

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. بولبينة جمال

إعداد الطالبتين:

✍ طافر مريم

✍ بومجيرك أحلام

لجنة المناقشة:

أ. كواهي الربيع رئيسا.

أ. بولبينة جمال مشرفا ومقررا.

أ. سيساوي فضيلة مناقشا.

السنة الجامعية 2019/2018

شكرتكم ربّي

الشكر لله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمه والذي خلقنا فسوّانا ولطريق العلم هداًنا، والذي يسر سبيلنا وأنار دربنا وبه استعنا وعليه توكلنا، ربّي نحمدك حمداً كثيراً طيباً ومباركاً لجلال وجهك وعظيم سلطانتك والصلاة والسلام على أشرف الخلق والأنبياء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

نتقدم بأسمى عبارات الشكر الاحترام وأطيب التقدير للأستاذ الفاضل "بولبينة جمال" الذي لم يبخل علينا بتشجيعه وتوجيهاته السديدة والقيمة التي استفدنا منها وسرنا على خطاها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر لعمال الشركة الإفريقية لزجاج بأولاد صالح الطاهير، على مساعدتهم لنا في إنجاز هذا البحث

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

والى كل من ترك بصمة على صفحات هذه المذكرة ومدنا بيد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
أ - ب	مقدمة
الباب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثانياً: أهداف الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة
9	رابعاً: الإشكالية
10	خامساً: فرضيات الدراسة
13	سادساً: تحديد المفاهيم
22	سابعاً: الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول القيادة الإدارية	
34	تمهيد
35	أولاً: أهمية القيادة
36	ثانياً: خصائص القيادة
36	ثالثاً: أنواع القيادة
39	رابعاً: أنماط القيادة
47	خامساً: مصادر القيادة
47	سادساً: وظائف القيادة
50	سابعاً: عناصر القيادة
50	ثامناً: صفات ومهارات القائد الإداري
53	تاسعاً: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أساسيات حول الأداء الوظيفي	
58	تمهيد
59	أولاً: الأداء الوظيفي

59	1-معايير الأداء الوظيفي
60	2-عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
62	3-أبعاد الأداء الوظيفي
63	4-أنواع الأداء الوظيفي
64	5-أهمية الأداء الوظيفي
65	6-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
66	7-معوقات الأداء الوظيفي
67	ثانيا: تقييم الأداء الوظيفي
67	1-مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
68	2-أهمية تقييم الأداء الوظيفي
69	3-أهداف تقييم الأداء الوظيفي
69	4-خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
70	5-مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
72	6-قياس الأداء الوظيفي
72	7-طرق تقييم الأداء الوظيفي
74	8-معوقات تقييم الأداء الوظيفي
74	9-خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي
76	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاتجاهات النظرية لدراسة القيادة الإدارية والأداء الوظيفي	
78	تمهيد
79	أولا: النظريات الكلاسيكية
79	1-نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور"
81	2-نظرية المبادئ الإدارية لـ"هنري فايول"

83	3-نظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر"
85	ثانيا: النظريات النيو كلاسيكية
85	1-مدرسة العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو"
88	2-نظرية سلم الحاجات لـ"أبراهام ماسلو"
90	3-نظرية التنظيم الاجتماعي
93	ثالثا: النظريات الحديثة
93	1-النظرية السلوكية
95	2-نظرية دوجلاس ماغريغور
97	3-النظرية التفاعلية
98	4-نظرية المسار
100	5-النظرية الموقفية لـ"فدلر"
103	خلاصة الفصل
الباب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
106	تمهيد
107	أولا:مجالات الدراسة
107	1-المجال الجغرافي
114	2-المجال البشري
115	3-المجال الزمني
115	ثانيا: المنهج
117	ثالثا:الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
117	1-الملاحظة
118	2-الوثائق والسجلات

119	3-المقابلة
119	4-الاستمارة
121	رابعا:العينة وطريقة اختيارها
122	خامسا:أساليب التحليل
122	1-الأسلوب الكمي
122	2-الأسلوب الكيفي
123	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات	
125	تمهيد
126	عرض وتحليل وتفسير البيانات
126	1-الخاصة بالبيانات الشخصية
130	2-الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى
140	3-الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية
148	4-الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة
157	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
159	تمهيد
160	أولا: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
164	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
169	ثالثا: القضايا التي تثيرها الدراسة
170	خلاصة الفصل
172	الخاتمة
174	قائمة المراجع

182	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
	1-باللغة العربية
	2-باللغة الأجنبية

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء، فهي تتعلق بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية ونجاعة وذلك من خلال اهتمامها بالموارد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد لدرجة تطورها، حيث أصبح ينظر إليه على انه أهم مورد بالنسبة لها إذ لا بد من الاهتمام بيه من خلال البحث عن الطرق والأساليب الناجعة التي تساعد القادة و المسؤولين في الرفع من معنوياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي فلقد جاءت أغلب الدراسات والنظريات التي أكدت علي الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل محور العملية الإنتاجية وذلك للوصول الى الارتقاء بالمؤسسة، وبذلك أصبح القادة والمشرفين يهتمون بالموارد البشري من خلال نشر العلاقات الطيبة بينهم، فمن خلالها يستطيع القائد أن يكسب ثقتهم وولاءهم للمؤسسة، وكما أن السبيل الوحيد لنجاح أي تنظيم هو مواكبته للتغيرات والتطورات الحاصلة وإدراكهم أن العنصر البشري في علاقاته الإنسانية هو من يحقق الأهداف المشتركة، وعليه فإن القائد الفعال وما يتميز بيه من مهارات وقدرات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل ومدى قدرته على تحقيق الرضا المهني للعامل، ونشر جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة ورضا الأفراد وارتياحهم بمكان العمل نتيجة إحساسهم بالانتماء والمشاركة .

وكما أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد شخصيته ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة وكذا توظيف إمكانياته نحو العمل البناء وذلك من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين، وكما أنه المسؤول الأول في تخطيط مستقبل المنظمة ورسم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

وعليه فإن موضوع القيادة الإدارية اصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات ومنها دراستنا الحالية والتي جاءت للبحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، ومن أجل ذلك قسم هذا البحث الى بايين ،باب نظري وباب تطبيقي الاول تناولنا فيه الجانب النظري والذي اشتمل على اربعة فصول وهي:

الفصل الأول: كان بعنوان موضوع الدراسة وتناولنا فيه المبررات الأساسية لاختيار الموضوع وقد قسمت الى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية، وكذا أهداف الدراسة وأهميتها الى جانب إبراز إشكالية الدراسة ومن

ثم فرضيات الدراسة ثم الإطار المفاهيمي وإعطاء لكل مفهوم مفهومه الإجرائي وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت واهتمت بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني : جاء بعنوان القيادة الإدارية، وبدأنا فيه بأهمية القيادة وخصائصها ثم انتقلنا الى أنواعها ثم أنماطها وتطرقنا الى معرفة مصادر القيادة ومنها انتقلنا الى وظائف القيادة وعناصرها، صفات ومهارات القائد الإداري وأخيرا تناولنا العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.

الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه الأداء الوظيفي، معايير الأداء عناصر الأداء ومحدداته، ثم أبعاد الأداء، أنواعه، أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه ، معوقات الأداء وكما تم التطرق الى تقييم الأداء الوظيفي، أهمية تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي، خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي، مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي، قياس الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء الوظيفي، ثم معوقات تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: فقد جاء تحت عنوان الاتجاهات النظرية لدراسة القيادة الإدارية والأداء الوظيفي حيث قمنا بتصنيفها الى نظريات كلاسيكية، نظريات نيوكلاسيكية، ثم النظريات الحديثة.

أما الباب الثاني فتناولنا فيه الجانب الميداني وقد احتوى على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الخامس: كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تطرقنا الى تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) بالإضافة الى منهج الدراسة ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وعينة الدراسة، وصولا الى أساليب التحليل الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة.

الفصل السادس: جاء بعنوان عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة وقد تم فيه عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، محاولين بذلك تفسيرها والتأكد من مدى صدق فرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة.

الفصل السابع: وفيه قمنا بمناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض النتائج المتوصل إليها في الدراسة في ضوء الفرضيات ثم في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة الى القضايا التي أثارها الدراسة، وقد أكملنا بحثنا بالتعرض الى الخاتمة.

الباب الأول

الإطار النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولا: أسباب اختيار الموضوع

ثانيا: أهداف الدراسة

ثالثا: أهمية الدراسة.

رابعا: الإشكالية

خامسا: فرضيات الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة، فهي القادرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ونؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة والإنتاجية من جهة وعلى الأداء الوظيفي ورضا العمال من جهة أخرى، لما له من أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاحها مرتبط بمدى فاعلية العنصر البشري وإخلاقه لما يقوم به من نشاطات ومهام، لأنه العنصر المحدد لنجاح أو فشل المؤسسات .

وبناء على ذلك فإننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطرق لمجموعة من المتغيرات تساعد على فهم وإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين وما ينعكس عنها في المنظمة من تغيرات.

أولا : أسباب اختيار الموضوع:

يحظى موضوع القيادة الإدارية باهتمام كافة الباحثين، فهي تهتم بتوجيه الأفراد والعاملين نحو إنجاز العمل وتطوير المؤسسات، إذ تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة في بحث دائم عن التسيير الرشيد والسلوك القيادي الفعال من المشرف أو القائد ومحاولته لتحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين ولقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الموضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها :

(1) الأسباب الموضوعية:

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- الوقوف على إبراز بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال.
- محاولة إبراز دور القيادة في تحسين أداء العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة.
- محاولة التعرف على طرق سير العمل في المؤسسة الجزائرية.
- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيفية مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.

- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع، فهو من بين الموضوعات الأكثر إثارة لما له من أهمية في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل .
- كون هذه الدراسة تتوافق وتخصيصي في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل .
- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه الدراسة، التي لاشك أن العديد من المؤسسات ستستفيد منها مستقبلا.
- إذا نكون قد حرصنا على إبراز دور القيادة الإدارية في التحسين والرفع من مستوى الأداء الوظيفي فهو الذي دفعنا لاختيار هذا الموضوع.

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع كونه جدير بالبحث والدراسة .
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- الاهتمام بمعرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.
- الرغبة في معرفة أسباب تخلف أو عدم تمكين بعض المؤسسات الجزائرية من تحقيق التميز التنظيمي مقارنة بالعالم المتقدم.
- اختصاصي في علم اجتماع التنظيم والعمل وإتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماستر .

ثانيا: أهداف الدراسة:

من المعروف أن لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال ما توصل إليه من كمّ نظري وتجريبي ، وبما أن تحديد أهداف الدراسة هي خطوة أساسية فإنها تعتبر بمثابة تحديد نقطة الوصول التي نرغب في بلوغها ومن خلال دراستنا يمكن أن نلخصها في :

1) الأهداف العلمية:

- محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية .
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من إنتاجية العامل .
- محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة الجزائرية .
- محاولة معرفة أساليب العمل ومدى تطبيق القوانين ونجاحتها في المؤسسة الجزائرية .

(2) الأهداف المجتمعية :

- العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال وتحسين أدائهم .
- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة .
- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة في تحسين الأداء.

(3) الأهداف الشخصية:

- إجراء بحث علمي والاحتكاك المباشر بالميدان .
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.
- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق مكتسباتي المتعلقة بالدراسة.
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي.
- الخروج بمجموعة توصيات تمكن من مساعدة القادة من تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها.

ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع نفسه، كونه يتناول جانبا حساسا وهو القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ يمكن القول أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة لما تحتويه من قدرة تمكنها من مواجهة مختلف التحديات التي تعيقها داخل المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تبيان الأهمية الكبيرة للعملية القيادية داخل المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء العمال وانطلاقا من ذلك يمكن تحديد أهمية مشكلة الدراسة في:

(1) الأهمية العلمية:

- محاولة تسليط الضوء على القيادة الإدارية وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العمل.
- الوقوف على الدور الذي تؤديه القيادة في تحقيق الفعالية أو الدافعية إلى العمل في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تقديم تحليل علمي للدور الذي تلعبه القيادة في توجيه العاملين .
- معرفة الطرق والسياسات التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة المشاكل المختلفة.
- إبراز دور القيادة الإدارية الرشيدة داخل المؤسسة الجزائرية .

- المشاركة في إثراء التراث العلمي الخاص بعلم اجتماع التنظيم والعمل من خلال تناولنا لهذه الدراسة.

(2) الأهمية المجتمعية:

- الكشف على التأثير المتبادل بين كل من القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الفعالية والميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة .

- معرفة الأثر الذي يحدثه القائد في تحقيق التميز التنظيمي .

- إمكانية الاستفادة من النتائج المتوصل إليها في تقديم حلول ومقترحات تساعد في تحسين الأداء لدى العمال.

- مساهمة الدراسة في إبراز الدور الحقيقي في إمكانية الرفع من قدرات وكفاءات العمال واكتسابهم مهارات في العمل.

رابعاً: الإشكالية

كانت الإدارة ومازالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية وعبر مختلف العصور والفترات التي تعاقبت خلالها ومرورا بالمراحل والتحويلات المتعددة في المجتمع وانتهائها بظهور كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات.

فقد شهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في كل الجوانب، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور المنظمة باعتبارها فاعلا في إحداث التطور والتنمية للبلاد، واتساعها وتعقيدها وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية، وذلك من خلال المورد البشري الذي يعتبر من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، إذ لا بد من الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التغيير والتطور التنظيمي، وحاجتها إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بكفاءة من أجل الوصول إلى أعلى درجة لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها.

ومن هنا أصبحت القيادة الإدارية ركيزة أساسية لكل منظمة فهي تتمثل في مجموعة من السلوكيات التي تتجلى لنا في المهارات والأساليب القيادية والتصرفات الممارسة من طرف القائد التي من خلالها يدير المنظمة وخصائصها القيادية في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف .

وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه من أجل تطوير قدراتهم وتحفيزهم انطلاقا من أهدافه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية، والقدرة على التأثير فيهم للتعاون والتضامن لتحقيق أهداف المؤسسة لأن نجاحها يعتمد أساسا على حسن سير الموارد البشرية والمادية.

ونظرا للمكانة التي يحتلها العامل، فهو النواة الأساسية لكل مؤسسة، كونه يعكس مختلف النشاطات والأعمال، ولا يخفى أن الأداء الجيد يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع، فهو القوة المحركة للتقدم والتطور في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية باعتبارها أساس قيام ونجاح المؤسسات وبقائها ونموها ومصدر ثروتها .

والأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تكون منها عمل الفرد ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال إتباع جيد لأساليب معينة وتطبيقها قصد تحقيق أهداف المؤسسة لتكون قاعدة ملائمة للتطور والتقدم من خلال المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأن الأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكات قيادية ومهارات عالية تساهم في إحداث التطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وزيادة معارفهم حول الأداء من جهة وتحسين العمل من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي نظرا لما له من أهمية بالغة في المؤسسات الجزائرية وكونه موضوع يستحق البحث والتقصي .

وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

- هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي ؟

وتحت السؤال الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل يؤدي النمط الديمقراطي إلى حسن الإنجاز؟

- كيف تساهم خصائص القائد الشخصية في الشعور بالرضا الوظيفي للعمال؟

- هل يؤثر الإشراف على السلوك التنظيمي لدى العمال؟

خامسا: فرضيات الدراسة

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراسته للظاهرة الاجتماعية من مجموعة من الأفكار التي تعبر عن مشكلة بحثه من خلال العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، فهذه المرحلة تعد خطوة أساسية وهامة من خطوات البحث العلمي انطلاقا من أهداف الدراسة وأهميتها باعتبارها إجابة مقترحة توجه الباحث وتساعد في تحديد معالم البحث، كما تعتبر همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل

على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتعرف الفرضية بأنها " اقتراح أو تخمين يدرس العلاقة ما بين المتغيرين، يكون في الغالب أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع الذي يعبر عن النتيجة (1).

" كما تعرف أنها : "عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية بمعنى أن الفرضية هي الحل لإشكالية كونت مشكلا". (2)

ويعبر عنها "مورس أنجرس" بقوله : " هي إجابة مقترحة لسؤال البحث ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية : التصريح، التنبؤ ووسيلة التحقق الإمبريقي" (3).

وفي ضوء الأهمية التي تكتسبها فروض الدراسة، وبعد تحديد إشكالية البحث وصياغة التساؤلات

الفرعية، تمت صياغة الفرضية العامة كالتالي :

• للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

وكما كان لكل بحث علمي متغيراته فإن لهذا البحث متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل والمتغير التابع:

أ- المتغير المستقل: هو الذي يمثل العامل المفسر للظاهرة موضوع الدراسة وسببا افتراضيا للمتغير

التابع ويمثل في هذا البحث:

- القيادة الإدارية.

ب- المتغير التابع: هو النتيجة المتوقعة من المتغير المستقل الذي يريد الباحث شرحه وهو في البحث:

- الأداء الوظيفي.

وتتبع عن الفرضية العامة فرضيات فرعية هي:

❖ الفرضية الفرعية الأولى : يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى حسن الإنجاز.

• مؤشرات الأسلوب التشاركي : (الديمقراطي)

- المشاركة - العدالة - مرونة التعامل - تبادل الخبرات - سهولة الانتقال.

(1) عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008، ص171.

(2) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص81.

(3) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص151.

• مؤشرات حسن الإنجاز:

- الدافعية للعمل - الرضا الوظيفي - قوة التنفيذ - الإبداع - الجودة.

• التجاذب:

1- المشاركة ↔ الرضا الوظيفي.

2- العدالة ↔ الدافعية للعمل.

3- مرونة التعامل ↔ الجودة.

4- تبادل الخبرات ↔ الإبداع.

5- سهولة الاتصال ↔ قوة التنفيذ.

• الترابط:

1- المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

2- العدالة في التعامل تزيد من الدافعية لدى العمال.

3- مرونة التعامل تحقق جودة المنتج .

4- تبادل الخبرات يساهم في تحقيق الإبداع .

5- سهولة الاتصال يزيد من قوة التنفيذ.

❖ الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي .

• مؤشرات خصائص القائد الشخصية:

- القدرة الإبتكارية - القدرة على تحمل المسؤولية - الأمانة والإخلاص - روح المشاركة .

• مؤشرات الرضا الوظيفي:

- الشعور بالانتماء - الولاء التنظيمي - الإقبال على العمل - الإبداع والتطوير.

• التجاذب:

1- القدرة الإبتكارية للقائد ↔ الإبداع والتطوير.

2- القدرة على تحمل المسؤولية ↔ الولاء التنظيمي.

3- الأمانة والإخلاص ↔ الشعور بالانتماء.

4- روح المشاركة ↔ الإقبال على العمل.

• الترابط:

- 1- القدرة الابتكارية للقائد تزيد من الإبداع والتطوير التنظيمي .
- 2- القدرة على تحمل المسؤولية يؤدي إلى الولاء التنظيمي للعمال.
- 3- الأمانة والإخلاص يضمن الشعور بالانتماء .
- 4- روح المشاركة يساهم في الإقبال على العمل.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر الإشراف على السلوك التنظيمي لدى العمال .

• مؤشرات الإشراف:

- التوجيه - الرقابة المستمرة - المتابعة والتقييم .

• مؤشرات السلوك التنظيمي:

- الدافعية في الإنجاز - الابتكار - تحسين الأداء.

• التجاذب:

- 1- الرقابة المستمرة ↔ الدافعية في الإنجاز.
- 2- التوجيه ↔ تحسين الأداء.
- 3- المتابعة والتقييم ↔ الابتكار.

• الترابط:

- 1- الرقابة المستمرة تحد من الدافعية في الإنجاز.
- 2- التوجيه يزيد من تحسين الأداء .
- 3- المتابعة والتقييم تقلل من الابتكار.

سادسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية فهي خطوة مهمة يجب عدم تجاوزها نظرا لما تحمله من دلالات ومضامين فكرية وإيديولوجية مختلفة كما أنها تشكل الإطار والخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجههم في إنجاز بحثه عبر مراحل مختلفة بوصفها رموزا أو كلمات مفتاحية متداولة بكثرة في هذا البحث وباعتبارها تعكس مضمون أو فكر

أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث، وتختلف المفاهيم باختلاف المنطلقات الفكرية والسياسية أو الإيديولوجية .

ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم في ضوء التراث السوسيولوجي وهي ذات ارتباط وثيق بموضوع البحث وهي كالتالي: القيادة، الإدارة، القيادة الإدارية، الدور، الأداء، الوظيفة، الأداء الوظيفي .

1 القيادة:

لغة: " مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور " (1)

اصطلاحاً: "تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (2) .

كما يعرفها أيضا " أوردوينيد " : " هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " (3) .

من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن عملية القيادة أنها عملية تسعى لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وتوجيه الأفراد وتحفيزهم قصد تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع: " أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتتص الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة " (4) .

بمعنى أن عملية القيادة هي دور اجتماعي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة ، فهي العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذ قوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد حوله لإنجاز أهداف محددة.

كما يعرفها "باس" : "بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب " (5) .

(1) محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

(2) كامل محمد المغربي: الإدارة(اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص234.

(3) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص90.

(4) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مبانى للنشر، الأردن، 2003، ص212.

(5) نواف كنعان: مرجع سابق، ص90.

التعريف الإجرائي:

القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الفرد والمجموعة وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق الإنجاز.

(2) الإدارة :

يعرفها المعجم الإداري بأنها: "إنجاز الأهداف المطلوبة التنظيمية من خلال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة" (1).

وتعرف أيضا: "أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه" (2).

بمعنى أن عملية الإدارة هي محاولة لتحقيق الأهداف التنظيمية وممارسة كل العمليات المطلوبة من خطط وبرامج ونشاطات مختلفة لتحقيق نتائج مرغوبة.

يعرفها "ليفينجستون": "أنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وأفضل استخدام للموارد البشرية والتسهيلات المتاحة" (3).

نستخلص أن الإدارة نشاط إنساني يتم بموجبه وضع برامج وممارسة يقوم عليها مجموعة من المختصين يديرون الموارد المادية والبشرية والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة والسهر على تنفيذها .

ويعرفها "راي جونز" أنها: "عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره ، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج" (4).

التعريف الإجرائي :

تشتمل الإدارة على عدة عمليات منها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتوجيه التي يقوم بها القائد وهي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

(1) سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص17.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص7.

(3) بشير عباس العلق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008، ص20.

(4) محمد بعبجة جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، مصر، ط1، 2003، ص4.

2) القيادة الإدارية:

يعرفها "علي السلمي": " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير قصد تحقيق هدف معين". (1)

من خلال التعريف يتبين لنا أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين أفراداً أو جماعة والقدرة على إحداث تغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة. وتعرف بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". (2)

أي أنها التأثير في الأفراد والجماعة داخل أماكن العمل والقيام بتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف وبذل الجهد والتعاون بينهم.

كما يعرفها أيضاً "كونتزر وأدويتيل": " تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم

وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (3)

أي أن عملية القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص بهدف توحيد جهود مرؤوسيه وذلك لجعلهم يقومون بعمل فعال يفيد التنظيم الإداري.

التعريف الإجرائي:

هي قدرة القائد على تزويد الأفراد والمعلومات الضرورية والمناسبة من أجل أداء واجباتهم بالشكل الأفضل والتي تمكنهم من تحقيق النتائج المرجوة.

4-الدور:

لغة: " عود الشيء إلى ما كان عليه جمع أدوار" (4).

اصطلاحاً: " يعرف أنه مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني" (5).

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 598.

(2) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997، ص 195.

(3) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 97.

(4) عبد الله البستاني: معجم مدلول، مكتب لبنان، بيروت، 1992، ص 367.

(5) علي السلمي: مرجع سابق، ص 35.

بمعنى أن الدور هو وظيفة يقوم بها كل عضو داخل الجماعة، فالدور هو الذي يحدد سلوك ويعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال.

ويعرف أيضا أنه " أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة يتطلب من الفرد انجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة وما يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة معدا فيه أهدافه ورغباته"⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

الدور هو نمط من السلوك يتطلب توفر إمكانيات مختلفة وحالة اجتماعية وذلك من أجل تحقيق غاية أو أهداف أو سد حاجات اجتماعية أو فيزيولوجية، كما أنه نشاط يتميز بالديمومة والظرفية ويكون منصبا على ما هو ذاتي أو موضوعي.

(3) الأداء:

لغة: " الفعل من كلمة أداء perform يؤدي وفقا لعرف معين يعمل بمعنى القيام بالأعمال والإنجاز"⁽²⁾.
اصطلاحا: " يعرّف الأداء أنه تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييمها بقياس الأهداف المحددة"⁽³⁾.

بمعنى أن الأداء عملية لتنظيم الجهود والمعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء نتائج ايجابية .

ويعرف أيضا أنه " عملية تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بموصفات فنية ومعدلات محدودة"⁽⁴⁾.

من خلال التعريف نستنتج أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

(1) محمد علي، شمس الدين وآخرون: السلوك الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص35.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010، ص95.

(3) علي السلمي: مرجع سابق، ص25.

(4) شوقي الشاذلي: اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، ص27.

التعريف الإجرائي :

الأداء هو عبارة عن إنجاز الأعمال كما يجب وهذا لينسجم مع اتجاه بعض الباحثين حيث أنهم ركزوا على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إتمام مهامه لتحقيق أهداف المنظمة.

(4) الوظيفة:

تعرف بأنها: " مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات "(1).
بمعنى أن الوظيفة هي نشاط يقوم به العامل في المؤسسة يهدف من خلاله تغيير المادة من صورتها الأولى إلى صورة أخرى.

كما تعرف بأنها " نوع من العمل الذي يمكن للبناء أدائه بوضوح لتحقيق أهداف معينة ويتضمن المفهوم الإداري للكلمة الواجبات والمسؤوليات والسلطات وهي مكونات الوظيفة "(2).

التعريف الإجرائي:

الوظيفة هي عملية يتم من خلالها تأدية الفرد لمهامه مع ضماننا بقاء الواجبات المفروضة عليه وتحقيق الفعالية المطلوبة منه من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

(5) الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء "(3).

وكما 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 "(4).
يعبر الأداء الوظيفي على أنه العملية التي يتم من خلالها أداء الفرد لمهامه وقدراته وخصائصه اللازمة قصد تأدية العمل بنجاح.

(1) مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، دب، 2008، ص53.

(2) ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992، ص274.

(3) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص26.

(4) بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص117.

يعرفه محمد سعيد سلطان: " يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، المكونة لوظيفة الفرد " (1).

أي أن الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع المتطلبات الوظيفية.

التعريف الإجرائي:

هو الجهد الذي يبذله العاملون أثناء مزاولتهم لمختلف الأنشطة والمهام والنتائج الفعلية التي يحققونها في عملهم من أجل تقديم خدمات أكثر جودة.

*بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية:

(1) الإشراف:

لغة: "راقب شخصا ما مع انتباه، أو إصغاء مستمر أو ثابت ومستقيم" (2)

اصطلاحا: " هو أن تشرف وتراقب طريقة سلوك ونمط قام به شخص ما" (3)

بمعنى أن الإشراف هو مراقبة العمال والعملية الإنتاجية والعمال بغرض تحسين مستقبلهم.

ويعرف أيضا أنه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية

بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيف وبأقل قدر من التكلفة ". (4)

التعريف الإجرائي:

الإشراف هو عملية توجيه يقوم بها شخص لديه سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه والاهتمام بعملهم في إطار من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

(2) المؤسسة:

تعرف بأنها: " منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من أجل

إنتاج السلع " (5).

بمعنى أن المؤسسة تتطلب وجود أشخاص ذو رؤوس أموال من أجل تحقيق الهدف المتمثل في الإنتاج.

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

(2) Josette Rey Debove : le Robert Méthodique ,dictionnaire du français actuel, Canada Montréal, 1984, p138.

(3) محمد فهمي العطر وزبي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتاب، مصر، ط1، 1996، ص276.

(4) فيصل عبد الله بايكر: مهارات الإشراف الإداري الفعال، دار قابس للطباعة والنشر، دب، 1999، ص9.

(5) حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص106.

يعرفها ناصر دادي عدون أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق نتيجة ملائمة" (1).

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نسق وبناء تنظيمي تضم مجموعة من الأفراد ووسائل الإنتاج البشرية والمادية حيث تسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة معا.

(3) اتخاذ القرار:

" هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينهما" (2).

الملاحظ من التعريف أنه العملية التي تصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه أو اتخاذ إجراءات لتصحيحه إذا تطلب الأمر.

ويعرفه دليل مصطلحات علم الاجتماع بأنه: " فعل رسمي يقوم به الفرد أو الجماعة ويهدف إلى الاختيار البديل الأنسب لكل مشكلة من بين مجموعة من البدائل المتاحة" (3).

التعريف الإجرائي:

هو الاختيار القائم على أساس المعايير لبديل واحد من بين البدائل المتاحة.

(4) الديمقراطية:

يعرفها "رايت ميلز": " أنها نوع من البناء الاجتماعي ومجموعة من التوقعات السياسية الديمقراطية في قوة وحرية أولئك الذين يخضعون لرقابة القانون على تغيير القانون وفقا لقواعد متفق عليها" (4).

يخضع من خلال التعريف أن الديمقراطية نظام اجتماعي أول وأن كل خاضع للقانون، حتى أن هذا الشخص الممثل يمكنه تغيير القانون .

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، دب، 1998، ص11.

(2) زيد عبود: معجم مصطلحات الإدارة العامة، كنوز المعرفة، دب، ط1، 2008، ص39.

(3) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2001، ص5.

(4) محمد وسيم: السياسة والحكم في ضوء الدساتير المقارنة، مكتب الأنجلو مصرية، مصر، دس، ص43.

يعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع: "يشير هذا المصطلح إلى طريقة في الحياة تجعل لكل فرد يعتقد أن لديه فرص متساوية للمشاركة بحرية كاملة في قيم المجتمع وتحقيقه لأهدافه العليا" (1).

التعريف الإجرائي:

الديموقراطية هي إدارة أمور المواطنين واحتياجاتهم ومواردهم المحليّة وكل هذا من أجل تسهيل ولوجهم إلى الخدمة العمومية وممارسة أعمالهم في حرية.

(5) القائد:

يعرفه قاموس مصطلحات علم الاجتماع بأنه: "شخص تحيل دورا مركزيا أو مكانة رئيسية في السيطرة والتأثير على الجماعة" (2).

بمعنى أن القائد هو الذي يقوم بتسيير مهام المرؤوسين ويتعامل معها ويوجهها بمرونة فهو المفكر والموجه للجماعة .

ويعرّف أيضا أنه: " فرد داخل الجماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها " (3).

التعريف الإجرائي:

القائد هو الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى.

بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي :

1-العامل:

يعرفه محمد الصغير بعلي: " أنه شخص يتعين من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمل أثناء ممارسة نشاطه المهني " (4).

