

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

دور القيادة في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

- د/بولعشب حكيمة

إعداد الطالبتين:

● بشكيط نسرين

● بوسفط فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده
لا

شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه
صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

تقدم بجزيل الشكر

إلى الاهل و الاحباب الذين شجعونا و أعانونا على الاستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث.

كما توجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة "بوالعشب
حكيمة" التي لن تكفي حروف

هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و
التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ كما نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا
إلى كل من ساعدونا من قريب أو من
بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أز 

أعمل صالحاً ترضاهو أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً: إشكالية الدراسة
09	ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
10	ثالثاً: أهداف الدراسة
11	رابعاً: أهمية الدراسة
12	خامساً: فرضيات الدراسة
14	سادساً: تحديد المفاهيم
25	سابعاً: الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للموضوع	
40	تمهيد
	أولاً: النظريات الكلاسيكية
41	1- نظرية الإدارة العلمية ل"فريدريك تايلور"
43	2- نظرية التكوين الإداري ل"هنري فايول"
47	3- نظرية البيروقراطية ل"ماكس فيبر"
48	4- نظرية الرجل العظيم
49	5- نظرية السمات
	ثانياً: النظريات التقليدية المحدثة
51	1- نظرية العلاقات الإنسانية ل"التون مايو"

52	2- نظرية الشبكة الإدارية
55	3- نظرية الفلسفة الإدارية ل "دوغلاس ماكريغور"
58	4- نظرية سلم الحاجات ل " أبراهام ماسلو"
	ثالثا: النظرية الحديثة
61	1- النظرية الموقفية ل " فيدلر"
63	2- نظرية المسار/ المسلك/ الهدف
65	3- النظرية التفاعلية
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: القيادة الإدارية	
67	تمهيد
68	أولا: أهمية القيادة
71	ثانيا: أصناف القيادة
74	ثالثا: خصائص القيادة
75	رابعا: أركان القيادة
77	خامسا: وظائف القيادة
78	سادسا: مهارات القيادة
79	سابعا: أنماط القيادة
82	ثامنا: صفات القائد الإداري ومصادر قوته
85	تاسعا: أسس القيادة
86	عاشرا: معوقات القيادة
89	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: أساسيات في أداء العاملين	
92	تمهيد
	أولا : الأداء
93	1- أهمية الأداء
93	2- أهداف الأداء
93	3- خصائص الأداء
94	4- مؤشرات ومحددات الأداء

96	5- عناصر الأداء
97	6- العوامل المؤثرة على الأداء
98	7- معوقات الأداء
	ثانياً: قياس الأداء
99	1- تعريف قياس الأداء
100	2- أهمية قياس الأداء
101	3- خصائص مقاييس الأداء
101	4- تصنيفات مقاييس الأداء
103	5- مؤشرات مقاييس الأداء
104	6- مستويات قياس الأداء
104	7- مراحل قياس الأداء
	ثالثاً: تقييم الأداء
105	1- مفهوم تقييم الأداء
106	2- أهمية تقييم الأداء
107	3- أهداف تقييم الأداء
108	4- خطوات تقييم الأداء
109	5- طرق تقييم الأداء
113	6- فوائد تقييم الأداء
113	7- معوقات تقييم الأداء
	رابعاً: تحسين الأداء
114	1- مفهوم تحسين الأداء
115	2- أهمية تحسين الأداء
115	3- أهداف تحسين الأداء
116	4- فوائد تحسين الأداء
116	5- إجراءات تحسين الأداء
117	6- طرق تحسين الأداء
120	خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
123	تمهيد
	أولاً: مجالات الدراسة
124	1- المجال الجغرافي
133	2- المجال البشري
134	3- المجال المكاني
135	ثانياً: منهج الدراسة
136	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها
136	1- مجتمع الدراسة
136	2- عينة الدراسة
	رابعاً: أدوات جمع البيانات
137	1- الملاحظة
138	2- المقابلة
139	3- الاستمارة
140	4- الوثائق والسجلات
	خامساً: أساليب معالجة البيانات
140	1- الأسلوب الكمي
141	2- الأسلوب الكيفي
142	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
144	تمهيد
	عرض وتفسير وتحليل البيانات
145	أولاً: المحور الأول: البيانات الشخصية
151	ثانياً: المحور الثاني : القيادة الديمقراطية وتحقيق أهداف المؤسسة
158	ثالثاً: المحور الثالث: القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الانجاز
166	رابعاً: المحور الرابع: القيادة الاوتقراطية والالتزام بالعمل
176	خلاصة الفصل

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

178	تمهيد
179	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
185	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
188	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
192	رابعاً: النتائج العامة
192	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة
193	خلاصة الفصل
195	خاتمة
197	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
209	- الاستمارة
214	- قائمة المحكمين
215	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
216	ملخص الدراسة



فهرس الجداول والأشكال

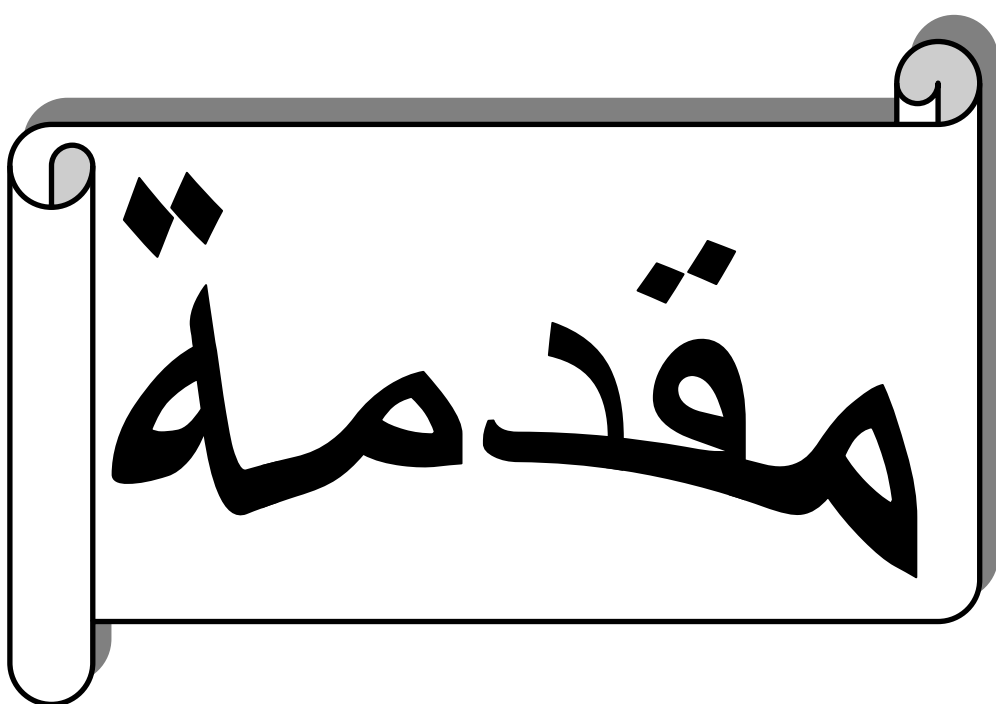
فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	يوضح المبادئ الإدارية وفق منظور "فايول"	01
62	يوضح النظرية الموقفية ل"فيدلر"	02
73	يوضح الفرق بين القيادة غير الرسمية والرسمية	03
134	يوضح توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة	04
145	يبين جنس المبحوثين	05
146	يبين سن	06
147	يبين الحالة العائلية	07
148	يوضح المؤهل العلمي	08
149	يبين الرتبة المهنية	09
150	يبين الخبرة المهنية	10
151	يوضح الاتصال بين العمال والإدارة	11
152	العلاقة بين العمال والرئيس في العمل	12
153	يبين عدالة توزيع العمل من طرف الرئيس	13
154	يبين أخذ الرئيس اقتراحات العمال الجديدة بعين الاعتبار	14
155	يبين تعامل القائد مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية	15
157	يبين إشراك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات	16
158	يبين تفويض الرئيس السلطة للعاملين	17
159	يبين غياب الرئيس عن العمل	18
160	يبين تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي	19
161	يبين تقديم العمال اقتراحات بشأن العمل	20
163	يوضح الثقة بين العمال والرئيس	21
164	يبين وجود جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمل وزملائه	22
165	يبين مدى شعور العامل بالحرية عند انجاز المهام المكلف بها	23

166	يبين النمط الرقابي المطبق في المؤسسة	24
167	يوضح المتابعة من الرئيس للعمال أثناء العمل	25
168	يوضح المدة المستغرقة في تأدية المهام	26
169	يوضح طرق متابعة القائد في العمل	27
171	يوضح توجيه العمال عند ارتكاب الخطأ	28
173	يوضح تحديد النشاطات من قبل الإدارة	29
174	اعتبار المشرف قدوة في العمل	30

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	يوضح الفرضية ومؤشراتها	01
54	يمثل نظرية الشبكة الإدارية	02
57	يوضح نظرية الفلسفة الإدارية	03
60	يمثل سلم الحاجات ل ماسلو	04
76	يمثل عناصر القيادة	05
127	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة	06



المقدمة:

يمر العالم الآن بنهضة ضخمة فيما يتعلق بالمجال الصناعي، حيث تعيش المؤسسات في ظل تناميها وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع علاقتها وتأثرها بالعالم الخارجي جو من التنافس والصراع فيما بينها من أجل الحفاظ على مكانتها في سوق العمل، إذ تشكل القيادة عصب العملية الإدارية ومحور مهم ترتكز عليه مختلف الفعاليات ونشاطات المؤسسة في العملية الإنتاجية، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد بالمؤسسة وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود قيادة واعية وناجحة والتي تتمثل في شخصية القائد وقدرته على توظيف إمكانيات نحو العمل والمحافظة على مقومات المؤسسة ومواردها من أجل الرفع من أداء العمال وتحقيق الريادة .

ذلك أن الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار نظرا لما له أهمية في منظمات الأعمال، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل فكر القادة، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة إذ يمثل السبب في وجودها والعامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية .

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة في تحسين أداء العاملين، وضمن هذا السعي قسمت الدراسة إلى جانبين نظري وميداني حيث تم في الجانب النظري عرض المادة الفكرية والأدبيات التنظيمية المتعلقة بمتغيري الدراسة: القيادة الإدارية والأداء في المؤسسة الصناعية.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناولت الإجراءات المنهجية لتحديد مجال الدراسة الميداني واستخلاص ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

ووفق ما تم ذكره فقد جاءت الدراسة سبع فصول أربع فصول نظرية وثلاثة منها ميدانية ، حيث خصص الفصل الأول من الجانب النظري إلى الإشكالية وأهداف الدراسة، وكذلك أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومفاهيمها ، إضافة إلى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى المقاربات النظرية المفسرة للدراسة والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، نظرية التكوين الإداري لهنري فايول ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، وكذلك النظريات النيوكلاسيكية المتمثلة في نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو، نظرية الشبكة الإدارية، نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماكريغور، نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، وكذلك النظريات الحديثة، كالنظرية الموقفية ليفيدلر ونظرية المسار والنظرية التفاعلية .

أما الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة بمختلف عناصرها التي تضمنتها المتعلقة بأهمية القيادة، أصناف القيادة، الخصائص، الأركان، وظائف القيادة، مهارات القيادة، أنماط القيادة، صفات القائد الإداري ومصادر قوته، أسس القيادة الناجحة، معوقات القيادة.

أما الفصل الرابع فجاء تحت عنوان أساسيات في الأداء والذي تضمن أولا أهمية وأهداف وخصائص الأداء مؤشرات ومحددات الأداء عناصره العوامل المؤثرة على الأداء ومعوقاته، أما ثانيا فتحدث عن قياس الأداء وندرج تحته تعريف القياس الأداء، أهمية قياس الأداء خصائص مقاييس الأداء، تصنيفات مقاييس الأداء، مؤشرات قياس الأداء، مستويات قياس الأداء، مراحل قياس الأداء، أما ثالثا فتكلم عن تقييم الأداء وندرج فيه مفهوم تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، خطواته، طرق تقييم الأداء، فوائد تقييم الأداء، معوقات تقييم الأداء، أما رابعا فاحتوى تحسين الأداء مندرجا تحته مفهومه أهمية تحسين الأداء أهدافه فوائده إجراءات تحسين الأداء وأخيرا طرق تحسين الأداء .

أما الجانب الميداني والذي تضمن ثلاث فصول جاء في الفصل الخامس الإجراءات المنهجية حيث تم تناول مجالات الدراسة، العينة منهج والأدوات البحثية المستخدمة وأساليب معالجة البيانات أما الفصل السادس فتم فيه تحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، وأخيرا الفصل السابع

التي تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربات، ومن تم التعرض إلى أهم القضايا والتساؤلات التي أثارها الدراسة الحالية التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيها تم الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها حول موضوع القيادة الإدارية و الأداء بالإضافة إلى ملخص الدراسة للغتين العربية و الانجليزية .

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولا :إشكالية الدراسة

ثانيا :أسباب ومبررات اختيار الموضوع

ثالثا :أهداف الدراسة

رابعا :أهمية الدراسة

خامسا :فرضيات الدراسة

سادسا :تحديد المفاهيم

سابعا :الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد هذا الفصل من المرتكزات الأساسية التي يستند إليه أي بحث علمي مميز وإطارا مرجعي للبحث من الناحية السوسولوجية ، لكونها عنصر يفيد في تحديد الإطار العام لهذه الدراسة وذلك من خلال تحديد إشكالياتها ، وصياغة الفرضيات، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المبررات والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار دراسة هذا الموضوع وتوضيح الأهداف والأهمية المرجو تحقيقها ، وتحديد جملة من المفاهيم الأساسية بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة حول موضوعنا.

أولاً: إشكالية الدراسة:

ما زالت الإدارة إلى يومنا هذا تعد محط اهتمام و جذب العديد من الباحثين و الدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية والنظرية، ففي خضم التحولات والتغيرات الكثيرة التي يشهدها العالم تعد الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات، فهي التي تميز المجتمعات المتقدمة عن غيرها من المجتمعات الأقل تقدماً، وكلما زادت فعالية الإدارة داخل المنظمة زادت فعالية تلك المنظمة والعكس صحيح ، فالإدارة السليمة هي التي تهتم بالموارد البشري وتعمل على استقراره وتنميته، باعتباره عنصر أساسي في العملية الإنتاجية والسبيل الوحيد لنجاح المنظمة وضمان بقائها، ومن هنا فقد أصبحت القيادة من الوظائف الإدارية الهامة المؤثرة على فعالية المنظمات، حيث تشكل قاعدة أساسية في مختلف التخصصات والتي تعبر عن عملية التأثير في نشاطات الأفراد وطبيعة علاقاتهم التنظيمية داخل المؤسسة، كما تعد محورياً أساسياً تتقاطع في دراسته العديد من الحقول المعرفية، إذ حظيت بعناية كبيرة من حيث البحث والدراسة في مختلف المجالات المعرفية كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاقتصاد.... الخ، حيث تطرق لها كل مجال بخصوصيته المعرفية والمنهجية من أجل التحليل والتفسير، وقد أسهم تايلور من خلال أفكاره ودراسته لمعالجة القصور المختلفة للإدارة والمنظمات، بوضعه عدد من المبادئ والمرتكزات التي كان لها تأثير في تحديد وتطوير القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات مهام المدير واستخدامه للمعايير العلمية بالحكم على أداء العمال، والعمل على تنمية قدراتهم والتعاون معهم في انجاز العمل بأقل جهد وتكلفة وفي وقت قصير.

وفي هذا المضمار تعتبر القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ولا يمكن تجسيد هذه الوظيفة دون وجود قائد يكون قادراً في التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم، حيث يتبع هذا القائد مجموعة من الأساليب القيادية التي تعمل على الرفع من مستوى أداء العمال ، بغض النظر عن طبيعة الأسلوب المتبع سواء أكان أسلوباً تشاركي أو حر أو حتى ديكتاتوري.

ومن جهة أخرى يعد موضوع تحسين الأداء من الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا، فالأداء هو الجهد الذي يبذله العاملون أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج التي يحققونها وهو الوسيلة التي يشبع من خلالها العامل متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة، فالعديد من الدراسات تناولت موضوع الأداء إشارة منها إلى مساهمته في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وتحسين جودة العمل.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وكنموذج تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصنع الكاتيمية للمواد العازلة والفلين بجبيل حيث نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير القيادة ودورها في تحسين أداء العاملين .
وتأسيسا عما سبق، نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، وتقوم إشكالية الدراسة على مجموعة من التساؤلات متمثلة في التساؤل الرئيسي الذي مؤداه:

- هل للقيادة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟
- وتحت السؤال الرئيسي تدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :
- هل يؤدي أسلوب القيادة الديمقراطي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- هل يساهم أسلوب القيادة الفوضوي زيادة الدافعية في الانجاز ؟
- هل يعمل أسلوب القيادة الأوتوقراطي على الالتزام في العمل ؟

ثانيا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع :

إن عملية اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي، كونها تتشكل من العوامل الذاتية والعوامل الموضوعية التي ترتبط بموضوع الدراسة والبحث، ومن هذا المنطلق فان هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي :

1- مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع دور القيادة في تحسين أداء العاملين.
- إثراء المعارف الفردية والاستفادة منها مستقبلا .
- اختصاصنا في علم اجتماع تنظيم والعمل ورغبتنا في دراسة الموضوع .
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.

2- مبررات موضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة الكشف والتعرف على طرق وأساليب سير المؤسسة الجزائرية.
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه الدراسة نظرا لقلّة الدراسات النظرية والتطبيقية والبحوث التي تتناول موضوع القيادة ودورها في تحسين أداء العاملين.
- الأهمية العلمية التي يحتلها الموضوع خاصة في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل.

ثالثا : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق مجموعة من الأهداف بأكبر كفاءة وأقل جهد ممكن حول هذه الظاهرة البحثية استنادا إلى المبررات والأسباب التي اشرنا إليها سابقا ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1- أهداف علمية:

- الكشف عن دور الأسلوب الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة .
- التعرف على أسلوب القيادة الفوضوي ودوره في زيادة الدافعية في الانجاز .
- إبراز دور الأسلوب الأوتوقراطي في تحقيق الانضباط في العمل .
- تقديم دراسة حول القيادة وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العاملين .

- المساهمة في إثراء الرصيد العلمي الخاص بعلم اجتماع التنظيم و العمل من خلال تناولنا لهذه الدراسة.

- تحديد مفهوم القيادة من خلال الأدبيات التطبيقية في الموضوع بالاعتماد على الأفكار التي قدمها الباحثون والنتائج التي تم التوصل إليها لإثراء الموضوع أكثر.

2- أهداف عملية:

- الوقوف على أهم العناصر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة .
- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة .
- محاولة معرفة أسلوب القائد المتبع للنجاح في دفع العمال إلى تحسين أدائهم .
- معرفة واقع الأداء لدى العمال .

رابعاً :أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها (القيادة والأداء) وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات والتي نوظفها كما يلي :

1- أهمية علمية:

- قلة الدراسات العربية التي تجمع بين متغيري الدراسة .
- محاولة توضيح العلاقة بين القيادة وتحسين أداء العمال وتقديم تحليل علمي لهما .
- إبراز دور القيادة الرشيدة داخل المؤسسة .
- المساهمة في تزويد المكتبة بمثل هذا النوع .

2- أهمية عملية:

- التوصل إلى نتائج قد تفيد أصحاب القرار في تقديم حلول ومقترحات من أجل تحسين ورفع أداء المؤسسة.
- تسليط الضوء على النمط القيادي الذي يساهم في تحسين أداء العاملين .
- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية معالجة نقاط الضعف للعمال ومحاولة الرفع من قدراتهم واكتسابهم مهارات العمل.
- التوصل إلى نتائج قد تفيد أصحاب القرار لتحسين أداء المؤسسة.

خامسا : فرضيات الدراسة :

تعد هذه المرحلة خطوة أساسية وهامة من الخطوات البحث العلمي، حيث ينطلق الباحث في دراسته نحو تحديد أفكار تعبر عن المشكلة التي بدورها تساعده في تحديد معالم بحثه إذ تعرف الفرضيات : "على أنها صياغة حدسية للعلاقة بين متحولين أو أكثر، وأنها عبارة عن تخمين أو استنتاج يتوصل إليه الباحث ويأخذ به بشكل مؤقت " ¹.

وتمثل الفرضيات علاقة بين متغيرين هما: المتغير المستقل والمتغير التابع، ولهذا البحث متغيرين هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في القيادة.

- المتغير التابع: أداء العمال.

✓ الفرضية الرئيسية:

- للقيادة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة .

✓ الفرضيات الفرعية : وتتمثل في ثلاث فرضيات وهي كالتالي :

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

¹رجاء وحيد دويدري:البحث العلمي أساسيته النظرية وممارسته العلمية ،دار الفكر المعاصر ،دمشق سوريا، ط2000،1،ص107.

- يعمل أسلوب القيادة الديمقراطي على تحقيق أهداف المؤسسة .

• مؤشراتها :

- حسن المعاملة تؤدي إلى زيادة مردودية الإنتاج.

- المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الشعور بالاستقرار.

- العدالة في التعامل تزيد في الإقبال على العمل .

✓ الفرضية الفرعية الثانية :

- يساهم أسلوب القيادة الفوضوي في زيادة الدافعية في الانجاز.

• مؤشراتها :

- تفويض السلطة للمرؤوسين تؤدي إلى الشعور بالانتماء .

- الولاء للجماعة ينمي روح المبادرة.

- الحرية المطلقة تساهم في الرفع من روح المعنوية .

- الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى تعميق روح التعاون .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة :

- يعمل أسلوب القيادة الأوتوقراطي على الالتزام في العمل.

• مؤشراتها :

- الرقابة المستمرة تؤدي إلى المواظبة على العمل .

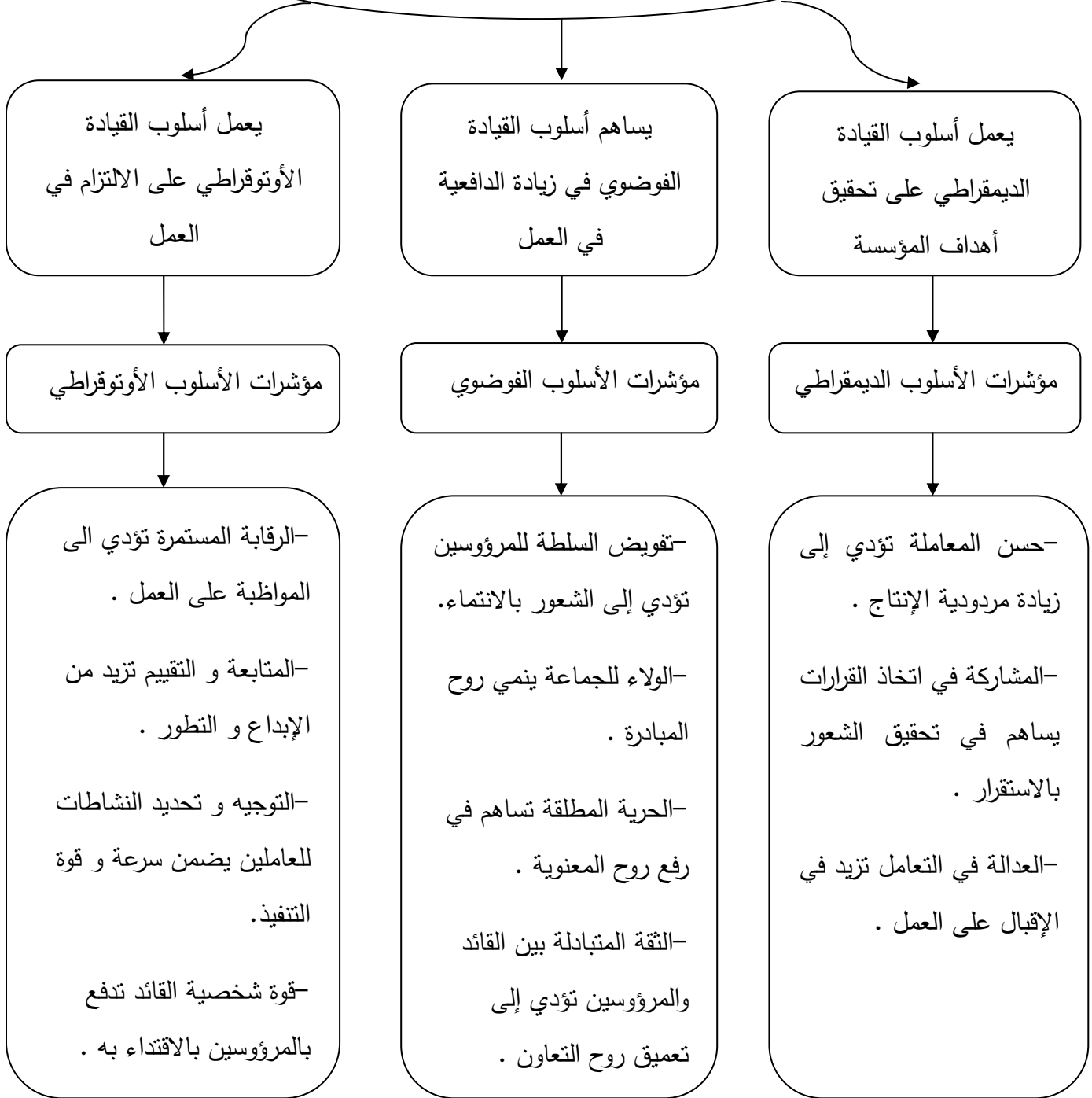
- المتابعة والتقييم تزيد من الإبداع و التطوير.

- التوجيه وتحديد نشاطات العاملين يضمن السرعة وقوة التنفيذ.

- قوة شخصية القائد تدفع بالمرؤوسين للاقتداء به .

الشكل (01): يوضح الفرضية و مؤشراتها :

للقيادة دور في تحسين أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين.

سادسا: تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد مفاهيم الدراسة مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي، لأنها تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في انجازه، حيث يتم التطرق إلى المفهوم اللغوي والاصطلاحي، من طرف الباحث لموضوع دراسته، إضافة إلى التعريف الإجرائي الذي يتولى الباحث صياغته بصفة خاصة.

ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم التي تتطلب التوضيح ونزع الغموض عنها، وفقا لما تحتويه دراستنا من مفاهيم لا بد أن تقدم عنها تعاريف، وهي كالتالي :

I - المفاهيم الأساسية:**1 - مفهوم الدور :**

- لغة: "هو عودة الشيء إلى ما كان عليه، جمع ادوار".¹

ويعرف أيضا "هو عودة الشيء إلى ما كان عليه، الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، ودور الممثل هو احد المواقف التي يظهر فيها على المسرح والتي تكون منها المسرحية".²

- اصطلاحا:

يعرف بأنه: "مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني".³

يستخدم الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي بمعان مختلفة، فيطلق كمظهر للبناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، كما يمكن تعريفه على انه " نموذج يتركز على وضع مكانة محددة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين ويتحدد دور الشخص

¹ عبد الله البستاني : معجم مدلول ،مكتب لبنان، بيروت،1992،ص 375.

² علي بن هادية وآخرون : القاموس الجديد للطالب ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر،1991،ص349.

³ علي السلمي :إدارة السلوك التنظيمي ،دار عريب للطباعة والنشر ،القاهرة،دس،ص598.

في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقدونها الآخرون ، كما يعتقدونها الشخص نفسه¹. بمعنى أن الدور هو تلك الوظيفة الذي يقوم بها كل شخص وتختلف من شخص لآخر تبعاً لاختلاف الوضع الذي يحتله.

كما يعرف كذلك بأنه: "نمط من المعايير فيما يختص بسلوك الفرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، الفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال"².

ويعرف أيضاً أنه: "أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة محدد أهدافه ورغباته"³. ويقصد من هذين التعريفين أن الدور مرتبط بسلوك الفرد الذي ينتج منه وليس الفرد نفسه.

- التعريف الإجرائي :

هو عبارة عن نشاط يقدر سلوك الأفراد داخل الجماعة ويعبر عن أفعالهم ويحدد أقوالهم وهو طريقة لتلبية مختلف الحاجات الاجتماعية للآخرين.

2- مفهوم القيادة :

- لغة : "مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور".

القود في اللغة تعني السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والرشد.⁴

¹فاروق مداس : مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، دب، 2003، ص210.

²جابر ناصر الدين، لوكيا الياشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار اليدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص113.

³محمد علي شمس الدين وآخرون : السلوك القيادي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص35.

⁴محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص76.

- اصطلاحاً: لقد اهتم الكثير من العلماء بدراسة القيادة لأهميتها في ميدان العمل حيث عرفها فيبر: "بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعة في المؤسسة حيث يحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تعمل على تحقيق أغراضها"¹.

وعرفها هارك (Herk): "بأنها عملية تأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد"². ويتبين لنا من خلال هذان التعريفان أن القيادة لا تتم إلا داخل جماعة وبوجود قائد يتولى شؤون المؤسسة بغية تحقيق أفضل النتائج.

يعرفها أيضا "أوردويتيد": "هي النشاط الذي يمارسه الشخص لتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³.

كما تعرف على أنها: "فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن تأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"⁴.

وهي: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"⁵.

بالإضافة على أنها: "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنوط بهم"⁶.

من خلال التعاريف السابقة فإن القيادة هي عملية تأثير على جماعة ما قصد توجيههم وتوحيدهم نحو تحقيق هدف ما.

¹ منذر هشام الخطيب: المناهج التربوية ومناهج التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 13-14.

² منذر هشام الخطيب: مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ ثوفان كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 90.

⁴ محمد عزات الحلالة، احمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 161.

⁵ طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان،

ط1، 2013، ص 185.

⁶ المهدي الطاهر غلية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والتوظيف، دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا، ط1، 2003، ص 215.

كما تعرف بأنها: " عملية يتمكن فيها الشخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على المنصب أو السلطة الرسمية ".¹

ويعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع "أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة ".

كما تعرف بأنها " الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال"². من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن القيادة عملية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا بحيث يستخدم الشخص نفوذه قوته من أجل توجيه والتأثير على الأفراد لانجاز هدف ما .

كما تعرف القيادة أيضا "القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم نحو تحقيق احد الأهداف ".

