

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال
دراسة ميدانية بشركة توليد الكهرباء الطاهير -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- د. سفيان ميمون

إعداد الطلبة:

- طارق بلطرش.

- حسن بن عليوة

السنة الجامعية: 2021-2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال
دراسة ميدانية بشركة توليد الكهرباء الطاهير -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- د. سفيان ميمون

إعداد الطلبة:

- طارق بلطرش.

- حسن بن عليوة

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ أَمْرِهِ

شكر وتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم اما بعد:

﴿... وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾﴾

هود - الآية 88

الحمد لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذه الدراسة وأعاننا على إتمامها. كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة أساتذتنا في قسم علم الاجتماع في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل،

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "سفيان ميمون" على النصح والإرشاد والتوجيه وكذا الاساتذة: د - براهيمة نصيرة،

د - غراز الطاهر، د - شريال مصطفى.

كما نشكر كافة موظفي شركة إنتاج الكهرباء الذين قدموا لنا كل التيسير لإتمام هذه الدراسة وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

كما يتوجه الطالبين إلى عائلتيهما بأسمى عبارات التقدير والاحترام وجزيل الشكر والامتنان نظير ما قدموه لنا من سند وعون طيلة مشوارنا الدراسي فهما مصدر كل نجاح.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	بسملة
/	شكر وعران
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
05	ثانياً: إشكالية الدراسة
07	ثالثاً: فرضيات الدراسة
09	رابعاً: أهمية الدراسة
09	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: مفاهيم الدراسة
17	سابعاً: الدراسات السابقة
22	ثامناً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة
22	1- النظريات المفسرة لمتغير القيادة
22	- النظريات الفردية للقيادة
25	- النظرية السلوكية
28	- نظرية (x) و (y)
30	- النظريات الحديثة للقيادة
33	2- النظريات المفسرة لمتغير الأداء
33	- نظرية الإدارة العلمية
34	- النظرية البيروقراطية
36	- نظرية العلاقات الإنسانية
37	- النظرية الموقفية
39	خلاصة

الفصل الثاني: أساليب القيادة	
41	تمهيد
42	أولاً: أهمية القيادة
43	ثانياً: أساليب القيادة
46	ثالثاً: خصائص القيادة
47	رابعاً: عناصر القيادة
48	خامساً: مبادئ القيادة
50	سادساً: وظائف القائد الإداري
51	سابعاً: مصادر قوة القيادة
53	ثامناً: العوامل المؤثرة في أسلوب القيادة
54	تاسعاً: القيادة الرسمية وموقفها من القيادة غير الرسمية
56	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
58	تمهيد
59	أولاً: ماهية الأداء الوظيفي
59	- أهمية الأداء
59	- خصائص أداء العاملين
60	- شروط الاداء الفعال
61	- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
61	- عناصر الأداء الوظيفي
61	- محددات الأداء الوظيفي
62	- معايير الاداء الوظيفي
64	- معيقات الأداء الوظيفي
65	ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي
65	- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
65	- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
66	- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
67	- خطوات تقييم الاداء
68	- طرق تقييم الأداء الوظيفي

69	- معيقات تقييم الأداء الوظيفي
70	خلاصة
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
72	تمهيد
73	أولاً: مجالات الدراسة
73	- المجال المكاني
76	- المجال البشري
76	- المجال الزمني
77	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
77	ثالثاً: عينة الدراسة
79	رابعاً: أدوات جمع البيانات
82	خامساً: أساليب التحليل المتبعة
83	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة	
85	تمهيد
86	عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة
120	خلاصة
الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة	
122	تمهيد
123	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
123	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
124	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
125	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
126	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
127	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
128	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
132	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
133	خلاصة

فهرس المحتويات

135	الخاتمة
137	قائمة المصادر والمراجع
/	المخلص
/	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة البحث	78
02	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	81
03	جنس أفراد العينة	86
04	خاص بسن أفراد العينة	87
05	الحالة العائلية للمبحوثين	88
06	المستوى التعليمي للمبحوثين	89
07	الخبرة المهنية لأفراد العينة	90
08	المستوى المهني للمبحوثين	91
09	الأسلوب المتبع يحفز على إنجاز المهام	92
10	الطريقة المتبعة في تطبيق القانون	93
11	تناسبية المهام مع المؤهلات	94
12	الثقة برئيسك في العمل	95
13	حرص المسؤول على مصلحة العاملين	96
14	الرضا على طريقة التسيير	97
15	اقتراح طرق جديدة لتحسين العمل	98
16	أخذ آراء العمال بعين الاعتبار	99
17	كيفية تقديم الاقتراحات في الشركة	100
18	توفير وسائل الوقاية والسلامة المهنية	101
19	استشارة رئيسك لك عند اتخاذ قرار يتعلق بعملك	102
20	عدالة تطبيق القانون على جميع العاملين	103
21	تحفيز المعاملة الحسنة على العمل	104
22	فرص التدريب متاحة لجميع العمال	104
23	اهتمام رئيسك بالإنتاج أم بالعمال	105
24	حرص الرئيس على توفير معدات العمل	106
25	تبادل الخبرات بين العمال	107
26	مراعات المسؤول للتخصص عند اسناد المهام	108
27	إنجاز المهام في الوقت المحدد	109
28	إلتزام العاملين بالتعليمات الصادرة عن رئيسهم	110

فهرس الجداول

111	سيطرة المسؤول على العمال	29
112	دلائل وجود تسيب إداري	30
113	الدخول إلى العمل في الوقت المحدد	31
114	الإلزام بمستويات أداء معينة	32
115	العمل وفق نظام المناوبة	33
116	اهتمام المسؤول بتدريب العاملين	34
117	ترك الرئيس حرية التصرف للعاملين	35
118	حرية العامل تعود بالفائدة على أداء الشركة	36

مقدمة

لا يزال موضوع القيادة يشغل الكثير من الباحثين سواء كانوا مختصين اقتصاديين او اجتماعيين لكونه يتعلق بحركية وسيرورة المجتمعات، فالقيادة تقوم بتوجيه الافراد وجماعات العمل، لإنجاز مختلف الأعمال وتطوير وتسريع نشاط المؤسسات ، وتستمد القيادة أهميتها من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها من اجل التحسين المستمر لمستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور التي وصلت إليه المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع حيث تكون نتيجته الرفاه الاجتماعي الذي أساسه التراكمات المادية التي تحسن بدورها من الدخل الفردي والقومي على حد سواء، حيث كان تحديد معدلات الإنجاز يقتصر على القطعة المنجزة خلال الزمن ثم سرعان ما تطورت هذه النظرة نظرا لزيادة حجم المؤسسات، وبذلك تطور أسلوب القيادة الذي أصبح من المتغيرات التي لها تأثير على أداء العمال رغم تباين أنماطه ، هذا التعدد أثر على تحسين أداء العمال وهو ما أكدته العديد من الدراسات على غرار الدراسة التي جاءت لغرض البحث في موضوع " تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال "، والتي اعتمدنا في دراستها على جانب نظري وآخر ميداني حيث اشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول هي:

- **الفصل الأول:** وهو موضوع الدراسة حيث تناول مبررات اختيار الموضوع إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة وكذا المقاربات النظرية.
- **الفصل الثاني** وهو أسلوب القيادة الذي اشتمل على: أهمية القيادة، أساليب القيادة، خصائص القيادة، عناصر القيادة: وظائف القيادة، مصادر قوة القيادة، العوامل المؤثرة في أسلوب القيادة وأخيرا القيادة الرسمية وموقفها من القيادة غير الرسمية.
- **الفصل الثالث** بعنوان الأداء الوظيفي وقد تضمن أهمية الأداء، خصائص الأداء، شروط الأداء، عناصر ومحددات الأداء، معايير الأداء معيقات الأداء كما تطرقنا إلى تقييم الأداء الذي احتوى على مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، خطواته، طرق تقييم الأداء وأخيرا معيقات تقييم الأداء. أما الجانب الميداني فقد اشتمل على ثلاثة فصول:
- **الفصل الرابع** بعنوان الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة وقد تضمن تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، وأخيرا أساليب التحليل الخاصة بالدراسة.
- **الفصل الخامس** وكان بعنوان عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث تم فيه عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة ومحاولة تفسيرها بناء على معطيات ميدان الدراسة وما تم

جمعه من معلومات من خلال المقابلات التي قمنا بها وكذا ما تم ملاحظته من خلال زيارتنا إلى ميدان الدراسة.

- **الفصل السادس:** وقد كان بعنوان مناقشة نتائج الدراسة وذلك في ضوء فرضيات الدراسة ثم في ضوء الدراسات السابقة ثم في ضوء المقاربات النظرية وأخيرا اختتمنا هذه الدراسة ببعض القضايا التي أثارها الدراسة ثم الخاتمة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً: إشكالية الدراسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها أي بحث سوسيولوجي، ولهذا الهدف تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام لهذه الدراسة، وهذا من خلال اختيار مبررات موضوع الدراسة وتحديد إشكالياتها وتساؤلاتها وفرضياتها وأهميتها، والأهداف التي نريد الوصول إليها في نهاية هذه الدراسة، ضف إلى ذلك جملة من المفاهيم الأساسية، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تساعدنا في هذه الدراسة، وأخيرا تطرقنا إلى الخلفية النظرية وذلك من خلال بعض المقاربات النظرية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

- يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره إلى جملة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1. الأسباب الذاتية:
- رغبة الباحثين الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه موضوع مثير وجدير بالدراسة.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من الخبرات في مجال الإدارة والاستفادة منها.
- كون الموضوع يندرج ضمن التخصص وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.
- 2. الأسباب الموضوعية:
- محاولة إبراز تأثير القيادة على تحسين أداء العاملين من أجل ضمان تسيير محكم للمؤسسات.
- تقديم صورة حية عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.
- السعي للحصول على معلومات وتفسيرات ميدانية وواقعية حول موضوع الدراسة.

ثانياً: إشكالية الدراسة

- تتزايد باستمرار الحاجة الملحة إلى التنظيم وحسن التدبير، فمنذ الأزمنة المتعاقبة والغابرة إلى غاية عصرنا الحالي الذي يشهد تغيرات كثيرة وتحولات سريعة في جميع مجالات الحياة، وقد أدى هذا التطور إلى زيادة الحاجة المنظمة، باعتبارها فاعلاً أساسياً في لإحداث التنمية والتطور كما أن التوسع الحاصل في التنظيمات الإدارية اليوم وزيادة تعقيدها يتطلب بالمقابل زيادة مرونتها وتكيفها لمواجهة عديد المشكلات المختلفة بأنواعها سواء كانت تقنية أم سلوكية أم تنظيمية وذلك من خلال المورد البشري الذي لا بد للمنظمة أن توليه أهمية قصوى لأنه يعتبر من أهم عناصرها كما أنه مصدر كل أداء فعال في العملية الإنتاجية برمتها.
- ونظراً للمكانة الهامة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسات فهو يعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مختلف المؤسسات، هذا إضافة إلى كونه يحدد منحى سير وتوجه المنظمة، فالأداء الوظيفي يعكس مختلف النشاطات والأعمال المختلفة التي تشكل بيئة العمل، كما أن تسيير هذه النشاطات والعمليات يتطلب تطبيق أساليب قيادية ملائمة للوصول إلى تحقيق أداء

فعال ومتميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وكذا الغايات التي تسعى إلى بلوغها، هذا مع ضمان كفاءة وجودة في الأداء والإنتاج المقدم على اعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل للمؤسسة.

وبناء على ما سبق فقد أصبحت القيادة الإدارية تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل المؤسسات حيث تتجلى في مجموعة من السلوكيات والمهارات والأساليب القيادية الممارسة من طرف القائد والتي من خلالها يدير المؤسسة حيث يعمل على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون والتلاحم بينهم وتطوير قدراتهم التواصلية والتنسيقية وتحفيزهم وزيادة على ذلك فإن من مهام القائد إصدار القرارات التي يراها مناسبة ولها دور فعال في المؤسسة، وكذا انتهاج الأساليب الملائمة لمختلف المواقف التي يواجهونها كما يعمل على توحيد الجهود والبحث عن الحلول لمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما تعمل القيادة الفعالة على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى العاملين وذلك بربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

- وإلتزام الجانب الميداني من الدراسة الحالية قمنا باختيار شركة توليد الكهرباء بمنطقة "أشواط" بالطاهير ولاية جيجل على اعتبار أن لهذه الشركة رصيد لا بأس به في مجال القيادة وتسيير الموارد البشرية، كما عرفت منذ نشأتها العديد من الأساليب القيادية المختلفة التي تعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أداءهم، ولاستكمال مجريات هذه الدراسة الميدانية ارتأينا الانطلاق بطرح التساؤل الرئيسي التالي:
- هل لأسلوب القيادة تأثير على تحسين أداء العاملين؟

كما يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتلخص فيما يلي:

- هل الأسلوب التسلطي لا يحفز العاملين على العمل؟
- هل الأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية للعمل؟
- هل الأسلوب الفوضوي يؤدي إلى اللامبالاة في العمل؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

لابد للباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الملاحظات التي تثير اهتمامه وتحفزه لدراسة هذه الظاهرة خاصة دون غيرها، كما تعتبر الفرضيات إجابات مقترحة ومؤقتة تساعد الباحث في توجيه بحثه وذلك انطلاقا من الإجابة عن التساؤل الرئيسي،⁽¹⁾ كما تعتبر أيضا همزة وصل بين الجانبين النظري والميداني، إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة كما تعرف الفرضية أيضا: بأنها اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة بين المتغيرين.

كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث. ويخضع للاختبار والتجريب الإمبريقي عن طريق الدراسة الميدانية⁽²⁾.

ويعبر عنها (موريس أنجرس) بقوله: هي إجابة مؤقتة لسؤال البحث ويمكن تعريفها أيضا حسب الخصائص الثلاثة الآتية: التصريح، التنبؤ، وسيلة للتحقق الإمبريقي⁽³⁾. وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضية الرئيسية تمت صياغة الفرضيات الفرعية كالاتي:

الفرضية الرئيسية: لأسلوب القيادة تأثير على تحسين أداء العمال.

الفرضية الأولى: الأسلوب التسلطي لا يشجع العاملين على العمل.

من بين مؤشرات الأسلوب التسلطي:

1- التعسف في تطبيق القانون.

2- أحادية التسيير.

3- قرارات فردية لا تراعي علاقات العمل.

من بين مؤشرات الإحباط وتراجع العمل والإنجاز:

1- انعدام الروح المعنوية.

2- انعدام روح المبادرة.

(1) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008، ص 17.

(2) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 82.

(3) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004،

3- غياب الشعور بالأمن الوظيفي.

الفرضية الثانية: الأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية للعمل

من بين مؤشرات الأسلوب الديمقراطي:

1- العدالة التنظيمية.

2- المشاركة.

3- المرونة في التعامل.

4- تبادل الخبرات.

مؤشرات الدافعية للعمل:

1- الرضا الوظيفي.

2- الشعور بالانتماء.

3- قوة التنفيذ.

4 - كثافة الإنتاج.

الفرضية الثالثة: الأسلوب الحر يؤدي إلى اللامبالاة في العمل (التسيب).

من بين مؤشرات الأسلوب الحر:

1- غياب دور القائد.

2- عدم تطبيق القانون الداخلي.

3- انعدام روح الفريق.

4- عدم المواظبة.

5- ترك حرية الأهداف للمرؤوسين.

من بين مؤشرات اللامبالاة في العمل:

1- التسيب الإداري.

2- الإهمال والفوضى

3- تراجع في النشاط وضعف في الإنتاجية.

4- غياب روح المسؤولية.

5- تداخل في المهام.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يتناوله الباحث بالبحث والتقصي، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة الحالية إذ تكتسي القيادة الإدارية أهمية كبيرة في عالم الشغل لما لها من قدرة على مواجهة مختلف التحديات التي تواجه المؤسسة باستخدام مختلف الميكانزمات والأدوات المناسبة لتجاوز كل العقبات التي يمكن أن تعترض سير المؤسسة أثناء تأدية عملها، ويمكن تبيان أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الأهمية الكبيرة للعملية القيادية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العمال وانطلاقاً من ذلك فأهمية الدراسة الحالية تتمثل فيما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- إبراز أهمية القيادة وتأثيرها في تحسين أداء العاملين.
- تسليط الضوء على النظام القيادي الذي يسهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي
- معرفة مدى تأثير مختلف الأساليب القيادية في توجيه سلوك العاملين والرفع من مستوى أداءهم المقدم.

2- الأهمية العملية:

- معرفة الدور الذي يلعبه القائد في تحسين أداء العمال.
- محاولة كشف العلاقة بين أساليب القيادة والأداء.
- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم مقترحات وحلول تساعد في تحسين الأداء لدى العاملين.

خامساً: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف يسعى للوصول إليها ويسعى الباحثان في الدراسة الحالية للوصول إلى أهداف علمية وأخرى عملية يمكن تلخيصها فيما يلي:

الأهداف العلمية:

- محاولة معرفة واقع أساليب القيادة وتأثيرها على أداء العاملين.
- تدعيم المجال البحثي في هذا الموضوع.

الأهداف العملية:

- التعرف على خصائص كل أسلوب قيادي ومدى تأثيره على دافعية وأداء العاملين.
- التعرف على مختلف المعوقات التي تحد من فعالية وتأثير القيادة على تحسين أداء العاملين.

سادسا: مفاهيم الدراسة

- المفاهيم الأساسية.
- المفاهيم ذات الصلة.

المفاهيم الأساسية للدراسة:

• التأثير

لغة: كلمة مشتقة من الأثر وهو بقية الشيء، وتأثره أي تتبع وأثر فيه تأثيرا⁽¹⁾، وأثر فيه ترك فيه أثرا. وتأثر الشيء ظهر في الأثر، وبالشيء تطبع به والشيء تتبع أثره⁽²⁾، والأثر بالتحريك، ما بقي من رسم الشيء، والتأثير إبقاء الأثر في الشيء⁽³⁾.

اصطلاحا: التأثير هو عبارة عن توجيه نشاط المنظمة، أو الأفراد بالاتجاه الصحيح عبر استخدام النشاطات الإدارية الأساسية، كالقيادة، الإشراف، التنظيم، التواصل، وهو نتيجة التفاعل الاجتماعي بين عاملين هما المؤثر والمتأثر⁽⁴⁾.

والملاحظ في هذان التعريفان أنهما يشيران إلى:

- لكي يحدث التأثير لابد من تفاعل بين المؤثر والمتأثر.

(1) مجد الدين محمد بن يعقوب الأبيادي الغيوزي: القاموس المحيط، دار الكتب العلمية، لبنان، 2004، ص366.

(2) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005، ص 5.

(3) إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح، دار المعرفة، لبنان، ط3، ص28.

(4) ديمة الشاعر: "التأثير بالآخرين والعلاقات العامة" درجة دبلوم علاقات عامة، الأكاديمية الدولية السورية، 2009، ص7.

- هو حصر العملية الإدارية ومجالاتها بالرغم من أنه لا ينحصر في الإدارة فقط.

التعريف الإجرائي:

نقصد بمصطلح "التأثير" في دراستنا هذه هو تأثير أسلوب القيادة الذي يمارسه الرئيس أو المسؤول داخل المنظمة على أداء الموظفين والعاملين داخل المؤسسة.

• الأسلوب

لغة: هو الطريق والمذهب، يقال سلكت أسلوب فلان في كذا، أي طريقه الكاتب في كتاباته، وأسلوب من أساليب القوم أي طريقة من طرقهم، وجمع أسلوب أساليب.

• تعريف القيادة:

لغة: مشتقة من الفعل "قاد" وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور⁽¹⁾ فالقود نقيض السوق، لأن القود من الأمام والسوق من الخلف، والمعنى من ذلك كله القيادة.

اصطلاحا: يعرفها إدوارداي تيد: بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم،⁽²⁾.

- من خلال هذا التعريف نرى أن القيادة هي تلك العملية التي تجعل من التابعين يتعاونون لتحقيق هدف معين أو مصلحة للجميع.

كما يعرفها جون لوك بأنها: علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية بدون مقاومة⁽³⁾، نرى من خلال هذا التعريف أن القيادة هي تلك العلاقة التي تبين القائد والأتباع حيث أنه ينقاد المرؤوسين لقائدهم من خلال قدرته على التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) إدرواي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة.

(2) توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2006-2007.

(3) فضيلة سيساوي: محاضرات في القيادة والاتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل 2021/2020 ص05.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة هي العلاقة التي تبين القائد والأتباع حيث ينقاد المرؤوسين لقائدهم من خلال قدرته على التأثير فيهم من لتحقيق هدف معين.

كما يعرفها ستوجيل: " 1950 "stogill" بأن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه⁽¹⁾ وهذا يعني أن القائد يتجلى بصفات الكاريزما كونه يتمتع بالقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها نحو تحديد الهدف والسعي لإنجازه.

وتعرفها " موسوعة العلوم الاجتماعية" بأنها العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام المشترك والتصرف بطريقة موحدة وموجهة يقوم بها القائد⁽²⁾. وركز هذا التعريف على ضرورة وجود الاهتمام المشترك في إطار معين بين القائد والجماعة.

التعريف الإجرائي للقيادة: هي عملية يقوم بها شخص له صفات خاصة تخول له اتخاذ القرارات التي تؤثر في العاملين من أجل تحريكهم بغية تحسين أدائهم وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً.

• الأسلوب القيادي:

هو تلك الأنشطة والمواقف والتصرفات التي يتبناها القائد في التعامل مع أتباعه، أو يتخذ منها منهاجاً يميز طريقته في التعامل معهم، وهي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقته في التعامل⁽³⁾.

والملاحظ من هذا التعريف أن الأسلوب القيادي هو مجموع المواقف والتصرفات الخاصة بالقائد والتي تميز طريقة التعامل الخاص به مع باقي الجماعة.

كما يعرف الأسلوب القيادي بأنه النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم لتوجيهه لسلوك العاملين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه العاملين.

(1) نجم عبود: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2011، ص 22.

(2) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضبطينة القيادات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بكلية الملك خالد العسكرية، الرياض، 2006، ص 06.

(3) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: المرجع نفسه، ص 80.

التعريف الإجرائي:

هو النمط الذي يعتمد القائد في تعامله مع المرؤوسين قصد التأثير عليهم من أجل تحقيق التوازن بين إنجاز مختلف المهام والأعمال وذلك من خلال الثقة والاحترام المتبادل بينهم مما يزيد في دافعيتهم للعمل ومستوى أعلى للأداء.

- **الأداء لغة:** يشير الأداء لغة لفعل "أدى الشيء" أي قام به ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها، وأدى الشهادة أي "أدى بها" وأدى إليه، أوصله إليه⁽¹⁾ ويعني في اللغة العربية قضاء الشيء أو القيام به

اصطلاحاً: اختلف الباحثون في تحديد معنى الأداء، حيث هناك من يرى أنه عملية تحقيق وتنفيذ القرارات، كما أن هناك من ينظر إليه على أنه مجموعة من النشاطات مرتبة بطريقة معينة هي الأداء كما يرى آخرون أنه سلوك العامل في المؤسسة التي هي بيئة العمل كما يرى البعض أن الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

يعرفه "بروميلي وميلر" على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للمواد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويفهم منه أنه الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة أحسن استغلال وذلك لتحقيق أهدافها ويعرف من الناحية الإدارية، على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفوء المدرب⁽²⁾. وينحصر الأداء هنا أن يكون وفق المعدلات الواجب القيام بها.

التعريف الإجرائي: يقصد بالأداء قيام العامل بممارسة مجموعة من الأنشطة مرتبة ترتيباً منظماً تسمح بالقيام بوظيفة معينة على الوجه المرغوب فيه، وقد يكون هذا الأداء جسماني أو حركي أو ذهني كالتهيئة أو معالجة بعض المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة.

• **العاملين:**

جمع عامل ويعرف من الناحية القانونية على أنه كل شخص طبيعي وصل إلى سن العمل القانونية وممارس مهنة أو وظيفة لقاء أجر أو ضمن عمل حر

(1) ابن منصور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1956، ص، 360.

(2) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 16.

كما يعتبر عاملاً حسب الميثاق الوطني_ كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري أو الجسدي ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.

كما يعرف بأنه كل شخص يقوم بنشاط بدني أو فكري.

ويعرف أيضا بأنه كل شخص وصل إلى سن 18 سنة كاملة يمارس عمل مقابل أجر من أجل تلبية حاجاته المادية والمعنوية⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

العامل هو كل فرد يقوم بنشاط محدد في القطاع العام أو الخاص، وتحصل من خلاله على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد فكري أو عضلي.

3- المفاهيم ذات الصلة:

• **الأسلوب التسلطي:** عرفه "دانيال غولمان" بأنه أسلوب سلبي بشكل عام يطلب فيه القائد المتسلط الطاعة الفورية إذا أن اتخاذ القرارات بشكل مستحكم يقتل الأفكار الجديدة في مهدها ويشعر المرؤوسين بعدم الاحترام والتقدير، لدرجة أنهم يجحون عن طرح أفكارهم للمستويات القيادية العليا لاعتقادهم أنها لن تجد أذانا صاغية، ويلخصه في جملة "افعل ما أطلبه منك"⁽²⁾ كما يعرف بالأسلوب الأوتوقراطي الذي يهتم بالعمل وتحديد المهام، توضيح الأهداف على حساب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: هو نمط من التسيير حيث يحاول فيه القائد المتسلط تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل كبيرة وصغيرة ولا يفوض صلاحياته لعدم ثقته بمرؤوسيه ويهتم بالعمل وتحديد المهام والأهداف ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

(1) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ص310 الميثاق الوطني الجزائري 1976 .

الجريدة الرسمية: 90/11 قانون العمل الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة المادة: 01، ص03.

(2) المفاهيم الإدارية/ أساليب القيادة/ <https://hbr arab .com>

(3) فضيلة سيساوي: مرجع سابق، ص28

• الأسلوب الديمقراطي

ويقوم هذا الأسلوب على بناء الثقة والاحترام والالتزام بين القائد ومرؤوسيه وذلك من خلال قضاء وقت في مشاركتهم و الحصول على أفكارهم كما يسمح للعاملين بإبداء آراءهم في القرارات الهامة التي تخصصهم وتحقق أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه أسلوب تشاركي يعمل القائد في هذا النمط على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب يهتم بالعاملين والعمل والعلاقات الإنسانية⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

يقوم هذا النمط من القيادة على خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف كما يفضل التعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع وهو يؤمن كثيرا بالمشاركة في الإدارة ويشعر الأتباع بأهميتهم.