بمعنى أن العامل هو كل شخص يؤدي عملا يدويا تحت سلطته أو إشرافه.

كما يعرفه زكي بدوي: " أنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالا يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه لصالح

صاحب العمل " (5).

(1) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 121.

(2) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 204.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، مصر، ط1، 2005، ص 272.

(4) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992، ص 38.

(5) أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، لبنان، دس، ص 239.

التعريف الإجرائي:

العامل هو كل من يعمل ويقوم بنشاط محدد سواء من القطاع العام أو الخاص ويتحصل من خلال هذا العمل على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد عضلي أو فكري.

2- العمل:

يعرّف أنه: " أي نشاط أو جهد موجه نحو إنجاز هدف معين " (1).

أي أن العمل هو كل نشاط يمارس به الإنسان جهودا عضلية أو جسدية ليشغل كل ما يحيط به من موارد طبيعية قصد إشباع حاجاته المختلفة.

التعريف الإجرائي:

العمل هو ذلك النشاط الذي يبذل من طرف الإنسان في حياته من أجل تلبية حاجاته المادية والمعنوية.

3- الرضا الوظيفي:

يعرفه " ستون " : " أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي أو رغبته في النمو والتقدم وتحقق أهدافه الاجتماعية من خلالها " (2).

نستخلص من التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وذلك بالاهتمام بالظروف النفسية والمادية التي تحقق للعامل التقدم وتحقق أهدافه الاجتماعية وبالتالي يكون العامل راضي عن عمله.

ويعرفه " هوبك " : " أنه الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق وأنه راض عن وظيفته " (3).

التعريف الإجرائي : الرضا الوظيفي يعبر عن التكامل والانسجام الذي يحققه العامل من خلال توفير

الظروف المادية والمعنوية الملائمة حيث يصبح العامل يشعر بالرضا داخل الوظيفة حيث يعود بالفائدة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

(1) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 189.

(2) محمد سعيد سلطان: مرجع سابق، ص 196.

(3) العديلي ناصر محمود: السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 189.

4-الكفاءة:

يعرفها "وايت": "أنها قدرة الفرد على التعامل مع البيئة المحيطة"⁽¹⁾.

يعرفها نبيل محمد مرسى أنها: "أداء للنشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة كالمدير المكافئ الذي يحقق أفضل النتائج أو المخرجات بالمقارنة مع المدخلات في انجازها ويستطيع حفظ التكلفة للموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات"⁽²⁾.

التعريف الإجرائي:

الكفاءة هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية التي هي عناصر الإنتاج وبين مخرجات هذه العملية الإنتاجية والتي تمثلها منتجات المشروع والتي يعبر عنها بالإنتاجية حيث أن زيادتها تقي إرتفاع الكفاءة والعكس.

سابعا: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما و مصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين فهي أحد المصادر المهمة التي يرجع الباحث إليها من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء مشكلة بحثه وتحديد إبعادها ومجالاتها، وتوجيهه نحو المراجع والمصادر الأكثر أهمية، وعليه فإن الإطلاع الواسع على الدراسات السابقة يجنبه التكرار وأيضا المشكلات والمعوقات التي تواجهه. ومن هذا المنطلق حاولنا عرض مجموعة من الدراسات التي تخدم الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر بغية الاستفادة منها في توجيه وتنظيم مسار بحثنا، وفيما يلي عرض بعض هذه الدراسات:

1/الدراسات العربية:

أولا- دراسة : حسن محمود حسن ناصر⁽³⁾:

هي دراسة نظرية تطبيقية بعنوان:(الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين).

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، التعرف على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك التعرف على طبيعة

(1) عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2001، ص108.

(2) نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي، دب، 2006، ص25.

(3) حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.

العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وضع التوصيات المناسبة بناء على النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال البحث الميداني.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف البحث قام بتصميم الإستبيان كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (138) منظمة أهلية في قطاع غزة تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة فبلغت 340 من يدين رؤساء أقسام وأخرى، كما استخدم برنامج (SPSS) لتحليل النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة لها أهمية كبيرة بالنسبة لدراستنا الحالية نظرا لأنها اهتمت بالأنماط القيادية السائدة في المنظمات ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية وكذلك تساعد في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر على ايجابيات الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات وقد أفدتنا هذه الدراسة في توجيه بحثنا من خلال النتائج المتوصل إليها ومن خلال عدد أفراد العينة ولقد تناولنا هذه الدراسة لتشابهها مع موضوع بحثنا حين أنها تتناول العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

ثانيا:دراسة حسين مرضي الدوسري⁽¹⁾:

وهي دراسة بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين انطلقت الدراية من التساؤل الرئيسي:
- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي.

⁽¹⁾ 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، السعودية، 2012/2013.

في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، وقد سعى الباحث لتحقيق أهداف تمثلت فيما يلي:

- الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين.
- هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد بلغت عينة البحث(165) موظف، أما أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان في جميع المعطيات وتحليل النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاركي ،ثم النمط الحر.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

وجود علاقة بين الرضا الوظيفي وأنماط القيادة للإشارة فإن هذه الدراسة سعت إلى تحديد بعض أنماط القيادة وقد أفادتنا هذه الدراسة في دراستنا الحالية في نوعية المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد في عملية جمع المعلومات على الاستبيان.

كما استفدنا دراستنا هذه من التساؤل الرئيسي الذي تمحور حول علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في المنظمات حيث أن القيادة السائدة تلعب دور مهم في تحقيق رضا العمال وقيامهم بإنجاز المهام وأداء أفضل.

2/الدراسات الجزائرية:

أولاً- دراسة : كيرد عمار⁽¹⁾:

وهي دراسة تمحورت حول "تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية". وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط ؟.

ومن أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين .

(1) كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2014.

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها وهذا للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها:
هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (جنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة .

واهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي :

القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة .

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة تحاول التعرف على نمط القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة كما أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في كل مراحل العملية الإدارية وهي بذلك تضمن لها الفعالية والدينامكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . وأن أهمية هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا تكمن في أنها تبحث في مشكلة القيادة الإدارية وتحاول أن تتعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

ثانيا- دراسة : فرخة ليندة⁽¹⁾:

وهي دراسة بعنوان "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة". وتكمن أهميتها في أنها تعالج أحد أهم موضوعات العلاقات داخل المنظمات، خاصة تلك العلاقات

(1) فرخة ليندة: أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مدرسة الدكتوراه اقتصاد، مناجمت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، 2009/2008.

القاعدية التي تربط القادة المباشرين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية، حيث يمكن أن تؤثر الطبيعة الناشئة بين القائد ومرؤوسيه على أداء العمال، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداء المنظمة ككل.

وهذا من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات صاغها الباحث من أهمها:

- التساؤل الرئيسي: ما طبيعة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في

المنظمات؟

وتتطلب هذه الدراسة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المفهوم المعاصر للقيادة الإدارية؟

- ما هي الأساليب القيادة المعتمدة في المنظمات المعاصرة؟

- كيف تؤثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استعانة الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة البحث وأهدافه وأهميته، وقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي في الدراسات الميدانية، ومن بين الأدوات المستعملة كذلك الملاحظة والمقابلة التي يتم إجرائها مع مختلف القادة ومع العاملين في الشركة وكذلك اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان التي يتم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها ليتم تحليلها واستخلاص النتائج والتعليق عليها .

ومن أهم الفرضيات التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها :

- تؤثر أساليب القيادة الأوتوقراطية سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

- تؤثر أساليب القيادة الديمقراطية إيجاباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

- تؤثر أساليب القيادة الحرة سلباً على أداء الموارد البشرية في المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين وتركز هذه الدراسة

بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين.

- كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة وذلك

لأن حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة وذات الكفاءة قد أصبحت أقوى .

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

إن هذه الدراسة سعت إلى معرفة أساليب القيادة الإدارية داخل المنظمات ومدى تأثيرها على تماسك الجماعة وتعاونها لإنجاز المهام المطلوبة وقيام الجماعة بأدائها والتعامل الناجح مع التغيرات المحيطة بها، وأن هذه المؤشرات جميعها ساعدتنا في توظيف الأساليب القيادية الملائمة من خلال الملاحظة والمقابلة وبناء أسئلة الاستمارة المطبقة مع أفراد مجتمع البحث.

ثالثاً - دراسة شاين نوال⁽¹⁾:

بعنوان: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" وهي رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، سنة 2013/2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري هو: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟ واندرجت تحته مجموعة تساؤلات فرعية من بينها: هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟ كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.
- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.
- معرفة نوع الأساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.
- معرفة مدى قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءتهم بأساليب قيادية متميزة.

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عاملاً، وقد صاغت الفرضية الرئيسة التالية:

- تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.
- وتحتها تندرج مجموعة فرضيات فرعية وهي كالتالي:
- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.
- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال.

⁽¹⁾ شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2013.

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء، سيكون مبنيا على استجابات العمّال والقادة، وقد اعتمدت عليه كونه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف، كما أن تحليل ومعرفة الأسلوب السائد داخل المؤسسة لا يتم إلا في إطار وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفا واقعيًا.

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الملاحظة، المقابلة و الاستمارة وقد توصلت الدراسة التي نتائجها هي:

- أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار رضاهم عن العمل.
- إن الأسلوب التسلطي إذا كان فيه عقاب وتسلطا ورقابة صارمة يؤدي إلى تدمير العمال .
- إن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تؤكد أهمية هذه الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها أن النمط الديمقراطي يساهم في خلق مناخ جيد للعمل، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بمتغيرات القادة، وعليه فإن هذه الدراسة أفادتنا في عملية جمع المعلومات كما استفدنا من هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي الذي تمحور في مدى تأثير النمط القيادي على الأداء الذي يعتبر من متغيرات دراستنا الحالية.

رابعا-دراسة الصالح جيلح⁽¹⁾:

بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2006. انطلق الباحث من سؤال رئيسي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

انبثقت عنه مجموعة أسئلة فرعية: هل يعطي القادة الإداريون في مجتمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟

ما هي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين؟.

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية وضع الباحث عدة فرضيات أهمها:

⁽¹⁾ الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005.

- استطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية، توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة الحالة، كما اعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ولعل أبرزها: المسح الكتابي، الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

- أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 فردا.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قدرة القادة الإداريين في صيدال أقناع المرؤوسين بالعمل، على تحقيق أهداف المؤسسة محدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم كثر على قوة السلطة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة والمرؤوسين تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها.

- ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالمرؤوسين وبين الاهتمام بالعمل والإنتاج، أي العجز عن تحقيق وإشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

• علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

انطلق الباحث في هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين، وقد تحقق من خلال دراسته وتوصل إلى مجموعة نتائج من بينها غياب الاهتمام الكامل بالعاملين من طرف القادة وانتشار الإهمال واللاوعي الاجتماعي، وعليه فدراستنا الحالية لتشابه مع هذه الدراسة من خلال البحث عن كيفية مساهمة القيادة في رفع من أداء العمّال والسبب التي تتبعها من أجل تحقيق ذلك، وعليه فكل من موضوع القيادة والأداء متغيرين ذو أهمية كبيرة في دراستنا.

• التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة وتتنوعت في تناولها للموضوع ألا وهو القيادة الإدارية والأداء الوظيفي حيث ركزت على مفهوم القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء وهذا ما أثبتته الدراسات الجزائرية من خلال أن الأداء يتأثر بمتغيرات القيادة، وذلك عن طريق المشاركة وأن الروح المعنوية تبنى على أساس العدالة والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وأن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات أنها اهتمت بدراسة متغيرين وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلالا الخلفية

النظرية المعتمدة عليها في كل هذه الدراسات، إذ مكنتنا من ضبط المفاهيم وصياغة الفرضيات وتكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة والتي تتمثل في طبيعة الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين الأداء الوظيفي ، وعليه فإن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع. واستنادا إلى ما سبق عرضه وتناوله في كل هذه الدراسات السابقة يمكن أن نستخلص بعض الأفكار والقضايا الهامة وتتمثل فيما يلي:

- اتفقت الكثير من الدراسات على أن التشاركية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالرضا والثقة.
- أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من شأنه زيادة الشعور بالولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين القائد والمرؤوسين .
- أن معظم الدراسات اهتمت بموضوعي القيادة والأداء وكشفت عن مجموعة من الأسباب وللعوامل التي تؤثر في سلوك القادة والمرؤوسين.
- أغلب الدراسات أكدت أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الشعور بالنقص والتذمر داخل أماكن العمل.
- معظم الدراسات السابقة اتفقت أن النمط الديمقراطي هو من يحقق نتائج إيجابية وسيادة الثقة الكاملة وأن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المبني على المعالجة الإحصائية.
- أغلبيتها اعتمدت على الاستمارة مقسمة إلى عدة محاور رئيسية تبعا لفرضيات الدراسة بمتغيراتها ومؤشراتها.
- معظم الدراسات السابقة كانت ذات جانبين نظري وتطبيقي، حيث قدمت كل دراسة إطار نظري منطلقا من مشكلة بحثه في صورة تساؤل رئيسي ومن ثم التساؤلات الفرعية شكلت في جوهرها مجموعة فرضيات محاولا بذلك التأكد منها في الجانب التطبيقي.
- واستنادا إلى كل ما تم الإشارة إليه من قضايا أثارها هذه الدراسات والأبحاث فإننا نستطيع أن نقول أنها ساعدتنا في معرفة أبعاد مشكلة دراستنا بمتغيراتها وبعض مؤشراتها ومن خلال نتائج هذه الدراسات إمكانية الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي كما تساعدنا في طريقة اختبار العينة وفي تحديد توجهات أسئلة الاستمارة.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل الأول بمثابة نافذة نطل منها على الموضوع حيث تمكنا من خلاله الإلمام بأهم جوانب الموضوع وتطرقنا الى تحديد الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة بالإضافة الى أهداف الدراسة وإبراز أهميتها وكما قمنا بتحديد إشكالية البحث وصياغة الفرضيات، وكذا تحديد المفاهيم التي تحتويها دراستنا وصولا الى دراسات سابقة التي زودتنا بأفكار إضافية عن الموضوع، مما فتح لنا المجال لمحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال الفصول القادمة.

الفصل الثاني :القيادة الإدارية

تمهيد

أولاً : أهمية القيادة

ثانيا : خصائص القيادة

ثالثا : أنواع القيادة

رابعا : أنماط القيادة

خامسا : مصادر القيادة

سادسا : وظائف القيادة

سابعا : عناصر القيادة

ثامنا : صفات ومهارات القائد الإداري

تاسعا : العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن العملية القيادية عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة، فهي تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة.

ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها، فإن ذلك دفع بالعديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا الموضوع منذ القدم، ومع تطور العالم وظهور التعقيدات الإدارية أصبحت الإدارة بحاجة إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وهذا ما أدى إلى تطور المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والأسس الضرورية التي تقوم عليها .

وانطلاقاً من هذا الفهم لأهمية ودور القيادة الإدارية وأهم متطلباتها الحديثة ودورها الفعال في المنظمة وبناء على ذلك نحاول أن نقدم تحليل موضوع القيادة الإدارية ومعرفة مدى أهميتها وأنماطها وعناصرها .

أولاً : أهمية القيادة

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها، ولكون الفرد يتميز بسلوك من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، تظهر حاجة المنظمة إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة والسير بها نحو تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي :

- "أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية"⁽¹⁾.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة لتسهيل لها تحقيق أهدافها.
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

(1) أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص21.

- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية مع جميع العمال.
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه، وسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة .
- كون"السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال التأثير في سلوكهم وأدائهم كما ونوعا " .⁽¹⁾

ثانيا : خصائص القيادة

- الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
- القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقا من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية .
- القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
- القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات الضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

ثالثا : أنواع القيادة

يمكن تصنيف القيادة الى نوعين :

- 1- القيادة الرسمية : وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .

⁽¹⁾ قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص22.

كما أن القادة الرسميين هم الذين يعينون مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة ، ونتيجة السلطة التي تخولها لهم تلك المناصب تيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم .

ويعرف "ويليام سكوت" القائد الرسمي أنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة ، ويهدف هذا القائد الى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم، وإتاحة فرص الاتصال بينهم وتتوقف قدرته في القيام بهذه النشاطات، "ومن السهل التعرف على هؤلاء الأشخاص في المنظمة من خلال مراكزهم وطريقة معاملة مرؤوسيهم لهم " (1).

1-1 من مظاهر القيادة الرسمية :

❖ **قوة المكافأة :** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بالمكافأة المادية أو المعنوية من قبل الرئيس " (2).

❖ **قوة الإكراه :** مصدرها الخوف، وهي متصلة بتوقعات الفرد أي أنه اذا أهمل عمله وواجباته سيترتب عليه نوع من العقاب .

2- القيادة غير الرسمية :

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية ،دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر .

والملاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها أيضا قادة تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد مثل : السمات الشخصية ، المؤهلات أو المكانة المتراكمة التي يملكها الافراد .

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص197.

(2) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص160.

إذن فعملية اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس عقلي، إلا أنه في الكثير من الأحيان يكون مبنيا على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بمزايا تمكنه من تحقيق رغباتهم وإشباعها .

ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالقائد كونه ذو مؤهلات شخصية اجتماعية تؤهله للدفاع أو التعبير عن الصالح العام .

ومن الدراسات التي يجب الإشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها "لاتزيوني" فقد لاحظ أن القيادة في المؤسسات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة، فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على كتلة الجماعة ووحدتها تؤدي الى ظهور القائد الطبيعي أو الرسمي .

ويوضح الشكل رقم(1) التالي افكار "لاتزيوني" والاسس التي اقيمت عليها :

+ سلطة المركز (تقليدي + تعقلي) -

1-القائد الرسمي (طبيعي +معين)	2-القائد غير رسمي (طبيعي)	+
3-رئيس معين	4-تابع	-

القبول الشخصي

المصدر :كامل محمد المغربي :مرجع سابق ،ص251.

" ويبين هذا الشكل أن القائد غير الرسمي أو القائد الطبيعي هو الذي تتقبله الجماعة وتختار دون أن يعين الى مركز إداري أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية " ⁽¹⁾ وعكس ذلك فإن القائد الرسمي هو من سمي بالرئيس المعين وهو الذي يقوم بأشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة ولكنه يتميز بعدم ثقة المرؤوسين فيه ومدى قبولهم له.

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي : مرجع سابق، ص251.

ونلاحظ أيضا وجود قائد يجمع بين النوعين السابقين، فهو يحظى بثقة المرؤوسين وبالسلطات التي يخولها له مركزه الرسمي وأما الشخص الذي لا يشغل مركزا رسميا، ولا يتمتع بثقة الجماعة فهو من يطلق عليه بالتابع أو المرؤوس.

1-2 ومن أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كإفراطه في الصرامة الرسمية أو انعزاله عن الجماعة بعدم تقديم الدعم والمساعدة لهم.
 - فشل القائد في تلبية حاجات الأفراد وإشباع رغباتهم يؤدي بهم الى البحث عن شخص آخر يلبي لهم هذه الاحتياجات .
 - عدم تحقيقه للانسجام بين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة، كالتركيز على الأداء على حساب جهد العمال ورضاهم عن العمل.
- كما تعتبر القيادة غير الرسمية مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب أي بقوة التأثير الشخصي .

2-2 ومن مظاهرها :

- قوة التخصص: أي مصدرها المهارة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد.
- قوة الاعجاب : ويحصل عليها نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض الصفات الشخصية لديه.

الجدول رقم(01) يبين الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية :

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

المصدر:خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ط2005،ص120.

رابعاً : أنماط القيادة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط ، ومن بينها :

1-النمط الأوتوقراطي :

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ، ولو بإبداء الرأي.

فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير إرادتهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية".⁽¹⁾

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة .
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- الإنفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا.
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين .

1-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يرى العديد من المفكرين أن للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية :

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل الى أهدافه.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالمدمح والإطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد.

⁽¹⁾ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص153.

"فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته ."(1)

ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي. يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين.

1-2 الآثار الإيجابية و السلبية للنمط الأوتوقراطي:

1- الإيجابيات: من بين إيجابيات النمط الأوتوقراطي نذكر:

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة و الواضحة.

- لما يكون الموظفون جدد و قدراتهم العملية بسيطة.

- اذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.

2- السلبيات:

-مركزية السلطة والإنفراد بها دون اشراك المرؤوسين فيها.

-الأسلوب التسلطي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين و انخفاض الروح المعنوية لهم.

-"عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد و بالتالي انعدام التفاهم المتبادل"(2)

-ابتعاد القائد عن المرؤوسين وإشعارهم دائما بتمييزه عليهم مما قد يفقدتهم الثقة في انفسهم، وكذلك

الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.

-قتل روح الابداع والمبادرة .

(1) بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص149.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، د ب، ط3، 2003، ص260.

2- النمط الديمقراطي:

تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية .

ف نجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين.

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة .

وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على ثلاثة ركائز أساسية هي : العلاقات الإنسانية ، تفويض السلطة ، المشاركة وهي كالتالي :

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين

"يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية"⁽¹⁾.

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لا بد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة.

ب- المشاركة :

أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، ويعمل على "إتاحة الفرصة لمرؤوسيه

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص184.

لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة "(1)".

فإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج .

ج- تفويض السلطة:

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق التفويض بعضا من المزايا وهي :

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة .
- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية.
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين.
- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار .
- "رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج" (2).

2-1 الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية :

أ-الآثار الإيجابية :من الآثار الإيجابية نذكر :

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة .
- "تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين .
- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين ."(3)

(1) عبد الرحمان سيار : القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص52.

(2) عبد الرحمان سيار : المرجع السابق، ص55.

(3) محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص261.

- انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج .

ب- الآثار السلبية : من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات نذكر :

- يمكن أن تشكل القيادة الديموقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه .
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديموقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور صراع .
- القيادة تفشل اذا كان التابعون ليسو على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة .

3- النمط الحر أو الفوضوي :

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها .

3-1 من أهم مميزات القائد في هذا النمط :

- ضعف الشخصية والتدبب في اتخاذ القرارات .
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة .
- "قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور

والموضوعات التي تعرض عليه"⁽¹⁾.

- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.

(1) فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص239.

- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم .
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات .

3-2 مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة :

أ- **المزايا:** أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي الى :

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار .
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل .
- يتم التفويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين .

ب- العيوب :

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية .
- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح.
- فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة.
- يساعد على التهرب من المسؤولية.
- انتشار وبروز السلوك العدواني بين الأفراد .
- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية .
- " إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائماً مسروراً في عمله".⁽¹⁾

خامساً: مصادر قوة القيادة:

إن القيادة مصادر قوة وأدوات تأثير ومزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة، ومن مصادرها ما يلي:

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص262.

1- القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية):

تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر، فإن المرؤوس ملزم قانونياً أن يقبل به .

والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة والمستندة على سند قانوني شرعي، وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب، ومنهم عدم إطاعته لهم لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة، "وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية وتتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفر في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته" (1).

2- المصادر الشخصية والذاتية: "يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثراً محبباً للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جذاباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادة مجموعته" (2).

3- الخبرة: "أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة على العاملين داخل المؤسسة" (3).

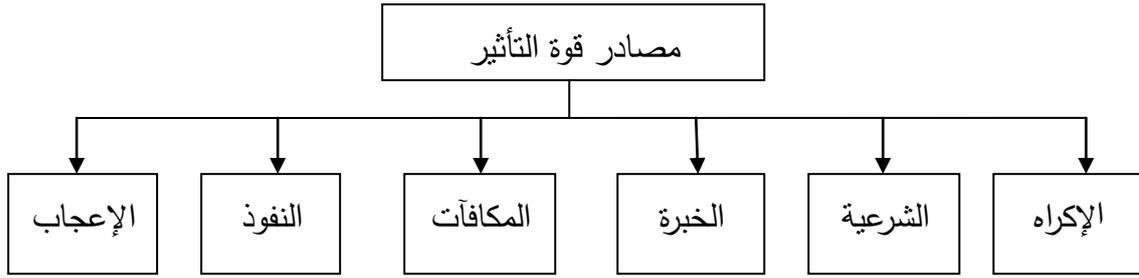
4- قوة التأثير : أي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها، قوة المكافأة النفوذ القيادي وقوة الإعجاب.

(1) عبد الرحمان سيار : مرجع سابق، ص 270.

(2) عبد الرحمان سيار : مرجع سابق، ص 273.

(3) محمود سلمان العميان : مرجع سابق، ص 259.

الشكل رقم (02) يبين مصادر قوة التأثير:



المصدر: جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 199.

سادسا: وظائف القيادة:

- "توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام"⁽¹⁾.

- "تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية"⁽²⁾.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي.

- " تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو إدراكها"⁽³⁾.

- تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في إدارته للأمر.

⁽¹⁾أسامة خيري: مرجع سابق، ص 27.

⁽²⁾ زيد منير عبودي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، د ب، ط1، 2007، ص 82.

⁽³⁾ علي عباس: مرجع سابق، ص 159.

- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل .

- " تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً للازدواجية في أداء العمال " .

- يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها.

- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد.

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

- ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.

- سابعاً: عناصر القيادة:

يعتبر تحديد العناصر شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له وانطلاقاً من فهمنا لموضوع القيادة الإدارية يتضح لنا أنها تتشكل من عناصر أساسية لا بد من وجودها وتوفرها لوجود عملية القيادة وبالتالي هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها وتتمثل في:

1- وجود جماعة من الناس : أن التنظيم باعتباره جماعة منظمة وبواسطتها تتحقق الأهداف ونميز نوعين من الجماعة في التنظيم:

✓ الجماعة الرسمية : ويقوم التنظيم وتحديد وظائفها ومهامها.

✓ الجماعة غير الرسمية : وهي التي تنشأ حسب مصالح ومعتقدات الأفراد.

" فهم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة والمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم قبل القائد وتأدية كل الاعمال الموكلة اليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

⁽¹⁾عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013، ص20.

2- وجود القائد:

يعتبر القائد الإداري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لماله من قدرات ومهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تتبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ومهارات فردية لتساعده في وضع الخطط والإستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح "إذ لا بد للقائد أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه وأن الزمن هو استثمار المستقبل وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة".⁽¹⁾

3- الهدف:

وهو الأساس المشترك مابين العمال والقائد الإداري وهو ما سعى كل منهم إلى تحقيقه من خلال استخدام الموارد المادية والبشرية والطاقات المتاحة .

" وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولا تلقائيا من قبل أعضاء الجماعة لمهارته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فتختاره قائدا لها".⁽²⁾

ولتحقيق جميع الأهداف بفاعلية من أجل خدمة الفرد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة .

4- التأثير:

تعتبر عملية التأثير مهمة في مدى استجابة الجماعة والقدرة على تغيير سلوكهم حيث تحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة فقد تستهدف هذه العملية أحداث تغيير في سلوك أفرادها ودون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

5- الموقف:

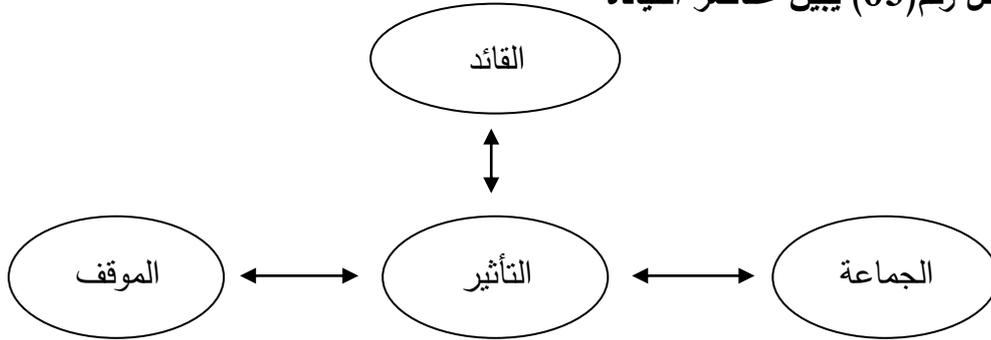
"إذ لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر علا تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائما أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل ايجابي

(1) عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص20.

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص65.

لينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي⁽¹⁾.

الشكل رقم (03) يبين عناصر القيادة



المصدر: سعاد نايف برنوطي: الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 253.

يوضح الشكل بأن القيادة الإدارية لا تقوم إلا بوجود القائد وأتباعه وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار موقف معين، كما يفهم من خلاله المقدم أن القيادة تظم ثلاث عناصر أساسية يلعب فيها القائد دوراً محورياً أساسياً.

ثامناً: صفات ومهارات القائد الإداري:

يتمتع القائد الإداري بمجموعة من الصفات والمهارات القيادية بعمله والتحكم في زمام الأمور والقدرة على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وهذا ما أشارت إليه أغلب الدراسات وقد ركزت على الصفات التالية:

1- صفات القائد الإداري:

- أ- الصفات الشخصية: وتتمثل عموماً بالصفات الشخصية أو الجسمية التي ورثتها القائد الإدارية وهي:
- أن يتمتع القائد الإداري بمستوى من الذكاء عالي ويبرز ذلك من خلال القدرة على التعامل مع المعلومات وتحليلها لحل مختلف المشاكل ومواكبة مختلف التطورات .
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير والثقة بالنفس، "أي أنه لا بد أن يكون القائد واثقاً من قدراته

(1) خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الإدارية و تطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013، ص50.

- وإمكانات عمّاله على القيام بمختلف الأعمال على الوجه المطلوب للوصول للأهداف"⁽¹⁾
- "التمكين: ويحمل التمكين عندما يشارك القائد مع أتباعه جهود وعمليات التأثير والسيطرة"⁽²⁾
 - أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي للأحداث.
 - الأمانة والاستقامة وقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
 - سرعة البديهة والمرونة والانفعالية والنزاهة.
 - الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
 - أن يتمتع القائد بصفات بدنية خالية من أي تشوه أو عيب جسمي أو خلقي.

ب-الصفات القيادية:

- القدرة على التأثير والإقناع والتخطيط.
- القدرة على تعليم المرؤوسين ومساعدتهم ويحتاج القائد الإداري الى هذه الصفة من أجل مساعدة العمال وتوجيههم لإنجاز الأعمال المحددة .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- الحرص على الصالح العام.
- قدرته على التعامل والتفاعل.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة .
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين .
- الإيمان بالأسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية.
- الحزم والمرونة، أي تكون الصرامة للمساعد الأول للقائد الإداري في بعض الأحيان لتحقيق الأهداف المسطرة "وفرض نوع من الانضباط على العمال في المؤسسة، بينما يفضل أن يكون القائد الإداري مرنا

⁽¹⁾ جيرالد جير ينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004، ص573.