يعرفها بيتر دركر: " القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى، وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية، وليس هناك أفضل من أسس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة، التي تطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة، المبادئ الحازمة للقيادة والمسؤولية، والارتفاع بمستويات الأداء، واحترام الفرد وعمله.

يعرف koontz القيادة على أنها: " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف ".³

¹ فيدلر سادلر: ترجمة هدى فؤاد محمد : القيادة ، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، ط1، القاهرة ، 2008، ص17.

² فاروق مداس: مرجع سبق ذكره ، ص212.

³ سيد الهواري : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، المطبعة الكمالية ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1982، ص329-330.

ويعرفها **kelly and lazer** على أنها: "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف".

يعرف **fifner** القيادة على أنها: "فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محدد".¹

ويعرفها **tead** أيضا: "أنها ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف".²

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن القيادة في جوهرها عبارة عن قدرة الفرد في التأثير على جماعة ما وتوجيههم وتنسيق جهودهم وأفكارهم ووجهات نظرهم في مواقف معينة قصد تحقيق هدف ما.

- التعريف الإجرائي:

القيادة هي عبارة عن عملية ونشاط موجه يقوم به القائد والتي تسعى من خلالها إلى التأثير في الأفراد العاملين في المؤسسة وتوجيههم بغية تحقيق أهداف الجماعة.

3- مفهوم التحسين:

- لغة: حسن (تحسينا)، زين - جعله حسنا.

- اصطلاحا:

لكلمة التحسين عدة معان ولعل من أهمها التشخيص والإصلاح والتطوير والتقويم.

- التعريف الإجرائي: من خلال هذا التعريف يمكن القول انه اهتم بالفرد من خلال تطوير وتقييم أداء الذي يقدمه.³

¹ سيد الهواري : مرجع سبق ذكره، ص ص329-330.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص258.

³ كمال عبد الحميد إسماعيل: السلوك التنظيمي إدارة الأفراد، القاهرة، 1994، ص19.

4- مفهوم الأداء:

- لغة : يشير الأداء اللغوي للفعل "أدى الشيء" أي قام به ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه أوصله إليه" ¹.

هو الفعل من كلمة أداء « perfom » يؤدي وفقا لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والانجاز. ²

- اصطلاحا :

يقصد بمفهوم الأداء: " المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها لذا فهو مفهوم يعكس كل من أهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة " ³. ويعرف الأداء أيضا على أنه : "صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط " ⁴.

ويعرف أيضا بأنه: " تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييمها لقياس الأهداف المحددة " ⁵.

من خلال هذا نستنتج أن الأداء هو قيام الأفراد بنشاط معين بغية إشباع حاجة معينة وتحقيق هدف معين .

¹ ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1956، ص 360.

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010، ص 95.

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 478.

⁴ عبد الرحمن العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف 2010/2011، ص 143.

⁵ علي سلمى: مرجع سبق ذكره، ص 25.

- التعريف الإجرائي :

هو محصلة الأعمال والمهام التي ينجزها العامل وهو قابل للقياس، إذ يبين مدى قدرة الأفراد في المساهمة في تحقيق الأهداف.

5- مفهوم العمال :

يعرفه محمد الصغير بعلي: " أنه شخص يتعين من حاصل عمل هو لا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسة نشاطه المهني".¹

كما يعرفه زكي بدوي: "أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه لصالح صاحب العمل".² أي قدرة الفرد على مزاولته نشاط أو القيام بجهد عضلي محدد مقابل دخل مادي ثابت.

أما العامل من المنظور القانوني فانه: "يمثل كل شخص طبيعي وصل إلى سن العمل القانونية ويمارس مهنة أو وظيفة لقاء أجرا أو ضمن عمل حر".³

كما جاء في الميثاق الوطني: " ويعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري والجسدي ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسته لنشاط مهني".⁴

- التعريف الإجرائي:

هم مجموع الأشخاص الذين يقومون بأعمال محددة في أماكن معينة ويحصلون على أجر مقابل الجهود المبذولة سواء أكانت جهود عضلية أو فكرية.

¹ محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992، ص38.

² -احمد زكي بدوي : معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية ، لبنان، دس، ص239.

³ الجريدة الرسمية 11/90، قانون العمل، الفصل الأول، تعريف وأحكام عامة، المادة01، ص03.

⁴ الميثاق الوطني الجزائري، 1976، ص50.

6- مفهوم أداء العاملين:

إن الأداء الفردي في العمل هو محصل التفاعل لدافعية الأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.¹

كما يعرف على أنه: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى المستويات بكفاءة وفاعلية".²

كما يعرف بأنه: "سلوك الفرد في التعبير عن إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال برامج التدريب".³

يعرفه محمد سعيد سلطان: "يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، المكونة لوظيفة الفرد".⁴

- التعريف الإجرائي:

هو ذلك النشاط الذي يقوم به الأفراد داخل المنظمة بغية إشباع حاجياتهم ومتطلباتهم.

7- مفهوم المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل أسس أي بني هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أوجد تنظيمًا معينًا على أساس أو صرح أو قواعد متينة.

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغة الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل instituer ،

¹ رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي 1 ط، شركة باثن، باتنة، 2003، ص58.

² كيدر عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محند أو الحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2015-ص59.

³ بومدين يوسف: اثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص117.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2002، ص219.

بمعنى *établir* يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس.....الخ.¹

- اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة والتي سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

وجد عبد الرزاق بن حبيب يعرف المؤسسة بأنها: "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".²

أما وليام غراهام سمنز فيعرف المؤسسة بأنها: "وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم احدهما مع الآخر ويعتقد بان اغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويبيح عادات اجتماعية لا أن تتحول إلى عرف اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية"³، أي أن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي تتشكل من أفراد يتفاعلون مع بعضهم قصد إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافها.

تعرف بأنها " منظمة تجمع أشخاص وكفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من اجل إنتاج السلع".⁴

ويرى تالكوت بارسونز بأنها: " وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف معينة".

¹ مريوحة بولحبال نوار: محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص138.

² عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

³ إسماعيل عراجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص14.

⁴ عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص24.

ويرى برنارد شيبستر بأنها: "نسق تعاوني يتكون من عناصر مركبة يتم فيها تعاون الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة"¹.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من العلاقات البشرية والموارد المادية والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين قصد أداء المهام المنوط بها"²، بمعنى أن المؤسسة هي تلك الوحدة التي تجمع بين العناصر المادية والبشرية قصد أداء مهام معينة .

- التعريف الإجرائي:

نستنتج مما سبق أن المؤسسة هي نسق اجتماعي لها إطار تنظيمي وكيان اجتماعي، يتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمادية وتحكمها قواعد وإجراءات.

II- المفاهيم ذات الصلة :

1- **اتخاذ القرار:** هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين الحلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينهما.³

2- **الديمقراطية :** يعرفها رايت ميلز: " أنها نوع من البناء الاجتماعي ومجموعة من التوقعات السياسية الديمقراطية في قوة وحرية أولئك الذين يجتمعون لرقابة القانون على تعبير القانون وفقا لقواعد متفق عليها"⁴.

3- **الإنتاجية :** وتشير إلى ما يتضمن كلا من الكفاءة والفعالية، حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة، أما الكفاءة فهي نسبة المدخلات المستهلكة إلى

¹ حسين كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، 2009، ص 109.

² زيد عبود: معجم المصطلحات الإدارية العامة، دب، ط2008، ص1، ص39.

³ زيد عبود: مرجع سبق ذكره، ص39.

⁴ محمد وسيم : السياسة والحكم في ضوء الدساتير المقارنة ، مكتب الانجلو مصرية ، مصر ، ص43.

المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى وانه كلما تم تحقيق مخرجات معينة مدخلات اقل فان النتيجة تكون كفاءة عالية.¹

4-القائد : يعرف بأنه الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء الجماعة، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية.²

5- الدافعية:هي عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف محدد، وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك .

6-الإبداع : لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على انه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. ومنه من يعرفه على انه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة والمنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.³ كما يعرف على انه عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة وبيئتها العامة.⁴

سابعا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة محورا رئيسيا يستند إليه الباحث أثناء القيام ببحثه، فهي تزوده بالأفكار والإجراءات التي تفيد في إيجاد حلول لمشكلته والنقاط المبهمة حول بحثه،بالإضافة إلى توجيهه نحو

¹سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للطباعة والنشر ، ط2000،1، ص189.

²أبو النيل محمد سعيد : علم النفس الصناعي ، دار النهضة، بيروت ، 1983،ص125.

³LLOYD A. ROWE ,AND WILLIAM B .BOISE,ORGANIZATIONAL INNOVATION :CURRENT RESEARCH AND EVOLVING CONCEPTS,PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW ,VOL .34(May /june 1974)pp ,284-293 .

⁴RICHARD L .DAFT,ORGANIZATION THEORY AND DESIGN ,WEST PUBLISHING COMPANY ,1992 ,P.254.

المراجع والمصادر، ومن هذا المنطلق فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الدراسات التي رأينا بأنها تخدم موضوع بحثنا، وتنظيم وتوجيه مسار بحثه .

وانطلاقاً مما سبق سوف نتناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، فقد اعتمدنا على معيار التصنيف في عرضها على أساس الدراسات التي لها علاقة بالمتغير المستقل " القيادة" والمتغير التابع المتمثل في "أداء العاملين"، كما تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث.

1-الدراسات الأجنبية :

1-1- دراسة أوهايو (1950) : ¹

✓ بعنوان البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى أداء الوظيفي لجماعة العمل، وهي من أكثر الدراسات المعروفة بين أعمال البحث الكبرى التي نمت بعد الحرب العالمية الثانية.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

استخدم باحثو هذه الدراسة في جمع البيانات الملاحظة والمقابلة وكما تم استخدام أداة الاستبيان منفصلين احدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه، وآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوس القائد .

✓ نتائج الدراسة :

وأبرزت النتائج ظهور سلوكيين قياديين هما:

- المبادرة والتنظيم : ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد العمل المراد أدائه، وإقامة شبكة للاتصالات وتقويم أداء جماعة العمل .

- التعاطف: وهو السلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين، ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين.

¹ احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، 1979، ص67.

✓ **التعقيب :**

✓ تناولت هذه الدراسة متغيري دراستنا والمتمثل في النمط القيادي والأداء، ولقد أفادتنا هذه الدراسة فيما يتعلق بالجانب النظري وفي اختيار المنهج ولكن الاختلاف يكمن في طريقة التحليل والمعالجة وعينة الدراسة .

1-2- دراسة جامعة ميتشجان¹ :

في الوقت الذي كانت تجرى فيه أبحاث ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم في جامعة ميتشجان .

✓ بعنوان "الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظف تحت دراسة هدفها، تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين .

✓ نتائج الدراسة :

وقد أظهرت النتائج سلوكيين قياديين بارزين هما:

- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل: يركز على أسلوب الإشراف المباشر، واستخدام القوة الشرعية والقسرية والالتزام بجدول الإنتاج وتقييم أداء العاملين.

- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين: يركز على تفويض السلطة والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين .

✓ **التعقيب:**

تشابهت هذه دراسة مع جوانب موضوعنا، وقد تم الاستفادة منها في تحديد أنماط السلوك القيادي التي يتبعها القائد إضافة إلى تحديد الأسلوب الذي يهتم به الموظف أو العامل لكن الاختلاف يكمن في المكان والزمان وكذا اختلاف الثقافات بين البلدان.

¹ – Richard H.Cox, psychologie du sport ,1 édition ,de Boeck université , paris ;2005,p285.

1-3- دراسة وودارد 1994 woodard :¹

✓ بعنوان: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا في

الولايات المتحدة الأمريكية .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

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

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

ولقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث الاستبيان بحيث كان الأول لوصف

السلوك القيادي والثاني لقياس دافعية المعلم نحو العمل.

✓ مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من 420 معلم يعملون 10 مدارس وسطى بولاية جورجيا الأمريكية .

✓ نتائج الدراسة :

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيمل يلي:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلمين نحو العمل .
- أعطت الدراسة دلالة إحصائية بان المعلمين يكونون أكثر دافعية لتحقيق أهداف برنامج المدرسة عندما يعملون لدى مدير له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي .

¹دراسات نفسية ، مجلة التربية ن المجلد 2، العدد 1، جامعة المنصورة ، مصر ، 2003، ص ص 50-51 .

✓ **التعقيب :**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس بجورجيا مع تحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل، حيث أفادتنا في معرفة أنماط القيادة وهو جزء من دراستنا في تحديد أساليب القيادة وتختلف عن دراستنا في المتغير التابع حيث تناولت القيادة لدى مدراء المدارس في حين تناولت دراستنا القيادة والأداء في المؤسسة الصناعية .

2- الدراسات العربية :

1-2 دراسة محمد إبراهيم مجممي : ¹

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

حيث هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي يلعبه اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين.

✓ **منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث في جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

✓ **مجتمع و عينة الدراسة :**

تمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض البالغ عدده 1203 و عمالة (111.965) حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين تكونت من 311 عامل .

✓ **نتائج الدراسة :**

1 محمد إبراهيم مجممي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2004، ص ص 5،16 .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ممارسة أنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، ديمقراطي، والفوضوي) لدى عينة المصانع الخاصة بمدينة الرياض وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائيا بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي فالأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض .

✓ **التعقيب :**

لقد تناولت هذه الدراسة متغير القيادة وهو جزء المهم في دراستنا ولقد أفادتنا هذه الدراسة في تحديد معالم القيادة واهم أساليبها مما ساعدنا في بناء فرضيتنا، أما الاختلاف فيتمثل في كونها درست أنماط القيادة وعلاقتها بالنمو المهني، أما دراستنا فقد تناولت دور القيادة في تحسين أداء العاملين أي الاختلاف يكمن في المتغير التابع إضافة إلى مكان وزمان إجراء الدراسة .

2-2- دراسة عبد العزيز بن علي بن احمد السلطان 2008 :¹

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

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي لدى لاعبي الألعاب الجماعية لفئة الدرجة الأولى بأندية المنطقة الشرقية، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات التالية الجنس، السن، سنوات الخبرة في مجال التدريب وطبيعة المهنة.

✓ **منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام مقياس السلوك القيادي لمدربي الألعاب الجماعية من إعداد أبو زيد سنة 1990 .

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدنيا للطباعة، مصر ، 2003، ص50.

✓ مجتمع وعينة الدراسة :

✓ تكونت عينة الدراسة من 76 مدرب و 622 لاعبا من الدرجة الأولى الأندية الدرجة الأولى في المنطقة الشرقية .

✓ نتائج الدراسة :

- هناك علاقة ارتباطيه بين السلوك الذي يمارسه مدريو الألعاب الجماعية السعوديين لفئة الدرجة الأولى ودافعية الانجاز للعاملين .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المهمة والسلوك القيادي لمدربين في بعد المشاركة والسلوك الديمقراطي وذلك لصالح المدربين والمتفرغين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي وبين دافعية الانجاز للاعبين في دافع الانجاز للنجاح وذلك لصالح اللاعبين ذوي الخبرة من 1 إلى 5 سنوات .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن والدافعية في الانجاز لدى اللاعبين .

✓ التعقيب:

تتداخل هذه الدراسة مع دراستنا في السلوك القيادي أما الاختلاف فيمكن في المتغير التابع حيث درست دافعية الانجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية على عكس دراستنا فقد تناولنا أداء العاملين في المؤسسة وهذا ما يوضح الاختلاف بين الدراستين في مكان وزمان إجراء هذه الدراسة وحتى عينة البحث .

2-3- دراسة حسين مرضي الدوسري 2010 :¹

بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين "

وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي مفاده:

¹حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية التقنية بالخرج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2012/2013، د.ص.

- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي ؟

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وقد اعتمد الباحث في جمع بياناته على الاستبيان في جمع المعطيات وتحليل النتائج.

✓ مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من عينة بلغت 165 موظف، أما مجتمع الدراسة فتمثل في موظفي كلية التقنية بالخرج بالسعودية.

✓ نتائج الدراسة :

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي ثم النمط الحر. ✓ التعقيب:

تتشابك هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقل المتمثل في القيادة، ولقد استفدنا من هذه الدراسة في تحديد أنماط القيادة (الأوتوقراطي، التشاركي، الحر) والنوع الأكثر فاعلية للممارسة على الموظفين، إلا أن الاختلاف يتمثل في المتغير التابع حيث قام الباحث بدراسة الرضا الوظيفي على عكس دراستنا المتمثلة في تحسين الأداء لدى العمال .

3-الدراسات المحلية:

3-1 دراسة صالح جيلح (2004-2006):¹

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

¹ صالح جيلح: اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مجمع صيدال ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004/2006.

وانطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي تمثل في :

- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين بالمؤسسة ؟

واستخرج منه مجموعة أسئلة فرعية تمثلت في :

- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت ؟

- ماهي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين ؟

✓ **منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات :**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة الحالة، كما اعتمد على مجموعة من

الأدوات العلمية من بينها المسح الكتابي، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة .

✓ **مجتمع وعينة الدراسة :**

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 فرد، تمثلت في موظفي الإدارة ومرووسيهم .

✓ **نتائج الدراسة :**

- قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال إقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة

المحدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم على قوة السلطة الرسمية وهو ما أدى إلى وجود

صراعات بين القادة والمرؤوسين والتي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلهم .

- ميل القادة في مجمع صيدال إلى الحلول الوسطى لتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام

بالعمل والإنتاج، أي العجز عن تحقيق وإتباع حاجات المرؤوسين.

✓ **التعقيب:**

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغيرات دراستنا مع (القيادة، الأداء)، حيث استفدنا من هذه

الدراسة في تحديد المفاهيم المتعلقة بالقيادة والأداء، أما الاختلاف فيمكن في مكان وتاريخ إجراء هذه

الدراسة إضافة إلى عينة الدراسة .

3-2- دراسة كيدر عمار (2014-2015):¹

✓ **بعنوان :** تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز بمديرية التوزيع - .

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟
- ماهي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقسيمه وما أهم سبل تحسينه ؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟

✓ **منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :**

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث في جمع البيانات : الملاحظة و المقابلة والاستمارة .

✓ **مجتمع وعينة الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من كل عمال المؤسسة سونلغاز والإطارات والعمال التنفيذيين دون استثناء، حيث تضم مديرية التوزيع بالأغواط ثلاثة مقاطعات هي مقاطعة أفلو ومقاطعة حاسي الرمل بمجموع يد عاملة قدرت ب 322 عامل وهو ما يمثل مجتمع الدراسة .

✓ **نتائج الدراسة :**

بعد إجراء التحليل الإحصائي تم التوصيل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، وارتفاع المستوى الأداء لدى الأفراد .

¹كيدر عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2014/2015.

✓ **التعقيب :**

تناولت هذه الدراسة متغيري دراستنا الحالية والمتمثلة في القيادة والأداء، ولقد أفادتنا هذه الدراسة في انجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير المستقل والتابع لموضوعنا كما توجهنا في اختيار أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة ثم الاستمارة، أما الاختلاف بين الدراستين فيمكن في حجم العينة ومجتمع الدراسة .

3-3- دراسة بوخلوة باديس و قمو سهيلة(2014) :¹

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

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلين التاليين :

- ماهي أثار أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل) على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة مطاحن جديع بنقرت من وجهة نظرهم ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزي إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي) ؟

✓ **منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :**

استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي من اجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وقد استخدم الباحثين في جمع البيانات أداة الاستمارة.

¹باديس بوخلوة و قمو سهيلة: (أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي). مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 2015/01، الجزائر ، ص ص207، 208.

✓ مجتمع وعينة الدراسة :

✓ يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت بولاية ورقلة بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم : (107) موظفاً، ومن بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها 89 فرداً تم اختيارهم أسلوب العينة العشوائية .

✓ نتائج الدراسة :

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود اثر ذي دلالة الإحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

✓ التعقيب:

تناولت هذه الدراسة أنماط القيادة وأثاره على الأداء الوظيفي، حيث استفدنا منها من خلال دراستها للمتغيرين وما توصلت إليه من نتائج مما ساعدنا في بناء الإطار النظري لدراستنا، إلا أن الاختلاف يكمن في أسلوب صياغة الفرضيات وكذا منهجية الدراسة والتحليل (مجتمع الدراسة ، والعينةالخ).

- لتعقيب العام للدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا والمتعلقة بموضوع القيادة والأداء ولقد تم توظيف أهم الدراسات التي اشتركت مع متغيرات دراستنا، قصد الإلمام والاستفادة من تلك الدراسات الميدانية للقيام

بدراستنا الحالية فقد وجهتنا هذه الدراسات الميدانية للقيام بدراسة الحالية بالإضافة إلى فهم موضوعنا كما قدمت لنا معلومات حول القيادة والأداء كأحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة .

ويمكن القول أن الدراسات السابقة رغم اختلافها مع دراستنا الحالية من حيث مجال الدراسة والتخصص وأيضا من حيث المنهج المتبع وطريقة تناول الموضوع إلا أنها تتقارب مع موضوعنا في النقاط التالية:

أ- الاهتمام بالقيادة الإدارية .

ب- الاهتمام بتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

أما نقاط الاختلاف مع دراستنا فتكمن في السؤال الإشكالية التي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية، كما تختلف الدراسة الحالية من حيث طريقة التناول والتحليل عن الدراسات السابقة هذا ويقدم بحثنا مع الدراسات السابقة إضافات حول دور القيادة بأنماطها الثلاث في تحسين أداء العاملين .

هذا وقد أفادتنا الدراسات السابقة في الفهم الجيد لموضوعنا وتحديد تصوراتنا حول الموضوع، حيث قمنا بالاستعانة ببعض النظريات التي لها علاقة بالموضوع، وساعدتنا هذه المقاربات النظرية والدراسات في التحليل والتفسير، وكذلك نتائج هذه الدراسات ساعدتنا في اختيار العينة وتحديد بعض أسئلة الاستمارة .

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول أن الفصل الأول هو الركيزة الأساسية التي ينطلق منها الباحث في تناول ومعالجة دراسته، لان هذا الفصل يزيل اللبس الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، ويكون هذا من خلال الإلمام بمجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة في إشكالية الدراسة وأسباب اختيارنا للموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وصولا إلى فرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للموضوع

تمهيد

أولا: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"
- 2- نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول"
- 3- نظرية البيروقراطية "لماكس فيبر"
- 4- نظرية الرجل العظيم
- 5- نظرية السمات

ثانيا: النظريات التقليدية المحدثه

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية "لالتون مايو"
- 2- نظرية الشبكة الإدارية
- 3- نظرية الفلسفة الإدارية "لدوغلاس ماكريغور"
- 4- نظرية سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو"

ثالثا : النظرية الحديثة

- 1- النظرية الموقفية "ل فيدلر"
- 2- نظرية المسار/المسلك /الهدف
- 3- النظرية التفاعلية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المقاربات النظرية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها أي دراسة باعتبارها الوسيلة التي يتم من خلالها الباحث الإحاطة بموضوع دراسته من خلال تقديم رؤى دقيقة وواضحة، حيث يشغل موضوع القيادة ولا يزال محط اهتمام الكثير من المنظرين فتعددت أفكارهم وأرائهم والمتعارضة بظهور العديد من النظريات، ومن خلال هذا فقد تطرقنا إلى بعض النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء انطلاقاً من النظريات الكلاسيكية إلى النيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة .

أولاً : النظريات الكلاسيكية :

تعتبر النظريات الكلاسيكية من بين النظريات التي تميزت بوضع الأسس والقواعد العريفة في الإدارة وكذا تطور الفكر التنظيمي، من خلال اعتمادها على أفكار روادها والممثلين في : فريدريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر .

1- نظرية الإدارة العلمية ل'فريدريك تايلور(1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1900-1920) على يد رائدها الأول تايلور، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدعوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة¹، وتعالج هذه النظرية حالة عدم التقيد من قبل العاملين أثناء قيامهم بالعمل مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى ومحددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس موحدة، وان يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تحقق الكفاءة ولا مستويات الإنتاج المستهدفة لذا لا بد على الإدارة أن تتعامل مع العمال وفق مبدأ العقاب والثواب، فمن يعمل وفق مبدأ الإدارة أي تعلمه في موقع العمل سينال مكافآت، أما الابتكار والإبداع فتلك أمور يهتم بها المختصون بالإدارة والإشراف لذلك فالمدیر لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجيب عليهم عمله دون رقيب² .

¹صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص23.

²زيد عبودي : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص204.

وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ هي¹:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها، وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة .
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الانجاز.
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال على تأدية العمل .

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية انه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل في جزئيات ودراسة كل جزئية على حدا حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، واعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن " العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فان تدريب العامل وتكوينه أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل " .

وعلى الرغم ما قدمته هذه النظرية من مبادئ يمكن القول أنها تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية واعتبرتهم مجرد آلة منتجة، ومجردة من قدراته الفكرية والإبداع في مجال العمل ووجد فقط لتحقيق دخل مادي².

¹صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع،ص23.

²صلاح الدين عبد الباقي : نفس المرجع،ص23.

2- نظرية التكوين الإداري ل "هنري فايول" (1841-1925) :

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية تدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في " وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما"¹، ففي حين تركز التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية - المستوى الإنتاجي- في المصنع ثم التدرج إلى الأعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا - المستوى الإداري- من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية .

وقد عرض فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" إلى ثلاثة موضوعات رئيسية في مجال الإدارة وهي² :

أ- الصفات الإدارية : لقد نادي فايول بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية، هذه الصفات أن لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، وقد صنفها إلى :

- صفات طبيعية بدنية : وتتمثل في الصحة، القوة والنشاط.
- صفات عقلية وذهنية:تتمثل في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب وحسن التصرف والحكم على الأشياء بشكل جيد.
- صفات خلقية: الحيوية الحزم، الولاء القدرة على التجديد والابتكار والرغبة في تحمل المسؤولية.
- الثقافة العامة : الإلمام بالمعلومات حتى وان كانت لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير .

¹محمد علي محمد ك علم اجتماع التنظيم ، ج 01، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية،1982،ص132.

²عبد الله محمد عبد الرحمن : علم اجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1999، ص92.

- صفات فنية :الإلمام بكل المعلومات التي تخص الوظيفة التي يؤديها المدير، زيادة على ذلك فقد رأى أن كلا من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، فالفاعلية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر، تخضع لمجموعة من المبادئ، المناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية.

ب_ المبادئ الأساسية للإدارة¹ :

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأً الرشيدة تتمثل في :

- تقسيم العمل : يترتب عليه زيادة التخصص مما يتيح للعاملين، والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدر والثقة في النفس .
- السلطة والمسؤولية: تكون السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تنبثق من السلطة، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وقدرة الإلزام بها .
- النظام :عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم.
- وحدة مصدر الأوامر : يجب أن يتلقى الموظفين أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- وحدة التوجيه: من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع.
- الخضوع: يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره ص ص 92-93.

- مكافئة الموظفين: تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم، أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة، بحيث يحقق ذلك رضاهم.
 - المركزية: ويقضي هذا المبدأ بتركيز السلطة في شخص معين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم تفويضها بما يقتضيه الظروف.
 - تدرج السلطة : أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها، فيكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري، وينبغي هنا التنفيذ بتحديد العلاقات المهنية بين الفرد ورئيسه .
 - الترتيب: يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة.
 - العدالة والمساواة : مراعاة الإنصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة .
 - الاستقرار في العمل: أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل.
 - المبادرة والابتكار: السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الإبداع والتجديد.
 - إضفاء روح التعاون: ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل الفريق حتى يتكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة.
- والجدول رقم (01): التالي يوضح المبادئ الإدارية وفق منظور "فايول " :

المبادئ	إضافات بشأنها
تقسيم العمل .	-تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة والانجاز.
السلطة و المسؤولية.	-السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير.
الانضباط (النظام) .	- احترام الإنفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، مما يتطلب وجود مشرفين جيدين لمتابعة الأداء .
وحدة إصدار الأوامر.	-استلام الأوامر من رئيس واحد .
وحدة التوجيه.	-تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة .
المنافع العامة .	-تستند إلى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة .
سلسلة المشرفين (تدرج الصلاحيات).	-وتسمى سلسلة المراجع، حيث لا يجوز مراجعة الأعلى بدون موافقة الرئيس.
الأوامر (الترتيب) .	-وتشمل الترتيب المادي للأجهزة وكذا تنظيم العلاقات .
المركزية.	تشير إلى نطاق تركيز السلطة .
المكافأة والتعويضات.	تخص بالمكافئات وآليات منحها للأفراد .
المبادأة (الأقدم) .	-تخص الانجاز وتشجيع المبادأة والإبداع .
خصوصية العمل الجماعي.	تركز على توحيد الجهود .
المساواة في المعاملة .	العدل والمساواة في معاملة الأفراد .
الاستقرار في العمل .	-الاستقرار والاستمرارية في العمل .

Source : Johnr,schermerhorn,jr ,(2001) <<management>>(U.S.A 6th,Wiley et sons,INC .)p.74 .ed , john .¹

¹ عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، صص، 62،63 .

ج- عناصر الإدارة¹:

يرى فايول أن العناصر التي تختص بها الإدارة هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضغط، السيطرة، التحكم، التنبؤ وبعد النظر للذين يجب أن يتحلى بهما أصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا خاصة عند وضع السياسات والخطط.

من خلال نظريته أكد أن كل من العامل والمدير يحتاجان إلى تعزيز قدراتهم سواء أكانت فنية أو إدارية، مما يساعدهم بالقيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية، ولكن وعلى الرغم من ما قدمته هذه النظرية إلا أن تعدد المبادئ الذي وضعها فايول كانت تدور في محور واحد فقط مما جعلتها عاجزة عن مواكبة التطورات التي حدثت بعدها في المجال الصناعي، بالإضافة إلى أن بعض أفكاره احتوت على مجموعة من التكرارات في بعض الأحيان تتناقض مما جعلها تتعرض للعديد من الانتقادات.

3- النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في بداية القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر إن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقاً لرغبة المسيرين، وإنما مرتبطة بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة².

