

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



مذكرة تخرج بعنوان:

دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال

دراسة ميدانية بشركة توليد الكهرباء الطاهير - جيجل -

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

تحت إشراف الأستاذ:

شربال مصطفى

إعداد الطلبة:

رقية بوصلوب

نعيمة شالوم

اللجنة المناقشة:

- 1- خطابي إدريس
- 2- شربال مصطفى..... مشرفا ومقررا
- 3- سرار شفيقة..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018



شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا لإتمام إنجاز
هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا حرفا نافعاً وعملاً صالحاً
كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ "شربال مصطفى" الذي
أشرفه على هذه المذكرة

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا العمل
وشكراً جزيلاً



رغبة

تعمية

فهرس الدراسة

الصفحة	فهرس الدراسة
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: مبررات إختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهداف الدراسة
08	رابعاً: أهمية الدراسة
08	خامساً: تحديد المفاهيم
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة	
19	تمهيد
20	أولاً: النظريات المتعلقة بمتغير الأداء
20	1- نظرية الإدارة العلمية
21	2- النظرية البيروقراطية
23	3- النظرية العلاقات الإنسانية
25	4- النظرية y و x
26	ثانياً: النظريات المتعلقة بمتغير القيادة
26	1- النظرية الموقفية

28	2- نظرية السمات
29	3- النظرية السلوكية
31	ثالثا: الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أساليب القيادة	
42	تمهيد
43	أولا: أساليب القيادة
43	1- أسلوب القيادة التسلطية
44	2- أسلوب القيادة الديمقراطية
45	3- أسلوب القيادة الحر
46	ثانيا: أهمية القيادة
47	ثالثا: العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة
49	رابعا: أدوات القيادة
51	خامسا: عناصر القيادة
52	سادسا: مصادر قوة القيادة
53	سابعا: وظائف القيادة
54	ثامنا: خصائص القيادة
55	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الأداء وتقييمه في المؤسسة	
57	تمهيد
58	أولا: الأداء
58	1- أهمية الأداء
58	2- خصائص الأداء
59	3- شروط الأداء الفعال

61	4- محددات الأداء
62	5- العوامل المؤثرة في الأداء
63	6- معوقات الأداء
63	ثانيا: تقييم الأداء
64	1- تعريف تقييم الأداء
64	2- أهمية تقييم الأداء
65	3- أهداف تقييم الأداء
66	4- خطوات تقييم الأداء
67	5- محددات تقييم الأداء
68	6- مسؤوليات تقييم الأداء
69	7- طرق تقييم الأداء
71	8- صعوبات تقييم الأداء
72	خلاصة الفصل
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
74	تمهيد
75	أولا مجالات الدراسة
75	1- المجال المكاني
77	2- المجال البشري
78	3- المجال الزمني
79	ثانيا: فرضيات الدراسة
83	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة
84	رابعا: عينة الدراسة

86	خامسا: أدوات جمع البيانات
89	سادسا: أساليب التحليل المتبعة
90	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل نتائج الدراسة	
92	تمهيد
93	عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
129	خلاصة الفصل
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
131	تمهيد
132	أولا: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
136	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
137	ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري
140	رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة
141	خلاصة الفصل
143	خاتمة
145	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة	85
02	عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة	88
03	جنس أفراد العينة	93
04	سن أفراد العينة	94
05	الحالة العائلية للمبحوثين	95
06	المستوى التعليمي للمبحوثين	96
07	الخبرة المهنية لأفراد العينة	97
08	المستوى المهني للمبحوثين	98
09	محل إقامة المبحوثين	99
10	الأسلوب يحث على العمل	100
11	الطريقة المتبعة في تطبيق القانون	101
12	تماشي المهام وقدرات المبحوثين	102
13	ثقة المبحوثين في المسؤول المباشر	103
14	مراعاة المسؤول مصلحة العمال	104
15	الرضا عن طريقة التسيير	105
16	طلب تقديم إقتراحات سير العمل	106
17	أخذ إقتراحات العمال بإعتبار	107
18	طريقة تقديم الإقتراحات	108
19	إنفراد في إتخاذ القرار ومصلحة المؤسسة	109
20	توفير إجراءات السلامة المهنية	110
21	تطبيق القانون بعدل على العمال	111
22	مهام تراعي تخصص المبحوثين	112
23	فرص التدريب المتاحة	113

قائمة الجداول والأشكال

114	تقبل المبحوثين لنقد المسؤول	24
115	تشجيع المسؤول للعمال في العمل	25
116	توفير معدات العمل	26
117	تبادل الخبرات في العمل	27
118	تبادل النصائح بين العمال	28
119	المدة المستغرقة في تأدية المهام	29
120	الامتثال لإجراءات العمل	30
121	العقوبات القانونية و فشل التسيير	31
122	مظاهر الفشل الإداري	32
123	الالتحاق بالعمل في الوقت المحدد	33
124	التراتب في عمليات الإنتاج	34
125	التشارك أثناء أداء العمل	35
126	طلب آراء العمال في العمل	36
127	المبادرات في العمل	37
128	حرية المبحوثين في نشاط	38

ثانيا: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العوامل المؤثرة في نمط القيادة	49
02	يوضح أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية	51
03	يوضح شروط الأداء الفعال	60
04	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	77

مقدمة

يحظى موضوع القيادة بإهتمام كافة الباحثين والمجتمعات، فهي تتعلق بالتوجيه الأفراد والعاملين وجماعات العمل لإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الإستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء الذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور المؤسسة فمن خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع التي تنطلق نحو الرفاه الإجتماعي الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الأفراد، إذ أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الإنجاز وسرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط وكبر حجم المؤسسات وتطور بذلك الأشكال والأساليب القيادية حيث أصبحت هذه الأخيرة من المتغيرات التي تؤثر على أداء العمال وذلك لتعدد الأشكال القيادية وإختلافها حيث أن هذا التعدد أثر على تحسين أداء العمال وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال، التي اعتمدت على جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري اشتمل على أربعة فصول هي:

الفصل الأول: كان بعنوان موضوع الدراسة وتناول مبررات اختيار الموضوع ثم أهداف الدراسة وأهميتها وكذا ضبط إشكالية الدراسة وفرضياتها وتحديد معالمها ومن ثم تحديد مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الخلفية النظرية تم تناول فيها المداخل النظرية المدخل الإداري في دراسة التنظيم، الإدارة العلمية، البيروقراطية، في دراسة التنظيم وكذلك مدرسة العلاقات الإنسانية، النظرية السلوكية، ونظريات حول موضوع القيادة: نظرية السمات، النظرية الموقفية وهي النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، كما تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث: كان بعنوان أساليب القيادة تضمن أهم الأساليب القيادية، أهمية القيادة، العوامل المؤثرة في إختيار القادة، مصادر قوة القيادة، أهم الوظائف التي تؤديها القيادة.

الفصل الرابع: وجاء تحت عنوان الأداء الوظيفي وتم تناول فيه: أهمية الأداء، محددات ومكونات الأداء العوامل المؤثرة في الأداء، كما تم التطرق إلى أهمية تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، مسؤولية تقييم الأداء، أهم الصعوبات تقييم الأداء.

أمّا الجانب الميداني فيحتوي على ثلاثة فصول هي:

الفصل الخامس: كان بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة تضمن تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري والمجال الزمني)، منهج الدراسة، فرضيات الدراسة ثم أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وصولاً إلى أساليب التحليل الخاصة بالدراسة.

الفصل السادس: وعنون بعرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة تم فيه عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، ومحاولة تفسيرها بناء على معطيات ميدان الدراسة وما تم المعلومات المتحصل عليها خلال المقابلة كذا ما تم ملاحظته خلال زيارات إلى ميدان الدراسة.

الفصل السابع: جاء بعنوان مناقشة نتائج الدراسة، حيث تناولنا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة إضافة إلى بعض القضايا التي أثيرتها الدراسة، وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى خاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: مبررات إختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تحديد موضوع الدراسة من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث سوسيولوجي، ولأجل تحقيق هذا الهدف تم في هذا الفصل إعداد الإطار العام لهذه الدراسة، وذلك من خلال تحديد إشكالياتها وتساؤلاتها، كما يبرز هذا الفصل أهم المبررات التي أدت إلى اختيار موضوع الدراسة و أهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في نهاية الدراسة، إضافة إلى تحديد جملة من المفاهيم الأساسية التي إرتكزت عليها الدراسة.

أولاً: الإشكالية

يرجع العديد من الباحثين في الإدارة نجاح أو فشل المؤسسات أساس إلى القوى البشرية المتميزة العاملة في هذه المؤسسات، فالعنصر البشري المؤهل والكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإنتاجية، وتواجه هذه الموارد مجموعة من المشاكل التي تنجم عن إختلاف القيم والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم ولعله ما ينتج تضارب المصالح والأهداف بينهم، وهو ما ينعكس على مستوى الأداء المقدم.

ونظرا للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة فهو يعتبر من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها مختلف المؤسسات كما يعد الإطار العام الذي يحدد سير وتوجه المؤسسة وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال والمستويات المختلفة التي تشكل بيئة العمل، كما ان تفاعل هذه المستويات ينتج مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة في الأداء المقدم على إعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل منظمة.

كما تشكل القيادة محورا هام ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات، حيث أن القائد بخصائصه القيادية ونمطه القيادي يؤدي دور حاسم في أداء الموارد البشرية، فالقادة سواء أن كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، وكذا العمل على ترسيخ روح التعاون والتلاحم بينهم وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وذلك راجع لطبيعة عملهم الذي يتمثل في صنع القرارات الفعالة لما لها من دور فعال في المنظمة، وكذا من أجل الوصول إلى إختيار أساليب القيادة الفعالة والملائمة لمختلف المواقف التي يواجهونها، فالأسلوب القيادي يعمل على إثارة قدرات العاملين وتحفيزهم لتوحيد الأداء والبحث عن الحلول لمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما أن القيادة الفعالة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها وذلك من خلال الربط بين أهداف الفرد الأساسية وأهداف المؤسسة.

وكنموذج تم الإعتماد في هذه الدراسة على شركة توليد الكهرباء بإعتبار أن لها ثقافة في مجال التسيير فقد إعتمدت منذ تأسيسها على تطبيق سياسات في عملية القيادة وهو ما يدل على وجود أنماط وأساليب قيادية مختلفة، تعمل على الرفع وتحسين أداء العاملين فيها، وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل للأساليب القيادة دور في تحسين أداء العمال؟

وتتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية كما:

- هل يؤدي الأسلوب التسلطي إلى عدم تشجيع العمال على العمل؟
 - هل يضمن الأسلوب التشاركي الإقبال على الإنجاز؟
 - هل يسهم الأسلوب الحر في التسبب من العمل؟
- و هذه التساؤلات سوف تحدد مسار البحث، وللإجابة عليها سيكون في الفصول النظرية والتطبيقية أما فرضيات الدراسة فسيتم تحديدها في الفصل الخامس من الإطار النظري.

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة يجب أن لا يكون خاضع لمنطق العفوية أو العشوائية، بل يجب أن تكون هناك مبررات و أسباب تدفع إلى هذا الاختيار، ومنها الأسباب الذاتية، والأسباب الموضوعية:

أ-المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إدراك ما للقيادة من دور في تفعيل مؤشرات الأداء الأحسن للعمال.
 - أن الموضوع يندمج ضمن التخصص والمتمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
 - الإقتناع بفعالية الأساليب القيادية في توحيد أشكال الأداء في المؤسسات.
- ب-المبررات الموضوعية:

- السعي إلى الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- الوقوف على بعض المؤشرات التي تمكن من تحسين أداء العمال.
- محاولة إبراز دور نمط القيادة في تطوير أداء العاملين في المؤسسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

إن أي دراسة مهما كان نوعها ومضمونها ضروري جدا أن يكون لها أهداف مرجوة لينتكل المجهود المبذول فيها و من بين الأهداف التي تسعى الدراسة إليها ما يلي:

4-1-الأهداف العلمية:

- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع.
- التعرف على أهم الأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة والأسلوب الناجح في تحسين أداء العمال.

- يمكن تفعيل هذا الموضوع بحثيا والذي قد يعزز و يثير قضايا أخرى علمية جديرة بالدراسة.

4-2- الأهداف العملية:

- إدراك الدور الذي يقوم به الأسلوب القيادي في تطوير أداء العمال.
- محاولة الكشف عن مواطن القصور في عملية القيادة داخل المؤسسة.
- الكشف على المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة في تطوير الأداء لدى العاملين.

رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح الأهمية الكبيرة للأساليب لقيادة داخل المؤسسة ومدى تحسن أداء العاملين جراء نمط القيادة المتبع، وتبرز أهمية الدراسة من خلال مجموعة اعتبارات هي:

أ- العلمية:

- تسليط الضوء على النمط القيادي الذي يسهم في تحسين أداء العاملين.
- إبراز أهمية القيادة و دورها في ترقية أداء العاملين داخل المؤسسة.
- القيمة العلمية والاجتماعية لموضوع القيادة وذلك من خلال طبيعتها وتكوينها داخل المؤسسة.
- الدور الذي تؤديه أساليب القيادة في توجيه سلوك العاملين ورفع من مستوى الأداء المقدم.

ب - العملية:

- معرفة الدور الذي يحدثه النمط القيادي في تحسين أداء العاملين.
- معرفة أهم الأسباب التي قد تسهم في الظاهرة في محل الدراسة.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة إنطلاقاً لدراسات الأخرى.
- محاولة تحليل العلاقة بين أساليب القيادة والأداء.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم من أهم القضايا الرئيسية التي تواجه عملية البحث الاجتماعي، لأنها ترتبط بالإطار التصوري الذي ينطلق منه الباحث للدراسة ظاهرة معينة في الواقع، لذلك فعلى الباحث تحديد المفاهيم المستخدمة في بحثه تحديداً محكماً وعلمياً حتى يزيل أمام القارئ أي غموض، وتتمثل مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

1- الدور:

أ- لغة: هو عودة الشيء إلى ما كان عليه، الطبقة من الشيء المدار بعضه فوق بعض، ودور الممثل هو أحد المواقف التي يظهر فيها على المسرح والتي تكون منها المسرحية⁽¹⁾، يفهم من التعريف أن الدور هو مكانة الفرد التي يعبر عنها بمواقف التي تواجهه.

ب- إصطلاحاً: «يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي بمعادن مختلفة، فيطلق كمظهر للبناء الإجتماعي على وضع إجتماعي معين، يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة، كما يمكن تعريفه على أنه نموذج يرتكز على وضع مكانة محددة داخل الجماعة أو موقف إجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقدونها الآخرون، كما يعتقدونها الشخص نفسه»،⁽²⁾ ومنه يفهم أن الدور وضع إجتماعي يتميز بمجموعة من الصفات والأنشطة. كما يعرف كذلك بأنه « نمط من المعايير فيما يختص بسلوك الفرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشر أما الدور فهو يحدد السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال»،⁽³⁾ والملاحظة من التعريفين أن الدور مرتبط بسلوك الفرد وليس الفرد نفسه.

التعريف الإجرائي:

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

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

(2) فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص210.