⁽²⁾ موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص136.

في تعاملاتها مع عماله من أجل كسب ثقتهم و تحفيزهم للعمل أكثر⁽¹⁾.

2- مهارات القائد الإداري: تتعهد المهارات الإدارية للقيادة وتختلف من باحث لآخر وتعددت بتعدد الشخصيات الممارسة لعملية القيادة، ولكل شخصية مميزاتها الخاصة بها ويمكن حصرها في :

أ- **المهارات الفنية:** وهي كل ما يتمتع به القائد في التنظيمات من إلهام وفهم لجوانب العمل الإداري وقدرة الأداء والإنجاز المميز وأن تكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحصيلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات "كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الدنيا"⁽²⁾.

ب- **المهارات الإدارية:** يجب على القائد أن تكون له القدرة والقابلية للقيام بمختلف الوظائف الموجهة له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها من الوظائف والعمل على متابعتها وتقييمها وأن يكون على استعداد لإجراء أي تعديل على الخطط، وأن تكون توجيهاته واضحة وكاملة وقابلة للتنفيذ.

ج- **المهارة الإنسانية:** وتتجلى في قدرة القائد على التعامل مع العمال وجماعة العمل والتفاعل معهم فهم مشاكلهم ودوافعهم وأرائهم مع مراعاة حاجاتهم الشخصية النفسية والاجتماعية وتبني مختلف أساليب العمل للرفع من الروح المعنوية⁽³⁾، وتعديل أنماط السلوك وضرورة العمل على خلق ما يعرف بتوازن السلوك وضرورة على خلق ما يعرف بالتوازن السلوكي داخل التنظيم، كما يتماشى مع احتياجات المنظمة على هذا يجب أن تكون علاقة القائد مع مرؤوسيه علاقة اندماج وتآلف وثقة متبادلة وتعاون ودعم ومساندة لكي تسود العلاقات الانسانية الطيبة بمجال العمل وتستحق الأهداف المنشودة.

د- **مهارة الاستقرار والموضوعية:** وتعني قدرة القائد على التحكم في تصرفاته وانفعالاته حيث أنه يتعامل مع متغيرات عديدة وأفراد مختلفين في طبائعهم وسلوكهم، كذلك قدرته على تشخيص وتحليل المواقف تحليلاً بعيداً عن التحيز حتى يستطيع الوصول الى القرار الرشيد .

⁽¹⁾ ج كورتو : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999، ص ص 34-35.

⁽²⁾ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011، ص12.

⁽³⁾ ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص180.

ومن خلال هذا تظهر أهمية توافر هذه المهارات لدى القائد الإداري من خلال القدرة على بلوغ الأهداف وزيادة الانتاجية وإشباع حاجات الأفراد العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستمرارية في العمل وتحقيق الفعالية والتميز التنظيمي.

تاسعا:العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم، وأخرى تتعلق بالعوامل البيئية المختلفة التي يتعرض لها كل من القائد والمرؤوسين والتنظيم نفسه وفيما يلي سيتم عرضها كآتي:

أ- عوامل تخص القائد:

من الأمور التي يجب على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- مدى ثقته بالآخرين ومدى تحملهم للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- "القيم التي يؤمن بها القائد إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة".⁽¹⁾
- يعتمد بتبني القائد الأسلوب القيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها، فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.
- قدرته على الإحساس بالأمان في الظروف الغامضة والقلقة.
- خصائصه وقدراته ومهاراته الشخصية الأخرى.
- السيول القيادية، وهنا يفضل التعامل بالأسلوب الفردي أم الأسلوب الجماعي.

⁽¹⁾ عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 270.

ب- عوامل الخاصة بالمرؤوسين:

"يمكن ان تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض إلى الاستقلال والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات و فوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في درجة تحملهم للمسؤولية"⁽¹⁾.

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- مدى القدرة على تحمل الغموض والتعامل في ظل معلومات غير واضحة .
- مدى الاهتمام بالعمل ومشاكله ومحاولة حلّها.
- منظومة احتياجاتهم ودوافع ودرجة تغييرها.
- مدى المعرفة والخبرة والمتوفرة لديهم فيما يخص العمل ومشاكله وأساليب حلها.
- مدى فهم لأهداف المنظمة والاتساق بينها وبين أهدافهم المراد تحقيقهم.
- محاولة منح المرؤوسين فرصة في اتخاذ القرارات وإحساسهم بأنهم جزء أساسي للتنظيم.

ج- متغيرات الموقف والعوامل البيئية:

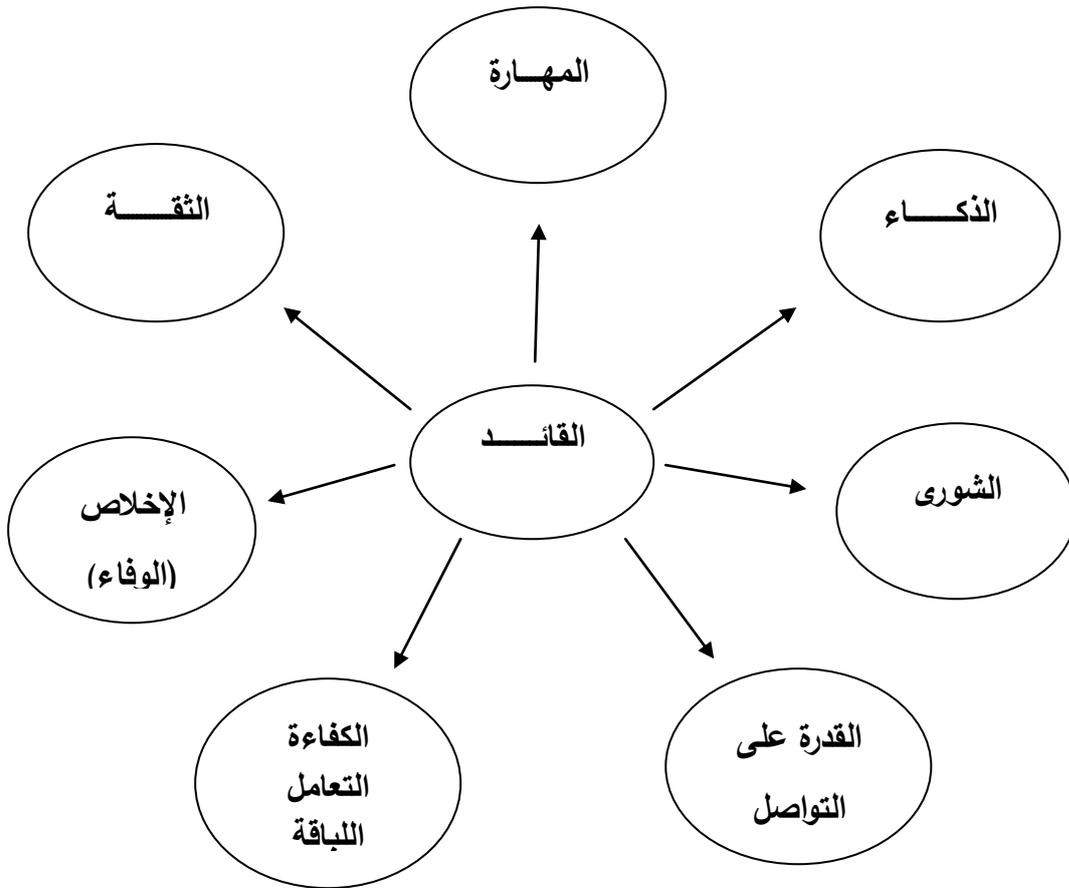
إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة لاستعداد من أجل التكيف ومواكبة كل التغيرات مع المواقف المختلفة، إذ لا بد على القادة اتباع كل المواقف الزاهنة ولا يستطيع القائد أن ينحرف عمّا اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثير من المتاعب والصعاب إلى جانب بيئة العمل .

"ولهذا نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة الي يتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين"⁽²⁾.

⁽¹⁾عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 271.

⁽²⁾محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة(النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، د ب، ط3، 2006، ص ص 27-273.

الشكل رقم (04): يبين مهارات وصفات القائد



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة والإلمام بكل جوانبه، حيث تعد القيادة باعتبارها العنصر المؤثر في التنظيم، إنما القدرة على توجيهه وتغييره في العاملين، وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاحهم وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع .

كما تطرقنا إلى أنماط القيادة ومدى تعددها وإنفراد كل نمط بخصائصه المختلفة، وعليه تعتبر القيادة جزء مكمل للإدارة في تحقق فاعلية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه.

الفصل الثالث: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: الأداء الوظيفي

- 1- معايير الأداء الوظيفي
- 2- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
- 3- أبعاد الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- أهمية الأداء الوظيفي
- 6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- 7- معوقات الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

- 1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4- خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي
- 5- مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي
- 6- قياس الأداء الوظيفي
- 7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 8- معوقات تقييم الأداء الوظيفي
- 9- خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال فإن أي منظمة تسعى الى تحقيق كفاءة عالية، وذلك من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة معينة، كما يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها، فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار في ظل بيئة متغيرة.

أولا: الأداء الوظيفي

1/معايير الأداء الوظيفي:

تعتبر هذه المعايير كمدخل أو منهج يعبر عن الكفاءة في الأداء من حيث الاستخدام المنفعي للموارد المتاحة وتعرف معايير الأداء على أنها: « ذلك المقياس الذي يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في الأعمال المكلفين بها حيث يتم على أساسها الحكم على أداء العاملين». (1)

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

أ/ معايير إنسانية:

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين العامل وزملائه في مجال العمل وعلاقاته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكونون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في رؤوسهم من خلال تشجيعهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى ويمكن القول بأن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عملهم تعد مقياسا هاما ومؤشرا لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية. (2)

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب ت، ص409.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص90.

ب/ معايير شخصية:

«هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقا لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الانفتاح ، الإخلاص ، اللطف، الاتزان ، الانفعال ، النية»⁽¹⁾، وتتمثل في قدرة الفرد على العطاء وتحقيق ذاته ولإبراز قدراته ومهاراته وإمكانياته أثناء إنجازه لعمله أو في علاقاته مع باقي الأفراد وهذه المهارات والقدرات راجعة الى العوامل المساهمة في تكوين شخصيته.

ج/ معايير مهنية:

وهي تلك التي تشمل مدى قدرة الفرد في أداء عمله والمهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة به على أكمل وجه دون وجود أي خلل بالإضافة إلى قدرته على حل المشاكل والتصدي للصعوبات التي تعترض عمله المهني بهدف الوصول الى الأهداف المطلوبة سواء بالنسبة له أو للمنظمة التي يعمل بها بالإضافة الى قدرات أخرى كالقدرة على تفويض السلطة لمن هم أقل مرتبة لضمان إتمام الأعمال في وقتها وبإتقان.⁽²⁾

د/ معايير كمية:

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

هـ/ معايير نوعية:

وتعنى وصول إنتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والإتقان.

و/ معايير سلوكية:

⁽¹⁾ حنان بوقروم: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008، ص 89.

⁽²⁾ زرتال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2006، ص 114.

في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تلمس أداء الفرد بل تلمس سلوكه كالتعاون والمواظبة والحرص.

استناداً الى هذا يمكن القول أن أداء الفرد لا يقتصر على المعيار الإنساني أو الشخصي فقط بل يتعدى هذا ليشمل جوانب أخرى كالنوعية والكمية والسلوكية.⁽¹⁾

2/ عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

أولاً/ عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:

(أ) **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

(ب) **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

(ج) **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

(د) **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.⁽²⁾

(هـ) **الأنشطة والمهام:** «تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول الى غرض معين أو هدف ما»⁽³⁾.

ويحدد "هايتز" ثلاث عناصر للأداء وهي:

- **الموظف:** من حيث معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل والتي تحتوي على عناصر الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

⁽¹⁾صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص94.

⁽²⁾عبد الله الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص39.

⁽³⁾نبيل أحمد عامر صديح: دراسات في إعداد وترتيب المعلمين، مكتبة انجلو المصري، مصر، 1983، ص99.

- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف.

ثانيا/ محددات الأداء الوظيفي:

أ/ **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع الفرد الى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وإنجاز مهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي.⁽¹⁾

ب/ **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.⁽²⁾

ج/ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، وهي قدرات عقلية ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم هذه القدرات العقلية الذكاء، سرعة الإدراك....الخ.⁽³⁾

وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة إلى أنه نوعان منها:

- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية، قابلية الحساب.

- قدرات بدنية: تشير الى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.⁽⁴⁾

د/ **الدافعية:** ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك.⁽⁵⁾

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

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

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

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

(5) فرح عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، مصر، 2003، ص 352.

هـ/ دافعية الإنجاز: رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يحوز على رضا رؤسائه وتفتح سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم.⁽¹⁾

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله الفرد ودافعيته في إشباع حاجاته وقدرات الفرد وإدراكه دوره الوظيفي وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء الوظيفي.

3- أبعاد الأداء الوظيفي:

إنَّ الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:

أ- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية .

و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفاعلية التنظيمية ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء.

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مؤسساتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.... الخ.⁽²⁾

4- أنواع الأداء الوظيفي:

إنَّ تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة، يمكن تحديدها كما يلي:

⁽¹⁾ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص108-109.

⁽²⁾ عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص84.

أ/ حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء في هذا النوع الى قسمين فالنوع الأول هو الأداء الداخلي الذي يقصد به أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد الذي ينتج أساس الأداء البشري الذي يعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية و الميزة التنافسية والأداء التقني الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام و استثمارها بشكل فعّال وأيضا الأداء المالي الذي يصف فعالية المؤسسة في توظيف واستخدام الموارد المتاحة، أما النوع الثاني هو الأداء الخارجي وهو الأداء الذي ينتج متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إرادة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.⁽¹⁾

وبفهم من خلال هذا النوع "معيار المصدر" بأنه يتكون من نوعين المصدر الداخلي والخارجي، فالمصدر الداخلي يقوم على أداء يتعلق بالمؤسسة داخليا مثل الجهد البشري والتقني والمالي أما الثاني فيتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة مثل المتغيرات البيئية وهو خارج عن إرادة المؤسسة.

ب/ حساب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء الى أداء كلي وأداء جزئي.

- الأداء الكلي: يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة التحتية في تكوينها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.
- الأداء الجزئي: وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.⁽²⁾

ج/ المعيار الوظيفي: يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم الى أداء الوظيفة المالية، ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالي بأقل التكاليف الممكنة أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

د/ معيار الطبيعة: وهو المعيار الذي يصنف أداء المؤسسة الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية سياسية..... إلخ وبالتالي يمكن تصنيف أداء المؤسسة الى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء سياسي

⁽¹⁾ عبد المالك مزهودة: المرجع السابق، ص 84.

⁽²⁾ عبد المالك مزهودة: المرجع السابق، ص 87.

وأداء تقني، فالمؤسسة مهما كان نوعها لا يمكنها أن تعتمد على أداء واحد فقط بل تعتمد على مختلف الأداء الأخرى لكي تحقق الأهداف المسطرة.⁽¹⁾

5 - أهمية الأداء الوظيفي:

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

انطلاقا من هذا يعد الأداء مؤشر واضحا لنجاح المؤسسة الى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها.

"كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة، ويتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجريبيا وإداريا فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من خلال إدارة المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء"⁽²⁾.

وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والتميز ثم مرحلة الزيادة.

6/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة، لهذا يجب الاهتمام به وزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى إليه المنظمة، لهذا يجب الحد من العوامل التي تؤثر عليه ومن أهم العوامل نذكر:

أ/ عوامل داخلية: وتنشأ من خلال التفاعل بين عناصر الداخلية الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها:

عوامل بشرية وهي المتعلقة بالجانب البشري:

⁽¹⁾ رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ب س، ص ص 201-202.

⁽²⁾ زرتال لطيفة: مرجع سابق، ص 64.

- نوعية العلاقة السائدة بين العمال، وهذا ما يؤدي الى بروز التنظيم غير رسمي الذي يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والعاملين داخل التنظيم الرسمي.

- مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله.

- رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد من دافعيته نحو العمل خاصة لما يكون لهذا الفرد حاجات يريد إشباعها.

- «عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد».⁽¹⁾

عوامل تقنية: ترتبط بالعناصر التالية:

- نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

- نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمال.

- طبيعة التكنولوجيا المستخدمة.

ب/ عوامل خارجية: وهي العوامل التي نجدها في المحيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التقلبات والتغيرات الموجودة فيه، فتكون مؤسسة متجددة مواكبة للتطورات الحاصلة غير منغلقة على نفسها وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.

▪ وهناك من يصنف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

▪ غياب الأهداف المحددة: إن المنظمات التي لا تملك خطط تفصيلية لعمالها وأهدافها لن تتمكن من قياس ما تحققه من إنجازات.

▪ عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط ووضع القرارات واتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين.

▪ اختلاف مستويات الأداء: هذا بسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، فسيكون حافزا ودافعا للأداء أكثر إنتاجا وفعالية.

⁽¹⁾ زرطال لطيفة: مرجع سابق، ص 118.

- **التسيب الإداري:** يعني ضياع ساعات العمل في أمور منتجة بل تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.
 - **مشكلات الرضا الوظيفي:** « إنَّ عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء»⁽¹⁾.
- وفي الأخير يمكن القول بأن هناك عدة عوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أداء فعال وإلى نجاح المؤسسة كما قد تؤدي إلى ضعف وفشل مؤسسة.

7- معوقات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي عنصر ضروري وأساسي و جوهري في أي وظيفة ولكنه بسبب الظروف المحيطة والإدارة يعاني من مشاكل تؤثر على سير العمل ومن بين هذه المشاكل نذكر:

أ- تشابك وتداخل وعدم وضوح الوظائف يؤدي إلى بروز اصطدام وصراعات بين العمال مما يؤثر على الأداء إضافة إلى عدم فهم كل فرد لوظيفته.

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

ت- «غياب عنصر التدريب والتطوير من شأنه التأثير سلباً على أداء الأفراد ويجعله غير متوازن»⁽²⁾.

ث- «الظروف الفيزيائية في العمل والمتمثلة في الرطوبة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، بالإضافة إلى تعطيل بعض الآلات مما يزيد من جهد العامل وغيرها من الظروف التي تعرقل العمل والتي ينتج عنها تشتت في تركيز الفرد مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه»⁽³⁾.

ج- «حوادث العمل وهي الأخطار التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه وتوجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث منها ما هو تقني أو تكنولوجي من الأعطاب مثل تلف بعض الآلات ومنها ما هو ناتج عن سوء

⁽¹⁾ زرطال لطيفة: مرجع سابق، ص 120.

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

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

التحكم في الآلة (نقص التدريب) بالإضافة إلى الظروف النفسية المنحطة للعمال جراء سوء معاملة المشرفين لهم»⁽¹⁾.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:

1/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

«عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه»⁽²⁾.

«ويعرف كذلك بأنه قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها إذن فتقسيم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف بهدف تحقيق فعالية المنظمة»⁽³⁾.

2/ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

لقد خطى تقييم أداء العاملين بأهميته واسعة في إطار الفعالية الإدارية وتكمن هذه الأهمية في:

أ / **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما أن المنظمة تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

ب/ **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الفاعلين فيها.

ج/ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة.

⁽¹⁾ محمد سعيد أنور سلطان: مرجع سابق، ص 88.

⁽²⁾ محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007، ص 207.

⁽³⁾ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 152.

د/ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعمال ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت المعطاة للعمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة توزيع الحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

هـ/ إنجاز عمليات النقل والترفيه: يساعد تقييم الأداء على جدارة كل فرد للترفيه لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومعرفة كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا لمعرفة مؤهلاته وإمكانيته للترقية وشغل المنصب الذي ينسجم مع قدراته وقابليته في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا للمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو حتى الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المهنية في الأداء.

و/ معرفة معوقات ومشاكل العمل: «يساهم تقييم الأداء في معرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في الأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف في العناصر الإنتاجية ويمكن للمنظمة تحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال البرامج التدريبية»⁽¹⁾.

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن أهداف تقييم الأداء تقوم على ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

1/ على مستوى المنظمة:

أ/ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

ب/ رفع مستوى الأداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

2/ على مستوى المديرين:

أ/ دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم الوصول الى تقييم سليم وموضوعي.

ب/ تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

⁽¹⁾ محمد صرفي: مرجع سابق، ص 209.

3/ على مستوى الفرد:

أ/ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

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

4- خطوات تقييم الأداء:

يمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالاتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعنى تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:

- **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** والتي قد تؤثر على مستوى أدائهم ومنها مستوى الدافعية، القدرة على المبادرة... الخ.
- **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الخدمات التي يقدمها، أو عدد المكالمات التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها.
- **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل:** كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب الوظيفة التي يعمل بها.
- **قياس الأداء بالطرق المناسبة:** «سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو المكتوبة»⁽²⁾.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وعدم الخروج عن المعايير المحددة.

⁽¹⁾ أنوري منير: مرجع سابق، ص166.

⁽²⁾ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص166.

5- مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء بواسطة أطراف عدة كما يلي:

أ/ **الرئيس المباشر:** «إنَّ الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة بأداء سلوك العاملين، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن إمكانيته بالربط بين العوائد المحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإنفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية غائبا ويدخل عامل التحيز»⁽¹⁾.

ب/ **مديرو الإدارات:** إن مديرو الإدارات يتحملون مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون والتأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة بعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها الى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة ومن هنا فإن دورهم يعتبر عنصرا فعال في إنجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

ج/ **إدارة الموارد البشرية:** إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا لسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقوم بفرز التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات المناسبة.

6 - قياس الأداء الوظيفي:

أ/ أنواع مقاييس الأداء الوظيفي:

تستخدم في عملية تقييم الأداء عدة مقاييس يكون اختيارها على أساس تناسبها مع طبيعة المؤسسة ونوع الأداء المراد قياسه من أجل الوصول الى التقييم الجيد والفعال وتتمثل هذه المقاييس في:

⁽¹⁾ ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النبل العربية، مصر، 2003، ص 41.

المقياس الأول: ويتمثل الهدف منه في تقييم أولي لأداء المؤسسة مع التركيز على تقييم ثقافة المؤسسة، ويبين هذا المقياس أن المؤسسة بإمكانها أن تواجه التحديات المستقبلية.

المقياس الثاني: يتمثل الهدف من هذا المقياس بتقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك من خلال تقييم أداء جميع أقسام المؤسسة لتحديد نقاط الضعف وهذا المقياس يمكن أن يساعد في معرفة مواطن الضعف التي تعاني منها المؤسسة وبناء خطة إستراتيجية من أجل التغلب على المشاكل التي يواجهها.⁽¹⁾

يبين هذا المقياس أن هدفه هو إعداد خطة إستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم كل أقسام ووحدات المؤسسة ومعالجة المشاكل الموجودة وسد ثغرات الضعف فيها لتحقيق الفعالية المطلوبة.

وهناك من يرى أن مقاييس الأداء تنقسم الى:

✓ مقاييس المداخلات: هذه المقاييس تستخدم لفهم العاملين والميزانية بغرض الوصول الى المخرجات والنتائج المطلوبة.

✓ مقاييس العمليات: هذه المقاييس تستخدم لفهم الخطوات الأساسية في إنتاج المنتج والخدمة.

✓ مقاييس المخرجات: أما هذه المقاييس تستخدم لقياس المنتج والخدمة التي توفرها المؤسسة للعملاء مثلا مخرجات التكوين هو عدد الأفراد الذي يخضعون للتكوين.⁽²⁾

يمكن القول أن المؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها العامة لذلك تهتم بأداء العمال كونهم مكلفين ومسؤولين عن تنفيذ الخطط والبرامج عمليا فتعتمد وتستند الى مقاييس تخص المداخلات والعمليات والمخرجات لقياس الأداء.

كما يمكن القول أن لكل مؤسسة لها مقاييس خاصة بها لقياس الأداء بصفة عامة وفعالي أدائه وأداء عمالها بصفة عامة وفعالية أدائها وأداء عمالها بصفة خاصة إلا أن الهدف الأساسي لهذا القياس لا يختلف لدى المؤسسات نفسها لأنها تهدف من خلاله الى تطوير والتحسين من الإنتاج في كل مجالاته.

⁽¹⁾ ظاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص491.

⁽²⁾ عبد الغفار حنفي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2004، ص370.

7 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تتفاوت من مؤسسة الى أخرى رغم اختلاف الطرق وتعددتها ووجود عدة تصنيفات لكن أهمها مايلي:

أ- **الطرق التقليدية:** وهناك مجموعة من الطرق في عملية التقييم والحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ، كما أنها تسعى الى معرفة مستوى الأداء في ضوء الأهداف العامة أو المسطرة منها:

- **طريقة الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية:** حيث يرتب المقيم في الأولى الأفراد تنازليا، أما المقارنة الثنائية فيقوم بإعطاء أسماء المطلوبين تقييمهم ووضعهم في مجموعات مكونة من فردين، ثم يقارن كل فرد بالآخر وأيهما أحسن داخل المجموعة ومن خلال عدد المرات التي يتحصل عليها لكل فرد تم تقييمه تحدد رتبته داخل التقييم الكلي.
- **طريقة التدرج والتدرج البياني:** في التدرج يضع المقيم تصنيفا للأداء كأن نقول أداء ضعيف مقبول، متوسط....الخ، ثم نقارن بين الأفراد وفقا له، ويتم تعيين وضعيته وفقا لدرجة أدائه، أما التدرج البياني فيحدد خصائص الأداء وكمية الإنتاج ونوعيته، ثم يقوم بتقييم الأفراد وفقا لاملاكهم إياها.⁽¹⁾
- **طريقة المراجعة:** وتتطوي على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد والتي تتطلب منه الإجابة ب"نعم" أو "لا".
- **طريقة المواقف الحرجة:** وتتطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث وفقا لحدوثها لأنها تتضمن سلوك العمل الذي يفسر الأداء المرضي وغير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء عمله.
- **طريقة المقابلة أو المعايير المخططة للإنجاز:** وذلك باستخدام أساليب تستند على مقارنة أداء الفرد بالمعايير المعدة مسبقا وتقديم المشرف لجوانب اضعف والقوة وفقا لعدد من الخصائص المتصلة بالعامل كالمهارة والمعرفة والسلوك المرتبط بالأداء.⁽²⁾

ب - **الطرق الحديثة:** جاءت هذه الطرق لتصحيح وإعادة النظر في الطرق التقليدية ومن أهمها مايلي:

⁽¹⁾راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء للنشر، مصر، 2003، ص219.

⁽²⁾علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص148.

- مقياس التدرج على أساس السلوكي: ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فاعليته مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.
- مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقرنة بالأهداف المسطرة، يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال يتم ملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم.
- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط التنظيم، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.⁽¹⁾

8 - معوقات تقييم الأداء:

غالبية المديرين والموظفين يخشون عمليات تقييم الأداء لأنهم لا يريدون مواجهة مشكلات العمال لأن بعضهم لا تعجبهم مسؤولية التقييم والحكم على الآخرين وشعور الموظفين بأنه مهددون خاصة إذا كانت النتائج أقل من المتوقع، لكن عملية التقييم هي أداة لتحسين الأداء الوظيفي وليست عقاب وهذه بعض العوائق التي تؤثر على عمليات تقييم الأداء الفعالة:

- ✓ فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر 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 اهتماماتهم.
- ✓ عدم الخبرة في عملية التقييم لجهل الموظفين بها خاصة إذا كانت لأول مرة، لهذا يجب تقديم تفسيرات عنها حتى لا يفقد العامل الثقة فيها ودفعم للمشاركة دون خوف.
- ✓ اعتبار التقييم وسيلة لتقدير الترقية ومنح المكافآت فقط دون النظر الى دوره في الكشف عن مجالات وألويات تحسين كالتوظيف والتدريب...
- ✓ التحيز الشخصي: وهو أن 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.

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

9 - خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي:

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه هناك خطوات لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي والحصول على تقييم أكثر دقة ومصداقية ومنها:

(أ) إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ: يجب أن يكون هناك اتفاق بين الرئيس والمنفذ من أجل إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ من أجل الحصول إلى الأهداف.

(ب) إعداد قائمة مرتبطة بالفرد: يتطلب إعداد قائمة بأهم الأهداف المراد تحقيقها في فترة معينة وتتم المناقشة مع الرئيس ويتفق عليها ويلتزم بها الفرد العامل.

(ج) تنفيذ خطة العمل: يجب على العامل تنفيذ خطة العمل المتفق عليها مستخدماً مهاراته وطاقاته.

(د) متابعة تنفيذ التقييم: وذلك من خلال إجراء متابعة ومراقبة للعامل وهذا لإبراز ملاحظة التقدم الذي أحرزه والصعوبات التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول لها.

(هـ) التقييم السنوي: ويجري كل سنة من أجل معرفة النتائج المحققة والأهداف التي توصل إليها العامل.⁽¹⁾

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص 248.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الرابع: الاتجاهات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولا: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور

2- نظرية المبادئ الإدارية لـ"هنري فايول

3- نظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1- مدرسة العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو

2- نظرية سلم الحاجات لـ"ابراهام ماسلو

3- نظري التنظيم الإجتماعي

ثالثا: النظريات الحديثة

1- النظرية السلوكية

2- نظرية ماك غريغور

3- النظرية التفاعلية

4- نظرية المسار

5- النظرية الموقفية لفدler

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ظهرت العديد من الدراسات المتنوعة للقيادة الإدارية بمختلف تصوراتها النظرية التي حاولت تفسير أبعاد السلوك القيادي لدى القادة والمشرفين، فقد شغل هذا الموضوع اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين فتعددت آرائهم وأفكارهم وتبلورت في مجموعة من النظريات التي تقدم تفسيرات واضحة ومتباينة، وأحيانا متعارضة، وهذا ما جعلنا نستعرض بعض من هذه النظريات لتقصي الحقيقة العلمية ومعرفة مدى مساهمتها في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وتحليل أساليبها .

وباعتبار هذه الأخيرة أهم القضايا في مجال التنظيم الإداري، كان لابد من تناولها من خلال هذه النظريات.

وعلى إثر ذلك سنحاول تسليط الضوء على أهم هذه الاتجاهات النظرية ،انطلاقا من النظريات الكلاسيكية ومرورا بالنظريات النيوكلاسيكية، وصولا الى النظريات الحديثة، محاولين بذلك إعطاء لمحة عن أهم الأفكار التي جاءت بها حول القيادة الإدارية والأداء الوظيفي .

أولا: النظريات الكلاسيكية:

تنسب هذه النظريات الى المدرسة الكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة في الإدارة، والتي لم تكن معروفة من قبل، ويمكن حصر أفكار هذه النظريات في أفكار روادها، أمثال: "فريدريك تايلور"، "هنري فايول"، وأخيرا "ماكس فيبر".

وفيما يلي سنحاول عرض أهم أفكار هؤلاء الرواد.

1- نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (1868-1917):

يعتبر "فريدريك تايلور" أن الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كانت تهدف الى رفع الكفاءة والإنتاجية، وخفض تكلفة الواحدة⁽¹⁾ وقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل، وكان متأكدا بأنه يمكنه زيادة وتحسين هذه الإنتاجية ودفعه للتحمس الشديد للعلم من خلال تطبيق المنهج العلمي في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون والتحفيز.

⁽¹⁾ شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والتوزيع، لبنان، ط3، 2002، ص59.

"وقد استغرقت أبحاثه وتجاربه لسنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم، التي عمل فيها بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف، مركزا على أساليب وطرق العمل وأدواته، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد "الطريقة المثلى" لأداء كل عمل"⁽¹⁾.

قام تايلور بتقسيم المؤسسة الى مستويين وهما:

المستوى الأول: الإدارة هي التي تقوم بأمر التخطيط من أجل سير العمل واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة دون إشراك العمال.

المستوى الثاني: فنجد أن العمال هم الذين عليهم تنفيذ قرارات الإدارة والخطط التي وضعتها دون نقاش. "حيث يرى "تايلور" أن الإدارة لا تتخذ أي قرار إلا إذا استند إلى أساليب علمية، ولهذا لا يجب إشراك العمال في مناقشة هذه القرارات، لأن مستواهم المهني والعلمي لا يسمح بذلك."⁽²⁾

من مرتكزات نظرية الإدارة العلمية:

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات أهمها مايلي:⁽³⁾

_ تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية.

_ الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر.

_ الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.

_ الاهتمام بتدريب العاملين والتخصص في العمل.

_ الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة الى المستوى الأدنى.

_ "اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص52.

(2) عادل حسن: إدارة الأفراد في العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص86.

(3) محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2011، ص60.

من ناحية، والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى⁽¹⁾ وبالرغم من أن نظرية الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين، وتناست تقدير سلوكهم، فإن تايلور أسهم من خلال أبحاثه ودراساته بعدد من المبادئ والتوجيهات، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المدير، فلقد رأى أنه لا بد له أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل .

كما أشار الى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية والربط بينها وبين الأداء الجيد للعمال .

و كتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على دراسة الناحية الفنية للعمل، وأن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال الدراسات التي قام بها.

وبالرغم من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري ونظرتها الى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية، فقد كان لـ"تايلور" أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة بعد أن نالت التأييد والتقدير .

2- نظرية المبادئ الإدارية: لـ"هنري فايول" (1841-1925):

يعتبر هنري فايول من المفكرين الذين قدموا الكثير من الإسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري، ولهذا يعتبر أول من قام بتحديد وظائف إدارية محددة، يرى بأن هذه الوظائف تشتمل على التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة، كما يرى أيضا أن هذه الوظائف تعكس بدرجة كبير جوهر عملية الإدارة .⁽²⁾

⁽¹⁾ بشير العلاق: مرجع سابق، ص63.

⁽²⁾ علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المؤسسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص86.

وضع "هنري فايول" في كتاب "الإدارة العامة و الصناعة" سنة 1916 وقد بيّن من خلاله أنّ أنشطة المنظمة تنقسم الى ست مجموعات وهي:

- أ- الأنشطة الفنية: وتعنى بالأنشطة المتعلقة بعملية إنتاج السلع و الخدمات .
- ب- الأنشطة التجارية: تعنى بالأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج .
- ج- الأنشطة المالية: أي تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية وحسن التصرف بأموال المنظمة.
- د-أنشطة الضمان و الوقاية: هي تلك التي تتعلق بالمحافظة على أصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق و السجلات.

هـ- الأنشطة المحاسبية: تعنى بالأنشطة التي تهتم بحسب و تدوين التكاليف و النفقات المالية.

و- الأنشطة الإدارية: و ركزّ عليها فايول معتبرا أنها الأساس في وجود و نجاح الأنشطة الأخرى.⁽¹⁾

وقد حدّد فايول الصفات الواجب توفّرها في المدير على النحو التالي:

- _ صفات جسمانية: كالصحة و القوة و الحيوية .
- _ صفات عقلية: كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- _ صفات فنية: تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته.
- _ صفات ثقافية: تتعلق بالمعرفة والثقافة لعامة.
- _ صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: وهي ما يكتسبه من خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة.

حدّد هنري فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة و يمكن إيجازها فيما يلي:

✓ **تقييم العمل** : أي يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد بحيث يكونون متخصصين.

⁽¹⁾ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، ب س، ص25.

- ✓ السلطة المسؤولية : "تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني المسائل الناتجة في التمتع بحق إصدار الأوامر." (1)
- ✓ الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك و العمل : أي احترام اللوائح و طاعة الأوامر.
- ✓ وحدة اصدار الأوامر : أي أن كل الأوامر تأتي من شخص واحد.
- ✓ وحدة التوجيه : "تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه". (2)
- ✓ اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:الأولوية للمصلحة العام.
- ✓ المركزية : تشير الى نطاق تمرکز السلطة لدى متخذي القرار.
- ✓ تدرج السلطة : "أي أن سلسلة السلطة يجب أن تتدفق من الأعلى إلى أسفل المنظمة". (3)
- ✓ طريقة تفويض السلطة : أي تفويضها من أعلى الهرم الى أدنى مستوياته.
- ✓ الترتيب والتنظيم : أي يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لكل شيء.
- ✓ المساواة والعدل : أي خدمة العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- ✓ استقرار العمالة : الاستقرار في العمل والموقع الوظيفي لهم.
- ✓ المبادر:أي إتاحة الفرصة من أجل الابتكار والتطوير.
- ✓ التعاون وروح الجماعة:أي خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك.
- ✓ مبدأ المكافأة والتعويض:"أي نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين، يتفق بطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج". (4)

نستخلص من هذا الطرح أن "هنري فايول" قد ركز في نظريته على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا، بحيث أضاف مفهوم القيادة وجعلها عنصراً من عناصر الوظيفة الإدارية، أي أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر، بل يتضمن التوجيه والقيادة لضمان تطبيق الأوامر وتنفيذها.

(1) صبحي جبر العتيبي: المرجع السابق، ص26.

(2) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص56.

(3) صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص62.

(4) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص29.

كما نجد أن من الإسهامات التي طرحها وقدمها في نظريته في مجال القيادة الإدارية، تقديمه لمجموعة من السمات التي ينبغي توفرها في المدير لتجعل منه قائداً، واقتراحه لمجموعة من التوجيهات لتلاشي سلوك المدير وضمان حسن ادائه لدوره القيادي.

3_ النظرية البيروقراطية: لـ "ماكس فيبر" (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب الى "ماكس فيبر" الذي يعتبر من روادها، حيث كان أول من صنّف الخصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزاً أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء، فقد وضع "فيبر" النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي أطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة و الرشيدة. (1)

و من خصائص النظرية البيروقراطية:

- ✓ تقسيم العمل و التخصص .
- ✓ التسلسل الرئاسي .
- ✓ الرسمية وتقنين الاجراءات .
- ✓ التعيين و الترقية على أساس الجدارة .
- ✓ اعتبار الإدارة مهنة دائمة .
- ✓ الفصل بين الحياة الشخصية للموظف و الحياة الوظيفية .

ينطق النمط المثالي للبيروقراطية عند "ماكس فيبر" من مفهومي السلطة و الشرعية، وتصنّف السلطة إلى ثلاثة أنماط أساسية، و يستند كل منها على أسس معينة للشرعية وذلك كالتالي :

3- أ : السلطة التقليدية : وتمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها الى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير النسب و الوراثة. (2)

(1) حسين حريم: إدارة المؤسسات(منظور كلي)، دار حامد للنشر، الأردن، 2003، ص26.

(2) صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص59.

3- ب: السلطة الكاريزماتية : و يستمد هذا النمط شرعية من الخصائص غير العادية التي يتّصف بها القائد أو الحاكم، ويطيع الأفراد أوامر القائد لاعتقادهم وإيمانهم به، نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص⁽¹⁾.

3- ج: السلطة القانونية : وتعتبر هذه السلطة مرحلة العقلانية التنظيمية حيث تستمد شرعيتها من القواعد و القوانين الرسمية، فتكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون ووفقاً لمعايير موضوعية قانونية، لا تقليدية ولا كاريزماتية .

وعليه نجد أن هذه النظرية قد ركزت بصورة واضحة على الجوانب الرسمية وعلى الإدارة الرشيدة في رفع إنتاجية العاملين، ولم يرد في نموذج "فيبر" المثالي، أي ذكر العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيم الرسمي، كذلك لم يشر إلى الجماعات غير الرسمية ومدى تحكمها في الإنتاج وفي تأثيرها على التنظيمات الرسمية⁽²⁾.

وكتعقيب على ما سبق يمكن القول أن "ماكس فيبر" قد قدّم بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية لا يمكن إنكارها، فمبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس و المرؤوس من المحافظ على التماسك حتى في أكبر التنظيمات حجماً، كما أنّ مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محدّدة، ومبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه.

يتّضح لنا من العرض السابق لمعظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية، نجد أنّها قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم الإداري، والكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة الإداريون في العمل و يبدوا ذلك واضحاً من خلال نظرية الإدارة العلمية و المنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية، و ذلك محاولةً منه لإيجاد التنظيم الفعال الذي يحقق فيه أهدافه وتنسيق النشاط بين العاملين فيه ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادى بها أنصار التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم للمهام.

⁽¹⁾ محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة انجلو مصرية، ب س، ص38.

⁽²⁾ حسان الجبالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص33.

كما اتضح أيضا من خلال المعايير التي وضعها "ماكس فيبر" لنمط التنظيم المثالي البيروقراطي الذي نادى به، وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها .

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن الماضي وسادت حتى الخمسينات، جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، التي اعتبرت الفرد آلة وعلى الانتقادات الموجهة إليها في مجال القيادة من خلال تركيزها على الإنتاج وإغفالها جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك، خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام من طرف النظريات السابقة.

وقد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه، أثر هام في تنمية و تحسين دور القيادة .

ومن بين هذه النظريات المفسرة لموضوع دراستنا نجد نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1- نظرية العلاقات الإنسانية: "جورج التون مايو":

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة لذلك فهي تؤكد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الإنسانية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا نجد أن الارتباط بين العلاقة الإنسانية والقيادة أصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة وينظر رواد هذه النظرية للفائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول الى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني، وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم.

ولا يبدو أن لرواد النظرية إن هناك تعارضاً بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذين يعملون فيه، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم الى تقديم أعلى مستوى من الأداء.

كما أنّ القيادة ستحاول تسخير كل القوى التي تمكّن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم الى تحقيق أهداف التنظيم الإداري . (1)

وتعتبر التجارب التي قام بها "جورج التون مايو" في العشرينات و الثلاثينات من القرن الماضي نقطة لانطلاق حركة العلاقات الإنسانية حيث كان يهتم بالمشاكل الإنسانية في موقع العمل، واهتمامه بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمّال الوصول الى أفضل مستويات الأداء والإنتاجية.

" ومن المبادئ الأساسية التي تستمد من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعّالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأنّ هذا التقارب والتعاون عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم ."(2)

ومن مرتكزات هذه النظرية نذكر أنها:

- اهتمت بالفرد وجعلته هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية يزيد الإنتاج.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دوراً رئيسياً لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا الوظيفي.
- إن العمال لا يجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات العمل.

"ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" والتي توصلت من خلالها الى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد". (3)

ويمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص75.

(2) نواف كنعان: مرجع سابق، ص76.

(3) نواف كنعان: مرجع سابق، ص76.

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قويا في تحديد الإنتاج داخل المنظمة.
- "تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العمال عن عملهم.
- هناك أنماط متباينة لقيادة الإشراف، وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية الى جانب المهارات الفنية والإدارية .
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾
- "هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة كي تبقى معنوياته مرتفعة.

- إن الإنسان محور العملية الإنتاجية أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.⁽²⁾

وكتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ودورها في زيادة وتحسين الأداء من خلال السماح لهم بتحقيق ذاتهم داخل المنظمة وذلك من خلال القيادة التشاركية، التي أشار إليها "التون مايو" للتأكيد على أهميتها . وبالرغم ما قدمته إلا أنها لم تنجوا من الانتقادات التي من أهمها تركيز اهتمامها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى الى إهمال التنظيمات الرسمية .

وانطلاقاً من كل ما تقدّم يتبين لنا أن نظرية العلاقات الإنسانية كانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من القرن الماضي ومن خلال التجارب التي قام بها "التون مايو" كانت

(1) بشير العلق: مرجع سابق، ص ص77-78.

(2) جليل محمد الشماع، كاظم محمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009، ص68.

فتحا حديثاً في عالم الإدارة ، حيث أوضحت أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، و التكوين الاجتماعي و أثره على النشاط الإداري .

2- نظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو":

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

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

-حاجات الأمان و الطمأنينة: وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن و الطمأنينة وتجنب المخاطر، ولا تتضمن هذه المخاطرة المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم. (1)

- الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالموودة والألفة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم لتكوين الأصدقاء والزملاء. (2)

- حاجات التقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتتبع هذه الجماعات عادة خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين. (3)

_ حاجات تحقيق الذات: "تعبّر هذه الحاجة في رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال من خلال مواهبه وقدراته وأمانته، ويشير إلى مدى استعدادة للتعبير عن ذلك، وتشكل هذه الحاجة في

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي(نظرة معاصرة لسلوك الإنسان في العمل)، دار المعادي للنشر، مصر، د ب، 2005، ص49.

(2) علي عبد مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، د ب، 2013، ص106.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص258.

نظر "ماسلو" أعلى السلم الهرمي للحاجات "(1).

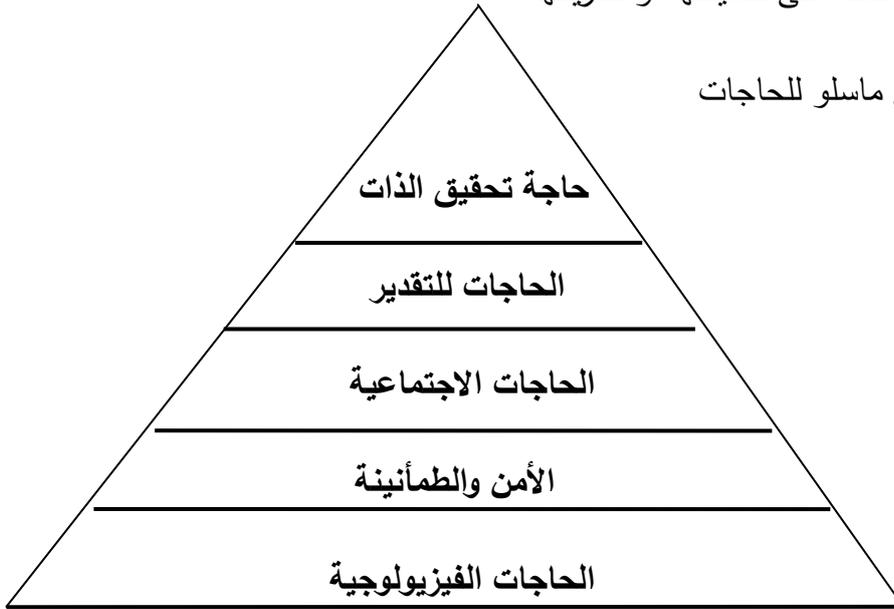
وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي :

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"(2).

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 أو تحريكها "(3).

والشكل رقم (05) يمثل سلم ماسلو للحاجات



المصدر: علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، مصر، ط1، 2007، ص21.

(1) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، الأردن، ط1، 2008، ص12.

(2) أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص50.

(3) علي عبد العادي مسلم وآخرون: مرجع سابق، ص107.

ومنه يمكن النظر الى هذه النظرية على أنها تفسر القيادة الإدارية من خلال أهميتها في محاولة تحقيق هذه الحاجات بحسب أهميتها من ناحية سلوك وأداء العاملين، وبالإضافة الى فهم دوافع الأفراد ومحاولة تكيفها وإشباعها والتي بدورها تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة فمن خلال إشباع الحاجات الفيزيولوجية للعامل يؤدي به الى الشعور بالطمأنينة والارتياح مما يجعله في حاجة الى تحقيق الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير من خلال شعوره بالاحترام وتقدير الآخرين له وهذا يؤدي به الحاجة لتحقيق الذات ومن ثم محاولته في تحسين أدائه داخل المؤسسة.

3- نظرية التنظيم الاجتماعي:

ترى نظرية التنظيم الاجتماعي، التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي، داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، وتنتظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض، يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.... الخ

وترى هذه النظرية أن مشكلة التنظيم الإداري تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت...، وأن حل هذه المشكلة مرتبط بقيادته الإدارية، ومن هنا تتبين أهمية دور القيادة وصعوبتها⁽¹⁾.

وبالتالي يمكن للعملية القيادية أن تحقق مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد وبين متطلبات التنظيم، وعليه يسعى الفرد الى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم الى تحقيق أهدافه.

كما أسهم "أرجيرس" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره لتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين لتنظيم هما الفرد والتنظيم الرسمي، فالفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ويسعى الى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله

(1) نواف كنعان: مرجع سابق، ص 78.

وتميل شخصيته الى التطور والنضج ومن ناحية أخرى يتّصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة بحيث يرى أنّ السبيل إلى تحقيق الكفاءة التّنظيمية، وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد، وبهذا تعمل القيادة على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل .

أما أفكار "ليكرت" فتمحورت حول فهمه للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، ويرى أن من أهم العوامل التي تجعل التنظيم ناجحا وفعالا هي القيادة من خلال أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القيادة فيه مرتكزة على الاهتمام بالموظفين، و تعكس ثقة عالية بين الجميع .⁽¹⁾

وكتعقيب نستخلص أن نظرية التنظيم الاجتماعي اهتمت بالعملية القيادية وكيفية تأثيرها في الأفراد العاملين من خلال تحقيق لهم التعاون والتناسق بين وحدات التّنظيم، حيث حاولت فهم التنظيم الإداري على أنه عبارة عن عملية إنسانية يتوقف نجاحها بنجاح الفرد داخل المنظمة .

وإن المبدأ الذي يمكن أن يحقق الانسجام بين عناصر التنظيم هو أن ينظر القادة الى مرؤوسيهـم على أنهم كائنات إنسانية، وإتباع النمط القيادي الناجح الذي يجعل المرؤوسين يتخذون من القائد صديقا متعاوناً وعطوفا وحازما دون اللجوء الى التهديد.

ومن خلال الطرح السابق لنظريات التنظيم النيوكلاسيكية نجد أنها اهتمت بالعملية القيادية من خلال اهتمامها بالفرد داخل المنظمة، محاولة بذلك تحقيق وإشباع مختلف حاجياته ورغباته من أجل الحصول على أداء فعّال، و ذلك عكس النظريات الكلاسيكية والتي داخل التّنظيم وضرورة تطبيق أساليب جديدة لتحقيق أداء متميز دون إهمال الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد العاملين.

⁽¹⁾ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 79.

ثالثاً: النظريات الحديثة

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضع القيادة ومن بينها النظريات الحديثة والتي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية حيث ساهمت في تطوّر نظريات القيادة وتحديد أهدافها من خلال اهتمامها بالعنصر البشري ومن أهم النظريات التي تناولت دراستنا نذكر مايلي:

1. النظرية السلوكية: "رنسيس لكرت"

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين على استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة "أوهايو" في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة، ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد الوصول إليها، وضرورة تحقيق الأهداف المحددة ويتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة ويركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم، واحترام مشاعرهم، ويهتم بتحقيق رضاهم ويساعدهم في حل مشاكلهم، وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامعة "ميتشغان الأمريكية"، حيث يتم تصنيف السلوك القيادي الى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج⁽¹⁾

ترى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته وقراراته من أكبر عدد من الأفراد داخل الجماعة من حيث تحديد الأهداف وتنفيذها وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعلين للجماعة.

وفي إطار نظريات سلوك القائد قدم "رنسيس لكرت" عام 1961م على ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القائد في العديد من المواقف القيادية وقد تبنى بعض

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 267.

الباحثين في علم النفس مفاهيم نظم "ليكرت" في القيادة وقاموا ببعض الدراسات التي تهدف إلى محاولة التحقق من توافر هذه النظم في مجال القيادة بصفة عامة.

ولقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات، ومنها:

- اهتمام المدرسة السلوكية وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات، والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكتها ومقومات نجاحها. (1)

ومجمل القول فإن الفكرة الرئيسية لهذه النظرية هو الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل من أجل تكامل حاجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة كما تهتم هذه النظرية بسلوك الموظف داخل مكان العمل والعمل على تلبية حاجاته وتحفيز العمال من أجل تأدية عملهم بروح جماعية تعاونية.

«ومن المؤاخذات التي وجهت للنظرية السلوكية مايلي:

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم الى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية.
- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من العلماء مما دفع بالمديرين الى رفضها.
- الإشارة الى إمكانية تعديل المفاهيم واقتراح وجود خط متصل لسلوك القائد.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 66.

وهذا بالإضافة الى أنها اهتمت فقط بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.»⁽¹⁾

2. نظرية "دوجلاس ماغريغور" (X)، (Y):

يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب "دوجلاس ماغريغور" هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة لقد تضمن كتابه القيم والمشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر في عام 1960 فلسفتين/نظريتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتمادا على خبراته وممارسته الطويلة الاستشارات الإدارية".⁽²⁾

«لقد قام "دوجلاس ماغريغور" وهو عالم نفس اجتماعي بوضع نظرتي (X) و (Y) ووضع من خلالهما افتراضات واضحة للسلوك الإنساني، فقد شهدت معظم دراسات أنماط القيادة بأن نظرية (X) التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج وهناك نظرية (Y) التي تقابل القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية والقائد الناجح هو الذي يتبع نظرية (Y) وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين و مشاعرهم». ⁽³⁾

يلخص الجدول رقم (02) أدناه المقارنة بين النظريتين (X) و (Y):

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص67.

(2) حسين حريم: مرجع سابق، ص65.

(3) رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة و الأعمال، دار رضا للنشر و التوزيع، سوريا، ط1، 2004، ص203.

افتراضات النظرية (X) حول طبيعة الإنسان	افتراضات النظرية (Y) حول طبيعة الإنسان
<p>-إن الإنسان بطبعه سلبي ولا يحب العمل.</p> <p>-الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.</p> <p>-يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل لدفع لإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا للعمل.</p> <p>-تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية كي يعمل.</p> <p>-يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان.</p>	<p>-معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي.</p> <p>-يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.</p> <p>-يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.</p> <p>-يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.</p>

المصدر: محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص ص 93-94.

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

تؤاخذ هذه النظرية أنها لم تحقق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وكذلك يكمن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك باستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الاعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل وأنها لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع.

كما يكمن اعتبار نظرية (X) تشاؤمية ونظرتها إلى الإنسان نظرة سلبية عكس النظرية الإيجابية التي تبديها نظرية (Y) إلى الإنسان وتعتبر أن له دور وفعالية كبيرة في المنظمة تمنحه الثقة الكاملة.

ويكفيه الشعور بالرقابة الذاتية (الضمير المهني) لأداء دوره على أحسن وأكمل وجه كما أن معظم الأفراد يملكون الرغبة في العمل ولديهم إرادة ويبدلون جهدا كبيرا في هذا المجال دون تماطل أو تأخير.

3. النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإذا كانت نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها، ووفقا لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة. (1)

كما تركز هذه النظرية على أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجامعة أي أن نجاحها يرتبط بمدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم.

ومنه فإنها تؤكد أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها وبذلك تقوم على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة بمعنى القائد يؤثر في مرؤوسيه وهم بدورهم يؤثرون فيه.

إن هذه النظرية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس ثلاثة أبعاد وهي: القائد والموقف والتابعين. (2)

ويمكن تلخيص أهم الصفات لازمة لفاعلية القيادة وتفاعلها مع الجماعة فيما يلي:

- الوعي بمدى تأثير القائد على مرؤوسيه والوعي بأفضل الأساليب من أجل ممارسة هذا التأثير عليهم وكذلك العوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته.

(1) بشير العلاق: مرجع سابق، ص 296.

(2) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 241.

- الإحساس والتعاطف من المرؤوسين ، وليس الشفقة عليهم أي معرفة وفهم حاجاتهم.
- الثقة بالنفس وبقدرات القائد و تأثيره الإيجابي.
- القدرة على الاتصال وتوضيح ما يريده القائد للمرؤوسين ولعل ما يميز هذه النظرية وهو تركيزها واهتمامها بالجماعة ولأنها تدرك أن القائد بدون تعاون الجماعة لا يمكنه تحقيق أي هدف، ولا يمكنه أداء أي دور من أدواره القيادية حيث يرى "توماس جوردن" أن القيادة الفعالة هي المرتكزة على الجماعة ويؤكد على أن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل من مرؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة.⁽¹⁾

وكخلاصة لما سبق عرضه فإن هذه النظرية ترى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لأن القائد يكون عضو في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها و أهدافها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحوز على تقديريهم واحترامهم و تعاونهم وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المرؤوسين داخل المنظمة. و إبراز دورهم الهام من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه وتفسير ذلك أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصلا اقتراحات تتبع من المرؤوسين.

وما يؤخذ على هذه النظرية رغم أنها تربط مدى نجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين غير أن تطبيق هذه النظرية لم يؤد إلى نفس النتائج و عاداتهم وتقاليدهم ومستوى تعليمهم وخلفيتهم الاجتماعية وكلها عوامل هامة تتبع من البيئة الاجتماعية.

4. نظرية المسار : لـ"هاوس ومشر"

تربط بعض النظريات بين سلوك القائد وحفز المرؤوسين لها ونظرية المسار والهدف إذ هذه النظريات التي بدورها ترى دور القائد دورا مساعدا ومعجلا للأمر ، وترى مسؤولية القائد تتمثل في إزالة العقبات التي تقف في طريق سعي المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وطبقا لهذه النظرية التي أنشأها "روبرت جي هاوس" ، فإن القادة يكونون مؤثري بسبب تأثيرهم الإيجابي على دوافع المرؤوسين وقدرتهم على الأداء والرضا وأن سبب تسمية النظرية المسار والهدف يكمن في أنها تركز

(1) محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص241.

على كيفية التي تؤثر فيها القائد على مدركات وفهم المرؤوسين، وتحاول نظرية المسار فحص أثر سلوك القائد على تحفيز وإرضاء المرؤوسين وتقوم على الافتراضيين التاليين:

-يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد ودرجة تحقيق هذا السلوك على درجة إدراكهم له لأنه مصدر الرضا.

-يمكن أن يكون سلوك القائد بمثابة دافع ومحرك للمرؤوسين ويلعب النمط القيادي دور كبير من خلال زيادة الفرص أمام أفراد التنظيم لإثبات الذات وتحقيق الرضا الشخصي ولقد لخص "هاوس" الأساليب القيادية في أربعة أنماط أساسية وهي:

4.أ- النمط الموجه:

حيث للقائد هدفا ثابتا لا يرجع فيه هو أو غيره.

4.ب- النمط المدعم:

يمكن للقائد تغيير الهدف بطلب من التابعين لتحسين أداء العمل وهذا النمط يدل على وجود علاقات تواصل بين القائد ومرؤوسيه واتصالات مرنة.

4.ج- 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 والإنجاز.

4.د- النمط الإسهامي:

يهتم القائد بأهداف الفرد والتنظيم حيث يترك المجال للتابعين في تحديد أساليب الإنجاز والسعي لتحفيزهم وتوفير ما يرغبون به لتحقيق الأهداف بأكثر فعالية.⁽¹⁾

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص41.

تتطلب هذه النظرية من أن دافعية العمال هي ناتج عملية تقييم كل منهم للمردود والمقابل، أي أن القائد(المسار) للسلوك الذي يمك المرؤوسين من بلوغه وتدليل كل صعوبة، تعترض مسارهم وتفتر هذه النظرية مايلي:

- "تعزيز أداء ورضا الموظف من خلال التركيز على الحوافز.

- تقوم على أساس كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص الإلتباع وظروف العمل من أجل التأثير في دافعية الإلتباع.

- إن القائد يمكن أن يساعد الإلتباع من خلال اختيار أسلوب القيادة." (1)

وكخلاصة يمكن القول بأن هذه النظرية تقدم إطارا قويا للتفكير في القيادة فهذا الإطار يفيد القادة في أنه يوجه انتباههم الى أنه يوجد العديد من أنماط القيادة للوصول الى الأهداف المرجوة وتعد هذه النظرية هي الدافع الأساسي لإلتباع سلوك القائد من خلال مشاركة القائد لمرؤوسيه المشورة والرعاية والاهتمام وخلق جو عمل إيجابي يساهم في معرفة نقائص المؤسسة ومتطلبات والمتعاملين معها وتجميع المشاكل والاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات هذا يعكس قيمة نشاط القائد في معالجة المشكلة.

ومن بين المؤاخذات التي يمكن أن توجه الى هذه النظرية أنها ركزت على نمط أسلوب القائد في إلتباعه وأهملت أنه من الضروري أن يكون سلوك القائد محفزا قبل كل شيء، كما أن هذه النظرية لم تركز على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية مما يؤدي الى تغييرات المسار داخل المؤسسة على غرار النظرية الموقفية التي أعطت اهتماما لتلك التغييرات.

5. النظرية الموقفية: "فدلر"

هي مدرسة حديثة نسبيا، تهتم وتركز على الارتباط وبين الخصائص المعينة للمواقف التي تتم فيها هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص245-246.

المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعين ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله. (1)

حيث قام "فدلر" بوضع هذه النظرية بأن درجات التغيير والاختلاف وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماطاً مختلفة من التركيب الوظيفي الداخلي للمؤسسة ومرونة في تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لفرض تحقيق مستوى كافٍ الفعالية الإدارية. (2)

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها وإنما يعتمد على قوى خارجية بالنسبة لذاته. (3)

ويمكن توضيح هذه النظرية على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها.

- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عن حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة وعليه فإنها تفترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.

- لا توجد طريقة مثالية لتقييم الأدوار والوظائف والمسؤوليات في المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف والأزمان وإما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

وهناك ثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها البعض وتحدد اختيار الاستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو إتباعها في المؤسسة وهي:

- نوع القائد.

- نوع الجماعة.

(1) بشير العلق: مرجع سابق، ص 86.

(2) فتحي محمد أبو ناصر: الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 39-40.

(3) محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 39.

- طبيعة الموقف.

وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد أسلوب القيادة. (1)

ومع مرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فأكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القادة ومن بين هذه الصفات (الذكاء، المثابرة، الطموح، السيطرة،....)، وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تجعل القيادة تقتصر على عدد محدود في الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع. (2)

وكخلاصة يمكن أن نقول أن هذه النظرية ترى بأن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا، إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل وبيحث عن حلول للمشكلة فالقائد المتميز هو ذلك القائد الذي يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة المختلفة مما يجعل إدارة المؤسسة تتميز بالاستقرار والثبات بصورة تساهم في الحفاظ على قيم المؤسسة وهذا ما يجعلها من تحقيق النجاح المطلوب.