• الأسلوب الحر (الفوضوي): هو الأسلوب الذي لا يمارس فيه القائد دورا رئيسيا في الجماعة فلا يكثر بواجبات قيادته للجماعة ويكون مهملًا في الاضطلاع بمسؤولية تحقيق أهداف الجماعة كما أن دوره شكليا داخل الجماعة، لذا تكون الجماعة في حالة من الفوضى وانعدام المسؤولية⁽³⁾.

التعريف الإجرائي: هو نمط من التسيير يتميز بالتسيب وعدم تطبيق التشريع الداخلي للمؤسسة، وانعدام المسؤولية والقائد هنا لا يهتم لا بالعمل ولا بالجوانب الإنسانية ودوره شكلي.

• التعريف الإجرائي للامبالاة:

اللامبالاة أو التسيب الإداري: هو مفهوم ارتبط بالإدارة وخاصة في مسألة الغياب والتأخر عن العمل ويشمل التسيب الإداري العديد من الممارسات السلبية للموظف أثناء تأدية مهامه الرسمية كالتهرب من أداء الواجبات والمعاملات المختلفة وعدم المسؤولية في انجاز الأعمال والمماثلة والإهمال الواضح في الأداء بشكل عام وعدم الجدية وانعدام الفعالية ويعود ذلك عموما لانعدام الحوافز المادية والمعنوية وانعدام الردع.

(1) مرجع سابق، أساليب القيادة hbr arabic.com

(2) فضيلة سيساوي: مرجع سابق ص 28.

(3) فاروق مداس: فاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 212.

مفهوم العمل:

يعرفه " ميرسون " Megerson، العمل على أنه نشاط يخضع لمنهج معين ومنظم مشترك بين مجموعة من الأفراد⁽¹⁾ .

كما يعرفه " كريستيان جلفيك " Gullvic، هو نظام اجتماعي تقني بمعنى هو التفاعل بين الموارد البشرية والنفسية⁽²⁾

ويعرف أيضا بأنه " أي نشاط أو جهد عضلي أو فكري موجه نحو انجاز هدف معين"⁽³⁾ كما يعرف "كارل ماركس" العمل من خلال تحديد العلاقة الدينامية القائمة بين الإنسان والطبيعة فهو ذلك العقد الدائم بين الإنسان والطبيعة، حيث يلعب الإنسان بذاته تجاه الطبيعة دور إحدى القوى الطبيعية، فالقوى الممنوحة لجسده يضعها كلها في حركة تهدف إلى دمج الطبيعة الخارجية وطبيعته الخاصة نميا مواهبه الكامنة فيه⁽⁴⁾

التعريف الإجرائي للعمل:

هو الطاقة المصروفة او الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معينة.

مفهوم الدافعية:

لغة: يرجع مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة "Mover" والتي تعني تحرك⁽⁵⁾

اصطلاحا: تعرف الدافعية بأنها" العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل، وتأخذ الدوافع صيغا عديدة، بعضها مادي كالحاجة إلى الطعام، والبعض

(1) خروف حياة: تصورات العمل لدى الإطارات المهنية الهشة الوسطي والعمال المنفذين، (دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمائية)، ماجستير قسم علم النفس جامعة باجي مختار عنابة، 2005-2006، ص 10.

(2) christian guillevic :psychologie du travail, 2ed nathan,france, 1999,p 40.

(3) فاروق مداس : مرجع سابق، ص 212.

(4) جورج فريدمان و بيار نافيل : رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة يولاند كمانوفيل، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1994، ص 12.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية_الاسكسرية 2004_ص173.

الأخر نفسي كالرغبة في الانتماء، فالدوافع لا يمكن ملاحظتها في صورة مباشرة بل يستدل على وجودها من خلال الأنماط السلوكية للفرد⁽¹⁾

كما تعرف أيضا بأنها "المنبهات التي تحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته"⁽²⁾.

وتعرف أيضا بأنها «القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية، وتنتشر هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من داخل الفرد نفسه أو البيئة المادية المحيطة به»⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للدافعية:

هي عبارة عن طاقة داخلية مكتسبة ومركبة " نفسو-فيزيولوجية" تعمل على تحريك وتوجيه سلوك معين لتحقيق هدف من الأهداف، وإشباع حاجات ورغبات معينة أو لتوفيق سلوك معين، فهي ما يعطي للفرد الطاقة اللازمة للتحرك في بيئته.

سابعاً: الدراسات السابقة

1- الدراسات الجزائرية:

1-1 دراسة الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ماجستر، 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

وكانت إشكالية البحث هي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

وقد انطلقت هذه الدراسة من الفرضيات الفرعية التالية.

- استطاع الفكر الإداري أنه يتوصل إلى تفسير لظاهرة القيادة الإدارية.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة، الأردن، 2011، ص120.

(2) طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية، ط1، دار وائل للنشر_الأردن_2005_ص66.

(3) داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة_2006، ص25.

- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتمد القادة الإداريين في القيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- استخدم الباحث المقابلة مع القادة ومرؤوسيههم وكذلك استعمل الاستمارة كأداة أساسية في البحث.
- 1-2:دراسة كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير تخصص إدارة الأعمال 2015/2014 جامعة اكلي محند أو الحاج البويرة.

وكان هدف هذه الدراسة:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري.
- تفعيل محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة مديرية التوزيع بالأغواط.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القيادة الإدارية ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة، أي الصفات التي تجعلهم عنصر مؤثر بالإيجاب على أداء العاملين.
- وكان التساؤل الرئيسي كالتالي: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، أما في الجانب التطبيقي ثم استعمال منهج دراسة الحالة الذي اعتمد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبير حجم المجتمع، واختيار عينة عشوائية طبقية للدراسة التي شملت القادة الإداريين وتكونت من 64 موظفا أي بنسبة 17% من مجمع الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية، أن الأسلوب القيادي السائد في هذه المؤسسة (سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط). هو الأسلوب الديمقراطي بناء على طرق العمل الفعالة وتوفر نظام مرضي للحوافز يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.

2- الدراسات العربية:

1-2 دراسة **طلال عبد الملك الشريف**، ماجستير، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، 2004، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة؟

- ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي في إمارة منطقة مكة المكرمة؟

- ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بأمانة مكة المكرمة؟

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية تمثلت بـ 50 مفردة من المجتمع الأصلي للدراسة الذي هو 120 مفردة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن هناك ثلاث أنماط للقيادة، النمط الديمقراطي يمارس بدرجة عالية.

- النمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- وجود خصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

2-2 دراسة **حسن محمود حسن ناصر**: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات

الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً، ثم يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر.

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيداً.

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة التي قام بها لوين وليبيت (1) حول أنماط القيادة، والتي كانت تهدف إلى إبراز أهمية سلوك القيادة و قدمته في صورة أنماط، وكانت الدراسة عبارة عن تجربة أجريت على عدد من التلاميذ قسموا إلى مجموعات وفق نوع السلوك الذي قام به المشرف (القائد) على كل مجموعة، على أساس اتباع المشرفين على المجموعات باتباع نمط معين من السلوك تجاه التلاميذ في المجموعة المخصص لها، وكان هناك ثلاث أنماط من السلوك القيادي لإجراء التجربة عليها، وهي النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي)، والنمط الديمقراطي، والنمط الفوضوي (التسيبي)، وكانت الدراسة تهدف إلى المقارنة بين هذه الأنماط وما هو النمط الأفضل لزيادة الإنتاج والمحافظة على نفس المستوي لمدة أطول.

وللقيام بالتجربة تم إتباع الإجراءات التالية:

في النمط الاستبدادي، قام القائد بتركيز القرارات في يده بما في ذلك تحديد مختلف الأنشطة والإجراءات المسموح للأفراد القيام بها، واستعمل أسلوب العقاب والثواب كما يراه القائد ملائماً، ومركز الاتصالات والمعلومات في الجماعة مرتكزة في القائد.

أما في النمط الديمقراطي فكانت القرارات تحدث نتيجة المشاركة والمناقشة الجماعية التي تمت بتشجيع ومعاونة من القائد، وكان الثواب والعقاب على أسس موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال بين أفراد الجماعة وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض. وبعد التجربة كانت النتائج كما يلي:

- كان مقدار إنتاجية الجماعة في ظل النمط الاستبدادي أكبر من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي.

(1) أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة 1997، ص 161_163.

- كانت درجة الابتكار فيها تقوم به الجماعة من أنشطة أكبر في ظل النمط الديمقراطي عن النمط الاستبدادي.
 - كان الدافع إلى العمل أقوى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي فقد كان مقدار العمل الذي يقوم به أفراد الجماعة من أنشطة أكبر، ولكن يضعف ويتوقف أحيانا عند مغادرة القائد مكان العمل.
 - كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر بكثير من رضا الجماعة في ظل النمط الاستبدادي، وقد أظهر الأفراد قدرا كبيرا من السلوك العدائي اتجاه بعضهم البعض في النمط الاستبدادي، في حين كانت هذه الظاهرة محدودة جدا في ظل النمط الديمقراطي.
 - كانت روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية المكثفة تسود بدرجة كبيرة في سلوك الأفراد في النمط الديمقراطي، في حين غلبت نزاعات الخضوع السلبي من جانب الأفراد وقلت التفاعلات الاجتماعية بينهم في النمط الاستبدادي.
 - من خلال هذه النتائج من تجربة "لويين" يتضح أن النمط الاستبدادي ساهم في زيادة إنتاجية الجماعة، ولكن هذه الإنتاجية مرهونة بالضغط الذي كان يلاقيه العمال في هذا النمط من طرف القائد ووجوده الدائم في مكان العمل على العكس في حالة غيابه، أما بالنسبة لمؤشرات الفعالية الأخرى مثل الابتكار، والدافع إلى الأداء، الرضا والتفاعلات الاجتماعية، فقد كانت بدرجة أعلى في ظل النمط الديمقراطي عنه في ظل النمط الاستبدادي.
- تقدير دراسة لويين وليبتين: إن ما يؤخذ على هذه الدراسة ما يلي:
- إن هذه الدراسة أقيمت على أطفال صغار وبالتالي لا يمكن تعميمها والاعتبار بنتائجها في السلوكيات الإدارية في ظل التنظيم الرسمي، حيث تتشابه الأعمال وتتعدد وتتداخل فيما بينها إلى درجة كبيرة، على عكس الأعمال التي يقوم بها الأطفال،
 - من حيث الجوانب المنهجية في الدراسة كان هناك عدد كبير من المتغيرات لم تخضع للتجربة والتحكم، مثل الشخصية ودوافع وقدرات الأفراد وميولاتهم.
 - من الصعب أن نحصل على نتائج متشابهة لهذه الدراسة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع يختلف ثقافيا وعقائديا عن المجتمع الذي أقيمت فيه التجربة (المجتمع الأمريكي).

- لم تبين التجربة نتائج النمط الحر (الفوضوي) وأهمته من حيث الإنتاجية والدافع إلى العمل ودرجة تماسك الجماعة...إلخ، كما أن هناك متغيرات عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة كالخصائص التي يتميز بها القائد من حيث القوة والذكاء والعلم والمهارة العملية والعلمية...إلخ

إلا أنه فرغم هذه الانتقادات والملاحظات الموجهة لهذه الدراسة إلا أنها شجعت الباحثين في جامعة " ميتشغان " الأمريكية على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية وغيرها في الولايات المتحدة الأمريكية.

ثامنا: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

1- النظريات المفسرة للقيادة

تعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي، حيث ركزت بعض الدراسات على السمات الفردية لشخصية القائد، وقامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية، في حين ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت القيادة بالدراسة والتحليل، وبالرغم من تعدد الأسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا أن التصنيف الأكثر استعمالا وقبولاً بين الباحثين هو كما يلي:

- النظريات الفردية للقيادة.
- النظرية السلوكية.
- نظرية (x) و (y).
- النظريات الحديثة للقيادة.

1-1- النظريات الفردية للقيادة:

• نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية ما يمكنهم من أن يكونوا قادة،

وأن يسيطروا على الآخرين وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات يراها فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية، كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك و الأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، حيث يعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية⁽¹⁾

وترتكز هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁽²⁾

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

تقدير النظرية:

يؤخذ على أن هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها وتعتبر عما ينبغي أن يكون، ولا تدل على ما هو كائن فعلاً، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً ولا واقعياً، غير أنها كانت السبابة في وضع اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية، واقعية هي نظرية السمات.

• نظرية السمات

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت " بنظرية السمات" التي قدمت سمات القائد كما يلي:⁽³⁾

- سمات جسمية: كالطول، حسن المظهر، الصحة، الحيوية والنشاط.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 61.

(2) سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص152-153.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص ص263 264.

- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ، التخطيط.
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.
- ويرى "أوردواي" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في 10 صفات كما يلي:

- الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس والذكاء القدرة على عقد علاقات للصدقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم، العمل على تطبيق العدل والتكامل، الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين⁽¹⁾.

كما قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي⁽²⁾ :

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة بالنفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- القدرة على التنسيق وخلق الوحدة والتكامل وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية، حب العمل والإلمام به.
- القدرة على تفهم المواقف.

تقدير نظرية السمات:

على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات نوردتها كما يلي:

- لم يتفق علماء الاجتماع حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة.
- كما فشلت في أن تجد نمط متسقاً من السمات التي تميز القادة حيث يمكن تطبيقه.
- تجاهل هذه النظرية لدور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة⁽³⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص57.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: المرجع نفسه، ص49ص50.

(3) محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص264.

- نظرت هذه النظرية إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف⁽¹⁾.

- كما أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة⁽²⁾.

1-2- النظرية السلوكية للقيادة:

• النموذج الأول: دراسة جامعة ولاية أوهايو

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان يحتوي على قائمة من الأسئلة عرف ب: "استبيان وصف سلوك القائد" ووزع على المؤسسات الصناعية العسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فليشمان وشارتل، اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين أساسيين للسلوك القيادي هما:

- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: حيث يركز اهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم

وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: وتشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية

اتجاه مشاعر تابعيه، وكل ما يزيد من رضاهم، وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا

متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي

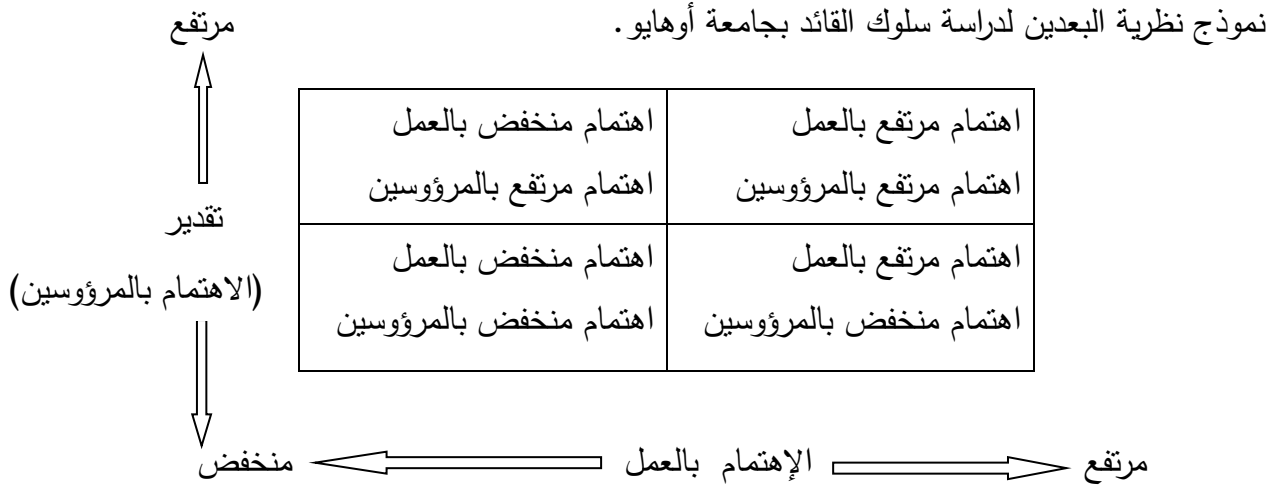
يحقق الإنجاز و الرضا الجماعي لمروؤسيه⁽³⁾.

(1) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 256.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 247.

(3) محمود سلمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 270.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:⁽¹⁾



المصدر: "مدحت أبو النصر"

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة "أوهايو" من تقديمها لوصف نمطي لسلوك القائد كمتغيرين مستقلين، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل على حساب العلاقات الإنسانية أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية على حساب العمل وأن أفضل القادة هو الذي يمتلك القدرة على الاهتمام بالاثنتين معاً، إلا أنه ما يؤخذ على هذه الدراسة أنها أهملت تأثير المتغيرات الموقفية والظرفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حالة الأزمات وحالات اللاتيقين التي كثيراً ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب أحد المتغيرين على حساب الآخر (الاهتمام بهيكل العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس).

• النموذج الثاني: دراسة جامعة ولاية ميشيغان

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسة جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم: (رنسيس ليكرت، دانيل كاتز، روبرت كان).

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين على استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة "ميشيغان" في الو.م.أ. في الأربعينيات من القرن الماضي منصبة حول البحث عن العوامل

⁽¹⁾ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص321.

السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة. إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي. حيث يتمثل البعد الأول في التركيز على تنظيم وهيكل العمل وتحديد أدوار مختلف العاملين وتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة وكذا تحديد معايير الأداء المطلوب من الأفراد الوصول إليها مع ضرورة تحقيق الأهداف الإنسانية السائدة بين أفراد الجماعة ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم واحترام مشاعرهم ويهتم بتحقيق رضاهم ويساعدهم في حل مشكلاتهم. وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامعة أوهايو الأمريكية حيث يتم تصنيف السلوك القيادي إلى نموذجين، الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج⁽¹⁾.

وقد توصل "ليكارث" إلى استنتاج عام مفاده، أن نمط الإشراف المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الإنتاج، ووضع نموذجا يقوم على أربعة نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة وفق الترتيب التالي:

- "النظام المتسلط الاستغلالي" يعد أقل النظم كفاءة والنظام الديمقراطي يعد أكثر النظم كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفاعلية⁽²⁾.

وذلك على النحو التالي:

- النظام التسلطي الاستغلالي: يركز القادة على الإنجاز ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب الاتصال النازل واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.

- النظام التسلطي النفعي: أقل تمركز في اتخاذ القرار من سابقه، حيث يتقبل القائد أحيانا آراء ومقترحات مرؤوسيه والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافئة، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز.

- النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيه والحرص على استثماراتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة وتفوض الروتينية منها المرؤوسين، وكذا إفراح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (صاعد ونازل)، وحفز الأفراد على طريق الثواب وأحيانا العقاب.

(1) محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص267.

(2) زاهد محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المشيدة، عمان، 2011، ص 172.

- النظام الجماعي-المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، ومنح الثواب والمكافئة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف. إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين مما يساهم في إنجاز الأهداف المسطرة.

تقدير النظرية السلوكية:

لقد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية أهمها:

- صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا)، فافتراض أن نمط القيادة هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد للدليل التجريبي⁽¹⁾.
- ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لها افترضته دراسة ميشيقان، فقد يكون نمط القيادة المركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين، وليس سبباً لها⁽²⁾.
- وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج معا).

1-3- نظرية (X) و(Y):

لقد قام دوقلاس ماك غريغور وهو عالم نفس اجتماعي بوضع نظريتي (X) و (Y) ووضح من خلالها افتراضات واضحة للسلوك الإنساني.

وكلا النظريتين تأخذ من طرفي النقيض، كما هو الحال في معظم دراسات أنماط القيادة. فهناك نظرية (X) التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته كما أن هناك نظرية Y التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية و يفترض أن القائد الناجح هو الذي يتبع نظرية Y وهو الذي يهتم بالعلاقة الإنسانية للعاملين

(1)رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص259.

(2) محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة القاهرة، 2005، ص.272.

ومشاعرهم وأن نمط القيادة الناجح هو الذي يعطي فرصة للعاملين وإشراكهم في حل مشاكلهم واتخاذ القرارات التي تمسهم⁽¹⁾.

والجدول التالي يلخص المقارنة بين النظريين (X) و(Y):

افتراضات النظرية (Y) حول طبيعة الإنسان	افتراضات النظرية (X) حول طبيعة الإنسان
<ul style="list-style-type: none"> - معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي لأجله. - يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. - يعمل الفرد لإشباع حاجاته المادية والمعنوية وكذا حاجات التقدير وتحقيق الذات. 	<ul style="list-style-type: none"> - إن الإنسان بطبعه سلبي ولا يحب العمل - الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل. - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الفعالة لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً للعمل. - تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية لكي يعمل - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل وبيحث الفرد عن الأمان.

المصدر: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، مرجع سابق ص 93.

نستنتج مما سبق أن النظرية (X) و(Y) التي قدمها " ماك غريغور" والتي تقوم على الفرضيات والمسلمات السابقة الذكر، فإن نظرية (X) يتصف نمط القيادة فيها بالشك والتسلطية والاستبدادية، أما نظرية (Y) فإن أسلوب القيادة التي تتصف به هو الديمقراطية وهذه النظرية حاولت معرفة طبيعة وسلوك الإنسان (حول طبيعته) داخل المنظمة.

تقدير النظرية:

- تؤخذ هذه النظرية على أنها لم تحقق التوافق والتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- كما أنه يمكن دفع الفرد للعمل بالاعتماد على حوافز مادية ومعنوية بدلاً من استخدام أسلوب الإكراه والتهديد واستخدام السلطة الرسمية.

(1) رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار رضا للنشر، سوريا، 2004، ص 203.

- كما يؤخذ عليها أنها لا تراعي الجوانب الإنسانية بقدر ما تستند إلى مبادئ وفلسفة النظريات التنظيمية الكلاسيكية وافترضاها التي تجاوزها الزمن.

1-4- النظريات الحديثة للقيادة:

• القيادة التبادلية:

تعرف القيادة التبادلية على أنها مبنية على التبادل بين القائد والعمال أو، بين القائد والمرؤوسين وهو ما يسعى القائد الإداري لتحقيقه من خلال عمله على تحقيق التوافق ما بين متطلبات العمال والمؤسسة التي يعملون بها حيث يعتمد القائد الإداري في هذه النظرية على تعزيز التبادل، كما يهتم بالنتائج ويركز على ضبط الأعمال والحرص على تنفيذ المرؤوسين لأوامره سواء بمنحهم مكافآت أو بتسليط العقوبات عليهم ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال رؤيته المستقبلية وأهداف المؤسسة وإقناع المرؤوسين والحصول على دعمهم (1).

تختلف هذه النظرية في توجهها عن النظرية السابقة التي كانت تركز على السمات القيادية الإدارية الشخصية الموروثة منها والمكتسبة، فالنمط القيادي المتبع من طرف القادة الإداريين هو الذي يعكس طبيعة السياسات المتبعة والموقف القيادي، حيث نجد القيادة التبادلية تعمل على تعزيز دور جماعات العمل في المؤسسة من خلال مختلف العلاقات الاجتماعية والتفاعلات فيما بينهم، خاصة من خلال نشر التعاون للقيام بمختلف الأعمال سواء مع الزملاء في العمل أو مع القادة الإداريين من أجل تحقيق الأهداف، وهو ما يعكس السياسة المتبعة من قبل القيادة للزيادة من فعالية العمال في المؤسسة القائمة على أساس التبادل، أي أن هذه النظرية تتحدث عن ضرورة تحقيق التوازن ما بين حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات المؤسسة من جهة أخرى حيث أن هذه الأخيرة تحتاج بدورها إلى دعم عاملها وتنسيق مختلف الجهود من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (2).

• القيادة التحويلية:

يمكن القول بأن القيادة التحويلية هي عملية يقوم فيها القائد والعمال بدعم كل منهم للآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية حيث ظهر هذا النمط من القيادة سنة 1978 من قبل الباحث "برنر"

(1) علي أحمد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار حامد، ط1، الأردن، 2006، ص77.

(2) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: المرجع نفسه ص78.

الذي يرى بأن القائد التحويلي يسعى لتحويل العمال إلى قادة، كما أن القائد التحويلي معروف بقدرته على تقديم الحلول والاهتمام بحاجات عماله وتشجيعهم على معالجة الأمور بطرق جديدة، وهو يرى بأن الرؤية المستقبلية للقيم المشتركة والأفكار من أجل بناء علاقات مبنية على القيم الشخصية إضافة إلى المعتقدات وطبيعة القادة وإشراك العمال في عمليات التغيير (1).

فهي نمط قيادي له رؤية واضحة عن المستقبل، يشجع العمال على المشاركة في بلورة نظرة بعيدة المدى وتحديد أهداف واضحة، كما يسعى لإحداث التغيير والتطوير باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف، يهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل (2).

تركز هذه النظرية على التبادل فيما بين القادة الإداريين والعمال للقيام بمختلف الأعمال، بل تركز على العمال باعتبارهم العنصر الأساسي في المؤسسة للقيام بمختلف الأعمال، حيث يتبع القائد التحويلي سياسة منح الاستقلالية للعمال للقيام بأعمالهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تزيد من الاحترام والثقة المتبادلة، إضافة إلى الدور الذي تقوم به من أجل تهيئة الظروف المناسبة للعمل، والتي تسمح للعمال بتفجير طاقاتهم بالنظر للاهتمام الذي يحضون به في المؤسسة.

• نظرية النظام التعاوني (شستر برنارد):

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد، كما يرى أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويضفي نوعاً من الانضباط وتشجيع العمال على الإبداع في العمل حيث تقوم هذه النظرية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة.
- إمكانية الاتصال بين العمال.
- الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من قبل العمال في المؤسسة كما يرى برنارد بأن نجاح المؤسسة يتوقف على نظام الدعم الذي تقدمه القيادة الإدارية لعمالها وهامش الحرية والثقة في قدراتهم على إنجاز الأعمال بالمواسفات المطلوبة، كما يتوقف أيضاً على مدى تبني القيادة

(1) زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ط1، الأردن 2007، ص94.

(2) إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد4، مجلد27، سوريا 2011، ص 386.

الإدارية لسياسة التحسين المستمر لمواكبة مختلف التطورات والعمل على أداء عمالها والرفع من كفاءتهم في العمل⁽¹⁾.