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن : مرجع سبق ذكره ، ص93.

² Denis segrestin : sociologie de l'entreprise, amond colin, paris ,1996,p71.

أن معنى الديمقراطية عند ماكس بعيده كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية¹، من خلال مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها وتتجلى في :

- التخصص وتقسيم العمل وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين كل حسب خبرته وتخصصه أي الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التسلسل الرئاسي أي هناك هرمية في السلطة في تحديد العلاقة بين المديرين ومرؤوسيهـم .
- نظام العلاقات غير الشخصية مطلوبة لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل .
- نطاق الإشراف ضيق، والتدريب لاكتساب العاملين مهام جديدة في مجال عملهم ومن خلال أساسيات النظرية البيروقراطية لماكس فيبر يتضح لنا انه القيادة داخل المؤسسة تتمثل في القوة والتي اسمها السلطة والتي تقوم على أساس تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ووضع إجراءات وتطبيقها من قبل العمل، كما يتضح لنا أيضا أن الأداء يتحقق بالالتزام العامل وتطبيقه للقوانين الموضوعية من اجل الشعور بالانتماء التنظيمي للمؤسسة.

وبالرغم مما قدمه هذا النموذج هو الآخر من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد وتحسين أدائهم ودقة في الانجاز وتخفيض التكاليف، إلا أن ماكس فيبر هو الآخر تأثر بأفكار تايلور، من خلال تنميط سلوك العامل والقدرة على التنبؤ به، واعتبار العامل مجرد آلة فقط يؤدي واجباته وإهماله للجانب الإنساني لهم، إضافة إلى ذلك خلق جو رسمي داخل التنظيم متجاهلا العلاقات والتفاعلات غير رسمية بين العمال .

4-نظرية الرجل العظيم :

يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب تمكنهم من إحداث تغييرات في مرؤوسهم وفي المجتمع وان هذه القدرات والمواهب لا تتكرر

¹محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية، للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط3 ، 2005 ، ص94.

في أناس كثيرين على مر التاريخ، وأنها لا يمكنها أن تكتسب وترتكز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والاجتماعية والشخصية والعملياتية التي يتحلى بها القائد فان وجود أو غياب بعض أو كل من هذه الخصائص يميز بين الفرد القائد وغير القائد¹ ، ونوضح تلك الخصائص كالتالي :

- الخصائص الطبيعية أو البدنية : مثل العمر، الطاقة، المظهر، قوة الجذب، التركيب البدني، الحجم.

- الخصائص الاجتماعية: كالخلفية التعليمية، المكانة الاجتماعية، التنشئة.

- الخصائص الشخصية: مثل شخصية تعاونية، عدائية، تكيفية، انفعالية، عاطفية، جديرة بالثقة.

- الخصائص العملياتية : مثل متفاني، إجرائي، مؤكد على المبادئ يحكم على الأعمال في ضوء

نتائجها، مقبول من قبل فريق العمل².

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية حول القيادة وصفات القائد الناجح، إلا أنها قد بالغت في تقديرها بربطها للقيادة على أنها ذات طبيعة موروثية تنقل من الآباء نحو الأبناء ولا يمكن بذلك اكتسبها مهملتا بذلك عمليات وبرامج التدريب التي قد تخلق عدة قائدين ناجحين .

5-نظرية السمات :

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينيات وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، وتتطلق من المسلمة القائلة بان سمات الشخصية تؤثر في السلوك وان القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات

¹صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المؤسسات ، الدار الجامعية، مصر، 2004،ص67.

²بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010،ص ص 67-68.

شخصية تميزهم عن غيرهم لذا اهتم الباحثون بالكشف عن السمات القيادية المشتركة للقادة الناجحين، وتتراوح هذه السمات فيما يلي :

- السمات العقلية أو الإبداعية: مثل الذكاء العام، الطلاقة الغوية، الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات.

- السمات الجسمية: مثل الطول، المظهر، مستوى النشاط.

- السمات الشخصية : الهيمنة أو السيطرة، المبادرة وتقدير الذات .

- السمات الاجتماعية: وهنا تتجد أن القادة يتمتعون بما يلي:

- التعاون والتشجيع وروح التعاون بين الأعضاء.

- القدرة على التعامل مع الجماعة .

- الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الإتياع.¹

- الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم.

- سمات عامة: وتشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت ومعرفة العمل والإلمام به والأمانة

وحسن السمعة والتمتع بعبادات شخصية حسنة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير

الاجتماعية².

إن هذه النظرية هي الأخرى، ربطت نجاح عملية القيادة بوجود صفات شخصية للقائد تميزه عن غيره

بربطها بمجموعة من الافتراضات كالسمات العقلية والإبداعية، السمات الجسمية والشخصية والسمات

الاجتماعية ، محاولة بذلك تجسيد افتراض عقلي بعيد كل البعد عن ما هو موجود على ارض الواقع .

²عبد الرحمن سيار : القيادة الفاعلة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1، الإسكندرية ،2014،ص37.

ثانيا: المدرسة التقليدية المحدثه (النيوكلاسيكية).

جاءت هذه النظريات كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي ذكرناها سابقا والتي اعتبرت العامل كآلة منتجة إذ انصب اهتمامها على جانب الإنتاج مغفلة بذلك جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت النظريات المحدثه وضع مبادئ ومفاهيم جديدة محاولة منها لتغيير النظرة التي كانت سائدة حول العامل والعمل آنذاك ومن بين هذه النظريات نجد نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الشبكة الإدارية و نظرية الفلسفة الإدارية ونظرية الحاجات.

1- نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" (1880-1949):

يعد "إلتون مايو" رائد نظرية العلاقات الإنسانية عالم نفس ورجل علاقات عمل وقد كان أستاذا للبحوث الصناعية في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال في جامعة "هارفارد"، حيث وضع نظريته من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة " ويستون إلكتروك" في الولايات المتحدة الأمريكية وقام مجموعة من زملائه بتنفيذ أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات "هاورثون" الشهيرة خلال الفترة الممتدة من (1927-1932)، وقد كان الغرض من هذه الدراسات هو معرفة مدى تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل، وفترات الراحة على إنتاجية العاملين.¹

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه النظرية نجد:

- الإنسان محور العملية الإنتاجية واهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة كي تبقى معنوي مرتفعة.

¹- علي العباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص ص 61، 60.

- الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا ، بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي دور في تحسين الكفاءة والفعالية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة والتي تسمح بالمشاركة والمبادرة وتخلق مناخا طيبا للعمل.

1

وتقوم هذه النظرية على المرتكزات التالية:

- إن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تقديمها فقط من خلال قدراته الفيزيائية بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

- إن المكافأة الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل .

- إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل ².

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية أولت عناية كبيرة بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، من خلال السماح لهم بالمبادرة والمشاركة عن طريق القيادة الديمقراطية التشاركية مما ينمي لديهم الإحساس بالانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي.

2- نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من " روبرت بليك " و " جين موتون " حيث وظفا دراسة " أوهايو " حول القيادة وظفا نتائج دراسة " أوهايو "

¹ - جليل محمد الشماع وكاظم محمود خضير: نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 4، عمان، 2009، ص 68.

² - رابح كعباش: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006، ص 103.

حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج.

ويحدد نمط القيادة عن طريق التقاء هذين البعدين وتتشكل النقاط التالية:

- النمط الأول (1-1): نمط الإدارة المتساهلة أو الإنسانية .

يمارس القائد الحد الأدنى في هذا النمط بالقائد المنسحب من العمل لا يعطي أهمية لا للأفراد ولا للإنتاج وغالبا ما يكون الإنتاج ضعيف.

- النمط الثاني (1-9): نمط الإدارة السلطوية.

الاهتمام الأكبر بإنجاز العمل والاهتمام الأقل بالعاملين ، ويمارس السلطة والقوة واعتبار الأفراد مجرد أدوات للإنتاج، وعناصر تعمل على تنفيذ رغبة القائد وإطاعة أوامره.

- النمط الثالث (1-9): نمط إدارة النادي أو الإدارة الريفية.

هناك اهتمام كبير بالأفراد وبناء علاقات إنسانية واجتماعية يسودها الود والرضي ويكون تركيزه على العمل والإنتاج بأقل نسبة.

- النمط الرابع (5-5): نمط الإدارة المتوازنة أو المعتدلة.

ويركز بشكل معتدل على الإنتاج والأفراد ،أي انه يحافظ على التوازن بين بعد العمل والعاملين.

- النمط الخامس (9-9): نمط إدارة الفريق .

يركز أكثر على الإنتاج ويهمه زيادة الإنتاج وارتفاع روح المعنوي

. ويمكن أن نلخص العلاقة بين القائد والإتباع ونمط السلطة من خلال الشكل التالي¹:

9	(1-9) إدارة النادي									(9-9) إدارة الفردي
8										
7					(5-5) الإدارة المتوازنة أو المعتدلة					
6										
5										
4										
3	(1-1) الإدارة المتساهلة									(9-1) الإدارة السلطوية
2										
1				1	2	3	4	5	6	7 8 9 الاهتمام بالإنتاج

الشكل رقم 02: الشبكة الإدارية.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المؤسسات، المرجع السابق ص 72.

¹ - علي احمد عبد الرحمان عياصرة : القيادة والدفاعية في الادارة التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 59

3- نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماغريغور (1906-1964):

يقدم عالم النفس ماغريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الآخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليها y و x هما كالتالي:

3-1 نظرية: " x "

تنطلق هذه النظرية من افتراضات وهي كالتالي:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- أن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.¹
- يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل .

3-2 نظرية: " y "

ويرى ماغريغور في هذه النظرية أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وإن زيادة الأجور والمكافأة المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز على العمل وترفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية.¹

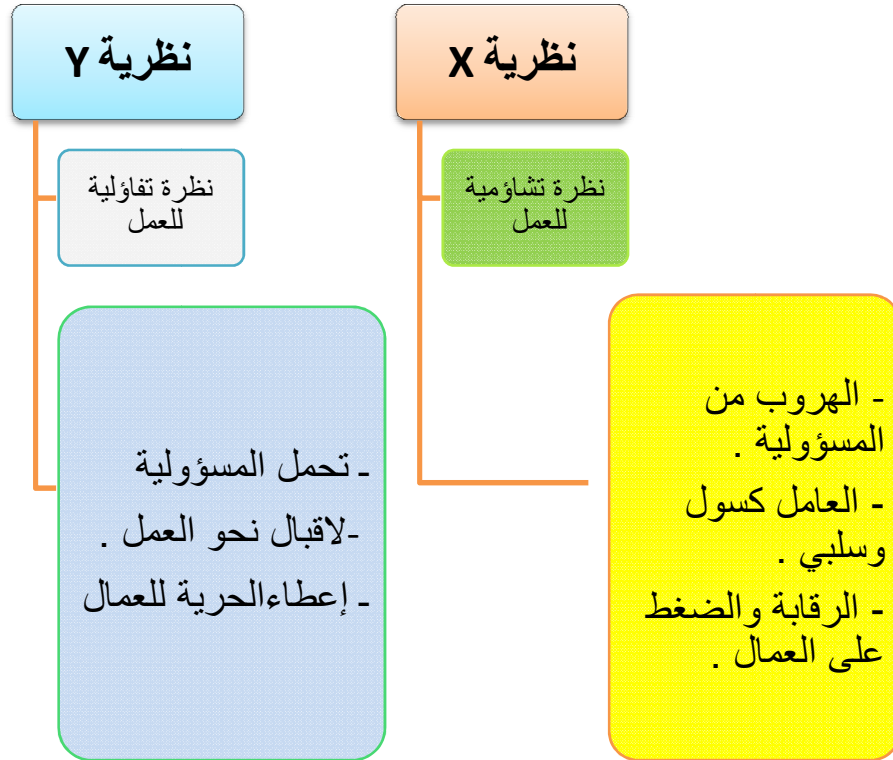
¹ - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 93.

- وأساسيات هذه النظرية تتجلى في:
- ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة.
- يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مباشر.²

¹- فايز الزعبي، محمد عبيدات: اساسيات الادارة الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الاردن، 1997، ص 43.

²- فايز الزعبي، محمد عبيدات، المرجع السابق الذكر، ص44.

الشكل رقم (03): يوضح نظرية الفلسفة الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

4- نظرية الحاجات ل "ابراهيم ماسلو " (1970-1908):

لقد قدم " أبراهام ماسلو " هرم أو سلم الحاجات حدد بموجبها الحاجات الأساسية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية وهي كما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والنوم ،وتأتي أسفل السلم الهرمي ،وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.

- **حاجات الأمان والطمأنينة:** وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطرة ،ولا تتضمن هذه المخاطرة المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله ،وتأتي في الحلقة الثانية من السلم¹.

- **حاجات اجتماعية:** وتتضمن المودة والألفة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزلاء والتعبير عن التوافق والتفاعل مع الجماعة.²

- **الحاجة للتقدير:** تتضمن حاجة الفرد للشعور بأنه موضع اعتراف واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الجماعات من خلال شعورها ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين.³

¹ -أحمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي (معاصرة لسلوك الناس في العمل)، دار المعادي الجديدة ،د ط، مصر، 2005 ص149

² -علي عبد الهادي واخرون: السلوك الانساني في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، ط 4، مصر، 2013، ص 106.

³ - محمد سعيد انور سلطان: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 2003، ص258.

- حاجات تحقيق الذات: تعتبر هذه الحاجة في رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال مواهبه وقدراته وأمانته، ويشير إلى مدى استعدادة للتعبير عن ذلك وتشكل هذه الحاجة في نظر "ماسلو" على السلم الهرمي للحاجات.¹

تأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي:

أ- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة لإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك الفردي.

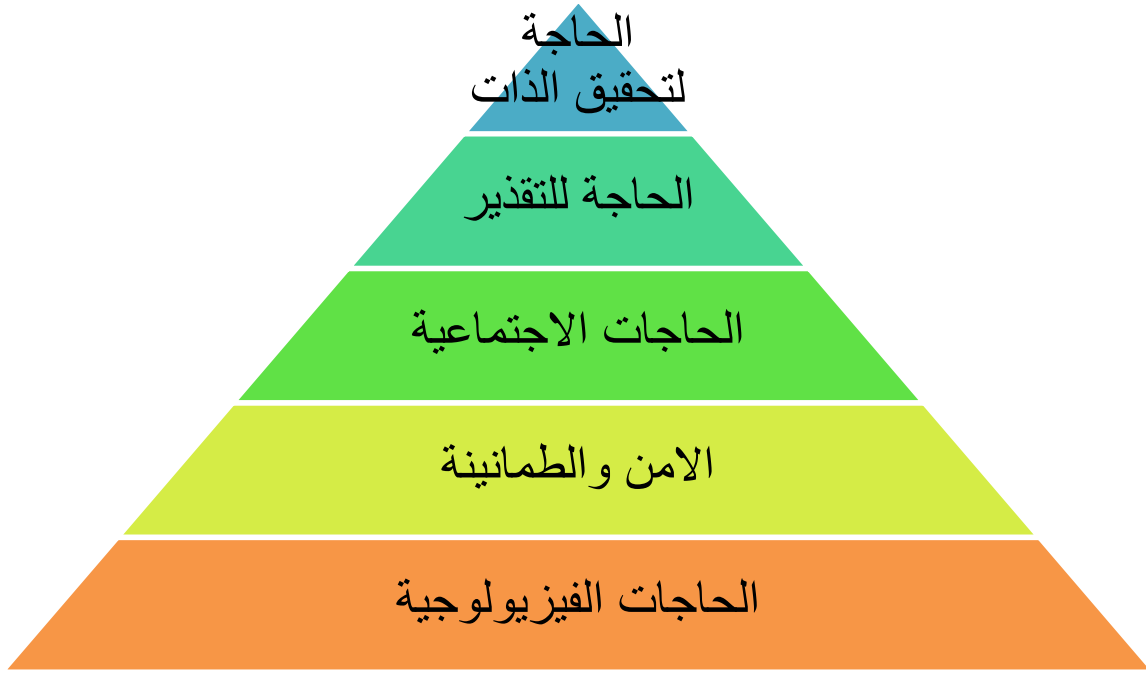
ب- قوة المنبه (المؤثر): كلما زادت درجة إشارة الفرد من خلال المنبهات أو المؤثرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالباً ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا إذا تأثرت بتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها وتحريكها.²

¹ - نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، ط1، عمان، 2008، ص 12.

² - علي عبد الهادي سليم وآخرون: المرجع السابق، ص 107.

والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

الشكل (04): يمثل سلم ماسلو للحاجات :



المصدر: علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007،

ص 211.

- ومما سبق يمكن القول أن هذه النظرية قد ركزت على فهم حاجات ورغبات ودوافع الأفراد وفهم سلوكهم ومحاولة إشباعها مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثا: النظريات الحديثة في القيادة :

1- النظرية الموقفية "فيدلر" 1967:

لقد حاول فيدلر من خلال أبحاثه ودراسته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ولهذا خرج بنظريته الموقفية والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات وأشار "فيدلر" بأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف وهي :

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه وهذه تعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بين طرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا بنظر "فيدلر" يعتبر من أقوى متغيرات الموقف .

- مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل .

- درجة القوة في مركز القائد، وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام.¹

- وفي تطوير لنموذج القيادة قام "فيدلر" بتوضيح أربعة عوامل وهي: الأسلوب القيادي، طبيعة المهام مناخ الجماعة، مصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد، حيث يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد فيما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد.

¹. نجم عبود نجم: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، د ص.

أ - **طبيعة المهام:** تتعلق بما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أو معقدة حيث إذا كانت مهام الجماعة بسيطة ومتكررة يمكن حلها بخطوات متعددة ويكون من السهل تقييم مردود المهام، ويكون لها حل واحد صحيح فإن هذه المهام يمكن القول بأنها واضحة وسهلة والعكس صحيح.

ب - **مناخ الجماعة:** ويطلق عليها كذلك مصطلح علاقات القائد والأعضاء بمعنى إلى أي مدى يحظى القائد بالحب والقبول الشخصي بين الجماعة.¹

ج - **قوة منصب القائد:** leader position power " يشير هذا العنصر إلى مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين²، من خلال القوة الشرعية وقوة الإثابة أو القوة والقسرية، مثل قوة القائد على الاستخدام، الترقيّة، خفض الدرجة.

الجدول رقم (02): يوضح النظرية الموقفية لفيدلر.

		التحكم الوقي.		
		معتدل	عالي	
ضعيف				
	الأداة			نمط القيادة
منخفض	جيد		منخفض	الدافعية للعلاقة
جيد	منخفض		جيد	الدافعية للعمل

المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، دار حافظ، ط 4، السعودية

2003 ص 108.

- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 108.¹

²- m.falgo.sociologie.ellipsesEdition.paris.2004.p145.

- وبالرغم من الأفكار التي قدمها " فيدلر " إلا أن نموذجه تعرض لانتقادات، إذ لا يمكن حصر الظروف التي تواجه القائد فحصر الظروف التي تواجه القائد في ثلاثة أو أربعة عناصر، كما انه كان قاصرا على أن يقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي فرضها "فرضها " بين متغيرات نمط القائد ومتغيرات الموقف وبين إنتاجية المرؤوسين والشكل السابق، يوضح أن هناك نوعين متناقضين من المواقف بنمط واحد من القيادة.¹

2- نظرية المسار/ المسلك/ الهدف:

1- تنسب هذه النظرية للكاتبين " روبرت هواس " و"مارتن ايفانز " والفكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

- أن القائد الناجح والفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بيسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على الأهداف (أهداف شخصية)، بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجهم.²

- ويعتبر مصطلح المسار والهدف مستمد من نظرية التوقع في الدافعية (توقعات الجهد والأداء، الأداء والمفاجأة وقوة جذب الفعل)، حيث ينظر للسلوك المهتم بالعمل كوسيلة لتوضيح المسار أو الهدف، في حين ينظر للتعاطف مع الآخرين على أنه يسهل عملية التحرك في المسارات.³

إذ تسعى النظرية أساساً إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم و أدائهم ويتمثل دور القائد في:

¹ فيليب سادلر: مرجع السابق، ص302.

² محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص283.

³ اندرو سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص303.

توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظرهم.

2- ربط الوصول بهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.¹

3- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف

الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة وتستخدم هذه النظرية أربع أنماط قيادية

وهي:

- **النمط الموجه:** بحيث للقائد هدف ثابت لا يرجع فيه.

- **النمط المدعم:** يمكن للقائد تغيير الهدف بطلب من التابعين لتحسين أداء العمل أو أدواته

وهذا النمط يدل على وجود علاقات تواصل بين القائد والمرؤوسين واتصالات مرنة.

- **النمط الإنجازي:** يجد القائد مراحل العمل وأدواته المناسبة والسعي لتحقيق الأهداف بأقل

التكاليف دون اللجوء إلى تدريب الأفراد وتوجيههم، أي مع ترك هامش من الحرية في الإنجاز.

- **النمط الإسهامي:** يهتم الفرد بأهداف الفرد والتنظيم حيث يترك التابعين في تحديد أساليب

الإنجاز ويسعى لتحفيزهم وتوفير ما يرغبون به لتحقيق الأهداف بأكثر فعالية.²

إلا أن هذه النظرية وجهت لها مجموعة من الانتقادات نذكر منها:

- عدم الاقتناع بالطرق المتبعة في قياس الأسلوب القيادي (أي الاستبيانات أو الملاحظة والمقابلات

الشخصية).³

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، د ب، 2006، ص 274.

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص274.

³ اندرو سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 308.

- لم تقدم هذه النظرية إطار عام كحل نهائي لمسألة فعالية القيادة وذلك نظرا لصعوبة هذه الظاهرة الإدارية إلى درجة لا يتوقع معها التوصل إلى نظرية عالمية للقيادة.

3- النظرية التفاعلية: وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات والنظرية الموقفية) فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين.

ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشاكل وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية وفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد وهي:

- السمات الشخصية للقائد.

- عناصر الموقف.

- متطلبات وخصائص الجماعة.¹

¹ - محمد عمر الزعبي: محمد تركي البطالية، القيادة الادارية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2014، ص 55.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أننا حاولنا تسليط الضوء على أهم النظريات المتعلقة بموضوع دراستنا ومن بينها النظريات الكلاسيكية والنظريات النيوكلاسيكية والنظريات الحديثة، والتي تعتبر المصدر والإطار المرجعي لكل باحث، والتي حاولت تفسير موضوع القيادة والأداء كل حسب وجهة نظره.

حيث حاولت النظريات الكلاسيكية تفسير موضوع القيادة باهتمامها بالإنتاج واعتبار العامل مجرد آلة منتجة وإهمالها للفروق الفردية وتتظر إليه نظرة دونية مغلقة بذلك الجوانب النفسية والاجتماعية له ووجود نمط واحد للتحفيز وهو التحفيز المادي وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات أخرى حاولت تدارك القصور والنقاط التي أغفلتها النظريات السابقة، حيث حاولت النظريات النيوكلاسيكية دراسة موضوع القيادة من خلال تسليطها الضوء على العوامل النفسية والاجتماعية وأهميتها في دفع العامل نحو الإنتاج في حين ذهبت النظريات الحديثة إلى اعتبار المنظمة نسق اجتماعي يسوده جو من التفاعل واهتمامها بالعامل داخل النسق.

وعموما فقد ساهمت هذه النظريات في إعطاء رؤى مختلفة حول موضوع القيادة وهذا ما ساعدنا في زيادة فهمنا للموضوع وإثراء معارفنا.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية.

تمهيد:

أولاً: أهمية القيادة.

ثانياً: أصناف القيادة.

ثالثاً: خصائص القيادة.

رابعاً: أركان القيادة.

خامساً: وظائف القيادة.

سادساً: مهارات القيادة.

سابعاً: أنماط القيادة.

ثامناً: صفات القائد الإداري ومصادر قوته.

تاسعاً: أسس القيادة الناجحة.

عاشراً: معوقات القيادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة، حيث حظي مفهوم القيادة الإدارية باهتمام كبير من طرف الباحثين باعتبارها محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة ولقد تزايد الاهتمام بالقيادة نظرا لأهميتها ودورها الفعال في تحقيق اهداف المنظمة، فالقيادة الهادفة تعمل على تحسين مستوى الاداء لدى العاملين من خلال قادة إداريين قادرين على استغلال مواردها المادية والبشرية استغلال أمثل.

أولاً: أهمية القيادة الادارية.

1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

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

- وهذا ما جعل "فنر" و"برستوش" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين

بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم وبقائه.¹

2. أهمية القيادة في الجانب الانساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الانساني من خلال مسؤوليات القائد الاداري الكثيرة في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في: اقامة علاقات انسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة management participatif وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما بذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزه على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.²

كما أن الدور الانساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقته بمرؤوسيه ولكنه يشمل بدوره كمرؤوسين يخضع لسلطات عليها يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التعبئة، حيث يفرض عليه هذا

¹.نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع،2009،ص 114.

².زكي محمود هاشم: اساسيات الادارة، منشورات السلاسل، ط1.

الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي اليه من توجيهات من السلطات الاعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كإشراكه في النوادي والجمعيات والنقابات وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينهما جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الانساني في التنظيم.¹

3 - أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة التنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لا أعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسين خارج نطاق العمل تشكل اتحادات او نقابات او جمعيات تقدم الخدمات الرياضية الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الادارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، واذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية اخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الاعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.²

4 - أهمية القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة:

رغم تعدد وتباين الاهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الاهداف واحدة في جميع التنظيمات الادارية، هو العمل على تحقيق هذه الاهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه الحيلولة

¹. نواف كنعان مرجع سابق، ص 114.

²- زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص 55.

تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينهما وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

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

كما أشار "ستوغد يل" على أهمية القيادة التي تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين خطوط التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين النمط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".¹ ويمكن القول كذلك أن أهمية القيادة تتمثل في:²

- وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الانتاجية.

- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة ايجابية مع جميع العمال.

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

² اسامة الخيري: القيادة الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013، ص21.

• 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 الافراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وادائهم كما ونوعا.¹

نستخلص مما سبق أن أهمية القيادة تبرز في كونها عنصرا أساسيا في جميع المنظمات باختلاف نشاطها لأن هذه الاخيرة بحاجة ماسة الى قيادة تشجع على تحسين انتاج المنظمة.

ثانيا: أصناف القيادة.

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

1- القيادة غير الرسمية:

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

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

¹. فتنيدل علاء محمد: القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الاردن ، ط1 ، 2010، ص22.

1-1 من مظاهر القيادة غير رسمية :

✓ **قوة التخصص:** اي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره

من الافراد .

✓ **قوة الاعجاب:** ويحصل عليها نتيجة اعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه .

2- القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم غير الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب

طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الادارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.¹

ويعرف "وليام سكوت " القائد الرسمي انه ذلك الشخص الذي يعين من اجل الخدمة في مركز رسمي كأداة

للمنشأة، ويهدف هذا الى تحفيز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف

مقدرته في القيام بهذه النشاطات، ومن السهل التعرف على هؤلاء الاشخاص في المنظمة من خلال

مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهم لهم.²

1-2 من مظاهر القيادة الرسمية :

✓ **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من ان قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه

بالمكافأة المادية او المعنوية من قبل الرئيس.³

✓ **قوة الاكراه:** مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه إذا أهمل عمله وواجباته

سيترتب عليه نوع من العقاب .

¹ محمد الحسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، ط1، دار المسيرة، 2008، ص 66.

² حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع الاردن ط2009، ص3، ص197.

³ علي العباس: اساسيات علم الادارة، دار المسيرة، الاردن، ط2004، ص1، ص160.

الجدول رقم (03): يبين الفرق بين القيادة غير الرسمية والرسمية.

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

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

يوضح الجدول أن القيادة تنقسم الى نوعين هما قيادة رسمية تستمد قوتها من المنظمة ومكانة القائد الوظيفية وقيادة غير رسمية تستمد قوتها من الجماعة ، ويبقى كل نوع من القيادة يتميز بخصائص تجعل كل من النوعين يحقق اهدافه واهداف الجماعة بطريقته الخاصة سواء بطريقة رسمية او غير رسمية.

ثالثاً: خصائص القيادة.

تتميز القيادة بعدة مزايا وخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات.
- القيادة تؤثر في الافراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الامر والفوضى.
- القيادة تعاون وعلى القائد ان يثبت روح التعاون بين افراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الاهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد ان يحفز الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق أهدافهم

وقد خلصت "قوة العمل الاسترالية المتخصصة في المكتبات AUSTRALIN L LIBRIANS

IPTASKFORCE بأن الخصائص الرئيسية للقيادة المطلوبة مستقبلاً هي:

- الرؤية الابتكارية.
- صياغة الأهداف وانجازها.
- القدرة على اتخاذ القرارات بثبات.
- القدرة على بناء الفريق.
- شخصية جذابة (الكاريزما)¹.

¹- محمد ابراهيم محمد حسن : مرجع سابق ، ص 32.

رابعاً: أركان القيادة.

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

- **القائد:** يعتبر القائد اهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد او فشله في مدى تأثيره على الجماعة وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الاهداف.¹

- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون ان يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند وجود تجمع بشري، فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية، إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات فكما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.

- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة في اطار موقف ما.