(3) جابر ناصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر

تعريف الأسلوب:

الأسلوب في اللغة هو «الطريق والمذهب، يقال سلكت أسلوب فلان في كذا أي طريقه الكاتب في كتاباته، أو أسلوب من أساليب القوم أي طريق من طرقهم، وجمع أسلوب أساليب». (1)

تعريف القيادة:

لغة:

مشتقة من الفعل "قاد" وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور (2)، القود نقيض السوق، فالقود من الإمام والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة، (3) يفهم أن التروؤس وتدبر تعكس معنى القيادة.

اصطلاحاً:

« القيادة هي عملية قائمة على التفاعل الإنساني الإيجابي في البيئة واضحة المعالم بين جماعة من الناس والقائد نال قبول هذه الجماعة وإمتلاك ناصية التوجيه و حظي بالرضا والقبول الدائم وحقق جميع الأهداف» (4) الملاحظ في هذا التعريف أن أساس القيادة هو التفاعل بين الناس و إنتقاء أحدهم يحظى بالقبول لقيادتهم لأجل تحقيق النتائج المرجوة.

« القيادة دور إجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من الأفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التغيير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة» (5) هذا التعريف ركز على الدور الإجتماعي للقائد الذي يؤثر في الجماعة لتحقيق الأهداف. كما تعرف بأنها « عملية يتمكن فيها الشخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على المنصب أو السلطة

(1) كيجل شهرزاد: أساليب التنشئة الأسرية وعلاقتها بالسلوك الإنحرافي للطلبة في الجامعة، ماجستير علم الإجتماع، جامعة جيجل 2010/2009، ص 08.

(2) محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 76

(3) ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعرفة، مصر، ص 48.

(4) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص ص 163، 164.

(5) شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1994، ص 18.

الرسمية»⁽¹⁾، الملاحظ من خلال هذه التعريف أن القيادة نشاط يقوم من خلالها القائد بمحاولة كسب الآخرين دون الإعتماد على المنصب الذي يشغله.

كما تعرف كذلك: « بأنها قدرة الفرد على توجيه شخص أو جماعة وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»⁽²⁾، يفهم أن القيادة عملية يتم من خلالها إرشاد وتوجيه المرؤوسين من أجل الوصول إلى غاياتهم.

وتعرف بأنها «عملية تتطلب أن يقوم شخص بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين لذلك فالقائد قد يستخدم قوة منصبه، لغرض الإذعان أو يحاول إقناع أعضاء الجماعة بتنفيذ الأوامر»⁽³⁾، يفهم أن القائد يتصل ويحرك ويحفز العاملين من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم.

تعرف موسوعة العلوم الإجتماعية القيادة « هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الإهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد،⁽⁴⁾ ركز هذا التعريف على ضرورة وجود الإهتمام المشترك في إطار معين بين الجماعة والقائد».

تعريف الإجرائي:

هي عملية يقوم بها الشخص يتمتع بصفات خاصة تخول له إتخاذ القرارات من أجل تحريك العاملين، لتحسين أدائهم وبذلك الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

3 الأسلوب القيادي:

هو تلك الأنشطة والتصرفات والمواقف التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، أو يتخذ منها منهجا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي تشكل في مجمعها أسلوبا أو نمط عاما يميز طريقته التعامل.⁽⁵⁾ الملاحظ من هذا التعريف أن الأسلوب القيادي هو مجموع المواقف والتصرفات التي يتبناها القائد والتي تميز طريقة التعامل الخاص به مع باقي الجماعة.

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

(2) معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص138.

(3) حكيم أعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، ماجستير، علم الإجتماع التنموية، جامعة قسنطينة، 2008/2007، ص35.

(4) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص22.

(5) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006، ص06.

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم لتوجيه في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي. (1) هذا التعريف ركز دور القيادة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي الذي يقدمه العاملين.

التعريف الإجرائي:

هو النمط الذي يعتمده القائد في تعامله مع العمال حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى إنجاز للمهام والأعمال وذلك من خلال الثقة بهم و إحترامهم مما يحفزهم للعمل أكثر وبذل أقصى جهودهم.

4- مفهوم الأداء:

لغة: يشير الأداء اللغوي للفعل "أدى الشيء" أي قام به ويقال فلان أدى الصلاة في وقتها وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه أوصله إليه، (2) ومنه يتضح المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة الأداء وهو قضاء الشيء أو قام به.

أي كلمة أداء يؤدي وينجز وفقا لعرف معين *performe* ويعرفه معظم المعاجم "هو من الفعل يؤدي كما يعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو إتفاق قطعة أو تعني النجاح الملاحظ *performance* قيامه مما هو مطلوب والتي تشير إلى أدية أو إنهاء نشاط أو تنفيذ الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (3)

الملاحظ من خلال هذه التعاريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصله تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

تعريف الأداء حسب MILLER ET BROMILY ينظر هذان الكاتبين إلى الأداء على أنه إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (4)

الملاحظ في هذا التعريف أن الأداء هو الإستغلال الأمثل للمؤسسة لمواردها بطريقة مثلى تمكنها من الوصول إلى غايتها.

(1) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، المرجع السابق، ص80.

(2) إبن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة و النشر والتوزيع، بيروت، 1956، ص360.

(3) أسامة محمد جواد، محمد المبيضني: التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص96.

(4) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص16.

كما يعرف الأداء على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط. (1) يفهم من هذا التعريف أن قابلية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف يؤدي إلى تطوير وتحول داخل المؤسسة.

يعرف أيضا «على أنه تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات وتهيئة الظروف المحيطة لمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة» (2) ركز هذا التعريف على أن الأداء يتحقق بشرط توفر الموارد والمعدات المناسبة والمحيط الملائم.

كما يقصد بمفهوم الأداء «المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها لذا فهو مفهوم يعكس كل من أهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمات» (3) يفهم من هذا أن الأداء هو مخرجات المؤسسة التي تسعى لوصولها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العمال داخل المنظمة.

من الناحية الإدارية يعرف الأداء أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، (4) الملاحظ من التعريف أن الأداء من الجانب الإداري ينحصر وفق المعدلات الواجب القيام به.

يرى برومان أن الأداء يعكس مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال السلوكيات التي يقومون بها، فإذا كان إيجابيا يكون بذلك قد ساهم في بلوغ الأهداف المسطرة أما إذا كان عكس ذلك

(1) عبد الرحمان العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص143.

(2) علي سلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص125.

(3) وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص478.

(4) أحمد زكي بدري: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان، بيروت، ص310.

فإنه قد اثر سلبا في ذلك،⁽¹⁾ ركزا هذا التعريف على أن إسهام الأفراد في تحقيق الأهداف يكون عندما يقدموا أداء إيجابيا.

التعريف الإجرائي:

هو النشاط الذي يقوم به الفرد في العمل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ويستخدم في ذلك مجموعة من القدرات والمهارات للقيام بالمهام المختلفة.

5- العمال:

العامل كما جاء في الميثاق الوطني « يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري والجسدي ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني»،⁽²⁾ يفهم من التعريف أن العامل كل شخص يقوم بنشاط سواء كان فكري أو بدني.

«أما العامل من المنظور القانوني فإنه يمثل كل شخص طبيعي وصل إلى سن العمل القانونية ويمارس مهنة أو وظيفة لقاء أجرا أو ضمن عمل حر»،⁽³⁾ الملاحظ من التعريف أن العامل كل شخص وصل السن القانونية التي تبدأ عادة من سن 18 سنة عالميا، و يمارس عمل مقابل أجر من أجل تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية.

التعريف الإجرائي:

العمال هم كل من يعمل ويقوم بنشاط محدد سواء في القطاع العام أو الخاص ويتحصل من خلال هذا العمل على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا سواء في القطاع العام والخاص.

⁽¹⁾ طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007 / 2008، ص19.

⁽²⁾ الميثاق الوطني الجزائري، 1976، ص50.

⁽³⁾ الجريدة الرسمية 11/90، قانون العمل، الفصل الأول، تعاريف و أحكام عامة، المادة 01، ص03.

6- المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل أسس أي بني هيكلًا أو أنشأ إطارًا فكريًا أو جد تنظيمًا معينًا على أساس أو صرح أو قواعد متينة،⁽¹⁾ إطار يقوم أساسًا على وجود هيكل تنظيمي ومجموعة من الموارد المختلفة التي في تفاعلاتها تحقق الأهداف الموضوعية.

اصطلاحًا:

« تعرف بأنها منظمة تجمع أشخاص ذو كفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال من أجل إنتاج السلع»،⁽²⁾ الملاحظ من التعريف أن المؤسسة تتطلب وجود أشخاص ورؤوس الأموال من أجل تحقيق الهدف المتمثل في الإنتاج.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها « كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليًا، في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق نتيجة ملائمة »⁽³⁾ يفهم من التعريف أن المؤسسة تتكون من إطار قانوني وإجتماعي وتكون مستقلة ماليًا ولها هدف تسعى إلى تحقيقه. وتعرف كذلك بأنه «مجموعة من الطاقات والبشرية والموارد المادية (الطبيعية والمالية) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين قصد أداء المهام المنوطة بها»⁽⁴⁾، ركز هذا التعريف أن المؤسسة تقوم على أساس تفاعل بين الموارد البشرية والمادية.

التعريف الإجرائي:

هي عبارة عن نسق إجتماعي أنشأ بطريقة مقصودة بغية تحقيق أهداف معينة، وتتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية وإطار قانوني يحكمها قد تكون المؤسسة خاصة أو عامة.

(1) عمر الصخري: إقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص24.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص106.

(3) ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص11.

(4) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان مطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص15.

المفاهيم ذات الصلة:

الإنجاز: «هو الوصول إلى هدف أو تحقيق غاية أو حل مشكلة»⁽¹⁾ «يعرف على أنه الأداء وفقا للاختبارات مقننة، وخاصة الاختبارات التحصيلية»⁽²⁾ الملاحظ من التعريفين أن الإنجاز قد يكون أداء أو بناء أو هدف للبناء من أجل تحقيق غاية.

« كما يعرف على أنه النتائج التي تم تحقيقها في العمل، فتحدد القيمة الفعلية للنشاط من نتائج المحققة»⁽³⁾ في حين أن هذا التعريف ركز على النتائج المحققة التي تعكس مدى الأداء الذي يقدمه العامل للمؤسسة.

روح الفريق: «حالة الرضا والتوافق والانسجام الجماعي السائد داخل الجماعات الصغيرة داخل المنظمة والذي يلاحظ من خلال وحدة المشاعر ومستويات عليا من التضامن والتضحية والتحرك نحو أهداف المشتركة كشخص واحد»⁽⁴⁾ الملاحظ أن هذا التعريف ركز على التعاون والانسجام بين العاملين وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

الإنتاجية: «تعني الجمع بين مدخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، الأرض، الإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات السلع والخدمات المختلفة»⁽⁵⁾، كما تعرف أيضا «هي التفاعل المشترك للموارد المتاحة وذلك إذ كان أكثر من مورد قد أسهم في عملية الإنتاج»⁽⁶⁾ الملاحظ من التعريفين أن الإنتاجية تتمثل في المردود المردود الذي يقدمه العامل خلال فترة زمنية محددة في ظل ظروف وشروط عمل محددة.

إتخاذ القرار: «هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاوضة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها»⁽⁷⁾ يفهم من هذا التعريف أن إتخاذ القرار عملية يتم من خلالها إختيار بديل من مجموعة من البدائل لحل مشكلة ما.

(1) عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الإجتماع والعمل الإجتماعي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002، ص13.

(2) محمد عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع، ص14.

(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، دار إنجليزية عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ص03.

(4) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص72.

(5) مصطفى يوسف: إدارة الأداء، مرجع سابق، ص42.

(6) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص422.

(7) زيد عبود: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، عربي إنجليزية، كنوز المعرفة، 2008، ص39.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مجموعة من العناصر التي ساعدت في توضيح الرؤية حول موضوع دور أساليب القيادة في تحسين أداء العاملين انطلاقاً من أهمية الموضوع في الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية، ولاكتشاف هذا الموضوع تم الإعتماد على مجموعة من التساؤلات والفروض والتي هي محور هذه الدراسة وكذلك على مجموعة من المفاهيم التي وضحت رؤى وتوجهات مختلفة حول الموضوع.

الفصل الثاني

المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: النظريات المتعلقة بمتغير الأداء

- 1- نظرية الإدارة العلمية (فريديريك تايلور)
- 2- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
- 3- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)
- 4- نظرية (y) و (x) (دوغلاس ماك غريغور)

ثانياً: النظريات المتعلقة بمتغير القيادة

- 1- النظرية الموقفية
- 2- نظرية السمات
- 3- النظرية السلوكية

ثالثاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد عرف المجتمع مجموعة من تطورات خاصة مع اتساع وزيادة حجم المنظمات الصناعية، هذا الإتساع الذي خلق عدد من المشاكل في الإدارة والتسيير، وهذا ما دعا إلى إهتمام الباحثين بحل هذه المشاكل وذلك من خلال مجموعة من نظريات الإدارة، التي حاولت بدورها وضع إسهامات في التنظير للإدارة والتنظيم.

أولاً: النظريات المتعلقة بمتغير الأداء

1- نظرية الإدارة العلمية:

نشأة حركة الإدارة العلمية وتطورات في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و1920، فقد شهدت هذه الحقبة تطوراً إقتصادياً شمل التوسع في التصنيع، ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا، وظهر فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.⁽¹⁾

وانحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر وصور الإسراف في الإنتاج، وكذلك نتيجة لما كان سائد في المصانع، حيث كان العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه وكانت أساليب العمل في المصنع أساليب موروثية وغير مخططة، وكانت الفكرة السائدة في المصنع الجيد أنه ذلك الذي ينتج البضائع بأعلى درجة من الكفاية وأقل قدر من المجهود.⁽²⁾

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل مزيد من العطاء، ورفع إنتاجية الفرد العامل وقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى إعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج.⁽³⁾

1-1 مرتكزات نظرية الإدارة العلمية:

تقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المرتكزات أهمها مايلي:⁽⁴⁾

- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية.
- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر.

⁽¹⁾ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص52.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص32.

⁽³⁾ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص18.

⁽⁴⁾ محمد عبد الفتاح يلغي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، الأردن، 2011، ص60.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الإهتمام بالتدريب العاملين.
- التخصص في العمل.
- الإعتماد على أسلوب الإتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى.
- ومن مرتكزات نظرية الإدارة العلمية أيضا التي قام بوضعها فريديريك تايلور ما يلي: (1)
- وضع أساس علمي للعمل من أجل الوصول إلى حل للمشاكل.
- إختيار العمال يكون وفق أسس علمية.
- التنظيم ينحصر في بيئته الداخلية، أي أعتبر نظاما مغلقا.

1-2 تقدير نظرية الإدارة العلمية:

- التركيز على دراسة الناحية الفنية للعمل ولم ينظر للناحية الإنسانية فيه.
- إغفال أن الفرد يؤدي عمله مع الأفراد الآخرين وهو يتأثر بهم و يؤثر فيهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر.
- النظر إلى دوافع العمل كانت محدودة إذا أنه كل ما يريده العامل من عمله هو الجزاء المادي.
- تجاهل العوامل الخارجية المؤثرة. (2)

2- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية هي إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ويعتبر ماكس فيبر أول من إستخدم هذا المصطلح محدد من

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

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، ص48.