وقد أكد برنارد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم، حيث اعتبر المؤسسة نظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون بين القيادة الإدارية والعمال في المؤسسة، حيث تلعب الجوانب غير الرسمية على غرار الرسمية دورا في تحقيق الفعالية، فالفرد تنمو لديه عدة دوافع ورغبات يسعى دائما لتحقيقها من أجل تحقيق ذاته من خلال الرغبة في التفوق والتميز في العمل، لنلتمس ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفتح مجال المناقشة وإبداء الآراء والاقتراحات أمامهم، بالنظر لأهمية العامل في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها وما يمتلكه من طاقات كامنة تساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

• نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى أغلب المؤسسات إلى تحقيق التميز في مجال الجودة في العمل، وقد كان " ادوارد ديمنك" من بين أكبر المنادين بها ليصبح رائدا لها، حتى أصبحت الجائزة التي تمنح للمؤسسات المتميزة في مجال الجودة تحمل اسمه. هذا وقد جاءت أفكاره مناقضة للفكر الكلاسيكي الذي يفترض الكفاءة في أداء العمليات مرتكز التميز في الأداء،⁽²⁾ تركز إدارة الجودة على مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على المزج بين مختلف الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والقدرات الإبداعية للرفع من الأداء فهي تعمل على الانتقال من ثقافة حل المشكلات إلى ثقافة منعها قبل حدوثها وذلك من خلال:

- العمل على التحسين المستمر.
- تغيير مفاهيم القيادة المتسلطة.
- تطوير مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع.
- التفاعل مع العمال والزبائن.

(1) فايز الزعبي: محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997، ص 42، نقلا عن: ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز (جيجل) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007، ص50

(2) على فلاح الزعبي: عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية) دار المناهج، ط1، الأردن، 2013، ص131.

- تبني فلسفة الجودة والتميز (1).

2- النظريات المتعلقة بمتغير الأداء:

1-2- نظرية الإدارة العلمية: ل فريدريك تايلور (1856_1915)

تعود نشأة وتطور حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الفترة الممتدة ما بين 1900_1920 حيث شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا ملحوظا خاصة في مجال التوسع في التصنيع، وقد ساعد على ظهور هذه النهضة الصناعية عوامل أساسية من بينهما ظهور الاختراعات العلمية الحديثة، تطور التكنولوجيا وكذلك بروز فئة من المنظمين المختصين في عمليات الإدارة والتنظيم (2)، من بينهم تايلور ومن بين المشاكل الإدارية التي ساعدت في تلك الفترة هي تلك الخسائر التي تتكبدها المصانع وصور الاسراف في الإنتاج، خاصة وأن العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه، وهذا راجع لأساليب العمل الموروثة وغير المخططة في المصانع، حيث كانت الفكرة السائدة آنذاك أن المصنع الجيد هو الذي ينتج البضائع بأعلى درجة من الكفاية وأقل قدر من المجهود (3)، و يعود الفضل في التفكير العلمي في تفسير سلوك العامل في المنظمة لأصحاب هذه النظرية هو كيفية تحفيز العامل من أجل المزيد من المردود والرفع من إنتاجيته وقد كانت نظرتهم نحو الإنتاج الى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج (4).

• مرتكزات نظرية الإدارة العلمية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات أهمها مايلي: (5)

- تقسيم العمل داخل الهياكل التنظيمية.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر.
- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية حيث يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التخصص في العمل.

(1) على فلاح الزعيبي: عبد الوهاب بن بريكة: مرجع سابق، ص132.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الإجماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص52.

(3) محمود سلمان المعميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص32.

(4) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص18.

(5) محمد عبد الفتاح يلغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، الاردن، 2011، ص60.

- الاهتمام بتدريب العاملين.
- الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة الى المستوى الأدنى.

ومن مرتكزات نظرية الإدارة العلمية أيضا التي قام بوضعها فريديريك تايلور ما يلي:⁽¹⁾

- وضع أساس عملي للعمل من أجل الوصول الى حل لمختلف المشكلات.
- اختيار العمال يكون وفق أسس علمية.
- التنظيم ينحصر في بيئته الداخلية (نظام مغلق)
- **تقدير نظرية الإدارة العلمية:**
- التركيز على دراسة الناحية الفنية للعمل ولم ينظر للناحية الأساسية فيه.
- اعتقاد أن الفرد يؤدي عمله بمعزل عن الأفراد الآخرين في حين هو يتأثر بهم ويؤثر فيهم ويتبادل معهم الأفكار ووجهات النظر.
- النظر إلى دافع العمل على انها محدودة إذ أن كل ما يريده العامل من عمله هو الجزء المادي.
- تجاهل العوامل الخارجية المؤثرة في البيئة الداخلية⁽²⁾.

2-2- النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر أول من استخدم مصطلح البيروقراطية التي هي احدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، حيث حدد من خلاله مواصفات المنظمة المثالية والنموذجية، حيث كان الهدف منه هو وصف الحصار الإداري البيروقراطي وتحديد السمات التي تسعى أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، كما يحدد مفهوم البيروقراطية لدى ماكس فيبر بأنه ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يهدف الى تحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع⁽³⁾.

يرى ماكس فيبر أن الطابع الانفعالي وغير العقلاني يعلن على أداء الناس للعمل حيث أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل لذا انعكس ذلك على تفسير

(1) ماجد عبد الهدي مساعد: إدارة المنظمات ط1، دار المسيرة، عمان، 2013، ص50.

(2) لوكنيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدي، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص48.

(3) خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص43.

النموذج البيروقراطي لكيفية ضبط والسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات مما أدى لوجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة⁽¹⁾.

نموذج فيبر يتميز بالعقلانية والرشاد وهو صعب للتطبيق نظرا لصعوبة ضبط السلوك الإنساني الذي يتميز بعدم الثبات.

• **مرتكزات النظرية البيروقراطية وهي:**⁽²⁾

- العمل على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين الوظائف وليس علاقات بين الأفراد في حد ذاتهم.
- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا فهو نظام حاسم ودقيق للإشراف، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.
- يتم تحديد المناصب والوظائف فيما بينهما بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي وهناك مرتكزات أخرى ذكرتها منال طلعت هي كما يلي:⁽³⁾

- تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمولية والعمومية والثبات النسبي.
- وجود طرق محددة لتنفيذ الأعمال يجب توفر القدرة في المعنيين لتنفيذ الأعمال المحددة.
- مستويات السلطة تتخذ شكلا هرميا، حيث تشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.

تقدير النظرية البيروقراطية: لكل نظرية مجموعة من الانتقادات، حيث نذكر منها:⁽⁴⁾

- اهمالها للفرد واعتباره أنه مجرد أداة، وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية له.
- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال عدم تطبيق التعليمات.
- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها ماكس فيبر مثل التدرج الهرمي وبين الخبرات والتدريب كأساس لاختيار أفراد المنظمة.

(1) زاهر محمد يديري: السلوك التنظيمي، إدارة المسيرة، عمان، 2011، ص36.

(2) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص42-43.

(3) منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص284.

(4) رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص64.

2-3- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو 1949/1880 : تعود جذور هذه النظرية إلى أبحاث مايو حول معدلات الإنتاج التي استمرت من 1927 إلى غاية 1932 بمصانع هاوتورن للهواتف، ومن العوامل التي ساهمت في بروز هذه المدرسة هي الظروف السيئة التي كانت تشهدها الصناعة آنذاك (تدهور الإنتاجية، نقص معدلات الأداء، دوران العمل، التعب، الملل، كثرة المشاكل) وكان الهدف من الأبحاث إيجاد الحلول للحد من تلك المشكلات، حيث خلصت نتائج مايو وزملائه إلى أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل أخرى غير العوامل الفيزيائية، كحاجات العامل النفسية، الجماعات غير الرسمية، نمط القيادة، الحوافز المعنوية، مستويات القيادة الاشراف، واعتبر منهج التون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنفذ الفرضيات السائدة العمل.

لقد كان لتوجيهات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية فضلا عن المنهج العلمي المتبع⁽¹⁾.

ولقد كان الهدف من هذه الدراسات الوصول بالعاملين إلى أفضل النتائج في ظل أفضل ما يمكنه أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره انسانا وجدانيا ولقد اثبتت التجارب التي قام بها مايو وزملائه أن نقص الإنتاج له علاقة ارتباطية بعدم الاهتمام بحل المشكلات⁽²⁾، اكتشاف مايو أن أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في دفع العامل نحو الإنتاج وان العمال ليسوا مجرد أدوات او معطيات تنظيمية بل لهم حاجات ورغبات وإرادة وأفكار لا بد من أخذها بعين الاعتبار.

مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية: وتتمثل في:⁽³⁾

- العامل عنصر بشري له حاجياته ورغباته.
- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية.
- لا تقتصر حاجات العامل على ما هو مادي، بل له حاجات اجتماعية ونفسية (المكافآت والحوافز غير مادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا).
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقة الفيزيولوجية وإنما لطاقة اجتماعية.
- هناك تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي.

(1) اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل: علم التنظيم، مكتبة الانجو المصرية، القاهرة، 2013، ص39.

(2) محمد المجانسة: ادارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، 2013، ص78.

(3) لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 81-84.

تقدير نظرية العلاقات الإنسانية: (1)

- مثلت هذه النظرية الإنسانية التي انطلقت من النظريات السلوكية في التنظيم وذلك بتسليطها الضوء على العوامل الاجتماعية والنفسية كمحددات للعمل داخل المنتظم.
- انصب اهتمام "مدرسة العلاقات الإنسانية" على دراسة العنصر البشري في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للنظم.
- لم تشير اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وجود صراع حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل ومن ثم ما قدمته المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشغلين بالإدارة.
- تأكيد على الجوانب الاجتماعية والنفسية، الشيء الذي جعل العديد يميل لفهم العلاقات الإنسانية على أنها علاقات شخصية.
- دراسة التنظيم على أنه نسق مغلق، مغفلة كذلك أثر العوامل البيئية على التنظيم.

2-4- النظرية الموقفية:

تتدرج ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو استطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة، وتؤكد هذه النظرية على أن الظروف والمواقف هي التي تصنع أو تهوي أفرادا ليكونوا قادة، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف ما أو في ظرف معين، لا يصلح لكي يكون قائدا في ظرف أو في موقف آخر مغاير تماما ذلك أن السمات أو الخصائص والمهارات أو الخبرات المطلوبة توفرها في القائد تعتمد بدرجة عالية على طبيعة الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، أي أن النظرية الموقفية في القيادة ترى بأن فعالية القائد تتوقف على تبنيه للسلوك الذي يتلائم ومتطلبات الموقف القائم (2).

وتنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فيدلر" fiedler، حيث اعتبر "فيدلر" أن الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد، وأن القيادة الفعالة بالنسبة لهذه النظرية هي القدرة على التفاعل بين القائد والموقف القيادي وأن الموقف يتأثر بالعوامل التالية:

(1) محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 45.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان،

- قوة مركز القائد ومساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات
- طبيعة العمل وعلاقة القائد بمرؤوسيه.
- درجة هيكله العمل أو البناء التنظيمي للعمل، (وضوح العمل أو المهام المطلوب إنجازها) وترى هذه النظرية أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزح إلى المركزية والتسلط يكون فعالاً في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهلة جداً أو الصعبة جداً)، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة⁽¹⁾.

مرتكزات هذه النظرية:

- تقوم على أنه هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف، فنجاح فعالية القيادة سيلتزم مرونة القائد في استخدام أساليب القيادة المختلفة.
- إن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص نسبية بل يرتبط بموقف قيادي معين وملائم للنمط القيادي المستخدم في هذا الموقف أي أخذ المتغيرات الموقفية بعين الاعتبار.
- تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري.
- تقوم على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر⁽²⁾.

تقدير النظرية: كباقي النظريات تعرضت لبعض الانتقادات منها:

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.
- فشلت في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات، التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته.
- لم تستطع تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك⁽³⁾.

(1) مهدي زويلف، على العصايلة: إدارة المنظمة (نظريات)، ط1، دار حملاوي للنشر، ص249.

(2) نولف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007، ص383.

(3) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص53.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي ساعدتنا في توضيح المفاهيم حول موضوع "تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال"، ونظرا لأهمية الموضوع في زيادة مستوى أداء الموارد البشرية، ولإحاطة بجميع عناصر الموضوع قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات والفرضيات والتي تعتبر أساس هذه الدراسة، بالإضافة إلى اعتمادنا مجموعة من المفاهيم بينت مختلف التوجهات والرؤى حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني أساليب القيادة

تمهيد.

أولاً: أهمية القيادة.

ثانياً: أساليب القيادة.

ثالثاً: خصائص القيادة.

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية.

خامساً: مبادئ القيادة الإدارية.

سادساً: وظائف القائد الإداري.

سابعاً: مصادر قوة القيادة.

ثامناً: العوامل المؤثرة في أسلوب القيادة.

تاسعاً: القيادة الرسمية وموقفها من القيادة الغير الرسمية.

خلاصة.

تمهيد:

تعد القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين وذلك لما لها من أهمية ودور كبير في حياة المؤسسة حيث تعد القاعدة الأساسية التي تحكم وتضبط سلوكيات مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، فالقائد يعتبر المسؤول الأول عن توحيد جهود العمال والرفع من معنوياتهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المطلوب وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

أولاً: أهمية القيادة

للقيادة داخل المؤسسة أهمية كبيرة وذلك بفعل الحاجة إلى هذه العملية التي تعد من أهم العمليات الإدارية التي تسعى إلى حل مشكلات العمل، وكذلك العمل على تحقيق أهداف المؤسسة. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها وتظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:

- «أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية⁽¹⁾»
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها .
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة .
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة.
- كون"السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية وبالتالي التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعاً»⁽²⁾.

(1) أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 20،

(2) قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص22.

ثانياً: أساليب القيادة

يمكن تقسيم القيادة وفقاً للأسلوب الذي يمارسه القائد وتقسّم إلى ثلاث أساليب رئيسية هي:

1- القيادة التسلطية: هي عبارة عن «نموذج للقيادة يحدد القائد أو المجموعة القيادية فيها أهداف

المنظمة والسلوك، ويمثل القائد السلطة المطلقة، ويكون غير ملزم بمشاوره أعضاء الجماعة أو

الأخذ برأيهم عند إصدار القرارات.»⁽¹⁾

كما يعد أيضاً هذا الأسلوب من الأساليب القيادية «التي تؤكد على فكرة السيطرة واستخدامها القوة

والخضوع للأعراف والإصلاحات السائدة والميل نحو إسقاط بعض الدوافع الانفعالية.»⁽²⁾

يفهم أن هذا الأسلوب يتركز على استخدام السلطة والقوة لضبط العاملين ويكون القائد له السلطة

المطلقة أي غياب روح التعاون وعدم مراعاة آراء وأفكار المرؤوسين.

1-1- خصائص القائد التسلطي: ومن الخصائص التي يتمتع بها القائد التسلطي ما يلي:

- الاعتزاز بالنفس والثقة المطلقة.
 - عدم الاعتراف بالأخطاء والكبرياء.
 - التفاخر بنفسه وبإنجازاته.
 - القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية للمحيطين به.
 - يلقي اللوم على معاونيه متى فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.
- ومن الخصائص التي أوردتها فؤاد الشيخ سالم ما يلي⁽³⁾:

- يقوم بتحفيزهم الحاجات الفسيولوجية فقط ولا يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية.
- يمارس الرقابة المباشرة على معظم العاملين ويحب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- يمكن القول بأن مجموع هذه الخصائص قد تؤدي إلى تدمير العاملين وتعمل على إضعاف معنوياتهم وتولد لديهم الشعور بالإحباط مما ينعكس سلباً على الأداء المقدم.

1-2- عيوب الأسلوب التسلطي في القيادة: على الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في

بعض الحالات، إلا أن له مساوئ كثيرة من بينها⁽⁴⁾:

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 191.

(2) محمد عاطف غيث: المرجع السابق، ص 120.

(3) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: مفاهيم إدارية حديثة، ط 4، مركز الكتب الأردنية، 1994، ص 21.

(4) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 260.

- انخفاض روح المعنوية للأفراد.
- تولد الكراهية والعداء بين القائد والمرؤوسين.
- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- غياب روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
- ارتفاع نسبة التذمر والشكوى ودوران العمل.

2- القيادة الديمقراطية: تعرف القيادة الديمقراطية على أنها عبارة عن «صورة من صور القيادة يؤمن فيها القائد بدوره الاجتماعي يقتضي منه منح بعض الاتجاهات والقيم»⁽¹⁾ وأنه يقدر حق الجماعة في المشاركة في وضع القرارات، وتنهض القيادة الديمقراطية على اعتقاد مشترك في الأهمية المتعادلة لكل أعضاء الجماعة، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية. كما تعرف أيضا بأنها «القيادة التي يؤمن فيها القائد أو هيئة القيادة بالدور الاجتماعي الذي يدعم بعض الاتجاهات والمعتقدات، ويؤيد القائد الديمقراطي حق جميع أعضاء الجماعة في المشاركة في إصدار القرارات.»⁽²⁾

والملاحظ من التعريفين أن هذا النوع من القيادة يقوم على أساس مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويعمل القائد فيه على ترسيخ قيم التعاون وروح الجماعة لدى المرؤوسين.

2-1- خصائص القائد الديمقراطي: توجد العديد من الخصائص التي تبرز القائد الديمقراطي في تعامله وطريقة اتخاذ القرارات يمكن إيجازها في⁽³⁾:

- يوزع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة.
- لا يعطي الأوامر إلا بعد استشارة الجماعة.
- يفهم أعضاء الجماعة أن الثواب والعقاب مسألة تهمهم جميعا.
- يمنح الجماعة جوا من الأمن العاطفي والأمان.
- يشجع أفراد الجماعة على الإبداع وإبداء رأيهم.

2-2- مزايا الأسلوب الديمقراطي في القيادة: لكل أسلوب من الأساليب القيادية مجموعة من المزايا، ومن

أبرز مزايا الأسلوب الديمقراطي ما يلي:⁽⁴⁾

(1) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص283.

(2) فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، مرجع سابق، ص211.

(3) فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص141.

(4) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص261.

- الروح المعنوية مرتفعة لدى العاملين.
 - تحقيق الترابط الجماعي، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.
 - تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
 - زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.
- 3- الأسلوب الحر أو الفوضوي:** ويطلق عليه أيضا اسم القيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجد القائد يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات واتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك.

3-1- من أهم مميزات القائد الحر:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة .
- «قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه.»⁽¹⁾
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم .
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

3-2- مزايا وعيوب الأسلوب الحر للقيادة:

أ- المزايا: من المزايا التي تميز بها أسلوب القيادة الحرة ما يلي⁽²⁾ :

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار .
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل .

⁽¹⁾ فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص 239.

⁽²⁾ علي عياصرة، محمد، محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 132.

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسون.
- ب- العيوب: لعل من أبرز المآخذ التي تأخذ على هذا النوع من القيادة ما يلي⁽¹⁾:
 - يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح .
 - فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة .
 - يساعد على التهرب من المسؤولية .
 - انتشار وبروز السلوك العدواني بين الأفراد.
 - انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية .
 - إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله.

ثالثا: خصائص القيادة

لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط إنما يمكن أن تكون أيضا خصائص مكتسبة من البيئة الخارجية، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي⁽²⁾ :

الكفاءة والموضوعية: المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب.

القدرة على التنسيق: من خلال معرفة الناس وامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية.

القدرة على تحفيز الأداء: وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.

القدرة على التميز: وتكون القدرة على التمييز في المستوى العلمي الفطري من مجموع الخبرات الاختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.

تعد هذه الخصائص مهمة وضرورية للقائد داخل المؤسسة وذلك لأنها تميزه عن باقي العاملين وتجعل من هذا الأخير قائدا فعالا له القدرة على التنسيق وتحفيز العاملين سواء كان تحفيز ماديا أو معنويا.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 262.

(2) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 17.

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في:

- شخص يتميز بقدرته على التأثير وهو القائد الإداري.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف لذلك ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + أهداف + موقف.

ونوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل:

1- القائد الإداري:

يعتبر القائد أهم عنصر باعتباره من يملك أكبر تأثيراً على الجماعة وقد أورد "أوردن كاركر" خمسة تعاريف للقائد تتلخص فيما يلي:

- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة.
- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها .
- القائد يتم اختياره إرادياً.
- القائد هو الشخص الذي له تأثيره ملحوظ على تركيب الجماعة .
- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة .

إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاص يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي أولاها لهم القانون. ونظراً للتعريفات السابقة نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو: العضو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والمرؤوسين معاً.

(1)

(1) الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على إدارة العاملين (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2000، ص24.

2- جماعة المرؤوسين:

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم مما يترتب عنه حدوث تفاعلات بين الجماعة، والفرد الذي يملك أكثر تأثيراً يصبح قائداً وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتهم إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر فيه كي يقبل قراراتها.

3- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد إذ يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإرغام لدى الآخرين، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين وهذا يتم بقرارات رسمية، أما تأثير القائد فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها الاستمالة والإقناع.

4- أهداف الجماعة أو المنظمة:

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات وتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع بين أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة مما يعد دور القائد في إيجاد توفيق بينهما، لدى ترى " ماري فوليت " أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض يعيد ترتيب الأهداف بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وهذا يعتمد على مهارات القائد وخصائص المرؤوسين والمنظمة.

5- الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي يمر بها المرؤوسين، ففي بعض المواقف قد يحتاجون إلى قائد يشعرهم بالأبوة والعطف، وفي حالات أخرى مثل الأزمات والخطر يرغبون في قائد حازم حتى لو كان عدوانياً، وبالتالي فالموقف يوجد القائد. (1)(غراز 65).

خامساً: مبادئ القيادة الإدارية

يعمل القائد دائماً على إثارة دوافع العمل لدى الأفراد وبذلك يجب عليه توفير الجو الملائم لمرؤوسيه من وضع كل إمكانياتهم ومهاراتهم في خدمة المنظمة، ومن واجبه أن يشيع بينهم روح التعاون والتفاهم، من أجل توجيه جهودهم للوصول إلى الهدف المشترك، وهذا يستلزم إتباع نمط قيادي مناسب،

وهناك العديد من المبادئ التي تساعد القائد على تكوين أسلوب القيادة الناجحة وتحت تأثير مختلف الظروف ونذكر منها:

- 1- رفع كفاءة المؤسسة من خلال رفع قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح، ووسيلة القائد لتحقيق ذلك ممكنة، إذا كان هناك اهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد إضافة إلى الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات، وهذا من خلال الاعتناء بها وصيانتها ومحاسبة المقصرين وتحقيق انضباط المرؤوسين بمكافأة الجاد ومعاقبة المسيء .
- 2- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين :باعتبارها من أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، ونقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية لأفراد الجماعة التي تحكم سلوكهم ومن مظاهرها⁽¹⁾ :
 - الجهد المبذول من طرف العمال .
 - مدى استقرار المرؤوسين في أماكن عملهم والرغبة في البقاء ودرجة رضاهم عن رؤسائهم،

فالقائد الناجح يسعى لتحقيق الإشباع المادي والوظيفي والمعنوي لمرؤوسيه، وذلك من خلال:

 - زيادة اللقاءات مع المرؤوسين وغرس الرغبة في العمل وحب المؤسسة لديهم .
 - رفع فرص الترقية وعدالة وموضوعية أنظمة تقييم الأداء.
 - ضمان كفاءة وسائل الاتصال، وتوفير نظام حوافز مناسب.
- 3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين :روح الفريق هي حالة وجدانية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسستهم وإحساسهم بالمسؤولية نحوها ويتم تدعيم روح الفريق من خلال تنمية العلاقة مع المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم من خلال العدالة، كذلك الاهتمام بالشعارات المميزة ومحيط العمل وإبراز جمال المؤسسة مع الحفاظ على التقاليد السائدة والاحترام المتبادل وهذا يشيع روح النظام والاعتزاز بالنفس والوحدة.
- 4- إعلام المرؤوسين بالحقائق و مراعاة تفهمهم لمهامهم :لأن فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور وتطورات الموقف يجعله متفهما لديناميكيات العمل وجوانبه، وكذلك السعي لمعرفة الحقوق والواجبات.
- 5- فهم القائد لجوانب العمل ودقائقه ويتحقق هذا من خلال:
 - رفع الكفاءات الشخصية من خلال التدريب والتأهيل العلمي .
 - الوعي بنظام العمل من خلال الملاحظة العملية لسير العمل ومتابعته.

(1) بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص84

- تحديد لوائح منظمة لسير العمل .
 - التأكد من الكفاءة الفنية للمرؤوسين في إدارة أعمالهم.
 - 6- الحسم في اتخاذ القرارات القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة وموضوعية من خلال الاستعانة بتوجيهات زملائه القادة وأيضا المرؤوسين، وإصدار القرارات في الوقت المناسب.
 - 7- تفاعل القادة مع المرؤوسين: ويعد ركيزة أساسية لتحقيق التوازن بالمؤسسة وذلك من خلال:
 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - الاهتمام بالتخطيط الجيد و الاستراتيجي على مستوى المؤسسة.
 - الحفاظ على الاتصال الجيد و القيام بالفتيش الفجائي.
- وما نقوله أن القيادة السليمة لا تعتمد فقط على القوة لأن سلطة القائد مرتبطة بمدى تقبلها من طرف المرؤوسين⁽¹⁾ .

سادسا: وظائف القائد الإداري

يقوم المدير بمجموعة من الوظائف والمهام، ومن الأهمية معرفة الفرق بين المهمة والوظيفة، حيث يقصد بالمهمة العمل المؤقت الذي يقوم به المدير وتنتهي بتنفيذ العمل، أما الوظيفة فتتصف بالدوام على الأقل ويظل الفرد يمارسها حتى بلوغ سن المعاش أو نهاية التقاعد، بالنسبة لوظائف المدير يمكن تصنيفها تحت أربع مجموعات رئيسية نوردتها فيما يلي:

وظيفة اتخاذ القرار: وهو عملية اختيار بديل واحد من بين مجموع بدائل متاحة بغرض تحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية، والقائد الفعال هو الذي يختار أنسب البدائل المتاحة.