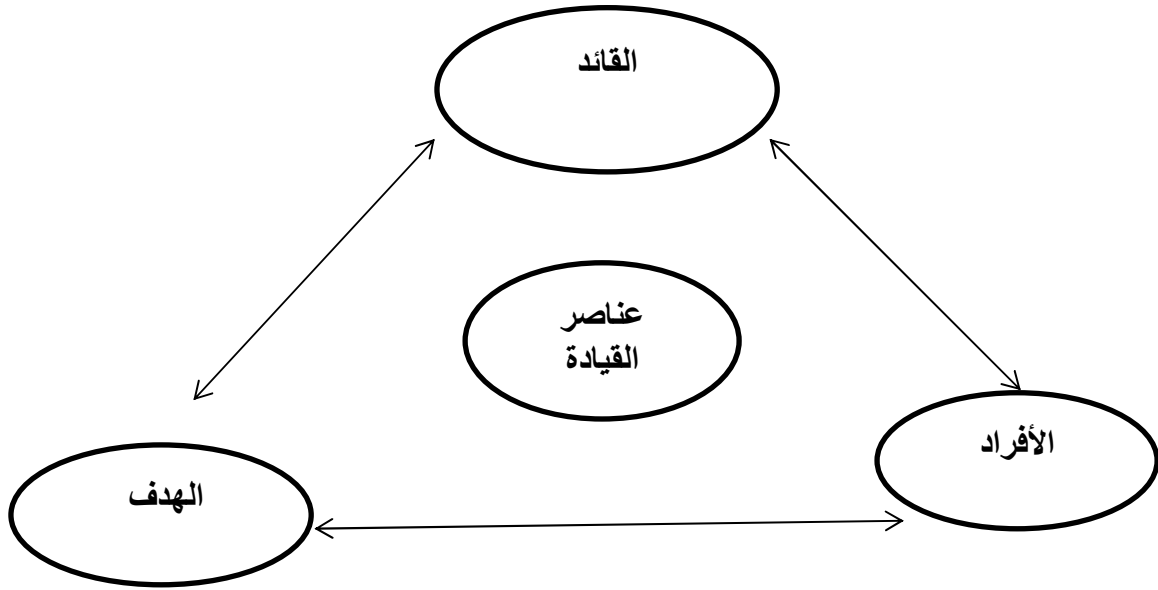
- **الموقف:** أن الموقف هو الذي يوجد ويظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما بينهم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.²

¹ ضرار العتيبي واخرون: العملية الادارية مبادئ واصول وعلم وفن، دار الباروزي للنشر والتوزيع، للتوزيع، الاردن 2007، ص 164.

² ظاهر كلالدة: الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية، دار الزهران، الاردن، 1997، ص 21.

- التأثير: يعتبر التأثير الحجر الاساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويتمثل في اتقان الحوار والاقناع، تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الانماط المختلفة التحلي بالثقة بالنفس وكذلك الثقة بالآخرين، والقدرة على التحفيز وتنمية الولاء.

الشكل رقم (05): يمثل عناصر القيادة



المصدر: حسين احمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج، عمان، ط1، 2005. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة لا تتم إلا بوجود قائد وجماعة وموقف من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويفهم كذلك أن القيادة لها أركان اساسية لا يمكن أن يكون القائد إلا من خلالها.

خامسا: وظائف القيادة:

من الوظائف الاساسية للقيادة نجد ما يلي:

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الاهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الاعمال المطلوب انجازها وترتيب تلك الاعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد.
- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا على آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا الى ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك .
- تفسير واعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصورة خاصة اذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل اعضائها غامضة لا يسهل ادراكها وفهمها .
- العمل على الوصول الى الاهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا او اقتصاديا او مبدأ اساسي¹

سادسا: مهارات القيادة:

- 1- المهارات الفنية:** وهي كل ما يتمتع به القائد من تنظيمات من الهام وفهم جوانب العمل الاداري وقدرة الاداء والانجاز المميز ان تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الامثل لمختلف الاجهزة والآلات كالتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة اكثر في المستويات الدنيا.²

¹ اسامة خيري : القيادة الادارية ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2013، ص ص 27 28.

² محمد عبد المقصود : القيادة الادارية ، مكتبة المجتمع ، ط1 ، 2011، ص 12.

2- المهارات الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون مع بعضهم ويخلصون في العمل ، ويزيد من قدرته على الانتاج والعطاء وتتضمن هذه المهارات الانسانية مدى كفاءة رجل الادارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، ان المهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار، وهي لا تستطيع ان تبني الروح المعنوية للمجموعة على اساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد لديهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.¹

3- المهارات التنظيمية: تعني القدرة القائد على فهم ان المنظمة هي نظام متكامل ويجب عليه ان يكون نظام ملم ومتفهما لأهدافهم وانظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والامكانيات المتوفرة ودراسة الظروف والبيئة المحيطة والقدرة على الاحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها ،ويجب على القائد ان يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط.²

4 - المهارات الفكرية: تعني قدرة القائد على نقل الافكار الى المرؤوسين وقدرته على تقبل ونقل الافكار الجديدة المتطورة بصورة مستمرة وان تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، وتعتبر هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الاخرى.³

¹ - اسامة خيرى: القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2014، ص 22.

² - محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطانية : مرجع سبق ذكره ، ص 55.

³ - ضرار العتيبي واخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 181

سابعاً: أنماط القيادة:

للقيادة الادارية عدة انماط نذكر منها ما يلي:

1 - النمط الديمقراطي: أن القائد الديمقراطي يتيح للأخرين الاسهام بالرأي ويؤكد على اهمية الفرد

والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثري حماسهم وبيّح فرص التعامل معهم .¹
ويعمل كذلك على اساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح ، كما ان القائد يعمل على اساس التشرك وتشجيع واتخاذ القرارات على اساس جماعي .¹

ويتميز هذا النمط بخصائص تتمثل في :

❖ الخصائص الايجابية:

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- يعبر القائد على رأي الاغلبية في القرارات التي يتخذها من قبله وفقا لقاعدة الاقلية تخضع لرأي الاغلبية.
- تتميز الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوي.
- غرس روح الثقة والمودة والمحبة بين الأفراد العاملين.
- بروز القيم الايجابية وظهور ثقافة منظمة على تعزيز السلوك الايجابي الهادف لنجاح المنظمة.
- زيادة رغبة الأفراد في العمل واقبالهم على الانتاج.

❖ الخصائص السلبية:

- الحاجة إلى التنسيق الفعال بين العاملين.
- السماح بتوجيه الانتقادات لكن صعوبة تصحيحها.
- التعاون المتبادل بين العمال يخلق لهم قوة المنافسة.
- القائد على درجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع النواحي غير ملموسة.

¹- خضير كاظم محمود : ادارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن ، ط2 ، ص 386.

وعليه في ظل هذا النمط تنخفض قدرات وامكانيات الافراد العاملين ولا يستطيعون اظهار مهاراتهم الشخصية وابتكاراتهم وبالتالي ينخفض مستوى ادائهم داخل المنظمة.

2- النمط الفوضوي (الحر، التسبيبي) : تتسم هذه القيادة الحرة باعتمادها على اسلوب القيادة الحرة من خلال تنازل القائد عن دوره في السلطة في اتخاذ القرارات اذ يعطي الحرية المطلقة لكل فرد دون اي تدخل منه اذ يفقده الدور الحقيقي المناط في توجيه الافراد، ولذا فإن هذا النمط يتميز بالخصائص التالية:

❖ الخصائص الايجابية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعمال بسبب الحرية المطلقة.
- الانتماء والولاء للجماعة يبني ويزيد لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابي.
- قلة توجيه العاملين يدفعهم الى استخدام طاقاتهم الابداعية.
- إعطاء الحرية الكاملة لمروؤوسيه في انجاز المهام المناضة بهم دون ادنى تدخل من القائد.
- أن النمط الفوضوي تسوده العلاقات الطيبة بين الافراد مما يخلق جو من الصداقة والمحبة ويضع قنوات اتصال بينهم، بالإضافة الى ان علاقاتهم بالقائد تمتاز بالحرية والتلقائية هذا ما يدفع ويشجع العمال داخل المنظمة على الاداء العالي ويقلل من العداوة والمشاكل بينهم.

❖ الخصائص السلبية:

- اللامبالاة في العمل.
- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوع من التسبب والفوضى.
- عدم القدرة على اتخاذ القرارات وتطبيق اللوائح القانونية.
- التهرب من محاولة إبداء الملاحظات حول العديد من الأمور.
- يعتبر هذا النوع من القيادة غير مجدي حيث لا يكتسب العاملين خبرات ومهارات جديدة مما يخفض

مستوى أدائهم ¹.

¹- حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص309.

3- النمط الأوتوقراطي: من أهم مظاهر الأسلوب الأوتوقراطي هو شيوع ظاهرة التسلط والهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، و وضع السياسات وتحديد أوجه النشاطات الإدارية والفنية للعاملين والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس التفاهم الجماعي، ويمارس القائد هذا النوع بدرجة عالية في التدخل في شؤون العاملين والتوجيه المركز على تقليل مشاركة المعنيين في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة واتخاذ اغلب القرارات، وفي هذه الحالة يظل العاملون في جهل تام عن نوعية العمل الذي يقومون به وكذلك عن مستقبلهم مما ينعكس على مستوى أدائهم وعدم وجوده يضعف الأداء وربما ينعدم تماما.¹ وتتجلى خصائص هذا النمط فيما يلي:

❖ الخصائص الإيجابية:

يمكن ذكر الخصائص الإيجابية في النقاط التالية:²

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

¹ تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات ، ترجمة لهنري انطوان سميث ، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2009 ص 141 142.

² محمد حسين العجمي مرجع سابق، ص 80.

- القائد لا يتراجع في قراراته.

❖ الخصائص السلبية:

يمكن حصر اهم السلبيات فيما يلي:¹

- عدم التسامح مع اي انحراف عن الاوامر والتعليمات التي يصدرها.

- امتثال المرؤوسين وخوفهم الدائم من العقاب.

- يقوم القائد بتحديد العلاقات مع الافراد.

- التأديب وحتى الطرد للعمال المقصرين.

وعليه افراد الجماعة يكونون سلبيين وعلاقاتهم ضعيفة وبذلك ينخفض ادائهم الى ادنى مستوى

ثامنا: صفات القائد ومصادر قوته:

يتميز القائد بمهارات ومزايا وصفات قيادية تجعلهم يتحكمون ويسيطرون على زمام الامور وتجعلهم

يقودون الجماعة ويسيطرون الاهداف من اجل بلوغ الغايات المرجوة.

1- صفات القائد:

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

- الهدوء وضبط النفس: أي يجب ان توحى شخصية القائد بالهدوء والصفاء والتوازن وأن لا تكون بوادر

للقلق أو الهياج وعليه أن لا يعرف الخوف ان يغدي نفسه ثقافيا وروحيا وإلا ينفعل بسرعة.

- معرفة الرجال: يتطلب عمل القائد تفهم الرجال، وهذا لا يتسنى إلا بالاحتكاك المباشر الذي يرافقه

انسجام متبادل بينه وبين مرؤوسيه، وعليه ان يضع كل شخص في مكانه وأن يضع رجاله جيذا، ليعطي

كلا منهم عمل يعادل طاقاته.

- الإيمان بالمهمة: القائد الذي لا يؤمن بهدف ليس اهلا للقيادة، فعلى القائد أن تكون له المهمة والعزيمة

وان يضع أهدافه نصب عينيه.

¹- محد حسين العجمي مرجع سابق ص 80.

- **الشعور بالسلطة:** أن السلطة أمانة في عنق الرئيس، وليس له الحق بتزويرها أو احتقارها، وعلى الرئيس مهما كانت رتبته أن يشعر بقدسية مهنته كمثل للسلطة وليس له الحق في أن يسيئ إلى مبدأ السلطة.
- **البداهة والمبادرة واتخاذ القرار:** ان البداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفتان لازمتان لكل قائد ناجح وأن اخذ الاقرار من مهام القائد ، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الامور جيدا قبل اتخاذ قرار وان القائد الناجح هو من كان دائما على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، ولا يجب أن يبقى القائد سلبيا أو غير منتجا.
- **الانضباط:** أن القائد يجب ان يكون فعالا وقادرا على إيجاد الحلول للمشاكل دون أن توقفه العقبات وأن يكون دقيقا.
- **التواضع:** القيادة مهمة اجتماعية يحتاج صاحبها للتخلي عن الأنانية والمصالح الفردية والغرور الباطل وأن كل سلطة غير متواضعة ستكون مدعاة للسخط والسخرية، وعلى القائد أن لا يتحدث كثيرا على نفسه ويلغي من حديثه (الأنا) فإن ذلك يعرض نفسه لعدم التقبل والترحاب بين الجميع.
- **الواقعية:** تتطلب مهنة القيادة قائدا واقعيا لأن عدم الانسجام مع الواقع أول خطوة لفقدان زمام الأمور وعلى كل رئيس أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور، حتى لا يكون بين أفكاره المثالية والحياة العملية هوة كبيرة.
- **العطف وطيبة القلب:** تخلق المحبة المتبادلة بين اعضاء المجموعة الواحدة اتحادا سيأمن بالانسجام وإن القائد يكسب احترام مرؤوسيه وتقديرهم لما يحمله من طيبة قلب ورجولة وحزم، ولأنه لا يمكن على الرجال إن لم تستطع الهيمنة على قلوبهم.
- **احترام الآخرين:** على القائد ان يتذكر ان مرؤوسيه كائنات بشرية تحمل احساس ومشاعر فعليه ان يحترمها ويراعيها، وكذلك يجب إعطائهم الحرية في التعبير عن انفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم.
- **المعرفة:** المعرفة أساس السلطة ودعامة من دعائمها وتزداد القيمة المعنوية للقائد بازدياد معلوماته فعليه أن ينميها ليكون أهلا لخدمة الهدف بشكل مباشر وعلى القائد أن يلم بفنون الادارة والقيادة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الاطلاع والدراسات.¹

¹. مزهر شعبان وشوقي ناجي جواد: العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص 89.

2- مصادر قوة القائد:

أن القوة شرط اساسي يجب أن يتوفر في القائد، ويقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد إتباعها لتحقيق أمر ما.

ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما مع معرفة كيفية تسخيرها بعقلانية إذ هناك خمس أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي:

- القوة الشرعية:

يستند القائد الى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة ولكل قائد من القادة فرق عمل أو رؤساء الاقسام والوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الاداري ضمن الهيكل.¹

- قوة المكافأة:

من حيث توقعات الفرد من ان قيامه بعمله بالوجه المطلوب وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من طرف الرئيس.

- قوة المرجعية:

وهي القوة التي يتمتع بها القائد والتي تدفع الاتباع الى الرجوع اليه عند الحاجة باعتباره قدوته ، كما وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم بالنشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

- القوة الفنية (التخصص):

مصدر هذه القوة والخبرة او المهارة او المعرفة التي يمتلكها الشخص ويتميز بها عن غيره.²

¹- مرجع نفسه ص 89.

²- معين محمود عياصرة ومروان محمود بني احمد : القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن 2008 ص .

- قوة الإكراه:

وهي قوة التأثير على الآخرين بواسطة أو حجب مسلمات إيجابية إذ لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، ومن أهم عناصر الإكراه نجد الانتقادات الصادرة من الرئيس للمرؤوسين: فصل المرؤوسين خصم الرواتب ، توجيه رسائل تنبيهه¹.

تاسعا: أسس القيادة الناجحة:

لقد نتج عن الدراسات والبحوث التي تم إجراؤها حديثا في ميدان الادارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الاسس لما يجب ان تكون عليه القيادة الادارية الفعالة وهي :

- القائد الإداري الذي يتبع أسلوب الاشراف العام يحقق نجاحا أكبر من حيث مستوى الانتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الذي يعتمد على أسلوب الاشراف الدقيق، ويستند هذا الأساس إلى أن الإشراف العام يحقق نجاحا أكبر من حيث مستوى الانتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الذي يعتمد على أسلوب الاشراف الدقيق، ويستند هذا الأساس الى ان الاشراف العام يعطي للعاملين قدرا اكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ، وهذا الإشراف يجعل المدير لا يحتاج إلى رقابة معاونة ودقيقة ومتواصلة، بحيث تتاح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة التي تحتاج الى خبراته ودرايته . إن تركيز الاشراف حول الانتاج يؤدي الى انخفاض الانتاجية وتدهور الروح المعنوية للعاملين، على العكس من ذلك فإن الاشراف الذي يدور حول العامل أو المرؤوسين يؤدي في أغلب الأوقات إلى نتائج أفضل من وجهة نظر الانتاجية والمعنوية.

- تفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبني اتجاهات الاداء منطلقين في ذلك من آرائهم الشخصية وافكارهم وخبراتهم الذاتية .

¹. حسين ابراهيم بنوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط1 ، لبنان ، 2005 ، ص 423.

- التزام القادة نمطا سلوكيا متطورا ومرنا يتوافق للمواقف المختلفة ويتعدى بحسب اختلاف أطراف العلاقة، فالقائد لا يلتزم اسلوبا واحدا لا يغيره، بل هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والاهداف المرجوة .

- ليس من الضروري ان يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة.¹

عاشرا: معوقات القيادة:

1- من حيث المفهوم:

على الرغم من ان الدراسات الواسعة التي اجريت في مجال القيادة الادارية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات او المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة وبالتالي عدم الوصول إلى نظرة متكاملة للقيادة وتصور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يأتي:

✓ الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة.

فتحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، كما ان تحديد معنى الجماعة اقتضى التمييز بين الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاص من أشكالها، فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لها قادة وقد لا يكون فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة، والتنظيم بدوره يتميز عن الجماعة العادية بأن لكل فرد من أفرادها دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الاخلال به، كما يشعر أعضائه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه، وكل هذه الامور تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسومة.

¹. علي السلمي : ادارة السلوك التنظيمي ، دار غريب لنشر والتوزيع، ط1 ، مصر ، 2004، ص 871.

ولما كان التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، فقد أدى الخلط بين معناها ومعنى الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحيين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

✓ عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح " القائد " و " القيادة " فالبعض يرى ان القيادة خاصة من خصائص الجماعة وهي بذلك مرادفة في معناها للمكانة او الوظيفة وبذلك يعتبر الفرد قائدا في موقف اجتماعي، وهذا الفهم يؤثر على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد ويرى البعض الآخر ان القيادة خاصة من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل القوة البدنية والعصبية والذكاء وغيرها من السمات بالإضافة إلى أن لموضوع القيادة مما ترتب عنه الاختلاف في معنى القيادة وفي تعريفاتها وبالتالي عدم وجود تعريف شامل وجامع للقيادة الادارية.

✓ وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري، احدهما يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة ومظهر للسمات الطيبة والراشد ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة الادارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى هذا الاختلاف حول معنى القيادة.

✓ رد الفعل تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة الادارية وأساليبها، كما ان بعض الباحثين رفضوا خلال دراستهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المماثلة والمتصلة بالتنظيم باعتبارها مظهر لتسلط، وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة

وخصائصها ،انعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الادارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

✓ التشابك القائم بين القيادة الادارية وكل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة وتخطيطا وتوجيها ورقابة وسلطة ومسؤولية أدى إلى التداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية ومهمة القائد ودوره فيها وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الادارية ومعناها.¹

وقد أدت هذه المعوقات إلى عدم التوصل إلى معنى واضح للقيادة الإدارية وعدم وصول الفكر الإداري الكلاسيكي والحديث إلى نظرة متكاملة وتعريف موحد للقيادة.

2- من حيث الممارسة:

بما ان القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، فهناك العديد من العوامل تؤثر على القيادة الإدارية إيجابيا أو سلبيا أهمها:

- ✓ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه سواء أكانت جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- ✓ صفات وشخصيات المرؤوسين.
- ✓ نوع منظمة العمل سواء أكانت من حيث حجمها او نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- ✓ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها الخارجية أو بيئتها الداخلية.²

¹-السكرانة بلال : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة ، ط1،الأردن،2010،صص112-114 .
-الشريف طلال عبد المالك : الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض.²

خلاصة الفصل :

تعتبر القيادة محورا رئيسيا وعملية هادفة في التأثير في سلوك الفاعلين وبالتحديد في أدائهم ورضاهم الوظيفي سواء كان بالسلب او الايجاب ويكون هذا من خلال مجموعة من الصفات والمهارات ، وحتى الاسلوب المتبع من قبل القائد فنوع القيادة ونوع الاسلوب هو الذي يحدد فشل العمل او نجاحه .

ومن خلال التطرق في هذا الفصل الى مجموعة من العناصر والتي تتمثل في اهمية القيادة واصناف القيادة وخصائصها واركائها اضافة وظائفها ومهاراتها وصولا الى اهم انماط القيادة واهم صفات القائد الاداري ومصادر قوته وفي الاخير تم التطرق الى اسس القيادة الناجحة التي يجب اتباعها من طرف كل قائد لتحقيق اهداف المنظمة .

الفصل الرابع: أساسيات في أداء العاملين

تمهيد

أولاً: الأداء:

- 1- أهمية الأداء.
- 2- أهداف الأداء.
- 3- خصائص الأداء.
- 4- مؤشرات ومحددات الأداء.
- 5- عناصر الأداء.
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء.
- 7- معوقات الأداء.

ثانياً: قياس الأداء:

- 1- تعريف قياس الأداء.
- 2- أهمية قياس الأداء.
- 3- خصائص مقاييس الأداء.
- 4- تصنيفات مقياس الأداء.
- 5- مؤشرات قياس الأداء.
- 6- مستويات قياس الأداء.
- 7- مراحل قياس الأداء.

ثالثا: تقييم الأداء:

- 1- مفهوم تقييم الأداء.
- 2- أهمية تقييم الأداء.
- 3- أهداف تقييم الأداء.
- 4- خطوات تقييم الأداء.
- 5- طرق تقييم الأداء.
- 6- فوائد تقييم الأداء.
- 7- معوقات تقييم الأداء.

رابعا: تحسين الأداء:

- 1- مفهوم تحسين الأداء.
- 2- أهمية تحسين الأداء.
- 3- أهداف تحسين الأداء.
- 4- فوائد تحسين الأداء.
- 5- إجراءات تحسين الأداء.
- 6- طرق تحسين الأداء.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي أثارت انتباه العديد من الباحثين وذلك لما له من أهمية على عكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة في استخدام الموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة، ذلك كون أن المنظمات المعاصرة تحرص حرصا كبيرا على الاستثمار في العنصر البشري باعتباره عنصر مهم في نجاح المؤسسة من خلال أدائهم لتتمكن من المحافظة على مكانتها في السوق أو تحسين وضعها إلى الأفضل في ظل المنافسة الكبيرة والمستمرة من المنظمات الأخرى .

أولاً: الأداء:**1- أهمية الأداء:**

تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب الدراسات وبحرث الإدارة والإستراتيجية للأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.¹

2- أهداف الأداء:

لأداء العاملين عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الدرجة التي تشبع بها حاجات وتوقعات الفرد.
- القدرة السريعة لتكييف المؤسسة مع المتغيرات التي تحصل في بيئتها.
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب.
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.²

3- خصائص الأداء:

يتمثل الأداء البشري في مجموع السلوكيات وتصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص تتمثل في:

¹ زرطال لطيفة : الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعامل ،شهادة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة جيجل، 2015/2016، ص99.

² عائشة قديري : العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2016 ص85.

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدفا في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيهه في اتجاهات معينة .
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد أي انه غير ثابت على منوال واحد.
- سلوك أداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفصله لو كان منفردا.¹

4- محددات ومؤشرات الأداء:

انطلاقا من اعتبار الأداء ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتطلبها الوظيفة، وانه يعتبر سلوك قابل للتأثر ببعض من العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر ب محددات ومؤشرات الأداء وهي كالتالي :

أ - محددات الأداء:²

يقول سليمان إن الأداء لا يتحدد بناءا على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي:

- الدافعية الفردية : وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسة لأداء العمل كما يختلف من فرد إلى آخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوي عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات الأزمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في

¹ إبراهيم توهامي وآخرون : قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة ونشر، ط1، الجزائر، 2013، ص140.

² حسن عادل: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، مصر، 1995، ص46.

درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدارها يكتف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة .

- مناخ العمل : ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.
- القدرة على أداء العمل: وتعني القدرة على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل.

ب - مؤشرات الأداء:

من مؤشرات الأداء نجد ما يلي :

- رضا العامل عن عمله: الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وان كان يصعب وصفه¹، كما انه الشعور النفسي بالارتياح والفتحة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان².

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون ايجابية أو سلبية، وحتى بلمس أثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد فان كان العامل راض عن عمله، فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته .

¹طريف شوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دار غريب ، القاهرة ، 1992 ، ص ص214/216.

²حنفي محمد سليمان: السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعة المصرية ، القاهرة ، 1990، ص ص222/223.

- معدل الإنتاج: نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، في هذه الحالة وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.¹
- ارتفاع معدل دوران العمل: وهو التخلي الطوعي أو الغير طوعي على ليعمل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله: "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتنقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى". حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين، الاختيار والتدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح.²
- التغيب عن العمل: يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى حالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص ما إلى العمل، رغم انه مدرج ضمن جدول العمل ويكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فان هذا لا يعتبر تغيب، وكلما زاد التغيب كلما اثر ذلك على الأداء وفعاليتته.³

5-عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر ذات أهمية كبيرة خاصة في تحديد مستوى أداء العامل في المؤسسة نحددها في النقاط التالية:

¹ صديق زكرياء: دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية ، مجلة البشائر الاقتصادية 168، الجزائر، 2018/4/18، ص ص 9/8.

² احمد فارس بوعمامة: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع ، تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص114.

³ مرجع نفسه ، ص9.

- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به، ومن يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز.
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمعارف الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لانجاز الأعمال في أوقاتهم المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء المباشرين، وتقييم نتائج عمله.¹

6-العوامل المؤثرة على الأداء² :

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي :

- غياب الأهداف المحددة : إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه وبدون جدولة للأعمال والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد مالها من انجازات .
- عدم المشاركة في الإدارة : إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل والمنظمة ويخلق فجوة وصراعات، وانعدام الروح الجماعية.

¹صديق زكرياء :مرجع سبق ذكره،ص8.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي:الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،دار الجامعية،مصر،2001،ص 19.

- اختلاف مستويات الأداء : وهذا يسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، هذا سينعكس سلبا على أداء الأفراد في حين إذ وجد التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه فسيكون حافزا أو دافعا لأداء أكثر .
- مشكلات الرضا الوظيفي: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فان غيابه يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى الأداء العمال سواء كان هذا الرضا الوظيفي متعلق بالجوانب المادية أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين.
- التسبب الإداري : كذلك من العوامل التي ستعكس سلبا على مستويات الأداء فغياب الإشراف والرقابة والمسؤولية ووقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعه أداء العمال ويقلل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم.

7- معوقات الأداء:

- يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي وجوهري 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 سلبا على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن.¹
 - الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهة العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج عنها تشتت في التركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه .

¹ فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008،ص115.

- حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الإعطاب 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 .¹

ثانياً: قياس الأداء :

1- تعريف قياس الأداء:

يعرف القياس بشكل عام بأنه تقدير الأشياء تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وعرفه الزيود 1990: "عملية تعتمد على جمع المعلومات من أجل تقدير الأشياء تقديراً كمياً واستخدام معايير معينة في هذا التقدير"، وعرفه الإمام 1990: "تقدير الظواهر أو الخصائص تقديراً كمياً وفق مقياس معين".²

ويعني قياس الأداء بأبسط التعبير تقديراً نتائج الأعمال من أجل :

- تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية الشركة، وكفاية عملياتها.
- إجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات.³

2- أهمية قياس الأداء:⁴

إن أهمية قياس الأداء يمكن إيجازها في الآتي :

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق ، الأردن، 2006، ص45

² علي عبد الرحيم صالح : المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2014، ص270

³ الحارث النبهان : قياس الأداء حلول من الخبرات لتحديات يومية ، شركة العبيكان للتعليم ، الرياض ، 2011، ص17.

⁴ هوشات صابر: السلوك القيادي و علاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية في بعض المركبات الرياضية بولاية سطيف ، مذكرة ماستر، كلية الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2017، ص23.

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء .
- يركز قياس الأداء على الاهتمام بما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء .
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملها .
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكاليف هذا البرنامج .
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجيه بشكل بناء نحو حل المشاكل .
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور .

3- خصائص مقاييس الأداء :¹

وتتمثل فيما يلي:

- الصدق: المقصود بالصدق هنا أن القياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- الثبات: هو الوصول إلى نفس النتائج في استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

¹ فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص149.

- القدرة على التمييز: نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التدخل في معانيها ويمكن التمييز بينهما وفهمهما.

4- تصنيفات مقاييس الأداء¹:

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلاءم عملياتها باعتمادها على رسالة المنظمة :

- مقاييس الفاعلية: مستوى تحقيق الأهداف.
- مقاييس الكفاءة : حسن استخدام الموارد .
- مقاييس الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- مقاييس التوقيت: وهي تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات العمل .
- مقاييس الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- مقياس السلامة: مدى الالتزام بالمعايير الصحية والعامة وإجراءات السلامة في العمل.

5- مؤشرات قياس أداء العاملين²:

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والانجازات وأخيرا مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

¹مرجع نفسه،ص390

²عمر وصيفي عقيلي وآخرون : وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،1994،ص410

- مؤشرات الصفات الشخصية : ويقصد بها المزايا الايجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون....، ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة .
- مؤشرات النتائج والانجازات : يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والانجازات ما يلي :
 - معرفة العمل : وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع انجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف .
 - كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.
 - نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور .
- مؤشرات السلوك: وهي كل ما يصدر عن الفرد من التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:
 - مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل .
 - علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.
 - علاقة العامل بالزبائن : مدى احترامه للمرجعيين وانجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم .

- علاقة العمل بزملائهم في العمل : مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.¹

6- مستويات قياس الأداء:

تسعى المنظمات بمختلف مجالاتها الإنتاجية كانت أو خدماتي إلى محاولة جني أفضل مستوى للأداء إذ يعد القوة المحركة التي تدفع المؤسسة للنجاح فنجد أن " روبنسون" قد أشار إلى ثلاث مستويات للأداء:

أ- **الأداء على المستوى التنظيمي** : ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية :

- الإستراتيجية والأهداف: وتهتم بالزبائن أو الجهات التي ستقدم لها الخدمات إضافة إلى نوعية هذه السلع أو الخدمات وفي أي مستوى سيتم تحديد أسعارها ونوعيتها.

- الهيكل التنظيمي : حيث يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة وفعالية هذا الهيكل وكيفية تحديده وشكله وكل متطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تنتج السلع أو الخدمات .

- المقياس: وهو الأداة الذي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية والأهداف.

- الإدارة : وهنا يتم البحث في كيفية تسيير الإدارة في مساراتها واتجاهاتها وكيف تكون عملية التصويب أو التصحيح.²

ب- **الأداء على مستوى العمليات** : بحيث يركز هذا المستوى على ضرورة التأكد من وجود العناصر التالية :

- التأكد من ضرورة وجود العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق استراتيجيات المنظمة .