خلاله مواصفات المنظمة المثالية و النموذجية وقد إستهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أو وصف الحصار الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك سمات ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية ويحد مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوحد التحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع⁽¹⁾.

كما يرى فيبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أداءهم للعمل مما جعل الاعتبارات الموضوعية والعقلانية إعتبرات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.⁽²⁾ يفهم أن مجموع الإعتبرات التي قام فيبر بوضعها تتميز بالعقلانية والرشاد و هو الأمر الذي يصعب تطبيقه وذلك لصعوبة ضبط السلوك الإنساني الذي يتميز بعدم الثبات.

2-1 مرتكزات النظرية البيروقراطية: وتتمثل في: (3)

- العمل على تحويل علاقات العمل إلى علاقات بين وظائف وليس علاقات بين أفراد في حد ذاتهم.
- يتم تحديد المناصب والوظائف والعلاقات فيما بينها بوضوح عن طريق التنظيم الهيكلي.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي هناك نظام حاسم ودقيق للإشراف حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا.
- ومن المرتكزات أيضا التي ذكرتها منال طلعت ما يلي: (4)
- تطبيق الإدارة البيروقراطي قواعد وتعليمات خاصة بالعمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999، ص43.

(2) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، ص36.

(3) أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص42، 43.

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

- وجود طرق محددة لتنفيذ الأعمال لذا يجب في تعيين من له القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.

- مستويات السلطة تتخذ شكلا هرميا وتشرف المستويات العليا على المستويات الدنيا.

2-2 تقدير النظرية البيروقراطية: تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات من طرف الباحثين وتمثلت في: (1)

- إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة، إغفال الطبيعة الإنسانية الإجتماعية.

- التركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الإنحراف عن التعليمات.

- التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة وبين الخبرات والتدريب كأساس الإختيار أفراد المنظمة.

3- العلاقات الإنسانية:

لقد كان الهدف من الأبحاث الميدانية في مصنع هاوتون محاولة لدراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ثم تقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات، وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج إلتون مايو في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل.

كان نجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية، فضلا عن المنهج العلمي المتبع. (2)

كما تستهدف هذه الدراسات الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية بإعتباره إنسانا وجدانيا ولقد أثبتت التجارب التي قام بها مايو

(1) رايح كعباش: علم الإجتماع التنظيم، مخبر علم الإجتماع، الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص64.

(2) إعتقاد محمد علام، إجلال إسماعيل: علم الإجتماع التنظيم، مكتبة الأنجور المصرية، القاهرة، 2013، ص39.

وزملائه أن نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الإهتمام بحل المشكلات. ⁽¹⁾ يفهم أن إلتون مايو ركز على دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمال الوصول إلى أفضل مستويات الأداء و الإنتاجية.

3-1 مرتكزات النظرية العلاقات الإنسانية: وتتمثل في: ⁽²⁾

- الفرد هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الإنتاجية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا.
- العمال لا يجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات العمل.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد تبعا لطاقة الفيزيولوجية وإنما لطاقة الاجتماعية.

3-2 تقدير نظرية العلاقات الإنسانية: واجهة هذه النظرية مجموعة من الانتقادات أهمها ما يلي: ⁽³⁾

- إنصباهاتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.
- إهتمت ببعض جوانب قضية حاجة الفرد بالإنتماء، بينما أغفلت باقي الجوانب المهمة التي تعتبر دعائم لبنية الدوافع.
- لم تشير إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل ومن ثم فإن ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة.

(1) محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص78.

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، المرجع السابق، ص ص81، 84.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، المرجع السابق ص45.

4- نظرية (x) (y):

لقد قام دوجلاس ماك جريجور وهو عالم نفس إجتماعي بوضع نظريتي (x) (y) و وضع من خلالها إفتراضات واضحة للسلوك الإنساني.

وكلا النظريتين تأخذ أن طرفي النقيض، كما هو الحال في معظم دراسات أنماط القيادة فهناك نظرية x التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته كما أن هناك نظرية y التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية والشكل التالي يبين أن القائد الناجح هو الذي يتبع نظرية y وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم، وأن نمط القيادة الناجح هو الذي يعطي فرصة للعاملين و إشراكهم في حل مشاكلهم و إتخاذ القرارات التي تمسهم. (1)

4-1 مرتكزات النظرية (x): تستند النظرية (x) على مجموعة من الإفتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني ومنها ما يلي: (2)

- أن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال تجنب أعمال جديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقتهم الحقيقية في الأداء.
- إجبار العمال على أداء المهام وذلك بإخضاعهم للرقابة والتوجيه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
- لا يحق التخصص الوظيفي العميق العمل مستوى الأداء الكفو في المنظمة.

4-2 مرتكزات النظرية (y): (3)

- تركز على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة.
- أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب لا تأثر على طريقة إشباع حاجات ورغبات الفرد.

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

(2) محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 78.

(3) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص ص 98، 99.

- أن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطور والإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة يعني القصور في القدرة الذاتية للأفراد،
- تقسيم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة.
- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوبة تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.
- 3-4 النقد الموجه للنظرية:** تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الإنتقادات منها: (1)
- لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وإفتراضاتها عن الدوافع.
- لم تسعى إلى تحقيق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة
- يمكن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك بإستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الإعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل.

ثانياً: النظريات المتعلقة بمتغير القيادة

1- النظرية الموقفية:

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أي يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل أو إستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولاً مقبولاً فمن وجهة النظر هذه يعتبر موقف الأمة العربية في الوقت الحاضر وما تمر به من أزمات عصيبة إقتصادية وسياسية وإجتماعية، موقفاً مهييلاً لظهور قادة عاديين في قدراتهم وذكائهم. (2)

(1) سيباوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل 2013/2014، ص 65.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 203.

وتعتبر نظرية فيدلر من النظريات الموقفية فقد إعتبر فيدلر أن الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد والموقف يتأثر بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات.

- طبيعة العمل وعلاقة القائد بمرؤوسيه.

وجوهر هذه النظرية يشير إلى القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعالا في تحقيق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهلة جدا أو الصعبة جدا) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرؤوسين في الحالات والمواقف المعتدلة.⁽¹⁾

1-1 مرتكزات النظرية الموقفية:

- تقوم على أن هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي أن القائد يجب أن يكون مرنا في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة.

- أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين وملائم للنمط القيادي المستخدم في موقف فنادي معين وملائم للنمط القيادي المستخدم في موقف معين لمطالبات هذا الموقف أي أخذ المتغيرات الموقفية بالإعتبار.

- تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري

- تقوم على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر.⁽²⁾

1-2 تقدير النظرية: تعرضت هذه النظرية لإنتقادات عديدة ومن هذه الإنتقادات:

- أنها فشلت في إعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية.

(1) مهدي زويلف، علي العصايلة: إدارة المنظمة (النظريات والسلوك)، ط1، دار حملاوي، ص 249.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 383.

- فشلت في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورة لدعم شخصيته.

- لم تستطع تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك.⁽¹⁾

2- نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينات وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرة القيادة الفطرية حيث ترتبط هذه النظرية إرتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، وتتطلق من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم لذا إهتم الباحثون بالكشف عن السمات القيادية المشتركة للقادة الناجحين، وتتراوح هذه السمات ما بين مظاهر جسدية فيسيولوجية، وسمات نفسية، وسمات ذهنية.⁽²⁾ يتبين أن النظرية ركزت على الخصائص الفيسيولوجية في تحديد القائد في حين يمكن أن تتوفر هذه الصفات في أفراد ليسو قادة.

2-1 مرتكزات نظرية سمات:

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات وتتمثل في:⁽³⁾

- المقدرة على القيادة: وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة و فصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة و العدالة.
- مهارة الإنجاز: وتتضمن التعليم و الثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.

(1) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 53.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 201

(3) جيلج الصالح: اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2006 ص 50.

- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها كما تتطلب أن يكون له مركز اجتماعي و مالي.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، الطيبة، التعاون، القدرة على التكيف و الدعابة.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف.
- 2-2 تقدير نظرية السمات:** إن النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية قد تعرضت لمجموعة من الإنتقادات تمثلت في: (1)
- أنها تعتبر كل سمة من سمات الشخصية ما هي إلا بعد من أبعاد الشخصية.
 - لا توضح ديناميكية الشخصية وتكاملها وإنسجام عناصرها وأداءها لوظائف مختلفة.
 - تأخذ عليها بأنها تنظر إلى السمات كموجودات داخل الفرد نفسه ولكن الحقيقة أنها ليست إلا طرفا للسلوك في المواقف المختلفة والسمة لا توجد وجودا مستقلا في الفرد.
 - تميل بصورة عامة إلى توكيد ما هو بيولوجي.
 - السمة إفتراض عقلي وليست شيئا نلاحظه مباشرة.
- 3- النظرية السلوكية:**

ترى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر من الجماعة بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته وقراراته مع أكبر عدد من أفراد الجماعة من حيث تحديد الأهداف وتنفيذها وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن إعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم من لا يشغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعليين للجماعة. (2)

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي: نظريات الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 153.

(2) أحمد عزت الراجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الإسكندرية، 1961، ص 385.

وفي إطار نظريات سلوك القائد قدم " رينسيس ليكرت " عام 1961 على ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربع أنظمة يمكن أن توضح سلوك القائد في العديد من المواقف القيادية وقد تبني بعض 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 وفي ميدان القيادة الرياضية بصفة خاصة.

3-1 مرتكزات نظرية السلوكية: تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات أهمها: (1)

- نظام الأول للقائد الأمر الناهي حيث يتميز بالدكتاتورية و التسلط و إستغلال التابعين مع وجود ضعف الثقة بالتابعين ودفعهم للعمل والأداء طريق الخواص والإكراه.

- نظام الثاني القائد الأمر العطوف حيث يكون دكتاتورياً ولكنه أفضل مركزية في نظام السابق يشارك التابعين في إتخاذ القرار لكن تحت رقابة لصيقة وكما أنه لا يسمح بالتفويض سلطاته.

- نظام الثالث القائد الديمقراطي التشارك حيث يتخذ القرار على نحو ديمقراطي، توفر الثقة الكبيرة بين الأشعار والقائد والسعي المستمر لتبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم حيث أن ليكرت أشار بعد ما أستنتج أن نمط القائد الديمقراطي المشارك يعتبر أفضل الأنماط.

3-2 تقدير النظرية السلوكية: (2)

- يرى بعض الباحثين أن مفاهيم ليكرت في القيادة على أساس عدم مرونتها وإتجاهها إلى وضع القادة في نماذج وأنماط ثابتة وجامدة في نفس لإتجاه.

- الإشارة إلى إمكانية تعديل هذه المفاهيم وإقتراح وجود خط متصل لسلوك القائد.

- العلاقة بين الأتباع تحدث في ضوء خط متصل وفي أحد أطرافه تبرز القيادة المركزة كنوع من القيادة الأوتوقراطية.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص23.

(2) أحمد قوراية: فن القيادة، ط1، ديوان المطبوعات، 2012، ص 287.

ثالثاً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بالأداء

1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة "أبو شرح" بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة، فلسطين سنة 2010، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وإستخداماً لإستمارة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء العاملين وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والإجتماعية وأداء العاملين.

- إنخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية.

- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحسوبية بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

1-2 دراسة "عبد الله حمد محمد الجساسي" بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، سنة 2011، سعت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد إنطلقت الدراسة من الأسئلة التالية:

- ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

- ما هو أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين؟

- هل هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء الباحثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدام الإستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

يتبين مما تعرضت له الدراسات العربية الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي بإعتمادها على المنهج الوصفي وإعتمادها على الإستمارة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث الحالي، وهذا يسمح بتوجيه مسار البحث نحو إعتقاد نفس الأداة وإعتبارها وسيلة مناسبة للتقصي العلمي.

2- الدراسات الجزائرية:

1-2 دراسة "بوقطف محمود" بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ماجستير علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، سنة 2014/2013، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية، تمثلت الفرضية الرئيسية في: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية، اما الفرضيات الفرعية تمثلت في:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم الإعتماد على الأدوات المنهجية التالية: الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

2-2 دراسة إلياس سالم: إلياس سالم، عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف رشيد زرواتي، سنة 2006 جامعة محمد بوضياف المسيلة دراسة حالة بالشركة الجزائرية الألمنيوم وكان التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي: كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟

وقد تم تحديد التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء المورد البشري؟

- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حي جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء المورد البشري؟

وقد صاغ ثلاث فرضيات وهي:

- تأثر ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين.

- هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على أداء المورد البشري.

- هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث جماعة العمل واحترام الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات وأداء الموارد البشرية.

وقد اعتمد في دراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل عينة تتكون من 92 عامل من مجموع 276 عامل في المؤسسة وتمثلت أهداف الدراسة في:

- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وأداء العاملين.

- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.

- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تخفيف أداء متميز.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر جماعة العمل مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.

- يسود في المؤسسة روح الجدية وحسن المسؤولية لدى الأفراد والاستعداد لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تفيد هذه الدراسات التي عالجت متغير الأداء الوظيفي، في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع الدراسة الحالية حيث يمكن الإستفادة من نتائجها وطريقة تحليلها و إختيار المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة و إختيار الإستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

ب- دراسات القيادة:

1- الدراسات العربية

1-1 دراسة "محمد إبراهيم خليل العطوي" بعنوان دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، سنة 2010، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية و إدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، وكذلك التعرف على الإختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة بإختلاف شخصياتهم ووظائفهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبيان وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من 135 فرداً من الموظفين، كما تم جمع وتحليل البيانات وإختيار فرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في كان مرتفعاً.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك لصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

1-2 دراسة "قاسم شاهين برسيم العمري" بعنوان " أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، سنة 2009.

فقد طرح الباحث مشكلة حاول إيجاد حلا لها بأنه هل تحقق منظمات الحكومية بقياداتها الإدارية تقدما ملحوظا مع باقي المنظمات الحكومية، وما هي نسبة وجود نظام تفويض الصلاحيات وقيادة فرق العمل داخل هذه المنظمات وبيان ما لدى القادة الإداريين من توجهات إستراتيجية لإتخاذ قرارات سليمة. كما إستخدم الباحث مجموعة من أدوات لجمع البيانات منها: المقابلات الشخصية، والإستبيان، وبذلك أظهرت النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن المتغيرات الخاصة بتطوير المنظمة منها التحفيز والإبداع لهما أثر بالغ في نمط القيادة المتبع.
- إعتقاد مبدأ التفويض للعمل السلطة من قبل بعض القادة وآخرون لا يتأثرون بها.
- للإتصال دور مهم في المنظمة وبذلك يعتبر الإتصال وسيلة القائد لتأثير على المرؤوسين وإقناعهم.
- كما توصل كذلك إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية مع مختلف المتغيرات (قيادة فريق العمل التحفيز، الإبداع، الإتصال).

يمكن القول أن هذه الدراسات العربية التي تناولت متغير القيادة يمكن الإستفادة منها في إختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات اللازمة للبحث والمتمثلة في الإستمارة، كما أنها تمكن من تحديد بعض المؤشرات.