وظيفة التخطيط:

- تحديد الأهداف طويلة وقصيرة الأجل بواسطة الإدارة العليا وأفضل الطرق لإنجازها .
- وضع السياسات والخطط الإستراتيجية التي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تعدد المسار
- المستقبلي للمنظمة.
- وضع الخطط التكتيكية ويقوم بها المدير والإدارة الوسطى.

وظيفة التنظيم:

- تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد.

⁽¹⁾بوعشة نور الدين، مرجع سابق ص85.

- تصميم هيكل التنظيم وتحديد إدارته.
- توصيف أعباء واختصاصات كل إدارة .
- تصميم الوظائف.
- تفويض السلطات شاغليها وتحديد العلاقة بين الإدارة وبين الأفراد ويتم هذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾ .

وظيفة التنسيق: فالتنسيق يتصل في الدوافع بجوهر القيادة ومهارته في تعديل القيم وتنظيم السلوكيات التي تعوق تقدم التنظيم، والأهم من ذلك مهارته في دمج الأهداف الشخصية المتعارضة وتوجيهها نحو الأهداف العامة الكبرى.

وظيفة التوجيه: تشمل وظيفة التوجيه طريقة تعامل القائد مع المرؤوسين من حيث:

- كيفية إصدار الأوامر .
- كيفية تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل.
- مدى اشتراكهم في اتخاذ القرار .
- تنمية روح التعاون بينهم.
- طرق توضيح الجزاءات.
- كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم.

وظيفة الرقابة: وهي عملية قياس الأداء على مستوى الفرد، القسم، الإدارة، المنظمة ككل، أو هي مقارنة بين ما تم إنجازه وما يجب أن يكون من حيث سير الأنشطة والإنجاز وبلوغ الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خطأ⁽²⁾.

سابعا: مصادر قوة القيادة

القيادة لها مصادر قوة وأدوات تأثير؛ يمكن للقائد أن يعتمد عليها لإحداث التأثير المناسب والفعال على مرؤوسيه وبالتالي تعديل سلوكهم وأفعالهم، كنتيجة للدراسات التي أجريت في هذا الإطار ثم تحديد مصادر قوة القائد بأربعة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين:

(1) حسين صالح جعيم: اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحادية الأولمبية اليمنية سيكولوجية القيادة والإدارة، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، 2008 - 2009، ص 77.

(2) مرجع سابق، ص 78.

1- السلطة الرسمية: تكون عن طريق السلطة الممنوحة للقائد بحكم عمله والمركز الذي يشغله حيث أنها تمنح لصاحبها الحق في التأثير على الآخرين والتحكم في سلوكهم وتقييم أدائهم، إذ أن المركز الوظيفي والسلطة يشكلان أحد مصادر قوة القيادة وتتناسب هذه الأخيرة مع القدرة الذي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات وكذلك مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوفر لدى القائد وتميزه عن غيره من الأفراد حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته⁽¹⁾.

2- قوة المكافأة والعقاب:

تستند إلى إدراك المرؤوسين بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية، أي من خلال سلطته في منح المكافآت الإيجابية في شكل مادي أو معنوي، وتزداد القدرة كلما زادت قيمة الثواب المتوقع، فهي إذن تعتبر عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط، من خلال منح هذه الحوافز من قبل القائد والتي يعبر بها عن تقديره واعترافه بأدائهم، ويسعى كذلك إلى إشباع حاجاتهم وبالتالي التأثير في اتجاهاتهم بشكل يساعد على تحقيق الهدف المسطر، أما العقاب فيستند إلى الخوف من القائد، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقديره بأوامر وتوجيهات قائده يمكن أن يؤدي إلى فرض عقوبة، أي أن الفرد يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال ورغبات واتجاهات القائد، وهو التأثير القائم بأدوات من الضغط والتهديد والعقاب.

3- قوة الخبرة:

تستند إلى المعرفة والقدرة الإدارية والسلوكية التي يمتلكها الشخص، وتوفر هذه المهارات للقائد مزيداً من احترام المرؤوسين وامتثالهم له ويرفع من شأنه في نظرهم، وهذا بناء على مهاراته والمعلومات التي يملكها، فهنا إذن استخدام القائد لأدوات العقاب واستثارة الخوف يحدث استجابة مختلفة لدى المرؤوسين عن تلك الناتجة من منح المكافأة، وما يعاب عن العقاب أنه يكبح الإبداع لدى المرؤوسين.

4- قوة الإعجاب:

قوة الإعجاب أو قوة التأثير وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، وتندرج ضمنها قوة الخبرة والإعجاب بالسمات الشخصية للقائد وتعتمد على تقمص المرؤوسين شخصية قائدهم بسبب إعجابهم به، وتقديره لما يتمتع به من خصائص فهو ذو شخصية مرنة، يتعامل مع أشخاص ذوي أفكار وثقافات مختلفة مراعيًا للاختلافات في مشاكلهم، وكل هذا يجعل المرؤوسين يحترمونه.

(1) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 160.

فالشخصية تهم، ولطالما أرخ التاريخ بقصص عن أهمية أشخاص مثل هنري فورد، وألفريد-سلون، وريتشارد وغيرهم من القادة ورواد الفكر التنظيمي، لكن في يومنا هذا ضعفت قدرة من يتمتعون بكاريزميات من قادة الشركات على التأثير في بيئة العمل، فهم يستطيعون إلى حد ما أن يحددوا جداول العمال والأهداف وأن يديروا الشركة، لكنهم أكثر عرضة للتأثر بالظروف الداخلية والخارجية، والقادة اللذين يتمتعوا بكاريزمات يستطيعون دائماً أن يلهموا الآخرين، لكن مؤسساتهم لن تنجح إلا عندما يتلقون عون فريق مبدع ومتجانس ويتمتع بتنظيم جيد. (1)

ثامنا: العوامل المؤثرة في أسلوب القيادة

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في أسلوب القيادة منها:

3-1 العوامل التي تخص القائد: تتمثل هذه العوامل في: (2)

- على القائد أخذ بعين الاعتبار مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم المسؤولية
- القيم التي يؤمن بها القائد مثل (المشاركة في اتخاذ القرار)
- ميل القائد إلى إتباع فلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها.

3-2 العوامل التي تخص المرؤوسين:

يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين عمى مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ قراراتهم وكذا يتباين البعض في درجة تحملهم المسؤولية(3).

3-3 العوامل المتعلقة بالمنظمة:

«إن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عماليتها وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثيرها عمى فعالية القائد وعلى الأسلوب الذي يتبعه القائد مع مرؤوسيه» .

(1) حسين صالح جعيم: اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثيرها على لاعبي النخبة الوطنية اليمينية سيكولوجية القيادة والإدارة، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، 2008، ص78.

(2) صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مقال نشر في 16/01/2015، ص 79.

(3) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158.

3-4 البيئة:

يقصد بذلك بيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، لأن لها أثر كبير في إتباع نمط قيادي، إذا أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين.

إن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، كلما ترسخت بين أعضائها صفات شخصية كالتعلم والخبرة⁽¹⁾.

تاسعا: القيادة الرسمية وموقفها من القيادة الغير الرسمية

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين : قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم الأولى من طرف سلطة أعلى أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة، دون أن تكون له سلطة رسمية وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما (القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية) .

1- القيادة الرسمية:

تنشأ داخل التنظيم و تعتمد على المركز الوظيفي وتتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، ويمكن التعبير عنها بالرئاسة أو سلطة المدير .

2- القيادة غير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي، إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفضل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية دون أن تكون له سلطة رسمية، وهي تظهر نتيجة التقاف الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له . لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1 ، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 232.

3- أسباب ظهور القيادة غير الرسمية:

- تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي، ولعل من أبرز هذه الأسباب ما يلي: (1)
- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة، بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم. كما أن القائد الرسمي إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.
- امتلاك فرد مهارات فائقة مثل الخبرة، قوة الشخصية مما يجعل الأفراد يلجؤون إليه.
 - بما أن القائد الرسمي لا يمكنه أن يمنع ظهور القيادة غير الرسمية، فإن من مصلحته أن يتعاون معها وهذا نتيجة للدور الذي تلعبه باعتبارها عنصرا بارزا في التنظيم (2).

(1) الصالح جليح، مرجع سابق، ص 31-32.

(2) المرجع نفسه، ص 32.

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم، إنما هي القدرة على توجيه وتغيير وتعديل في سلوك العاملين، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع.

كما تطرقنا إلى أساليب القيادة ومدى تعددها وانفراد كل أسلوب بخصائصه المختلفة، وعليه تعتبر القيادة عملية محورية في الإدارة وفي تحقيق أقصى فاعلية داخل المنظمة.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد.

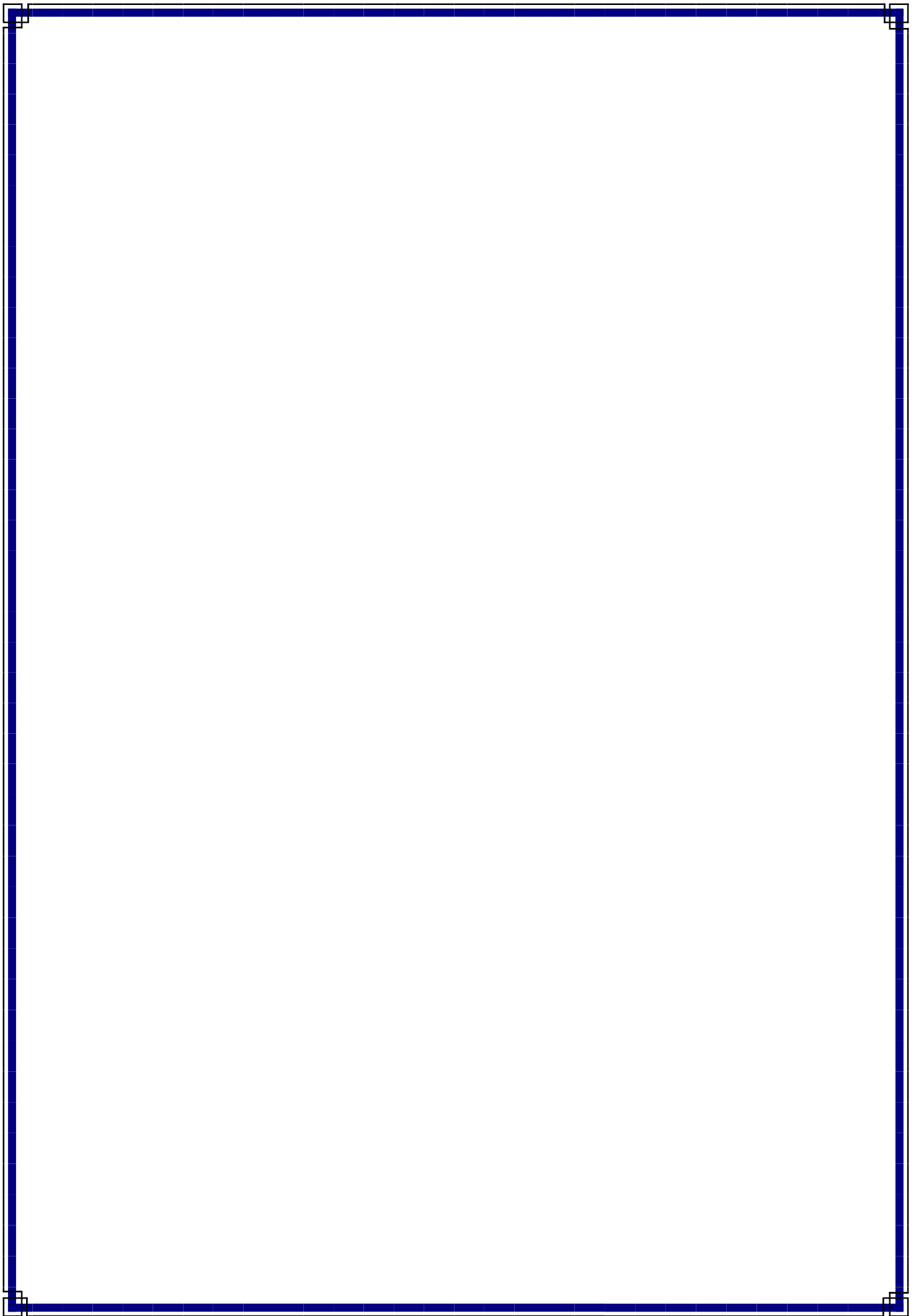
أولاً: ماهية الأداء الوظيفي.

- 1- أهمية الأداء
- 2- خصائص أداء العاملين
- 3- شروط الأداء الفعال
- 4- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 5- معايير الأداء الوظيفي
- 6- معيقات الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 2- أهمية تقييم أداء العاملين
- 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4- خطوات تقييم الأداء
- 5- طرق تقييم الأداء :
- 6- معيقات تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة.



تمهيد:

تولي إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للأداء الوظيفي باعتباره من الركائز الأساسية في المؤسسة لكونه الأساس الموضوعي لاتخاذ أي قرار يتيح الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وذلك من خلال توفير جميع المعلومات الضرورية لهم وتحفيزهم وتدريبهم لأداء المهام الموكلة إليهم بطريقة ناجعة وفعالة، وهذا من خلال إيجاد قيادة واعية تدعمهم بحوافز مادية ومعنوية قصد الرفع من كفاءة العامل، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

1- أهمية الأداء:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في كل عمل لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول النجاح والتقدم.

انطلاقاً من هذا يعد الأداء مؤشر واضحاً لنجاح المؤسسة لارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.

"كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة لتحسين الأداء بإختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من طرف إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء⁽¹⁾، وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الريادة.

2- خصائص أداء العاملين:

يتمثل الأداء البشري في مجموع السلوكيات وتصرفات العاملين بهذه السلوكيات تتميز بجملة من الخصائص تتمثل في:⁽²⁾

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق أهدافه فالسلوك ليس هدفاً في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد أي يمكن القول أنه غير ثابت على شكل واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكله وتوجيهه في اتجاهات معينة.

(1) زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2015/2016، ص 99.

(2) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط 1، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 140.

- سلوك أداء الفرد قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفردا.

الملاحظ أن الأداء هو المحرك الأساسي للإنتاج داخل المؤسسة وهو مرتبط بسلوك الإنساني يظهر على شكل مجموعة من الأفعال التي يقوم بها العامل داخل مكان العمل.

3- شروط الأداء الفعال:

تتعدد الشروط الواجب توفرها من أجل الإقرار بأن الأداء الذي يقدم من طرف العاملين فعال وهو في المستوى المطلوب ومن هذه الشروط ما يلي:⁽¹⁾

- الوضوح والشفافية: حيث يعرف العاملون أنهم مسئولون عن تنفيذ العمل.

- الأهمية، الكفاية للمهمة : وتكون الأهمية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهارته مع معرفته.

- حصيلة المهمة :قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية.

- المنافسة :إن قيام الموظف بعدة أعمال، حيث أنه نادرا ما يوكل له مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تداخل مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز.

- التعاون في الأداء :يمكن أن يعتمد العامل على الآخرين وتعاونهم من أجل إنجاز المهمة الموكلة إليه من أجل أداء الواجب بصورة صحيحة.

- ضبط المهمة :هي عملية محددة للبداية والنهاية ويعني متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.

- الالتزام بالمهمة :أي الالتزام بالواجب المطلوب وأدائه بالصورة المطلوبة.

مميزات وظروف المهمة :لكل مهمة ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة لها وتشمل ما يحيط بموقع العمل من مؤثرات إيجابية أو سلبية على الأداء.

- يفهم مما سبق أن الأداء الفعال هو عبارة عن مهمات وعمليات لها ظروفها الخاصة والبيئة المناسبة والتي يجب أن تتوفر وذلك من أجل قيام العامل بأعماله على أكمل وجه أي تحقيق الأداء الفعال.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحمة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط 1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 107-109.

4- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

4-1 عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه⁽¹⁾.
- **الأنشطة والمهام:** تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول الى غرض أو هدف معين⁽²⁾.

4-2- محددات الأداء الوظيفي:

محددات الأداء:

- وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي البيئة الخارجية:
- **المحددات الداخلية:** وتتلق بالفرد نفسه تتمثل هذه المحددات في:
 - إدراك الدور: ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه⁽³⁾.

(1) عبد الله عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير في علوم الإدارة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 39.

(2) نبيل أحمد عامر صبيح: دراسات في إعداد و ترتيب المعلمين، مكتبة انجلو المصري، مصر، 1983، ص 99.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص ص 108-109 .

- **الجهد**: وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز مهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي⁽¹⁾.
- **القدرات**: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي قدرات عقلية ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم هذه القدرات العقلية الذكاء، سرعة الإدراك....الخ⁽²⁾.
- وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب و التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان منها:
- **قدرات ذهنية**: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، سرعة الإدراك ، قابلية الحساب.
- **قدرات بدنية**: تشير إلى القدرة البدنية على أداء المهام المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل القوة العضلية⁽³⁾.
- **دافعية الإنجاز**: رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتنتفح أمامه سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم⁽⁴⁾.

5- معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير كمدخل أو محدد يعبر عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام الفعلي ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه: « للموارد البشرية المتاحة وتعرف معايير الأداء على أنها توضع من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين»⁽⁵⁾.

وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة وتنقسم معايير الأداء الوظيفي إلى الأنواع التالية:

(1) هاينز ماريون: إدارة الأداء، ترجمة، محمد موريس، معهد الإدارة الكاملة، السعودية، 1988، ص ص 275-277.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص ص 108-109،

(3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 83 .

(4) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط 2013، ص ص 108-109.

(5) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ب ت، ص 90.

• معايير إنسانية:

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل وزملائه في مجال العمل وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكونون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم تعد مقياساً ومؤشراً هاماً لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية⁽¹⁾.

• معايير شخصية:

«هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقاً لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الانفتاح ، الإخلاص ، اللطف، الاتزان ، الانفعال ، النية⁽²⁾» وتتمثل في قدرة الفرد على العطاء وتحقيق ذاته ولإبراز قدراته ومهاراته وإمكانياته أثناء إنجازه لعمله أو في علاقاته مع باقي الأفراد وهذه المهارات والقدرات راجعة إلى العوامل المساهمة في تكوين شخصيته .

• معايير مهنية:

وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها بالإضافة إلى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل مرتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها وبتقان⁽³⁾.

• معايير كمية:

وهذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم وهي تشمل وتضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم والزمن وهي دليل على العلاقة الموجودة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بالأداء.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 90.

(2) حنان بوقروم: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير جامعة جيجل، 2008، ص 89.

(3) زرتال لطيفة: مرجع سابق، ص 114.

• معايير نوعية:

وتعنى وصول إنتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والإتقان.

• معايير سلوكية: في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس أداء الفرد بل

تمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.

استنادا إلى هذا يمكن القول أن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى

هذا ليشمل جوانب أخرى كالنوعية والكمية والسلوكية⁽¹⁾.

6- معيقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا ضروريا وأساسيا وجوهريا في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف

المحيطة والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر:

- تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي على بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر

على الأداء إضافة لعدم فهم كل فرد لوظيفته.

- تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد.

- « غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلبا على أداء الأفراد ويجعله غير

متوازن»⁽²⁾.

- «الظروف الفيزيائية في العمل المتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة الى

تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج

عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه»⁽³⁾.

- « حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع

هذه الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الأعطاب مثل تلف بعض الآلات ومنها ما هو

ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال

جراء سوء معاملة المشرفين لهم»⁽⁴⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 94.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 45.

(4) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 88.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

1/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

«عرف على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه⁽¹⁾».

« ويعرف كذلك بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها إذن فتقسيم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحقيق فعالية المنظمة⁽²⁾».

2/ أهمية تقييم أداء العاملين:

- لعل الهدف الأساسي من تقييم أداء العاملين هو محاولة معرفة مواطن الضعف إن وجدت ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة، ولتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:⁽³⁾
- وضع نظام عادل للحوافز يتم ذلك من خلال مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يتحصل عليها.
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين ومدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين.
- يساهم التقييم كذلك في تحسين عملية الإشراف حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء المرؤوسين باستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير⁽⁴⁾.

(1) محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 207 .

(2) خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 152.

(3) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار حامد لمنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص- ص 137138.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 227.

كما أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة تبرز في:⁽¹⁾

- تحديد الاحتياجات التدريبية مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- إضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العاملين يساعد إدارة المؤسسة في التعرف على معوقات العمل فمثلاً عدم توفر المعدات لإنجاز الأعمال المطلوبة من العمال أو السياسات التي يتم تطبيقها.
- الملاحظ هنا أن أهمية تقييم الأداء تبرز من حيث المعلومات التي تحدد خلال هذه العملية والتي تسمح للمؤسسة بمعرفة أداء العمال ومعرفة النقص الموجودة فيه وذلك يساعدنا في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتوظيف والتعيين.

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن أهداف تقييم الأداء تقوم على ثلاثة مستويات وهي كالاتي:

- **على مستوى المنظمة:**
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
 - رفع مستوى الأداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- **على مستوى المديرين:**
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم الوصول إلى تقييم سليم وموضوعي.
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- **على مستوى الفرد:**
 - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

(1) خيضر كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 153.

- « شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار»⁽¹⁾.

4- خطوات تقييم الأداء:

- تحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية والعاملين لذا على مقيمي الأداء أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق الأهداف التي وضع من أجلها وتتمثل هذه الخطوات في⁽²⁾:
- **تحديد المقاييس**: يجب أن يتم تحديد معايير كي يتم مقارنة الأداء بها، حيث تصبح المحك الذي يتم القياس به.
- **اختيار طريقة القياس**: هناك العديدة من الطرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتم قياس الأداء بها.
- **تحديد دورية التقييم**: المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، قد تكون ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر.
- **تحديد المقيم**: أي الشخص الذي يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه معلومات دقيقة عن الأداء وهو الرئيس المباشر.
- **تدريب المقيم**: قدرة المقيم على تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها.
- **علانية نتائج التقييم**: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة والضعف.
- **التظلم من نتائج التقييم**: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضية له.
- **تصميم استمارة التقييم**: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم.
- يفهم أن خطوات تقييم الأداء يجب أن تكون منطقية ومتسلسلة وكذلك يجب أن تتمتع بشفافية والتخلي عن المحاباة والمحسوبية وكذلك الوصول إلى نتائج التقييم تعكس الواقع داخل المؤسسة.

(1) نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص166.

(2)

5- طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال ومنها الطرق التقليدية وبفعل التغيرات الحاصلة ظهرت مجموعة من الطرق الحديثة.

• **الطرق التقليدية:** وهناك مجموعة من الطرق في عملية التقييم والحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:(1)

- طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية لأنها عرضة للتأثيرات الشخصية.
- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل.
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المسائل إيجابا أو سلبا في أداء العمل.
- الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس تصف جوانب الضعف والقوة الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
- مما سبق يفهم أن هذه الطرق غير موضوعية في تقييم الأداء الفعلي للأفراد وذلك لغياب الضبط والدقة في تحديد الخصائص والصفات المرتبطة بالأداء.
- **الطرق الحديثة:** ولتقادي الأخطاء وعيوب الطرق التقليدية ظهرت مجموعة من الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي:(2)
- **مقياس التدرج على أساس السلوكي:** ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل تم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فعاليته مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.
- **مقياس الملاحظات السلوكية:** يعتمد حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال يتم ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم.
- **طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط التنظيم

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص153.

(2) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص132.

وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.

يفهم أن الطرق الحديثة تسعى إلى تحقيق تقييم فعال وعادل وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين عن طرق التقييم الموضوعية، مما يدفع العاملين إلى محاولة تقديم أداء كفاء والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

6- معيقات تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً ضرورياً وأساسياً وجوهرياً في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف المحيطة والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر:

- تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته.
- تعارض رغبات ومتطلبات الفرد والمنظمة من شأنها التأثير على أداء الأفراد.
- «غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلباً على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن»⁽¹⁾.
- «الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه»⁽²⁾.
- «حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الأعطاب مثل تلف بعض الآلات ومنها ما هو ناتج عن سوء التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم»⁽³⁾.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 45.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 88.

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي وذلك لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة لأنه هو الذي يحدد مكانتها وفعاليتها، ومدى اشتراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة كما يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الأول لأي مؤسسة، فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة ولذلك تناولنا في بحثنا مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، خصائصه وشروطه وكذلك تطرقنا إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي ومعاييره وأخيرا تقييم الأداء الوظيفي، لأن عملية تقييم الأداء الوظيفي ضرورية من أجل مراقبة سلوك الأفراد وهذا من خلال إتباع مجموعة من الأساليب سواء كانت تقليدية أو حديثة وغالبا ما تتعرض عملية تقييم الأداء لمجموعة من المشاكل التي تعيقها عن تحقيق أهدافها فالمؤسسة تسعى إلى وجود حلول من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: أساليب التحليل المتبعة.

1- أسلوب التحليل الكمي.

2- أسلوب التفسير الكيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تكملة لخطوات الدراسة وتنسيقها على ضوء ما تم التعرض له في الفصول النظرية السابقة التي تناولت تأثير أساليب القيادة في أداء العمال سيتم من خلال هذا الجانب الميداني التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الذي يعد محور الدراسة الميدانية في تصميم البحوث العملية، حيث يتم إبراز مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، كما يتم عرض الفروض التي تم وضعها للدراسة وتحديد خصائص مجتمع البحث وعينة الدراسة، كما يبين منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها في معالجة وتحليل البيانات.

أولا : مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقا أن كلما اتفقنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة بالبحث ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

1- المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية- محطة توليد الكهرباء بالطاهي- وهي إحدى فروع المؤسسة العمومية سونلغاز ذات الطابع الصناعي الإنتاجي التجاري، ويندرج إنشاء هذه المحطة في إطار سياسة التنمية التي تنتهجها الجزائر لتطوير وتنمية شبكة الكهرباء على مستوى التراب الوطني، قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من الكهرباء والغاز.

تقع محطة توليد الكهرباء على بعد 10 كلم من مقر ولاية جيجل ، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط وجنوبا الطريق الوطني رقم 43 ،بينما يحدها من الناحية الشرقية ميناء جن جن وغربا إقامة سكنية، وتقدر المساحة الإجمالية للمحطة حوالي 60 هكتار 28 : منها مغطاة تضم بنايات إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة للسيارات ومحطة لتحلية مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم بالإضافة إلى طرق داخلية تربط أجزاء المحطة.