- أهداف العمليات بحيث يتم التأكيد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.

¹ . عمر وصيفي و آخرون : مرجع سبق ذكره،ص410

² عقانة محمد المبيضين،أسامة محمد جرادات:التدريب الإداري الموجه بالأداء،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2001،ص47.

- هيكلية العمليات وهنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات وهيكلتها موجه لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها .
- قياس العمليات حيث يتم التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال ويمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات.
- ت-الأداء على مستوى الوظيفة: من أهم العوامل التي تحدد مستوى الأداء على المستوى الوظيفي نجد:
 - لابد من وجود الوظيفة ومدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية .
 - القياس بتصميم الوظيفة إضافة إلى هيكلتها، ما يسمح بتحقيق أداء كفاء وفعال ومستمر.
 - قياس الوظيفة حيث يجري التأكد من قياس الأداء الوظيفي.
 - إدارة الوظيفة حيث يتم عن طريق مراقبة أداء الوظيفة والقيام بتحليلها إضافة إلى تصحيح الانحرافات الموجودة في الأداء¹.

7- مراحل قياس الأداء:

بالرغم من وضوح وبساطة الأداء الذي يقوم به الأفراد، فإن عدم التمهين الجيد يجعلنا نحس بأنها مرحلة واحدة. إلا انه توجد ثلاثة مراحل أساسية يمر بها الأداء وهي مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة التقييم ويمكن توضيحها فيما يلي :

- أ- **مرحلة التخطيط**: الأداء هو المكون الأول لنظام إدارة الأداء وهو عبارة عن نقطة الانطلاق المعتادة لكل من المدير والموظف خلال الفترة التي يجري التخطيط بها²، وكيف يجب القيام بذلك ولماذا ومتى وأي تفاصيل أخرى كمستوى سلطة الموظف وصلاحيته لاتخاذ القرار وعادة ما يكون التخطيط لعام وحد ولكن يمكن الرجوع إليه من خلال ذلك العام .

¹ عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: مرجع سبق ذكره، ص ص43-46.

² إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، ط1، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، 1993، ص67.

ب- **مرحلة التنفيذ:** تعد المنعطف الحقيقي لعملية إدارة الأداء، ففي هذه الحالة يثبت الموظف أو العامل

مدى صلاحيته وقابليته للوظيفة من عدمها أيضا، فهو مقياس للنجاح أو الفشل في الأداء.¹

ت- **مرحلة تقييم الأداء :** وهي آخر مرحلة للأداء وهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات

عن الأفراد في جميع المستويات باستعمال الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق

الأهداف المرجوة منهم، ويكون التقييم بصفة دورية ومنتظمة والغرض من هذه المرحلة هو معرفة أو

مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب ومحاولة تحديد أسباب الفشل للقضاء عليها .

ثالثا: تقييم أداء العاملين:

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم العاملين، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية

الفرد خلال فترة زمنية معينة وبان مدى مساهمة في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

فتقييم الأداء إذن هو : " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات

فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة

الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة.²

ويقد به أيضا : " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم

الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى في

المستقبل ."

كما يعرف كذلك على انه: " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة

منهم ومدى تقدمهم في العمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور ".³

¹ فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ،ص115.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم : إدارة الموارد البشرية -محل استراتيجي- عالم الكتب الحديثة ، جدار للكتاب العالمي ، عمان ، الأردن، 2007،ص 45.

³ يوسف حديم الطائي و آخرون : مرجع سبق ذكره،ص266.

2- أهمية تقييم الأداء العاملين:

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي :

- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة - عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء - نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات.

- تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العاملين.¹

- تقييم الأداء يشعر العاملين في المؤسسة أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة كون أن هذا التقييم تقوم به المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل إن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد، كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة .

- يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.²

- تقييم الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات التي تنقصهم والتي هي ضرورية لأداء عملهم.

- تقييم الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب.³

¹سعاد نائف برنوطي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، الأردن، 2007، ص378.

²ظاهر محمد الكلالدة : تنمية الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 184/185.

³مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء لنشر و التوزيع، الأردن ، 2003 ، ص 192.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يعتبر مطلباً للمعرف الشخصية والاطلاع، إذن إن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
- يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة بنفسها¹.

3- أهداف تقييم الأداء العاملين:

إن أهداف تقييم الأداء تقوم على ثلاثة مستويات وهي كالآتي :

أ - على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .

- رفع مستوى الأداء للعاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم

ب- 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.²

¹مصطفى نجيب شاوشك :إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، ط1، مصر، 2007،ص209.

²محمد الصرفي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007،ص209.

ج- على مستوى الفرد :

- دفع العاملين إلى العمل باجتهدهم وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.¹

4- خطوات تقييم الأداء:²

- 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:
- تحديد المقاييس: يجب أن يتم تحديد معايير لكي يتم مقارنة الأداء بها، حيث تصبح المحكم التي يتم القياس بها .
- اختيار طريقة القياس ك هناك العديد من طرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي يتسم لقياس 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.

¹نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، الجزائر ،2011،ص 166.

²فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ،ص 150.

- التنظيم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتنظيم من نتائج التقييم الغير مرضية له.

- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم.¹

5- طرق تقييم الأداء العاملين:

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة تصنف إلى صنفين، طرق تقليدية وكذا طرق حديثة، يمكن توضيحها كما يلي :

أ-**الطرق التقليدية:** وهي التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة²، ومن بين هذه الطرق ما يلي :

- طريقة المقالة : في إطار هذه الطريقة، يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة والضعف لدى العامل، الأداء السابق، الدافع للأداء واقتراحات التطوير للعامل، تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تحتاج إلى نماذج معقدة أو تدريب للمقيم إلا أن لها بعض العيوب حيث أنها غير مخططة من حيث المحتويات، ضعف بعض المقيمين في الوصف والكتابة.³

- طريقة الترتيب البسيط: يقوم المقيم بترتيب رؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ اعتمادا على الأداء العام للعمل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة⁴ ، إلا أنها تعاني من بعض السلبيات منها: عدم وجود معيار واضح لترتيب هؤلاء، كما

¹ فيصل حسونة : مرجع سبق ذكره ، ص150.

² يوسف حبيب الطائي و آخرون:مرجع سبق ذكره،ص243

³ بسيوني محمد البرداعي : تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ، ايتراك للطباعة، القاهرة ،مصر، 2008،ص68.

⁴ احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر، 2004،ص298.

يمكن للمقيم أن يتحيز لبعضهم دون الآخر، لذا يجب الاعتماد على أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات.¹

- طريقة المقارنة المزدوجة : تقوم هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين الأفراد، فيختار المقيم الأفضل من بين شخصين، ويضع كل شخص في الترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا العامل على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بتمايزه عن زملائه في العمل.²

- طريقة التدرج : وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، والأداء المتميز، ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات، حيث أن كل فرد يرتب وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية.³

- طريقة التدرج البياني : وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كان تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب توفر كلا من هذه الخصائص فيه، ويعبر عن هذه التقديرات بنقاط أو أرقام، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقويم انه يمثل هذا الفرد.⁴

- قوائم المراجعة : إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات أو السلوكيات، وكذا المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ،

¹ يوسف حليم الطائي : مرجع سبق ذكره ، ص243.

² حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت لبنان، 2002، ص373.

³ يوسف حليم الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 244/243.

⁴ مصطفى نجيب شاوش : مرجع سبق ذكره، ص89.

ويكون تأثير المقيم أما ب "نعم" أو "لا"، عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات (المعدة مسبقاً) لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

- طريقة المراجعة الميدانية : من خلال هذه الطريقة يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلات ميدانية لمدراء الإدارات للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم واخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أنها بعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدير لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية .

- طريقة الاختيار الإجباري : وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي، والتي تقتضي بان مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عن الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحنى التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أسس تقييم الفرد وفقاً للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل والمعايير المختلفة للتقييم.¹

- طريقة المواقف الحرجة (طريقة الأحداث الحرجة): وفقاً لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المهمة والمؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة، بمعنى أن القائم بالتقييم بدون ملاحظته حول أداء العامل البارز وليس العادي، سواء كان هذا الأداء إيجابياً أو سلبياً، ويتم اكتشاف الأحداث المهمة من خلال دراسة سلوك العاملين أثناء العمل ثم ترتب هذه الأحداث حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير وفي بعض

¹ يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره، ص 245.

الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الإنتاجية

القدرة على العمل، المسؤولية....¹

ب- الطريقة الحديثة:

لقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين، تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

- طريقة التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوبة تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين.

- طريقة التقييم السري : وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير، وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين عليه، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.²

- طريقة التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف لكل عامل ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، إذ يقوم المقيم بتحديد أهداف كل عامل ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.³

¹ جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرة 21، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 426/425.

² يوسف حليم الطائي و آخرون : مرجع سبق ذكره، ص ص 250/247

³ بسيوني محمد البرداعي : مرجع سبق ذكره، ص75.

6- فوائد تقييم الأداء:¹

إن تقييم الأداء له فوائد لكل من العاملين والمنظمة:

بالنسبة للعاملين: يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.

بالنسبة للإدارة: تتمثل في:

- إعداد سياسة جيدة للترقية والرقابة.

- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها.

- تحسين علاقات العمل في المنظمة.

- احترام نظام العمل وقواعده.

7- معوقات تقييم الأداء:²

توجد بعض العوائق التي تؤثر على عمليات تقييم الأداء الفعالة وهي كالاتي:

- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي إدارته واعتبارها هدفا في حد ذاته.
- الاتصال من جانب واحد أي الرأي الشخصي للرئيس أو المشرف المباشر دون إعطاء فرصة للموظفين لإبداء الرأي والتعبير عن اهتمامهم.
- عدم الخبرة في عملية التقييم لجهل الموظفين بها خاصة إذا كانت لأول مرة، لهذا يجب تقديم تفسيرات عنها حتى لا يفقد الثقة فيها ودفعهم للمشاركة دون خوف.

¹صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 304/285.

²حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، للنشر و لتوزيع، الجزائر، 2004، ص132.

- اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات التحسين كالتوظيف والتدريب...
- التحيز الشخصي وهو إن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.

رابعاً: تحسين أداء العاملين:

1- مفهوم تحسين أداء العاملين:

يعرف تحسين الأداء بأنه فكرة تقوم في أساسها على علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى عنصر الأداء، و ثم تتجه عملياً تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء.

هي عملية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن.¹

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: "الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة" لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل، إدارة التحسين الشامل.²

¹قرماش وهيبية : علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة وتسيير رياضي ، جامعة الجزائر ، 2015،ص 99.

²قديري عائشة : العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين ، مذكرة ماستر ، تخصص مراقبة تسيير ، جامعة المسيلة ،الجزائر ،2016،ص ص 31/30.

2- أهمية تحسين الأداء¹:

تكمن أهمية تحسين الأداء من خلال النقاط التالية:

- تساهم عملية تحسين الأداء في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بكلفة المدخلات المستخدمة.
- تقوم عمليات تحسين الأداء بدور بارز في تحقيق الأرباح تستثمر في خدمة الأفراد وذلك من خلال توفير الخدمات.

• مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة المتمثلة في الصراع من أجل البقاء.

• زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

• يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

• يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

3- أهداف تحسين الأداء²:

تكمن أهداف تحسين الأداء في تحقيق الآتي:

- تخطيط آراء العامل.
- وضع الأهداف بشكل منتظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية.
- وضع توقعات الأهداف.
- قياس الأداء الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب.
- توفير الأسس لتمييز أداء العامل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توجيه وتبادل الاستشارة فيما يتعلق بتحسين الأداء.

¹مرجع نفسه، ص 32.

²مرجع نفسه، ص 33.

- تنمية المهارات والقدرات الذهنية للأفراد.

4- فوائد تحسين الأداء:¹

- تمنن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها:
- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى.
- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهلة.
- يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.
- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها.
- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل.
- توفير الوقت المبذول والمهدور في نشاطات إنتاجية.

5- إجراءات تحسين الأداء:²

إن من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداءه.
- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل الأزمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير

¹قديري عائشة ، مرجع سبق ذكره ،ص34

² قديري عائشة : مرجع نفسه ،ص 35.

وتحسين الأداء، فاللقاءات و الآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

- الاتصال المباشر: إن الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

6- طرق تحسين الأداء:

يحدد haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في:

أ- تحسين العامل: يرى haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهي كالتالي:

- الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه ايجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتتميتها.¹

- الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغبه الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يرغبون بها وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

¹ عبد الصد سميرة: أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص ص 60/59.

- الوسيلة الثالثة: الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أداءه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

ب- **تحسين الوظيفة:** يؤكد haynes أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهامها غير مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر haynez أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ويضيف أيضا أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى العاملين لهذه المهام، ويضيف أيضا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي)، وإطراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)، ويضيف أيضا هاينز زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد، وان تكون فترة تبادل الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد، وان تكون فترة تبادل الوظائف كافية وان تكون معدلات الأداء واقعية¹، ومن الوسائل التي يراها هاينز أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجان أو مجموعات معينة وتوفير للطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل.

¹ عبد الصمد سميرة : مرجع سبق ذكره، 60/59

ج-تحسين الموقف: يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل القدرات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها مما يناسب خدمة ومصالحة العمل بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون ،فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فان ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف أو العامل،ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.¹

¹عبد الصمد سمسرة : مرجع سبق ذكره ، ص 62/61 .

خلاصة الفصل:

بعد التزايد الكبير باهتمام المؤسسات بالارتقاء بمستوى الأداء لأهميته الكبيرة في تحديد مكناتها وفعاليتها، ومدى الجهد المبذول من طرف العمال خاصة من أجل تقديم منتجات نوعية وتحقيق الأهداف المسطرة للوصول إليها.

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أقسام، حيث تناولنا أولاً مفهوم الأداء، وتم التطرق فيه إلى الأهمية والخصائص والعوامل المؤثرة فيه، كذلك تناولنا ثانياً قياس الأداء وتحدثنا عن مؤشرات وتصنيفاته، وثالثاً تقييم الأداء باعتباره عنصر مهم لمراقبة سلوك العامل وتكلمنا فيه عن مفهومه وطرق التقييم والمعوقات التي تقف أمام تحقيقه، وفي الأخير تم التطرق إلى عملية تحسين الأداء نظراً لما تحتويه من أهمية وفائدة من أجل بقاء المؤسسة.

الباب الثاني
الجانب الميداني
للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة

2-عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- الوثائق و السجلات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

1-الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد تناول الجوانب النظرية والبحثية المتعلقة بدراسة القيادة وأداء العاملين في الفصول السابقة، حاولنا من خلالها ترجمة هذه المعطيات إلى حقائق واقعية ملموسة اعتمادا على إستراتيجية منهجية متكاملة، ويعد هذا الفصل بوابة الدخول إلى الجانب الميداني من الدراسة، حيث حاولنا من خلاله تحديد الإجراءات وتوضيح الخطوات الهامة التي اعتمدنا عليها لتفسير ومعالجة البيانات نظرا لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث فتفرض على الباحث أن يقوم بتحديد مجالات دراسته والمنهج المتبع وطبيعة العينة المعنية بالدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة .

أولاً: مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي، ذلك لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية فكلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديداً دقيقاً كلما كانت النتائج أفضل وأحسن ، ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي، حيث أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي :

1- المجال الجغرافي:

ويقصد به المكان أو المؤسسة التي يستخدمها الباحث للقيام بدراسته الميدانية، بحيث يتطلب عليه التعرف على المكان الذي يمثل مجتمع بحثه ، وقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل وهي إحدى مؤسسات القطاع العام ذات الطابع الصناعي والتجاري والتي لها مكانة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من مختلف منتجات الفلين ومشتقاته والموجه لتلبية احتياجات السوق الوطني .

1-1- التعريف بالمؤسسة :

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09/09/1976م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقاً للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88/04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16

حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م².

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م².

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م².

- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م².

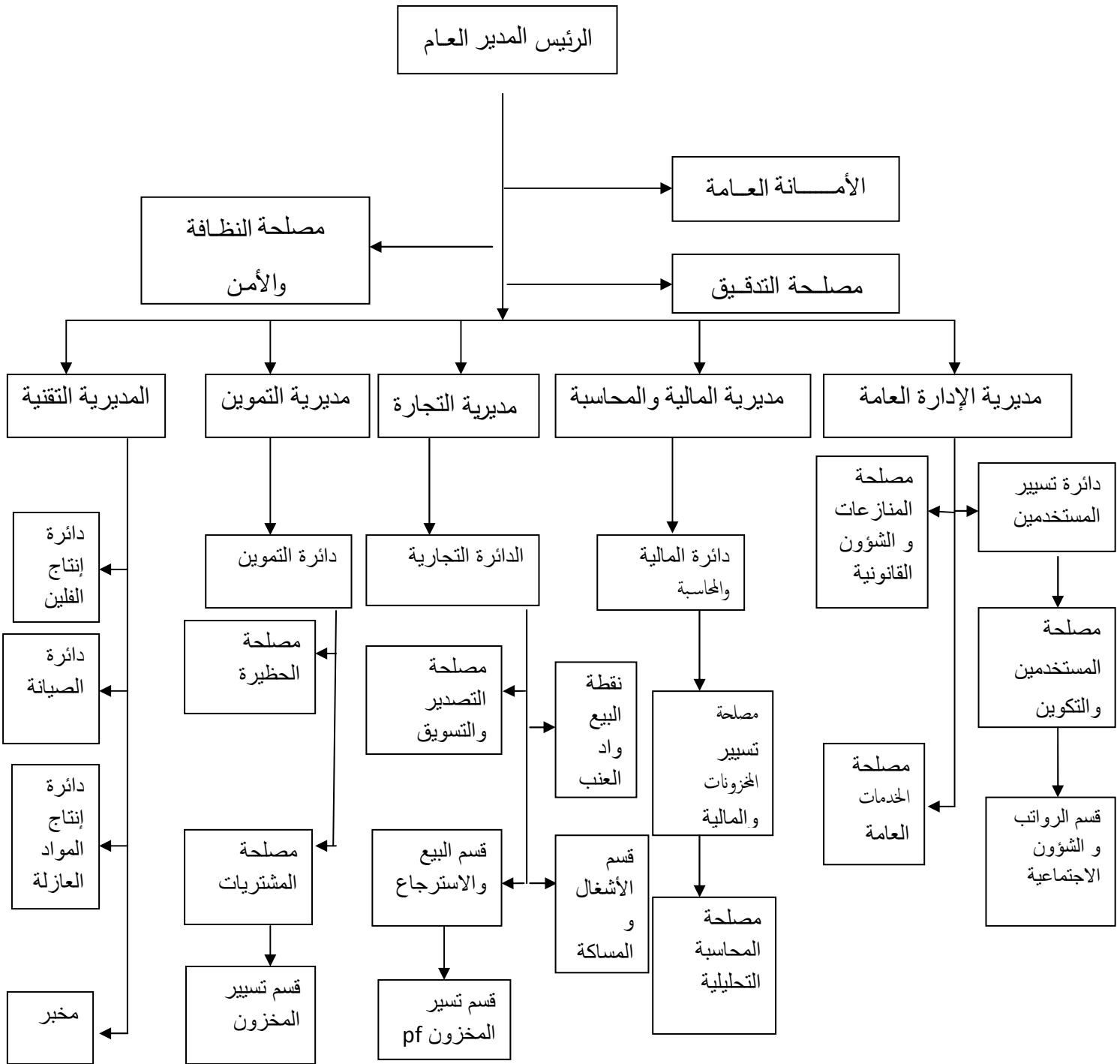
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350 م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل رقم (05) التالي:



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

- مديرية الإدارة العامة -

- **الرئيس المدير العام:** يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم علاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.
 - **الأمانة العامة :** تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الأعمال المكتبية مثل إعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.
 - **مصلحة التدقيق:** هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة والسهر على حسن التسيير والإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.
 - **مصلحة النظافة والأمن:** تقوم بمساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سلمية، مما يساعد في تنمية وتحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية. ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - **مديرية الإدارة العامة:** نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال.
- وتنقسم إلى:

- ✓ **دائرة تسيير المستخدمين:** تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلان المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني.
- ✓ **مصلحة المستخدمين والتكوين:** مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد.
- ✓ **قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:** يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت والسلف وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب الموظفين الشهرية وتحويلها إلى البنوك وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.
- ✓ **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف الاتفاقيات المتعلقة بانتداب المحامين أو إجراء صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الاستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوي وإعداد التقارير.
- ✓ **مصلحة الخدمات العامة:** هو أحد مصالح المديرية العامة ويسعى لتقديم الخدمات للموظفين حيث يقوم صاحب المصلحة أو عمال المصلحة بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية المراقبة المالية والمحاسبية، وضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية وتسيير التدفقات المالية. وتتفرع إلى ثلاثة مصالح وهي:
- ✓ **دائرة المالية والمحاسبة :** تقوم بالإشراف على جميع العمليات المحاسبية والمالية ومتابعة الحالة المالية للمؤسسة حيث تهتم بمتابعة المعالجة المحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل احتياجات الاستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.
- ✓ **مصلحة تسيير المخزون:** مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين وتدقيق في حسابات الدفاتر المحاسبية وحساب تكاليف الإنتاج.
- ✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل للبيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.
- **مديرية التجارة:** تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:
- ✓ **دائرة التجارة:** تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقات والعقود المبرمة بين الشركة والعاملين وكافة نشاطات تداول وتوزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشات المالية والمصرفي.

- ✓ **مصلحة التصدير والتسويق:** تقوم مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباح للمؤسسة، والقيام ببيع المنتجات من دول إلى دولة وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة.
- ✓ **قسم البيع والاسترجاع:** تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.
- ✓ **قسم تسيير المخزون:** وهي مصلحة تقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل من المخزن قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.
- ✓ **نقطة البيع واد العنب:** وهو مستودع مقره في عنابه يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.
- ✓ **قسم الأشغال والمسافة:** هو قسم متخصص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المتخصصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.
- **مديرية التموين:** تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.
- ✓ **دائرة التموين:** تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع مواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

✓ **مصلحة الحظيرة:** تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات وقطع الغيار وبالإضافة إلى

خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

✓ **مصلحة المشتريات:** يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة

من حيث السعر والجودة والنوعية ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

✓ **قسم تسيير المخزون:** وهو خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر

الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما ذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات. وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء. حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

- **المديرية التقنية:** يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة

كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

وتنقسم إلى ثلاث دوائر:

✓ **دائرة إنتاج الفلين:** إذ يتولاها رئيس الدائرة حيث يقوم بعملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط

والدقة والاتساق في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد، إذ تقوم هذه المصلحة بإنتاج صفائح الفلين.

✓ **دائرة الصيانة:** تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية

الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

✓ **دائرة إنتاج المواد العازلة:** تقوم بإنتاج المواد التي تصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول

عمر ممكن لها وتتمل في الزفت وعازل الحرارة وعازل المياه وعازل الأسقف والأساسات.

✓ **المخبر ومراقبة النوعية:** يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دولياً.

2- المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري عدد العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين وكل ما يتعلق بمواصفات العينة التي سيتم أخذها من المجتمع الكلي للدراسة، وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملاً، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملاً، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملاً ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملاً، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملاً في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملاً موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يومياً.

وفيما يلي جدول رقم (04): يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلحة الصيانة
21	مصلحة إنتاج الفلين
18	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
91	المجموع

المصدر: الوثائق الدّاخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

3- المجال الزمني :

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة في المؤسسة الصناعية بجيجل .

3-1- المرحلة الأولى: تم فيها اختيار موضوع البحث وجمع المصادر والمراجع كما تم تقسيم الدراسة

إلى أربع فصول نظرية وامتدت هذه الفترة من 13 جانفي 2022 إلى أوائل شهر أفريل ، وقمنا

بزيارة استطلاعية للمؤسسة الصناعية وذلك من اجل التعريف بموضوع الدراسة والحصول على

الموافقة من قبل مدير المؤسسة من اجل إجراء الدراسة الميدانية وكان هذا يوم 15 مارس 2022 ،

وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من قبل مدير المؤسسة بتاريخ 21 مارس 2022 كما تم الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة وكان ذلك بتاريخ 30 مارس من نفس السنة.

3-2- المرحلة الثانية : في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على المبحوثين والقدر عددهم 35 عامل وذلك بتاريخ 08 ماي 2022 ، وتم استرجاعها في اليوم نفسه، وشرعنا مباشرة في عملية تفرغ البيانات في الجداول وتحليلها.

ثانيا : منهج الدراسة :

لا يمكن اعتبار البحث بحثا علميا إذا لم يتبع منهجا علميا يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث يحظى المنهج بأهمية علمية كبيرة، كونه يسمح للباحث بتحديد قواعد مشكلته وأبعادها وأهم مسبباتها التي تسمح له بالوصول إلى أهداف الدراسة، ويعرف المنهج العلمي على أنه: " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة" ¹.

كما أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة و اكتشافه للحقيقة ، وهو حديقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها ، للوصول إلى حقيقة علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يسيرها الباحث.²

إذ تعتبر عملية اختيار الباحث لمنهج معين من بين المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية تتوقف على مراعاته لعدة نقاط تتمثل في طبيعة الإشكالية المدروسة وفي الفرضيات المبنية والأهم من ذلك طبيعة موضوع الدراسة الذي يحدد المنهج الملائم، وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة لدراستنا كونها تحتاج إلى الوصف و التفسير و التحليل قصد إثبات صدق أو نفي الفرضيات المتعلقة

¹ زينب صالح الاشوح :طرق و أساليب البحث العلمي وأهم ركائزه،المجموعة العربية التدريب والنشر،القااهرة،ط1، 2017،ص89.

² خالد حامد :منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والأساسية،دار جسر لنشر والتوزيع،دب،ط1، 2008،ص112.

بموضوع دور القيادة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وصادقة .

- ويعرف المنهج الوصفي على أنه : مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها ، وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع.¹

ثالثًا : مجتمع الدراسة و عينتها :

1-مجتمع الدراسة :

إن المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث.²

- هو مجموعة من الناس أو الوثائق المحددة تحديدا واضحا ويهتم بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها،وفي ضوء ذلك فإن المجتمع الأصلي يتحدث بطبيعة البحث و أغراضه.³

ومجتمع الدراسة الحالية يتكون من مجموع العاملين بالمؤسسة والمقدر عددهم ب92 عامل.

2-عينة الدراسة :

تعتبر مرحلة اختيار العينة من احد الخطوات المنهجية الأساسية في البحث العلمي وفي أي دراسة ميدانية،وتعرف على أنها مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع .⁴

¹ سجانة سليمان،محمد سليمان:مناهج البحث بين النظرية و التطبيق،مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر،2005،ص377.

² محمد علي عطية :البحث العلمي في التربية،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ص95.

³ تادية سعيد عيشور:منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،مؤسسة حسين رأس الجبل لنشر والتوزيع،الجزائر،دط،2017،ص265.

⁴ احمد حسين الرفاعي:مناهج البحث العلمي(التطبيقات الإدارية والاقتصادية)،دار وائل للنشر،الأردن،ط2005،1،ص125.

كما تعرف أنها: "الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية بأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها .¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة بحيث اخترنا 38% من مجتمع الدراسة والذي يضم 91 مفردة وتشمل العاملين في المؤسسة .

$$\text{العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$100$$

$$\text{العينة} = \frac{38 \times 91}{100} \approx 35$$

$$100$$

ومنه نحصل على حجم العينة الكلي وهو 35 مفردة .

رابعا : أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة : تعرف الملاحظة العلمية على أنها الشاهدة الحسية والمقصودة والمنظمة والدقيقة للحوادث

والأمور والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها، قوانينها، نظرياتها عن طريق القيام بعملية النظر في هذه

الأشياء والوقائع، تعريفها، توصيفها وتصنيفها وذلك قبل تحريك عملية وضع الفرضيات.²

كما تعرفها "عرفة ناهد" على أنها عبارة عن المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما الاستعانة بأساليب البحث

والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة.³

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص241.

² حسان الجيلاني، سلطانية بلقاسم: أسس البحث العلمي، الجزائر، ط1، 2006، ص38.

³ عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ط2006، ص1، ص38.

كما أنها: "عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئة ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث.¹

وقد استخدمنا الملاحظة كأول أداة لجمع البيانات كونها وسيلة دقيقة وصادقة حيث ساعدتنا في جمع المعلومات والتعرف على طرق سير العمل، وقد تم تسجيل بعض الملاحظات ومن بينها :

- قبل دخول إلى المؤسسة يجب إظهار الوثيقة الرسمية المصادق عليها من قبل الجامعة وإدارة المؤسسة لدى رجل الأمن الموجود عند مدخل المؤسسة.

- بشاشة العمال وتعاونهم معنا ومساعدتهم لنا في التعرف على هياكل المؤسسة و توزيع الاستمارة .

- عدم تقيد بعض العمال في وحدة الصيانة والإنتاج بارتداء اللباس الخاص بهم وذلك من اجل الوقاية من مخاطر وحوادث العمل.

- وجود ضوضاء وضجيج الآلات في ورشات العمل، كما ان طبيعة العمل فيها صعبة وشاق.

2-المقابلة :

تعتبر المقابلة أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث يعرفها "أنجلش" :
 أنها المحادثة الموجهة التي يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي.²

كما يعرفها "موريس أنجرس": " بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل من اجل مسائلة الأفراد كيفية بشكل معمق عن الأشخاص المبحوثين ".³

¹ احمد عارف عساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011، ص96.

² محمد عبد الغني مسعود، محمد أمين الخضري: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة أنجلو مصرية، مصر، 1992، ص80.

³ موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون: دار القصب، الجزائر، 2004، ص197.

وتعرف كذلك على أنها: "لقاء يتم بين الشخص المقابل والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات".

3- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من إحدى وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس وميولهم واتجاهاتهم ودوافعهم ومعتقداتهم فأهمية الاستمارة في كونها أداة جمع المعلومات ¹.