2- الدراسات الجزائرية:

1-2 دراسة "ليندة نصيب" بعنوان "دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية" دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الدور المنوط للقيادات المحلية في مجال برمجة و تنفيذ الخطط التنموية، ولهذا سعت الباحثة إلى دراسة المتغيرين بغية الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي أهم الخصائص المميزة للقيادة المنتخبة؟
- ما مفهوم التنمية المحلية بالنسبة للقيادة المنتخبة؟
- ما هي المعوقات الحقيقية التي تعرقل القيادة المنتخبة أثناء أداء دورها التنموي؟

ولقد تم إختيار عينة عشوائية منتظمة من مجموع السكان القاطنين ببلدية الطارف، حيث تم إختيار مجموعة من المناطق تعبر عم مجموعات متجانسة سواء من الناحية الديمغرافية أو الجغرافية من المجموع الكلي للمساكن المشغولة والذي يبلغ حسب إحصاء 2007 حوالي 1322 مسكن موزعة على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: تعبر عن التجمع المركزي الرئيسي يقدر عدد المساكن فيها ب 3006 مسكن قامت الباحثة بإختيار الحي الواقع في شمال المنطقة فقدر عدد المساكن ب 542 مسكن.

- المجموعة الثانية: تعبر عن تجمعات الثانوية تضم 04 مناطق اختيرت منها منطقة يقدر عدد السكنات فيها ب 698 سكن.

- المجموعة الثالثة: يبلغ عدد المساكن 82 سكن وعليه ركزت الدراسة الميدانية للباحثة على هذه المساكن.

2-2 دراسة " نور الدين بوراس" بعنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، شهادة ماجستير، في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة سنة 2013 / 2014.

كانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الإتصالية بها.

- أن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بتعاون والإحترام والمشاركة مما يحسس العامل بالرضى والمسؤولية.

- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون تميز سوف يساهم في تحفيز العاملين على لإنضباط والإلتصاع للسلم الإداري والتفاني في العمل.

- أما بالنسبة للمنهج فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كم إعتد الباحث على بعض أساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة وأخرى مركبة.

- أما بالنسبة لعينة البحث فقد اختار الباحث للدراسة عينة طبقية حيث تم أخذ بنسبة 10.72 من العاملين في المركب، بما يعادل 62.11 من العاملين في الإدارة، للحصول على 100 عامل في العينة.

الملاحظة من عرض الدراسات الجزائرية المتعلقة بمتغير القيادة الإدارة من أنها تتيح الاستفادة من ضبط المفاهيم بما يلائم الغرض من هذا البحث وتحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية كما يمكن الاستفادة منها في إختيار الأداة المختصة بجمع البيانات الميدانية، إضافة إلى إختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث وهذا ما يوجه البحث نحو إختيار العينة بالطريقة الملائمة.

ج- الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة والأداء:

1- الدراسات العربية:

1-1 دراسة طلال عبد الملك الشريف، ماجستير، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، سنة 2004، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة، وقد إنطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

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

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

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

كما قام باحث بإختيار عينة عشوائية طبقية تمثلت ب 50 من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود 120 مفردة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في أمانة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية النمط بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- وجود خصائص تؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- بين أن هناك علاقة إرتباط بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

1-2 دراسة حسن محمود حسن ناصر: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق الأهداف قام الباحث بتصميم إستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر إستخداما يليه النمط الأوتوقراطي، أخيرا النمط القيادي الحر.

- كم أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا.

2- الدراسات الجزائرية:

1-2 دراسة الصالح جيلح: بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، ماجستير، 2006، كلية

العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، حيث تمثلت إشكالية البحث في: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

وقد إنطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- إستطاع الفكر الإداري أن يتوصل إلى تفسير لظاهرة القيادة الإدارية.

- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

- يعتمد القادة الإداريين في القيادة الإدارية دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي و الجماعي للعاملين.

أدوات الدراسة: إجراء مقابلات مع قادة إداريين ومرووسيهم، الإستبيان الذي يعتبر تقنية أساسية في البحث.

2-2 دراسة " كيرد عمار": بعنوان " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ماجستير، تخصص إدارة الأعمال سنة 2014 / 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الإدارية المختلفة.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون إستخدامها.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القيادة الإداريين ليؤدو مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعلهم عنصر مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة الأنماط القيادية وكذلك دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، وعملية تقييمه وسبل تحسينه. أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي أعتد فيه على: أسلوب المسح بالعينة نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وإختيار عينة عشوائية للدراسة التي شملت القادة الإداريين.

يمكن القول من خلال الدراسات الجزائرية والعربية المتتالية لموضوع الدراسة يربطها بين المتغيرين القيادة والأداء الوظيفي أن المنهج المتبع في هذه الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي حيث يمكن الإستعانة به لتوجيه البحث كما أنه يتضح من خلال نتائج هذه الدراسات إمكانية الإعتماد عليها في كمية تحليل وتفسير النتائج التي سوف يتم التطرق إليها في الجانب التطبيقي كما تساعد في طريقة إختيار العينة وفي تحديد توجهات أسئلة الإستمارة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم النظرية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما أنها تهتم بالفرد والتنظيم بإعتبارهما عنصرين مهمين، وبالرغم من وجود نظريات مختلفة فقد تم انتقاء بعض منها التي تخدم موضوع الدراسة، وذلك بدأ بالنظريات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، كما تم تناول أهم النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

الفصل الثالث

أساليب القيادة

تمهيد

أولاً: أساليب القيادة

ثانياً: أهمية القيادة

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

رابعاً: أدوات القيادة

خامساً: عناصر القيادة

سادساً: مصادر قوة القيادة

سابعاً: وظائف القيادة

ثامناً: خصائص القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أثارت إهتمام العديد من الباحثين وذلك لما لها من أهمية ودور هام في حياة المؤسسة حيث تعد القاعدة الأساسية، فالقائد يعتبر المسؤول الأول عن توحيد جهود العمال كما يحاول الرفع من معنوياتهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات من الأداء المطلوب وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

أولاً: أساليب القيادة

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

1- القيادة التسلطية: هي عبارة عن « نموذج القيادة يحدد القائد أو المجموعة القيادية فيها أهداف السلوك، ويمثل القائد السلطة المطلقة، ويكون غير ملزم بمشاورة أعضاء الجماعة أو الأخذ برأيهم عند إصدار القرارات». (1)

كما يعد أيضاً هذا الأسلوب من الأساليب القيادية « التي تؤكد على فكرة السيطرة واستخدامها القوة والخضوع للأعراف الإصلاحات السائدة والميل نحو إسقاط بعض الدوافع الانفعالية » (2) يفهم أن هذا الأسلوب يتركز على استخدام السلطة والقوة لضبط العاملين ويكون القائد له السلطة المطلقة أي غياب روح التعاون وعدم مراعاة آراء وأفكار المرؤوسين.

1-1- خصائص القائد التسلطي: ومن الخصائص التي يتمتع بها القائد التسلطي ما يلي: (3)

- الإعتزاز بالنفس والثقة المطلقة.
 - عدم الإعتراف بالأخطاء والكبرياء.
 - التفاخر بنفسه وإنجازاته.
 - القسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية للمحيطين به.
 - يلقي اللوم على معاونيه متى فشل، لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح.
 - ومن الخصائص التي أوردتها فؤاد الشيخ سالم ما يلي: (4)
 - يمارس الرقابة المباشرة على معظم العاملين ويحب إجبراهم على تحقيق أهداف المنظمة.
 - يقوم بتحفيزهم الحاجات الفسيولوجية فقط ولا يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية.
- يمكن القول بأن مجموع هذه الخصائص قد تؤدي إلى تدمير العاملين وتعمل على إضعاف معنا وبتهم لديهم الشعور بالإحباط معنا ينعكس سلباً على الأداء المقدم.

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص191.

(2) محمد عاطف غيث: المرجع السابق، ص120.

(3) ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص189.

(4) فؤاد الشيخ سالم وآخرون: مفاهيم إدارية حديثة، ط4، مركز الكتب الأردنية، 1994، ص21.

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

بعض الحالات، إلا أن له مساوئ كثيرة من بينها: (1)

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

2- القيادة الديمقراطية: تعرف القيادة الديمقراطية على أنها عبارة عن «صورة من صور القيادة يؤمن

فيها القائد بدوره الاجتماعي يقتضي منه منح بعض الإتجاهات والقيم» وأنه يقدر حق الجماعة في المشاركة في وضع القرارات، وتنهض القيادة الديمقراطية على إعتقاد مشترك في الأهمية المتعادلة لكل أعضاء الجماعة، والإعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية. (2)

كما تعرف أيضاً بأنها: «القيادة التي يؤمن فيها القائد أو هيئة القيادة بالدور الاجتماعي الذي يدعم بعض الإتجاهات والمعتقدات، ويؤيد القائد الديمقراطي حق جميع أعضاء الجماعة في المشاركة في إصدار القرارات». (3)

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

2-1- خصائص القائد الديمقراطي: توجد العديد من الخصائص التي تبرز القائد الديمقراطي في تعامله

وطريقة اتخاذ القرارات يمكن إيجازها في: (4)

- يوزع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة
- لا يعطي الأوامر إلا بعد استشارة للجماعة.
- يفهم أعضاء الجماعة أن الثواب والعقاب مسألة تهمهم جميعاً.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص260.

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

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

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

- يمنح الجماعة جو من الأمن العاطفي والأمان.
 - يشجع أفراد الجماعة على الإبداع وإبداء رأيهم.
- 2-2 مزايا وعيوب الأسلوب الديمقراطي في القيادة:** لكل أسلوب من أساليب القيادة مجموعة من المزايا والعيوب ومن أبرز مزايا الأسلوب الديمقراطي ما يلي: (1)
- الروح المعنوية مرتفعة لدى العاملين.
 - تحقيق الترابط الجماعي، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
 - خلق إتجاه إيجابي نحو القائد.
 - تحقيق الإستقرار النفسي والأمان للعاملين.
 - زيادة الإنتاج والأداء.
- وبالمقابل يأخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي: (2)
- تشكل مظهرًا لتنازل القائد لبعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
 - إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية لروؤساء.
- 3- أسلوب القيادة الحر:**
- « يتميز هذا الأسلوب بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويتحرك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم من يحددون الأهداف ويختارون طرق للوصول إليها». (3)
- 3-1 خصائص القائد الحر:** من أبرز الخصائص التي يتصف بها القائد الحر ما يلي: (4)
- إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه.
 - تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
 - ترك المرؤوسين يحددون أهدافهم .
 - إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الإتصالات (عدم شرح كيفية أداء المهام وحل المشكلات)

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 261.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 262.

(3) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، مرجع سابق، ص 191.

(4) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 254.

3-2- مزيا وعيوب القيادة الحرة:

- أ- مزيا: من المزايا التي تميز بها الأسلوب القيادة الحرة ما يلي: (1)
- تفويض السلطة للمرؤوسين يعد دافع للمرؤوسين لأداء العمل.
 - منح الحرية والثقة بقدرات المرؤوسين وأدائهم.
 - روح المبادرة و الابتكار لدى المرؤوسين من أجل إثبات حسن ثقة قائدهم.
 - عندما يكون العاملون على مستوى عالي من التعليم لأن إصدار التعليمات العامة يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة.
- العيوب: لعل من أبرز المآخذ و التي تأخذ على هذا النوع من القيادة ما يلي: (2)
- أنه أسلوب نادر التطبيق وغير عملي
 - يساعد على التهرب من المسؤولية
 - يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق
 - الرقابة غير الفعالة
 - سيادة السلوك العدواني بين الأفراد
 - انخفاض مستوى الجودة.

ثانيا: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في المؤسسة فيما يلي: (3)

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

(1) علي عياصرة، محمد، محمود العوده الفاضل: الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص132.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص262.

(3) أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص21.

- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - كما أن للقيادة أهمية في المؤسسة وفي البيئة الخارجية تتمثل في: (1)
 - توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم.
 - المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل وإستغلالها.
- وما يمكن قوله أن للقيادة داخل المؤسسة أهمية كبيرة وذلك بفعل الحاجة إلى هذه العملية التي تعد من أهم العمليات الإدارية التي تسعى إلى حل مشكلات العمل، وكذلك العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة في إختيار أسلوب القيادة

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في إختيار أسلوب القيادة منها:

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

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

3-2 العوامل التي تخص المرؤوسين:

« يمكن أن تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية، فقد يميل البعض إلى الإستقلال والبعض الآخر إلى الإعتماد أو التردد في إتخاذ قراراتهم وكذا يتباين البعض في درجة تحملهم المسؤولية». (3)

(1) صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، مقال نشر في 01/16/2015، ص79.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص158.

(3) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، مرجع سابق، ص207.

3-3 العوامل المتعلقة بالمنظمة:

« إن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عماليتها وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثيرها على فعالية القائد وعلى الأسلوب الذي يتبعه القائد مع مرؤوسيه»⁽¹⁾.

3-3- البيئة:

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

إن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك، كلما توافقت بين أعضائها صفات شخصية (كالتعليم والخبرة) تشجع الرؤساء على الاتجاه الإشرافي للعاملين.⁽²⁾

3-4- الموقف: « يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على إتاحة المجال للمشاركة، وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن أن يفيد لحلها».⁽³⁾

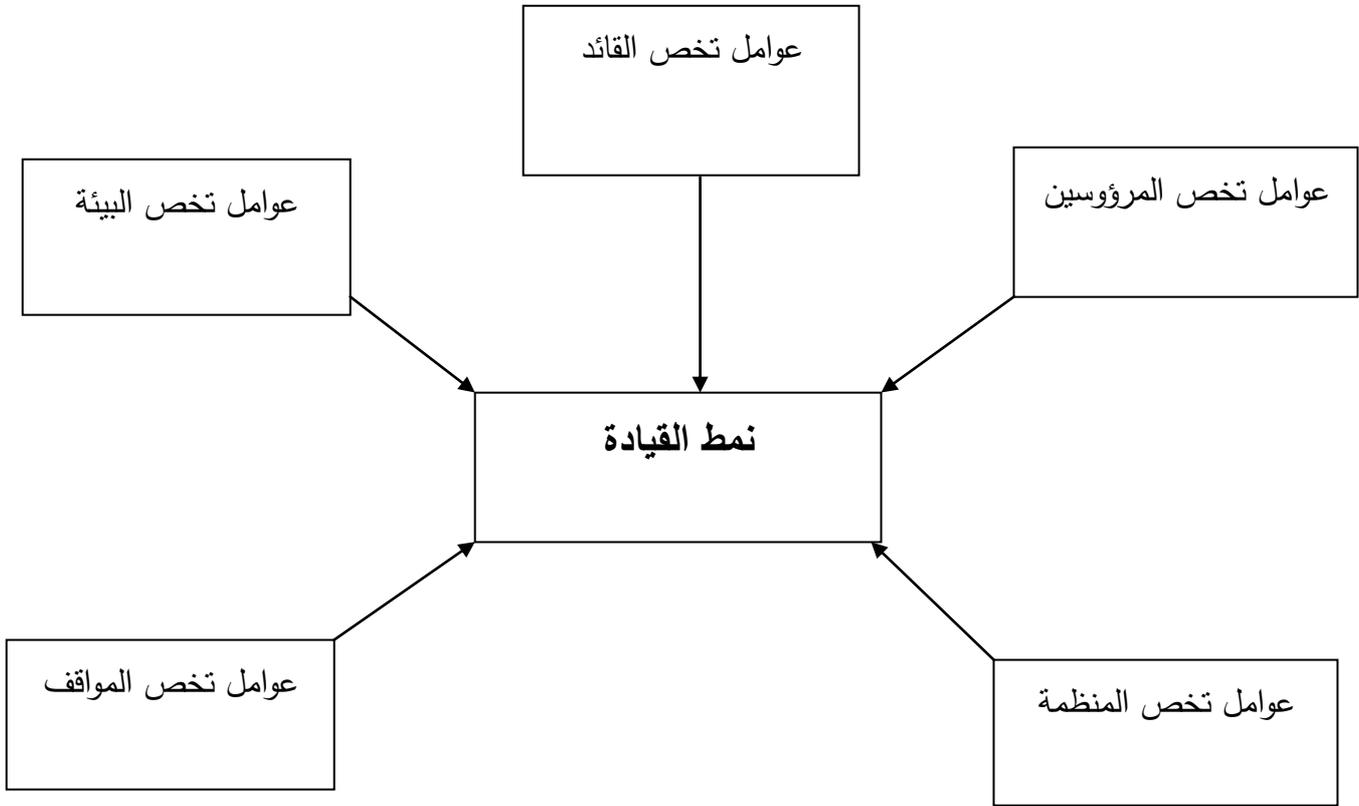
ومن العوامل التي تؤثر كذلك في إختيار أسلوب القيادة الضغوط الزمنية فقد يواجه القائد موافق يقوم بالإنفراد في اتخاذ وإصدار القرارات دون مشاركة الآخرين وهذا ما يؤثر في نوع القرار والأسلوب المتبع في القيادة.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص232.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، مرجع سابق، ص208.

