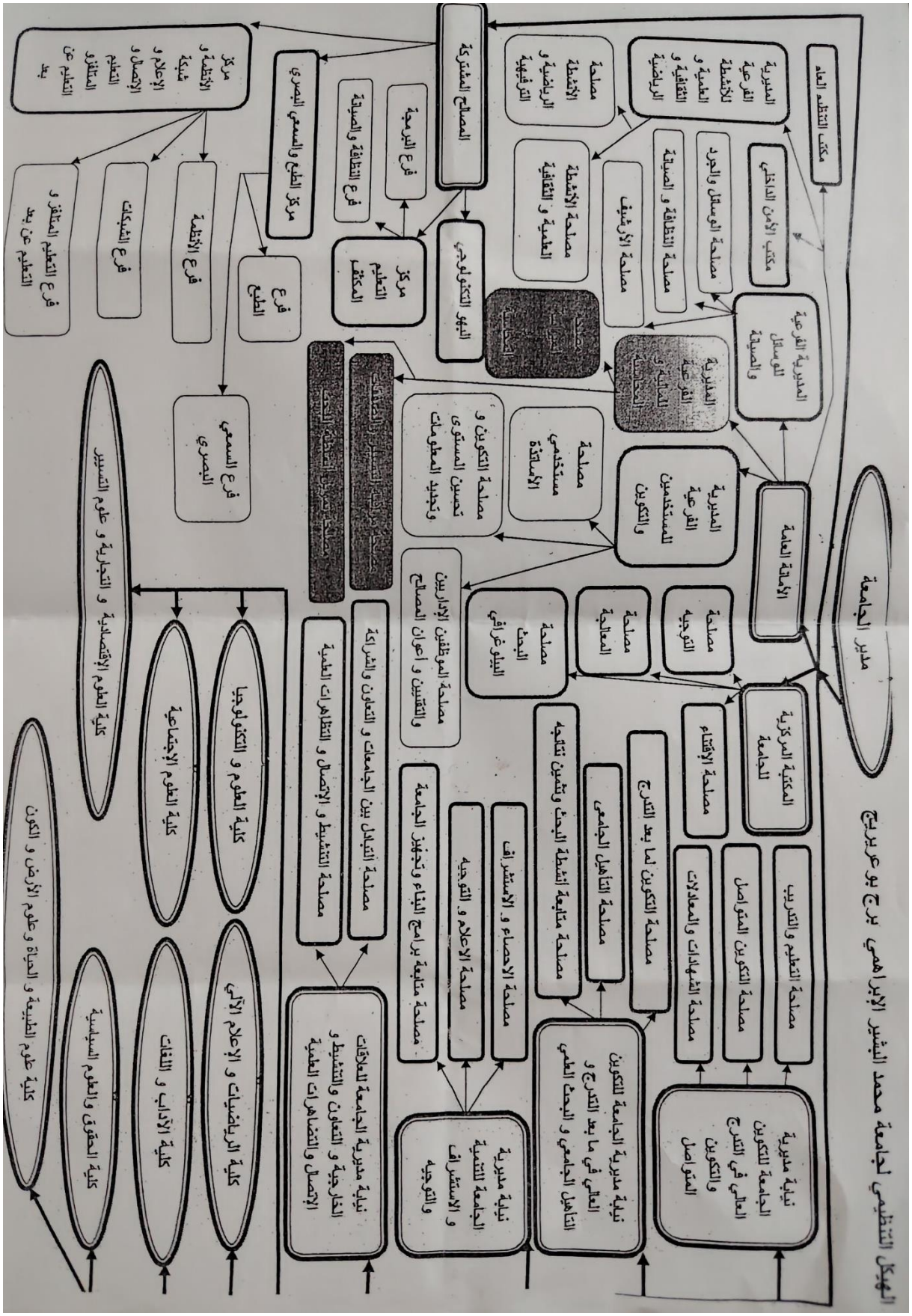
العلاقات الانسانية	23	يلتزم القائد بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين دون أي تحيز أومحاباة						
	24	يعزز القائد الثقة المتبادلة مع موظفيه من خلال التزامه بمبادئ العدالة والاحترام في التعامل						
	25	يولي القائد اهتماماً لمشاكل موظفيه وانشغالاتهم النفسية والاجتماعية من خلال إتاحة وقت كافٍ للاستماع إليهم						