بدأت أشغال إنجاز هذه المحطة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وعقد شراكة مع الشركة الروسية TECHNO-PRON-EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال الإنجاز والتعمير سنة 1985 وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988 . وقد ساهمت عدة شركات دولية في إنجاز وأشغال وتجهيز المحطة منها الشركة الألمانية SINENS والشركة اليابانية KOBOTA-NECHINENS والشركتين الإيطاليتين CASAONETTI و BRUNABOSI ليسلم هذا المشروع جاهزا سنة 1991 حيث بلغت كلفته 3.715.000.000.00 منها 48% بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للمحطة 630 ميغاواط والمحطة خاضعة لسلطة المديرية العامة لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، وتحتوي

المحطة على 3 مولدات كهربائية كل واحد منها قدرته 210

ميغاواط وقد انطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يلي:

- المولد الأول :يوم 06 جوان 1992 .
- المولد الثاني :يوم 01 جوان 1993.
- المولد الثالث :يوم 17 جوان 1994.

وتتحدد مهام هذه المحطة في تصريف وتشغيل وصيانة نظام الإنتاج المتكون من وسائل الإنتاج والشبكات الكهربائية ذات التوتر العالي ، ويتوزع إنتاج المحطة كآتي:

- منتجات مصممة :حوالي 95% من الإنتاج هو عبارة عن قطع الغيار ومعدات إضافة إلى بعض المنتجات الاستهلاكية.
- منتجات سامة : وهي منتجات كيماوية موجهة إلى مصلحة التشغيل يتم إنتاجها محليا على مستوى المحطة.
- منتجات قابلة للتلف :وهي منتجات كيماوية محلية مثل الطلاء، ذات مدة تخزين محددة.
- منتجات أخرى :مثل معدات الأمن الخاصة بالعمال او المنتجات الأساسية التي تستهلك في عملية التنفيذ مثل البطاريات.

وعلى الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للمحطة كبيرة إلا أن إنتاجها لا يمكن أن يكون دوما متوافقا مع طاقتها الحقيقية وهذ بسبب إرتباطها مع وحدة الكهرباء (PTN) التابعة لمؤسسة سونلغاز المرتبطة بدورها بوحدة توزيع الكهرباء (XP) لهذا فالمحطة تنتج دوما وفق الطلب وما يسمح به مكتب التفريغ في عناية . وتبرز الأهمية الإقتصادية للمؤسسة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية وتعتبر المؤسسة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف متربصين معاهد التكوين المهني والتمهين.

الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد الشركة التي أجريت فيها الدراسة وهي محطة توليد الكهرباء بجيجل حيث بلغ عدد المشتغلين 286 عامل سنة 2014 ، والجدير بالذكر أن عدد العمال في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة ويعود ذلك إلى مغادرة العمال للمؤسسة إما بسبب الهجرة، التقاعد، الوفاة، وعدم فتح قنوات التوظيف دوريا، حيث تقدر اليد العاملة حاليا بـ 240 عامل موزعة كما يلي:

- عدد الإطارات : 50

- عدد أعوان التحكم : 130

- عدد عمال التنفيذ : 60

3- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة من كلا الجانبين: الجانب النظري او الجانب الميداني فمن الجانب النظري تم الانطلاق في البحث بداية من شهر أكتوبر حيث تم تحديد موضوع الدراسة.

أما الجانب الميداني لهذه الدراسة فكان من محطة توليد الكهرباء بالطاهير حيث بلغت مدة إجراء هذه الدراسة أكثر من ثلاثة أشهر وقد توزعت الزيارات على المراحل التالية:

المرحلة الأولى: هي عبارة عن جولة استكشافية تم من خلالها الحصول على الموافقة للتريص من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية وكان ذلك يوم 20 أبريل 2022.

المرحلة الثانية: وكانت يوم 25 أبريل 2022، وتم من خلال هذه الزيارة الحصول على العدد الإجمالي للعمال وتقسيمهم على مختلف مصالح الشركة حيث تم الحصول هذه المعلومات من مصلحة الموارد البشرية .

المرحلة الثالثة : وكانت يوم 12 جوان 2022، حيث كان الغرض من هذه الزيارة توزيع الاستثمارات على المبحوثين لكي يتسنى لنا التعرف عليهم وتوضيح بعض الأسئلة الغير مفهومة لهم .

المرحلة الرابعة : و كانت يوم 15 جوان 2022، والغرض منها جمع استمارات البحث .

المرحلة الخامسة: وكانت يوم 20 جوان 2022، من أجل جمع ما تبقى من الاستثمارات كما تم من خلالها مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على بعض الوثائق والملحق التي تفيدنا في إعداد هذه الدراسة .

ثانيا :المنهج المستخدم في الدراسة

- **المنهج الوصفي:** يعتبر من بين المناهج العلمية الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية لصعوبة استخدام المنهج التجريبي في هذه العلوم كونه يحتاج للكثير من الوقت⁽¹⁾ حيث يعرف بأنه: " محاولة منظمة لتقرير، تحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها وتعميمها؛ فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة." حيث تم الاعتماد على الدراسة الوصفية كونها تهدف إلى اكتشاف الحقائق ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كليا وكيفيا، كما يتم استخدامه أيضا من أجل معرفة كل حيثيات الظاهرة موضوع الدراسة ومختلف الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها، من أجل استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا⁽²⁾

ثالثا عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها بغرض استخدام تلك النتائج ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي⁽³⁾ وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وتحديد عينة مناسبة قصد الوصول إلى نتائج صادقة وعلمية لذلك تم اختيار العينة الطبقية التناسبية.

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب متناسبة مع المجتمع والذي يتكون من 240 مفردة وهي ممثلة على النحو التالي: الإطار، عمال التحكم، عمال التنفيذ. وقد أخذنا نسبة % 20 من مجتمع الدراسة وذلك حسب المعادلة التالية:

$$\frac{240 \times 20}{100} = 48 \text{ عاملا}$$

إذن قدر عدد افراد العينة ب:48 عامل موزعين كما يلي:

- الإطار: حيث 20,83 % هي نسبة الإطار في مجتمع البحث ويعطى عدد الإطار في العينة تعطى بالعلاقة التالية:

$$\frac{20.83 \times 48}{100} - 10 \text{ مفردات}$$

(1) أحمد عياد :مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 ، الجزائر، 2006 ، ص 6 .

(2) عبد الناصر جندلي :تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 3 ، الجزائر، 2010 ، ص ص، 200 201 .

(3) محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 ، ص85

- عمال التحكم: حيث 54,16% هي نسبة عمال التحكم في مجتمع البحث، ويعطى عدد عمال التحكم في عينة الدراسة بالعلاقة التالية:

$$\frac{54.16 \times 48}{100} = \text{مفردة } 26$$

- عمال التنفيذ: حيث نسبتهم في مجتمع البحث هي 25% ويعطى عدد عمال التنفيذ في العينة بالعلاقة التالية:

$$\frac{25 \times 48}{100} = \text{مفردة } 12$$

الجدول "رقم 01" توزيع عينة البحث:

عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	الإحتمالات العينة
60	130	50	مجموع مفردات مجتمع الدراسة
12	26	10	حجم مفردات العينة

* من إعداد الطالبين *

1- خصائص عينة الدراسة:

تعد البيانات الشخصية للمبحوثين معيار لقياس صدق البيانات كما يمكن من خلالها ضبط أسس التحليل والتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها كما أنها تلخص خصائص مجتمع البحث وتساهم في عملية تكميم البيانات ليسهل فهمها، كما لها دور كبير في إستقراء المعطيات وتحليلها ويمكن تلخيص هذه الدراسة كما يلي:

- الطابع الذكوري هو الغالب على خصائص العينة بنسبة 91,30%.

- تقدر نسبة العمال الكهول (من 40 سنة فما فوق) ب: 63,04 % .
- نسبة المتزوجون أكثر تمثيلا في عينة البحث وتقدير: 82,60 %.
- أغلب الموظفين هم عمال التحكم بنسبة: 56,52 %.
- عمال التنفيذ بنسبة 26 %.
- الإطارات بنسبة 21,74 %.

2-خصائص مجتمع البحث:

- تجانس مجتمع البحث من حيث الانتماء (أغلبهم ينتمون إلى نفس المنطقة).
- نفس العادات والتقاليد والقناعات الفردية والجماعية.
- الهدف المشترك بين أفراد مجتمع البحث هو الاستقرار المهني والاجتماعي.

رابعا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة: تعد من الوسائل المهمة في جمع البيانات في البحوث الوصفية، حيث تساعد الباحث على ملاحظة الظواهر، تفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات من بعد جمع البيانات المتعلقة بالسلوكيات الفعلية للمبحوثين في ميدان الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظة البسيطة للظواهر كما تحدث في الواقع دون إخضاعها للضبط العلمي⁽¹⁾

وقد استخدمت في هذه الدراسة الملاحظة دون مشاركة، وكان ذلك في شركة توليد الكهرباء بمنطقة - أشواط بالطاهير- حيث تم جمع قدر من المعلومات المتعلقة بها، إضافة إلى ملاحظة الظروف المحيطة بعمل الموظفين، ومختلف سلوكياتهم خصوصا فيما يتعلق باحترام الإجراءات والقوانين ومدى تقيدهم بها.

(1)فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، الإشعاع الفنية، ط1 ، مصر، 2002 ، ص143 .

كما استخدمت في رصد طبيعة العلاقات التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة الوقوف على أهم ما يميز هذه العلاقات في محيط العمل.

ومن خلال زيارتنا إلى الشركة محل الدراسة تم رصد جملة من الملاحظات أهمها:

- انضباط العمال بمواقيت الدخول والخروج نظرا لإجبارية إثبات الحضور.
- تعاون العمال فيما بينهم لتغطية وإصلاح النقائص لتجنب مراقبة وملاحظات المسؤولين ما يفسر وجود تنظيم غير رسمي في بيئة العمل.
- سيادة روح الفريق بين العمال وذلك نظرا لتقارب المستوى العلمي والمهني.

2- **المقابلة** : هي عبارة عن محادثة شفوية تتم بين الباحث والمبحوث أو مجموعة من المبحوثين بهدف الوصول إلى مواقف أو حقائق معينة يسعى الباحث للحصول عليها من أجل إعطائه تفسيرات للظاهرة المدروسة ما يساعده على تحقيق هدفه منها⁽¹⁾.

حيث قاما الباحثان في هذه الدراسة بإجراء العديد من المقابلات التي ساعدتهما في جمع معلومات عن موضوع الدراسة، ومن أمثلة الأسئلة التي تم طرحها على رئيسة مصلحة الموارد البشرية مايلي:

- هل تقوم بزيارات ميدانية لمواقع العمل ؟
 - هل تحرص الإدارة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟
 - هل للتعليمات والقرارات التي تصدرها تأثير على مرؤوسيك ؟
 - هل يحصل العمال على حوافز تشجيعية ؟
- فكانت إجاباتها كما يلي:
- الزيارة إلى موقع العمل من حين على آخر حسب الضرورة.
 - نحرص على إجراء مشاورات مع العمال قبل اتخاذ أي قرار.
 - نعم، هناك تأثير على المرؤوسين في تنفيذ التعليمات وهذا راجع للثقة والاحترام المتبادل بيننا من أجل إنجاز مختلف المهام.

⁽¹⁾ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم :مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء، ط1 ، الأردن، 2000

- كما أن الإدارة حريصة دوماً على منح علاوات ومنح تشجيعية للعمال الذين يقدمون مردود إضافي ويقومون بمهام ذات خطورة.
وفي مقابلة مع بعض عمال التحكم صرحوا لنا بأن الظروف التي يزاولون فيها عملهم صعبة للغاية من بينها:

- نقص في اليد العاملة مما يخلق ضغط نفسي على العمال اثناء العمل.
- تقادم معدات العمل نتيجة عدم إصلاح الكثير منها.

3- الإستمارة:

"وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد و تقارن بما تم اقتراحه في الفرضيات⁽¹⁾
كما تعرف الإستمارة بأنها" : عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بغرض الحصول على البيانات والمعلومات من خلال إجابات المبحوثين حول الظاهرة أو الموقف قيد الدراسة⁽²⁾
تم توزيع 48 استمارة على أفراد عينة الدراسة لكن بلغ عدد الاستمارات المستردة 46 استمارة فقط ولم نستطع استرداد 02 استمارات بسبب ظروف الموظفين.
الجدول "رقم 02" عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

عدد الاستمارات	الموزعة	العائدة	المفقودة
المجموع	48	46	02
النسبة	%100	%95,83	%4,16

المصدر: من إعداد الطالبان

وقد اشتملت الإستمارات على 34 سؤال، صيغت هذه الأسئلة وفق أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة وقد قسمت إلى أربعة محاور هي:

- المحور الأول : وهو خاص بالبيانات الشخصية
- المحور الثاني : ويتعلق بالأسلوب التسلطي لا يحفز العاملين على العمل.
- المحور الثالث : ويتعلق بالأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية للعمل.
- المحور الرابع : متعلق بالأسلوب الحر يؤدي إلى اللامبالاة في العمل.

⁽¹⁾ سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص156

⁽²⁾ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل لمنشر، الأردن، 1992، ص62.

• صدق الاداة :

قد تم عرض الإستمارة على أساتذة بغرض تحكيمها لمعرفة درجة التجاوب مع طبيعة الأسئلة ودرجة ملائمتها، حيث تم إلغاء بعض الاستفسارات وبعد ذلك عرضها على الأستاذ المشرف، كما تم تعديل بعض الأسئلة و قد كانت هذه التعديلات كالاتي:

- الأسئلة: 08،12،13،16، 22،31، 33، تم إعادة صياغتها.

4- الوثائق والسجلات:

وقد ساعدتنا الوثائق والسجلات في تحديد الهيكل التنظيمي والمجال البشري لهذه الدراسة، وكذا التعرف على السجلات الخاصة بتقييم أداء العاملين.

خامسا: أساليب التحليل المتبعة

1- أسلوب التفسير الكمي : هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول بسيطة ثم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيلوجيا لقياس مؤشرات و فرضيات موضوع البحث.

2- أسلوب التحليل الكيفي :هو تحليل البيانات والمعطيات والنتائج انطلاقا من الواقع، بعد المعالجة الإحصائية، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

خلاصة :

في هذا الفصل تم التعرض لأهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة، حيث تم عرض أهم المراحل التي مرت بها الدراسة، حيث تطرقنا في البداية إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) حيث اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل لموضوع الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من ملاحظة، مقابلة واستمارة من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، وكذلك الوثائق والسجلات وأساليب تحليل البيانات وهما الأسلوب الكمي و الكيفي .

الفصل الخامس

عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد.

عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث السوسولوجي، فهي الخطوة التي تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة، وهذا من أجل تلخيص كل البيانات التي تم جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كمية بالاستعانة في ذلك بالأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم الاعتماد في عرض وتحليل بيانات ونتائج هذه الدراسة على التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج، وعلى هذا الأساس سيتم توضيح مدى صدق فروض الدراسة عن طريق اختبارها وكذا التأكد من صحتها.

عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

الجدول رقم 3 - جنس أفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الجنس
%91.30	42-	- ذكر
% 8.70	04-	- أنثى
% 100	46	المجموع

الملاحظة المسجلة من خلال الجدول الإحصائي الخاص بجنس أفراد العينة أن أغلب عمال شركة إنتاج الكهرباء - الطاهير - ذكور وذلك بنسبة 91,30 % ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل في الشركة حيث يتطلب قوة بدنية وقوة تحمل ومعرفة تقنية للتعامل مع مختلف المولدات الكهربائية والآلات.

- العمل بنظام المناوبة (12 × 2) لضمان الدوام ليلا ونهارا.

- عمل العنصر النسوي يقتصر على الجانب الإداري وهو ما يتوافق مع طبيعة المرأة.

ونستنتج مما سبق أن عادات وتقاليد المجتمع تشكل عائق أمام شغل المرأة في مثل هاته التخصصات

التي يغلب عليها الطابع الذكوري كما أن طبيعة المجتمع المحافظ ينظر إلى هذا النمط من العمل على

أنه خروج عن العرف وتخلي المرأة على مهامها الأسرية.

الجدول رقم (04) خاص بسن أفراد العينة :

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الفئات العمرية
% 0	0	- أقل من 20 سنة
%2,17	01	- [20 - 30] سنة
%34,78	16	- [30 - 40] سنة
%36,95	17	- [40 - 50] سنة
%26,08	12	- من 50 سنة فما فوق
% 100	46	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الإحصائي نلاحظ أن أغلب عمال الشركة كهول وذلك نسبة 63,03 % ويعود ذلك إلى:

- تراجع وتيرة التوظيف عما كانت عليه في السابق.
- قدرة هذه الشريحة على تحمل المسؤولية نظرا لاكتسابها الخبرة المهنية.
- الاستقرار المهني والاجتماعي وعدم وجود دوران العمل.
- السن القانوني للتقاعد المحدد مسبقا في القانون الداخلي للمؤسسة.
- في حين بلغت نسبة الشباب 36,95 % ويرجع ذلك إلى:
- عدم تعويض المناصب المالية التي بلغت سن التقاعد بموظفين شباب.
- تلجأ الشركة للاستعانة بالمقاولات في القطاع الخاص هذا ما يجعل المؤسسة تخفض من عدد مناصب الشغل.
- الكفاءة والخبرة المهنية التي يتسم بها موظفو الشركة هي التي تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية والتي بدورها تساعد في تحسين الأداء المقدم واستمرارية الشركة في الإنتاج.

الجدول رقم (05) الحالة العائلية للمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الحالة العائلية
% 17,39	08	- أعزب
%82,60	38	- متزوج(ة)
%0	0	- مطلق(ة)
%0	0	- أرمل(ة)
%100	46	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن الحالة العائلية للعمال شركة إنتاج الكهرباء متزوجون وذلك بنسبة 82,60 % ويعود ذلك إلى:

- فئة المتزوجين الأكثر حرصا على الكسب والاستقرار الأسري والاجتماعي.
- كما تعتبر حافزا للاستقرار المهني وتحمل المسؤولية.
- وذلك يعني أن عمال شركة إنتاج الكهرباء أكثرهم لديهم مسؤولية عائلية وذلك سعي من أجل تحسين المستوى المعيشي للأفراد وأسرههم وذلك أمر يجعلهم يستقرون في عملهم.

الجدول رقم (06) المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات المستوى التعليمي
00%	00	- ابتدائي
10,86%	05	- متوسط
36,13%	18	- ثانوي
50%	23	- جامعي
100%	46	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 50 % من عمال محطة توليد الكهرباء - بالطاهير-ذوو مستوى جامعي ويرجع ذلك إلى:

- بالنسبة للإطارات فإن المستوى العلمي ضروري من أجل الخدمة واستيعاب مختلف التنظيمات والقوانين المعمول بها.
- طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى علمي ومعرفي عالي.
- حرص المؤسسة على توظيف مورد بشري ذو مستوى جامعي.
- إضافة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب تبادل خبرات ومختلف معاملات مع مؤسسات أخرى.
- ومعنى ذلك أن الطبقة المثقفة من مختلف فئات العمال هي المؤهلة لاستيعاب مختلف الإجراءات والقوانين إضافة إلى تنفيذ قرارات المسؤولين مما يسهل عملية تبادل المعلومات واستيعابها وهذا بدوره يزيد من فعالية تنفيذ القرارات وتحقيق الفعالية في التسيير كما أن المؤسسة حريصة على جلب و استقطاب موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية وإبداع العاملين لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

الجدول رقم «07» الخبرة المهنية لأفراد العينة:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية الاحتمالات
% 8.69	04	- أقل من 05 سنوات
% 23.91	11	- من [5-10] سنوات
% 21.74	10	- من [10-15] سنة
% 13.04	06	- من [15-20] سنة
% 32.60	15	- من 20 سنة فما فوق
%100	46	- المجموع

من خلال معطيات الجدول الإحصائي نلاحظ انه يوجد تباين في اقدمية العمل لدى عمال الشركة وكذلك تقارب في النسب المئوية ويعود ذلك إلى:

- تراجع في حجم عملية توظيف اليد العاملة في الفترة الأخيرة.
- احتفاظ المؤسسة بمواردها البشرية المؤهلة ذات الخبرة المهنية والكفاءة العالية والمستوى التعليمي الجيد (انظر الشكل رقم 06).
- من خلال معطيات الجدول يتبين أهمية تباين الأقدمية في العمل حيث يعود بالفائدة على الشركة وكذا مواردها البشرية بحيث يستفيد الموظفون الجدد ذوي المستوى العلمي من تراكم الخبرة والتجربة لدى الموظفين ذوي الأقدمية في العمل مما يحسن ويزيد من الكفاءة والأداء.

الجدول رقم (08) المستوى المهني للمبحوثين:

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني الاحتمالات
21,74%	10	- إطارات
56,52%	24	- عمال تحكم
26,08%	12	- عمال تنفيذ
100%	46	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن عدد عمال التحكم + عمال التنفيذ يمثل أغلبية فئات العمال وذلك بنسبة 82.60% ويرجع ذلك إلى:

- اعتماد شركة إنتاج الكهرباء على المؤسسات الخاصة في تنفيذ مختلف الأشغال.
- اعتماد الشركة على نظام المناوبة لضمان استمرارية الإنتاج.
- طبيعة العمل الذي تطلب مسؤولية وجهد ودراية بالأمر التقنية.

معنى ذلك أن الإطارات بمساعدة عمال التحكم يقومون برسم السياسات ووضع برامج العمل بالمقابل نجد ان اليد العاملة التابعة للمؤسسات الخاصة تقوم بتنفيذ الاعمال المختلفة تحت إشراف عمال التحكم مما يولد نوع من الصرامة في التعامل وتطبيق القوانين وذلك راجع لعدم وجود روابط بين العمال داخل الشركة والخواص.

الجدول رقم (09) الأسلوب المتبع يحفز على إنجاز المهام:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الأسلوب المتبع الإحتمالات
%58,33	7	%41,66	10	%60	6	- نعم
%41,66	5	%58,33	14	%40	4	- لا
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

- نلاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي تباين في آراء العمال حسب الفئة في نظرهم إلى أسلوب إدارة المؤسسة بالنسبة لفئة الإطارات وعمال التنفيذ نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون أن أسلوب القيادة المتبع في الشركة يحفزهم على إنجاز المهام في حين يرى عمال التحكم عدم تحفيز الأسلوب على ذلك بنسبة 58.33%.

ومعنى ذلك أن أسلوب إدارة المؤسسة متباين في تحفيز العاملين وذلك حسب اختلاف قناعة العمال وكذلك باختلاف رتبهم ومهامهم. وذلك يرى إطارات الشركة بأن أسلوب العمل في الشركة محفز على العمل أما بالنسبة لعمال التحكم فيرون أن أسلوب العمل لا يحفز على إنجاز المهام بنسبة 58,33%.

الجدول رقم (10) الطريقة المتبعة في تطبيق القانون:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	التكرارات		طريقة تطبيق
						القانون الاحتمالات
41,66%	05	29,16%	07	50%	05	عادل
16,66%	02	25%	06	00%	00	متشدد
41,66%	05	37,5%	09	50%	05	متساهل
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أنه يوجد تقارب بين العمال في نظرتهم حول الطريقة المتبعة في تطبيق القانون. فالنسبة لفئة الإطارات تنقسم إلى فئتين متساويتين فنسبة 50% منهم ترى بأن تطبيق القانون عادل و 50% الأخرى ترى بأنه متساهل. في حين نلاحظ ان فئة عمال التحكم فهناك اختلافات طفيفة بينهم فنسبة 37,5% ترى بأن تطبيق القانون بالشركة متساهل، في حين ترى مجموعة أخرى بعدالة تطبيق القانون بنسبة 29,16% كما ترى مجموعة ثالثة أن تطبيق القانون متشدد بالشركة وذلك بنسبة 25%

وبالنسبة لعمال التنفيذ فترى مجموعة تقدر نسبتها ب 41,66% بعدالة تطبيق القانون ومثلها ترى بأن متساهل في حين ترى مجموعة نسبتها 16,66% بأنه متشدد.

ويعود هذا التباين الطفيف في آراء المبحوثين حول الطريقة التي يطبق بها القانون إلى أن تطبيق مختلف القوانين واللوائح التي تتحكم في سير العمل تختلف باختلاف طبيعة تعامل المسؤولين مع المرؤوسين ومدى حرصه على تنفيذها، وذلك حسب الوظائف التي يشغلها العمال فهناك بعض الوظائف

تتطلب الصرامة وذلك للقيام بتنفيذها بثقة وكفاءة وفي الوقت المناسب وعدم التسبب في انقطاع أو تذبذب الإنتاج.

جدول رقم (11) تناسبية المهام مع المؤهلات:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	تناسبية المهام الاحتمالات
%41.66	05	%83.33	20	%80	08	نعم
%58.33	07	%16.66	4	%20	02	لا
%77.77	07	%33.33	2	%0	0	- المهام ليست من تخصصك
%11.11	01	%16.66	1	%0	0	-مهام لم تقم بها من قبل
%00	00	%16.66	1	%50	1	-إسناد مهام فوق طاقتك
%11.11	01	%33.33	2	%50	1	-أسباب أخرى
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن 80% من الإطارات وكذلك عمال التحكم بنسبة 83.33 % يرون أن المهام الموكلة إليهم تتماشى مع مؤهلاتهم ويرجع ذلك إلى:

- مراعات تخصص الأفراد عند إسناد المهام.
- حرص المسؤولين على التدريب وتكوين المورد البشري أثناء الخدمة أو عند جهات متخصصة.
- سعي المؤسسة لتحقيق النجاءة في الأداء واستغلال الإمكانيات المتاحة.

في حين يرى معظم عمال التنفيذ بنسبة 58.33% أن المهام المسندة إليهم لا تتماشى مع مؤهلاتهم وعدم مراعاة تخصصاتهم عند اسناد مختلف المهام إليهم وذلك بنسبة 77.77%. في حين يرى ما نسبة

41.66% من ذات الفئة بتناسب المهام المسندة إليهم مع مؤهلاتهم وذلك يعود إلى نقص التدريب والتكوين في صفوف العمال أثناء الخدمة وهذا بدوره يعني بأن مؤسسة إنتاج الكهرباء تتحكم وتسيطر بصورة تامة في إسناد المهام لمختلف الفئات وذلك لتنوع تكوين إدارتها وفي الأخير يمكن القول بأن اسناد المهام لمختلف الفئات وذلك لتنوع تكوين إدارتها وفي الأخير يمكن القول بأن اسناد المهام في مؤسسة إنتاج الكهرباء -بأشواط - يتوافق بشكل كبير مع قدرات ومؤهلات العمال وطبيعة العمل.