(3) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، مرجع سابق، ص169.

الشكل 01: العوامل التي تؤثر في النمط القيادية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: أدوات القيادة

لعل من الأدوات والمفاهيم التي يعبر القائد بها عن نمط قيادته وأسلوبه الخاص في فهم الأعمال والعلاقات مع الآخرين بما في ذلك العاملين من أجل تحقيق الأهداف منها: (1)

1-3 الرؤية والأسلوب: أن القائد يجب أن يتمتع بقيادة فائقة لذاته لأن الذات هي مصدر الخبرات الأولى، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لا بد أن يتحول إلى أسلوب متميز ممكن التعبير عنه وقابل لتحسس، ومن ثم إبراز الرؤية والأسلوب هو الأداة التي يعبر بها القائد ويحرك الآخرين بحماسة.

(1) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، مرجع سابق، ص 50-53.

3-2 الثقة: إن الثقة تتمثل في الأهداف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على الهام وتشجيع العاملين بأن ما يقومون به هو جوهر قيادته.

3-3 الأخلاقيات: وهي خصائص القيادة المسؤولة أخلاقيا واجتماعيا والواقع أن المجتمع لا يفكر أنه هو مصدر القادة السيئين والمنحرفين ولكنه على نقيض من ذلك يعتبر القادة الأخلاقيين هم الممثلون الحقيقيون لخصائصه وقيمه.

3-4 الكفاءة: هي مهماز علاقة القيادة بحملة الأسهم، وهي تعني حسن استخدام الموارد من أجل تعظيم النتائج التي ترضي وتشجع الآخرين وتحسن مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات.

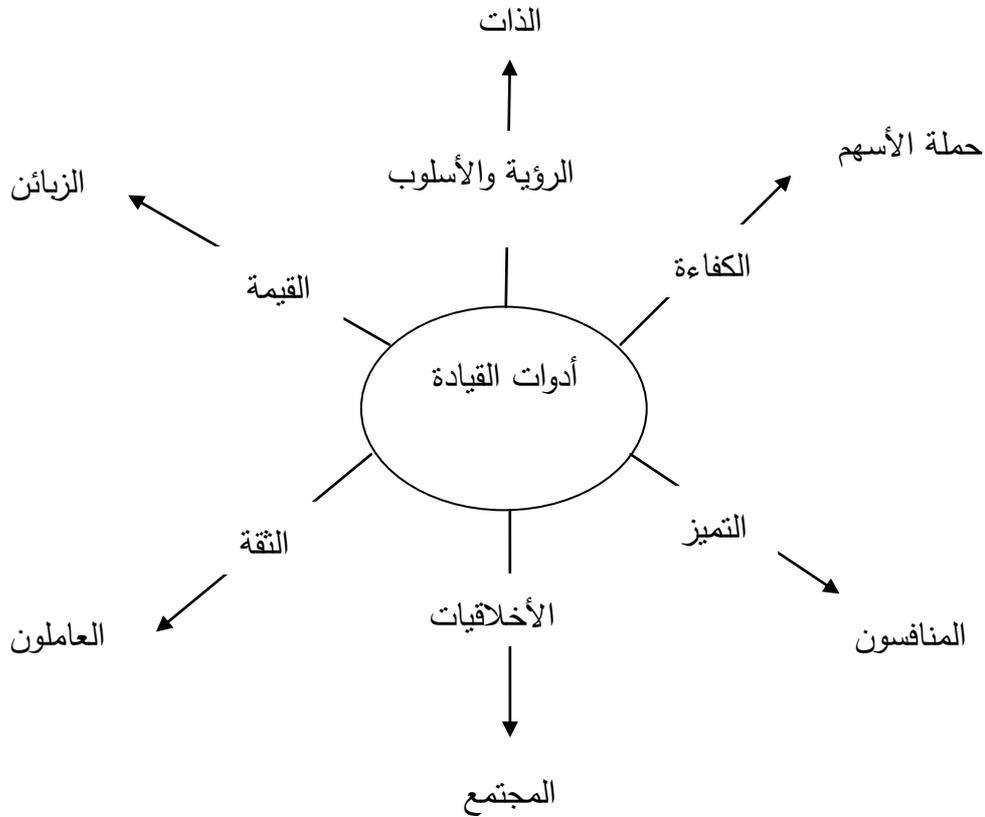
3-5 القيمة: تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصالح هي إستراتيجية بعيدة المدى لابد للقيادة من أن تتبناها من أجل تحقيق بعيد الأمد.

3-6 التميز: إن على القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذه الميزة تكون على أساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها. (1)

مما سبق فإن القيادة الفعالة هي التي تستطيع استثمار في الموارد البشرية المتاحة المتمثلة في العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأسلوب القيادي ومنح القائد الثقة لمروؤوسيه وتحليلهم بالأخلاقيات وكذلك تمتعهم بكفاءة من أجل تحقيق التميز، وكذلك القدرة على المنافسة والوصول إلى الأهداف المسطرة.

(1) نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، مرجع سابق، ص 54.

الشكل رقم 02: أدوات القيادة ومجالاتها الأساسية



المصدر: نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2011، ص 53.

خامسا: عناصر القيادة

هناك مجموعة من العناصر والشروط الواجب توفرها لوجود عملية القيادة وهي تعد الأساس الذي تقوم عليه هذه الأخيرة وتتمثل هذه العناصر في: (1)

1-4 وجود جماعة من الناس: إن التنظيم باعتباره جماعة منظمة يتميز عن الجماعة العادية فأن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة وأن أعضائها

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص91.

يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف كما أن إستمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة يعتبر من أهم مميزاتها فالجماعة المنظمة إذا شرط أساسي لوجود القيادة. (1)

4-2- عملية التأثير: تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة، فقد تستهدف هذه العملية إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة.

4-3- تحقيق الأهداف: ويكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات أفراد الجماعة، إن دور القائد يكون فعالاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والضابط لوسائلها الخاصة ونشاطاتها، وقد يبرز القائد من بين أفراد الجماعة لتحقيق الأهداف التي تنشدها وهو هنا يكون مقبولاً تلقائياً من قبل أعضاء الجماعة لمهاراته وعلاقاته الجيدة بأعضائها فختاره قائداً لها. (2)

سادساً: مصادر قوة القيادة

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية تخص القائد وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة ومن مصادر قوة القيادة ما يلي:

5-1 المصادر الرسمية والسلطة: إن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة وتتناسب قوة القيادة مع القدرة الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي يتحمله تلك الصلاحيات وكذلك مستوى المهارة والفن والخبرة التي تتوفر لدى الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته. (3)

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع السابق، ص 91.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 95.

(3) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 160.

و تتمثل هذه السلطة في قوة الخبرة والقوة المشروعة وهي مستمدة من الوظيفة التي يستغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة. (1)

5-2 المصادر الشخصية والذاتية: إن شخصية القائد المحبة للمرؤوسين تشكل مصدرا وإشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه و إلتزامهم بأوامره وتعليماته كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته. (2)

5-3 الخبرة: أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعا من القوة على العاملين داخل المؤسسة. (3)

ويفهم من أن هذه المصادر تعد بمثابة سند يعتمد عليه القائد بغية فرض نوع من الهيمنة والإحترام والتقدير لدى العاملين وذلك من أجل مواجهة المواقف الصعبة وتقديم ما يمكن أن يفيد لحلها.

سابعا: وظائف القيادة

لعل من أهم الوظائف التي تؤديها القيادة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ما يلي: (4)

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة و الاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق و انسجام وكل في التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية.
- ومن وظائف القيادة أيضا كما أوردتها أسامة خيرى ما يلي: (5)
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل مواقف استناد على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

(1) زيد منير عبودي: الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة، 1 ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص82.

(2) هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، مرجع سابق، ص160.

(3) محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي، ط6، مرجع سابق، ص259.

(4) زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، مرجع سابق، ص18.

(5) أسامة خيرى: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص27.

- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة أو عملاً إجتماعياً أو نشاطاً إقتصادياً أو مبدأً سياسياً.
- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها وغامضة، لا يسهل إدراكها وفهمها.
- ويفهم أن وظائف القيادة تتمثل في عملية توجيه الجماعة أو الإشراف كذلك تحقيق التعاون بين الأفراد، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ثامناً: خصائص القيادة

- لا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط إنما يمكن أن تكون أيضاً خصائص مكتسبة من البيئة الخارجية، وقد أوضح هرمان بعض الخصائص التي تختص بها القيادة وهي: (1)
- **الكفاءة والموضوعية:** المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وإملاك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ المطلوب في الوقت المناسب.
- **القدرة على التنسيق:** من خلال معرفة الناس وإملاك مواقف إيجابية إتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء إنطلاقاً من مجموع الخبرات الاختصاصية وغير اختصاصية.
- **القدرة على تحفيز الأداء:** وذلك بإستخدام المحفزات المادية والمعنوية في الوقت المناسب.
- **القدرة على التمييز:** وتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي الفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية والتقييم الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على معارف غير أكيدة وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة.

تعد هذه الخصائص مهمة وضرورية للقائد داخل المؤسسة وذلك لأنها تميزه عن باقي العاملين وتجعل من هذا الأخير قائد فعال له القدرة على التنسيق وتحفيز للعاملين سواء كان تحفيز مادياً أو معنوياً.

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

خلاصة الفصل:

تعد القيادة هي القدرة على توجيه وتغيير في العاملين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بضمانها تحقيق أهدافها لابد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لإيجاد قيادة قادرة على تنظيمها بكفاءة، وتعد القيادة جزء مكمل للإدارة فهي تحقق فعالية القائد داخل للمنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه.

الفصل الرابع

الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الأداء

- 1- أهمية الأداء
- 2- خصائص الأداء
- 3- شروط الأداء الفعال
- 4- محددات ومكونات الأداء
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء

ثانياً: تقييم الأداء

- 1- تعريف تقييم الأداء
- 2- أهمية تقييم الأداء
- 3- خطوات تقييم الأداء
- 4- مسؤولية تقييم الأداء
- 5- طرق تقييم الأداء
- 6- صعوبات تقييم الأداء

خلاصة الفصل

الجانب الميداني

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من المتغيرات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وذلك من أجل توفير أساس موضوعي لإتخاذ القرارات العادلة التي تتيح الإستغلال الأمثل للعمال وتزويدهم بمعلومات الضرورية وتهيئهم لأداء العمل المطلوب بطريقة يفترض فيها الإيجابية وذلك من خلال توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية وقيادة واعية و كفاءة الفرد في عمله وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: الأداء

1- أهمية الأداء:

تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاث أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة والإستراتيجية للأداء لإختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات إعتقاد على نتائج الأداء.⁽¹⁾

يفهم أن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل المنظمات والإدارات التي تسعى إلى تطويره وذلك لتحقيق مجموعة من النتائج والأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

2- خصائص أداء العاملين:

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

- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدفاً في حد ذاته، لا يعمل الإنسان حبا في العمل ذاته ولكن لتحقيق مآرب أخرى من وراء العمل.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد أي يمكن القول أنه غير ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك إجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الإجتماعية تؤثر في شكل وتوجيهه في إتجاهات معينة.

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

(2) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 140.

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

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

3- شروط الأداء الفعال:

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

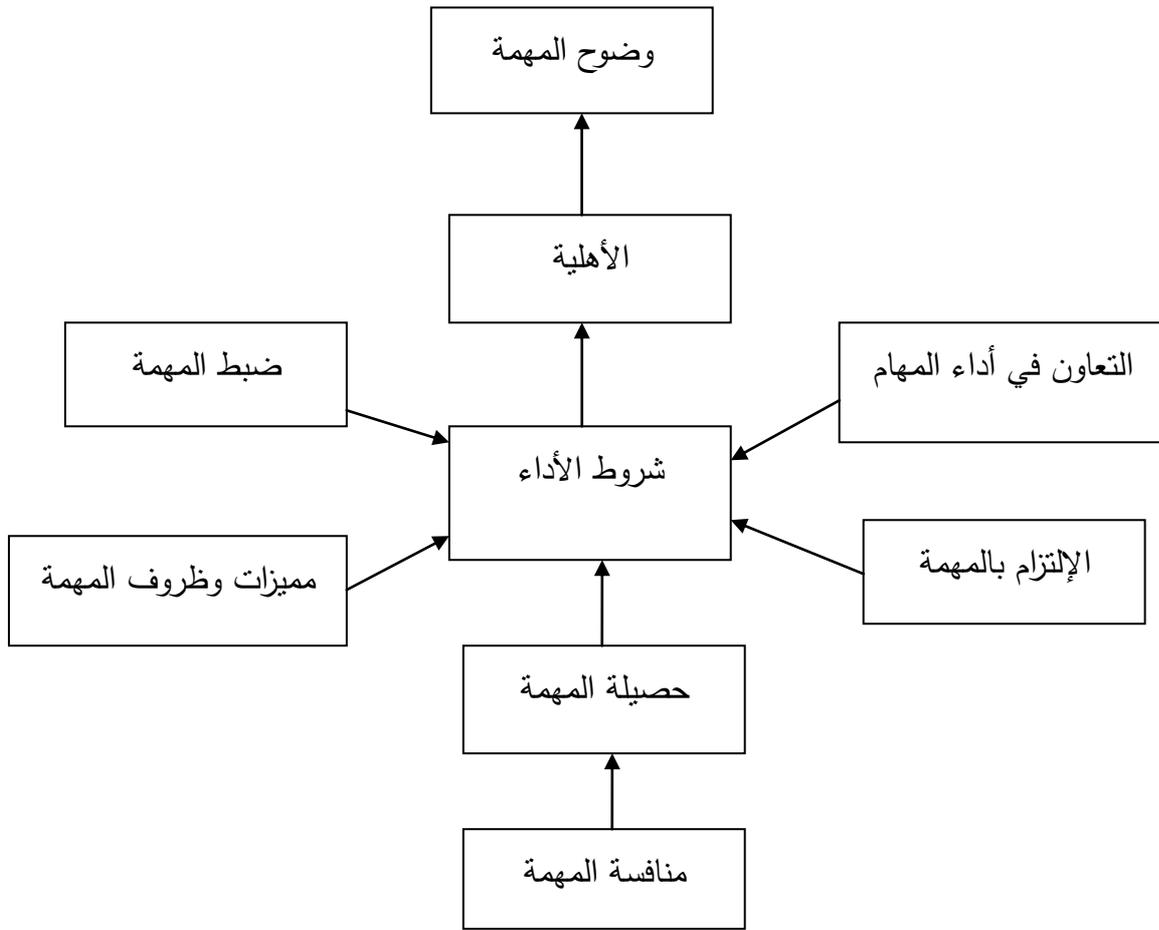
- الوضوح والشفافية: حيث يعرف العاملون أنهم مسئولون عن تنفيذ العمل.
- الأهلية، الكفاية للمهمة: وتكون الأهلية نتيجة للمهارة العالية والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة وأن تتوفر لدى الشخص المعني القدرة على ترتيب ودمج مهارته مع معرفته.
- حصيلة المهمة: قد تكون حصيلة أي نشاط طبيعية أو تلقائية غير مخطط لها أو قد تكون نتائج مباشرة أو غير مباشرة، كما أن منفذ النشاط ينظر إليها على أنها إيجابية أو سلبية.
- المنافسة: إن قيام الموظف بعدة أعمال، حيث أنه نادرا ما يوكل له مهمة واحدة وبالتالي يصبح هناك تنافس مع المهمات الأخرى ومع الوقت المحدد للإنجاز.
- التعاون في الأداء: يمكن أن يعتمد العامل على الآخرين وتعاونهم من أجل إنجاز المهمة الموكلة إليه من أجل أداء الواجب بصورة صحيحة.
- ضبط المهمة: هي عملية محددة للبداية والنهاية ويعني متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ.
- الالتزام بالمهمة: أي الالتزام بالواجب المطلوب وأدائه بالصورة المطلوبة.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، صص 107-111.