	26	يحرص القائد على تحقيق التوازن الأمثل بين الاشتراطات التنظيمية للعمل والاحتياجات النفسية والاجتماعية لموظفيه						
	27	يلتزم القائد بتجنب السلوكيات التي من شأنها زعزعة الثقة المتبادلة بينه وبين موظفيه						
	28	يُتيح القائد لموظفيه مناقشة أخطائهم المهنية بكل موضوعية في ظل مناخ مهني آمن بعيداً عن الخوف						
	29	يتبنى القائد أسلوباً قيادياً يُكرّس مبادئ الشفافية والمصداقية في بيئة العمل						

قائمة الملاحق

المحور الثالث : تنمية الموارد البشرية

	الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تنمية الموارد البشرية	30	يحرص القائد على توفير معلومات وتعليمات واضحة ودقيقة بما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الموظفين					
	31	يسهم دعم القائد لروح الجماعة في رفع مستوى قدرات الموظفين وتنمية كفاءاتهم المهنية					
	32	يحرص القائد على توفير برامج تطويرية دورية تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين					
	33	يركز القائد على تطوير المهارات التنظيميه اللازمه لاداء الموظفين					
	34	يشجع القائد موظفيه على الحوار والتعبيرعن آرائهم بحرية مما يُعزز انتماءهم وولاءهم للمؤسسة					
	35	يساهم القائد في تخفيف الضغوط المهنيه لدى الموظفين من خلال تقديم الدعم النفسي وكذا الحوافز الماديه لهم					
	36	يؤدي تهميش اراء الموظفين لضعف مشاركتهم في العمل وتراجع ادائهم لمهامهم					
	37	يوظف القائد ملاحظات الموظفين ومقترحاتهم كمدخل أساسي لاتخاذ قرارات تحسين بيئة العمل					
	38	يسعى القائد لمساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين متطلبات عملهم و قدراتهم					
	39	يولي القائد اهتماماً بالغاً بتنمية كفاءات موظفيه ومهاراتهم التنظيمية بما يرفع من فاعلية أدائهم الوظيفي					
	40	يعتمد القائد تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً ومدروساً يستهدف تنمية قدرات الموظفين					
	41	يحرص القائد على وضع خطط تطوير الأداء وتحديثها بصفة دورية بما ينسجم مع المتطلبات المتجددة للعمل					
	42	يؤدي غياب عمليه التخطيط الهادفه لتطوير اداء الموظفين الى ضعف تنميه الموارد البشريه					
	43	غياب التوجيه الاستراتيجي لتنميه الكفاءات يؤدي لاضعاف تنميه الموارد البشريه					


الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بو عريريج
مدير الجامعة
الأمانة العامة
المكتبة المركزية للجامعة
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل
نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه
نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية
نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
مصلحة التنظيم والتدريب
مصلحة التكوين المتواصل
مصلحة الشهادات والمعادلات
مصلحة التكوين لما بعد التدرج
مصلحة التأهيل الجامعي
مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه
مصلحة الإحصاء و الاستشراف
مصلحة الإعلام و التوجيه
مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
مصلحة الاقتناء
مصلحة التوجيه
مصلحة المعالجة
مصلحة البحث البيلوغرافي
مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح
مصلحة التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات
مصلحة مستخدمي الأساتذة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
المديرية الفرعية للمعالجة و المحاسبة
المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
مصلحة الوسائل والجرد
مصلحة النظافة و الصيانة
مصلحة الأرشيف
مكتب الأمن الداخلي
المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
المصالح المشتركة
فرع التوزيع
فرع النظافة والصيانة
مركز التعليم المكثف
المعهد التكنولوجي
مركز الطبع والسمعي البصري
فرع الطبع
فرع السمعي البصري
مركز الأنظمة و شبكة و الإعلام و الإتصال و التعليم المتطور التعليم عن بعد
فرع الأنظمة
فرع الشبكات
فرع التعليم المتطور و التعليم عن بعد
كلية الطوم و التكنولوجيا
كلية العلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
كلية الرياضيات و الإعلام الآلي
كلية الآداب و اللغات
كلية الحقوق والعلوم السياسية
كلية علوم الطبيعة و الحياة وعلوم الأرض و الكون