الجدول رقم (12) الثقة برئيسك في العمل:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	ثقة المبحوثين الإحتمالات
41.66%	05	50%	12	50%	05	- نعم
25%	03	16.66%	04	10%	01	- لا
33.33%	04	33.33%	08	40%	04	- إلى حد ما
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

- نلاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائي تقارب على العموم لمختلف الفئات حول ثقة المرؤوسين برئيسهم في العمل وذلك بنسبة 50% لفئتي الإطارات + عمال التحكم في حين تتراجع الثقة لفئة عمال التنفيذ إلى 41.66% ويرجع ذلك في الغالب إلى:

- العدالة في التعامل مع العاملين.
- تلبية احتياجات العاملين وطريقة التواصل بين الإدارة والعمال.
- أما نسبة 50% الباقية فهي محصورة بين "لا" و"إلى حد ما".

ومعنى ذلك أن الثقة بين المرؤوسين والرئيس متدنية حيث أن الفئة التي لديها الثقة في مسؤولها المباشر تكون دافعتها للعمل كبيرة كما تكون الروح المعنوية لديها مرتفعة، ويرجع ذلك لطبيعة تعامل المسؤول مع مرؤوسيه، في حين تقل الروح المعنوية والدافعية لدى فئة العمال التي تقل الثقة بينها وبين مسؤولها المباشر.

- وفي الاخير يمكننا القول بأن الثقة المتبادلة بين العمال ومسؤولهم المباشر تخلق روح المبادرة وتزيد من حيوية العمال مما يؤدي إلى تحسين في الاداء المقدم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يؤدي فقدان الثقة إلى التقليل من روح المبادرة والحيوية الشيء الذي ينعكس سلبا على الأداء المقدم.

الجدول «رقم13» حرص المسؤول على مصلحة العاملين

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكررات	النسبة	التكررات	النسبة	التكررات	مراعات مصلحة العاملين الإحتمالات
33.33%	04	37.05%	09	40%	04	- نعم
50%	06	33.33%	07	10%	01	- لا
16.66%	02	29.16%	08	50%	05	- إلى حد ما
26.66%	04	16.66%	04	20%	01	- عدم توفير وسائل السلامة
26.66%	04	33.33%	08	20%	01	- لا يبالي بظروف العمل
40%	06	33.33%	08	20%	01	- عدم تقدير قدرات العمال
6.66%	01	16.66%	04	40%	02	- أسباب أخرى
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن فئة الإطارات ترى ان المسؤول حريص على مصلحة العمال إلى حد ما بنسبة 50% وبنسبة 26.16% بالنسبة لفئة عمال التحكم، وبنسبة 16.66% بالنسبة لعمال التنفيذ. وترى نسبة 50% من عمال التنفيذ أن المسؤول غير حريص على مصلحة العاملين، اما فئة عمال التحكم فتراه غير حريص بنسبة 33.33% ونسجل نسبة 10% بالنسبة لفئة الإطارات.

- ويعود ذلك إلى أن الظروف السائدة في بيئة العمل لا تلائم ولا تساعد العمال على تأدية مهامهم إضافة إلى عدم مراعاة قدرات العمال عند إسناد المهام إليهم وغياب التحفيز بنوعيه.

في حين ترى نسبة 40% من فئة الإطارات و37.5% من عمال التحكم و33.33% من عمال التنفيذ بحرص المسؤول على مصلحة العمال.

وهذا يعود إلى مراعاة إجراءات السلامة المهنية مما جعل الأداء أكثر نجاعة وتقليل حالات وقوع حوادث العمل. كما يعود ذلك إلى استفادة العمال من فرص التكوين من أجل زيادة كفاءتهم وجعلهم يتحكمون أثر في الأداء المقدم.

وعموما هناك تباين في آراء العمال حول حرص المسؤول على مصلحتهم وهذا حسب فهمهم لذلك وطبيعة الضرر الذي يصيب بعضهم.

وعليه نستنتج أن مسؤولي شركة توليد الكهرباء يولون اهتماما وحرصا على سلامة ومصلحة العاملين.

جدول رقم(14): الرضا على طريقة التسيير

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الرضا عن طريقة التسيير الاحتمالات
%25	03	%25	06	%50	05	نعم
%41.66	05	%41.66	10	%10	01	لا
%33.33	04	%33.33	08	%40	04	إلى حد ما
%42.10	08	%37.5	09	%40	02	- التمييز بين العمال.
%26.31	05	%37.5	09	%20	01	- أحادية اتخاذ القرار.
%26.31	05	%16.66	04	%20	01	- المبالغة في تطبيق التعليمات.
%5.26	01	%8.33	02	%20	01	- أسباب أخرى.
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب عمال شركة انتاج الكهرباء غير راضون عن طريقة

التسيير في مؤسستهم وذلك بنسبة: 74.99% لفئتي عمال التحكم والتنفيذ، ويرجع ذلك إلى:

- التشدد في تطبيق القوانين، التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تخص مجالات دون أخرى عدم وجود قنوات اتصال تضمن اتصال سلس وسهل بنوعيه مع الإدارة المشرفين.

- في حين ترى فئة الإطارات أن طريقة التسيير في الشركة مرضية بنسبة 50% وبنسبة 25%

لكل من عمال التحكم والتنفيذ، ويرجع ذلك إلى:

- وجود علاقات زمالة وقرابة بين مختلف فئات العمال.
- توجيه التعليمات عبر قنوات غير رسمية (خارج التنظيم الرسمي).
- ومعنى ذلك أن شركة توليد الكهرباء في عملية التسيير بشكل صارم دون الأخذ بعين الاعتبار لطموحات ورغبات العمال. ومنه فإن الصرامة في التسيير الإداري لا تولي أدنى أي اعتبار لرضا العمال في الشركة.
- كما أن مراعات مصالح الشركة شيء ذو أولوية وفوق كل اعتبار.

جدول رقم "15" اقتراح طرق جديدة لتحسين العمل:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	اقتراح طرق لتحسين العمل
						الاحتمالات
						نعم
						لا
%20	01	%16.66	01	%27.27	03	- اقتراح برنامج معين.
%60	03	%66.66	04	%63.63	07	- استدراك نقائص موجودة في العمل.
%20	01	00%	00	%9.09	01	- تقديم علاوات تشجيعية.
/	/	/	/	/	/	- اقتراحات أخرى.
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن 70% من فئة الإطارات ترى أن مسؤولي الشركة يطلبون اقتراحات لتحسين العمل وأكبر اقتراح مطلوب هو "استدراك نقائص موجودة في العمل" بنسبة 63.36%، أما بالنسبة لفئتي عمال التحكم والتنفيذ فعلى العكس من ذلك فهم يرون بعدم طلب اقتراحات لتحسين العمل بنسبتي 75% لعمال التحكم و58.33% من عمال التنفيذ أما النسبة التي تقر بطلب اقتراحات لتحسين العمل فهي ضعيفة تقدر ب: 25% لعمال التحكم و41.67% لعمال التنفيذ وأكثر اقتراح مطلوب هو "استدراك نقائص موجودة في العمل" بنسبة 66.66% و60% لعمال التحكم والتنفيذ على التوالي.

بالنسبة للعمال الذين طلب منهم تقديم اقتراحات لتحسين سير العمل فيرجع ذلك إلى مشاركة العمال للإدارة في استدراك نقائص في العمل ومساعدتها على تعديل واقتراح برنامج معين مع التشجيع لتقديم حوافز مادية من أجل تحسين طرق العمل وزيادة المنتج.

بالنسبة للعمال الذين لم يطلب منهم تقديم اقتراحات تخص سير العمل فيرجع ذلك إلى:

- انفراد المسؤول باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل (أحادية اتخاذ القرار).
- لتقادي الوقوع في خلافات داخل مكان العمل تعيق سير العمل وكذلك بالنظر إلى موقع كل عامل في غياب اتصال صاعد ونازل. ومعنى ذلك فإن عدم احتكاك الإدارة بالعمال يؤدي إلى شعورهم بالتهميش والاقصاء ومنه فإن الشركة تتسم بممارسة مركزية التسيير وعدم اشتراك العمال في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (16): أخذ آراء العمال بعين الاعتبار:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	أخذ آراء العمال بالاعتبار الاحتمالات
41.66%	05	29.16%	07	60%	06	نعم
16.66%	02	29.16%	07	00%	00	لا
41.66%	05	10%	10	40%	04	إلى حد ما
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الاحصائي أن فئة الإطارات ترى أن مسؤولي الشركة يأخذون اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار بنسبة 60% وبنسبة 41.66% لعمال التنفيذ وبنسبة 29.16% لعمال التحكم ويعود ذلك إلى ن فئة الإطارات تتميز بالمستوى العلمي والمعرفي وكذا التخصص إضافة إلى قرب هذه الفئة من مصدر اتخاذ القرار وتميزهم بالاتصال المباشر مع الإدارة.

- بالمقابل نلاحظ أن فئة عمال التحكم والتنفيذ تفرح بالأغلبية، أن اقتراحاتهم وآراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار أو تؤخذ إلى حد ما وذلك بنسبة 41.66% و29.16% لعمال التحكم وبنسبة 16.66% و100% لعمال التنفيذ على التوالي، ويعود ذلك إلى:

- الصرامة في التسيير .

- الانفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، عدم فتح المجال للتعبير .

ومعنى ذلك أن هدف الشركة دوما هو تحقيق الأهداف وتحسين الإنتاج وكسب رضا العمال إلى حد ما لتحقيق الصرامة المطلوبة للعمل.

وعليه فإن الشركة لا تأخذ آراء العمال بعين الاعتبار في أغلب الأحيان، في حين تأخذ آراءهم في أحيان أخرى فئات العمال قد يؤثرن سلبا أو إيجابا في سير عمل الشركة.

الجدول رقم (17): كيفية تقديم الاقتراحات في الشركة

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	كيفية تقديم اقتراحات في الشركة الاحتمالات
%00	00	%16.66	04	%7.69	01	سجل الاقتراحات والملاحظات
%25	03	%41.66	10	%46.15	06	عبر مجالس التنفيذ
%75	09	%41.66	10	%46.15	06	اتصال العامل بالإدارة
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن جميع فئات العمال صرحوا بالأغلبية أن تقديم الاقتراحات في الشركة يكون عن طريق اتصال العامل بالإدارة مباشرة وذلك بنسبة 75% لعمال التنفيذ ثم 46.15% بالنسبة للإطارات تليها 41.66% بالنسبة لعمال التحكم، ويرجع ذلك إلى:

- نظرا لوجود روح الحوار لدى مسؤولي الشركة.

- حرص المسؤولين وسعيهم للاحتكاك المباشر بالعمال وذلك من أجل معرفة انشغالاتهم عن كتب وبدون واسطة.

- ترى الإدارة بأن هذه الطرق المباشرة هي الأسهل لمعرفة النقائص الموجودة في الشركة.

كما هناك تصريحات ترى أن تقديم الاقتراحات في الشركة يكون عبر قنوات أخرى على غرار مجالس التنسيق وذلك بنسبة 46.15% للإطارات و 41.66% لعمال التحكم و 25% بالنسبة لعمال التنفيذ أما الاقتراحات والملاحظات فتلجأ إليه نسبة ضئيلة كما يلي: 16.66 لعمال التحكم، 7.69%

للإطارات أما عمال التنفيذ فلا يلجؤون لاستخدامه مطلقا 00% ويرجع ذلك أن وجود طرق متعددة ومتنوعة تسمح لمختلف فئات العمال بتقديم الاقتراحات للمسؤولين وإيصال انشغالاتهم.

ومنه نستنتج أن الشركة تسعى لمعرفة النقائص الموجودة في العمل وتعمل على توفيرها من أجل تحقيق أهداف الشركة والحفاظ على إنتاجيتها وتقديم أفضل أداء من طرف عمالها.

الجدول رقم (18): توفير وسائل الوقاية والسلامة المهنية

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة إطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	توفير وسائل السلامة المهنية الاحتمالات
33.33%	04	58.33%	14	90%	09	نعم
00%	00	4.16%	01	00%	00	لا
66.66%	08	37.5%	09	10%	01	غير كافية
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن فئة الإطارات ترى بأن الشركة حريصة على توفير معدات ووسائل السلامة المهنية غير كافية بنسبة 66.66%.

ويرجع ذلك إلى حرص مسؤولي إطارات الشركة على توفير مستلزمات السلامة المهنية نظرا لخطورة العمل وحساسيته الأمر الذي يستلزم توفير هذه الوسائل.

التخوف من العواقب الوخيمة لحدوث إصابات وحوادث مهنية في صفوف العمال.

في حين يرى عمال التنفيذ بعدم كفاية وسائل الوقاية والسلامة المهنية، وذلك يرجع إلى:

عدم تواجد المسؤولين في ميدان العمل واطلاعهم المباشر على ظروف العمل.

عدم وجود مرونة كافية في الاتصال بين الإدارة والعمال في الميدان.

المعنى المستخلص أنه يوجد تباين في تصريحات العمال لكن رغم ذلك فإن الشركة تحرص على

عدم وقوع الحوادث المهنية تجنباً لانقطاع وتذبذب الإنتاج، كما تعد توفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية في صميم اهتماماتها.

الجدول رقم (19): استشارة رئيسك لك عند اتخاذ قرار يتعلق بعملك:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطار		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	استشارة عند اتخاذ قرار
						الاحتمالات
%33.33	04	%58.33	14	%80	08	نعم
%66.66	08	%41.66	10	%20	02	لا
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن هناك تباين في التصريحات حيث أن فئة الإطار ترى بنسبة 80% أن المسؤول يستشيرهم عند اتخاذه قرار يتعلق بعملهم كما ترى فئة عمال التحكم بذلك بنسبة 58.33% في حين نجد فئة عمال التنفيذ ترى بأن الاستشارة تكون بنسبة 33.33% فحسب.

ويرجع ذلك إلى أن إطار الشركة وكذا عمال التحكم يتمتعون بمستوى علمي ومعرفي عالي وكذا أن محل ثقة المسؤولين إضافة إلى أهميتهم المشتركة، بالمقابل نلاحظ أن نسبة 66.66% من فئة عمال التنفيذ يقرون بعد استشارتهم.

ويرجع ذلك إلى أن طبيعة وظيفتهم وكذا بعدهم عن مصادر اتخاذ القرار، ومعنى ذلك أن الشركة تعتمد في رسم استراتيجياتها على الإطار وعمال التحكم وكذا في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (20): عدالة تطبيق القانون على جميع العاملين:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	عدالة القانون على جميع العاملين الاحتمالات
75%	09	%75	18	%30	03	لا
25%	03	%25	06	%70	07	نعم
%30.33	03	%28.57	02	46.15%	06	- الالتزام بالتوقيت.
%33.33	03	%42.85	03	%23.07	03	- انجاز الأشغال المسندة.
%33.33	03	%28.57	02	%30.76	04	- انضباط في مكان العمل
/	/	%00	00	%00	00	- أسباب أخرى.
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن القانون لا طبق بعدل على جميع العاملين وذلك بنسبة 75% لفئة عمال التحكم وكذلك 75% لعمال التنفيذ، وبنسبة 30% بالنسبة لفئة الإطارات. ويعود ذلك:

- لتساهل المشرفين مع بعض العمال بخصوص الوقت المحدد للالتحاق بالعمل
- عدم تطبيق العقوبات القانونية على جميع العمال عند حدوث الأخطاء المهنية.

في حين صرح 70% من فئة الإطارات و25% من فئتي عمال التنفيذ والتحكم بعدالة تطبيق القانون ويرجع ذلك إلى: وجود علاقات خاصة بين العمال والمسؤولين تحول دون تطبيق العقوبات على جميع العمال المخالفين دون تمييز بينهم، ومعنى ذلك هو غياب العدالة التنظيمية وأن المسؤولين في الشركة يتعاملون مع العمال بمنطق المحاباة والعلاقات الشخصية والقريبة أي سياسة الكيل بمكيالين وغياب تطبيق القانون بشكل عادل. وعليه نستنتج وجود محسوبية ومحاباة داخل الشركة.

الجدول رقم (21) تحفيز المعاملة الحسنة على العمل:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	تحفيز المعاملة الحسنة على العمل الاحتمالات
100%	12	100%	24	100%	10	نعم
00%	00	00%	00	00%	00	لا
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن الأغلبية المطلقة أو كافة العمال من جميع الفئات صرحوا بأن المعاملة الحسنة تحفزهم على العمل . ويرجع ذلك إلى طبيعة النفس البشرية، حيث أن المعاملة الحسنة للعاملين ترفع من معنوياتهم وتزيد من دافعيتهم للعمل كما تشعرهم بأهميتهم في المؤسسة وتحقيق ذواتهم وهذا مما يحفزهم لتحسين أدائهم.

الجدول رقم (22): فرص التدريب متاحة لجميع العمال:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	فرص التدريب متاحة الاحتمالات
75%	02	41.66%	10	70%	07	نعم
25%	10	58.33%	14	30%	03	لا
40.90%	09	18.18%	04	00%	00	- التحيز .
27.27%	06	54.54%	13	16.66%	01	- المحاباة.
31.81%	07	27.27%	06	66.66%	04	- العشوائية في الاختيار .
00%	00	00%	00	16.66%	01	- الجدارة والاستحقاق.
00%	00	00%	00	00%	00	- أسباب أخرى.
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أنه ليس للعمال نفس فرص التدريب حسب تصريح كل من فئة عمال التنفيذ والتحكم وذلك نسبة 83.33 و 58.33 على التوالي وذلك يرجع إلى:

- حرص الشركة على تدريب العمال الذين يشغلون مناصب نوعية ومهمة
- وجود اعتبارات التحيز والمحابة في الاختيار.
- الاختيار يتم بطريقة عشوائية.

وفي المقابل نلاحظ تصريح نسبة 70% من فئة الإطارات تليها فئة عمال التحكم بنسبة 41.66% بوجود نفس فرص التدريب أمام العمال ويعود ذلك إلى:

- أن المهام التي يقومون بها تستلزم تدريب دوري لتحسين المكتسبات.
- أن الشركة تحرص دوماً على تحسين أداء موظفيها وتطوير إنتاجاتها.
- نستنتج أنه رغم وجود تباين في تصريحات العمال بخصوص فرص التدريب إلا أن الشركة تولي اهتمام كبير بعملية التدريب وذلك بفرض تطور مهارات وقدرات ومعارف مواردها البشرية للوصول إلى أقصى إنتاجية وهذا ما أكده فريديك تايلور.

الجدول رقم (23): اهتمام رئيسك بالإنتاج أم بالعمال:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الاهتمام الأكبر للرئيس الاحتمالات
75%	09	62.5%	15	40%	04	- بالإنتاج.
8.33%	01	4.16%	01	00%	00	- بالعمال.
16.66%	02	33.33%	08	60%	06	- بالاثنتين معاً.
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن عمال التحكم وكذا عمال التنفيذ يرو بأن اهتمام رئيسهم في العمل يركز على الإنتاج وذلك بنسبة 75.00% لفئة عمال التنفيذ وبنسبة 62.5% لعمال التحكم ويرجع ذلك إلى:

- كون الرئيس يراعي مصلحة الشركة وحجم الإنتاج المطلوب فقط دون مراعاة اهتمامات العمال.

- اعتبار العامل كآبة للإنتاج فقط حسب نظرية الإدارة العلة لتايلور.
 - وبالمقابل نجد أن فئة الإطارات ترى أن اهتمام الرئيس يكون بالإثنين مع أي بالعمال وبالإنتاج وذلك بنسبة 33.33% منهم بأن اهتمام رئيسهم يكون بالإثنين معاً.
- ويرجع ذلك إلى: حرص مسؤولي الشركة على مصلحة الشركة والإنتاج وكذا مصلحة العمال في الوقت نفسه، لأنهم عماد الشركة كما أن العنصر البشري هو مورد لهم لشركة وذلك حسب ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو.
- ومعنى ذلك أنه نجاح الشركة يقتضي الاهتمام بالجانبين المادي والمتمثل في الإنتاج والمعنوي والمتمثل في المورد البشري لأنه عنصر أساسي في عملية الإنتاج.

الجدول رقم "24" حرص الرئيس على توفير معدات العمل:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	حرص الرئيس على توفير معدات العمل الاحتمالات
33.33%	04	41.66%	10	70%	07	نعم
64.66%	08	58.33%	14	30%	03	لا
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 54.34% من العمال يرون أن الرئيس غير حريص على توفير معدات العمل حيث صرحت فئة عمال التنفيذ بنسبة 66.66% وعمال التحكم ب 58% والإطارات بنسبة 30% على عدم كفاية معدات العمل، ويرجع ذلك إلى:
- عدم تحسين وصيانة الآلات التالفة وعدم تعويضها أو استبدالها.
 - نقص في الآلات المتطورة التي تسهل سير العمل.

وبالمقابل نلاحظ أن نسبة 45.65% من العمال صرحوا بأن الرئيس يحرص على توفير معدات العمل كما يلي فئة الإطارات ب 70% فئة عمال التحكم 41.66% فئة التنفيذ بنسبة 33.33% ويعود ذلك إلى:

- طبيعة العمل في الشركة وخطورته تستلزم توفير أدوات خاصة بالعمل.
- حرص الإدارة على قيام عمالها بمهامهم على أحسن وجه.

ومعنى ذلك: أن هناك تباين في احكام وتصريحات العمال بخصوص توفير أو عدم توفير معدات العمل، وهذا حسب وظيفة كل عامل وموقعه في الشركة.

الجدول رقم (25): تبادل الخبرات بين العمال

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	تبادل الخبرات الاحتمالات
33.33%	04	4.16%	01	20%	02	لا
66.66%	08	95.84%	23	80%	08	نعم
15%	07	39.47%	15	33.33%	06	- اتقان العمل.
30%	06	44.73%	17	38.88%	07	- السرعة في الإنجاز.
35%	07	15.78%	06	27.77%	05	- التقليل من حوادث العمل.
00%	00	00%		00%	00	- اقتراحات أخرى.
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي بأن أغلبية العمال صرحوا بوجود تبادل الخبرات فيما بينهم وذلك بنسبة 84.78% حيث كانت نسبة الإطارات ب 80% وعمال التحكم 95.84% وعمال التنفيذ بنسبة 66.66% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة التعامل بين العمال القائمة على التقدير والاحترام والتعاون فيما بينهم
- بدافع الحد من تهديد الأخطار المهنية.

- تراكم الخبرات لدى العمال من شأنه إفادتهم للحصول على ترقية.

كما نلاحظ بالمقابل أن هناك نسبة 15.21% من العمال صرحوا بعدم تبادل الخبرات فيما بينهم ويعود ذلك إلى:

- تدني المستوى العلمي والمعرفي وبالتالي يؤدي للانطواء وعدم مشاركة الآخرين.
- الأنانية وعدم قابلية تبادل الخبرات مع الآخرين.
- الخوف من تميز الزملاء في حالة تبادل خبرات العمل.

وذلك يعني أن تبادل الخبرات بين العمال له تأثير على مستوى تحسين الأداء وبناء العلاقات الحسنة بين العمال تزيد من فعالية الأداء لديهم.

وعليه فإن الخبرات يزيد معنويات العمال بحيث تتشكل بينهم روح الفريق مما يزيد من إنتاجية الشركة وهذا بدوره يصب في مصلحة الشركة.

الجدول رقم (26): مراعات المسؤول للتخصص عند اسناد المهام

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطار		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	مراعات المسؤول للتخصص الاحتمالات
58.33%	07	66.66%	16	70%	07	نعم
41.66%	05	33.33%	08	30%	03	لا
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 65.21% من العمال ترى أن المسؤول يراعي التخصص عند إسناد المهام، حيث بلغت فئة الإطار نسبة 70% وفئة عمال التحكم ب 66.66% وفئة عمال التنفيذ ب 58.33% ويعود ذلك إلى:

- طبيعة النشاط في شركة إنتاج الكهرباء التي تتطلب مستوى عالي من التخصص والتقنية.

- العمل وفق التخصص من أجل الحفاظ على نوعية ومستوى الإنتاج وكذلك الحفاظ على سلامة الأشخاص والمعدات ومختلف آلات الإنتاج وكذا تحسين مستوى الأداء وبالمقابل نجد أن 34.78% من مجموع العمال صرحت بأن المسؤول لا يراعي التخصص عند اسناد المهام حيث أن نسبة 41.66% من عمال التنفيذ و33.33% من عمال التحكم 30% من الإطارات ويعود ذلك إلى:

- توجد حالات داخل الشركة تستلزم اسناد مهام أخرى خارجة عن الحصاص.
- من أجل الاستمرارية في العمل وعدم التوقف أو الانقطاع لأن طبيعة المنتج غير قابل للتخزين.
- وعليه نستنتج أن الشركة تراعي في أغلب الأحيان تخصص العمال لضمان تقديم أفضل الخدمات وكفاءة وفعالية في الأداء.

الجدول رقم (27): إنجاز المهام في الوقت المحدد

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الإنجاز في الوقت المحدد
00%	00	4.16%	01	00%	02	لا
100%	12	95.83%	23	100%	08	نعم
05%	01	4%	01	11.76%	02	- رقابة المسؤول.
20%	04	20%	05	29.40%	05	- للثقة التي بينك وبين مسؤولك.
25%	05	12%	03	23.52%	04	- الظروف المحيطة بالعمل.
50%	10	56%	14	29.40%	05	- وضوح المهام.
00%	00	08%	02	5.88%	01	- أسباب أخرى
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول الإحصائي أن نسبة 97.82% من مجموع العمال صرحتها بإنجاز المهام في الوقت المحدد وذلك راجع إلى:

- الثقة المتبادلة التي يمنحها بين المسؤول والعاملين.
- وضوح المهام بالنسبة للعاملين وذلك ما صرح به أغلب المبحوثين حسب الجدول.
- لتجنب المسائلة من طرف المسؤول في حالة عدم القيام بالمهام.

بالمقابل نلاحظ أن نسبة 2.17% من العمال لا يؤدون مهامهم في الوقت المحدد وذلك راجع إلى:

- ضعف مستوى التأهيل لدى بعض العاملين مما يستدعي إعادة تدريب
- محدودية قدرات بعض العمال.
- عدم فهم واستيعاب المهام الموكلة إليهم(غموض).