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

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

الشكل 03: شروط الأداء الفعال



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001

ص 112.

4- محددات الأداء:

وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي البيئة الخارجية:

1- المحددات الداخلية: وتتعلق بالفرد نفسه تتمثل هذه المحددات في: (1)

1-1 **الجهد:** وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى طاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعض لإنجاز العمل المطلوب.

1-2 **القدرات:** أو الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو سمات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

1-3 **إدراك الدور:** إن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

يفهم أن المحددات الداخلية هي عبارة عن مجموع سلوكيات وتصرفات والقدرات التي يبذلها الفرد للقيام بالعمل الموكل إليه.

وهناك مجموعة من المحددات الخارجية حددها سامح عبد المطلب على الشكل التالي: (2)

2- المحددات الخارجية: وتتعلق بالبيئة التنظيمية للمؤسسة والخارجية وتتمثل في:

1-2 **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستخدمة في ممارسة العمل.

2-2 **البيئة التنظيمية:** وتشمل المناخ العمل، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، جميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز دافعية العامل وبالتالي جودة الأداء.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.

(2) سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص115.

2-3 البيئة الخارجية: تؤثر على العامل وأدائه كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي تؤثر على أداء العاملين.

الملاحظ أن مجموع الظروف المحيطة بالعمل سواء كانت تتعلق بالبيئة التنظيمية التي تحفز العامل أو الظروف الخارجية المتعلقة بالحياة الاجتماعية والاقتصادية التي لها دور كبير في الأداء المقدم من طرف العاملين.

5- العوامل المؤثرة على الأداء: من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي: (1)

✓ غياب الأهداف المحددة: إن المنظمة التي تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه وبدون جدولة للأعمال، والبرامج سيكون عملها غير منظم وسيصعب عليها تحديد ما لها من إنجازات.

✓ عدم المشاركة في الإدارة: إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل والمنظمة ويخلق فجوة وصراعات، وانعدام الروح الجماعية.

✓ إختلاف مستويات الأداء: وهذا يسبب عدم نجاح الإدارة في الربط بين الأداء والمردود المعنوي والمادي المتحصل عليه، هذا سينعكس سلبا على أداء الأفراد في حين إذ وجد التوازن بين الأداء وما هو متحصل عليه فسيكون حافزا ودافعا لأداء أكثر.

✓ مشكلات الرضا الوظيفي: من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي فإن غيابه يؤدي مباشرة إلى تدني مستوى أداء العمال سواء كان هذا الرضا الوظيفي متعلق بالجوانب المادية، أو المعنوية فكلاهما له الأثر الواضح على أداء العاملين.

✓ التسبب الإداري: كذلك من العوامل التي ستنعكس سلبا على مستويات الأداء، فغياب الإشراف والرقابة والمسؤولية، ووقت العمل وعدم تنفيذ برامج العمل من شأنه أن يضعف أداء العمال ويقلل من إنتاجهم وإهمالهم لعملهم.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001 ص 19.

6- **المعوقات الأداء الوظيفي:** تصادف الفرد داخل المؤسسة أثناء أداء عمله مجموعة من المعوقات تحول دون وصوله إلى المستوى المطلوب من الأداء، وتتمثل هذه المعوقات في:

✓ **الظروف الفيزيائية للعمل:** وتتمثل هذه الظروف في الحرارة والتهوية، الرطوبة، كل هذه العوامل تعرقل العامل وتحد من الجهد المبذول أثناء أدائه المهام، كما ينتج عنها تشتت تركيز العامل وانخفاض مستوى الأداء وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة. (1)

✓ **حوادث العمل:** توجد عدة أسباب لوقوع هذه الحوادث والإصابات منها ما هو تقني ناتج عن الإعطاب لبعض الآلات ومنها ما هو فني إنساني ناتج عن سوء التحكم في الآلة.

✓ **عدم وضوح سياسات والمهام:** وهنا العمال لا يعرفون ما ينبغي فعله لأنه لا أحد أعلمهم بمسؤوليات أعمالهم. (2) الملاحظ أن هناك مجموعة من المعوقات والعوامل التي تعيق وصول العامل إلى الأداء المطلوب وما ينتج عنها من آثار منها عدم تحقيق الأهداف، وكذلك عدم شعور بالرضا داخل مكان العمل مما ينتج التغبب وذلك من أجل تغطية مختلف جوانب النقص التي يشعر بها العامل.

ثانياً: تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء:

« يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة». (3) يفهم أن تقييم الأداء عبارة عن عملية يتم من خلالها الحكم على الأداء المقدم من طرف العامل.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 45.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001، ص 211.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 284.

كما يعرف كذلك على أنه « قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور»، (1) الملاحظ أن عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة تعمل على قياس الجهد المبذول من طرف العاملين للقيام بالمهام الموكلة لهم، ومدى تحقيقهم للأهداف الواجب الوصول إليها وتجسيدها.

2- أهمية تقييم أداء العاملين:

لعل الهدف الأساسي من تقييم أداء العاملين هو محاولة معرفة مواطن الضعف إن وجدت ومعالجتها وتدعيم جوانب القوة، و لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ونذكر منها: (2)

✓ وضع نظام عادل للحوافز يتم ذلك من خلال مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يتحصل عليها.

✓ يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

✓ يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الإختيار والتعيين ومدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين.

✓ وتبرز كذلك أهمية التقييم «أنه يساهم في تحسين عملية الإشراف حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء سلوك المرؤوسين بإستمرار بغية الإنصاف عند وضع التقارير». (3)

كما أن للتقييم الأداء أهمية كبيرة في: (4)

(1) عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 10.

(2) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص- ص 137، 138.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 227.

(4) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2009، ص 153.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

✓ إضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العاملين يساعد إدارة المؤسسة في التعرف على معوقات العمل فمثلاً عدم توفر المعدات لإنجاز الأعمال المطلوبة من العمال أو السياسات التي يتم تطبيقها.

الملاحظ هنا أن أهمية تقييم الأداء تبرز من حيث المعلومات التي تحدد خلال هذه العملية والتي تسمح للمؤسسة بمعرفة أداء العمال ومعرفة النواقص الموجودة فيه وذلك يساعدها في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الإختيار والتعيين.

3- أهداف عملية تقييم الأداء:

من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من عملية تقييم الأداء لمواردها البشرية ما يلي:⁽¹⁾

- توفير فرص تبادل المعلومات والخبرات بين الموارد وقيادتها؛
- تسهيل عمليات إختيار العاملين والكفاءات القيادية؛
- تساهم إدارة الأداء في تصحيح الأداء وتطوير النظرة التقليدية التي تستند على مبدأ الثواب والعقاب فقط.

كما توجد مجموعة من الأهداف الأخرى ذكرها محمد سعيد سلطان تتمثل في:⁽²⁾

- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013، ص 86.

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 294.

- تزويد إدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والنقل والترقية.
- تفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية، وزيادة الأجور، الفصل، توقيع الجزاءات.

يفهم أن عملية تقييم الأداء تسعى إلى إدراك جوانب الضعف والقوة في الأداء المقدم من طرف العامل، وتعمل من خلال هذه العملية تغطية جوانب الضعف وذلك بخضوع العاملين الذين يعانون من قصور في الأداء إلى التدريب من أجل تحسين وتطوير القدرات والمهارات.

4- خطوات تقييم الأداء:

- تحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية والعاملين لذا على مقيمي الأداء أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق الأهداف التي وضع من أجلها وتتمثل هذه الخطوات في: (1)
- **تحديد المقاييس:** يجب أن يتم تحديد معايير كي يتم مقارنة الأداء بها، حيث تصبح المحك الذي يتم القياس بها.
- **إختيار طريقة القياس:** هناك العديدة من طرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي ينتم لقياس الأداء بها.
- **تحديد دورية التقييم:** المقصود تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، قد تكون ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر.
- **تحديد المقيم:** أي الشخص الذي يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه معلومات دقيقة عن الأداء وهو الرئيس المباشر.
- **تدريب المقيم:** قدرة المقيم على تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 150.

- علانية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة والضعف.

- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضية له

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

يفهم أن خطوات تقييم الأداء يجب أن تكون منطقية ومتسلسلة وكذلك يجب أن تتمتع بشفافية والتخلي عن المحاباة والمحسوبية وكذلك للوصول إلى نتائج التقييم تعكس الواقع داخل المؤسسة.

5- محددات تقييم الأداء: وتتمثل هذه المحددات في: (1)

1- استخدام تقارير تقييم الأداء لبعض العاملين يهدف إلى اللجوء العاملون إلى المواقف الدفاعية لإثبات أن الضعف في الأداء يرجع لطريقة التقييم وسير الشركة وليس لهم.

2- التحيز الشخصي لبعض المرؤوسين دون البعض الآخر لأي سبب من الأسباب غير المشروعة

و التي ترتبط بالعمل .

3- التأثير بمركز الوظيفة من حيث موقعها على خريطة التنظيم الإداري أو من حيث درجتها المالية أو باسم الوظيفة مما يؤثر على موضوعية و دقة التقييم .

4- التظاهر بمظهر المدير الحازم في عملية التقييم أو المدير المتساهل، فالأول يميل إلى معاقبة مرؤوسيه و الثاني يساوي بين المجتهد و الكسول و كلاهما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين سواء في حالة سرية أو علنية تقارير تقييم كفاءة الأداء.

5- تحيز وتفضيل المدير لبعض الصفات والخصائص التي يراها مناسبة عند إعداد تقارير تقييم الأداء.

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 287.

6- ميل بعض المديرين إلى إعطاء العاملين تقديرات متقاربة منخفضة أو متوسطة أو عالية مما يؤدي إلى صعوبة التمييز بين العاملين و صعوبة الاستفادة من نتائج التقييم .

يفهم من محددات تقييم الأداء بأنها المشكلات التي تقف حاجزا أمام هذه العملية حيث أن المرؤوسين حين تطبق عليهم العملية تقوم بالتظاهر من أجل أن يقيم أداؤهم على انه جيد ، في حين أن الرئيس أيضا يتحيز خلال هاته العملية و أنه يفضل بعض الخصائص ويميل إليها عند التقييم.

6- مسؤوليات تقييم الأداء: وتشمل هذه المسؤوليات من يقوم بعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة و يشمل هذا التقييم أدوار و مسؤوليات يقوم بها المقيم.

1- إدارة الموارد البشرية: و يتجسد هذا الدور بما يلي: (1)

- تصميم نظام تقييم الأداء الذي يشمل على مجموعة من القواعد التنظيمية التي على أساسها تتم عملية تقييم هذا الأداء، ويشتمل نظام التقييم على الجوانب التالية:
- تحديد معايير تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد أسلوب تقييم الأداء المناسبة.
- تحديد فترة التقييم وضروريته.
- وضع القواعد والأسس التي تكفل توفير العدالة في نتائج التقييم.
- الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعة هذا التطبيق.
- استلام نتائج تقييم الأداء من المقيمين و رفعها إلى الجهات المسؤولة.
- العمل على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء نحو الأفضل.

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص368.

2- المشرفون المباشرون: لأنهم الأكثر قدرة على النهوض بهذه المهمة بشكل أفضل، يجب أن يكونوا على اتصال دائم مع العاملين من رؤوسهم لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات العلاقة بأداء الواجبات و المهام التي يكلفون بها.⁽¹⁾

يفهم أن مسؤوليات تقييم الأداء يجب أن تتمتع بمجموعة من الخصائص تضمن من خلالها عدم التحيز و المحاباة وذلك لتحقيق مجموع النتائج الفعلية.

3- المسؤولية الشخصية: هي علاقة الجهة بنفسها من حيث جوانب المسؤولية حيث أنه في هذه العلاقة يتركز اهتمام الشخص بالنتائج الشخصية ومن الجوانب الرئيسية في الشخصية النزاهة و الأخلاق والإستقامة، و ينصب تركيز التقارير الفردية حول إنجازات الفرد.

يفهم أن العامل يقوم بعملية التقييم بنفسه و ذلك من خلال محاولة معرفة جوانب الضعف والقوة ويسعى إلى تقييم نفسه، إلا أن هذا يكون صعبا و ذلك لأنه يميل إلى محاولة إبراز جوانب القوة في الأداء المقدم و تغطية جوانب الضعف و القصور أي الذاتية .

7- طرق تقييم الأداء: هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال ومنها الطرق التقليدية وبفعل التغيرات الحاصلة ظهرت مجموعة من الطرق الحديثة .

1- الطرق التقليدية: وهناك مجموعة من الطرق في عملية التقييم و الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:⁽²⁾

1-1 طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء وهي طريقة غير موضوعية لأنها عرضة للتأثيرات الشخصية .

⁽¹⁾ نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2013، ص391.

⁽²⁾ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 153.

1-2 طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل.

1-3 طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبا في أداء العمل.

1-4 الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس تصف جوانب الضعف والقوة الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية و التشجيعية.

مما سبق يفهم أن هذه الطرق غير موضوعية في تقييم الأداء الفعلي للأفراد وذلك لغياب الضبط والدقة في تحديد الخصائص والصفات المرتبطة بالأداء.