تعد صحيفة الاستمارة احد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة التي يقوم بإلقائها على المستقضي منه، وجمع إجابتها وتحليلها، و قائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيهه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة ².

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور التالية :

1- المحور الأول: محور البيانات الشخصية وقد ضم 7 أسئلة وهي : الجنس ،السن ،المستوى التعليمي، نوع عقد العمل، عدد سنوات الخبرة.

2- المحور الثاني : حول الأسلوب الديمقراطي وتحقيق أهداف المؤسسة وضم 7 أسئلة

(7، 8، ، 10، 11، 12، 13، 14).

3- المحور الثالث: حول الأسلوب الفوضوي وإسهامه في زيادة الدافعية في الانجاز وقد ضم 7 أسئلة

(15، 16، 17، 18، 19، 20، 21).

¹ خالد محسن مصلح، سامي عريفج: مناهج البحث العلمي وأساليبه، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ،دس، ص67.

² حسان الجبلاني :مرجع سبق ذكره، ص90.

المحور الرابع : حول الأسلوب الأوتوقراطي والالتزام في العمل وقد ضم 09 أسئلة (22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30) .

5- الوثائق والسجلات :

تعتبر السجلات و الوثائق من الأدوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعلومات الأساسية لبعض المحاور فقط في البحث، التي قد لا تحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى، فهي أداة مساعدة ومكاملة وظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل.¹

حيث ساعدتنا في معرفة طبيعة النشاط التي تمارسه المؤسسة ، كما تحصلنا من خلالها أيضا على المعلومات التي ساهمت في إثراء بحثنا وما هم أهم الوثائق التي تحصنا عليها نجد:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- بيانات متعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة

- بيانات متعلقة بتعريف المؤسسة.

- بيانات متعلقة بتعريف المؤسسة .

- وثائق إحصائية لعدد العاملين .

خامسا :أساليب معالجة البيانات :

لأجل تفسير المعطيات والبيانات في الدراسة الحالية وجب الاعتماد على أسلوبين للتحليل وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي .

1- الأسلوب الكمي : يتم استخدامه لتكميم البيانات حساب النسب المئوية للمعطيات ووضعها في جداول

للكشف عن صحة الفرضيات، حيث يعرف الأسلوب الكمي انه "عملية تعيين قيم عددية للسمة المقاسة

¹رشيد زرواني:منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية،دار الكتاب الحديث،الجزائر،2004،ص151

وفق قواعد محددة، بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي أو الانحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي¹.

وانطلاقاً من هذه المعطيات قد استخدمنا الاختبار الإحصائي المتمثل في النسب المئوية للكشف عن حصة النتائج المتوصل إليها من خلال إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة في الدراسة .

$$\text{النسب المئوية} \leftarrow \frac{\text{عدد الأفراد} \times 100\%}{\text{العدد الإجمالي للأفراد}}$$

$$\text{عدد افراد العينة} \leftarrow \frac{\text{العدد الإجمالي للأفراد} \times \text{النسبة المأخوذة}}{100\%}$$

2- أسلوب التحليل الكيفي : يبقى التحليل الكمي غير كافي إن لم يتم إضافة التحليل الكيفي فهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات ابعده وأعمق من مجرد أرقام صماء والذي يعطيه بعداً إنسانياً وقيمة علمية².

¹ فهد محمد أبو عواد ومحمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012، ص162.

² علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، ط2، قسنطينة، 2009، ص141.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بتوضيح أهم الخطوات للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد مجال الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني)، كما تم التطرق إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في الملاحظة والمقابلة، والاستمارة، وكذا الأساليب الإحصائية، أسلوب التحليل الكمي والكيفي، وأخيرا السجلات والوثائق، حيث سهلت علينا هذه الأدوات في مجملها على معالجة موضوع الدراسة الميدانية.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

أولاً: المحور الأول: البيانات الشخصية

ثانياً: المحور الثاني: القيادة الديمقراطية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: المحور الثالث: القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الانجاز.

رابعاً: المحور الرابع: القيادة الأوتوقراطية والالتزام بالعمل .
خلاصة الفصل .

تمهيد :

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، والانتهاء من عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة انطلاقاً من مجالات البحث الزمنية والبشرية والمكانية، إضافة إلى المنهج المتبع وطبيعة العينة وأدوات جمع البيانات، جاء الفصل التالي لتحليل البيانات والمعطيات الخاصة بالدراسة، ثم تبويب هذه البيانات في جداول وفق إجراءات علمية، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور :

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: القيادة الديمقراطية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- المحور الثالث: القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الانجاز .
- المحور الرابع : القيادة الأوتوقراطية والالتزام بالعمل .

عرض وتفسير وتحليل البيانات :

أولا :المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجدول رقم (05) : يبين جنس المبحوثين :

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الجنس
%100	35	ذكر
%0	0	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

توضح البيانات الإحصائية التالية في الجدول أعلاه أن كل المبحوثين في المؤسسة هم ذكور بنسبة 100%، في حين أن نسبة الإناث قدرت ب0%، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتناسب أكثر مع خصائص الذكور إذ أن عملها ذو طابع صناعي يتطلب جهد عضلي كبير ومهارات يدوية في الأقسام المتعلقة بالإنتاج والتوزيع والتي تضم غالبية العمال ، وهذا ما يفسر عدم تواجد الإناث في هذا المجال واعتمادهن على المجال الإداري فقط .

ومن خلال هذا التحليل التفسيري للبيانات التي جاءت في الجدول يلاحظ أن مجتمع البحث هو مجتمع ذكوري، وهذا ما يفسر طبيعة ونوع العمل الشاق،بمعنى أن إدارة المؤسسة تراعي في عملية التوظيف اختيار عما وفقا لمواصفاتهم وطبيعتهم الفيزيولوجية التي تتماشى مع طبيعة العمل .

الجدول رقم (06) : يبين السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة السن
14.28%	05	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
48.57%	17	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
22.85%	08	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
14.28%	05	من 50 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يبين الجدول رقم (06) أن أكبر نسبة هي الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) وذلك بنسبة 48.57% ، وتليها نسبة 22.85% للفئة العمرية من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) ، أما الفئة التي تتراوح أعمارهم من (20 سنة إلى أقل من 30 سنة) فبلغت نسبتهم 14.28% ، في حين بلغت نسبة 14.28% للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق ، حيث أن النسبة الأكبر تتمتع بقوة عضلية وبدنية جيدة تمكنهم من أداء عملهم واكتساب خبرات ومهارات جديدة ، فالعمل الصناعي يتطلب يد عاملة ذات نشاط وحيوية كما تتميز هذه الفئة بكثرة العطاء وقوة التحمل وهذا ما أكدته نظرية الحاجات الإنسانية " لأبراهام ماسلو " إذ أن العاملين الشباب في سنوات عملهم الأولى يسعون إلى تقديم كل ما لديهم من قدرات قصد كسب ثقة ورضا المسؤولين .

و منه نستنتج أن النسبة الأعلى هي 48.57% وهي نسبة الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وهي الفئة القادرة على أداء العمل على أكمل وجه .

الجدول رقم (07): يبين الحالة العائلية :

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الحالة العائلية
40%	14	أعزب
60%	21	متزوج
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال البيانات في الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد مجتمع الدراسة متزوجون وذلك بنسبة 60% ، في حين تليها فئة العزاب بنسبة 40%، ومن خلال التفسير نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متزوجون وهذا ما يعكس الاستقرار الذي يشهده عاملو المؤسسة على الصعيد الشخصي ، ففي هذه المرحلة يكون قادرا على تحمل المسؤولية الاجتماعية و المهنية و القيام بعمله لان التزاماتهم الأسرية تجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة وتشبثا بها ، باعتبارها مصدر مهم لكسب رزقهم لذلك فهم أكثر فئة نجدهم حرصا على تحقيق أهداف المؤسسة .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة هم متزوجون وهم أكثر تمسكا بالوظيفة وهذا من اجل تحقيق الاستقرار الأسري .

الجدول رقم (08) : يوضح المؤهل العلمي :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
5.71%	02	ابتدائي
37.14%	13	متوسط
48.57%	17	ثانوي
8.57%	03	جامعي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) الذي يوضح المستوى التعليمي ، أن اغلب مجتمع البحث لديهم مستوى ثانوي بنسبة تقدر ب 48.57% ، أما بالنسبة لمبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط يقدر عددهم ب13 عامل بنسبة 37.14% ثم تأتي مباشرة فئة المبحوثين الذين لديهم المستوى الجامعي بنسبة 8.51% ، ونجد فئة الابتدائي بنسبة 5.71%.

وعليه من خلال الجدول نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لا يتمتعون بمستوى تعليمي عالي، باعتبار أن الآلات المستخدمة في المؤسسة لا تحتاج جهد فكري في استعمالها كونها بسيطة وغير معقدة بل تحتاج إلى جهد عضلي أكثر وهذا ما لاحظناه في جولتنا الاستطلاعية ، وهذا يرجع إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة الكاتمية للفلين لا تتطلب في عمليات التوظيف لكفاءات عملية عالية .

ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي .

الجدول رقم (09) : يبين الرتبة المهنية :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الرتبة المهنية
%28.57	10	إطار
%71.42	25	عامل
%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه الذي يبين الرتبة المهنية أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم رتبة عامل التي قدرت نسبتهم ب %71.42 ثم تليها رتبة إطار بنسبة %28.57 .

وعليه من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة العمال اكبر من نسبة الإطارات وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عدد كبير من العمال من أجل تحقيق الإنتاجية وزيادة الربح، أما فئة الإطارات فهي فئة تملك الخبرة و المعرفة بطبيعة العمل وسير عمل المؤسسة .

ومنه نستنتج من خلال هذا أن نسبة فئة العمال هي الأعلى وهذا أمر طبيعي في أي مؤسسة صناعية .

الجدول رقم (10) يبين الخبرة المهنية :

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الخبرة المهنية
14.28%	05	اقل من 5 سنوات
48.58%	17	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
14.28%	05	من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة
22.85%	08	من 15 سنة فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 48.58% ذوي أقدميه من [5سنوات إلى اقل من 10 سنوات] ،وتليها فئة [من 15 سنة فما فوق] بنسبة 22.85% ، ثم تأتي الفئتين [اقل من 5سنوات] و[من 10سنوات إلى اقل من 15 سنة] بنسبة 14.28% .

ومن خلال قراءتنا للجدول نجد أن الأقدمية في العمل تتراوح من 5سنوات إلى اقل من 10 سنوات ،وهذا راجع إلى أن المؤسسة الكاتمية للفلين تعمل على فتح مناصب عمل جديدة باعتمادها على عقود الإدماج في التشغيل قصد تجديد الطاقات والاستقطاب المستمر للعمال الجدد وإحالة عمالها إلى التقاعد قبل السن القانوني .

نستنتج من خلال التحليل أن أغلبية المبحوثين لديهم أدمية متوسطة تسمح لهم بالاستمرار بالعمل وتحسين أدائهم .

ثانيا : المحور الثاني : القيادة الديمقراطية و تحقيق أهداف المؤسسة :

الجدول رقم (11) : يوضح الاتصال بين العمال و الإدارة :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "نعم" يكون ذلك عن طريق	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
10%	03	تبليغ كتابي	85.71%	30	نعم
46.66%	14	استدعاء إلى اجتماع			
30%	09	عن طريق ممثلي العمال			
13.33%	04	أخرى			
100%	30	المجموع			
/	/	/	14.28%	05	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من الملاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن هناك اتصال بين العمال والإدارة بنسبة 85.71% وهم الفئة الذي يمثلون إجابتهم ب "نعم" من المجموع الكلي للعينة وذلك عن طريق :استدعاء إلى اجتماع بنسبة 46.66%، عن طريق ممثلي العمال بنسبة 30%، تبليغ كتابي 10%، في حين نجد أن نسبة 14.28% من مجتمع البحث أكدوا على عدم وجود اتصال بين الإدارة والعمال .

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول توصلنا إلى أن النسبة الأكبر هي إجابة المبحوثين بوجود اتصال بينهم وبين الإدارة وهذا لحرصها على توضيح المعلومات وتسهيل فهمها للعمال لأداء مهامهم بطريقة صحيحة وتجنب الوقوع في الخطأ، ما يدل على وجود نظام ديمقراطي سائد في المؤسسة والذي بدوره

يهتم بتحقيق التواصل بين الإدارة والعمال وخلق جو مناسب للعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الشعور بالاستقرار .

ومنه نستنتج من خلال هذا التحليل أن المؤسسة تعتمد على الاتصال والتشاور المتبادل بينها و بين العمال، بغض النظر عن اختلاف وسائل التبليغ .

الجدول رقم (12) : العلاقة بين العمال و الرئيس في العمل :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "حسنة" هل يزيد ذلك من	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
72.72%	08	الإقبال على العمل	31.42%	11	حسنة
27.27%	03	الالتزام بالمواعيد			
100%	11	المجموع			
/	/	/	68.57%	24	عادية
/	/	/	00%	00	سيئة
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين .

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه ،انه توجد علاقة عادية بين الرئيس والعمال وذلك بنسبة 68.57 % ، ثم تليها علاقة حسنة بالنسبة للبعض منهم بنسبة تقدر ب 31.42% ، وقد اختلفت إجابة المبحوثين في حالة الإجابة بحسنة فهناك من يزيد ذلك من إقباله على العمل حيث قدرت نسبتهم ب 72.72% ، أما الذين يلتزمون بالمواعيد فنسبتهم قدرت ب 27.27% بينما نجد أن الذين أجابوا بان لهم علاقة سيئة بالرئيس منعدمة .

ويرجع ذلك وجود نوع من العلاقات الإنسانية بين العمال والرئيس وتوفر جو مناسب للعمل الذي يخلق روح معنوية عالية لدى العمال داخل المؤسسة، مما يزيد دافعيتهم وحماسهم للعمل ورفع الإنتاجية، والجدير بالذكر أن أسلوب تعامل القادة مع مرؤوسيهام هو الذي يحدد طبيعة العلاقة التي تتكون بين الطرفين والتي تختلف من رئيس إلى آخر، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو". ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين تؤكد على العلاقة بين العمال والرئيس هي علاقة عادية، وهذا ما يدفعهم إلى الاستمرار بالعمل بالمؤسسة الصناعية .

الجدول رقم (13) : يبين عدالة توزيع العمل من طرف الرئيس :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
74.28%	26	نعم
25.21%	09	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين .

يبدو لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بـ "نعم" حول أن توزيع العمل من طرف الرئيس عادل ومناسب حيث قدرت بـ 74.28% ، في حين الذين أجابوا أن توزيع العمل غير عادل وغير مناسب من طرف الرئيس وقد قدرت نسبتهم بـ 25.21%.

من خلال هذه القراءة نجد أن كلما كان توزيع العمل من طرف الرئيس عادل ومناسب يجعل من العامل ينظر إلى المؤسسة على أنها مكان لتحقيق ذاته وزيادة طموحه وانجازاته في العمل والشعور بالانتماء إليها ، في حين أن غياب العدالة يؤدي إلى الشعور بالإحباط والاعترا ب والتقا عس في انجاز المهام .

ومن خلال هذا التحليل الموجز التي جاء به الجدول نلاحظ أن مجتمع البحث أغلبيتهم صرحوا بان توزيع العمل بالمؤسسة من طرف رئيسهم عادل ومناسب.

الجدول رقم (14): يبين أخذ الرئيس اقتراحات العمال الجديدة بعين الاعتبار :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة أخذها بعين الاعتبار هل يزيد هذا:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%100	01	الإقبال على العمل	%8.57	03	دائما
%00	00	زيادة الطموح			
%100	01	المجموع			
/	/	/	%82.85	29	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	%8.57	03	أبدا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين .

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 82.85% من أفراد العينة أقرّوا بان الرئيس أحيانا ما يأخذ باقتراحاتهم الجديدة بعين الاعتبار، أما نسبة 8.57% ، فأقرت بان الرئيس دائما ما يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم الجديدة في العمل وهذا ما أكدته نسبة 100% من العمال الذين يرون أن إقبالهم على العمل يزداد عند أخذ اقتراحاتهم دائما بعين الاعتبار، بينما صرح بعض العمال أنهم لا يتم اخذ اقتراحاتهم الجيدة في العمل بعين الاعتبار حيث قدرت نسبتهم 8.75% .

ويرجع ذلك إلى كون أن الرئيس قليلا ما يفتح المجال لتعبير والتحكم في طريقة التسيير المعتاد عليها في العمل ، وفي المقابل فهو يحترم آراء العمال ويقدر جهودهم الفكرية من اجل نجاح وبقاء المؤسسة ، وهذا ما يجعل هذه الفئة تشعر بحس المسؤولية وبدل المزيد من الجهد في العمل وزيادة طموحهم وهذا ما تم الإشارة إليه في نظرية الإدارة بالأهداف .

ومنه فان المؤسسة الكاتمة للفلين أحيانا ما تأخذ اقتراحات العمال الجديدة بعين الاعتبار .

الجدول رقم (15) : يبين تعامل القائد مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "نعم"	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
14.81%	04	من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال	80%	28	نعم
40.74%	11	تحقيق أهداف المؤسسة			
44.44%	12	كلاهما			
100%	27	المجموع			
/	/	/	20%	07	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال هذه معطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه ، أن اغلب إجابات المبحوثين كانت ب"نعم" حول أن القائد يتعامل مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية حيث قدرت نسبتهم ب 80%، وذلك عن طريق تصريح بعض العمال والتي قدرت نسبتهم ب 14.81 % بان القائد يهتم بالجانب الإنساني للعمال ،

في حين أكدت نسبة 40.74% من مجتمع الدراسة أن القائد يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى بعض العمال من نفس العينة والتي قدرت نسبتهم ب 44.44% أن القائد يتعامل بأخلاق مهنية مع الآخرين من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال وتحقيق أهداف المؤسسة معا ، في حين يرى بعض العمال أن قائدهم لا يتعامل مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية وقدرت نسبتهم ب 20% .

ومن خلال هذا التحليل التي جاء به الجدول نلاحظ أن مجتمع البحث قد صرحوا بالأغلبية بان قائدهم يتعامل معهم بأخلاق مهنية عالية ،وهذا دليل على وجود جو من التفاهم والاحترام المتبادل بينهم بالإضافة إلى وجود معاملة حسنة من قبل القائد اتجاه المرؤوسين وهذا ما يجعل العمال مخلصين في عملهم وهذا ما تسعى إليه المؤسسة .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان القائد يتعامل معهم بأخلاق مهنية عالية .

الجدول رقم (16): يبين إشراك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإشراك يؤدي ذلك إلى:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%00	00	اقترح أهداف	%14.28	05	دائما
%60	03	تقديم حلول للمشكلات			
%40	02	أخرى			
%100	05	المجموع			
/	/	/	%57.14	20	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	%28.57	10	أبدا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين

يبدو لنا من خلال هذه المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه، أن نسبة 57.14% من أفراد العينة تشركهم الإدارة "أحيانا" في اتخاذ القرارات من المجموع الكلي، في حين نجد أن العمال الذين أجابوا بـ "دائما" قدرت بنسبة 14.28% في إشراك الإدارة في اتخاذ القرارات من المجموع الكلي للعينة وذلك عن طريق تقديم حلول للمشكلات بنسبة 60%، وأخرى بنسبة 40%، أما اقتراح الأهداف فهي منعدمة، بينما نجد نسبة 28.57% من نفس العينة صرحوا بان الإدارة لا تشركهم في اتخاذ القرارات .

ومن خلال هذا التحليل يتضح لنا أن إدارة المؤسسة أحيانا ما تمنح فرص لطرح آراء وأفكار بخصوص العمل من باب التفاعل، مما يشير إلى وجود قيادة ديمقراطية تهتم بإشراك العمال باتخاذ القرار، وهذا

يرجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله العمال إذ لا يمتلكون مهارات إدارية وفنية كافية تدفعهم إلى اتخاذ قرارات حتمية قد تؤثر على سير وطبيعة العمل لذا لا تتيح الإدارة فرصة اتخاذ القرار في بعض الجوانب. ومنه نستنتج أن مجمل الإجابات تؤكد على أن الإدارة أحيانا ما تشرك العمال في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يجعل المؤسسة تدفع العمال إلى زيادة مهاراتهم و كفاءتهم المهنية نحو الأفضل .

المحور الثالث : القيادة الفوضوية و إسهامها في زيادة الدافعية في الانجاز :

الجدول رقم (17) : يبين تفويض الرئيس السلطة للعاملين :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة التفويض هل يزيد ذلك من :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
50%	01	قدرتك على تحمل المسؤولية	5.71%	02	دائما
50%	01	الالتزام بالعمل			
00%	00	زيادة المعرفة و الخبرة			
100%	02	المجموع			
/	/	/	71.42%	25	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	22.85%	08	أبدا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بأنه يتم أحيانا تفويض جزء من السلطة لهم من طرف الرئيس قدرت نسبتهم 71.42% ، أما نسبة الذين أجابوا ب "دائما" فقدرت ب 5.71%، في حين نجد الذين أجابوا ب "أبدا" فقدرت نسبتهم ب 22.85%.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن الذين اقرروا أنه "دائماً" ما يتم تفويض جزء من السلطة لهم من طرف الرئيس تؤدي إلى زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية بنسبة 50%، أما الذين يرون أن تفويض السلطة يدفعهم إلى الالتزام بالعمل فقد قدرت نسبتهم ب50%، بينما كانت الإجابات منعدمة في حالة زيادة المعرفة والخبرة من نفس العينة، وهذا دليل على ثقة الرئيس بالعمال و قدرتهم على انجاز العمل المطلوب وتحملهم للمسؤولية، في حين أكد التحليل أن القائد أحيانا ما يفوض سلطته للعمال وذلك راجع إلى المركزية في اتخاذ القرارات وكذا التحفظ على أسرار العمل أي حصر الصلاحيات والقرارات و تجميعها في يد القائد، وهذا ما أكدته نظرية التكوين الإداري لهنري فايول .

ومنه نستنتج أن أحيانا ما يتم تفويض جزء من السلطة للعمال من طرف الرئيس وهذا ما أقر به مجتمع البحث.

الجدول رقم (18) : يبين غياب الرئيس عن العمل :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الغياب كيف يكون تصرفك:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
00%	00	تؤدي واجبك بتفاني	00%	00	دائماً
00%	00	تشعر بالارتياح			
00%	00	تؤجل القيام بالعمل			
00%	00	المجموع			
/	/	/	74.28%	26	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	25.71%	09	أبداً
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

تبين البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب "أحيانا" ما يتغيب الرئيس عن العمل تقدر ب74.28%، أما نسبة الذين أجابوا ب"أبدا" فكانت 25.71%، في حين نجد نسبة الذين يرون أن الرئيس " دائما " ما يغيب عن العمل كانت منعدمة .

ومن خلال التحليل الذي توصلنا إليه من المعطيات السابقة أن القائد لا يغيب بكثرة وهذا يدل على وجود الانضباط و احترام مواقيت العمل بالإضافة إلى المسؤوليات والمهام الإدارية الموكلة إليه التي تستوجب عليه الحضور للوقوف على سير العمل الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسة ، كما أن المواظبة أمر ضروري تقتضيه القوانين المعمول بها في المؤسسة .

وعليه فان اغلب المبحوثين أجابوا انه أحيانا ما يتم غيابه عن العمل، فالرئيس المنضبط في عمله له تأثير على الأتباع ، ويحصل على فرص أفضل للارتقاء في عمله .

الجدول رقم (19): يبين تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "نعم" يكون بهدف :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
96.66%	29	زيادة الإنتاج	88.57%	31	نعم
3.33%	01	اختصار الوقت والجهد			
00%	00	اكتساب مهارات جديدة			
100%	30	المجموع			
/	/	/	11.42%	04	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر :من إعداد الطالبتين .

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 88.57% ، من العمال المبحوثين أجابوا بان المؤسسة تعمل على تشجيع عمالها على العمل الجماعي وقد اختلفت إجابات المبحوثين في طريقة التشجيع فنجد أن 96.66% ،منهم أرجعت سبب ذلك إلى زيادة الإنتاج، في حين نجد أن 3.33% أرجعت السبب إلى اختصار الوقت والجهد، في حين نجد أن 11.42% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تشجيع من طرف إدارة المؤسسة على العمل الجماعي .

ويرجع ذلك إلى أهمية العمل الجماعي والتعاون بين العمال الأمر الذي يؤدي إلى إنشاء علاقات تفاهم وترابط فيما بينهم وليسو منعزلين عن بعضهم البعض ،كما أن القادة يشجعون على العمل الجماعي من اجل تقاسم الأعباء وتوفير الراحة والاستقرار للعمال وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة ويجعل العامل يرغب في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تحقيق مصالحها، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية ل "التون مايو" .

ومنه نستنتج أن أغلبية الإجابات تؤكد على أن المؤسسة تحفز عمالها وتشجعهم على العمل كفريق واحد وهذا من خلال دعم التعاون وتوطيد العلاقات.

الجدول رقم (20) :تبيين تقديم العمال اقتراحات بشأن العمل :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "نعم" يتمثل ذلك في :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
65.51%	19	إدخال تحسينات على نوعية الإنتاج	82.85%	29	نعم
3.44%	01	كسر الملل و الروتين			
31.03%	09	تنمية المهارات ورفع الكفاءة في العمل			
100%	29	المجموع			
/	/	/	17.14%	06	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر :من إعداد الطالبتين .

يبدو لنا من الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقدمون اقتراحات جديدة بشأن العمل قدرت نسبتهم بـ 82.85% ، في حين نجد الذين صرحوا بأنهم لا يقدمون اقتراحات جديدة بشأن العمل قدرت نسبتهم بـ 7.14% .

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن النسبة الأعلى من المبحوثين أجابوا بأنهم يقدمون اقتراحات بشأن العمل وهذا عن طريق إدخال تحسينات على نوعية الإنتاج بنسبة قدرت بـ 65.51%، وتليها تنمية مهارات ورفع الكفاءة في العمل بنسبة 31.03%، وأخيرا كسر الملل و الروتين بنسبة 3.34%، وهذا ما يشير أن المؤسسة الكاتمية للفلين ما تأخذ باقتراحات عمالها بعين الاعتبار وتحترم أرائهم وتقدر جهودهم وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويسعون لبدل المزيد من الجهد.

ومنه نستنتج أن إدارة المؤسسة تأخذ اقتراحات العمال بجدية وتحترم أفكارهم فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تقوم بإعطاء رؤى جديدة لعمالها حول العمل .

الجدول رقم (21) :يوضح الثقة بين العمال و الرئيس:

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "دائماً" يزيد من:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
56.25%	09	شعورك بالانتماء إلى المؤسسة	51.42%	18	دائماً
37.5%	06	تدفعك لبدل المزيد من النشاطات			
6.25%	01	أخرى			
100%	16	المجموع			
/	/	/	48.57%	17	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	00%	00	أبدا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

يبين الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بان هناك ثقة متبادلة بين العمال و الرئيس "دائماً" قدرت نسبتهم ب 51.42%، في حين الذين أجابوا بأنه أحيانا ما تكون ثقة بينهم وبين الرئيس متبادلة في العمل فقد قدرت ب41.57%، أما الذين لا تجد ثقة بينهم الرئيس فنسبتهم منعدمة .

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن الذين يرون بان هناك ثقة بينهم وبين الرئيس "دائماً" فهذا يزيد من شعورهم بالانتماء في المؤسسة بنسبة 56.25%، في حين نجد أن ذلك يدفعهم لبدل المزيد من النشاطات بنسبة قدرت ب 37.5%، وهناك من أجاب بأخرى بنسبة 6.25%، وهذا يشير إلى أن هناك إدارة جيدة تعمل على زرع الثقة بينها وبين العمال وتمارس دور التسيير ومصادقة العمال ، كما أن

تطبيق الرئيس لقوانين العمل على الجميع دون استثناء ونشر مبدأ المساواة بين العمال وتوزيع المهام بالتساوي ينمي ثقة العمال برئيسهم ما يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح و الاستمرارية .
ونستنتج مما سبق أن اغلب المبحوثين صرحوا بوجود ثقة بينهم و بين رئيسهم في العمل وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالاستقرار .

الجدول رقم (22) : يبين وجود جو من التعاون وتقاسم المهام بين العامل و زملائه:

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب نعم ما الذي يدفعك إلى التعامل معهم	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%34.25	12	المهارة والمعرفة	%97.14	34	نعم
%51.42	18	الثقة			
%14.28	05	قوة العلاقات الشخصية			
%100	35	المجموع			
/	/	/	%2.85	01	لا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين .

تشير البيانات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بوجود جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال فيما بينهم حيث قدرت نسبتهم ب %97.14، في حين نجد الذين صرحوا بأنه لا يوجد جو من التعاون بينهم وبين زملائهم فقدرت نسبتهم ب %2.85.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نرى أن النسبة الأعلى هم الذين أجابوا بأنه بوجود جو من التعاون وتقاسم المهام فيما بينهم و الشيء الذي يدفعهم لذلك هو الثقة المتبادلة بنسبة قدرت ب %51.42، كما أن المهارة والمعرفة تدفعهم لذلك بنسبة %34.28، و أخيرا قوة العلاقات الشخصية بنسبة %5، وهذا كله يرجع إلى طبيعة العمل الصعبة والشاقة مما يجعل العمال يتعاونون مع بعضهم البعض لانجاز العمل ،

وهذا ما يؤدي إلى الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة، كما أن علاقات العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية تلعب دورا كبيرا في تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الشخصي و التنظيمي، فعلى المستوى الشخصي يشعر العامل بان له دور في العمل ،وان المؤسسة في حاجة له ولا يمكن الاستغناء عنه، أما على المستوى التنظيمي فإنها تحقق الاستقرار والأمان وتؤدي إلى زيادة طموح العامل والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يعيشون في جو من التعاون وتقاسم المهام فيما بينهم وهذا ما يقوي العلاقات الاجتماعية بين العمال .

الجدول رقم (23) :يبين مدى شعور العامل بالحرية عند انجاز المهام المكلف بها:

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "نعم" هل :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
41.37%	12	تعزير ثقتك بنفسك	82.85%	29	نعم
55.17%	16	تدفعك لتقديم الأفضل			
3.44%	01	أخرى			
100%	29	المجموع			
/	/	/	17.14%	06	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

يتضح من الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يشعرون بحرية التصرف عند انجاز المهام المكلفين بها بلغت نسبتهم 82.85% ، في حين نجد أن الذين لا يشعرون بالحرية عند أداء عملهم وصلت نسبتهم إلى 17.14%.