ومعنى ذلك أن العاملين في الشركة معظمهم ينجز المهام الموكلة له في وقتها المناسب وذلك راجع للثقة المتبادلة بين المسؤولين والعمال وكذا من أجل كسب احترام وتقدير المسؤول والحصول على امتيازات.

الجدول رقم 28 إلتزام العاملين بالتعليمات الصادرة عن رئيسهم

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الإلتزام بالتعليمات
						الاحتمالات
%58.33	07	%79.16	19	%90	09	نعم
%41.66	05	%20.86	05	%10	01	لا
%33.33	02	%28.57	02		00	-عدم وجود رقابة دورية
%33.33	02	%14.28	01		01	-التسيب الإداري
%33.33	02	%57.14	04	%10	00	-اللامبالاة المسؤولين
%00	00	%00	00		00	-أسباب أخرى
%100	12	%100	24	%100	10	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي نلاحظ أن نسبة 76.08% من العمال يلتزمون بالتعليمات الصادرة من رئيسهم وذلك بالنسب التالية: 90% من الإطارات، 79.16% من عمال التحكم و58.33% من عمال التنفيذ، ويرجع ذلك إلى:

- تجنب تطبيق العقوبات التي ينص عليها القانون.
 - وجود ثقة متبادلة بين المسؤول والعاملين كما يدل عليه الجدول رقم 27.
 - عدم الخروج عن السلطة الهرمية مما يتسبب في نشأة الفوضى وتعطل الإنتاج.
- وبالمقابل نجد نسبة 23.91% صرحت بعدم التزام التعليمات السلمية وذلك راجع الى:
- لامبالاة المسؤولين حسب تصريحاتهم.
 - عدم وجود رقابة دورية ومباشرة في ورشات العمل.
 - وجود تسيب إداري.

ومعنى ذلك وجود تباين في تصريحات العاملين إلا أن غالبيتهم يلتزمون بالتعليمات الموجهة لهم عبر السلم الإداري وذلك من أجل السير الحسن للشركة عموماً وكذلك من أجل تحقيق أهداف الإنتاج التي تسعى الشركة لبلوغها وكذلك للحفاظ على توازن وتحسين الإنتاج كما ونوعاً.

الجدول رقم 29 سيطرة المسؤول على العمال:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	السيطرة على العمال
						الاحتمالات
8,33%	01	25%	06	50	05	لا
41,66%	05	20,80%	05	20	02	نعم
50%	06	54,16%	13	30	03	الى حد ما
28,57%	04	26,66%	04	33,33%	02	الصرامة في تطبيق القانون
71,42%	10	73,33%	11	66,66%	04	التساهل في تطبيق القانون
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 47,82% من مجموع العمال صرحوا بأن المسؤول يسيطر على العمال "إلى حد ما" في حين صرح ما نسبته 26,08% من مجموع العمال بأن المسؤول لا يسيطر على العمال ويعود ذلك إلى:

- التساهل في تطبيق القانون.
- نقص الكفاءة وضعف الشخصية لدى البعض منهم.
- لوجود علاقات قرابة، كما تحول علاقات المحاباة والمحسوبية دون تمكن المسؤول من السيطرة على العمال وإقامة العدل بينهم.
- في حين نجد نسبة 26,08% من مجموع العمال ترى بأن المسؤولين يسيطرون على العمال ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:
- الصرامة في تطبيق القانون وكذا الرقابة الدورية.
- عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار.

* ومعنى ذلك أنه رغم وجود تباين كبير في التصريحات إلا أنه في الغالب المسؤول لا يتمكن من السيطرة. على العمال وهذا مما يؤثر سلباً على مصالح وأهداف الشركة ويخلق نوعاً من التسبب والفوضى وهذا بدوره يؤثر على الأداء.

الجدول "رقم 30" دلائل وجود تسبب إداري:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	دلائل التسبب الإداري
						الإحتمالات
33,33%	04	8,33%	02	10%	01	- عدم حضور المسؤولين للدوام
25%	03	25%	06	40%	04	- غياب المواظبة
41,66%	05	66,66%	16	50%	05	- التملص من المسؤولية
00%	00	00%	00	00%	00	- دلائل أخرى
100	12	100	24	100	10	المجموع

نلاحظ من خلال تكرارات الجدول أن السبب الرئيسي للتسبب الإداري في الشركة هو التملص من تحمل المسؤولية وذلك بنسبة 56,52% من آراء مجموع العاملين ويرجع ذلك إلى:

- تشغيل موارد بشرية غير مدربة وغير مؤهلة لتولي المسؤولية.

- المحاباة والمجاملة في التعيينات والامتيازات الممنوحة دون النظر إلى القدرات والمهارات والإمكانات اللازمة لذلك وعدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وغياب الضمير المهني. - ومعنى ذلك أن عدم التخصص يؤدي إلى عدم القدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي غياب الرقابة الذاتية والاهتمام بالمصالح الذاتية على حساب المصالح العامة ومصصلحة الشركة وهو ما يؤدي إلى غياب التفاهم الذي يجمع بين المستويات الإدارية المختلفة كما يؤثر على أداء العاملين.

- إذن فشركة إنتاج الكهرباء تعاني من التسبب الإداري فعلا حسب تصريحات العمال.
الجدول "رقم 31" الدخول إلى العمل في الوقت المحدد:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الدخول في الوقت المحدد الإحتمالات
91,66%	11	79,16%	19	80%	08	نعم
8,33%	01	20,83%	05	20%	02	لا
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي ان اغلب العمال يلتحقون بالعمل في الوقت المحدد بنسبة 82,60% ويعود ذلك إلى:

- لتجنب العقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للشركة

- ورقة إثبات الحضور كوسيلة لضبط توقيت الدخول والخروج

- لتجنب الفوضى وعدم تعطيل عملية سير الإنتاج.

في حين هناك من العمال الذين صرحوا بعدم التحاقهم بالعمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة 17,39% ويمكن تفسير ذلك ب:

- يرجع ذلك إلى الدور الثانوي الذي لا يعرقل وتيرة الإنتاج كعمال النظافة مثلا.

- بعد مكان الإقامة وعدم الاهتمام بالعقوبات.

ومعنى ذلك ان الشركة تفرض على العمال الحضور في الوقت المحدد بطريقة غير مباشرة نظرا لآليات الرعد القانونية لإلزامهم بالالتحاق بالعمل وذلك من اجل الحفاظ على السير الحسن للإنتاج

ومنه فالمواظبة أمر ضروري يفرضه الضمير المهني والقوانين المعمول بها.

الجدول رقم 32 الإلزام بمستويات أداء معينة:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الإلتزام بمستوى أداء معين
%83,33	10	%66,66	16	%70	07	الإحتمالات
%16,66	02	%33,33	08	%30	03	نعم
%100	12	%100	24	%100	10	لا
						المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي ان نسبة 71,73% من مجموع العمال صرحوا بأن مسؤوليهم يلزمونهم بمستويات أداء معينة وذلك نظرا ل:

- الوفاء بالعقود المبرمة مع مختلف الزبائن.

- أهمية المنتج (فالكهرباء منتج لا يمكن الاستغناء عنه).

- لتغطية الطلب المتزايد خلال بعض فصول السنة.

في المقابل نجد أن نسبة 28,26% من عمال الشركة صرحوا بعدم إلزام المسؤولين لهم بمستويات أداء معينة للإنتاج وذلك يرجع إلى:

- لعدم وجود منافسة في السوق.

- اختلاف أساليب التسيير من مسؤول لآخر .

- لوجود اللامبالاة وكذا تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة للشركة.

ومعنى ذلك ان الشركة تحرص دوما على مستويات أداء معينة وذلك من أجل الحفاظ على استمرار وجود الشركة، وكذا تلبية طلبات السوق الوطنية للمنتج، والتطلع لتصدير الطاقة الكهربائية لخارج الوطن وكذا المشاركة في زيادة الدخل القومي وزيادة مداخيل الخزينة العمومية.

- الجدول رقم 33 العمل وفق نظام المناوبة:

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	العمل بنظام المناوبة الإحتمالات
8,34%	01	95,86%	01	20	02	- لا
91,66%	11	04,17%	23	80	08	- نعم
33,33%	07	35,48%	11	28,57%	04	- تأخر في عملية الإنتاج
42,85%	09	48,38%	15	28,57%	04	- تذبذب في عملية الإنتاج
23,80%	05	12,90%	04	28,57%	04	- وقوع حوادث عمل
00%	00	3,22%	01	14,28%	02	- اختلالات أخرى
100%	12	100%	24	100%	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي ان عمليات الإنتاج في الشركة تتم وفق نظام المناوبة وذلك بنسبة بلغت: 91,30% من تصريحات العمال ويعود ذلك إلى:

- طبيعة المنتج الكهربائي الذي لا يمكن الاستغناء عنه.

- كون الشركة إنتاجية خدماتية.

- المرودية الكبيرة التي تحققت الشركة
- وعليه فإن ما توفره الشركة من إنتاجية ومردودية يستفاد منها العمال، وفي حالة عدم التقيد بهذا النظام سيؤدي ذلك إلى:
- تعطل العملية الإنتاجية والإضرار بالمنتج مما يسبب وقوع حوادث عمل وذلك بسبب غياب التنسيق وتراكم العمل مما يؤدي إلى عدم القدرة على التحكم الجيد في وسائل الإنتاج.
- بالمقابل نجد مانسبته: 8,69 % من مجموع العمال أجابوا ب لا ويعود ذلك إلى:
- هناك بعض الوظائف لا تتطلب العمل وفق نظام المناوبة
- ومنه فإن العمل وفق نظام المناوبة يحد من التواصل والتفاعل بين العمال ويؤدي إلى غياب روح الفريق.

الجدول رقم " 34 " اهتمام المسؤول بتدريب العاملين

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاهتمام بتدريب العاملين الاحتمالات
% 16,66	02	%66,66	16	% 80	08	نعم
% 83,33	10	% 33,33	08	% 20	02	لا
% 100	12	% 100	24	% 100	10	المجموع

من خلال تكرارات الجدول الإحصائي نلاحظ أن نسبة 56,26 % من العمال صرحوا باهتمام المسؤول بإعداد برامج لتدريب العاملين وخاصة فئة الإطارات وعمال التحكم، ويعود ذلك إلى:

- حرص الشركة على تدريب العمال الذين يشغلون مناصب هامة.
- مواكبة التطورات الموجودة في السوق من حيث التكنولوجيا المستعملة والبرامج والسياسات.
- الرفع من الكفاءة وتحسين أداء العمال، ورفع الروح المعنوية.
- لاستغلال أقصى ما يمكن من إمكانيات المورد البشري الكفاء والرفع من الإنتاجية.

في حين أجاب ما نسبته 43,47% من العمال بعدم اهتمام المسؤول بإعداد برامج لتدريب العاملين ويعود ذلك إلى:

- اللامبالاة وطغيان المصلحة الشخصية.
- عدم الكفاءة والتخصص.
- بيئة العمل تسودها علاقات سلبية ومضطربة تؤثر على اهتمام المسؤول بتدريب وتكوين العاملين. ومعنى ذلك أنه رغم وجود تباين في تصريحات العمال إلا أن مسؤولي الشركة يولون أهمية كبيرة لتدريب وتأهيل العاملين في الشركة من أجل الحصول على أكبر إنتاجية ممكنة وتحسين أداء العاملين بها. وعليه فشركة توليد الكهرباء ترمي من خلال وضع برامج تدريبية لتطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية من أجل الاستمرارية والتنافسية وتحسن مردودها.

الجدول رقم " 35 " ترك الرئيس حرية التصرف للعاملين

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	ترك الرئيس الحرية للعاملين الاحتمالات
8,34 %	01	33,33 %	08	50 %	05	نعم
91,66 %	11	66,66 %	16	50 %	05	لا
100 %	12	100 %	24	100 %	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 30,43 % من مجموع العاملين بالشركة يرون أن الرئيس يترك حرية التصرف للعاملين واتخاذ القرار حيث ترى فئة الإطارات وذلك بنسبة 50 % وعمال التحكم بنسبة 33,33 % وعمال التنفيذ بنسبة 8,34 % ويرجع ذلك إلى:

- رغبة من المسؤول في توزيع جزء من المسؤولية على المرؤوسين.

- التخلص من أعباء العمل قصد التفرغ للمصلحة الشخصية.
- عدم القدرة على تحمل المسؤولية وذلك لنقص الكفاءة.

كما نلاحظ بالمقابل أن نسبة 69,56 % من مجموع العمال صرحوا بعدم ترك الرئيس حرية التصرف في اتخاذ القرار للعاملين، حيث ترى فئة الإطارات ذلك بنسبة 50 % و 66,66 % لفئة عمال التحكم و 91,66 % لعمال التنفيذ ويرجع ذلك:

- لغياب ثقة الرئيس في مرؤوسه.
- لعدم كفاءة المرؤوسين.
- لأحادية اتخاذ القرار.
- لوجود هوة تواصلية بين المسؤول والمرؤوسين.

ومعنى ذلك أن الرئيس في أغلب الأحيان يحتفظ بامتيازاته وجميع الصلاحيات لنفسه وعدم تفويض السلطة وذلك تجنباً لحدوث فوضى في التسيير والتحكم الأمثل في شؤون الشركة والتحكم الجيد في زمام الأمور.

الجدول رقم " 36 " حرية العامل تعود بالفائدة على أداء الشركة

فئة عمال التنفيذ		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		
النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	فائدة حرية العاملين على الأداء الاحتمالات
66,66 %	08	58,33 %	14	40 %	04	نعم
33,33 %	04	41,66 %	10	60 %	06	لا
100 %	12	100 %	24	100 %	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن نسبة 56,52 % من مجموع العمال صرحوا بأن حرية العامل في تحديد المهام والتصرف بحرية تعود بالفائدة على الأداء بالشركة حيث ترى بذلك فئة الإطارات بنسبة 40 % وفئة عمال التحكم بنسبة 58,33 % وعمال التنفيذ بنسبة 66,66 % ويعود ذلك إلى:

- زيادة الشعور بالانتماء الذي يترتب عليه الرضا الوظيفي لدى العمال وطريقة التسيير.
- تحمل المسؤولية في شؤون العمل وخلق روح المبادرة.
- زيادة وعي العمال وانضباطهم.

معنى ذلك أن تمتع العاملين بهامش الحرية يُكسبهم أريحية في العمل مما يشجعهم على الابتكار والإبداع وتطوير قدراتهم وأفكارهم شيء الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم المقدم مما يزيد في العملية الإنتاجية داخل الشركة.

بالمقابل نجد ما نسبته 43,47 % من مجموع العمال صرحوا بأن حرية العامل في تحديد المهام والتصرف بحرية لا تعود بفائدة على الأداء بالشركة ويعود ذلك إلى:

- كون الحرية في نشاط تخلق نوعاً من الفوضى والتداخل في المهام والصلاحيات.
- كما يؤدي إلى نوع من السيطرة والإخفاق الذي ينتج عن الصراع الذي يعم مكان العمل.

ومعنى ذلك أن الحرية لدى العمال تكون فعالة إذا الفرد مسؤول وواع ومنضبط وهذا مما يزيد في الأداء حيث نجده عند الفاعلين في عملية النشاط داخل الشركة.

خلاصة

تم خلال هذا الفصل تفريغ بيانات الإستمارة وتبويبها على شكل جداول وذلك من خلال حساب التكرارات ونسبها المئوية، ثم عرضها ثم تحليلها وكذا تفسيرها تم استخلاص النتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثل في شركة توليد الكهرباء-اشواط-الطاهير.

الفصل السادس

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.
 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.
 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.
 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات.
- رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.
- خلاصة:

تمهيد:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وتوضيح مدى تحققها بما كان في مجتمع البحث، وكذا في ظل ما ورد في الدراسات السابقة، وبالإطار النظري للدراسة وصولاً إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول أساليب القيادة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالرجوع إلى الجداول الخاصة بتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الأولى الموسومة ب: " الأسلوب التسلطي لا يحفز العاملين على العمل وخاصة الجدول " رقم 09 "حيث يتضح أن إدارة الشركة تتبع أسلوب يحفز بنسبة 50 % فقط في حين يرى 50 % من العمال بعدم تحفيز الأسلوب المتبع لهم وذلك حسب قناعة مختلف فئات العمال.

- كما يبين الجدول " رقم 10" الخاص بالطريقة المتبعة في تطبيق القانون بوجود تباين في آراء العمال حول تطبيق القانون بالشركة حيث أن أغلب العمال يرون أن تطبيق القانون متساهل إلى عادل.

- كما يبين الجدول "رقم 11" بتناسب المهام الموكلة إلى العمال مع مؤهلاتهم وذلك بنسبة 75 % وذلك يدل على مراعاة الشركة لتخصص العمال وذلك للاستفادة القصوى من مؤهلات وكفاءات عمالها.

- كذلك يبين "رقم 13 " تباين في وجهات نظر العمال حول حرص المسؤول على مصلحة العاملين وعليه فهو يعتبر حريص إلى حد ما على مصلحتهم.

كذلك نلاحظ من خلال الجدول "رقم 14" عدم رضا العمال على طريقة التسيير، يعود ذلك لتميز بين العمال وانفراد المسؤول باتخاذ القرار وذلك لا يحقق مصلحة الشركة حيث تكون هذه القرارات بعيدة عن الواقع مما يجعل العمال لا يتقبلونها وذلك لإحساسهم بالتهميش والإقصاء.

كما يشير الجدول "رقم 15" نلاحظ عدم إعطاء فرصة للعمال باقتراح طرق لتحسين العمل وهو عدم إشراك العمال في عملية التسيير كما يؤكد ذلك الجدول "رقم 16" وهو عدم أخذ آراء العمال بعين الاعتبار في غالب الأحيان.

- أما بالنسبة للجدول "رقم 18" المتعلق بتوفير وسائل الوقاية والسلامة المهنية فإن توفير هذه المعدات لا يتعلق بحرص المسؤول على سلامة العمال وإنما يعود لتجنب انقطاع وتدبب الإنتاج.

وباء على ما سبق وتبعاً لما تضمنته الفرضية الأولى يمكن تأكيد أن وجود الأسلوب التسلطي في القيادة لا يحفز العاملين على العمل وعليه فإن الفرضية الأولى تحققت إلى حد ما.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالرجوع إلى الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى أن: الأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية إلى العمل يتضح أن المسؤولين في الشركة يستشرون العمال عند اتخاذهم قرارات تخص عملهم وهذا ما يوضحه الدول "رقم 19".

- يتضح من خلال الجدول "رقم 21" أن المعاملة الحسنة تحفز العاملين على العمل مما يزيد من دافعيتهم للعمل وكذا مبادرتهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة.

- كما يتبين من خلال الجدول "رقم 22" أن فرص التدريب ليست متاحة للجميع ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة على تدريب العمال الذين يتولون مناصب مهمة، كما أن طريقة اختيار المدربين يكون عن طريقة المحاباة، التحيز وكذا العشوائية في الاختيار. وهذا يعني أن الشركة تحرص على تحقيق مصالحها دون مراعاة آراء ومصالح العمال:

- كما يتضح من خلال الجدول رقم 25 بأن مسؤولي الشركة يهتمون بالإنتاج وكذلك بالالتين معا وذلك بنسب متقاربة.

- أما بخصوص الجدول رقم 24 فينص على أن المسؤول حريص على توفير معدات العمل إلى حد ما. فيما يتعلق بتبادل خبرات العمل بين العمال فيدل على وجود الاحترام بين العمال كما أن تقارب السن بين العمال يولد لديهم العلاقات الإنسانية الطيبة وروح الفريق والإحساس بالتجانس وهذا ما يؤدي إلى وجود علاقات حسنة بين العمال كما من شأنه التقليل من حوادث العمل والسرعة في الإنجاز وإتقان العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على مصلحة الشركة (أنظر الجدول رقم 25).

- ما نلاحظه في الجدول "رقم 26" أن مسؤولي الشركة يحرصون على إسناد مهام تراعي تخصيص العمال وذلك من أجل تقادي الأخطاء المهنية كما الشركة تسند مهام إضافية لضرورة الخدمة.

بخصوص إنجاز العمال لمهامهم في الوقت المحدد الجدول "رقم 27" فيعود ذلك إلى الثقة المتبادلة بين المسؤول والعمال وكذا وضوح المهام وهذا مما يزيد في الروح المعنوية لدى العاملين وينعكس تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وعليه فإن هذه الفرضية محققة إلى حد ما.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية 03:

وهي الأسلوب الحر يؤدي إلى اللامبالاة في العمل: حسب الجدول "رقم 28" حيث يرى أغلب العمال بالتزامهم بالتعليمات الصادرة عن رئيسهم ويعود ذلك لتجنب العقوبات المسلطة من طرف السلطة السُّلمية هذا من جهة ومن جهة أخرى يرجع لوعي العمال وثقافتهم التنظيمية.

- كما يوضح الجدول "رقم 29" بخصوص سيطرة المسؤول على العمال فهو يشير إلى وجود سيطرة إلى حد ما (جزئية) ويرجع ذلك إلى التساهل في تطبيق القانون وكذا وجود علاقات محاباة وقرابة ونقص الكفاءة، وضعف الشخصية وهذا الوضع يسفر عن عدم القدرة على السيطرة والتحكم الجيد.

- بالنسبة لدلائل وجود تسيب إداري فيعود أساسا للتهرب من تحمل المسؤولية وكذا غياب المواظبة على العمل من طرف المسؤولين الذين لا يشعرون بالانتماء والولاء للشركة وكذا غياب الرقابة الذاتية والضمير المهني والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، كما يبين ذلك في الجدول "رقم 30".

- أما بخصوص ترك الرئيس حرية التصرف واتخاذ القرار للعاملين فيشير الجدول رقم 35 بوجود حرية نسبية إلى حد ما، ويرجع ذلك لوجود هوة تواصلية بين المسؤول والمرووسين وكذا غياب الثقة وعدم تفويض السلطة ومركزية اتخاذ القرار.

- وبالنسبة لاعتبار حرية العامل تعود بالفائدة على الأداء فيرجع ذلك لكون هذه الحرية تخلق نوع من الأريحية والرضا الوظيفيين والشعور بالانتماء لدى العاملين مما يشجعهم على الابتكار بتطوير قدراتهم إلا أن الشركة تحد من هذه الحرية نظرا لطبيعة التصرف للمرووسين وهذا ما يوضحه الجدول "رقم 36".

- لذلك وبناء على ما سبق ذكره في المناقشة فإن الأسلوب الحر في القيادة رغم أنه يبرز عيوب التسيير ويحدث فوضى في التنظيم إلا أن العاملين مطالبين بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم طبقا للتنظيم.

ومن خلال إجابات المبحوثين وكذا الزيارات الميدانية التي قمنا بها إلى ميدان الدراسة يتضح لنا أن الفرضية 03 غير محققة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

بعدما ناقشنا نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية يمكننا مناقشتها في ضوء الفرضية العامة التالية: "تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العاملين" حيث يمكن التأكيد أن أسلوب التسيير المتبع في الشركة يحفز العاملين على العمل إلى حد ما كما أن تحكم المسؤولين في طريقة سير العمل بالشركة يرجع أساسا إلى تطبيق القانون الداخلي والنصوص القانونية الأمر الذي لا يسمح بالتواصل مع العاملين وكذلك الأمر بالنسبة لصرامة تطبيق العقوبات حيث يؤدي ذلك إلى شعور العمال بعدم الرضا عن طريقة التسيير وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

- كما أن سلوك التمييز بين العمال وانفراد المسؤولين باتخاذ القرارات يجعل العمال يرفضون هذه القرارات ولا يتقبلونها وهذا نظرا لإحساسهم بالتهميش والإقصاء إضافة إلى شعورهم بعدم الانتماء للشركة وهذا ما يقضي على روح المبادرة لديهم.

كما أن تناسي إسناد المهام للعمال مع مؤهلاتهم يعود لدافع الاستفادة القصوى واستغلال طاقات العمال لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة وهذا لإصرارهم على تنفيذ المرؤوسين للعمل مما يؤدي إلى انخفاض المبادرة ويولد القلق والاضطراب الذي يؤثر سلبا على الأداء المقدم وهذا ما حقق الفرضية الأولى إلى حد ما.

- أما استشارة الرئيس للعمال عند اتخاذه قرار يخص عملهم وكذا المعاملة الحسنة لهم يرجع ذلك إلى الثقة المتبادلة بينهم ولأهميتهم بالشركة مما يزيد من دافعيتهم للعمل ومبادرتهم وشعورهم بالانتماء.

فيما يخص فرص التدريب فهي غير متاحة بالعدل لجميع العمال وهذا ما يدل على غياب الموضوعية في اختيار من هم بحاجة إلى التدريب وهو ما يدل على وجود التحيز والمحاباة في الاختيار.

- كما أن مسؤولي الشركة يهتمون أكثر بالإنتاج على حساب العمال مما يؤدي إلى تدمير العمال وشعورهم بالتهميش، أما وجود تبادل الخبرات بين العمال فيدل على وجود توافق بينهم وعلاقات حسنة بينهم وسيادة روح الفريق وهذا ما حقق الفرضية الثانية إلى حد ما.

أما بخصوص تقييد العمال بالإجراءات والتعليمات الصادرة من رئيسهم فرجع ذلك إلى وعيهم وتحملهم للمسؤولية وكذا لتجنبهم للعقوبات القانونية، كما أن عدم سيطرة المسؤول على العمال فيرجع إلى

التساهل في تطبيق القانون ووجود علاقات محاباة ومحسوبة وقرابة وهذا ما يدل على وجود تسبب وفشل إداري الذي سببه هو تهرب المسؤولين من تحمل المسؤولية واهتمامهم بالمصالح الشخصية.

- كما أن اعتبار حرية العمال تعود بالفائدة على الأداء فذلك يعود لكون هذه الحرية تخلق نوع من الأريحية والرضا الوظيفي والشعور بالانتماء إلا أن الشركة تحد من هذه الحرية نظرا لصرامة القوانين وتخوف المسؤولين من فقدان مناصبهم وهذا ما لم يسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثالثة ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع الدراسة محققة إلى حد ما.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي يتضمن إشكالية الدراسة وكذا مختلف المقاربات النظرية التي عالجت موضوع الدراسة، وبعد مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات من أجل معرفة "تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال"، وكذا ما أورده مختلف الدراسات السابقة في بيئات مختلفة حول موضوع هذه الدراسة، وسوف يتم التطرق إلى كل من منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، ونتائج الدراسة كما يلي:

1- من حيث المنهج:

تم اعتماد المنهج الوصفي في دراستنا هذه كما كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد نفس المنهج أو أحد تطبيقاته كالتحليل الوصفي، إذن فهذه الدراسة والدراسات الأخرى اعتمدت منهجا واحدا، وهذا ما نتفق فيه مع الدراسات الأخرى.