2- الطرق الحديثة: ولتفادي الأخطاء وعيوب الطرق التقليدية ظهرت مجموعة من الطرق الحديثة ومن أهمها ما يلي: (1)

1-2 مقياس التدرج على أساس السلوكي: ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل تم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك ودرجة فاعليته مما يساعد المقيم على الربط بتقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

2-2 مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال يتم الملاحظة السلوك الأفراد موضع التقييم.

2-3 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) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 132.

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

8- صعوبات تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء بصورة موضوعية أمر بالغ الأهمية وفي نفس الوقت هو هدف تسعى المؤسسات للوصول إليه، ومع هذا تواجه عملية التقييم مجموعة من الصعوبات منها ما يلي: (1)

- تأثير الهالة: هو الميل إلى تقدير الشخص ما أكثر مما يستحق هذا الشخص يعطي صورة لامعة عن نفسه وإنطباع ممتاز عن قدراته، ولكن بعد الفحص تظهر الصورة الخاطئة.

يفهم أن الشخص الذي يقوم بإعطاء صورة مغايرة عن الواقع الفعلي و لا تعكس القدرات و الإمكانيات الحقيقية للفرد يؤدي إلى تظليل عملية التقييم و كذلك تحيز المقيم .

- الخطأ الثابت: حيث يتفاوت المشرفون القائمون على تقييم العمال من حيث دقتهم في عملية التقييم هذا الخطأ قد يكون راجعا إلى تعاطف المشرف مع العامل.

- التحيز الشخصي: القائم على عملية التقييم أولا و أخيرا هو مجرد إنسان، ومن الصعب أن يتخلص من الإنحيازات الشخصية وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى متوسط التقديرات.

- أخطاء الحداثة: الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في أغلب الأحوال، أي في وقت معين كل عام وقد يتأثر بعنصر "الوقتية" وبالطبع فإن العمال يعرفون ذلك، فيبادرون إلى تحسين الأداء هذا التحسين يكون مؤقتا مع وقت تقييم الأداء.

يفهم أن على المؤسسة أن تحاول تخطي هذه الصعوبات ومحاولة حلها من أجل الوصول إلى تقييم فعال يعكس الواقع الفعلي وذلك لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ومحاولة تحسين مستوى الأداء.

(1) محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان، 2010، ص ص 343، 344.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل أن الأداء من أهم وأبرز الأهداف التي تسعى كل مؤسسة إلى تحسينها وتطويرها عن طريق تحديد المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في قياسه من خلال تقييم أداء العاملين الذي يقصد به الحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم وذلك حسب خطوات متعددة وكذلك للأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء في المؤسسات والذي يعطي نوع من الموضوعية لهذه العملية من أجل الحكم على أداء الأفراد بفعالية التي تؤثر بيئة العمل والتي و تتحكم في أداء العاملين.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: منهج المستخدم في الدراسة

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الإستمارة

4- السجلات والوثائق

سادسا: أساليب التحليل المتبعة

1- أسلوب التفسير الكمي

2- أسلوب التحليل الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

أولاً: مجالات الدراسة

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

1- المجال المكاني:

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

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

بدأت أشغال إنجاز هذه المحطة يوم 18 أوت 1984 بموجب صفقة وعقد شراكة مع الشركة الروسية TECHNO-PRON-EXPORT حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال الإنجاز والتعمير سنة 1985 وقد تم إدخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج سنة 1988.

وقد ساهمت عدة شركات دولية في إنجاز وأشغال وتجهيز المحطة منها الشركة الألمانية SINENS والشركة اليابانية KOBOTA-NECHINENS والشركتين الإيطاليتين BRUNABOSI و CASAONETTI ليسلم هذا المشروع جاهزاً سنة 1991 حيث بلغت كلفته 3.715.000.000,00 منها 48 % بالعملة الصعبة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للمحطة 630 ميغاواط والمحطة خاضعة لسلطة المديرية العامة

لمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة، وتحتوي المحطة على 3 مولدات كهربائية كل واحد منها قدرته 210 ميغاواط وقد إنطلقت هذه المولدات في عملية الإنتاج كما يلي:

– المولد الأول: يوم 06 جوان 1992.

– المولد الثاني: يوم 01 جوان 1993.

– المولد الثالث: يوم 17 جوان 1994.

وتتحدد مهام هذه المحطة في تصريف وتشغيل وصيانة نظام الإنتاج المتكون من وسائل الإنتاج والشبكات الكهربائية ذات التوتر العالية وتوزيع إنتاج المحطة كالاتي:

– منتجات مصممة: حوالي 95% من الإنتاج هو عبارة قطع الغيار ومعدات إضافة بعض المنتجات الإستهلاكية.

– منتجات سامة: وهي منتجات كيمياوية موجهة إلى مصلحة التشغيل يتم إنتاجها محليا على مستوى المحطة.

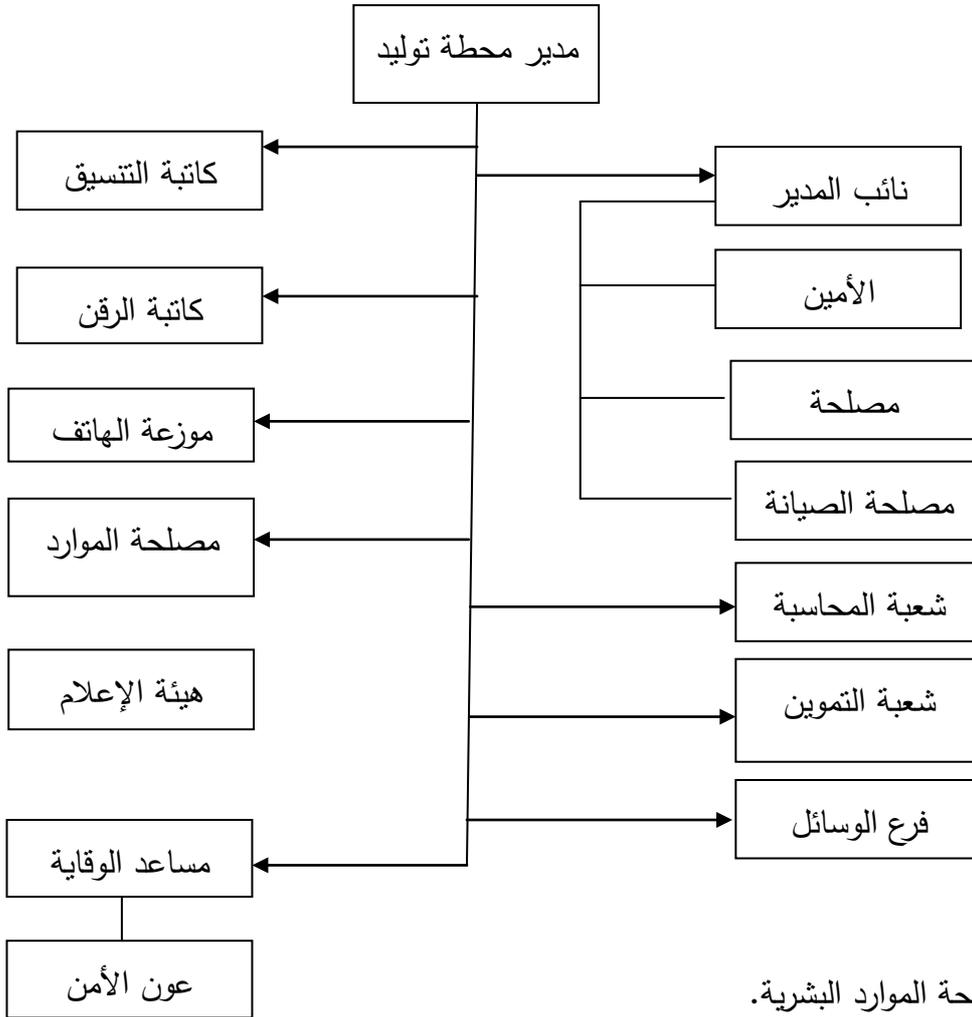
– منتجات قابلة للتلف: وهي منتجات كيمياوية محلية مثل الطلاء دو مدة تخزين محددة.

– منتجات أخرى: مثل معدات الأمن الخاصة بالعمال والمنتجات الأساسية التي تستهلك في عملية التنفيذ مثل البطاريات.

وعلى الرغم من أن الطاقة الإنتاجية للمحطة كبيرة إلا أن إنتاجها لا يمكن أن يكون دوما متوافقا مع طاقتها الحقيقية وهذا بسبب إرتباطها بوحدة الكهرباء (PTN) التابعة لمؤسسة سونلغاز المرتبطة بدورها بوحدة توزيع الكهرباء "xp" لهذا فالمحطة تنتج دوما وفق الطلب وما يسمح به مكتب التفريغ في عناية.

وتبرز الأهمية الإقتصادية للمؤسسة من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية وتعتبر المؤسسة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

2- المجال البشري:

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

عدد الإطارات: 77

عدد عون التحكم : 150

عدد عمال التنفيذ : 59

المجموع: 286 عامل

3- المجال الزمني:

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

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

المرحلة الأولى: عبارة عن جولة استطلاعية تم من خلالها الحصول على الموافقة بالتريص وكانت يوم 2018/03/28، وتمت مع مدير مصلحة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: كانت يوم 2018/04/04 من أجل الحصول على عدد العمال الإجمالي وتقسيماتهم على وحدات المؤسسة وتمت مع مدير مصلحة الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة : وكانت يوم 2018/04/12 وذلك لتوزيع الإستمارة على العمال وكانت بمقابلة بعض العمال لكي يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح الأسئلة غير المفهومة لهم.

المرحلة الرابعة: وكانت 2018/04/18 من أجل جمع واسترجاع استمارات البحث.

المرحلة الخامسة: وكانت بتاريخ 2018/04/25 من أجل القيام بمقابلة مع رئيس مصلحة الدراسات والتحضير .

المرحلة السادسة: وكانت بتاريخ 2018/05/02 من أجل التحصل على الملاحق والوثائق التي نفيدنا في إعداد الدراسة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية عادة هي إجابة مقترحة قد تكون حكما تقريريا أو تقييميا يثبتته أو ينفيه الواقع موضوع البحث، ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الآتية: "التصريح، التنبؤ، وسيلة للتحقيق الإمبريقي".⁽¹⁾

بمعنى أن المرجو من الفرضية هو أن تكون غير مبهمة، وتكون من النتائج تبنى عليها توقعات الدراسة مادامت الفرضية تقاس بمجموعة من المؤشرات القابلة للتحقق الإمبريقي وتتطلب القابلية للفحص والتحقق حتى تكون علمية، وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة انطلاقا من مجموع الأهداف المرجوة من الدراسة وكذا المقاربات النظرية التي تناولت ظاهرة القيادة ودورها في تحسين أداء العاملين وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع، بالإضافة إلى مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في ميدان إجراء البحث.

وقد تم وضع الفرضية العامة التي تحدد الإطار العام لهذا البحث انطلاقا من فرضية عامة مفادها:

"دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال"، ولهذا البحث متغيران هما:

- المتغير المستقل: أساليب القيادة.

- المتغير التابع: أداء العمال.

ولتسهيل دراسة الفرضية الأساسية يتطلب صياغة فرضيات جزئية مشتقة من الفرضية الرئيسية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: الأسلوب التسلطي في القيادة لا يشجع العمال على العمل، وللتحقق منها باستخراج مؤشرات هي:

⁽¹⁾ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر

مؤشرات الأسلوب التسلطي:

- التعسف.
- الإنفراد في اتخاذ القرار
- إجراءات لا تراعي علاقات العمل

مؤشرات قلة العمل:

- غياب الروح المعنوية
- غياب روح المبادرة
- عدم الشعور بالأمن

التجاذب:

- التعسف في استعمال السلطة.....غياب الروح المعنوية.
- الإنفراد في اتخاذ القرار.....غياب روح المبادرة.
- إجراءات لا تراعي علاقات العمل.....عدم الشعور بالأمن

الترابط:

- التعسف في استعمال السلطة يساهم في غياب الروح المعنوية.
- الإنفراد في اتخاذ القرار يؤدي إلى غياب روح المبادرة.
- إجراءات لا تراعي علاقات العمل تزيد من عدم الشعور بالأمن.

الفرضية الفرعية الثانية:

الأسلوب التشاركي في القيادة يضمن الإقبال على الإنجاز.

مؤشرات الأسلوب التشاركي :

- العدالة في التعامل

- تكافؤ الفرص

- مرونة التعامل

- تبادل الخبرات

مؤشرات الإقبال على الإنجاز:

- التوافق الوظيفي

- دافع أكثر للعمل

- قوة التنفيذ

- جودة المنتج

التجاذب:

- العدالة في التعامل.....التوافق الوظيفي.

- تكافؤ الفرص.....دافع أكثر للعمل.

- مرونة التعامل.....قوة التنفيذ.

- تبادل الخبرات.....جودة المنتج.

التربيط:

- العدالة في التعامل تضمن التوافق الوظيفي للعمال.

- تكافؤ الفرص توجد دافع أكثر للعمل.

- مرونة التعامل مع العمال تؤدي إلى قوة التنفيذ.

- تبادل الخبرات بين العمال يساهم في جودة المنتج.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الأسلوب الحر في القيادة يؤدي إلى التسبب في العمل.

مؤشرات الأسلوب الحر:

- غياب تطبيق التشريع الداخلي.

- عدم المواظبة.

- غياب روح الفريق.

- فتح الحرية في تحديد الأهداف.

مؤشرات التسبب في العمل:

- القصور الإداري.

- عمليات الإنتاج.

- الإنتاجية.

- خلل في النشاط.

التجاذب:

- غياب تطبيق التشريع الداخلي.....القصور الإداري

- عدم المواظبة.....عمليات الإنتاج

- غياب روح الفريق.....الإنتاجية

- فتح الحرية في تحديد الأهداف.....خلل في النشاط

التربط:

- غياب تطبيق التشريع الداخلي يقابله القصور الإداري

- عدم المواظبة يعطل عمليات الإنتاج

- غياب روح الفريق يحد من الإنتاجية

- فتح الحرية في تحديد الأهداف يؤدي إلى خلل في النشاط

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة أو عدت فترات من أجل التعرف على هذه الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات فيما يخص موضوع الدراسة. (1)

ويهدف المنهج الوصفي إلى: (2)

- 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 والإستفادة من آرائهم وخبراتهم.

- إيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة.

(1) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000 ص43

(2) نادية سعيد عشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر 2016، ص109.

وعليه فقد تم إختيار المنهج الوصفي، لأنه يعد من أفضل المناهج فهو يرتبط بدراسة الواقع الراهن وذلك من خلال دراسة المواقف والآراء وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى النتائج وتعميمها.

رابعاً: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها" عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".⁽¹⁾

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث وتحديد عينة مناسبة قصد الوصول إلى نتائج صادقة وعلمية لذلك تم إختيار العينة الطبقية التناسبية.