" ويرد على أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وقفا تماما على الموقف والظروف وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا. " (3)

عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف، وكذلك تقييد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها، اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

(1) فتحي محمد أبو ناصر: مرجع سابق، ص40.

(2) محمد حسنين أبو ناصر: مرجع سابق، ص33.

(3) محمد حسنين أبو ناصر: مرجع سابق، ص34.

خلاصة الفصل:

لقد عرضنا في هذا الفصل أهم التصورات والأفكار التي جاءت بها أو أقرت الاتجاهات النظرية التي تناولت متغيرات موضوع دراستنا، حيث أدرجنا إحدى عشر اتجاهاً باختلاف منطلقاته وتصوراته النظرية حول مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

كانت البداية مع عرض بعض الاتجاهات الكلاسيكية التي حاولت تفسير القيادة، فقد كانت تعتبر الفرد مجرد آلة للإنتاج مهمله بذلك مختلف العوامل النفسية والاجتماعية لهم وتركيزها على الجانب الرسمي من التنظيم، فجاءت النظريات النيوكلاسيكية كرد فعل على أفكارها التي حاولت تصحيح بعض المفاهيم والأفكار والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك.

وأما في الأخير فقد استعرضنا بعض النظريات الحديثة، فقد كانت تهتم بالأفراد العاملين، حيث اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي قائم على التفاعل واهتمامها بسلوك الموظف وتركيزها على التفاعل المتبادل بين التنظيم والأفراد، حيث كانت تنظر للقائد على أنه المحفز الرئيسي الذي يعادل إشباع حاجات مرؤوسيه وذلك بالحصول على النتائج الفعالة.

وبصورة عامة فإن كل اتجاه تطرقنا إليه من خلال النظريات السابقة قد ساهم في تنويرها وإطلاعنا بمفاهيم ومتغيرات، وبعض المؤشرات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، كما أنها ساهمت في التوضيح والإحاطة بعض جوانبه وفق رؤية منهجية وعلمية تمكننا من استخلاص نتائج معبرة ومفسرة للظاهرة المدروسة.

الباب الثاني
الإطار الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً : المنهج

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

رابعاً : العينة وطريقة اختيارها

خامساً : أساليب الدراسة

1- الأسلوب الكمي

2 - الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد مناقشتنا للجانب النظري والذي تمحور حول القيادة الإدارية ودورا في تحسين الأداء الوظيفي سنحاول في هذا الفصل مناقشة الجانب الميداني الذي هو امتدادا للجانب النظري وفي أي بحث علمي لا بد من المرور على إجراءات الدراسة الميدانية كونها الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في التعرف على مجتمع الدراسة إذ يتم وضع أبعاد الموضوع وتحديد زواياه بطريقة موضوعية وبدقة محكمة وبها يسهل للباحث مهمة البحث والوصول الى نتائج ومن خلال هذا سنتعرف على مجالات الدراسة (الزماني، المكاني، البشري) فضلا عن المنهج المتبع ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

أولا - مجالات الدراسة :

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا وذلك من أجل الوصول الى أحسن و أفضل النتائج فعلية تحديد المجالات ضرورية في أي بحث اجتماعي حيث أنها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية علمي.

1-المجال الجغرافي :

يتمثل في الشركة الافريقية للزجاج بأولاد صالح - الطاهير - حيث تقع شرق مدينة جيجل تبعد عنها مسافة 17 كلم و غرب دائرة الطاهير بمسافة 2.2 كلم وبمسافة 2 كلم عن مطار فرحات عباس و 6 كلم عن ميناء جن جن العالمي ومحطة السكة الحديدية وتقدر مساحة الشركة ب 17 هكتار يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح - الطاهير - ولاية جيجل .

أولا - نشأة وتطور الشركة :

تعد الشركة الافريقية للزجاج امتداد للزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل يتم اعطائها التسمية الحالية وذلك في اطار اعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة.

ويمكن تلخيص اهم مراحل الشركة الافريقية للزجاج زمنيا في ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة النشأة : 1982-1987

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (pelking ton) في عقد السبعينات و بناء علي استنتاجه تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيمايئية (snik) والشركة الفرنسية technip سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987 و خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية علي متابعة اشغال الانجاز وهي :

- شركة (SNIC) : 1982-1984.
- شركة (EDIC) : 1984-1986 متابعة الأشغال .
- شركة (ENAVA) : استلمت المشروع في 1986.

2- مرحلة التوسع 1987-1996 :

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في المنشأة وفقا لسياسة التنمية و تطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة الى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه تمثلت هذه المشاريع في انجاز :

أ- وحدة جديدة للزجاج الامني :

زجاج السيارات أمامي جانبي وخلفي ،زجاج مصفف Feuilletة زجاج مقاوم Trempe زجاج مصقع Blinde انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى Tamglass.

ب- وحدة جديدة للزجاج السائل :

وتنظم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة bassesambre البلجيكية وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب

تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وكلفة الإنتاج الكبيرة أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع

ج-وحدة إنتاج و معالجة المواد الاولية

إضافة الى الورشة ثم وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل السيلبس واندولومي فنشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة bassambre وانطلقت سنة 1994 .

3- مرحلة الاستقلال 1977 :

أخذت استقلالها عن الشركة الأم في جانفي 1997 حيث أصبحت لديها ذمة مالية و شخصية معنوية وتعتبر من المؤسسات الفرعية الموجودة عبر الوطن الجزائري و التابعة لمجتمع enava .

ثانيا - دراسة الهيكل التنظيمي للشركة :

أ-المدير العام : هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة و يترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا وتتجلى مهامه في :

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة
- اصدار القرارات والأوامر

ب- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية و تتولى المهام التالية :

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف .
- تحرير المراسلات .
- استقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام .

ج- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة :

يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال دال المؤسسة و يتولى المهام التالية :

- مساعدة مسؤلي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم .
- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين .
- الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى .
- إنجاز تقارير النشاطات اليومية و الشهرية و الثلاثية و السنوية .
- تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير .

د- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة : يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتتمثل مهامها في :

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة .
- تسهيل عمل مختلف الاقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة .
- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة .

هـ- مسؤول إدارة الموارد : هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة .
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة .
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة .
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة

و-مدقق داخلي : هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار يتولى المهام التالية :

- مراقبة تطبيق طرق و قواعد التسيير .
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة .
- انشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية .
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام .

ز- نائب المدير العام : وهو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام

التالية :

- امضاء الوثائق الخاصة بالموظفين .
- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات .
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة .
- اصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة .

ح-المكلف بالمنازعات : هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات يتولى المهام التالية :

- تحويل الملفات الى المحامي المستشار للشركة .
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .
- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من اجل استرجاعها مثل إرسال إعدارات .

ط- مسؤول تجاري: وهو يعمل تحت الاشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الاستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات كما أنه يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الاعوان الذين يشرف عليهم .

ي- مسؤول التسويق :يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار والجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك الى المديرية العامة كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية و المعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد

ك - مديريةة الإمداد و الصيانة : تتشكل من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات .

1-بالنسبة للقسم الاول :تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل .

2-بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم غالى فرعين هما فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد اضافة الى قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة .

ل- مديرة المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط محاسبين الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في :

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة .
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق .
- الإشراف على عملية المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها .
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج .

م- مديرة الاستغلال: وهي مديرة تنقسم الى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي :

1/ وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب 15000 طن سنويا .

2/ وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات

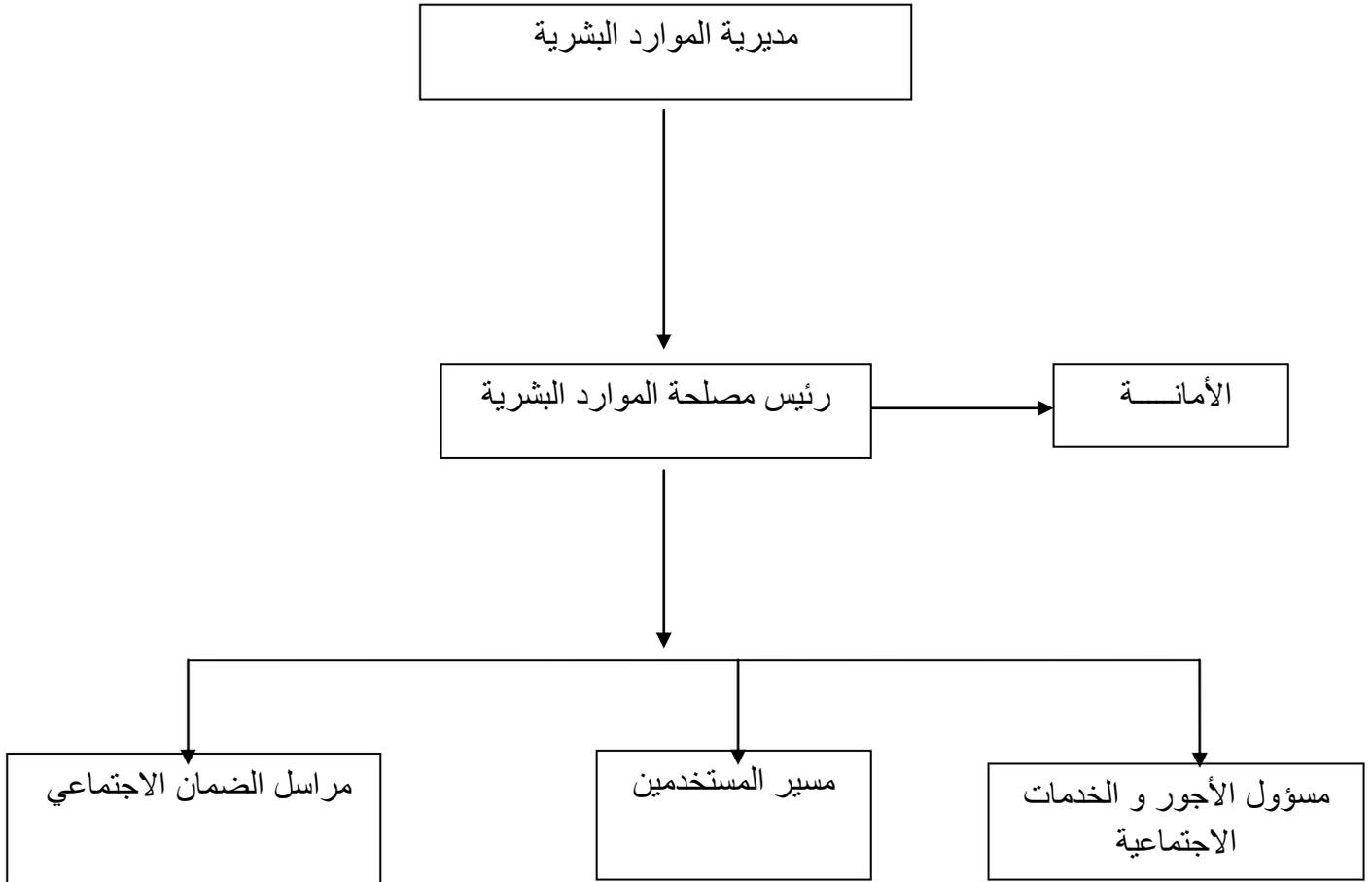
- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي

3/ وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج و السيليكات .

ن- مديرة الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتمثل مهامها في :

-الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتكوين الأجور وتسيير المستخدمين .

الشكل رقم (06) خاص بالهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مديرية الموارد البشرية

2-المجال البشري :

والمتمثل في مجتمع أو عينة الدراسة وهو عدد العاملين بالشركة حيث تضم الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح "الطاهير" موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال ويقدر عددهم ب193 موزعين على مختلف الأقسام والمصالح كما هو موضح في الشكل الآتي :

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع عمال المؤسسة على المصالح

عدد العمال حسب المصلحة	المصلحة
103	مصلة الانتاج
68	مصلة الصيانة
22	الإدارة
193	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمؤسسة.

الجدول رقم (04) : يبين توزيع العمال حسب الاختصاص

عدد الموظفين	الصفة
31	اطار
30	عون تحكم
132	عون تنفيذ
193	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها موضوع البحث ببابيه النظري والميداني والتي امتدت من بداية التفكير في مشكلة البحث الى غاية الوصول الى النتائج العامة، وبالنسبة لموضوع بحثنا "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" كان المجال الزمني كالاتي :

أ-المرحلة الأولى : وهي مرحلة اختيار موضوع البحث وطرحه على الأستاذ المشرف الذي قام بتوجيهنا خلال مسار بحثنا في جمع المعلومات حول الموضوع .

ب-المرحلة الثانية : وهي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة مجتمع البحث وذلك بعد طلب ترخيص من الإدارة وذلك بتاريخ 2019/4/30 حيث تمكنا في هذه المرحلة من الاتصال بإدارة الشركة وتمت الموافقة على إجراء البحث الميداني حيث أخذنا فكرة عن الشركة وهيكلها ونظام العمل فيها والحصول على بعض الوثائق والمعلومات من خلال زيارة هيكل وورشات المؤسسة.

ج-المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إجراء المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات أفادتنا في موضوع الدراسة وكان ذلك في تاريخ 2019/5/5 حيث قمنا في هذه المرحلة بتجريب الاستمارة ومعرفة مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها .

د-المرحلة الرابعة : وفي هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها وقمنا بتوزيعها على المبحوثين، حيث وزعنا 58 استمارة على العمال واسترجعناها في نفس اليوم وذلك بوجود إقبال ومساعدة من طرف العمال الذين سهلوا مهمة الإجابة على اسئلة الاستمارة .

هـ-المرحلة الخامسة : وهي المرحلة الأخيرة حيث قمنا بتفريغ الاستمارة وتبويب البيانات في جداول والتعليق عليها ووضع النتائج العامة للدراسة .

ثانيا :المنهج :

إن كل بحث علمي يعتمد بالضرورة على منهج يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد أبعادها ومحاولة دراسة أسبابها، ومعرفة كل جوانبها وذلك وفق أدوات معينة قصد الوصول الى نتائج على ضوءها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة، وعليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن تحتوي هي أيضا على منهج علمي تسيير وفقه .

يعرف المنهج على أنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشافه الحقيقة، وهو حديقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، للوصول الى حقيقة علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يسيرها البحث".⁽¹⁾

وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبالتالي الوصول الى معرفة دقيقة عن موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها، والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها أو الوصول الى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة، أو الموضوع محل البحث"⁽²⁾.

ويعرف بلقاسم سلطانية وحسان الجيلالي المنهج الوصفي على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، غير أن المنهج الوصفي لا يقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة بل يتطلب الأمر تحليل بياناتها واستخراج الاستنتاجات ومقارنة المعطيات بما يمكن من التوصل الى نتائج يمكن تعميمها"⁽³⁾

ويعرف أيضا أنه: "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة"⁽⁴⁾. ويهدف المنهج الوصفي الى :

- جمع معلومات حقيقية لظاهرة في مجتمع معين .
- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر .
- إجراء مقارنة وتقييم لبعض الظواهر .
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة والاستفادة من آرائهم وخبراتهم .

⁽¹⁾ خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، د ب، ط1، 2008، ص122.

⁽²⁾ شحاتة سليمان، محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005، ص377.

⁽³⁾ بلقاسم سلطانية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص26.

⁽⁴⁾ عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص101.

▪ إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة . (1)

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث أو الدراسة، لذلك فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطة مدروسة بدقة من طرف الباحث، وتعرف الأدوات المستخدمة بأنها: "مجموعة الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول الى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية الى التوصل إلى نتائج علمية"⁽²⁾.

وتعتبر الأداة: "الوسيط الذي يشكل نقطة الاتصال بين الباحث والمبجوثين، والتي تمكنه من جمع المعلومات من المبجوثين"⁽³⁾.

ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية :

1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي بحث علمي وذلك كونها تساعد الباحث في جمع المعلومات والتعرف على طرق العمل، وتعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات وتفيد في جمع المعلومات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الفرد في بعض المواقف الواقعية⁽⁴⁾.

وتعرف الملاحظة على أنها "عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث"⁽⁵⁾.

(1)نادية سعيد عاشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص 109.

(2)محمد شفيق : البحث العلمي(الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص120.

(3)محمد شفيق : المرجع السابق، ص121.

(4)عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1995، ص44.

(5)أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر ، الأردن، ط1، 2011، ص296.

وقد تمكن الباحث من جمع الكثير من المعلومات من خلال الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة في الشركة الإفريقية للزجاج باعتبارها الطريقة الأمثل في البحث وذلك لأنها تمكننا من الاحتكاك بالمبوهين للاطلاع على آرائهم وسلوكاتهم بطريقة مباشرة .

ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها :

- تعاون وتفاهم كبير بين العمال ووجود ثقة متبادلة بينهم.
- تعرض الكثير من العمال للحوادث المهنية وذلك لسوء استخدام الآلات أو لعدم ارتداء اللباس الخاص بالعمل .
- وجود ضوضاء وضجيج الآلات في ورشات العمل.
- سهولة الاتصال بالإدارة وحرية التنقل في مكان العمل .
- سيادة روح الفريق في مكان العمل بسبب أن أغلبية العمال شباب.
- الدخول لمكان العمل في الأوقات المحددة .
- توفر وسائل النقل ومركز العيادة الطبية في حال التعرض لحادث مهني .
- بشاشة العمال وتعاونهم معنا في توزيع الاستمارة التجريبية .

2- الوثائق والسجلات :

" إن الاطلاع على الوثائق والسجلات له أهمية كبيرة لجمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة وعلى الباحث الحذر من المعلومات التي يجمعها من السجلات والوثائق نظرا لأنها قد تكون غير موضوعية" (1).

حيث يلجأ الباحث إليها لتعيينه في الحصول على المعلومات لتوفير الوقت والجهد، وقد مكننا الإطلاع عليها من الحصول على بعض البيانات الضرورية نلخصها فيما يلي :

- بيانات حول الموقع الجغرافي للمؤسسة والتعريف بالشركة ونشأتها ومراحل تطورها .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدنا في التعرف على مختلف المستويات التنظيمية للإدارة .
- عدد العمال في المؤسسة وتحديد الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل مسؤول.

(1) علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبا للنشر، الجزائر، ب ط، 2006، ص126.

➤ توزيع العمال من إطارات وعمال مؤهلين وعمال تنفيذ وهذا ما ساعدنا في تحديد المجال البشري للمؤسسة.

3- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات استعمالا وانتشارا في الدراسات الإمبريقية يعرفها "موريس أنجرس" بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعية، بطريقة نصف موجهة تسمح للأفراد بأخذ معلومات كيفية بشكل معمق عن الأشخاص المبحوثين" (1).

وتعرف كذلك على أنها: "لقاء يتم بين الشخص المقابل والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات" (2).

وقد مكنتنا هذه الأداة من الاتصال المباشر بأفراد مجتمع البحث وإجراء مقابلة مع مدقق الشركة ومع بعض العمال لمعرفة طريقة تعاملهم مع مسؤوليهم وكذلك معرفة القوانين السائدة في الشركة ونمط القيادة الممارس عليهم، وهو ما سهل مهمتنا في تطبيق الاستمارة التجريبية والنهائية .

4- الاستمارة :

تعتبر الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث لتحقيق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة على تساؤلاتها والوصول إلى نتائج، "فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين عن طريق طرح الأسئلة عليهم بهدف معرفة اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها" (3).

كما أن نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول الى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث مرهون بمدى التزام الباحث بجملة القواعد المنهجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار بشكل دقيق ومنها :

➤ يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة .

➤ التخلي عن الأسئلة المخرجة .

(1) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 197.

(2) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 77.

(3) موريس أنجرس: مرجع سابق، ص 205.

- تجنب الإشارات والرموز .
- تبسيط الأسئلة قدر الامكان .
- صياغة الأسئلة باللغة العربية .

وقد مرت مرحلة بناء الاستمارة عبر مرحلتين وهما :

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة تجريب الاستمارة الأولية التي تم بنائها بعد الدراسة الاستطلاعية في الشركة الإفريقية للزجاج وتم فيها صياغة أسئلة أولية من أجل التعرف على مدى استيعاب وفهم العمال للأسئلة

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة بناء الاستمارة النهائية بمساعدة الأستاذ المشرف مقسمة على أربعة محاور تبعا للفرضيات التي سبق لنا تحديدها، وهي كالتالي :

- ❖ **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية، الأقدمية في العمل والأجر .
- ❖ **المحور الثاني:** يتضمن بيانات حول النمط الديمقراطي ودوره في الإنجاز الجيد .
- ❖ **المحور الثالث:** يحتوي على بيانات حول خصائص القائد ومدى مساهمته في الشعور بالرضا الوظيفي .
- ❖ **المحور الرابع:** يحتوي على بيانات حول تأثير الإشراف على السلوك التنظيمي للعمال .

والجدير بالذكر أن الشكل النهائي للاستمارة مر عبر محطات مختلفة حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين ليتم بعد ذلك ضبط المؤشرات أكثر وتعديل في بعض الأسئلة بإعادة صياغتها أو طرحها من جديد بعد التعديل أو الحذف لتأتي في شكلها النهائي متضمنة 34 سؤالاً مقسماً على أربعة محاور بناءً على الفرضيات التي سبق لنا تحديدها.

رابعاً: العينة وطريقة اختيارها :

تعتبر مرحلة اختيار العينة من الخطوات المنهجية ومن أهم شروط البحث العلمي في أي دراسة ميدانية، وتعرف على أنها: "مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع"⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً بأنها: "الجزء الصغير من الكل أي هي جزء من الظاهرة المدروسة الواسعة والمعبرة عنه كله يستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة أو بالكلفة أو الوقت بحيث يمكن تعميم دراسة نتائج العينة على الظاهرة كلها"⁽²⁾.

كما تعرف بأنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أن نأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"⁽³⁾.

ولابد من عينة البحث أن تأخذ كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه وهذا حتى تكون نموذجاً صحيحاً للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة .

ولقد قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة حيث اخترنا 30% من مجتمع الدراسة الذي يضم 193 مفردة وتشمل الإطارات ، أعوان التحكم ، عمال التنفيذ .

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

100

$$58 = 100 / 30 \times 193 \text{ ، ومنه نتحصل على حجم العينة الكلي وهو } 58 \text{ مفردة .}$$

ومن بين خصائص مجتمع العينة :

➤ غلبة الجنس الذكوري على مفردات العينة حيث قدرت نسبتهم بـ 93.10% (انظر جدول رقم 05).

(1) احمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العالمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص125.

(2) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث، دار العلوم ، الجزائر، 2003، ص241.

(3) رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص267.

- المتزوجون أكثر تمثيل لعينة البحث بنسبة 72.41% (انظر الجدول رقم 08)
- المستوى الثانوي هو الأكثر مستوى بين مفردات العينة حيث قدرت نسبتهم ب46.55% .

خامسا : أساليب التحليل:

بعد جمع البيانات وتفريغها وتصنيفها، اعتمدت الدراسة على أسلوبين للتحليل هما:

أسلوب التحليل الكمي وأسلوب التحليل الكيفي.

1- أسلوب التحليل الكمي: وفيه يتم تحويل البيانات والإجابات إلى أرقام عديدة وتكرارات ونسب مئوية تم ترتيبها في جداول حسب محاور البحث.

2- أسلوب التحليل الكيفي: ومن خلاله حاولنا أن نقدم تحليلا وفهما لتلك الأرقام المجدولة وأبعادها، واكتشاف العلاقات بينها ومحاولة ربطها بالإطار النظري الذي انطلقنا منه، لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومدى صدقها بالنسبة لموضوع بحثنا.

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا من خلال الجانب المنهجي للدراسة والذي تطرقنا فيه الى مجالات الدراسة الجغرافية البشرية، والزمنية، كما تطرقنا الى الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المنهج المعتمد في الدراسة وهو المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة وأساليب التحليل الكمية والكيفية وكل هذه الإجراءات تساعد الباحث في تحليل وتفسير الدراسة .

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

عرض وتحليل وتفسير البيانات

1-الخاصة بالبيانات الشخصية

2-الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى

3-الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية

4-الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج وأدوات جمع البيانات تأتي في هذا الفصل الى دراسة البيانات التي جمعناها من مجتمع البحث لتفريغها في الجداول ونقوم بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج واقعية وعلمية للبحث وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يركز عليها البحث العلمي كونها ترصد لنا مدى صحة وصدق ما أتينا بيه في الفصول السابقة .

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم(05): جنس أفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	54	93.10%
أنثى	04	6.89%
المجموع	58	100%

من خلال الجدول رقم(05) نجد أن أغلب المبحوثين هم من جنس الذكور وهذا ما تعبر عنه نسبة 93.10% في حين بلغت نسبة الإناث 6.89% وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تحتاج للعمال الذكور لأن العمل فيها يتطلب قوة عضلية أما الإناث فوزعت أغلب مهامهن في الإدارة نظرا لطبيعة المرأة وما يناسب فطرتهن.

الجدول رقم (06): سن أفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	12	20.68%
من 30 إلى 40 سنة	23	39.65%
من 40 إلى 50 سنة	15	25.86%
من 50 سنة فما فوق	08	13.79%
المجموع	58	100%

يوضح الجدول أعلاه فئات سن المبحوثين حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بنسبة 39.65% ثم تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة والتي قدرت بنسبة 25.86% ثم نجد الفئة من 20 إلى 30 سنة تمثل نسبة 20.68% أما في الأخير نجد نسبة 13.79% وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق .

وفي قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة و ذلك يعود الى القوة البدنية التي تتمتع بها هذه الفئة بالإضافة الى الخبرات و المعارف الى يملكونها حيث تساعد المؤسسة في نجاحها و تحقيق أهدافها كما يلاحظ أن أقل نسبة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما

فوق وهذا يعني أن أغلب العمال شباب وهي الفئة القادرة علي العمل والعطاء وهذا ما يضمن للمؤسسة الاستمرار والتطور.

الجدول رقم (07): المستوى التعليمي للمبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	02	3.45%
متوسط	11	18.97%
ثانوي	27	46.55%
جامعي	18	31.03%
المجموع	58	100%

توضح معطيات الجدول أن أغلب العمال مستواهم التعليم الثانوي حيث تقدر نسبتهم بـ46.55% تليها الفئة ذات المستوى العالي المقدرة بنسبة 31.03% بينما الذين بلغوا مرحلة التعليم المتوسط يمثلون نسبة 18.97% كما نجد نسبة العمال ذوي التعليم الابتدائي منخفضة جدا قدرت بـ3.45% كما تبين النتائج بأن لا يوجد أي فرد منهم أمي، ومن هنا يمكن القول أن نسبة التعليم الثانوي والجامعي هي النسبة الأكبر في مجتمع عينة البحث وهذا راجع لطبيعة العمل، حيث أن المؤسسة بحاجة الى موظفين من مستوى التعليم العالي وذلك من أجل السير الحسن و الجيد للإدارة ونلاحظ كذلك نسبة ارتفاع مستوى التعليم الثانوي لأن العمل في المؤسسة يتطلب عمال ذوي تخصص وخبرة في طريقة العمل.

الجدول رقم (08): الحالة العائلية للمبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	16	27.59%
متزوج	42	72.41%
المجموع	58	100%

يوضح الجدول التالي الحالة العائلية للمبحوثين حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل نسبة المتزوجين والمقدرة بـ72.41% ثم تليها فئة العزاب ونسبتها 27.59% في حين تتعدم نسبة المطلقين والأرامل من عينة مجتمع البحث وانطلاقا من النسب المتحصل عليها في الجدول نلاحظ أن نسبة العمال المتزوجين هي النسبة الغالبة لأنهم فئة تتحمل المسؤولية وتعمل بجدية أفضل لتوفير المتطلبات المعيشية والعمل.

باجتهاد من أجل ضمان الاستقرار في العمل، وبخصوص العمال العزاب فهم يبحثون على صنع طموحاتهم وإثبات قدراتهم وبناء الأسر وتحقيق الاستقرار وضمان المستقبل.

الجدول رقم (09): المستوى المهني للمبحوثين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	17	29.31%
تنفيذ	31	53.45%
تحكم	10	17.24%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 53.45% هم عمال تنفيذ في حين نجد أن نسبة 29.31% هم عمال إطارات وتليها نسبة 17.27% ويمثلون عمال تحكم، وفي قراءتنا لهذه النتائج يمكن أن نقول أن نسبة عمال التنفيذ هي أكبر نسبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى عدد كبير من عمال التنفيذ من أجل تحقيق الانتاجية وزيادة الربح أما أفراد مجتمع البحث والمتعلق بفئة الاطارات والبالغ عددهم 17 عامل يعود إلى حاجة المؤسسة إلى عمال يملكون الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة وكذلك حاجة العمل الإداري إلى مؤهل علمي عال أما أعوان التحكم فوجودهم في المؤسسة يعود إلى حاجة هذه الأخيرة إلى عمال يملكون القدرة على التحكم في إنجاز المهام الموكلة اليهم وهم من ذوي الخبرة والمعرفة بنشاطات سير الوحدات والمصالح وهم بدورهم يقومون بتوجيه المنفذين وتزويدهم بالتعليمات والإرشادات اللازمة بالعمل.

الجدول رقم (10): توزيع العمال حسب الأقدمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	43.48%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	17.24%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	32.76%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	01	1.72%
20 سنة فأكثر	08	13.79%
المجموع	58	100%

استنادا الى الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة ليست لديهم أقدمية في العمل فأكبر نسبة تمثل الفئة الأقل من 5 سنوات والتي قدرت بـ 43.48% ثم تليها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 10 إلى 15 سنة و تقدر بـ 32.76% ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين لديهم أقدمية من 5 الى أقل من سنوات بنسبة 17.24% ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر بنسبة 13.79% أما نسبة العمال الذين لديهم أقدمية من 15 الى أقل من 20 سنة فتكاد تنعدم ونسبتها 1.72% .

وهذا ما يؤكد أن الشركة تحرص دائما علي التوظيف الدائم والمستمر الذي يتطلب تحديد واستقطاب اليد العاملة المؤهلة وعليه فإن تباين الأقدمية في العمل يعود بالفائدة على الشركة وذلك من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة والخبرة المهنية.

الجدول رقم (11): أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 20000 دج	02	3.45%
من 20000 دج الى اقل من 30000 دج	22	37.93%
من 30000 دج الى اقل من 40000 دج	32	55.17%
أكثر من 40000 دج	02	3.45%
المجموع	58	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة 55.17% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن دخلهم لا يتجاوز 30000 دج، وأن 37.93% يتراوح دخلهم ما بين (20000 الى اقل من 30000) في حين أن نسبة 3.54% يتراوح دخلهم أكثر من 40000 دج وهي نفس نسبة الأفراد الذين يقل دخلهم عن 20000 دج.