2- من حيث أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على الاستمارة كأداة بحثية أساسية واعتمدت كذلك على المقابلات الشخصية على الرغم من الاختلاف في البيئات التي تمت فيها الدراسات.

3- من حيث الفرضيات:

اعتمد الباحثان لوين وليبيت في دراستهما على فرضية رئيسية مفادها: "أثر أنماط القيادة على زيادة إنتاجية التلاميذ"، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث المتغير المستقل، فيما تختلف من حيث المتغير التابع.

- دراسة طلال عبد المالك الشريف: حيث اعتمد في دراسته على فرضية رئيسية موسومة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرين المستقل والتابع.

- بالإضافة إلى دراسة "كيرد عمار": التي اعتمدت على فرضية رئيسية مفادها: تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كلا المتغيرين المستقل والتابع.

4- من حيث العينة:

تم اعتماد العينة الطبقية التناسبية لإتمام هذه الدراسة لكون مجتمع البحث ينقسم إلى طبقات متعددة، والهدف من ذلك هو التمكن من تمثيل جميع طبقات مجتمع البحث.

- في حين أن دراسة طلال عبد المالك الشريف اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية.

- أما الباحث كيرد عمار فقد اعتمد في دراسته على العينة العشوائية.

5- من حيث النتائج:

فالنتائج المتوصل إليها تتفق مع أغلب الدراسات السابقة، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن أسلوب القيادة المتبع في الشركة له تأثير على تحسين أداء العمال.

- حيث تؤكد دراسة "لويين وليبيت" فخلصت إلى نتيجة مفادها أن نمط الأسلوب القيادي السائد في هذه الشركة هو النمط الديموقراطي.

- أما دراسة "طلال عبد المالك الشريف" فخلصت إلى أن هناك علاقة ارتباطية ما بين نمط القيادة الديموقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

ومنه يمكن القول أن الدراسة الحالية قد حققت تشابه إلى حد ما مع الدراسات السابقة ولا تتعارض معها بشكل كبير.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

بعد التطرق إلى الخاصية النظرية ذات العلاقة مع الدراسة الراهنة سنناقش النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة في ضوء التراث النظري الذي قد يتطابق مع نتائج هذه الدراسة، كما قد يختلف عنها ويتم ذلك فيما يلي:

1-نظرية الإدارة العلمية:

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والتي تتطابق مع مرتكزات نظرية الإدارة العلمية من بيما الاعتماد على الاتصال النازل من المستوى العلى إلى المستوى الأدنى، وهذا ما أكدته دراستنا الحالية، كما أن هناك الصرامة والتشدد في تطبيق الأوامر والتعليمات مما لا يسمح بالتواصل مع المسؤولين، وهذا ما يتفق أيضا مع مرتكزات نظرية الإدارة العلمية في مبدأ الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر، كما تتفق مع حرص شركة توليد الكهرباء على التخصص في العمل وذلك من خلال إسناد مهام تراعي تخصص الأفراد وذلك في إطار سعيها لتحقيق أفضل النتائج، وبالتالي الزيادة في الإنتاج، حيث يتوافق ذلك مع مبادئ هذه النظرية التي ركزت على الجانب المادي وزيادة الإنتاجية.

2-النظرية البيروقراطية:

بعد مناقشة نتائج الدراسة الحالية تبين أن إعطاء الحرية للعامل في أداء المهام تعود بالفائدة على مستوى الأداء المقدم نتيجة الشعور بالإنتماء لدى العمال وتمتعهم بهامش حرية وأريحية في العمل يشجعهم على الإبداع والابتكار وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يتعارض مع مبادئ النظرية البيروقراطية التي تؤكد على وجود طرق محددة مسبقا لتنفيذ الأعمال والوظائف.

كما أن من مبادئ النظرية البيروقراطية أن التنظيم ينقسم إلى عدة مستويات متخذا شكل هرمي ذو قاعدة عريضة كونها تضم أكبر عدد من عمال التنفيذ، وهذا يتعارض مع واقع دراستنا حيث يختلف فيها شكل الهرم، حيث يكون أصحاب المناصب العليا أكبر من عمال التنفيذ وذلك لطبيعة عمال الشركة، حيث أن هناك عدة وظائف تسند للخوائص لتنفيذها، وعليه فالقاعدة في الواقع عريضة ولكنها غير مرئية.

3-نظرية العلاقات الإنسانية:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تبين أن الشركة تهتم بتدريب فئة معينة من عمالها فقط، وهذا ما لا يتفق مع ما جاءت به نظرية التون مايو بضرورة اهتمام إدارة الشركة بتحسين أداء عمالها من خلال التدريب، كما أن انفراد الإدارة باتخاذ القرار وعدم إشراك عمالها في القرارات المتعلقة بالعمل يبين عدم تفويض الصلاحيات للعمال وهذا ما يتعارض مع مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية.

كما أن من نتائج الدراسة الحالية وجود التعاون وروح الفريق بين العمال أثناء أداء المهام، وكذا تبادل الخبرات والأفكار بينهم وهو ما يتوافق مع مرتكزات هذه النظرية التي ترى بأن حاجيات العامل لا

تقتصر على ما هو مادي بل له حاجات اجتماعية ونفسية، وكذلك كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال تزايدت انتاجيتهم.

4- نظرية (x) و(y):

يتبين من خلال نتائج الدراسة الحالية أن الشركة تتبع أسلوباً صارماً في التسيير في أغلب الأحيان، وذلك من خلال التشديد في تطبيق الأوامر والتعليمات، وهذا ما يتفق مع نظرية (x) التي تقابل القيادة التسلطية المهمة بالإنتاج فقط مع إخضاعهم للرقابة والتوجيه.

أما بالنسبة لأوجه التشابه واتفاق دراستنا الحالية مع هذه النظرية فيبرز من خلال مراعاة تخصص العمال وإسنادهم مهام تتماشى مع قدراتهم مما يزيد من أداءهم ويسهم في تطوير وإبداعهم، وهو ما يتفق مع نظرية (y).

5- نظرية الرجل العظيم:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية يتبين لنا أنه لا وجود لمسؤولين بصفات قادة يمتلكون الحرية المطلقة ويتميزون عن غيرهم وينفردون بسمات ومواهب غير عادية في كفاءتهم وتغييرهم لمجرى التاريخ وهو ما يتعارض مع مرتكزات هذه النظرية التي ترى أن الرجال العظماء يمتلكون حرية الإدارة المطلقة ذوي مواهب غير عادية ويتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

6- نظرية السمات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد أنها لا تتفق مع مرتكزات هذه النظرية التي ترى بضرورة امتلاك القادة لسمات جسيمة وذهنية وشخصية ووظيفية واجتماعية خارقة، وذلك بالرغم من كونهم يشغلون مناصب هامة في الشركة ويتخذون قرارات خاصة بالعمل ويؤثرون على المرؤوسين، لكن بموجب سلطتهم الرسمية وتطبيق جملة من القوانين لا بشخصيتهم وكاريزميتهم وهذا ما لا يتفق مع هذه النظرية.

7- النظرية السلوكية:

حسب النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يتبين أن طريقة التسيير في هذه الشركة صارمة ولا تراعي رضا العمال، كما أن انفراد المسؤول باتخاذ القرار وعدم إشراك المرؤوسين في ذلك وافتهام بالعمل على حساب المرؤوسين وغياب الموضوعية والعدالة التنظيمية، كل ذلك لا يتفق مع مرتكزات النظرية السلوكية وخاصة نظرية البعدين في دراسة جامعة أوهايو القائلة بأن القائد يجب أن يظهر بمستويات مختلفة من الإهتمام بالعمل على حساب العلاقات الإنسانية في بعض المواقف، كما يهتم بالعلاقات

الإنسانية على حساب العمل في مواقف أخرى ففي حالة الأزمات وحالات اللايقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات، قد يجبر القائد على تغليب أحد المتغيرين على حساب الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أم العكس).

8- النظرية الموقفية للقيادة:

ترتكز النظرية الموقفية ليفدلر على مبادئ عدة من بينها أن نجاح فعالية القيادة تستلزم مرونة القائد في استخدام الأساليب القيادية المختلفة وكذا قدرته على التعامل بشكل متزن مع مختلف المواقف والظروف التي تواجهه، وهذا ما لا يتفق مع نتائج دراستنا التي أوضحت أن بعض القادة يعملون على دعم الثقة بينهم وبين مرؤوسيههم لزيادة الروح المعنوية لديهم وكذا الرفع من إنتاجيتهم وهو ما يتفق مع مبادئ النظرية الموقفية التي تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري وكذا تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر.

9- النظرية الحديثة للقيادة:

9-1- القيادة التبادلية:

من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا الحالية نجد أن الرئيس يهتم إلى حد ما بالإنتاج والمرؤوسين معا، وكذلك حرصه على مصلحة العاملين وذلك من أجل رفع مستوى الأداء وهو ما يتفق إلى حد ما مع مبادئ القيادة التبادلية التي تؤكد على ضرورة تحقيق التوازن ما بين حاجات المرؤوسين من جهة ومتطلبات المؤسسة من جهة أخرى.

9-2- القيادة التحويلية:

ترتكز القيادة التحويلية على التبادل فيما بين القادة الإداريين والعمال للقيام بمختلف العمال، حيث يعتمد القائد التحويلي على سياسة منح الاستقلالية للعمال للقيام بأعمالهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تعزز من الثقة المتبادلة والاحترام، لكن حسب النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية نجد أنها لا تتفق مع مبدأ السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين تتفق دراستنا مع هذه النظرية من حيث تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بغرض الرفع من الروح المعنوية لديهم وزيادة إنتاجيتهم.

9-3- نظرية النظام التعاوني لـ "شستر برنارد":

ترى هذه النظرية أن نجاح المؤسسة يتوقف على نظام الدعم الذي تقدمه القيادة الإدارية لعمالها وهامش الحرية الذي يحضون به والثقة في قدراتهم على انجاز الأعمال بالمواصفات المطلوبة، كما اعتبر

برنارد المؤسسة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التنسيق والتعاون بين القادة والمرؤوسين، كما أكد على أهمية الجوانب الاجتماعية، والنفسية لأي تنظيم وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد على أحادية القرار والصرامة في تطبيق القوانين والاهتمام بالمصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

9-4-نظرية إدارة الجودة الشاملة:

من خلال النتائج المتوصل إليها أن فرص التدريب غير متاحة لجميع العمال فهي لا تخضع لمعايير الجدارة والاستحقاق بل للمحاباة والتحيز، وهذا ما لا يفيق مع نظرية 'دارة الجودة الشاملة التي تركز على مبدأ التدريب المستمر للجميع والسعي لتحقيق التميز والجودة وتغيير مفاهيم القيادة المتسلطة والعمل على الانتقال من حل المشكلات إلى ثقافة منعها قبل حدوثها، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية التي تعمل على معالجة المشاكل بشكل يومي نظرا لتقادم وسائل الإنتاج والشركة ككل والهروب من تحمل المسؤولية.

رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة

ان هذه الدراسة الحالية التي تناولت " تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العاملين " قد أسهمت في توضيح العديد من الأدوار والمفاهيم ذات العلاقة، لكن ورغم ذلك قد أغفلت بعض الجوانب وأظهرت جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها تكوان قد أثارت مجموعة من القضايا تتطلب البحث والدراسة منها:

- ما تأثير الانفراد باتخاذ القرارات على الرفع من روح المبادرة لدى العمال؟
- هل تبادل الخبرات يؤدي إلى تحسين أداء العمال؟
- هل للتحيز في منح فرص التدريب أثر على إنتاجية الشركة؟
- هل لتخصص القائد دور في تحقيق رضا العاملين ؟

خلاصة:

تم خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وكذلك موقعها في الإطار النظري، حيث تحققت الفرضية العامة للدراسة الى حد ما، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن أساليب القيادة لها دور في تحسين أداء العاملين.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى تأثير أساليب القيادة في تحسين الأداء لدى العاملين بشركة انتاج الكهرباء - اشواط - الطاهير، حيث يعتبر القائد والسياسات و الاستراتيجيات التي يتبعها حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية و هذا بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما ذكرناه سابقا تم التعرض في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي تناولت موضوع القيادة والأداء من خلال الجانب النظري ومختلف المقاربات النظرية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، كما تم التوجه إلى الدراسة الميدانية كضرورة للتحقق من فرضيات الدراسة وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تم التوصل إلى نتائج بشأن معرفة تأثير أساليب القيادة على تحسين أداء العمال.

وقد خلصت هذه الدراسة الى ان تحسين و تطوير الأداء له علاقة ارتباطية بطبيعة اسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة من حيث المرونة في التعامل و المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه العوامل تؤدي الى تحقيق نجاح العمل القيادي.

قائمة المصادر والمراجع

• باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور: تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة 1997.
- 2- إردواي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة.
- 3- أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 4- اعتماد محمد علام، اجلال اسماعيل: علم التنظيم، مكتبة الانجوى المصرية، القاهرة، 2013.
- 5- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- جورج فريدمان و بيار نافيل : رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة يولاند كمانوفيل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 7- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1 ، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 9- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الإجماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 10- خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 11- داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة_2006.
- 12- ديمة الشاعر: " التأثير بالآخرين والعلاقات العامة" درجة دبلوم علاقات عامة، الأكاديمية الدولية السورية، 2009.
- 13- راجح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع، الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
- 14- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 15- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار رضا للنشر، سوريا، 2004.
- 16- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 17- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 18- زاهد محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المشيدة، عمان، 2011.
- 19- زاهد محمد دييري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والطاعة، الأردن، 2011.

- 20- زاهر محمد يديري: السلوك التنظيمي، إدارة المسيرة، عمان، 2011.
- 21- زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ط1، الأردن 2007.
- 22- سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 23- الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على إدارة العاملين (غير منشورة) جامعة الجزائر، 2000 .
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية_الاسكندرية 2004
- 25- علي فلاح الزعبي: عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية) دار المناهج، ط1، الأردن، 2013،
- 26- علي أحمد الرحمان عياصرة: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار حامد، ط1، الأردن، 2006.
- 27- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 28- علي عياصرة، محمد، محمود العودة الفاضل: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 29- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008.
- 30- فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- 31- فايز الزعبي: محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، ط1، الأردن، 1997.
- 32- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 33- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: مفاهيم إدارية حديثة، ط 4، مركز الكتب الأردنية، 1994.
- 34- قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
- 35- لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهدى، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 36- ماجد عبد الهدى مساعد: إدارة المنظمات ط1، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 37- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة القاهرة، 2005.

- 38- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
- 39- محمد المجانسة: ادارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار حرير للنشر والتوزيع، 2013.
- 40- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 41- محمد عبد الفتاح يلغي، مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، الاردن، 2011.
- 42- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانسان الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
- 43- محمد قاسم القريوني: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 44- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 45- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 46- محمود سلمان المعيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 47- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد والبشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
- 48- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 49- منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 50- مهدي زويلف، على العصايلة: إدارة المنظمة (نظريات)، ط1، دار حملاوي للنشر.
- 51- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر.
- 52- نجم عبود: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2011.
- 53- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007.
- 54- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط 1، دار الراية للمنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 55- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

ثانيا: القواميس والمعاجم:

- 01- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 02- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت.
- 03- إسماعيل بن حماد الجوهري: معجم الصحاح، دار المعرفة، لبنان، ط3.
- 04- بن منصور: لسان العرب، معجم، دار بيروت للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1956.
- 05- طارق شريف يونس: معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 06- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 07- مجد الدين محمد بن يعقوب الابادي الغيوزي: القاموس المحيط، دار الكتب العلمية، لبنان، 2004.
- 08- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005.

ثالثا: الرسائل الجامعية والمحاضرات

- 1- توفيق درويش: فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 2- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضبطية القيادات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية بكلية الملك خالد العسكرية، الرياض، 2006.
- 3- خروف حياة: تصورات العمل لدى الإطارات المهنية الهشة الوسطي والعمال المنفذين، (دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة إنتاجية وخدمائية)، ماجستير قسم علم النفس جامعة باجي مختار عنابة، 2005-2006.
- 4- فضيلة سبساوي: محاضرات في القيادة والاتصال المؤسسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل 2020/2021.
- 5- حسين صالح جعيم: اتخاذ القرارات الإدارية ومدى تأثرها على لاعبي النخبة الوطنية سيكولوجية القيادة والإدارة، جامعة الجزائر، سيدي عبد الله، 2008.

رابعا: المجلات

- 01- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مقال نشر في 16/01/2015.
- 02- إياد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد4، مجلد27، سوريا 2011.

خامسا: الوثائق الرسمية

01-الميثاق الوطني الجزائري 1976 .

02-الجريدة الرسمية: 90/11 قانون العمل الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة المادة: 01

• باللغة الأجنبية:

1- Christian Guillevic :psychologie du travail, 2ed nathan,france, 1999.

سادسا: المواقع الالكترونية

<https://hbrarab.com> –1

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

إن نجاح واستمرارية المؤسسات، يرجع دوماً إلى أهمية الاستراتيجيات المتبعة في تحسين أداء العمال، حيث تركز على اختيار وضبط نوع أسلوب القيادة، وذلك من أجل تحقيق الجودة والمكانة الاقتصادية، وعليه فالأداء له علاقة ارتباطية بطبيعة التسيير الإداري الميداني.

من هنا كانت دراستنا هذه كمحاولة إسهام في توضيح هذا المنحى، وقد سميت هذه الدراسة "بتأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال" في الشركة، وقد تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين، الجانب النظري المتضمن لثلاث فصول، والجانب الميداني من ثلاث فصول، وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية هي: تأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العمال، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الأولى: الأسلوب التسلطي لا يحفز العمال على العمل.

- الفرضية الثانية: الأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية للعمال.

- الفرضية الثالثة: الأسلوب الحر يؤدي إلى اللامبالاة في العمل.

أما أهداف الدراسة فتمحورت حول التعرف على أهم أنماط القيادة وتأثيرها على تحسن أداء العاملين، وكذا مختلف المعوقات التي تحد من فعالية وتأثير أسلوب القيادة على تحسين أداء العاملين.

من أجل تحقيق هذه الأهداف استخدمنا المنهج الوصفي لكونه يناسب موضوع البحث، كما اعتمدنا

على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات منها:

- الاستمارة كأداة أساسية، المقابلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- إدارة الشركة تتبع أسلوب لا يحفز على القيام بالمهام في أغلب الأحيان.

- القيام بإسناد مهام تراعي تخصص العمال من أجل استغلال المؤسسة أقصى ما يمكن من طاقات العاملين.

- أحادية اتخاذ القرار من طرف المسؤولين لا يحقق المصالح المشتركة للشركة والعمال.

- الصرامة والتشدد في تطبيق القانون أدى إلى وجود التضامن وروح الفريق بين العمال.

- غياب الموضوعية والعدالة التنظيمية في تطبيق القانون على العاملين.

Summary :

The success and continuity of institutions is always due to the importance of the strategies used to improve the performance of workers, as they focus on selecting and controlling the type of leadership style, in order to achieve quality and economic standing, and accordingly performance has a correlation to the nature of field administrative management.

Hence, our study was an attempt to contribute to clarifying this trend, and this study was called “The Impact of Leadership Style on Improving Workers’ Performance” in the company. From a main hypothesis: the impact of leadership style on improving workers' performance, and three sub-hypotheses were derived from it:

- The first hypothesis: the authoritarian style does not motivate workers to work.
- The second hypothesis: the democratic method increases the motivation of workers.
- The third hypothesis: Free style leads to apathy at work.

As for the objectives of the study, it revolved around identifying the most important leadership styles and their impact on improving employee performance, as well as the various obstacles that limit the effectiveness and impact of leadership style on improving employee performance.

In order to achieve these goals, we used the descriptive approach as it suits the topic of the research, and we also relied on a set of tools to collect data, including:

- The form as a basic tool, the interview, and this study reached a number of results, including:
- The company's management follows a method that does not motivate the task in most cases.
- Assigning tasks that take into account the specialization of the workers in order for the institution to exploit the maximum potential of the workers.
- Unilateral decision-making by officials does not achieve the common interests of the company and workers.
- Rigor and strictness in the application of the law led to the existence of solidarity and team spirit among workers.
- The absence of objectivity and organizational justice in applying the law to workers.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قمنا بإعداد استبيان بغرض معالجة موضوع مذكرتنا الموسومة بـ : تأثير أسلوب القيادة على أداء العاملين.

نرجو منكم المساهمة في إتمام هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة أدناه بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية وستستخدم في غرض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1- الجنس:

- ذكر أنثى

2- السن:

- من [20 – 30] سنة - من [30 – 40] سنة
- من [40 – 50] سنة - من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

- أعزب (ة) - متزوج - مطلق (ة) - أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

- ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

5- المستوى المهني:

- إطار - عامل تحكم - عامل تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 05 سنوات - من 05 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة - من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: الأسلوب التسلطي لا يحفز العاملين على العمل

- 7- هل الأسلوب المتبع في شركتكم يحفزك على إنجاز المهام؟ نعم لا
- 8- كيف يتم تطبيق القانون في شركتكم؟ بشكل: عادل متشدد متساهل
- 9- هل تتناسب المهام المسندة إليك مع مؤهلاتك؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "لا" إلى ماذا يرجع ذلك؟

- التكليف بمهام ليست من تخصصك
- التكليف بمهام لم تقم بها من قبل
- إسناد مهام تفوق طاقتك

- أسباب أخرى.....

- 10- هل تثق برئيسك في العمل؟ نعم لا إلى حد ما
- 11- هل رئيسك حريص على مصلحة العاملين؟ نعم لا إلى حد ما

- في حالة الإجابة بـ "لا" أو "إلى حد ما" إلى ما يرجع ذلك؟

- عدم توفير وسائل السلامة المهنية
- لا يبالي بظروف العمل
- عدم تقدير قدرات العاملين

- أسباب أخرى.....

- 12- هل ترى أن طريقة التسيير في شركتكم مُرضية؟ نعم لا إلى حد ما

- في حالة الإجابة بـ "لا" أو "إلى حد ما" فذلك يعود إلى:

- التمييز بين العمال
- أحادية اتخاذ القرار
- المبالغة في تطبيق التعليمات

- أسباب أخرى.....

13- هل سبق أن طلب منك رئيسك منك اقتراح طرق جديدة لتحسين العمل : نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" تتمثل في:

- اقتراح برنامج معين.
- استدراك النقائص الموجودة في العمل
- تقديم علاوات تشجيعية
- اقتراحات أخرى:

14- هل لأراء العاملين - في نظرك- اعتبار عند رئيسكم ؟ نعم لا إلى حد ما

15- كيف يتم تقديم الاقتراحات في شركتكم ؟

- سجل الملاحظات والاقتراحات
- عبر المجالس التنسيقية.
- اتصال العامل بالإدارة.

16- هل توفر شركتكم وسائل السلامة والوقاية المهنية؟ نعم لا غير كافية

المحور الثالث: الأسلوب الديمقراطي يزيد الدافعية للعمل

17- هل يستشيرك رئيسك في العمل حينما يتخذ قرار يتعلق بعملك ؟ نعم لا

18- هل يتم تطبيق القانون بعدل على جميع العاملين؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم من خلال:

- الالتزام بالتوقيت.
- إنجاز الأشغال المسندة.
- الانضباط في مكان العمل.

- أسباب أخرى

19- هل المعاملة الحسنة تحفزكم في العمل ؟ نعم لا

20- هل لجميع العاملين نفس فرص التدريب؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " لا " يرجع ذلك لـ :

- التحيز

- المحاباة

- العشوائية في الاختيار

- الجدارة والاستحقاق

..... أسباب أخرى :

21-بماذا يهتم رئيسك أكثر في العمل في نظرك؟

- بالإنتاج

- بالعمال

- بالاثنين معا.

22-هل رئيسك حريص على توفير معدات العمل بشكل كاف ؟ نعم لا

23-هل يتبادل العمال خبرات العمل مع بعضهم البعض؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " يساعدك ذلك في:

إتقان العمل السرعة في الإنجاز التقليل من حوادث العمل

..... اقتراحات أخرى

24-هل مسؤولك يراعي تخصصك عند إسناد المهام إليكم؟ نعم لا

25-هل تقوم بإنجاز مهامك في الوقت المحدد؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " يعود ذلك إلى:

- رقابة المسؤول

- للثقة التي بينك وبين المسؤول

- الظروف المحيطة بالعمل

- وضوح المهام

- أسباب أخرى:

المحور الرابع: الأسلوب الحر يؤدي إلى اللامبالاة في العمل

26- هل يلتزم العاملون بالتعليمات الصادرة من رئيسهم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" يرجع ذلك إلى:

- عدم وجود رقابة دورية.

- التسبب الإداري.

- لا مبالاة المسؤولين.

- أسباب أخرى:

27- هل ترى أن مسؤولك لم يتمكن من السيطرة على العمال؟

نعم لا إلى حد ما

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" أو "إلى حد ما" فهل يرجع ذلك إلى:

- الصرامة في تطبيق القانون

- التساهل في تطبيق القانون

28- ما هي دلائل وجود التسبب الإداري؟

- عدم حضور المسؤولين لدوامهم.

- غياب المواظبة عن العمل.

- التملص من الالتزام بالمسؤولية.

- دلائل أخرى:

29- هل دخولك إلى العمل دائما حسب التوقيت المحدد؟ نعم لا

30- هل يلزمك مسؤولك بمستويات أداء معينة؟ نعم لا

31- هل تتم عمليات الإنتاج في مؤسستكم وفق نظام المناوبة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ " نعم " فماذا يترتب عن الإخلال بالمنابفة؟

- تأخر في عملية الإنتاج

- تذبذب في الإنتاج.

- وقوع حوادث في العمل.

- اختلالات أخرى:

32- هل يهتم مسؤولك بإعداد برامج لتدريب العاملين؟ نعم لا

33- هل يترك رئيسك للعاملين حرية التصرف واتخاذ القرار؟ نعم لا

34 - هل لحرية العامل في تحديد المهام والتصرف بحرية تعود بالفائدة على الأداء بالمؤسسة؟

نعم لا

نشكركم لتعاونكم وتفهمكم