من خلال هذا التحليل الذي توصلنا إليه نجد النسبة الأعلى من المبحوثين أجابوا بأنهم يشعرون بحرية التصرف عند انجاز المهام المكلفين بها تدفعهم لتقديم الأفضل بنسبة 55.17%، في حين نجد أن الذين تعزز ثقتهم بأنفسهم قدرت نسبتهم ب3.44% ، ويتضح أن القائد يترك حرية التصرف للعمال في العمل وإتباع الطريقة التي يرونها مناسبة في العمل من أجل إتاحة الفرصة لهم للتطوير والإبداع بما يتماشى مع المصالح العامة في العمل وتجنب حدوث فوضى داخل التنظيم .

ومنه نستنتج مما سبق أن أغلبية الأفراد المبحوثين يتمتعون بهامش من الحرية عند انجاز المهام المكلفين بها .

المحور الرابع : القيادة الأوتوقراطية والالتزام بالعمل :

الجدول رقم (24): يبين النمط الرقابي المطبق في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "صارم" يؤدي ذلك إلى :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
25%	01	عدم الرغبة بالعمل و التخلي عنه	11.42%	04	صارم
00%	00	قتل الطموح			
75%	03	الالتزام بالقوانين وتطبيقها			
100%	04	المجموع			
/	/	/	31.42%	11	مرن
/	/	/	57.14%	20	نوعا ما
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 57.14% من العمال أجابوا ب نوعا ما، في حين نجد أن الذين صرحوا بأن النمط الرقابي المطبق بالمؤسسة مرن بنسبة 31.42%، أما الذين يرون أن النمط صارم فقدرت نسبتهم ب 11.42%.

من خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن الذين يرون أن النمط الرقابي صارم فهذا يؤدي إلى الالتزام بالقوانين ب 75%، أما الذين يرغبون بالتخلي عن العمل بنسبة 25%، وكانت النسبة منعدمة بالنسبة لقتل الطموح، ويتضح لنا أن المؤسسة الكاتمية للفلين لديهم نظام رقابي صارم ومرن معا نوعا ما لا يتميز بالصراحة الشديدة يحافظون على عملهم ويتشبثون به ويقومون ببديل المزيد من الجهد بكل احترافية .

ونستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين يرون أن النظام الرقابي المطبق في المؤسسة مزيج ما بين الصرامة والمرونة في ذات الوقت وهو ما تم اختصاره بكلمة نوعا ما .

الجدول رقم (25): يوضح المتابعة من الرئيس للعمال أثناء العمل :

النسبة المئوية	التكرارات	في حالة الإجابة ب نعم هل يشعر ذلك ب:	النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
64.28%	09	التوتر	77.14%	27	نعم
00%	00	الخوف			
35.71%	05	الإحراج			
100%	14	المجموع			
/	/	/	22.85%	08	لا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 77.14% من العمال يقرون أن الرئيس يقوم بالمتابعة أثناء العمل، في حين نجد أن الذين يرون أنه لا توجد متابعة من طرف الرئيس فقدت نسبتهم ب 22.85%. ومن خلال التحليل الذي توصلنا له نجد أن متابعة الرئيس للعمال أثناء العمل شعرهم بالتوتر بنسبة 62.28% ، في حين نجد أن الذين تسبب لهم المتابعة الإحراج قدرت نسبتهم ب 35.71% ، أما الخوف فكانت نسبتهم منعدمة ، ويتضح أن الرئيس يتابع العمال أثناء تأديتهم لمهامهم ، فلا بد له أن يكون على دراية تامة بكل ما يحدث أثناء العمل وذلك لمعرفة جوانب النقص من أجل إصلاحها وإيجاد حلول لها وعدم التغاضي عنها لان ذلك يؤثر بالسلب على المؤسسة . وعليه يمكن القول اغلب العمال يرون بأنه توجد متابعة من طرف الرئيس أثناء تأديته للعمل .

الجدول رقم (26) : يبين تحمل القائد المسؤولية عند ارتكابك للخطأ :

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بذلك هل :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
00%	00	يلقي اللوم على العمال	37.14%	13	دائما
90%	09	يشارك في تحمل المسؤولية			
10%	01	لا يبدي أي ردة فعل			
100%	10	المجموع			
/	/	/	40%	14	أحيانا
/	/	/	22.85%	08	أبدا
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ 40% من العمال صرحوا بان القائد أحيانا ما يتحمل المسؤولية عند ارتكاب العمال أي خطأ في حين بجد أن نسبة 37.14%، من العمال اقرروا أن دائما ما يتحمل المسؤولية عند ارتكابهم لخطا ما .

ومن خلال هذا التحليل نجد أن الذين أجابوا ب "دائما" فان الرئيس يشارك في تحمل المسؤولية بنسبة 90% ثم تليها نسبة 10% من العمال الذين يرون بان الرئيس لا يبدي أي ردة فعل عند ارتكاب الخطأ، كما نجد نسبة معدومة في حالة إلقاء اللوم على العمال ، ويتبين لنا أن الرئيس في العمل "أحيانا" ما يتحمل المسؤولية الكاملة عند ارتكاب العمال للأخطاء وهذا يشير إلى أن الرئيس لا يتغاضى عن الأخطاء دائما لتفادي تكرار وقوعها من طرف العمال وهذا ما يجعل العمال أكثر حرصا وحذرا أثناء العمل .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن الرئيس يتحمل المسؤولية مع العمال عند ارتكابهم للأخطاء.

الجدول رقم(27) : يوضح المدة المستغرقة في تأدية المهام:

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة ب "أبدا" يرجع ذلك إلى :	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
/	/	/	5.71%	02	دائما
/	/	/	63.57%	24	أحيانا
66.66%	06	وضوح المهام	25.71%	09	أبدا
00%	00	الخضوع لرقابة القائد			
33.33%	03	أخرى			
100%	09	المجموع			
/	/	/	100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ 68.57% من العمال صرحوا بأنهم "أحيانا" ما يستغرقون وقت طويل في تأدية المهام الموكلة لهم ، كما نجد أن 25.71% من العمال أقرروا بأنهم لا يستغرقون وقت طويل في تأدية العمل ، في حين نجد أن الذين دائما ما يستغرقون وقت طويل في تأدية مهامهم فقدت نسبتهم ب 5.71%.

من خلال التحليل الإحصائي الذي توصلنا إليه نجد أن نسبة الذين نفوا أنهم يستغرقون وقت طويل في تأدية المهام يرجع ذلك إلى وضوح المهام بنسبة 66.66% كما نجد الذين أجابوا بأخرى فكانت نسبتهم ب 33.33%، في حين نجد الذين أجابوا بان الخضوع لرقابة القائد هي السبب، فكانت منعدمة ، ويتضح لنا أن العمال أحيانا ما يستغرقون وقت طويل في تأدية مهامهم وهذا يرجع إلى تعطل الآلات ما يدفع بالعمال إلى تأجيل العمل وقت لاحق بالإضافة إلى كثرة الأعمال في بعض الأحيان وضيق الوقت . ومنه نستنتج أن اغلب المبحوثين أحيانا ما يستغرقون وقت طويل في تأدية مهامهم .

الجدول رقم (28): يوضح طرق متابعة القائد في العمل :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
34.14%	13	المتابعة عن بعد
42.85%	15	تقارير العمل
20%	07	تقارير الأداء
100%	35	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين .

يوضح الجدول أعلاه أن 42.85% من العمال صرحوا انه يتم متابعة عملهم من طرف القائد عن طريق تقارير العمل، في حين نجد أن الذين يرون انه يتم متابعتهم عن بعد بنسبة قدرت ب 37.14%، كما نجد 20% من المبحوثين يرون أن تقارير الأداء هي التي يتم متابعتهم به من طرف القائد.

بمعنى أن المتابعة عن طريق تقارير العمل تعبر عن وجود علاقات رسمية في العمل والالتزام بالإجراءات والقوانين الخاصة بالمؤسسة، فالعمال يتم متابعتهم من طرف المشرف لمعرفة الأمور المتعلقة بالإنتاجية والأداء ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذا معرفة نقاط الضعف وتداركها من خلال تدريب العمال وتكوينهم .

فالمؤسسة الكاتمية للفلين تقوم بمتابعة عمالها عن طريق تقارير العمل وهذا ما أكده المبحوثين ،مما يجعلها تتسم بالطابع الرسمي .

الجدول رقم (29): يوضح توجيه العمال عند ارتكاب الخطأ:

النسبة المئوية	التكرارات	في حالة الإجابة بذلك هل يتم عن طريق	النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
30%	03	تقديم تحذيرات	28.57%	10	دائما
00%	00	الفصل			
70%	07	التوعية والتكوين			
00%	00	التغاضي عن الأمر			
00%	00	الخصم من الأجر			
100%	10	المجموع			
/	/	/			

/	/	/			
/	/	/	%65.71	23	أحيانا
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/			
/	/	/	%5.71	02	أبدا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان " أحيانا" ما يتم توجيههم عند ارتكاب أي خطأ وذلك بنسبة 65.71% ، في حين نجد إن الذين صرحوا انه دائما ما يتم توجيههم وذلك بنسبة 28.57% في حين نجد أن الذين أجابوا ب" أبدا " فكانت نسبتهم ب 5.71%.

ومن خلال التحليل الذي توصلنا إليه نجد أن الذين أجابوا ب "دائما" ما يتم توجيههم عند ارتكاب خطأ يتم توعيتهم وتكوينهم بنسبة 70% ، كما أن الذين يتم توجيههم عن طريق تقديم تحذيرات بنسبة 30%، أما بالنسبة للفصل والتغاضي عن الأمر والخصم من الأجر ، ويتضح لنا أن المؤسسة تعمل على توجيه عمالها عند ارتكاب أي خطأ، وتوعيتهم وتكوينهم وهذا أمر ايجابي فالإدارة الرشيدة هي تلك التي تتجه إلى تنمية وزيادة مهارات عمالها لرفع من كفاءتهم وخبراتهم المهنية بطرق ايجابية كالتكوين و التوعية وتصيب الطرق السلبية كالفصل والخصم من الأجر لان هذا لا يجدي بالنفع لأنه غالبا ما ينمي شعور العامل بالحق اتجاه مؤسسته مما يجعله يتكاسل في تأديه مهامه ،على عكس العامل الذي يتم تكوينه وتوعيته

فانه يحس بان الإدارة تهتم به وبحاجاته التكوينية وتنمية قدراته المهنية وهذا ما يجعل المؤسسة أكثر نجاحا وتقدما.

ونستنتج أن أغلبية المبحوثين أجابوا انه "أحيانا" يتم توجيههم عند ارتكاب أي خطأ ما أثناء العمل .

الجدول رقم (30): تحديد النشاطات من قبل الإدارة :

النسبة المئوية	التكرارات	في حالة الإجابة ب"نعم" يكون ذلك من اجل :	النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%42.30	11	تقديم الخدمة في الموعد	%77.14	27	نعم
%53.84	14	تنظيم العمل			
%3.84	01	تقديم منتج بجودة عالية			
%100	26	المجموع			
/	/	/	%22.85	08	لا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر :من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 77.14 % من المبحوثين أدلوا انه يتم تحديد نشاطهم من قبل الإدارة ،كما أن 22.85% منهم يرو أنهم لا يتم تحديد نشاطاتهم .

ومن خلال هذا التحليل الإحصائي الذي توصلنا له نجد أن الذين صرحوا بان الإدارة تحدد لهم نشاطاتهم من اجل تنظيم العمل بنسبة 53.84 %، و تليها تقديم الخدمة في الموعد بنسبة 42.30 % ،كذلك تقديم منتج بجودة عالية بنسبة 3.84%، ويتضح لنا أن المؤسسة تحدد نشاطات العمال من اجل تنظيم العمل وتجنب حدوث الفوضى وغموض المهام واختصار الوقت لتقديم الخدمات في وقتها وتفاديا لوقوع العمال

في الضغوط المهنية ،وهذا يعود بالسلب على المؤسسة ، هذه الأخيرة تحتاج لعملية تحديد النشاطات من اجل تحقيق أهدافها ومصالحها .

ونستنتج أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه يتم تحديد نشاطاتهم من قبل الإدارة.

الجدول رقم (31): اعتبار المشرف قدوة في العمل :

النسبة المتوية	التكرارات	في حالة الإجابة ب "دائماً" هل يرجع ذلك إلى:	النسبة المتوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
%14.28	01	المواظبة على العمل	%20	07	دائماً
%28.57	02	أخلاقه العالية			
%42.85	03	حل للمشكلات الطارئة وإدارة الخلافات			
%14.28	01	تحمل المسؤولية			
%100	07	المجموع			
/	/	/	%60	21	أحيانا
/	/	/	%20	07	أبدا
/	/	/	%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان 60% من العمال صرحوا بأنهم أحيانا ما يعتبرون المشرف قدوة لهم في العمل، في حين نجد ان 20% منهم اقروا نهم دائما ما يعتبرونه قدوة لهم بينما نجد ان 20% من أفراد المبحوثين لا يعتبرون المشرف قدوة لهم .

ومن خلال التحليل الذي توصلنا له نجد أن الذين أقرروا أنه دائما ما يعتبرون مشرفهم قدوة لهم يرجع ذلك إلى قدرته على حل المشكلات الطارئة وإدارة الخلافات بنسبة 42.85% ، وكذلك لأخلاقه العالية بنسبة 28.57% في حين نجد أن الذين يرجعون ذلك إلى المواظبة على العمل فكانت نسبتهم متساوية مع الذين يرجعون ذلك إلى قدرته على تحمل المسؤولية بنسبة 14.28%، ويتبين لنا أن العمال أحيانا ما يعتبرون القائد قدوة لهم في العمل وليس دائما وذلك يرجع إلى أن العمال تختلف نظرتهم إلى المشرف بسبب اختلاف في بعض الجوانب العملية والفكرية أي أن العمال يمتلكون آراء ووجهات نظر مختلفة ليس بالضرورة تتماشى مع آراء وأفكار المشرف مما يدفعهم في بعض الأحيان إلى الاتفاق معه وأحيانا أخرى إلى الاختلاف.

ومنه نستنتج أن العينة المدروسة أنهم أحيانا ما يعتبرون أن المشرف قدوة لهم في العمل .

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية باعتبارها مرحلة هامة وأساسية في مرحلة البحث العلمي، حيث تم في هذا الفصل تفرغ بيانات الاستمارة التي تم توزيعها على المبحوثين ثم تبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير هذه البيانات التي تساعد في استخلاص النتائج التي تؤكد صدق الفرضيات الموضوعة أو تفندها.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة .
- ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .
- ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية .
- رابعاً: النتائج العامة للدراسة.
- خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عرض وتحليل وتفسير البيانات والمعطيات الميدانية الموضوعة في جداول إحصائية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثل في "دور القيادة في تحسين أداء العاملين"، والتي قسمت حسب محاور الاستمارة ومن خلال ما تم إبرازه في الجانب النظري من طرح لإشكالية الدراسة ومختلف النظريات التي قدمت العديد من التحليلات للقيادة و الأداء، وبعد التطرق للدراسات السابقة والتي تخدم موضوع البحث بقدر كبير ، أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال مناقشة النتائج ، والتطرق إلى نتائج العامة والقضايا التي أثارها دراسة موضوع دور القيادة في تحسين أداء العاملين .

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة :

1- طبيعة المجتمع :

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية :

- 100% من العمال المبحوثين ذكور أما فئة الإناث فكانت منعدمة وذلك راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب قوة عضلية أكثر فالذكور أكثر ميلاً لهذا العمل مقارنة بالإناث .

- 50% من العمال المبحوثين تراوح أعمارهم [من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة] ، وهذا يدل على أن فئة العمال شباب تتمتع بقوة بدنية وعضلية تساعد على الحركة و القيام بالأعمال وانجاز المهام الموكلة لهم ، ثم تليها [فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة 23.52% وهي الفئة التي لها خبرة في العمل ، ويتضح لنا أن عمال المؤسسة يتكونون من مختلف الشرائح العمرية .

- 58.33% من العمال المبحوثين متزوجون ، أما فئة العزاب فتقدر نسبتهم بـ 41.66% وهذا لان العمال يسعون إلى الاستقرار وتحمل المسؤولية من أجل وتكون لديهم التزامات أسرية تدفعهم للعمل .

- 48.57% من العمال من ذوي المستوى الثانوي وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة لا تتطلب مستوى علمي عالي .

- 48.58% من العمال المبحوثين تتراوح أقدميتهم من [5سنوات إلى أقل من 10سنوات]، في حين نجد من تتراوح أقدميتهم من [15 سنة فما فوق] فقدرت نسبتهم بـ 22.85% ، أما الذين تتراوح أقدميتهم من [أقل من 05 سنوات] والذين لديهم أقدميته من [10 سنوات إلى أقل من 15 سنة] فكانت مساوية بنسبة 14.28% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى يد عاملة ذات خبرة كافية تجمع بين الفعالية و الخبرة في العمل من اجل إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة .

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى :

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " يعمل أسلوب القيادة الديمقراطي على تحقيق أهداف المؤسسة "، يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني و المتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي توصلنا لها إلى ما يلي :

- فيما يخص الجدول رقم (11) تبين أن نسبة 85.71% من المبحوثين يرون أن هناك اتصال بين العمال و الإدارة وذلك يدل على أن المؤسسة تفتح مجال الحوار و التواصل بينما وبين العمال وذلك من أجل رفع انشغالاتهم وحلها من طرف إدارة المؤسسة.

- أما في الجدول رقم (12) يتبين أن نسبة 68.57% من المبحوثين يرون أن هناك علاقة عادية بين العمال و الرئيس وهذا يدل على توفر جو عمل مناسب ووجود علاقات عمل ذات طابع رسمي.

-أما في الجدول رقم (13) يتبين لنا أن 74.28% من المبحوثين يرون أن توزيع العمل عادل ومناسب من طرف الرئيس وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى تطبيق مبدأ المساواة بين جميع المال دون استثناء، وهذا دليل على وجود العدالة تنظيمية داخل المؤسسة وهذا يؤدي إلى الولاء و الثقة في المؤسسة .

-بالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 82.85% من العمال يرون أن أحيانا ما يأخذ الرئيس باقتراحات العمال الجديدة بعين الاعتبار، وهذا يدل على أن الإدارة تحترم آراء العمال وتعمل على تقبل أفكارهم الجديدة.

- أما فيما يتعلق بالجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة 80% من المبحوثين يرون بان القائد يتعامل مع العمال بأخلاق مهنية عالية وهذا دليل أن المؤسسة تهتم بالجانب الإنساني للعمال من جهة ومعاملتهم معاملة حسنة مما يدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم ومستوى عالي مما يعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة .

- أما في الجدول رقم (16) فقد تبين أن نسبة 57.14% من المبحوثين يرون أن " أحيانا" ما تشرك الإدارة العمال في اتخاذ القرار ، وهذا دليل على أن الإدارة لا تغيب دور العمال في منع القرار وإنما تعطي لهم فرصة المشاركة من حين لآخر في بعض الجوانب التي ترتبط بطبيعة عملهم الصناعي ، هذا الأمر يشعر العامل بقيمته ويحسسه بأنه عنصر مهم داخل المؤسسة ويزيد من شعوره بالاستقرار وزيادة دافعيتهم نحو العمل .

وعليه فان هذه المعطيات تؤكد على أن أسلوب القيادة الديمقراطي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه فالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها أن يعمل أسلوب القيادة الديمقراطي على تحقيق أهداف المؤسسة محققة.

3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية :

بالنظر إلى المعطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الرعية الثانية والتي مفادها أن يساهم أسلوب القيادة الفوضوي في زيادة الدافعية في الانجاز " يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث والمتعلق بهذه الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إلى ما يلي :

- في الجدول رقم (17) تبين أن نسبة 71.42% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس أحيانا ما يفوض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه بمعنى انه يعطي لهم فرصة لتحمل المسؤولية في بعض الأحيان ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص المهارة لدى العمال و شغلهم لوظائف بسيطة لا تحتاج التفويض.

- ونرى في الجدول رقم (18) أن نسبة 74.28% من المبحوثين يرون بان المشرف "أحيانا" ما يغيب عن العمل وفي حالة غيابه فإنهم يؤدون واجبهم بتفاني وهذا يدل على أن غياب المشرف عن العمل يكون أمر طبيعي للعمال فغيابه لا يؤثر عليهم ولا على الأداء، وهذا يشير إلى تعودهم على العمل والالتزام بالقوانين.

- وبالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 88.57% من المبحوثين صرحوا أن إدارة المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وهذا يدفعهم إلى دعم التعاون والتفاهم في العمل ، كما أن العمل الجماعي يزيد من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختصار كل من الجهد والوقت .

- وفيما يخص الجدول رقم (20) فقد تبين أن 82.85% من العمال صرحوا أنهم قاموا بتقديم اقتراحات بشأن العمل وهذا دليل على أن إدارة المؤسسة تأخذ باقتراحات عمالها وتتبنها وتسعى لتحقيقها من باب احترام آراء الآخرين وهذا ما يعزز ثقة العمال بأنفسهم ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

- وفي الجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 51.42% من المبحوثين يرون بان هناك ثقة بينهم وبين رئيسهم في العمل وهذا ما يسهل طريقة العمل ويسهل عملية التفاعل والتواصل فالثقة أمر ضروري فكما كانت هناك ثقة داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى استمراريتها وبقائها وتعمق روح التعاون بين أعضائها.

- أما الجدول رقم (22) فقد تبين أن نسبة 97.14% من المبحوثين يرون بأنه يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام بين العامل وزملائه، بمعنى أن إدارة المؤسسة تقوم بالحفاظ على عمالها من خلال دعم قيمة التعاون، مما يعمل على رفع مهاراتهم وكفاءتهم.

- وفيما يتعلق بالجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة 82.85% من المبحوثين يشعرون بحرية التصرف عند انجاز المهام الموكلة إليهم وذلك يرجع إلى الثقة الممنوحة من طرف الرئيس للعمال وطبيعة العلاقة الموجودة بينهم وما يؤدي إلى رفع روح المعنوية وجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم .

وعليه فان هذه المعطيات تؤكد على أن أسلوب القيادة الفوضوي ساهم في زيادة الدافعية في الانجاز.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة :

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها أن " أسلوب القيادة الأوتوقراطي يعمل على الالتزام بالعمل"، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الرابع و المتعلق بهذه الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل لها والتي تتمثل في :

-فيما يتعلق بالجدول رقم (24) تبين أن نسبة 57.14% من المبحوثين أن النمط الرقابي المطبق في المؤسسة هو مزيج بين الصرامة و المرونة أي كانت إجابتهم "نوعا ما"، ودليل على أن المؤسسة لا تطبق نمط رقابي صارم يقيد العمال ويكبت حريتهم ولا نمط رقابي مرن يجعل العمال يتهاونون في أداء مهامهم ويتسيبون في عملهم، إنما نمط يكون وسط بين هذين الاثنين من خلال التقيد بالقوانين و الانضباط و المواظبة على العمل على مقابل إعطائهم هامش من الحرية في العمل وهذا من اجل استقرار العامل داخل المؤسسة .

- في الجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 77.14% من المبحوثين صرحوا أن القائد يتابع أداء العاملين وهذا دليل على حرصه الشديد على العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يولد لديهم شعور بأهمية العمل وتحفيزهم ليصبح أكثر نجاعة وجعلهم يبدعون ويطورون في عملهم، بمعنى أن القائد يتابع أداء العمال من اجل تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية .

-ويرى في الجدول رقم (26) فقد تبين ان 40% من المبحوثين يرون أن القائد أحيانا ما يتحمل المسؤولية عند ارتكاب العمال أي خطأ وهذا يشير إلى تقيد المؤسسة بالقوانين وعدم التغاضي عن الأخطاء مما قد يؤثر بالسلب على المؤسسة ما يجعل العمال أكثر حرصا وانتباها في عملهم .

- أما الجدول رقم (27) فقد تبين أن نسبة 68.57% من المبحوثين صرحوا انه "أحياناً" ما يستغرقون وقت طويل أثناء تأدية مهامهم وهذا يرجع إلى تعطل الآلات وبعض وسائل العمل مما يجعل العمال يؤجلون عملهم لوقت لاحق.

- وفيما يخص الجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة 65.71% من المبحوثين اقرروا انه "أحياناً" ما يتم توجيههم عند ارتكاب أي خطأ وهذا يدل على ان المؤسسة لا تقوم بتوجيه العمال دائماً عند ارتكاب الأخطاء وهذا يؤثر سلباً على المؤسسة، إذ لا بد من توجيههم وتكوينهم وتدريبهم لعدم الوقوع في الخطأ مرة أخرى .

- وفي الجدول رقم (30) فقد تبين لنا 77.14% من المبحوثين يرون انه يتم تحديد نشاطهم من قبل إدارة المؤسسة، وهذا دليل على حرص المؤسسة على تنظيم العمل وتحديد مهام العمال لتجنب حدوث الفوضى لان تحديد النشاطات أمر ضروري يضمن السرعة وقوة التنفيذ وتقديم الخدمة في موعدها .

- في حين نجد الجدول رقم (31) فقد تبين أن نسبة 60% من المبحوثين صرحوا انه أحياناً ما يعتبرون القائد قدوة لهم ،وربما يرجع ذلك إلى اختلاف العمال مع قائدهم في بعض الجوانب و الآراء ما يجعلهم تارة يفتنون به وأخرى لا ، وهذا لا ينفي وجود بعض المبحوثين يعتبرون الرئيس قدوة لهم .

وعليه فان المعطيات تؤكد على أن الأسلوب الأوتوقراطي يعمل على الالتزام في العمل وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أن: يعمل أسلوب القيادة الأوتوقراطي على الالتزام في العمل محققة .

5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من أجل تأكيد صحة الفرضية العامة أو نفيها التي كان نصها " للقيادة دور في تحسين أداء العاملين حيث يمكن التأكد من ذلك عن طريق اختيار الفرضيات الفرعية ثم ننقل إلى التعميم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشتنا للنتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث توصلنا إلى وجود ثلاث فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل الفرضيات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل وربطها بالمتغير التابع، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات ، وعليه فبناء على تحقيق الفرضية الفرعية الأولى التي كان نصها " يعمل أسلوب القيادة الديمقراطي على تحقيق أهداف المؤسسة "، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " يساهم الأسلوب القيادة الفوضوي في زيادة الدافعية في الانجاز"، بالإضافة إلى تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " يعمل أسلوب القيادة الأوتوقراطي على الالتزام في العمل"، فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة ويمكن القول أن " للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين ".

فكل من الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الفوضوي والأوتوقراطي دور في تحسين أداء العاملين .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

لقد سبق وان تطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، حيث تناولنا تسع (09) دراسات منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل "القيادة الإدارية " ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع "أداء العاملين" وهناك دراسات جمعت بين المتغيرين معا.

- حيث تحاول الدراسات الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات السابقة في بيئاتها المختلفة، من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة حيث سيتم التطرق إلى بعض الدراسات من حيث النتائج المتوصل إليها.

-بالرجوع إلى دراسة " أوهايو " بعنوان البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل "، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أظهرت أن هناك سلوكيين بارزين هما :تحديد المهام والنشاطات، وإقامة شبكة للاتصالات وتقويم أداء الجماعة وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا إذ توصلنا إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد نشاطات عمالها بغية توضيح المهام، كما أن المؤسسة لديها شبكة من الاتصالات ، كما توصلت دراسة أوهايو إلى أن الثقة و الاحترام والمودة و الاهتمام بسعادة العاملين أمر ضروري ويسير إلى أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا إلى حد كبير حيث توصلنا إلى أن هناك ثقة متبادلة بين القائد و العمال ،ما يضمن السير الحسن للعمل .

-ودراسة ميشجان التي كان الهدف منها هو تحديد الأنماط السلوكية للقيادة والتي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى الأداء و الرضا لدى العاملين وقد أظهرت النتائج أن الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظفين هو البارز الذي يركز على تفويض والاهتمام بمصالح وحاجا الموظفين وهذا ما يتوافق مع دراستنا إلى حد كبير حيث توصلنا إلى أن القائد أحيانا ما يفوض جزء من سلطته لمروؤسيه وهذا من اجل إكسابهم المهارة وزرع روح المسؤولية فيهم.

- أما دراسة woodard (1994): والتي كانت بعنوان " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل بولاية جورجيا في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت نتائجها

تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري المدارس و دافعية المعلمين نحو العمل ، وهذا ما يتفق مع دراستنا إذ توصلنا إلى أن الأنماط القيادية المتمثلة في النمط الديمقراطي و النمط الفوضوي و النمط الأوتوقراطي لها تأثير على أداء العمال و دافعتهم .

- أما دراسة محمد إبراهيم مجممي (2004) بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين درجات النمو المهني ونمط القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي في المؤسسات الصناعية الخاصة بالرياض وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن كل من النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي والنمط الأوتوقراطي لهم دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

- وبالرجوع إلى دراسة عبد العزيز بن علي بن احمد السلطان (2008) والتي كانت بعنوان " السلوك القيادي للمدرب الرياضي و علاقته بالدافعية في الانجاز لدى لاعبي الألعاب الجماعية بالمملكة العربية السعودية، وكان من بين النتائج المتوصل لها وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو الألعاب الجماعية السعوديون لفئة الدرجة الأولى ودافعية الانجاز لدى العمال ، وهذا ما يتفق إلى حد كبير مع دراستنا ، حيث توصلنا إلى أن سلوك القائد داخل المؤسسة مرن وعلاقته حسنة مع العمال وهذا ما يوفر مناخ ايجابي للعمل ويشجعهم لتقديم الأفضل .

- أما دراسة كيدر عمار(2014-2015)بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وقد جاءت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا الحالية التي أسفرت إلى أن

القائد شجع العمال على العمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى زيادة في الإنتاج وكذلك اختصار الوقت والجهد بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم لاكتساب مهارات جديدة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية :

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم المقاربات النظرية ذات الصلة المباشرة لموضوع الدراسة الحالية سوف نحاول مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء هذه النظريات .