ومنه نلاحظ أن الدخل الذي يتقاضونه أغلب العمال لا يناسبهم وهو منخفض مقارنة مع القدرة الشرائية وخاصة مع غلاء المستوى المعيشي، فهذه الأجور لا تلبي الاحتياجات الأساسية لأفراد عينة البحث ومنه يعتبر الأجر عامل أساسي في تحقيق الرضا و الشعور بالانتماء للمنظمة لأن عدم الرضا عن الأجر يؤدي إلى ما يعرف بالاغتراب وهو شعور العامل بأن جهده يستفيد منه الآخريين في حين لا يستفيد هو من الجهد الذي يبذله.

المحور الثاني : نمط القيادة الديمقراطي وحسن الإنجاز

جدول رقم (12): استشارة المشرف للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	91.27%
	07	28.16%
	18	86.41%
	06	95.13%
	43	14.74%
لا	15	25.86%
المجموع	58	100%

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن المشرف يستشير العمال في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 74,14% ويرجع ذلك الى طبيعة النظام الديمقراطي السائد في المؤسسة والذي يهتم بمشاركة المرؤوسين في شؤون الأعمال التي يقوم بها وهذا يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط ، وإحساسهم بالانتماء للجماعة وتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، وهذا ما يؤكد 'التون مايو' في نظريته من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، وما أثبتته المقابلات التي تم إجرائها مع بعض المبحوثين والمشرفين، حيث أكدوا أن القائد يستشير العمال الذين يتمتعون بالخبرة والتجربة والذين يتوقع منهم المساهمة في حل بعض المشكلات والاستفادة من مقترحاتهم لتغيير طريقة العمل.

في حين نجد 25,86% من أفراد العينة صرحوا بعدم وجود استشارة وهذا يرجع الى وجود مناصب عمال تنفيذ لا تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات .

وعليه فالقائد يسعى الى تحسين أداء العمال وتوفير الظروف الملائمة وخلق جو مناسب للعمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية، وهذا يعزز الانتماء والتفاعل داخل المؤسسة .

ومنه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تسعى للبحث عن أفضل الطرق للحصول على نتائج إيجابية والمشرف يبني سياسته على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الإنسانية الخاصة

بأداء العمال وبالتالي فكلما كان المشرف أكثر استشارة لمرؤوسيه، كلما ارتفعت روحهم المعنوية والعكس صحيح.

الجدول رقم (13) : معاملة المشرف وزيادة تعاون العمال.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%82.76
لا	10	%17.24
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية إجابات المبحوثين أكدوا أن معاملة المشرف الحسنة تزيد من تعاون العمال في أداء العمل وذلك بنسبة 82,76 % الإيجابي والمعاملة الحسنة والتي تعتبر عامل مهم يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء من خلال خلق جو تعاون وانسجام ونشر العلاقات الطيبة في العمل وهذا ما تمت ملاحظته عند النزول للميدان، فإن المشرف يهتم بالعمال ويخلق لهم ظروف عمل ملائمة، كما عبر عنه 'ليكرت' في نظرية التنظيم الاجتماعي الذي يرى أن التنظيم عبارة عن تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه.

وبالمقابل نجد 17.42% من العمال يرون أنه لا تزيد معاملة المشرف الحسنة من تعاونهم في العمل ويرجع ذلك الى أنه توجد عوامل أخرى تساهم في تحقيقه بنسبة معتبرة كالأجر، الظروف الاجتماعية التي توفرها المؤسسة، كالإطعام، الخدمات الصحية وغيرها... الخ.

وعليه فإن المعاملة الحسنة للمشرف تزيد من التعاون في العمل وتؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين من خلال نشر روابط التعاون وأواصر المحبة وهذا يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية والطاقة الايجابية في المؤسسة وبالتالي تنعكس على كل من العمال والإنتاجية.

جدول رقم(14): العدل في تطبيق القوانين

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%38.89	14	احترام الوقت	نعم
%16.67	06	اتمام العمل	
%44.44	16	الانضباط في مكان العمل	
%62.07	36	المجموع	
%37.93	22	لا	
%100	58	المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن القانون يطبق بعدل على العمال وذلك بنسبة 62.07% وهذا يرجع الى أن القائد يطبق مبدأ المساواة بين العمال باعتبارهم يبذلون نفس الجهد ويسعون كلهم كفريق واحد للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وذلك باحترام الوقت وإتمام العمل وكذا الانضباط في مكان العمل.

كما يحرص المشرف على تطبيق العقوبات على العمال دون تمييز أحد في حين وجود خلل أو خطأ مهني، وبالتالي يشعر العمال أنهم سواسية وأن المشرف شخص منهم وليس أعلى عليهم وبالتالي ينتج الرضا عن العمل وسيادة العدالة والمساواة، وهذا ما أكدته نظرية المبادئ الادارية 'لهنري فايول' الذي ركز على عنصر العدل والمساواة وجعله مبدأ من مبادئ الادارة.

أما نسبة 37.93% من المبحوثين اعتبرت أنه لا يوجد عدل في تطبيق القوانين وهذا يرجع الى التساهل مع بعض العمال بشأن الالتحاق بالوقت المحدد لحدوث ظرف عاجل وطارئ .

وعليه فالقائد الفعال هو من يراعي كل العوامل المحيطة وأن يعتمد على كل أفراد المنظمة وليس على شخص واحد فقط، وينسق بين العمال دون التمييز من أجل كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة والتي تجعلهم ينفذون عملهم بكل جدية وفعالية.

جدول رقم(15): مشاركة العمال في اقتراح طرق للعمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
44.12%	15	مقبولة	نعم
52.94%	18	مقبولة نوعا ما	
2.94%	01	غير مقبولة	
58.62%	34	المجموع	
41.38%	24	لا	
100%	58	المجموع	

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أن 58.62% من العمال صرحوا بأنهم يقترحون طرق جديدة في العمل وهذا راجع الى أن القادة الاداريون في الشركة تتقبل بنسبة 52.94% من الطرق التي يقترحها العمال على أسلوب العمل دون اعتراض وإيجاد طرق جديدة لتحسين الانتاج وتحقيق الأهداف المشتركة وهذا ما أكدته المقابلات التي قمنا بإجرائها مع العمال .

كما أن المشاركة في تطبيق بعض الطرق الجديدة في العمل وذلك بما يتناسب مع قدراتهم ووظائفهم تزيد من انتماء العامل لعمله وولائه لمؤسسته واستقراره، والعامل يسعى دوما الى تحقيق حاجاته ورغباته وأهدافه وبحثه المستمر على الطرق التي تجعله مبدعا ومبتكرا لأساليب عمل جديدة تجعله فخورا بنفسه وبمؤسسته.

في حين نجد 41.38% من العمال لا يقترحون طرق جديدة في العمل وهذا يرجع الى طبيعة عملهم و الذي لا يتطلب التغيير، ومحافظةهم على أداء مهامهم بطريقة روتينية بعيدا عن التغيير، ويرجع أيضا إلى عدم تمتعهم بالخبرة المهنية وهذا ما وقفنا عليه في (الجدول رقم 10).

وعليه فإن القادة الإداريون في الشركة يتقبلون بعض من الاقتراحات التي تخدم مصالح العمال والمؤسسة في وقت واحد، وان القائد يسعى دوما الى مشاركة عماله في صناعة التطور والتقدم للمؤسسة والحفاظ على سيرورتها، والاهتمام بعماله وجعلهم يشعرون أنهم عنصرا رئيسيا في الشركة وجزءا مهما منها.

جدول رقم(16) إمكانية وجود اتصال بين المشرف والعامل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%23.08	12	صعب	نعم
%5.77	02	سهل	
%67.31	35	عادي	
%3.84	02	متوسط	
%89.66	52	المجموع	
%10.34	06	لا	
%100	58	المجموع	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنه يوجد اتصال بين المشرف والعمال وذلك بنسبة %89.66 وهذا يرجع الى قدرة المشرف على التعامل مع الأوضاع السائدة وأن الاتصال عملية إدارية واجتماعية داخل المؤسسة يساهم في نقل وتحويل الأفكار بين العمال والمسؤولين وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية أي أن العمال ينتقلون بشكل عادي من ورشات العمل الى الإدارة بغرض الاستفسار عن العمل، وبالتالي نجد أن %67.31 من العمال صرحوا أن الاتصال بالمشرف يتم بطريقة عادية.

في حين نجد أن %10.34 من العمال يرون أنه لا يوجد اتصال مع المشرف وهذا راجع الى الظروف الشخصية للعامل وتأدية الاعمال الموكلة اليه دون الاستفسار عنها.

وعليه فإن عملية الاتصال تساعد على نشأة التعاون و العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد كما يعد من ركائز المنظمات واستمرار حيويتها ونشاطها فهو عنصر اساسي في فهم طبيعة العاملين وتقدير احتياجاتهم وأهدافهم، حتى يكون هناك تفاعل وانسجام بين العمال والقادة وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة.

جدول رقم(17): العلاقة بين المشرف والعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
علاقة تعاون وانسجام	18	31.03%
علاقة عادية	40	68.97%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه انه توجد علاقة عادية بين المشرف والعمال أثناء العمل وذلك بنسبة 68.97% وتليها 31.03% من العمال الذين يرون أنه توجد علاقة تعاون وانسجام وهذا يرجع الى قدرة القائد على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه مبنية على أساس التعاون والاحترام المتبادلين، فالقائد يسعى الى كسب ولائهم و يساعدهم في حل مشاكلهم بما ينعكس ايجابا على الإنتاج وهذا ما أشارت إليه دراسة "فرخة ليندة" التي تبين فيها عن أهمية العلاقات المباشرة التي تربط بين القائد والمرؤوسين.

في حين نجد نسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بأنها علاقة تباعد وتنافر معدومة، وهذا يدل على رضا العمال لقائدهم في العمل وتوفر نوع من العلاقات الإنسانية فالعمال يتلقون الدعم من مشرفهم، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السوسولوجية المتمثلة في مدرسة العلاقات الانسانية التي دعت الى ضرورة توفر الجو المناسب للعمل وتنمية العلاقات الانسانية بين العمال وتحسين ظروف العمل لتحقيق صورة ايجابية وروح معنوية عالية لدى أفراد التنظيم.

وعليه يمكن القول أن الشركة تسعى لتحقيق علاقة طيبة وحسنة مع العمال وعلاقة تعاون وانسجام التي تعتبر نوع من التحفيز المعنوي للعامل وشعوره بالانتماء والتقدير له ولعمله، مما يحقق أداء جيد واستمرار في العمل، وهذا ما أكدته معطيات (الجدول رقم13).

أي محاولة خلق علاقة تكامل وتشكيل فرق عمل متجانسة بين أعضاء التنظيم، وبالتالي فإن العلاقات الطيبة المبنية من العوامل الأساسية في ارتفاع الروح المعنوي للعمال.

جدول رقم (18): اهتمامات المشرف أثناء العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الانتاجية	10	17.24%
العمال	04	6.90%
الاثنين معا	44	75.86%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية العمال يرون أن المشرف يهتم بكل من الإنتاجية والعمال معا في نفس الوقت وذلك بنسبة 75.86% وهذا يرجع الى طبيعة المؤسسة التي تسعى الى تحسين الانتاجية من جهة والاهتمام بالعمال من جهة أخرى لأن اهتمام المشرف بالعمال في نفس الوقت يعني أنه يهتم بالإنتاج ، فوجوده الدائم مع العمال ومراقبته يجعله على علم بكل شيء يتعلق بالإنتاج.

في حين نجد 17.24% من العمال يرون أنه يهتم بالإنتاج فقط و هذا يرجع الى تعرض هؤلاء العمال لعقوبات وإنذارات عن ادائهم الرديء وهو ما لا يسمح به المشرف فجودة المنتج ذات أهمية كبيرة.

ونجد 6.90% من العمال يرون أن المشرف يهتم بالعمال و هذا يرجع الى التعاون الذي يبديه القائد أثر تعرض بعض العمال للحوادث المهنية والتي تتطلب من المشرف المساعدة والاهتمام و الانسانية لدى القائد و هذا خارج عن إطار العمل.

وعليه يتبين لنا أنه توجد ثقافة قيادية عالية في الشركة الإفريقية للزجاج و التي توحى بالاهتمام العادل بين الانتاجية و العمال وهذا لتحقيق انتاجية ريفية و سعيها لإرضاء الزبون وكسبها احترامه و ثقته وأيضا الاهتمام بالعامل الذي يعتبر الجزء الرئيسي في العملية الإنتاجية فكلما كان القائد مهتما بالعامل كلما كانت هناك انتاجية عالية.

جدول رقم(19): تشجيع العمل ضمن فريق واحد

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	81.03%
لا	11	18.97%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 81.03% من إجابات العمال يقرون أن المشرف يشجع العمل ضمن فريق واحد وهذا يرجع الى حرصه الشديد على دعم روح التعاون والانسجام والذي يعتبر كحافز معنوي لهم من خلال كسب صداقات بين الأفراد العاملين وهذا ما دعا إليه "التون مايو" والذي شجع على بناء علاقات غير رسمية بين جماعات العمل وضرورة فتح المجال الواسع للتواصل بين العمال والذي يسهل عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار وتسهيل الفهم بين أعضاء الجماعة كما يساعد العمل الجماعي على اكتساب الخبرة ورفع الروح المعنوية وإتقان العمل، وتقاسم المهام بينهم وشعور العمال بالانتماء وهذا ما تمت ملاحظته في المؤسسة بوجود جماعات تربطها علاقة تعاون وانسجام وتقاسم للمهام فيما بينهم.

في حين نجد 18.97% من العمال يرون أن المشرف لا يشجعهم للعمل ضمن فريق ويمكن إرجاعه الى وقوع فوضى بين العاملين.

وعليه يمكن القول أن العمل ضمن فريق واحد يساعد العمال على التواصل فيما بينهم وتحقيق أهدافهم من خلال اكتساب مهارات جديدة ومتكاملة وتفاعلهم مع بعضهم البعض يزيد من اكتساب الخبرة والمعرفة في إطار العمل وذلك عن طريق تكوين جماعات تساعدهم في التواصل وتبادل للأفكار وبالتالي يتوفر نوع من التحفيز والشعور بالرضا الوظيفي والانخراط في هذه الجماعات لكسب الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم والاعتزاز بالعمل في تلك المؤسسة.

جدول رقم(20): مدى تفهم الظروف الاجتماعية للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	08	%13.79
احيانا	43	%74.14
ابدا	07	%12.07
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن 74.14% من إجابات العمال يقرون أن المشرف أحيانا ما يتفهم الظروف الاجتماعية لهم، وهذا يرجع الى المصلحة العامة وفق ما يخدم العمال والعمل في آن واحد فغالبا ما تكون هناك أعذار من العمل والقائد لا يسمح بذلك.

وفي الجهة المقابلة نجد 13.79% من العمال يصرحون بتفهم الظروف الاجتماعية من طرف المشرف كونه يأخذ بعين الاعتبار الأمور التي تعرقل سير العملية الانتاجية ومحاولة إيجاد حلول لها لكي يكون العامل في أحسن حال وبالتالي يزيد من فعاليته ويحسن أدائه وتركيزه على العمل.

وعليه فإن سلوك العامل حيال الآخرين لا تحدده شخصيته فقط وإنما ظروفه الاجتماعية التي يكون لها الأثر الكبير على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة، وأن هذا السلوك يعتبر أحد العناصر الأساسية المحددة للتفاعل والكفاية الإنتاجية فإذا لم يكن لديه أية مشاكل في حياته الاجتماعية أو حياته المهنية وكلما كان مرتاحا ومتفائلا كلما كانت نتائج إيجابية تعود بالفائدة لكل من المؤسسة والعامل معا وبالتالي فلا بد للقائد أن يراعي الظروف الاجتماعية ومحاولة حلها وجعلها في خدمة التنظيم والعامل معا.

جدول رقم(21): تبادل الخبرات في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%39.33	35	اتقان العمل	نعم
%22.47	20	سرعة الانجاز	
%7.87	07	تقليل التكاليف	
%4.49	04	توضيح العمل	
%25.84	23	التقليل من الاخطاء المهنية	
%87.93	51	المجموع	
%12.07	07	لا	
%100	58	المجموع	

ملاحظة: مجتمع البحث أجاب على أكثر من اختيار.

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب العمال يصرحون أنه يتم تبادل الخبرات فيما بينهم وذلك بنسبة 87.93% وهذا يرجع الى ظروف العمل في الشركة الإفريقية للزجاج كما رأينا سابقا والتي يسودها مناخ تنظيمي ايجابي بين العاملين وحرص القائد على تشجيع العمال للعمل ضمن فريق واحد كما هو مبين في (الجدول رقم 19) والاحترام والعلاقات الطيبة في العمل وهذا ما أكدته مقابلتنا للعمال فتبادل الخبرات في العمل يؤدي الى التقليل من الأخطاء المهنية وسرعة التنفيذ وإتقان العمل وهو ما عبرت عنه بنسبة 39.33% من المبحوثين.

في حين نجد ان 12.07% من العمال صرحوا بأنه لا يوجد تبادل خبرات العمل وهذا يرجع الى عدم اللجوء الى الزملاء و الانطواء عن جماعات العمل و تنفيذ المهام الموكلة اليهم بطريقة آلية.

وعليه فإن تبادل الخبرات ونصائح في العمل يساعد على الانخراط في جماعات وبناء علاقات غير رسمية تؤدي بهم الى تحسين الأداء وتبادل المعارف وتوضيح العمل فينعكس على انتاجية الشركة وبالتالي تعود عليهم بالمنفعة، كما أن بروز العلاقات الطيبة بين العمال ترفع من مستوى أدائه وتزيد من الفعالية لديهم.

المحور الثالث: تساهم خصائص المشرف في الشعور بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (22):امكانية تحسين العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	79.30%
لا	2	20.69%
المجموع	58	100%

من خلال المعطيات الاحصائية يلاحظ أن المشرف يقوم بحث العمال على تحسين العمل باستمرار وذلك بنسبة 79.30% و يرجع ذلك الى كون المؤسسة تعمل على تحسين العمل باستمرار من أجل تحقيق الجودة ومنتجاتها ونيل رضا زبائنها والحفاظ على مكانتها ومن جهة اخرى شعور العمال بالراحة النفسية والارتياح داخل أماكن العمل، وكذلك تعلم العمال واكتساب المعارف و الخبرات من خلال التعليمات والإرشادات التي يوجهها لهم المشرف فهم في المؤسسة يتلقون الدعم من المشرف في العمل معنى ذلك أن المشرف يهتم بهم كعنصر أساسي في المؤسسة ويحرص على الحث والتوجيه المستمر من أجل تحسين العمل باعتبار هذا الاخير جزءا من متطلبات الجودة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها.

في حين يختلف بعض العاملين عن ذلك بنسبة 20.69% حيث يرون أن المشرف لا يقوم بحثهم تحسين على العمل ويرجع ذلك الى معرفة المشرف أن العمال لديهم امكانيات و قدرات ومعارف لإنجاز المهام المطلوبة منهم دون حثهم أو مراقبتهم باستمرار .

وعليه يمكن القول أن المشرف يحرص علي حث العمال لضرورة تحسين العمل باستمرار عن طرق تحفيزهم للزيادة في النشاط وبهذا يغلق المشرف روح المنافسة والمبادرة بين العمال مما يدفعهم الى الرفع من الدافعية في العمل وتحقيق الانتاجية من جهة وكسب رضا العمال من جهة ثانية.

الجدول رقم (23): الثقة المتبادلة في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
62.07%	36	دائما
36.21%	21	أحيانا
1.72%	1	أبدا
100%	58	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة يثق المشرف في قدرتهم على إنجاز العمل بإتقان و ذلك بنسبة 62.07% ويرجع الى قدرت العمال على إنجاز مختلف الأعمال فالمشرف ليس مضطرا للقيام بمراقبة أداء عملهم باستمرار فهو مسؤول مباشر عن العمال ويعرف قدرات كل فرد منهم وعلى هذا الأساس يقوم كل عامل بانجاز عمله و بدقة وبما يتمشى مع قدراته ومستواه العلمي، كما أن الثقة التي يمنحها المشرف للعامل تجعله أكثر اهتمام بإنجاز عمله على أكمل وجه وهكذا يكسب العامل ثقة في نفسه من جهة كما يكسب ثقة المشرف من جهة أخرى، أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتها ب 36.21% أقرروا بأن المشرف أحيانا ما يثق في قدرتهم على القيام بمختلف الأعمال، بمعنى أن المشرف أحيانا تكون لديه ثقة اتجاه عماله وذلك في حين قيامهم بإنجاز عملهم بجد وإتقان ويكون ضمن اختصاصهم وفي بعض الأحيان يقوم بتفقدهم خلال العمل فهذا ليس أنه لا يثق فيهم ولكن لرغبته في معرفة صعوبات العمل حيث يقوم بدورات تفقدية لمعرفة نمط سير ونيرة العمل.

في حين كانت نسبة الذين أجابوا بأنه لا توجد ثقة المشرف في قدرتهم على انجاز العمل بإتقان قدرت ب 1.72% ويرجع ذلك الى وجود فروق طفيفة بين وجهة المشرف والعمال حول الثقة الممنوحة لهؤلاء في مكان العمل ويمكن تفسيرها بوجود مشاكل داخل أماكن العمل وهذا ما يفقد الثقة المتبادلة بينهم.

وعليه فإن غالبية أفراد مجتمع البحث أكدوا على ثقة المشرف في قدرتهم على إنجاز العمل بإتقان دون الحاجة الى الرقابة او إعطاء الأوامر والتعليمات الصارمة.

الجدول رقم (24):تقدير المشرف للعمال.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%14.63	6	المكافآت و العلاوات	نعم
%68.30	28	شكر و امتنان	
%17.07	7	الترقية لمنصب اعلى	
%95.12	39	المجموع	
%32.76	19	لا	
%100	58	المجموع	

ملاحظة: مجتمع البحث أجاب على أكثر من اختيار.

يبين الجدول أعلاه بأن المشرف يبدي تقديره للعمال وهو ما صرحت به نسبة 95.12% من الباحثين كما يبين الجدول الطريقة أو الأسلوب الذي يقدر فيه المشرف جهد العمال وذلك من خلال الشكر والامتنان حسب ما صرحت به نسبة 68.30% أما الترقية لمنصب أعلى فقد صرحت نسبة 17.07% أما المكافآت والعلاوات فقدرت بنسبة 14.63% ويرجع ذلك الى مناقشة وتبادل الآراء التي تخص العمل وذلك من خلال الاتصال بين المشرف والعمال وهذا ما أكدته النتائج (الجدول رقم 16) فاحترام المشرف للآراء والأفكار التي يقترحها العامل وهذا التقدير والاحترام يخلق نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والعمال وهذا ما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وفي المقابل نجد نسبة 32.76% صرحوا بأن المشرف لا يبدي تقديره للعمال وهذا يعود الى تطبيق الإجراءات الصارمة في العمل لأن بعض المواقف تتطلب ذلك أحيانا من شأنها أن تؤدي الى نتائج ايجابية للمؤسسة خصوصا إذا كان العمال لا يقومون بعملهم بكل جدية ونشاط .

وعليه فإن المشرف يبدي تقديره للعمال وهذا يؤدي الى تحسين العمل والشعور بالانتماء الى المؤسسة وذلك الشعور بالرضا الوظيفي .

الجدول (25): مجال الإبداع و التطوير في ميدان التخصص.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	32	55.17%
لا	26	44.83%
المجموع	58	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة 55.17% من المبحوثين يمنحهم المشرف مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصصهم ويرجع ذلك الى تشجيع المشرف لعماله على التميز في الأداء والمبادرة والإبداع في العمل وكذلك ترك بعض الوقت للعمال دون مراقبتهم في أداء عملهم من أجل الاستفادة من خبراتهم وتقديم وجهات نظرهم حول المسائل المتعلقة بالعمل، بمعنى أن يمنح المشرف للعمال مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصصهم ويشجعهم الى ابتكار وإبداع أساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في حين قدرت نسبة الذين لا يبدعون ولا يطورون بـ 44.83 % فهم يشاركون بأفكارهم في مجال العمل ويعود ذلك الى عدم امتلاكهم للقدرات والمهارات والكفاءات الكافية التي تسمح لهم بالإبداع والتطوير بالإضافة الى نقص الآلات المتطورة التي تسهل سير العمل ووجود الروتين والملل الدائم في العمل وهذا ما يعتبر حاجز أمام العمال في مجال الإبداع والتطور .

في تصورنا يجب تدريب العمال من أجل تطوير قدراتهم الفكرية والعلمية والاستفادة منهم في مجال تطوير العمل أي الاستثمار في المورد البشري، فالأسلوب الجيد لرفع الأداء هو اكتشاف العمال ذوي الخبرات والمهارات من خلال منحهم فرصة في مجال الإبداع والتطوير ويكون ذلك عن طريق ابداء آرائهم وأفكارهم في مجال سير العمل.

ومنه لاحظنا وجود تباين في أحكام العمال فيما يخص منح أو عدم منح المشرف مجال للإبداع والتطوير في ميدان تخصص العمل وهذا راجع الى طبيعة النشاطات التي يقوم بها كل عامل.

الجدول رقم (26):الشعور بالرضا يدفع للعمل بإخلاص.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	26	44.83%
أحيانا	30	15.72%
أبدا	2	3.45%
المجموع	58	100%

إن قراءتنا للجدول تبين أن شعور العمال بالرضا يدفعهم للعمل بكل جد وإخلاص أحيانا وذلك بنسبة 51.72% وذلك يرجع الى مدى شعور الفرد بالراحة النفسية و الاستقرار في العمل بالإضافة الى إحساس الفرد بالأمان والاحترام والثقة المتبادلة بين المشرف والعمال وبين العمال مع بعضهم البعض أما في بعض الأحيان فيكون العمال غير راضين عن العمل وبالتالي لا يقومون بتأدية مهامهم على أكمل وجه وذلك في حالة عدم شعورهم بالراحة والاطمئنان في العمل وعدم توفر جو ملائم في أماكن العمل بالمقابل هناك عمال يشعرون بالرضا في عملهم مما يدفعهم الى العمل بجد وإخلاص بنسبة 44.83% ويرجع ذلك الى استقرار وارتياح العمال ونشوء علاقات مبنية على المودة والتقدير بين المشرف والعمال.

بينما نجد عاملين فقط حيث قدرت نسبتهم ب 3.45% لا يشعرون بالرضا في العمل لكونهم يبحثون عن الأفضل باستمرار للوصول الى تحقيق ذاتهم والتعبير عن كفاءتهم في العمل.

وعليه يمكن القول أن مدى اجتهاد العامل في عمله مرتبط بشعوره بالرضا في العمل فإذا كان العامل يشعر بالرضا فإنه يقوم بمهامه بكل جد وإخلاص ويكون قادر على تحسين الأداء والمحافظة على استقراره داخل المؤسسة وإذا كان غير راض فهو لا يبدي أي اجتهاد في عمله.

الجدول رقم (27):الكيفية التي يؤدي بها العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إتقان العمل	37	63.79%
الاداء بصورة عادية	20	34.48%
اللامبالاة	1	1.72%
المجموع	58	100%

استنادا الى الجدول أعلاه نلاحظ أنه عندما يقوم المشرف بتدريب وتشجيع العمال على أداء العمل بإتقان بنسبة 63.79% وهذا راجع لتشجيع وتحفيز المشرف للعمال على بذل مجهود أكثر وذلك برفع الروح المعنوية وحثهم على المشاركة في برامج التدريب من أجل تنمية كفاءتهم ليكونوا أكثر ملائمة وأكثر إيجابية نحو وظيفتهم وفي الجهة المقابلة نجد 34.48% من المبحوثين يصرحون بأنهم يقومون بأعمالهم بشكل عادي ويعود ذلك لطبيعة العلاقة العادية بين المشرف والعمال هذا ما يوضحه (الجدول رقم 17) كما يرى العمال بأن إنجاز المهام بإتقان من واجباتهم ولا يحتاج ذلك الى تشجيع من طرف المشرف.

في حين نجد نسبة 1.72% من العمال غير المهتمين بتشجيع وتدريب المشرف على القيام بعمل ما وذلك يعود الى تهاونهم وتكاسلهم في العمل.

ومنه فإن المؤسسة تسعى دائما الى تشجيع وتدريب العمال على إتقان العمل من أجل تحسين كفاءتهم وتشجيعهم على المثابرة في العمل وتنمية روح المبادرة وبالتالي شعورهم بانتمائهم للمؤسسة فالأهداف تكون مشتركة وعليه السعي لتحقيقها وتطويرها.

الجدول رقم (28): اقتراح المشرف طرق جديدة في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	63.79%
لا	21	36.21%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن المشرف يقوم بإبداع طرق جديدة في العمل وذلك بنسبة 63.79% ويرجع ذلك الى كون المشرف مرن في تسيير الأمور وأنه يشارك عماله في تحقيق التقدم والتطور وعن طريق اختيار طرق مناسبة التي تتلاءم مع قدراتهم من أجل زيادة الانتاج وتطويره فالمشرف يسعى الى مواكبة التطورات و التغييرات وتقديم طرق جديدة في المؤسسة .

بينما كانت إجابة الفئة الثانية بالنفي (لا) بما يعادل نسبة 36.21% عن عدم إبداع المشرف في ايجاد طرق جديدة في العمل ويرجع ذلك الى استقرارهم وارتياحهم دون مشاركة المشرف في عملية تطبيق هذه الطرق الجديدة.

وعليه يمكن القول أن المشرف مرن في تسيير الأمور التنظيمية التي تخص المؤسسة وأنه يستشير العمال ويشاركهم في المبادرات الجديدة التي قد يدخلها على طريقة العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (29): اعتبار المشرف قدوة جيدة في العمل.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
43.48%	20	نعم	المواظبة في العمل
50%	23		احترام الزملاء في العمل
6.52%	3		التضحية من أجل المصلحة العامة
84.78%	39		المجموع
32.76%	19	لا	
100%	58		المجموع

ملاحظة: مجتمع البحث أجاب على أكثر من اختيار.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 84.78% من المبحوثين يقرون بأنهم يعتبرون المشرف قدوة حسنة و ذلك من خلال طريقة معاملته لهم والتي تتميز باحترام الزملاء في العمل حيث قدرت بنسبة 50% وهذا من خلال تفهم المشرف لظروف العمل ويدل ذلك على وجود علاقات انسانية بين الطرفين في حين نجد نسبة 43.48% من المبحوثين يعتبرون المشرف قدوة حسنة من خلال المواظبة في العمل و ذلك باحترام مواقيت العمل والقيام بهذا الاخير بكل جدية وإخلاص من أجل تحقيق الربح و زيادة الإنتاجية اما نسبة 6.52% من المبحوثين يعتبرون المشرف قدوة حسنة في العمل وذلك من خلال التضحية من أجل المصلحة العامة وهي بنسبة ضعيفة ، أما النسبة التي كانت إجابتها ب(لا) قدرت بنسبة 32.72% أقرت بأنها لا تعتبر المشرف قدوة حسنة في العمل ويعود ذلك الى نقص المعرفة في طريقة معاملة المشرف للعمال لأنه وحسب دراستنا اتضح لنا أن أغلبية المبحوثين مدة عملهم أقل من (5) سنوات.