قائمة الملاحق

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	46.6	46.6	46.6
	أنثى	39	53.4	53.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 25 سنة	1	1.4	1.4	1.4
	من 34-25 سنة	11	15.1	15.1	16.4
	من44-35 سنة	42	57.5	57.5	74.0
	من54-45سنة	17	23.3	23.3	97.3
	55سنةفمافوق	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المستوىالتعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	9.6	9.6	9.6
	شهادةمهنية	15	20.5	20.5	30.1
	ليسانس	22	30.1	30.1	60.3
	ماستر	29	39.7	39.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الحالة الإجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	19	26.0	26.0	26.0
	متزوج	49	67.1	67.1	93.2
	أرمل	2	2.7	2.7	95.9
	مطلق	3	4.1	4.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

الكلية التي يعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كليةالحقوق	11	15.1	15.1	15.1
	كليةالرياضيات	12	16.4	16.4	31.5
	كليةالعلومالطبيعية	9	12.3	12.3	43.8
	كليةالعلومالتكنولوجيا	12	16.4	16.4	60.3
	كليةالعلومالاقتصادية	12	16.4	16.4	76.7
	كليةالعلومالاجتماعية	9	12.3	12.3	89.0
	كليةالاداب	8	11.0	11.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من1-3 سنوات	4	5.5	5.5	5.5
	من4-6 سنوات	12	16.4	16.4	21.9
	من7-10سنوات	20	27.4	27.4	49.3
	أكثرمن 10سنوات	37	50.7	50.7	100.0

Total	73	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س7	73	3.29	1.034
س8	73	3.36	.991
س9	73	3.27	.990
س10	73	3.47	1.029
س11	73	3.34	.975
س12	73	3.21	1.092
س13	73	3.66	.975
س14	73	3.18	1.183
س15	73	3.22	1.070
س16	73	3.05	1.026
س17	73	3.10	1.132
س18	73	3.11	1.061
س19	73	3.05	1.039
س20	73	3.29	.841
س21	73	3.23	1.021
س22	73	3.48	1.132
س23	73	3.01	1.264
س24	72	3.35	1.140
س25	73	2.97	1.213
س26	73	2.99	1.230
س27	73	2.97	1.154
س28	73	3.11	1.137

س29	73	3.44	1.000
Valid N (listwise)	72		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س30	73	3.63	1.034
س31	73	3.68	.970
س32	73	3.38	1.049
س33	73	3.41	1.012
س34	73	3.64	1.019
س35	73	3.47	1.094
س36	73	3.75	1.011
س37	73	3.45	1.143
س38	73	3.48	1.015
س39	73	3.71	.889
س40	73	3.70	.938
س41	73	3.49	1.107
س42	73	3.92	.924
س43	73	3.78	1.031
Valid N (listwise)	73		

ثبات أداة الدراسة:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	37

اختبار الفرضيات:

1-بين القيادة الادارية و تنمية الموارد البشرية

Correlations

		D	E
D	Pearson Correlation	1	.591**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	73
E	Pearson Correlation	.591**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2-بين أسلوب التواصل و تنمية الموارد البشرية

Correlations

		A	E
A	Pearson Correlation	1	.426**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	73
E	Pearson Correlation	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3-بين التخطيط الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية

Correlations

		B	E
B	Pearson Correlation	1	.509**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	73
E	Pearson Correlation	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	73	73

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4-بين العلاقات الإنسانية و تنمية الموارد البشرية

Correlations

		C	E
C	Pearson Correlation	1	.623**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	73
E	Pearson Correlation	.623**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	73	73