- كانت البداية مع النظريات الكلاسيكية التي قامت بتفسير السلوك التنظيمي بداية مع " نظرية الإدارة العلمية " ل"فريدريك تابلور 1856" والتي أشارت إلى ضرورة عدم تقيد العمال أثناء تأديتهم لمهامهم بالإضافة إلى مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال ، فإذا كان هناك تعاون بينهما كلما كان هناك شعور بالثقة و الولاء والرضا للمؤسسة والعكس صحيح وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا له في دراستنا الحالية حيث لاحظنا أن (97.14%) من إجابات المبحوثين اكدو أن الإدارة تحرص على إشاعة روح التعاون بين العاملين مما يؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم ما يزيد من السرعة في انجاز المهم .

- ومن جهة أخرى أكد ماكس فيبر في نظرية البيروقراطية التي تقوم على مبادئ توصلنا لها كنتائج من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة تعتمد على التخصص وتقسيم العمل وتحديد نشاطات العمال ، وكذلك العدالة في التعامل وتطبيق القوانين على العمال دون استثناء وهذا ما هو موجود في النظرية ، حيث لاحظنا أن من إجابات المبحوثين تنص على أن إدارة المؤسسة توزع العمل على العمال بشكل عادل ومناسب ما يخلق جو من الوحدة و الانتماء داخل مكان العمل .

ثم نظرية التكوين الإداري لهنري فايول والتي أشارت إلى مبدأ مهم وهو التعاون والعمل الجماعي وهذا ما يتوافق مع دراستنا إذ صرح (88.57%) من المبحوثين أن إدارة المؤسسة تشجعهم على العمل الجماعي وهذا من أجل توطيد العلاقات بين العمال .

- ومن جهة أخرى تتطابق نتائج دراستنا إلى ما أشارت له بطريقة الإدارة بالأهداف حيث تؤكد على ضرورة إشراك العاملين اتخاذ القرارات واقتراح أهداف وتشجيعه على تحمل المسؤولية ، وهذا ما توافق مع دراستنا إذ تبين ان 57.14% من المبحوثين اكدو أن الإدارة أحيانا ما تشركهم في اتخاذ القرارات .

-ونجد نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في خلق الرضا للعامل باعتباره إنسان لديه مشاعر وأحاسيس تؤثر على أدائه كما انه محور مهم في العملية الإنتاجية واهم عنصر فيها على الإطلاق لذا وجب على الإدارة تشجيعه وإعطائه حرية لإبداء رأيه واقتراحاته من أجل تحسين أدائه وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا له في دراستنا .

-ومن جهة أخرى تتطابق نتائج دراستنا مع نتائج النظرية الموقفية ل فيدلر ، حيث تتفق معها في العوامل الموقفية الثلاث التي حددها والتي توصلنا لها كنتائج كالعلاقة بين القائد والمرؤوسين أي معرفة مدى ثقة المرؤوسين في القائد وولائهم له وارتياحهم له وهذا ما يتطابق إلى ما توصلنا له إذ صرح (51.42%) من المبحوثين أن هناك ثقة متبادلة بينهم وبين رئيسهم ،بالإضافة إلى السلطة والقوة التي يتمتع بها القائد وهذا ما اتضح لنا من خلال دراستنا أن القائد يتمتع بسلطة وقوة رسمية تسمح بتنظيم العمل والسير الحسن له ، كما أشار فيدلر إلى عامل مهم في هذه النظرية وهو درجة هيكله العمل بمعنى مدى وضوح المهام المطلوب انجازها وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا إذ صرح(77.14%) من عينة البحث أن نشاطاتهم تحدد من طرف إدارة المؤسسة لتكون أكثر وضوحا.

-ومن جهة أخرى تتطابق نتائج دراستنا مع نتائج نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماغريغور إلى حد ما ، إذ تتطابق مع اقتراحات (X) والتي أشارت أن العمال يتهبون من المسؤولية ويبحثون دائما على شخص يقودهم ويوضح لهم ماذا يفعلون ، وهذا ما لم يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث لاحظنا أن (82.85%) من المبحوثين سبق وان قدموا اقتراحات جديدة بخصوص العمل وهذا من باب رغبتهم في تحمل المسؤولية ، أما نظرية (Y) ترى أن العمال ينظرون إلى العمال بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أدائه بقدرة وفعالية ، كما أن هامش من الحرية في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما تطابق مع نتائج دراستنا إذ لاحظنا أن (82.85%) من العينة المبحوثة يرون أن لهم هامش من الحرية عند انجاز المهام المكلفين بها وهذا يرجع إلى الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة و المصادقية في العمل .

رابعاً: النتائج العامة للدراسة :

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء المقاربات النظرية، يمكن القول أننا كشفنا عن دور القيادة في تحسين أداء العاملين، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- 01 - أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود اتصال بينهم وبين الإدارة .
- 02 - أغلبية المبحوثين يصفون أن العلاقة عادية بينهم وبين رئيسهم.
- 03 - أغلبية العمال على علم أن الرئيس يوزع العمل بشكل عادل ومناسب.
- 04 - القائد يتعامل مع العمال بأخلاق مهنية عالية .
- 05 - الرئيس لا يغيب عن العمل .
- 06 - تشجع المؤسسة عمالها على العمل الجماعي .
- 07 - أغلبية المبحوثين قدموا اقتراحات جديدة بشأن العمل .
- 08 - هناك ثقة متبادلة بين العمال والرئيس في العمل .
- 09 - هناك جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال .
- 10 - حرية التصرف في العمل ترجع إلى المصادقية في العمل .
- 11 - توجد متابعة دائمة من طرف الرئيس على العمال أثناء تأديته مهامهم .
- 12 - تحدد نشاطات العمال من طرف إدارة المؤسسة.

خامسا :القضايا التي تثيرها الدراسة :

إن هذه الظاهرة المدروسة المتعلقة بالقيادة والأداء من بين المواضيع التي لقيت استحسانا كبيرا في مختلف المجالات المعرفية والعلمية ،حيث اهتم بدراستها العديد من الباحثين في مجال الإدارة ،وهذا ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري لهذه الدراسة وعليه يمكن طرح مجموعة من القضايا على شكل أسئلة التي يمكن أن تكون محط للبحث و الدراسة مستقبلا :

- 01 - هل حرية العمال تزيد من إبداعهم وتطويرهم في مجال العمل ؟
- 02 - هل الأداء الجيد يشير إلى وجود قيادة إدارية ناجحة ؟
- 03 - هل لتقاسم المهام وتبادل الأفكار اثر على أداء العمال ؟
- 04 -هل المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال ؟
- 05 - هل للمتابعة اثر على أداء العمال في المؤسسة ؟
- 06 - هل الثقة المتبادلة بين العمال والرئيس تزيد من ارتفاع روح المبادرة بين العمال ؟

خلاصة الفصل :

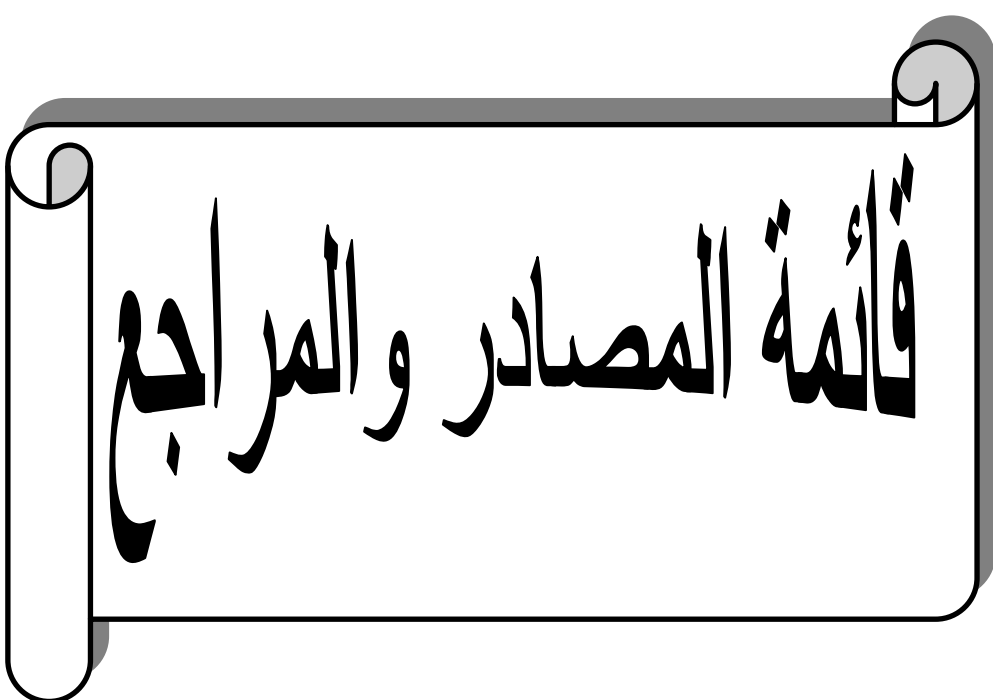
تم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة، والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية ، وبناءا عليه تحققت الفرضية العامة ، أي أن للقيادة دور في تحسين أداء العاملين، كما أن بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لاحظنا أن أغلبها ما تتفق مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها إلى حد كبير، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة في سياق ما أشارت له معظم هذه الدراسات، وقد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرار البحث العلمي .



خاتمة :

يتضح من خلال دراستنا هذه بشقيها النظري والميداني أن للقيادة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين ، حيث أنها تضمن للمؤسسة من رفع وتحسين نوعية إنتاجها وتحقيق الريادة بها . حيث تعتبر القيادة عنصر هام داخل أي مؤسسة حيث تساهم في السير الحسن للعمل داخل المنظمة، كما تساعد في رفع الإنتاجية والجودة وأصبحت هذه الأخيرة أداة فعالة في زيادة القدرة على الأداء السريع للمهام وتنفيذها بكفاءة عالية وجودة.

ولقد كشفت هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني وبعد التحليل الإحصائي لمؤشرات الفرضية التي تم صياغتها على شكل استمارة ، فقد تبين من خلال تلك التحليلات، إلى التوصل لمجموعة من النتائج والتي من بينها أن للقيادة دور في تحسين أداء العاملين، كما أن وجود جو من التعاون والتفاهم وتقاسم المهام يؤدي إلى تنظيم العمل ، وتبادل الخبرات والأفكار ما يحقق فعالية العامل داخل المؤسسة ويزد من تقديم الخدمة الجيدة، والتي تم تحليلها وتفسيرها ومقارنتنا بالدراسات السابقة ومناقشتها ، وهذا ما جعل الفرضيات الثلاث محققة نتيجة توفر مبدأ القيادة التي تحسن من أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

(أ) الكتب:

- 1) احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديدة، دب، 2005.
- 2) أحمد عارف عساف ومحمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 3) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 5) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، 1979.
- 6) أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي (التطبيقات الإدارية والاقتصادية) دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 7) اندرو سيزلاقي وبارك والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أو القاسم، معهد الإدارة العامة السعودية، 1991.
- 8) إبراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سوسيوولوجية تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2014.
- 9) إسماعيل عرباجي: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
- 10) أبو النيل محمد سعيد: علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1983.

- (11) جليل محمد الشماع وكاظم محمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع مصر، 2008.
- (12) بسوني محمد البرداعي: تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للطباعة مصر، 2010.
- (13) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- (14) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (15) جابر ناصر الدين، لوكنيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- (16) جورج فريد ملي وبيار فاتيل ترجمة حسين حيدر: رسالة في سوسولوجيا العمل ، منشورات عويدات بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، دس.
- (17) حسان الجيلاني، سلطانية بلقاسم: أسس البحث العلمي، ط1، الجزائر، 2005.
- (18) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع تنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004 .
- (19) حسن إبراهيم بنوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية ط1، لبنان، 2005.
- (20) حسين احمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة، دار الخليج، ط1، الأردن، 2005.
- (21) حسن عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية ، مصر، 1992.
- (22) خالد حامد: منهجية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط1، دب، 2008.

(23) خالد محسن مصلح، سامي عريفج: مناهج البحث العلمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن دس.

(24) خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2005.

(25) راتب سلامة سعود: القيادة التربوية (مفاهيم وأفاق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.

(26) رايح كعباش: مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

(27) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث الجزائر، 2004.

(28) رضا قجة: أداء العاملين في التنظيم الصناعي، ط1، شركة باثن، باتنة، 2003.

(29) رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، دار الفكر المعاصرة ط1، سوريا، 2000.

(30) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2009.

(31) زيد عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

(32) زكي محمود هاشم: أساسيات الإدارة، منشورات السلاسل، ط1، دب، دس.

(33) زينب صالح الاشوح: طرق وأساليب البحث العلمي وأهم ركائزه، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2018.

(34) سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، المطبعة الكمالية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1982.

- (35) سهيلة محمد، عباس وعلي حسين علي: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، دب، 2000 .
- (36) سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط3،الأردن، 2007 .
- (37) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- (38) صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- (39) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- (40) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- (41) طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراجيل: صناعة القائد، دار ابن حزم، لبنان، 2003 .
- (42) طريق سوقي : السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، مصر، 1992.
- (43) الظاهر مهدي غلية : مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والتوظيف، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2001.
- (44) ظاهر كلادة: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، الأردن، 1997.
- (45) ظاهر محمد كلادة: تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2007 .
- (46) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999 .
- (47) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دس.

- 48) عادل حرحوش ،صالح مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي . عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي، الأردن،2007 .
- 49) علي العباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة ، ط1،الأردن ،2004.
- 50) عبد الله عبد المنعم الغني الطجم: السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية،دار حافظ السعودية، ط4،2006 .
- 51) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر،2007 .
- 52) علي غربي: أبجديات منهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، ط2، الجزائر، 2009.
- 53) عمرو وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن، 1994 .
- 54) علاء أحمد سمور : تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة لهنري انطوان سميت دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 55) عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000.
- 56) عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر،2014.
- 57) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن،2004.
- 58) علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2002 .
- 59) علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
- 60) علي الشرقاوي: إدارة الأعمال . الوظائف والممارسات الإدارية - دار النهضة العربية، بيروت ،دس .

- 61) عقلمة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
- 62) عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1995 .
- 63) فهد محمد أبو عواد ومحمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، الأردن، 2012.
- 64) فيدلر سادلر: ترجمة هدى فؤاد محمد: القيادة، مؤسسة محمد بن راشد بن مكتوم، ط1، مصر، 2008.
- 65) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010 .
- 66) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 67) قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر موزعون وناشرون، الأردن، ط1، 2010.
- 68) محمد حسين العجمي: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2009.
- 69) محمد الشماع خليل، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4 ، الأردن، 2009.
- 70) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، ط1، مصر، 1982.
- 71) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط3، مصر، 2005.
- 72) معين محمد عياصرة، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة الاتصال الإداري، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 73) محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، ط1، 2011 .
- 74) محمد وسيم: السياسة والحكم في ظل الدساتير المقارنة، مكتب الانجلو مصرية، مصر، دس.

- 75) محمد عبد الغني مسعود، محمد أمين الحضري: الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو مصرية ، مصر، 1992.
- 76) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
- 77) مراد زعيمي: مؤسسات التنمية الاجتماعية، منشورات برج باجي مختار، ط1، الجزائر، 2002.
- 78) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 79) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 ، دب، 2006.
- 80) مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 81) محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطالية: القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، دب، 2014.
- 82) محمد علي شمس الدين وآخرون: السلوك الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 83) محمد عزات الحلالة، احمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 84) منذر هشام الخطيب: المناهج التربوية ومناهج التربية الرياضية، جامعة بغداد، العراق، 2007.
- 85) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007 .
- 86) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، ط1، الأردن، 2008.
- 87) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011 .

88) نادية سعيد عيشور: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017 .

89) وائل محمد إدريس، طاهر محمد منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

90) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

ب) القواميس والمعاجم والموسوعات:

1) ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1956.

2) إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار

3) زيد عبود: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دب، 2008 .

4) عبد الله البستان: معجم مدلول، مكتب لبنان، بيروت، 1992.

5) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد لطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

6) علي عبد الرحيم صالح: المعجم العربي لتحديد المصطلحات النفسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.

7) فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003.

8) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، الجزائر، 2004.

9) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية ط1، الجزائر، 2005 .

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

(ج) المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1) أحمد فارس بوعمامة: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/ 2010.
- 2) حسين مرضي الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية كلية التقنية بالخرج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2012/2013.
- 3) سميرة عبد الصمد: أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- 4) صابر هوشان: السلوك القيادي وعلاقته بتحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية دراسة ميدانية في بعض المركبات الرياضية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018.
- 5) صالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مجمع صيدال رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2006.
- 6) عائشة قديري: العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية ومستوى الأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مراقبة تسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016 .
- 7) عبد الرحمان العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.

(8) كيدر عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة 2015/2014.

(9) لطيفة زرطال: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل، 2015/ 2016.

(10) محمد إبراهيم مجمي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، 2004 .

د) المجالات:

(1) دراسات نفسية، مجلة التربية، جامعة المنصورة، المجلد2، العدد1، مصر، 2003.

هـ) الوثائق الرسمية:

(1) الجريدة الرسمية 11/90، قانون العمل، الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة، المادة1.

(2) الميثاق الوطني الجزائري، 1976.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Denis segrestin : sociologie de L'entreprise, amondcolin,paris, 1996.
- 2) Lloyd Rowe And William Boise : Organisationnel innovation, curent reserrch and Evol vinconcepts, puplic administration Review, vol, 34(May/june1974.)
- 3) Denis Segrestin ; Sociologie de l'entreprise, amond colin, paris, 1996.
- 4) Richard Daft ; organisation Theory and Design, West publishinging Company, 1992.
- 5) Richard H .cox, Psychologie du sport,l'édition, de Boeck universite, paris, 2005.
- 6) Johnr schermerhom ; Management, (U.S.A6th, Wiley et sons, Inc.)2001.



قائمة الملاحق :

- الاستمارة.

- قائمة المحكمين.

الملحق رقم(01): الاستمارة:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان

دور القيادة في تحسين أداء العاملين

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة -جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

ملاحظة:

- هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي .

- ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة .

- يرجى الإجابة على كل الأسئلة.

من إعداد الطالبتين :

د/بولعشب حكيمة

-بشكيظ نسرين

-بوسفط فاطمة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 20 سنة من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
من 50 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 5- الرتبة المهنية: إطار عامل
- 6- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني : القيادة الديمقراطية وتحقيق أهداف المؤسسة

- 8- هل يوجد اتصال بينك وبين الإدارة: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم يكون عن طريق:
- تبليغ كتابي استدعاء إلى اجتماع عن طريق ممثلي العمال أخرى
- 9- كيف تصف العلاقة بينك وبين رئيسك في العمل: حسنة عادية سيئة
- في حالة الإجابة ب"حسنة" هل يزيد ذلك من إقبالك على العمل الالتزام بالمواعيد
- 10- هل توزيع العمل من طرف رئيسك عادل ومناسب: نعم لا
- 11- هل ترى أن رئيسك في العمل يأخذ اقتراحات العمال الجديدة بعين الاعتبار:
- دائماً أحياناً أبداً
- في حالة أخذها بعين الاعتبار هل هذا يزيد: من الإقبال عن العمل زيادة الطموح

12- هل يتعامل القائد مع الآخرين بأخلاق مهنية عالية : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال تحقيق أهداف المؤسسة كلاهما

13- هل تشترك الإدارة العمال في اتخاذ القرار : دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإشراف يؤدي ذلك إلى :

اقتراح أهداف تقديم حلول للمشكلات أخرى

المحور الثالث : القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الانجاز

14- هل يقوم رئيسك بتفويض جزء من سلطته إلى العمال : دائماً أحياناً أبداً

في حالة التفويض : هل يزيد ذلك من قدرتك على تحمل المسؤولية الالتزام بالعمل

زيادة المعرفة والخبرة

15- هل يغيب رئيسك عن العمل : دائماً أحياناً أبداً

في حالة الغياب كيف يكون تصرفك : هل تؤدي واجبك بتفاني تشعر بالارتياح

تؤجل القيام بالعمل

16- هل تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يكون بهدف : زيادة الإنتاج اختصار الجهد والوقت

اكتساب مهارات جديدة

17- هل سبق بأن قمت بتقديم اقتراحات بشأن العمل : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يتمثل ذلك في: إدخال تحسينات على نوعية الإنتاج كسر الملل والروتين

تنمية المهارات ورفع الكفاءة في العمل

18- هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين رئيسك : دائماً أحياناً أبداً

في حالة الإجابة ب دائما يزيد من : شعورك بالانتماء إلى المؤسسة

تدفعك ببذل المزيد من النشاطات أخرى

19- هل يوجد جو من التعاون وتقاسم المهام بينك وبين زملائك: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما الذي يدفعك إلى التعامل معهم: المهارة والمعرفة الثقة

قوة العلاقات الشخصية

20- هل لك هامش من الحرية عند انجاز المهام المكلف بها في المؤسسة: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم : تعزز ثقتك بنفسك تدفعك لتقديم الأفضل أخرى

المحور الرابع: القيادة الأوتوقراطية والالتزام بالعمل

21- هل النمط الرقابي المطبق بالمؤسسة: صارم مرن نوعا ما

في حالة الإجابة ب "صارم" هل يؤدي ذلك إلى : عدم الرغبة بالعمل والتخلي قتل الطموح

الالتزام بالقوانين و تطبيقها

22- هل توجد متابعة دائمة من طرف رئيسك أثناء تأديتك للعمل: نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" هل هذا يشعرك ب: التوتر الخوف لإحراج

23- هل يملك القائد القدرة على تحمل المسؤولية عند ارتكابك أي خطأ: أحيانا دائما أبدا

في حالة الإجابة بذلك: يلقي اللوم على العمال يشارك في تحمل المسؤولية

لا يبدي أي ردة فعل

24- هل تستغرق وقت طويل في تأدية المهام الموكلة إليك: أحيانا دائما أبدا

في حالة الإجابة ب "أبدا" يرجع ذلك إلى: وضوح المهام الخضوع لرقابة القائد أخرى

25- كيف يقوم قائدك بمتابعتك في العمل: المتابعة عن بعد تقارير العمل

تقارير الأداء

26- هل يتم توجيهك عند القيام بخطأ ما أثناء ممارسة العمل: أحيانا دائماً أبداً

في حالة الإجابة بذلك كيف: عن طريق تقديم تحذيرات الفصل التوعية والتكوين

التغاضي عن الأمر الخصم من الأجر

27- هل تحدد نشاطاتك من قبل الإدارة: نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يكون ذلك من أجل: تقديم الخدمة في الموعد تنظيم العمل

تقديم منتج بجودة عالية

28- هل تعتبر مشرفك قدوة لك في العمل: دائماً أحيانا أبداً

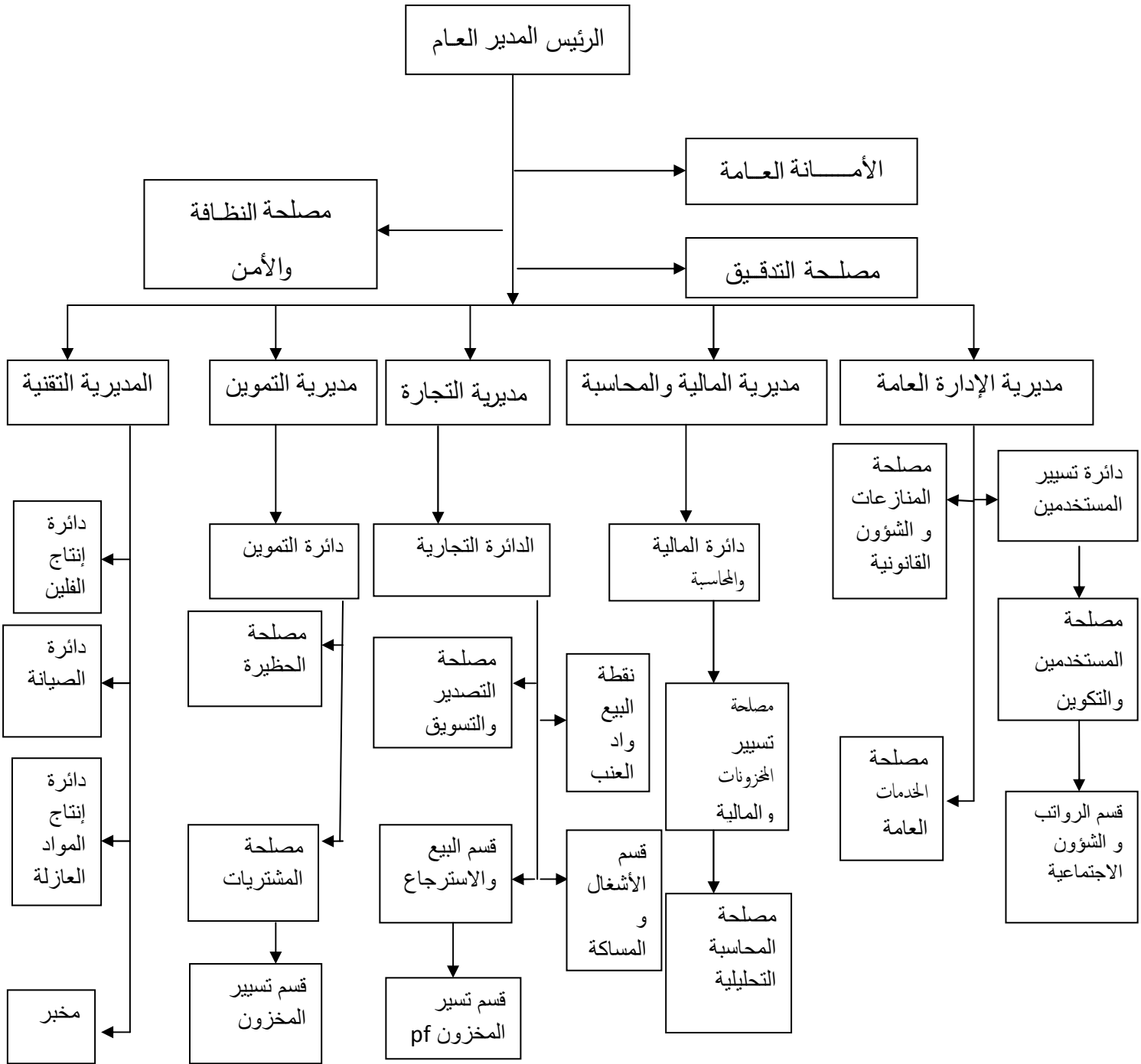
في حالة الإجابة بـ "دائماً" هل يرجع إلى: المواظبة على العمل أخلاقه العالية

حلته للمشكلات الطارئة وإدارة الخلافات تحمل المسؤولية

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين :

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جيجل	أستاذة محاضرة - أ-	سرار شفيقة	01
جيجل	أستاذة مساعدة - أ-	بن يحي سميرة	02

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة بجيجل، والتي تهدف إلى معرفة الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة وكيف تساهم القيادة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

فقد حاولنا في دراستنا للموضوع إلى تقسيمه لجانبين نظري وميداني، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى موضوع الدراسة وأهميتها و إشكالياتها مع حصر أهم المعلومات المتعلقة بالإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة وكذا النظريات المفسرة لكل من القيادة والأداء معا.

إذ تعتبر القيادة عملية مهمة في كل منظمة وهي من الوظائف الإدارية التي تضمن نجاح وبقاء أي مؤسسة والتي تؤثر على أداء العاملين من خلال توجيههم والإشراف عليهم من اجل تقديم أداء أفضل، بحيث يعتبر الأداء بأنه الجهد أو السلوك العملي الذي يؤديه العمال على شكل تصرفات أثناء قيامهم لمهامهم بهدف تحقيق وإشباع متطلبات وظيفته.

أما الجانب الميداني فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، أين تناولنا فيه كل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الاستمارة لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة، حيث تم التوزيع على عينة قدرت ب 35 استمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عددهم ب91 عامل .

ولقد استخدم في عملية تحليل البيانات كل من الأسلوب الكمي والكيفي واعتمد في ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية، ثم تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وأيضا النظريات وصولا إلى النتيجة العامة، والوقوف على مجموعة من القضايا التي أثارها الدراسة ولقد كشفت نتائج في مجملها على صدق الامبريقي لفرضيات الدراسة ويمكن تلخيصها في :

- يعمل أسلوب القيادة الديمقراطي على تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساهم أسلوب القيادة الفوضوي في زيادة الدافعية في الانجاز.
- يعمل أسلوب القيادة الأوتوقراطي على الانضباط في العمل .

وعليه فان إدارة المؤسسة دائما ما تسعى إلى تحقيق الريادة في السوق، والحفاظ على مكانتها بإتباع الأساليب القيادية الناجحة لتحسين أداء عمالها.

Study summary :

This study dealt with the topic of the role of leadership in improving the performance of employees in the corrosive foundation for cork and insulating materials in jijel which aims to know the leadership style used within the organization and how leadership contributes to improve the performance of employees in the organization in our study of the subject, we tried to divide it into two aspects, theoretical and field. in the theoretical aspect we discussed the subject of the study, its importance and problems, and also limiting the most important information related to the conceptual framework and previous studies as well as theories that explain both leadership and performance together .

Leadership is important process in every organization and it is one of the administrative formations that ensure the success and survival of any organization and that affects the performance of employees through training and supervising them in order to provide better performance, so that performance is considered the effort or practical behaviour that workers perform in the form of actions while performing their tasks with the aim of achieving and satisfying the requirements of their job as for the field side, it included the methodological procedures of the study, where we dealt with each of the descriptive approach. As for the data collection tools, the questionnaire was used to collect data, in addition to the observation and interview, it was distributed to a sample estimated at 35 forms taken from the original community, which numbered 91 workers.

In the process of data analysis, both quantitative and qualitative methods were used, and relied on statistical methods by calculating the frequencies and percentage, then unloading and analyzing the data related to the study by hypotheses and then we discussed the results according to the hypotheses and the previous studies and also the theories to reach the general conclusion and to stand on a group of issues raised by the study ;

- the democratic leadership style works to achieve the goals of the institution .
- leadership style contributes to increase achievement motivation.
- an autocratic leadership style creates discipline at work.
- so the management of the institution always seeks to achieve an increase in the market and maintain its position by following successful leadership methods to improve the performance of its work.