وعليه فالمشرف يعتبر قدوة جيدة في العمل وذلك من خلال اهتمام المشرف ببيئة العمل بالإضافة الى السير الحسن والسليم للأعمال والمهام التي يقوم بها العمال وتغاضي المشرف لبعض المشكلات والأخطاء التي تحدث في أماكن العمل.

المحور الرابع: الإشراف والسلوك التنظيمي للعمال

جدول رقم(30) الأسلوب المتبع في عملية الاشراف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مباشر	51	%87.93
غير مباشر	7	%12.07
المجموع	58	%100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الأسلوب المتبع في عملية الإشراف هو الأسلوب المباشر وذلك بنسبة %87.93 وهذا يرجع الى سعي إدارة المؤسسة الى الاحتكاك بالعمال ومعرفة انشغالاتهم ومتابعة مراحل العمل بصورة مباشرة، ومعرفة النقائص والصعوبات التي تواجه العمال فيعمل على القضاء عليها أو تحسينها، من أجل توفير جو يساعده على بذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أداء أفضل، كما يعمل على مساعدتهم في توضيح طرق العمل والقضاء على الصعوبات التي تواجههم ويقوم بتشجيعهم للرفع من معنوياتهم .

كما أن المشرف يحاول تقديم كل استفساراتهم وآرائهم وأفكارهم التي يقترحونها فيما يتعلق بالعمل الى الادارة العليا باعتباره همزة وصل بين الإدارة وبينهم، وهذا ما أكدته مقابلتنا مع بعض العمال والذين صرحوا أن المشرف هو من يهتم بنقل اهتماماتهم نحو الإدارة .

في حين نجد %12.07 من إجابات العمال يصرحون أن الأسلوب المتبع هو الأسلوب غير المباشر ويمكن إرجاعه الى أن هذا الأسلوب يكون متيحا فقط بين العمال، كما أن المشرف لا يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار كل العمال لأنهم يمثلون النسبة الأكبر في الشركة .

وعليه فإن المؤسسة تسعى دوما للتعرف على ظروف العمل ومحاولة تحسينها والعمل على اصلاح الاخطاء من أجل الحصول على أداء أفضل .

ومنه يمكن القول أن القائد الفعال هو الذي يقوم بحل مشاكل العمال وتحقيق مطالبهم بأسلوب مباشر ليكسب ثقتهم وولائهم لأن هذا سيشرعهم بأهميتهم في المؤسسة وأنهم كأعضاء فاعلين، وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على المصلحة العامة.

جدول رقم(31) الإشراف الصارم والانضباط في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%82.75
لا	10	%17.24
المجموع	58	%100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن الإشراف الصارم يزيد من الانضباط في العمل وذلك بنسبة %82.75 وهذا يرجع أن القائد يطبق كل الإجراءات القانونية الخاصة بالعمل وصرامته في تطبيقها للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة وتوضيح القوانين بالنسبة للعمال الذين يتهربون من المسؤولية، أو التغيب عن العمل والتأخر المتكرر وكذا تضييع الوقت أثناء فترات العمل، فاستعمال المشرف للرقابة الصارمة تؤدي الى المحافظة على الاستقرار والإقبال على أداء العمل وتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة منه، وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية والتي ربطت القيادة بالصرامة في تطبيق القوانين حيث أكد "هنري فايول" في نظريته أن الانضباط والالتزام بقواعد السلوك والعمل واحترام اللوائح وطاعة الاوامر تؤدي للحصول على أداء أفضل.

في حين نجد %17.24 من المبحوثين يصرحون أن الإشراف الصارم لا يزيد من الانضباط في مكان العمل وهذا يرجع الى أن الإشراف الصارم يشعرهم بعدم الارتياح والتذمر في مكان العمل مما يؤدي الى ضعف أدائهم وهذا ما صرح به بعض العمال .

ومن خلال تقدم يمكن القول أن المؤسسة تتخذ الإشراف الصارم لزيادة الانضباط في مكان العمل وتوضيح القوانين والإجراءات الرسمية وضرورة احترامها حتى تكون هناك أجواء مناسبة لتنفيذ العمل والقيام بمهامهم دون تمييز، واعتبار كل العمال سواسية دون المفاضلة وذلك بغية تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمؤسسة.

جدول رقم(32): امتثال العمال للنظام الداخلي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	48	%82.76
لا	1	%10
	3	%30
	6	%60
	10	%17.24
المجموع	58	%100

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يلتزمون بالنظام الداخلي وذلك بنسبة %82.76 وهذا يرجع الطبيعة المشرف وتطبيقه للقوانين والإجراءات التي تصب في المصلحة العامة للشركة والتزام كل العمال بتطبيق النظام الداخلي يساعد في تحسين الأداء وشعور العامل بالرضا في تسيير دون وجود محسوبية ومحاباة في الشركة.

في حين %17.24 من إجابات المبحوثين يرون أن المشرف لا يلزم جميع العمال بالامتثال للنظام الداخلي وهذا يرجع الى عدم تفهم العمال للظروف الشخصية للبعض أو الحالات الطارئة التي قد يتعامل معها المشرف بكل حساسية وتعاون وهذا قمنا بملاحظته في (الجدول 17) وبالتالي شعورهم بوجود تمييز بين العمال وعدم رضاهم عن بيئة العمل.

ويعنى أن القيادة الفعالة هي التي توفر التعاون بين العمال وخلق جو عمل مناسب وروح فريق متكامل و توعية العمال بالنظام الداخلي وضرورة الالتزام به وهذا يساعدهم على تأدية مهامهم بأحسن طريقة للحصول على نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الجميع.

ويمكن القول أن الالتزام بتنفيذ الأوامر والواجبات والقوانين المعمول بها واجب كل كافة أعضاء المؤسسة و العملية الإنتاجية بغية الحصول على أداء بطريقة سريعة في بيئة عمل مناسبة مما يحقق لهم الشعور بالاستقرار والانتماء والولاء في إطار النظام الداخلي لها.

جدول رقم(33): طريقة متابعة المشرف للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متابعة عن بعد	35	60.35%
تقارير العمل	18	31.03%
تقارير الاداء	5	8.62%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 60.35% من العمال يقرون أن المشرف يتابع عملهم عن بعد وهذا يرجع الى الثقة المتبادلة بينهم وحتى لا يشعر العامل أنه يراقبه و يتابعه متابعة لصيقة والتي تؤثر عليهم و تسبب لهم الإحراج، وبالتالي يكون المشرف قد منحهم نوعا من الحرية أثناء العمل لتأدية مهامهم وتقديم وجهات نظره حول المسائل الخاصة بالعمل دون الشعور بالضغط والقيود وبالتالي الاستفادة من خبرته.

في حين نجد 31.03% من إجابات المبحوثين يرون أن المشرف يتابع عملهم عن طريق تقارير العمل وهذا يرجع الى رسمية العلاقات والإجراءات الخاصة بالإنتاجية والعمل.

وعليه يمكن القول أن المشرف لابد له أن يكون على دراية بكل ما يحدث داخل المؤسسة ويقوم بتقسيم أعمالهم والتعرف على جوانب النقص فيها من أجل إصلاحه والسعي الى إيجاد طرق لحل مختلف المشكلات التي قد تواجهه مرؤوسيه وتحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين أدائهم و بالتالي الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة.

جدول رقم (34): القوانين الواضحة والإقبال على العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	91.38%
لا	5	8.62%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يقررون أن القوانين الواضحة تزيد من الإقبال على العمل وذلك بنسبة 91.38% وهذا يرجع الى وضوح القوانين داخل الشركة واحترام العمال لها مما يسهل العملية الإنتاجية وسرعة التنفيذ، و بالتالي زيادة دافعيته لأداء العمل وتحسين أدائه، فبوضوح القوانين والمهام يساعد العامل في ممارسة كل واجباته وهذا يشعره بنوع من الارتياح وارتفاع للروح المعنوية.

في حين نجد (5) خمسة أفراد من مجتمع البحث بنسبة 8.62% يرون أن القوانين الواضحة لا تزيد من الإقبال على العمل وهذا يرجع الى أنهم على دراية بهذه القوانين وإنهم يحترمونها ويتمثلون لها لكنهم لا يعتبرونها دافعا لزيادة أدائهم.

وعليه يمكن القول أن القوانين الواضحة تزيد من أداء العمال وتساعدهم في التعرف على مختلف التعليمات التي لابدّ لهم أن يتقيدوا بها، وهذا لضمان السير الحسن للمهام و الواجبات.

جدول رقم (35) : الأداء الضعيف وكيفية معالجته

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%47.37	27	التوعية	نعم
%5.26	3	التكوين	
%35.09	20	التحذير والإنذار	
%3.51	2	العقاب	
%8.77	5	التغاضي عن الأمر	
%81.03	47	المجموع	
%18.96	11	لا	
%100	58	المجموع	

ملاحظة: مجتمع البحث أجاب على أكثر من اختيار.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ 81.03% من المبحوثين يصرحون أن المشرف ينتقد الأداء الضعيف وهذا يرجع الى أن انتقاد الأداء الضعيف والتشجيع على تحسينه والذي يعتبر من أولويات المشرف حيث يعمل على معالجة الأداء الضعيف عن طريق التوعية وذلك بنسبة 47.37% كما أنه يستعمل أسلوب التحذير والإنذار وذلك بنسبة 35.09% وهذا حتى لا يقع العمال في نفس الخطأ ويرفعوا من مستوى أدائهم وإرشادهم وتوجيههم لسبب أو الخطأ الذي وقعوا فيه من خلال تكوينهم وتدريبهم، وبالتالي وضع الحلول ومناقشتها لمعرفة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تتخذ من العقاب كوسيلة في معالجة الأداء وهذا يشير الى الاهتمام الكبير للعمال وهذا ما تمت ملاحظته من خلال إجاباتهم.

في حين نجد 18.96% من العمال يرون أن القائد لا ينتقد الأداء الضعيف وهذا يرجع الى طبيعة عملهم الذي لا يستدعي التدخل و النقد.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة تهتم بعمالها ولا تتبع الإجراءات السلبية أو العقاب أو الخصم من الأجر بل تشجع عمالها وتوعيههم بطريقة العمل وتكوينهم إن لزم الأمر، ومعالجة مشاكلهم.

فالمشرف يعتبر العمال كجزء من الشركة وجميعهم يساهمون بنسبة معينة في تحقيق الأهداف المشتركة و السعي معهم الى تحقيق نتائج أحسن من أجل الحصول على حوافز مما يعود بالإيجاب على نفسية العامل وأدائه.

جدول رقم (36): المسؤولية اتجاه الحوادث المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مسؤولية فردية	22	37.93%
مسؤولية جماعية	23	39.66%
هما معا	13	22.41%
المجموع	58	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 39.66% من إجابات المبحوثين يعتبرون أن المشرف ينظر لمسؤولية الحوادث المهنية مسؤولية جماعية وهذا يرجع الى تحمل المشرف المسؤولية -لأنه يعتبر المسؤول الأول على مرؤوسيه- في حالة تعرض العامل لحادث بسبب إتلاف الآلات وقدمها، فيهتم به ويقوم بتعويضه عن الضرر الذي الحق به من خلال كتابة تقرير للإدارة العليا، وهذا ما أكدته مقابلتنا مع مسؤول الموارد البشرية وبالتالي يدل هذا على عدم تهرب القيادة من حماية العمال لطبيعة العمل الحساس الذي يقومون به .

في حين نجد 37.93% من إجابات المبحوثين يرون أن المشرف يعتبرها مسؤولية فردية وهذا يرجع الى عدم التحكم الجيد في بعض الآلات والتهاون أثناء أداء العمل من قبل بعض العمال، ويرجع أيضا الى عدم ارتدائهم للملابس الوقائية الخاصة وهذا ما تمت ملاحظته في ورشات العمل وعدم امتثالهم للإجراءات والتعليمات الخاصة بالوقاية والأمن .

وعليه يمكن القول أن الشركة الإفريقية للزجاج تحرص على عدم الوقوع في الأخطاء والحوادث المهنية التي تؤثر على كل الطاقم الإنتاجي وكذا الحرص على توعية العمال وتدريبهم على الآلات الجديدة .

وبالتالي فإن المؤسسة تسعى لتوفير الأمن والوقاية وإجراءات السلامة المهنية لحماية كل من يساهم في تحقيق الإنتاج.

جدول رقم(37): التوجيه وارتفاع الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	%89.66
لا	6	%10.34
المجموع	58	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن التوجيه يؤدي الى ارتفاع الأداء وذلك بنسبة %89.66 وهذا يرجع الى طبيعة العمل الذي يشغله المورد البشري والذي يكون بإصدار التعليمات والمهام الخاصة بكل وظيفة، ومحاولة التعرف على الجوانب الغامضة في العمل، وكذا تأدية المشرف لدوره وتوعية العمال وتوجيههم للقيام بالعمل الصحيح وحثهم على إتباع التعليمات والإجراءات التنظيمية والسلامة المهنية لعدم التعرض للحوادث كما رأينا في (الجدول رقم36)، وأن استفسار العمال عن العمل الذي يقومون به يؤدي بهم الى معرفة ممارستهم لعملهم، كما أن المشرف يكون قادرا على اتخاذ القرارات الصائبة ويقف مع عماله أثناء فترات العمل لزيادة توجيههم بالإضافة الى تبادل النصائح بين العمال ونصحهم ووعيتهم بأهمية عملهم ومساعدة بعضهم البعض في المهام الصعبة يدل على روح الفريق والمعاملة الطيبة كما رأينا سابقا.

ونجد %10.34 من إجابات العمال لا يعتبرون التوجيه يزيد من الأداء وهذا يرجع الى معرفتهم بطبيعة عملهم وإتباعهم للقواعد والقوانين الخاصة بهم إضافة الى خبرتهم الطويلة في ممارسة هذا العمل، كما أنهم يتقيدون بإجراءات السلامة المهنية وبالتالي لا يعتبرون التوجيه كحافز لزيادة أدائهم.

وعليه يمكن القول أن الشركة تسعى الى توجيه عمالها للقيام بالعمل على أحسن طريقة مما ينعكس بالإيجاب على الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة الى بروز العلاقات الطيبة وروح التكامل فيما بينهم أثناء تأدية المهام والمشاركة والتعاون وهذا يؤدي الى شعورهم بالانتماء وتوضيح العمل وتسهيل المشرف للعملية من خلال توضيحها والتشجيع على تنفيذها بطريقة سريعة وغير متعبة.

جدول رقم (38) :المدة المستغرقة في تأدية المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
7.69%	04	رقابة المشرف
34.62%	18	ثقة المسؤول بك
5.77%	03	الظروف المحيطة
51.92%	27	وضوح المهام
82.76%	48	المجموع
17.24%	10	نعم
100%	58	المجموع

ملاحظة : مجتمع البحث اجابوا أكثر من اختيار

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن 82.76% من إجابات العمال يصرحون أنهم لا يستغرقون مدة طويلة في تأدية المهام الموكلة اليهم وهذا يرجع الى وضوحها وذلك بنسبة 51.92% أي عدم استغراق وقت طويل في تنفيذ المهام وهذا ناتج عن اللوائح والتعليمات الواضحة والتي تزيد من الإقبال على العمل كما رأينا في (الجدول رقم 34) ويرجع أيضا الى الثقة التي يمنحها المشرف للعمال وذلك بنسبة 34.62% وهذا يؤدي بهم الى إتقان العمل وإنهائه في وقت قصير وهذا ما تمت ملاحظته عند النزول للميدان حيث توفر المؤسسة على ظروف عمل مناسبة وايجابية ومساعدة بعضهم البعض.

في حين نجد 17.24% من العمال يصرحون بأنهم يستغرقون وقت طويل في تنفيذ العمل وهذا يرجع الى قلة خبرتهم ونقص التدريب في كيفية استعمال الآلات الحديثة، كما نجد أن المؤسسة تحرص على تجديد العمال وهذا ما يفسر حاجة المؤسسة الى تدريب وتكوين العمال.

وعليه فإن المشرف لابد أن يراعي قدرات الأفراد ومنحهم ثقة أكبر لإنجاز الاعمال بطريقة حسنة وخلق جو تعاون بينهم وظروف عمل مناسبة مما يؤدي الى زيادة إنتاجية الشركة وبالتالي تعود على مصلحتها.

خلاصة الفصل :

ومن خلال هذا الفصل قد تم تفريغ بيانات الاستثمار وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، ثم عرضها وتحليلها وتفسيرها تم التوصل نتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثلة في الشركة الإفريقية للزجاج.

الفصل السابع :مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

تمهيد:

إن هدف كل بحث علمي هو الوقوف على النتائج المتعلقة بطبيعة الموضوع، وتتجلى أهمية البحث في القيمة العلمية لهذه النتائج، وفي درجة الدقة والموضوعية التي بلغتها.

وعليه سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وتوضيح مدى تحققها ومقارنة نتائجها مع بعض نتائج الدراسات السابقة، ووصولاً إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العمال.

أولا / مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الاولى:

انطلاقا من الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "يؤدي النمط القيادي الديمقراطي الى حسن الإنجاز" يتضح أن إدارة المؤسسة تستشير العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث أن إعطاء الفرصة للعامل في اتخاذ القرارات وسن القواعد والقوانين يشعره بقيمته في المؤسسة ويحسسه بأنه عنصر هام وشريك داخل المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائه واستقراره في المؤسسة وتحقيق درجة كبيرة من الروح المعنوية المرتفعة وهو ما ينعكس على الأداء والإنتاج، وهذا ما بينه الجدول رقم (12)، وفي محاولة معرفتنا إن كان العمال يقترحون طرق جديدة في العمل فقد أكدت نسبة 58.62% من الجدول رقم (15) أن المشرف يتقبل اقتراحات العمال التي تخدم كل من المؤسسة والعمال في آن واحد أي أن القيادة تسعى الى تشجيع العمال ومشاركتهم في صناعة التميز للمؤسسة وهذا من دون شك يزيد من دافعية العمال وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم فيزيد شعورهم بالثقة والارتياح .

كما أن التعاون الإيجابي للمشرف يزيد من تعاون العمال وتحسين مستوى أدائهم من خلال خلق جو من التعاون والانسجام وهذا ما أكدته نسبة 82.76% من الجدول رقم (13) حيث أن التعاون الإيجابي يؤثر على نفسية العمال وينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة .

كما أشار الجدول رقم (14) بنسبة 62.07% أن القانون يطبق بعدل على العمال وهذا راجع الى وجود تشاركية وتطبيق مبدأ المساواة بين العمال بما يؤدي بهم الى الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة وزيادة ولائهم لها دون التحيز أو وجود محاباة في مكان العمل، كما أن القائد هنا يسعى الى خلق علاقة طيبة مع مرؤوسيه مبنية على أساس الاحترام والتعاون المتبادلين نظرا لأن طبيعة العلاقة السائدة بينهم تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لديهم، فكلما كانت هذه العلاقة تقوم على التعاون والانسجام والاحتكاك بينهم كلما أدى ذلك الى الرفع من مستوى الأداء لدى العمال.

أما فيما يتعلق باهتمامات المشرف في العمل فإن الجدول رقم (18) يؤكد بنسبة 75.86% أن القائد يهتم بالإنتاج والعمال معا وهذا مرتبط بثقافة ومهارة القائد في محاولته للحفاظ على وتيرة الإنتاج العالية والأداء الجيد والتوفيق بين الاثنين للرفع من الإنتاجية ورضا العمال.

كما نجد أن المؤسسة تحرص على تشجيع العمال للعمل ضمن فريق واحد وهذا من أجل بناء علاقات غير رسمية بين جماعات العمل لاكتساب الخبرة وتقاسم المهام بينهم وذلك بنسبة 81.03 % من الجدول رقم (19) وفي محاولة معرفتنا لإمكانية وجود اتصال بين كل من المشرف والعامل وقفنا على أن عملية التواصل بينهم أتاحت لهم نقل الأفكار وتسهيل طبيعة العمل كما ساعدت على نشأة التعاون في العمل وتحقيق التفاعل بين الأفراد وهذا ما وضحه الجدول رقم (16).

أما فيما يتعلق بتبادل الخبرات بين العمال الذي يؤدي الى سرعة الإنجاز وسيادة التجانس وتحسين ظروف العمل وكذا بروز العلاقات الطيبة بما يقضي خلق مناخ تنظيمي ايجابي بين العاملين وبالتالي ينعكس على المصلحة العامة وهذا ما نقف عليه في الجدول رقم (19).
وعليه يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت الى حد كبير.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مؤداها "تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي " يتضح أن القائد يحث العمال باستمرار على تحسين الأداء وذلك من أجل تحقيق الجودة ونيل رضا الزبون وهذا ما وضحه الجدول رقم (22) وهو ما يؤدي بدوره الى الإبداع والابتكار لأساليب عمل ملائمة لتحقيق جودة عالية (أنظر الجدول رقم 25) .

كما يوضح الجدول رقم (23) وذلك بنسبة 62.07% أنه توجد ثقة متبادلة بين العمال والمسؤولين وهذا مرتبط بظروف العمل المناسبة والاستقرار والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يؤدي بدوره الى الشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي يدفعهم للعمل بجد وإخلاص بما ينعكس إيجابا على الإنتاج والشعور بالراحة النفسية والاستقرار في مكان العمل وهو ما تؤكد نسبة 44.83% من الجدول رقم (26).

أما فيما يتعلق بتقدير المشرف للعمال فقد أكد الجدول رقم (24) بنسبة 95.12% أن إدارة المؤسسة تقدر وتحترم مجهود العمال من خلال تحفيزهم والرفع من معنوياتهم وذلك بالشكر والامتنان وكذا المكافآت والترقية لمناصب أعلى، وأيضا بتشجيعهم وتدريبهم على العمل وإتقانه من أجل تحسين كفاءاتهم وتحقيق الفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة والسعي لتطويرها أنظر الجدول رقم (27).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت الى حد ما.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

إذا رجعنا إلى الفرضية الفرعية الثالثة الموسومة بـ "يؤثر الإشراف على السلوك التنظيمي للعمال نجد أن الأسلوب المباشر هو الأسلوب المتبع في عملية الإشراف ويرجع إلى سعي إدارة المؤسسة إلى الاحتكاك بالعمال ومتابعة مراحل العمل بصورة مباشرة وهذا يدل على أن هناك اتصال، انسجام وتفاعل بين العمال والمشرفين وهذا من أجل كسب ثقة المرؤوسين وضمان ولائهم للمنظمة والرفع من روحهم المعنوية من خلال شعورهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة وبالتالي فإن الإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الإيجابية يزيد من إتقان العمل وهذا ما دلت عليه نسبة 87.93 % من الجدول رقم (30)، أي أن قادة المؤسسة يحرصون على توجيه العمال للقيام بالعمل الصحيح وحثهم على إتباع التعليمات والإجراءات التنظيمية وتوضيح العمل والتشجيع على تنفيذه بسرعة وبدون مشقة مما ينعكس بالإيجاب على الإنتاج وما يصبو إليه العمال من أهداف أنظر الجدول رقم (37).

كما أشار الجدول رقم (31) بنسبة 82.75 % إلى أن الإشراف الصارم يزيد من الانضباط في العمل ويرجع ذلك إلى سعي المؤسسة إلى تطبيق كل الإجراءات التنظيمية الخاصة بالعمل لزيادة الالتزام في مكان العمل، كما أن القوانين الواضحة وتطبيقها عليهم دون تحيز أو مفاضلة تؤدي بالعمال إلى احترامها وتنفيذها وهو ما يجعلهم يشعرون بالرضا وبالتالي تزيد من الدافعية والإقبال على العمل وهذا ما بينته نسبة 91.38 % من الجدول رقم (34).

أما فيما يتعلق بامتثال العمال للنظام الداخلي فإن الجدول رقم (32) يؤكد بنسبة 82.76 % أن غالبية العمال يمثلون للنظام الداخلي ويلتزمون بتنفيذ الأوامر والتعليمات وهذا يساعدهم على أداء العمل بطريقة سريعة في بيئة عمل مناسبة بما يحقق لهم الاستقرار والشعور بالاطمئنان والولاء للمؤسسة.

أما بخصوص الأداء الضعيف للعمال فقد بين الجدول رقم (35) بنسبة 81.03 % أن المشرف يتبع طرق وأساليب من أجل التخلص من هذا الأخير، إذ يعمل على تشجيع العامل وذلك عن طريق التوعية والتحسيس من جهة والتكوين من جهة أخرى، وكما أنه يعتبر المسؤول الأول على مرؤوسيه في حالة تعرض أي فرد لحادث مهني أو أكثر فيعمل على توفير شروط الأمن وإجراءات السلامة المهنية لحمايتهم وتقادي الأخطاء المهنية وهو ما وضحه الجدول رقم (36).

واستنادا إلى كل ما تقدم يمكن أن نستنتج أن هذه الفرضية قد تحققت.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل اليها في ضوء الفرضيات الفرعية، يمكن أن ننقل الى مناقشة هذه النتائج وتحليلها في ضوء الفرضية العامة الموسومة بـ " للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي" حيث يمكن التأكيد على أن استشارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالاستقرار والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهذا ما يشجعهم على العمل من أجل التفوق وخلق روح المبادرة لديهم وتحقيق التعاون في العمل والسعي للرفع من مستوى الإنتاج، فإذا لاحظ المشرف انخفاضا في مستوى الأداء يسعى لمعرفة الأسباب أو المعوقات التي واجهتهم والقضاء عليها .

فمن خلال الديمقراطية في التعامل ونشر أساليب الحوار والنقاش تسمح بخلق علاقات وطيدة أساسها الثقة والاحترام والتقدير بين القادة المشرفين والمرؤوسين، وهذا من خلال التعاون الرئيس معهم مما يزيد من أدائهم بروح عالية وحرصه على العمل ضمن فريق واحد والتشجيع على بناء علاقات صداقة بينهم وهو ما يتوافق مع دراسة "التون مايو" حول العلاقات الانسانية داخل المؤسسة وتأكيدا على أن العنصر البشري له تأثير كبير على الإنتاج وأن زيادته تعتمد على تشجيع وفهم العمال وضمان الاستقرار والراحة النفسية في مكان العمل وهو ما وقفنا عليه في الفرضية الفرعية الأولى.

في حين أن ترك مساحة كافية من أجل الإبداع والتطوير والابتكار لطرق وأساليب عمل جديدة تنمي شعور العمال بأنهم جزء رئيسي من المؤسسة وينتج عن ذلك الشعور بالارتياح وبذل جهد أكثر أثناء العمل، فعند جود ثقة متبادلة بين العمال وبين القائد والعلاقات الطيبة تبعث فيهم نوعا من الراحة وارتفاع الروح المعنوية وزيادة ولائهم وحبهم لعملهم وبالتالي استقرارهم في العمل.

فكلما كان هناك تقدير لأداء العمال وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم وقدرته على التأثير فيهم وتشجيعهم وتدريبهم على السير الحسن للعمل، وبالتالي فإن مستوى الأداء يعود بالدرجة الأولى لبعض الصفات والخصائص الشخصية للقائد من خلال كسب ثقتهم وهذا يساعدهم على تنمية الأداء والسعي الى بذل اقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف مشتركة وهو ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

كما أن المؤسسة تسعى الى تحقيق الانسجام والتفاعل بين العمال والمسؤولين وذلك من أجل كسب ثقتهم وولائهم ورفع الروح المعنوية لهم من خلال الإشراف المباشر والتعاون الكبير مع العمال، فالتفاهم والحوار وحسن المعاملة تزيد من إتقان العمل، كما أن إتباع القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة ونشر

العلاقات الإنسانية والتعاون بينهم يولد شعورا بالرضا والراحة والاستقرار وبالتالي تزيد من دافعيته وإقباله على العمل وهذا يعود بالمنفعة المشتركة للمؤسسة والعمال معا.

فالقيادة في المؤسسة تسعى دوما الى إقناع المرؤوسين بتحسين أدائهم عن طريق التدريب التكويني والتحسيس والتوعية وكذا توفير ظروف عمل مناسبة من أجل كسب رضاهم عن طريقة التسيير وجعلهم يشعرون أنهم أولى اهتماماتهم وأنهم العنصر الفعال في المؤسسة مما يزيد في الفعالية الانتاجية للمؤسسة إضافة الى تحقيق رضا العمال.

وعليه يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع البحث محققة الى حد كبير .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

سبق وأن تعرضنا في الجانب النظري لمجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ووجدنا أنها تتميز بالاختلاف والتباين إذ أن كل منها تميزت بتصورات معينة في معالجتها لهذا الموضوع، وبعد أن تناولنا بالتحليل والمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء فرضياتها ورأينا أنه من الواجب علينا أيضا أن نتعرض لدراسات الأخرى وما توصلت إليه في البيئات المختلفة حول الموضوع الذي تبحث فيه دراستنا، ومقارنة ما استخدمته مختلف هذه الدراسات السابقة من مناهج و أدوات لجمع البيانات وما توصلت إليه من نتائج.

إن هذه الدراسات تختلف في الحقيقة عن دراستنا في البيئة التي أجريت فيها وفي شروطها غير أنها دراسة ميدانية استهدفت فحص واستقراء الواقع الموضوعي لظاهرة القيادة الإدارية، وقد حاولنا انتقائها بأن تكون معظمها في مجال العمل التي يمارسها المشرف على عماله ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في ارتباط ذلك بعامل الاهتمام والتوجيه والرقابة والاحترام أوفي أثر العوامل المادية والاجتماعية أو العلاقة بين المشرف والعمال ودور ذلك في زيادة الأداء وهذا وقد كانت النتائج التي انتهت إليها هذه الدراسات تتفق وتتشابه في الكثير من الجوانب مع دراساتنا وتختلف في أخرى غير أنها جميعها تؤكد على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات.

ويمكن أن نستعرض كل هذا بالإيجاز فيما يلي:

1- بالنسبة للمنهج:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع البحث ولأننا نعتبره حسب تصورنا المنهج الذي يمكننا من جمع المعلومات أكثر حول موضوع بحثنا، وهذا ما يتوافق مع معظم الدراسات السابقة حيث وجدنا أن معظمها استخدمت المنهج الوصفي مثل دراسة "كيرد عمار، فرخة ليندة، شايبين نوال"

وهناك من استخدم المنهج الوصفي مثل: دراسة " فرخة ليندة، كيرد عمار، حسن محمود حسن ناصر" أما "صالح جيلح" فاستعمل منهج دراسة الحالة، وفيما يخص مجتمع البحث(العينة) فإننا نجد اختلاف في استعمالها من دراسة الى أخرى فهناك من استخدم المسح الشامل كدراسة "فرخة ليندة" وهناك من استخدم عينة عشوائية طبقية منتظمة كما في دراسة "شايبين نوال" وهناك من استخدم عينة عشوائية طبقية كما في دراسة "كيرد عمار" وما يمكن الإشارة إليه هنا هو أن كل دراسة استخدمت العينة حسب طبيعة مجتمع البحث لدراسة درجة تمثيله بما يوافق أهداف الدراسة، وعموما فإن دراستنا تتفق مع معظم الدراسات السابقة في كونها اعتمدت المنهج الوصفي، كما أشرنا في البداية الى أنه المنهج الملائم لجمع معلومات وبيانات أكثر حول موضوع الدراسة هو الذي يمكننا حسب تصورنا من الوصول الى تفسير واقعي للعوامل المرتبطة بمتغيرات موضوع دراستنا .

2- بالنسبة لأدوات الدراسة:

وتتمثل في الأدوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا لجمع البيانات من ميدان الدراسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى نتائج واقعية، وقبل أن نتطرق الى الأدوات التي اعتمدت في دراستنا تجدر بنا الإشارة الى أن كل دراسة من الدراسات السابقة اعتمدت على الاستمارة والاستبيان سواء تلك التي اعتمدت على المنهج الوصفي أو منهج دراسة الحالة أو منهج المسح بالعينة، فدراسة كل من "كيرد عمار، فرخة ليندة" قد اعتمدت على الاستبيان كما استخدمت المقابلة في بعض الدراسات كدراسة "شايبين نوال، فرخة ليندة، صالح جيلح" وقد أفادتنا هذه الدراسات أيضا فيما يخص تساؤلات الدراسة وصياغة أسئلة الاستمارة بمحاورها الأربعة.

كما أن دراستنا اعتمدت على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من الميدان نذكر منها: الملاحظة والمقابلة والاستمارة، السجلات والوثائق وفي الاستمارة مثلا اعتمدنا في دراستنا على 34 سؤال منها(11)

سؤال ينص على أن القيادة الديمقراطية تؤدي الى حسن الإنجاز و(07) منها أسئلة للبيانات الشخصية و(08) أسئلة للبيانات الخاصة بخصائص القائد ومساهماتها في الشعور بالرضا الوظيفي و(08) أسئلة حول تأثير الإشراف على السلوك التنظيمي للعمال، حيث وزعت كل هذه الأسئلة على عينة من أفراد مجتمع البحث على أساس أننا اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وذلك بهدف جمع البيانات والمعطيات وتكميمها تحليلها وتفسيرها وذلك بربطها بواقع الدراسة.

وللإشارة فإن هذه الأداة استخدمت من طرف كل الدراسات السابقة التي استعنا بها في دراستنا هذه، وعلى هذا الأساس قمنا بإعداد مجموعة من الأسئلة في استمارة ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين قبل توزيعها في الميدان على المبحوثين لجمع البيانات من مصدرها بهدف الوصول الى إجابات على تساؤلات موضوع الدراسة ثم استخلاص النتائج ذات مصداقية.

وفي النهاية يبقى أن نشير الى أننا اعتمدنا في دراستنا على أكثر من أداة الى جانب الاستمارة كالملاحظة والمقابلة مباشرة مع أفراد مجتمع البحث لجمع المعلومات أكثر حول موضوع الدراسة واستفسار المبحوثين بين الحين والآخر والوقوف معهم حول بعض المؤشرات التي تم التطرق إليها أو للوقوف أكثر الى الحقيقة حول موضوع البحث.

3- بالنسبة للنتائج:

لقد اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " إذ أن هناك من ركز على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات ، فالنمط الديمقراطي قد ينتج جماعة أكثر تعاوناً وإيجابية بينما النمط القيادي التسلطي قد ينتج جماعات سلبية غير متعاونة وذلك تحت ظروف بيئية مختلفة، ومهما يكن نمط القيادة السائد فإن الممارسة اليومية قد تختلف تبعاً للمواقف والظروف السائدة مما يترتب عنه استجابات متباينة، فالمشرف هو الذي يجعل مشرفيه من العمال يقبلون على العمل ويشعرون بالرضا وبارتفاع مستوى الروح المعنوية وزيادة الأداء الوظيفي باعتباره من بين العوامل المؤدية لتطور وزيادة إنتاجية المؤسسة، ودراستنا الحالية اهتمت بنوع وأساليب القيادة الديمقراطية المطلق على العمال داخل أماكن العمل بالإضافة الى المشاكل والصعوبات التي يعانون منها أثناء قيامهم بالمهام، ثم العلاقة بين المسرف والعمال،

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

1/ فيما يتعلق بأن القيادة الإدارية تؤثر في العمال فإننا نجد السيد " كيرد عمار " في دراسته الموسومة بتأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية انتهينا الى أن السلوكات والتوجيهات التي يقدمها المشرف للعمال تؤثر فيهم، إذ أن نسبة 89.66% من الجدول رقم (37) تؤكد أن المبحوثين تأثروا بتوجيهات المشرف بينما 22.61% منهم لم يتأثروا بتوجيهاته ومنه نقول أن معظم أفراد مجتمع البحث كانوا يتأثرون بتوجيهات المشرف وهو ما أدى الى ارتفاع الأداء، كما أن المشرف كان يحثهم على تحسين العمل باستمرار وذلك بنسبة 79.30% ويعود ذلك الى كون المؤسسة تعمل على تحسين العمل من أجل تحقيق الجودة ومنتجاتها والحفاظ على مكانتها وكذلك تعلم العمال واكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعليمات والإرشادات التي يوجهها لهم المشرف، فهم يتلقون الدعم منه .

أما من جهة حرص المشرف على حث وتوجيه العمال فقد وقفنا عليه في الجدول رقم (22) حيث صرح ما نسبته 20.69% بضرورة تحسين العمل عن طريق تحفيزهم.

2/ أما بالنسبة لمرونة المشرف وفتح المجال من أجل الإبداع والتطوير فقد صرحت فئة من المبحوثين بأن المشرف من في تعامله، وهو يمنحهم مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصصهم وذلك بنسبة 55.17% بينما نفى معظمهم عدم مرونة المشرف وعدم تركه مجالاً للإبداع وذلك بنسبة 44.83% من الجدول رقم (25) وهو ما يتعارض مع ما توصلت إليه دراسة "شاين نوال " الموسومة "بتأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية " في التأكيد على أن الأسلوب الديمقراطي المبني على مرونة المشرف في تعامله مع مرونة العمال وفسح المجال أمامهم في اقتراح طرق جديدة في العمل وهو ما تؤكدته نسبة 63.79% من الجدول رقم (28) وهذا ما يؤدي الى الاستقرار والراحة في العمل، أما العقاب والتسلط والرقابة الصارمة تؤدي الى شعور العامل بالارتياح في عمله والبحث عن الأفضل.

3/ وفيما يخص الاهتمام بالعمال والإنتاج فقد وقفنا في دراستنا على أن المشرف يهتم أكثر أثناء العمل بالإنتاج والعمال معا وهذا ما صرحت به نسبة 75.86% من الجدول رقم (18) وأن نسبة 17.24% صرحت بأن المشرف يهتم بالإنتاج فقط ، في حين نجد 6.90% من نفس الجدول أفرت بأن المشرف يعطي أهمية للعمال أكثر من العمل.

وعليه فإن أغلبية العمال يرون أن المشرف يهتم بكل من الإنتاج والعمال معا وهذا يرجع الى طبيعة المؤسسة التي تسعى الى تحسين نوعية السلع من جهة والاهتمام بالعمال من جهة أخرى وهو ما يتوافق

مع دراسة السيد "الصالح جيلح" الموسومة بـ "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" حيث أكدت هذه الدراسة أنه يجب على المشرفين الإداريين أن تكون لديهم القدرة على التوفيق بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنتاج في آن واحد وهذا راجع الى طريقة معاملة المشرف التي تزيد من التعاون في العمل وذلك بنسبة 39.66% من الجدول رقم (13)، فالنمط الديمقراطي يعطي أهمية كبيرة للعمال وهذا ما أكدته دراسة "فرخة ليندة" الموسومة بـ "أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية التي توصلت الى أن الأسلوب القيادي الأوتوقراطي يهتم بالعمل والإنتاج فقط، في حين الأسلوب الديمقراطي يعطي أهمية كبيرة للأفراد العاملين والعلاقات الإنسانية.

4/ أما بالنسبة لتحفيز وتشجيع العمال على القيام بعمل ما فإننا وقفنا في الميدان على أن نسبة كبيرة منها والتي قدرت بـ 63.79% تتقن العمل وأن 34.48% منهم يقومون بتأدية المهام بصورة عادية، أما نسبة 1.72% من المبحوثين غير مباليين بتحفيظات وتشجيعات المشرف وهذا ما يؤكد الجدول رقم (27)، وهذا أحد أهداف القيادة الديمقراطية، فالقائد الديمقراطي يسعى الى تحقيق الاندماج بين المشرفين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهم وشعور العمال بانتمائهم للمؤسسة وهو ما يوافق دراسة "حسن محمود حسن ناصر" الموسومة بـ "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" والتي أكد فيها على أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر استخداما في المؤسسة لأنه يساهم في تحفيز العاملين على الزيادة في الأداء وذلك من خلال السرعة في إنجاز المهام واتخاذ القرارات.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن معظم النتائج التي توصلت اليها دراستنا تتسجم وتتوافق مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة التي استندنا اليها.

ثالثاً: القضايا التي أثارها الدراسة

إن الغرض من كل بحث علمي هو الوصول الى جملة من النتائج التي تقدم تفسيراً لموضوع الدراسة وذلك بالاعتماد على منهج علمي يسير وفق خطوات معينة يستطيع الباحث من خلالها معرفة العوامل والظواهر المؤثرة في موضوع البحث، فتناولنا لموضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي أسهم في تحديد العديد من الأدوار ذات العلاقة، لكن هذه الدراسة اغفلت بعض الجوانب لكون الدراسات سواء كانت نظرية أو ميدانية ليس بإمكانها الإحاطة بكل الجوانب لأن الباحث أثناء البحث يكشف مسائل كثيرة وجديرة بالبحث والتقصي فتشكل مواضيع بحث أخرى، كما أن هذه الدراسة أظهرت بعض الجوانب التي أثارها مجموعة من القضايا تتطلب الدراسة منها:

- هل توجيهات القائد لها دور في تحقيق رضا العمال؟
- هل الثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين المشرف والعمال تؤدي الى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من ارتفاع روح المبادرة لدى العاملين؟
- هل حرية العمال في النشاط تزيد من إبداعهم وتطويرهم في مجال العمل؟
- الى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تفعيل العلاقات الاجتماعية وخلق الجو الاجتماعي علماً أن هذا الجو تتبدله الكثير من المتغيرات؟
- هل الأداء الجيد للعامل دال على ملائمة القيادة الإدارية، أم أنه دال على وجود متغيرات أخرى متداخلة؟

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ، حيث تم تحقيق الفرضية العامة للدراسة، وفي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء العمال.

خاتمة

الخاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال بابيها النظري والميداني دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي باعتبار القيادة الإدارية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها تعتبر فاعلا رئيسا لما لها من دور مهم في تنمية وتدريب الموارد البشرية لذلك انطلقت هذه الدراسة من خلفية نظرية تناولت مختلف الاتجاهات النظرية التي اهتمت بهذا الموضوع، كما انتقلت الى الميدان في محاولة البحث في الظاهرة وهذا استنادا الى خطة منهجية وفق مجموعة من الخطوات والأدوات والوسائل التي تمكن من جمع المعلومات وتحليلها لنصل في الأخير الى مجموعة من النتائج نعتقد أنها قدمت صورة ذات دلالة على دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

فالرفع من مستوى الأداء هو غاية كل مؤسسة إذ لا بد من التدرج في العملية القيادية من حيث الممارسة الصحيحة والتي تكون مبنية على عدة مبادئ والتي تتحدد بدورها وفق النمط الممارس ألا وهو النمط الديمقراطي الذي يخلق مناخ وجو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال مما يؤدي الى زيادة دافعيتهم وإقبالهم على العمل، كما لا يخفى على أحد أن القائد يلعب دورا أساسيا في توجيه المرؤوسين وذلك بمهاراته وسماته القيادية إضافة الى أساليبه الشخصية التي تعتبر مصدرا لقوته، كقدرته على التكيف مع كل التغيرات والمستجدات و التأثير في مرؤوسيه وكذا قدرته على استغلال ما حوله من موارد ومعلومات في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

وقد استندت هذه الدراسة الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية لتحليل وتفسير مؤشرات الفرضيات التي صيغت في شكل أسئلة الاستمارة ، ويتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كبيرة والتي أثبتت لنا أن للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال بالشركة الافريقية للزجاج وهو ما يؤكد صدق الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
2. أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العالمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الإنسان في العمل)، دار المعادي للنشر، مصر، 2005.
4. أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر، الأردن، ط1، 2011.
5. أسامة الخيري: القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013.
6. بشير عباس العلاق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008.
7. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
8. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
9. ج كورتو: الطريق الي القيادة و تنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسي، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999.
10. جليل محمد الشماع، كاظم محمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009.
11. جيرالد جير ينبرخ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي سيوني،، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004.
12. حسان الجيلالي: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
13. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار مكتب الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1997.
14. حسين حريم: إدارة المؤسسات (منظور كلي)، دار حامد للنشر، الأردن، 2003.
15. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009.
16. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.

17. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
18. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
19. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
20. خالد عبد الوهاب الزيددين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013.
21. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2007.
22. ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
23. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
24. رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.س.
25. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار البيضاء، الإسكندرية، 2003-2004.
26. زيد منير عبودي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، دار حامد للنشر و التوزيع، د ب، ط1، 2007.
27. سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
28. شحاتة سليمان، محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
29. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والتوزيع، لبنان، ط3، 2002.
30. صالح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
31. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، ب.س.
32. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث، دار العلوم، الجزائر، 2003.

33. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
34. ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
35. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
36. عادل حسن: إدارة الأفراد، في العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
37. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
38. عبد الغفار حنفي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ب.ط، 2004.
39. عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014.
40. عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2001.
41. عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2008.
42. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة، مصر، ط1، 2005.
43. عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013.
44. العديلي ناصر محمود: السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
45. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المؤسسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
46. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب.س.
47. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
48. علي عبد مسلم وآخرون، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2013.
49. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
50. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، سيرتا كوبا للنشر، الجزائر، 2006.

51. عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1995
52. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب س.
53. عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
54. فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005
55. فتحي محمد أبو ناصر: الإدارة التربوية (النظريات والمهارات)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
56. فرح عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء، مصر، 2003.
57. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
58. فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2010.
59. فيصل عبد الله بايكر: مهارات الإشراف الإداري الفعال، دار قابس للطباعة والنشر، دب، 1999.
60. قنيدل علاء محمد: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2012.
61. كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.
62. محمد الصرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2007.
63. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
64. محمد بعجة جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، مصر، ط1، 2003.
65. محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
66. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
67. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك الإنساني في المنظمة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

68. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
69. محمد شفيق : البحث العلمي(الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011
70. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
71. محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2011.
72. محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011.
73. محمد علام، جلال إسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة أنجلو مصرية، ب س.
74. محمد علي، شمس الدين وآخرون: السلوك الإداري، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
75. محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل الى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.
76. محمد فهمي العطر وزبي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة، عالم الكتاب، مصر، ط1، 1996.
77. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، دب، ط3، 2006.
78. محمد وسيم: السياسة والحكم في ضوء الدساتير المقارنة، مكتب الأنجلو مصرية، مصر، دس.
79. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، دب، ط3، 2003.
80. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص83.
81. مصطفى محمد أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، دب، 2008.
82. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
83. ممدوح زيدان: تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النبيل العربية، مصر، 2003.
84. موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.

85. نادية سعيد عاشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
86. ناصر دادبي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، دب، 1998.
87. نبيل أحمد عامر صبيح: دراسات في إعداد وترتيب المعلمين، مكتبة الأنجلو المصري، القاهرة، 1983.
88. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي، دب، 2006.
89. نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، الأردن، ط1، 2008.
90. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
91. هاينز ماريون: إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ت: محمد مرسين، معهد الإدارة الكاملة، إدارة البحوث الرياض، 1988.
92. يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الورق، الأردن، 2006.

ب: المعاجم والموسوعات:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، لبنان، دس.
2. زيد عبود: معجم مصطلحات الإدارة العامة، كنوز المعرفة، دب، ط1، 2008.
3. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2006.
4. عبد الله البستاني: معجم مدلول، مكتب لبنان، بيروت، 1992.
5. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003.
6. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
7. ميتشال مان: موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمة: عادل مختار الهواري، سعيد عبد العزيز مضموم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992.
8. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2001.
9. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011.

ج : المجالات:

1. عبد المالك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.

د : الرسائل الجامعية

1. بومدين يوسف: أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
2. حنان بوقروم: أثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2008.
3. زرطال لطيفة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016.
4. شوقي الشاذلي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.
5. عبد الرحمان النميان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

1. Josette Rey Délove : le Robert Méthodique ,dictionnaire du français actuel, Canada Montréal, 1984.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية	01
96	افتراضات نظرية (y); (x)	02
114	توزيع العمال على المصالح	03
114	توزيع العمال حسب الاختصاص	04
126	جنس أفراد العينة	05
126	سن أفراد العينة	06
127	المستوى التعليمي للمبحوثين	07
127	الحالة العائلية للمبحوثين	08
128	المستوى المهني للمبحوثين	09
128	توزيع العمال حسب الأقدمية	10
129	أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري	11
130	استشارة المشرف للعمال	12
131	معاملة المشرف وزيادة تعاون العمال	13
132	العدل في تطبيق القانون	14
133	مشاركة العمال في اقتراح طرق جديدة في العمل	15
134	امكانية وجود اتصال بين المشرف والعامل	16
135	العلاقة بين المشرف والعمال	17
136	اهتمامات المشرف أثناء العمل	18
137	تشجيع العمل ضمن فريق واحد	19
138	مدى تفهم الظروف الاجتماعية للعمال	20
139	تبادل الخبرات في العمل	21
140	امكانية تحسين العمل	22
141	الثقة المتبادلة في إنجاز العمل	23
142	تقدير المشرف للعمال	24
143	مجال الابداع والتطور في ميدان التخصص	25
144	الشعور بالرضا يدفع للعمل بجد وإخلاص	26
145	الكيفية التي يؤدي بها العمل	27

146	اقتراح المشرف طرق جديدة في العمل	28
147	اعتبار المشرف قدوة جيدة في العمل	29
148	الأسلوب المتبع في عملية الإشراف	30
149	الإشراف الصارم والانضباط في مكان العمل	31
150	امتثال العمال للنظام الداخلي	32
151	طريقة متابعة المشرف للعمال	33
152	القوانين الواضحة والإقبال على العمل	34
153	الأداء الضعيف وكيفية معالجته	35
154	المسؤولية اتجاه الحوادث المهنية	36
155	التوجيه وارتفاع الأداء	37
156	المدة المستغرقة في تأدية المهام.	38

ملحق رقم (02):قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أنواع القيادة	38
02	مصادر قوة التأثير	47
03	عناصر القيادة	50
04	مهارات وصفات القائد الاداري	55
05	هرم ماسلو للحاجات	90
06	مديرية الموارد البشرية	113

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن : - من 20 الى 30 سنة
- من 30 سنة الى 40 سنة
- من 40 سنة الى 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق
- 3-المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 4-الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5-الفئة المهنية: إطار عامل تنفيذ عون تحكم
- 6-الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات
- من 5 الى أقل من 10 سنوات
- من 10 الى أقل من 15 سنة
- من 15 الى أقل من 20 سنة
- من 20 سنة فأكثر
- 7-الأجر : أقل من 20000 دج
- من 20000 دج الى اقل من 30000 دج
- من 30000 دج الى أقل من 40000 دج
- أكثر من 40000 دج

المحور الثاني: نمط القيادة الديمقراطي وحسن الإنجاز

8- هل يستشيرك المشرف حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به ؟ نعم لا

في حالة الإجابة "نعم" ، يكون ذلك عن طريق :

❖ التبليغ الكتابي (الملصقات)

❖ الاستدعاء الى اجتماع

❖ عن طريق ممثلي العمال

❖ اخرى

9- هل معاملة المشرف الحسنة لك تزيد من تعاونك في العمل ؟ نعم لا

10- هل يتم تطبيق القوانين بعدل على العمال ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك من خلال :

احترام الوقت

اتمام العمل

لانضباط في مكان العمل

11- هل تشارك في اقتراح طرق جديدة في العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ،كيف كانت النتائج المتحصل عليها:

مقبولة

مقبولة نوعا ما

غير مقبولة

12- هل يوجد اتصال بينك وبين مشرفك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف هو : صعب سهل عادي متوسط

13- ما طبيعة العلاقة بينك وبين مشرفك أثناء العمل؟

علاقة تعاون وانسجام

علاقة عادية

علاقة تباعد وتنافر

14- في رأيك بماذا يهتم المشرف أكثر أثناء العمل ؟

الإنتاجية

العمال

الاثنين معا

15- هل يشجعك المشرف على العمل ضمن فريق واحد؟ نعم لا

16- هل هناك تفهم للظروف الاجتماعية للعاملين ؟

دائماً أحيانا أبدا

17- هل يستفيد العمال من خبراتهم مع بعضهم البعض؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ،يؤدي ذلك الى :

إتقان العمل سرعة الإنجاز تقليل التكاليف

توضيح العمل التقليل من الاخطاء المهنية

المحور الثالث: خصائص القائد والشعور بالرضا الوظيفي

- 18- هل يحثك مشرفك على تحسين العمل باستمرار ؟ نعم لا
- 19- هل يثق مشرفك في قدرتك على انجاز العمل بإتقان؟ دائما أحيانا أبدا
- 20- هل يبدي المشرف تقديره للعمال ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك :

مكافآت وعلاوات

شكر وامتنان

الترقية لمنصب اعلى

أخرى.....

- 21- هل يمنحك المشرف مجال للإبداع والتطوير في ميدان تخصصك؟ نعم لا

22- هل شعورك بالرضا يدفعك للعمل بجد وإخلاص ؟

دائما أحيانا أبدا

23- عندما يقوم مشرفك بتدريبك وتشجيعك على عمل ما ، هل تقوم به ؟

بإتقان

عادي

لا تبالي

- 24- هل يبدع المشرف في ايجاد طرق جديدة في العمل؟ نعم لا

- 25- هل تعتبر مشرفك قدوة جيدة في العمل ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم" يكون من خلال :

المواظبة في العمل

احترام الزملاء في العمل

التضحية من أجل المصلحة العامة

أخرى

المحور الرابع : الاشراف والسلوك التنظيمي للعمال

26- ما هو الأسلوب المتبع في عملية الإشراف ؟

مباشر

غير مباشر

27- هل تعتقد أن الإشراف الصارم يزيد من انضباطك في العمل ؟ نعم لا

28- هل يلزم المشرف جميع العمال بالامتثال للنظام الداخلي؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا" كيف يكون رد فعلك :

التمييز بين العمال

المفاضلة

عدم الرضا

29- كيف يقوم مشرفك بمتابعتك في عملك ؟

المتابعة عن بعد

تقارير العمل

تقارير الاداء

30- هل القوانين الواضحة تزيد من إقبالك على العمل ؟ نعم لا

31- هل ينتقد القائد الأداء الضعيف ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ،كيف يتم معالجته :

التوعية

التكوين

التحذير والإنذار (الشفوي والكتابي)

العقاب

التغاضي عن الأمر

32- كيف ينظر المشرف للمسؤولية اتجاه الحوادث المهنية ؟

مسؤولية فردية

مسؤولية جماعية

هما معا

33- هل التوجيه يؤدي إلى ارتفاع الأداء؟ نعم لا

34- هل تستغرق وقت طويل في تأدية المهام الموكلة إليك ؟ نعم لا

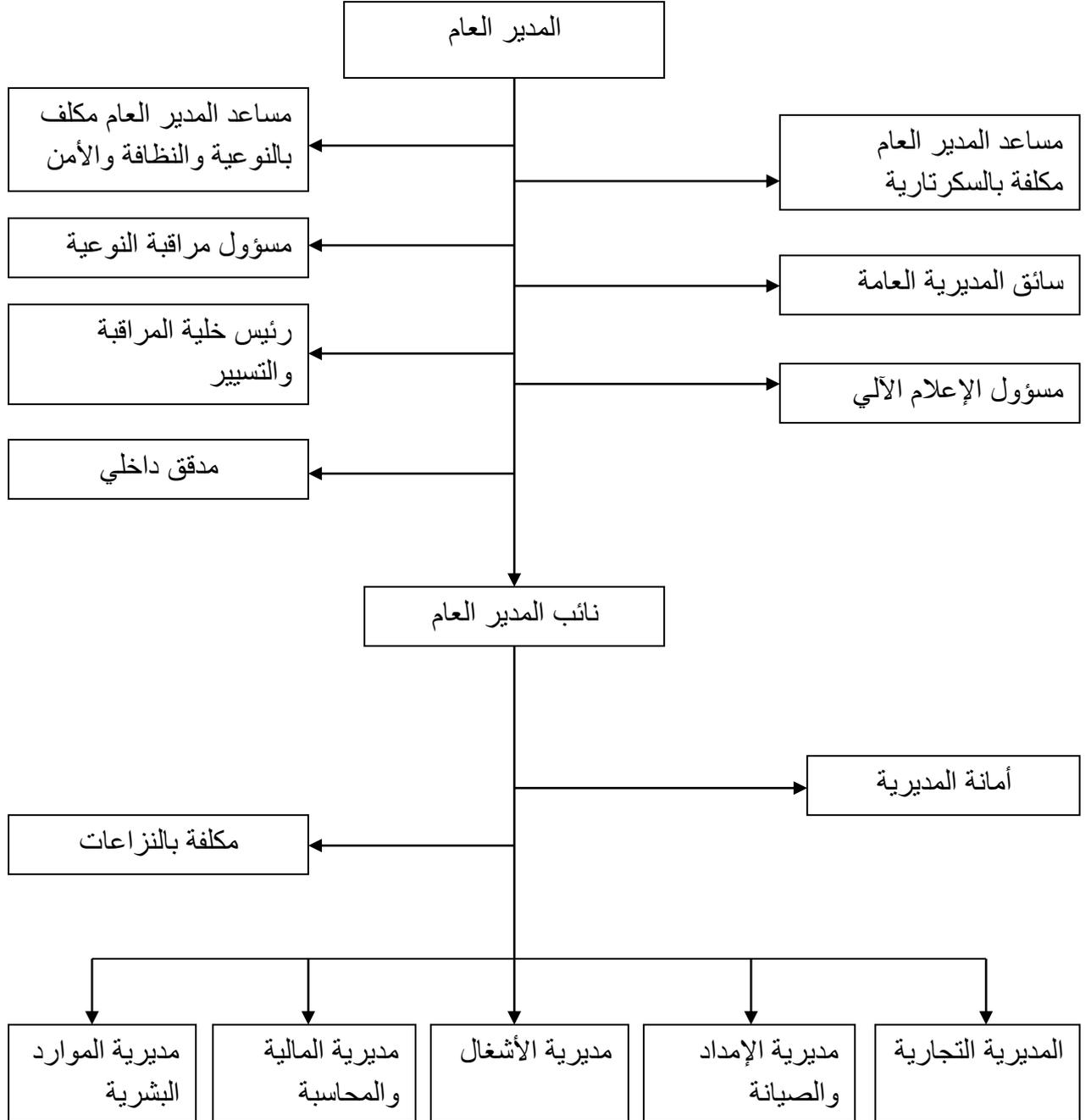
في حالة الإجابة ب لا ،يعود ذلك الى :

رقابة المشرف الثقة المسؤول بك

الظروف المحيطة بمكان العمل وضوح المهام

شكرا على حسن تفهمكم وتعاونكم

الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:



ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوعا تحت عنوان "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" ويعتبر هذا الموضوع في غاية الأهمية باعتبار أن القيادة الإدارية تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات ولقدرتها على التأثير في الموارد البشرية وتوجيههم لتحقيق أداء متميز من خلال تطوير كفاءاتهم وتفجير طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وقد تم تقسيم البحث إلى بابين: الباب الأول نظري ويتضمن أربعة فصول، والباب الثاني ميداني ويتضمن ثلاثة فصول.

كما انطلق البحث من فرضيات أساسية هي : للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي، وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية، أما أهداف الدراسة فتمحورت حول معرفة مدى مساهمة القيادة الإدارية الديمقراطية في زيادة الدافعية لدى العمال، والكشف عن أساليب العمل ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في زيادة تحقيق الكفاءة والفعالية، وكذلك التعرف على مدى تطبيق القوانين في المؤسسة.

ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع البحث اعتمادا على مجموعة من أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة، الملاحظة وبعض الوثائق والاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان .

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن إدارة الشركة تتبع الأسلوب الديمقراطي والذي يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي بهم الى رضاهم عن العمل وتحفيزهم معنويا.
- تطبيق القوانين يعدل على العمال يرفع من معنوياتهم ويخلق عندهم مشاعر الارتياح في العمل .
- كشفت الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والعمال والمبنية على التعاون والاحترام تؤدي الى زيادة الإنتاج وارتفاع الأداء الجيد.
- أن الثقة المتبادلة بينهم والاتصال السائد في المؤسسة بين القائد والعمال يعمل على تعزيز ولائهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل.

Résumé :

Cette étude traite le sujet de « Management Leadership et son rôle dans l'amélioration des performances au travail ». Ce sujet est très important car la Management Leadership a une importance particulière dans les études portées sur l'administration contemporaine en raison de son influence positive sur tous les éléments des organisations, et son impact sur la gestion des ressources humaines, elle les guide vers des performances exceptionnelles à travers le développement de leurs compétences afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Cette recherche comprend deux parties la première est théorie que divisée en quatre chapitres tandis que la deuxième est pratique divisée en trois chapitres.

Cette recherche a comme principal hypothèse que la Management Leadership a un rôle dans l'amélioration des performances au travail.

L'objectif principal de cette étude est de déterminer la contribution de Management Leadership démocratique à l'augmentation de la motivation de travailleurs connaître les méthodes de travail reconnaître le rôle qu'elle joue dans l'augmentation de l'efficacité et de l'efficacités, ainsi que déterminer dans quelle mesure les lois sont mises en œuvre dans l'institution.

Pour atteindre ces objectifs, l'approche descriptive analytique correspondant au sujet de la recherche a été utilisée, reposant sur un ensemble d'outils de collecte de données tels que des entretiens, des formulaires, des observations et certains documents et sur des méthodes d'analyser les données recueillies sur le terrain.

Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont :

-la direction de l'entreprise suit la méthode démocratique qui implique les travailleurs dans la prise des décisions.

- Management Leadership participative augmente la Motivation des travailleurs et les conduits à leur satisfaction de travail et les motive moralement.

-appliquer les lois équitablement aux travailleurs élève leur moral et crée un sentiment de satisfaction dans leur travail.

-l'étude a révélé que les bonnes relations entre le dirigeant et le travailleur, fondées sur la coopération et le respect, conduisent à une production accrue et à des performances élevée.

-la confiance mutuelle entre eux et la communication qui règne dans l'institution entre le dirigeant et les travailleurs contribuent à renforcer leur loyauté et leur sens des responsabilités à l'égard de travail.