حيث تم إختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي بنسب تتناسب مع المجتمع والذي يتكون من 286 مفردة وتتمثل على النحو التالي: الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ

حيث كانت النسبة 20% من مجتمع الدراسة ومنه:

$$\frac{20 \times 286}{100} = 57,2$$

وبالتالي قدر عدد أفراد العينة ب: 57 عامل موزعين كالتالي:

الإطارات:

$$\frac{57 \times 26.92}{100} = 15$$

عمال التحكم:

$$\frac{57 \times 52.44}{100} = 29.89$$

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

عمال التنفيذ:

$$\frac{57 \times 59}{100} = 11.75$$

جدول رقم (01): توزيع عينة البحث

حجم أفراد العينة	النسبة من المجتمع الأصلي	العينة الإحتمالات
15	77	الإطارات
30	150	عمال التحكم
12	59	عمال التنفيذ
57	286	الجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1- خصائص عينة الدراسة:

تشكل البيانات الشخصية للمبحوثين مرجعية لصدق البيانات ومعيار يضبط أسس التفسير والتحليل ومناقشة النتائج باعتبار خصائص مفردات البحث، وخصائص مجتمع البحث ككل فهي تساهم في عملية التكميم ولها دور كبير في إستقراء المعطيات وتحليلها ومنه فإن خصائص عينة البحث كالآتي:

- يغلب الطابع الذكوري على مفردات العينة بنسبة (75.47%)

- مفردات العينة أغلبها شبان بنسبة (66.03%)

- المتزوجون أكثر تمثيل لعينة البحث (60.37%)

- الجامعيون بنسبة (64.15%) الأكبر تمثيل بين مفردات العينة

- أغلب العمال من مصدر مديني (سكان المدينة) (73.58%)

- أغلب الموظفين إطارات عليا أو تقني التحكم.

2- خصائص مجتمع البحث: (الخصائص السوسيوولوجية)

- تجانس مجتمع البحث (أبناء منطقة في الغالب)

- الإشتراك في العادات والتقاليد والقناعات الفردية والجماعية

- مفردات مجتمع البحث لهم إهتمامات متقاربة

- في الغالب ينشدون الإستقرار المهني والاجتماعي.

خامسا: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر، والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض البحث".⁽¹⁾

ولقد استخدمت في هذه الدراسة الملاحظة المباشرة دون مشاركة، وكان ذلك في شركة توليد الكهرباء - محل الدراسة - حيث تم جمع قدر كبير من المعلومات المتعلقة بها، إضافة إلى ملاحظة الظروف المحيطة بعمل الموظفين، ومختلف سلوكياتهم وممارساتهم خصوصا فيما يتعلق باحترام الإجراءات واللوائح ومدى تقيدهم بها.

كما استخدمت في رصد طبيعة العلاقة التي تربط بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة الوقوف على أهم ما يميز هذه العلاقة في محيط العمل استقاء بعض المعلومات التي تقدر الوصول إليها بطرق أخرى.

(1) أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر عمان، 2011، ص296.

فالكثير من الإيماءات والتصرفات كانت مدركات لم يصرح بها، والصدق في الإجابة.

ويمكن إجمال هذه الملاحظات فيما يلي:

✓ انضباط الموظفين فيما يخص أوقات الدخول والخروج من العمل خاصة مع وضع تقنية البصمة الشخصية.

✓ يتعاون الموظفون فيما بينهم للتخلص من مراقبة الرؤساء وتوجيهاتهم في بعض الأحيان نظرا لطغيان العلاقات الغير رسمية في محيط العمل.

✓ سيادة روح الفريق بين العاملين وذلك راجع إلى تساوي المستوى التعليمي والمهني.

2- المقابلة:

تعرف على أنها عملية تفصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلا من أجل الحصول على البيانات لها علاقة بهدف الدراسة.

إن مسعى هذا الإتصال يكون مباشرا بين الباحث والمبحوث حيث يتجاوزان في مسائل معينة مرتبطة بأهداف الدراسة ويريد الباحث من خلالها معرفة رأي المبحوث حول هذه المسألة ويعطيه الحرية في إبداء ما يحمل من أفكار، وتستعمل المقابلة لمعرفة تمثلات وآراء وحتى الممارسات الإجتماعية عن طريق الكلام الذي يصدر من المبحوث وذلك لتوقف عند دلالات والمعاني والتصورات التي يمنحها الأشخاص لواقعهم المعيش. (1)

و من أمثلة الاستفسارات التي كانت مع رئيس مصلحة الدراسات والتحضير ما يلي:

- هل تؤثر على مرؤوسيك في العمل من خلال الأوامر والتعليمات التي تصدرها؟

- هل تقوم بزيارات ميدانية لمواقع العمل؟

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

- هل تشارك الإدارة العمال في اتخاذ القرارات؟

- هل هناك تنافس بين العمال؟

- هل يتم منح حوافز للعمال؟

3- الإستمارة:

"وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد تقارن بما تم اقتراحه في الفرضيات".⁽¹⁾

و تعرف الاستمارة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على البيانات والمعلومات من خلال إجابات المبحوثين حول الظاهرة أو الموقف قيد الدراسة".⁽²⁾

تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، لكن بلغ عدد الاستمارات المستردة 53 استمارة فقط ولم نستطع استرداد 04 استمارات بسبب ظروف الموظفين.

جدول قم (02): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستمارات	التوزيع	العائد	الفاقد
المجموع	57	53	04
النسبة	%100	%93	%07

المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص156.

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

وقد إشتملت الإستمارات على 36 سؤال، صيغت هذه الأسئلة وفق أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراسة وقد قسمت إلى أربعة محاور هي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية
- المحور الثاني: متعلق بالأسلوب التسلطي وعدم التشجيع على العمل
- المحور الثالث: متعلق بالأسلوب التشاركي والإقبال على الإنجاز
- المحور الرابع: متعلق بالأسلوب الحر والتسيب في العمل.

3-1 صدق الأداة:

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

- إعادة صياغة الأسئلة: 10، 13، 15، 20، 34.

4- الوثائق والسجلات:

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات بحيث ساعدت في تحديد الهيكل التنظيمي والمجال البشري لهذه الدراسة، وأيضا التعرف على السجلات الخاصة بتقييم أداء العاملين.

سادسا: أساليب التحليل المتبعة

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

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

خلاصة الفصل:

تم التعرض في هذا الفصل لأهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة، حيث تم توضيح أهم المراحل التي مرت بها الدراسة، ففي البداية تم بالتحدث عن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي والبشري والزمني) حيث أعتمد في ذلك على المنهج الوصفي لما يتضمنه من وصف وتحليل للمشكلة المدروسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من مقابلة وإستمارة من أجل جمع البيانات والمعطيات اللازمة، وكذلك الوثائق والسجلات وأساليب تحليل المعلومات وهما الأسلوب الكيفي والكمي.

الفصل السادس

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم(03): جنس أفراد العينة

النسبة المئوية%	التكرارات	العينة الاحتمالات
75.47%	40	ذكر
24.52%	13	أنثى
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائية، أن أغلب عمال شركة إنتاج الكهرباء ذكور بنسبة 77.47%، ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الذي يتطلب جهد بدني وقوة التحمل.
 - العمل بنظام المناوبة (3×8) ومن ثمة إمكانية الدوام الليلي.
 - سياسة التشغيل في هذا المجال خصوصا وأن عمل الإناث يكون فقط في الجانب الإداري لعدم تناسب باقي الأعمال مع المرأة.
- ومعنى ذلك فإن عادات وتقاليد المجتمع تشكل حتمية وحاجز أمام عمل المرأة في مثل هذه التخصصات وكذا طبيعة المجتمع المحافظ بنظر إلى كل ممارسة عملية في هذا المجال بأنه خروج عن العرف وتخلف عن المهام الأسرية والخروج عن طبيعة المرأة.
- وعليه طغيان الطابع الذكوري على مكونات مصالح الشركة خاصة في شقها الميداني.

الجدول رقم (04): سن أفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
0%	0	أقل من 20 سنة
07.54%	04	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
58.49%	31	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
26.41%	14	من 40 إلى أقل من 50 سنة
07.54%	04	من 50 سنة فما فوق
100%	53	المجموع

الملاحظ من تكرارات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة شباب وذلك بنسبة (66.03%) ويرجع ذلك

إلى:

- طبيعة العمل التي تتطلب يد عاملة شابة وناضجة وقوية.
- قدرة هذه الشريحة على تحمل المسؤولية.
- وكذا أن أغلبهم تم توظيفهم في السنوات القليلة لداعي التجنيد وشرط التكوين.
- في حين أن بقية عمال الشركة كهول أي تتراوح أعمالهم من 40 سنة إلى 50 سنة فما فوق وذلك بنسبة 33.85% وذلك راجع إلى:
- أن التوظيف في هذه المؤسسة ليس دائم ومحدود
- السن القانوني للتقاعد المحدد مسبقا في القانون الداخل للمؤسسة.
- بمعنى أن اليد العاملة في شركة الكهرباء تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية والطاقات والقدرة التحمل التي تساعد في تحسين الأداء المقدم.
- وعليه فإن مجتمع البحث فتي.

الجدول رقم(05): الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
		الاحتمالات
39.26%	21	أعزب
60.37%	32	متزوج(ة)
00.00%	00	مطلق(ة)
00%	00	أرمل(ة)
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن الحالة العائلية لأغلب عمال شركة إنتاج الكهرباء متزوجون وذلك بنسبة 60.37 % ويرجع ذلك إلى:

- ما تتطلبه الحياة الزوجية من توفير مستوى مادي مقبول.
- إعتبار الحالة الإجتماعية حافز للإستقرار في العمل.

ومعنى ذلك أن عمال شركة إنتاج الكهرباء أكثرهم لديهم مسؤولية و ذلك لأجل تحسين المستوى المعيشي الأمر الذي يجعلهم يستقرون في عملهم.

وعليه الحالة العائلية لعمال شركة إنتاج الكهرباء تتميز بالإستقرار وبالتالي هذا ما يسمح بتحسين مستوى الأداء.

الجدول رقم(06): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي الاحتمالات
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
35.84%	19	ثانوي
64.15%	34	جامعي
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول الإحصائية أن أغلب العمال ذوي مستوى جامعي بنسبة 64.15 %، ويعود ذلك إلى:

- طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى معرفي عالي.
- حرص المؤسسة على توظيف عمال ذو مستوى جامعي.
- طبيعة العمل التي تتطلب تبادل خبرات مع مؤسسات أخرى.

ومعنى ذلك أن هذا المستوى غالبا ما يساعد العمال على استيعاب مختلف القوانين و الإجراءات إضافة إلى القرارات الرؤساء، كما يسهل عملية انتقال المعلومات واستيعابها مما يزيد من فعالية تنفيذ القرارات، وكذا ما يساعد الإدارة على تحقيق فعالية في التسيير، كم أن المؤسسة تحرص على توفير الأيدي العاملة المؤهلة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية من خلال إبداعات عاملها. وعليه فإن المستوى التعليمي للعمال هو المستوى الجامعي.

الجدول رقم(07): الخبرة المهنية لأفراد العينة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
		الاحتمالات
32.07%	17	أقل من 5 سنوات
30.18%	16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
13.20%	07	من 10 إلى أقل من 15 سنة
5.66%	03	من 15 إلى أقل من 20 سنة
18.86%	10	من 20 سنة فما فوق
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد تباين في أقدمية العمل عند عمال الشركة وتقارب في النسب المئوية، ويرجع ذلك إلى:

– عملية تحديد الموارد البشرية المؤهلة

– توظيف اليد العاملة الشابة ذات المستوى التعليمي الجيد (أنظر الجدول 06)

ومعنى ذلك أن الشركة تحرص على التوظيف الدائم أو المباشر، كما يدل على لجوء الشركة إلى مكاتب التوظيف وذلك من أجل جعل الشركة لها ميزة تنافسية مع باقي الشركات الأخرى.

وعليه فإن تباين الأقدمية في العمل يعود بالفائدة على الشركة وذلك من خلال المزج بين الفعالية والخبرة والكفاءة في الأداء.

الجدول رقم(08): المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى المهني الاحتمالات
28.30%	15	إطار
49.05%	26	عمال تحكم
22.64%	12	عمال تنفيذ
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول عدم تناسب المستوى المهني مع متطلبات العمل في شركة إنتاج الكهرباء حيث أن الإطارات وعمال التحكم يمثلون اغلب المجتمع بنسبة 77.35% ويرجع ذلك إلى:

- إعتقاد المؤسسة على المؤسسات خاصة في تنفيذ الأعمال
- إعتقاد المؤسسة على نظام المناوبة في تنفيذ الأعمال
- طبيعة العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة

ومعنى ذلك أن الإطارات وعمال التحكم يقومون برسم السياسات ووضع برامج العمل، في حين أن اليد العاملة التابعة للمؤسسات الخاصة تقوم بتنفيذ الأعمال الروتينية تحت إشراف أعوان التحكم مما يولد لدى العمال نوع من الصرامة في التعامل وفي تطبيق القوانين وطريقة سير العمل وذلك راجع إلى عدم وجود روابط بين العمال داخل الشركة والخواص أي أن جو العمل تضبطه القوانين فقط.

وعليه المستوى المهني للمبحوثين يتحكم فيه إسناد المهام للقطاع الخاص، مما اوجد عدم التناسب.

الجدول رقم(09): محل إقامة المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	محل الإقامة الاحتمالات
73.58%	32	المدينة
26.41%	14	الريف
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب المبحوثين يسكنون في المدينة وذلك بنسبة 73.58 % ويرجع ذلك إلى:

- الموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة والتي تقع على أطراف المدينة
- سياسة التوظيف المتبعة مكنت سكان المدينة من السيطرة على أغلب المناصب المتاحة.
- قرب مكان الإقامة من مكان العمل

معنى ذلك أن المجال السكاني الذي تشغله المؤسسة يسهم في ذلك، ويتيح للعمال عدم إستغراق وقت طويل للوصول إلى محل العمل خاصة وأن المؤسسة تتبع نظام المناوبة في العمل. وعليه فأغلب عمال الشركة هم من سكان المدن.

الجدول رقم(10): الأسلوب يحث على العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	الأسلوب يحث على العمل الاحتمالات
52.83%	28	نعم
47.16%	25	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنه يوجد تقارب بين العمال في نظرتهم إلى أسلوب إدارة المؤسسة في حثهم على أداء المهام إيجابيا وسلبيا وذلك بنسبة (52.83%) بنعم في المقابل (47.16%) أجابوا ب لا ويرجع ذلك إلى:

- التباين في وجهات النظر فيما يخص أسلوب إدارة المؤسسة.
- القانون الداخلي للمؤسسة فالبعض يعتبره صارم في حين يرى البعض أنه مقياس أو معيار.
- طبيعة الوظائف تتطلب التحفيز والحث على العمل في حين بعض الوظائف لا تتطلب ذلك.

ومعنى ذلك أن أسلوب إدارة المؤسسة في الحث على أداء المهام متباين حسب إختلاف نظرة وقناعة العمال وكذا الأعمال الموكلة إليهم.
وعليه فالتباين في آراء العمال تحدده القناعة وتجارب العمال.

الجدول رقم(11): الطريقة المتبعة في تطبيق القانون

النسبة المئوية%	التكرارات	الطريقة المتبعة في تطبيق القانون الاحتمالات
39.62%	21	متشدد
30.18%	16	عادل
30.18%	16	غير متشدد
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية انه يوجد تقارب بين العمال في نظرتهم حول الطريقة التي يتبعها المسؤول في تطبيق القانون وذلك بنسبة (39.62%) إعتبروه متشدد ونسبة (30.18%) عادل في حين نسبة (30.18%) أكدو على انه غير متشدد، ويرجع ذلك إلى:

- اللوائح القانونية والقانون الداخلي للمؤسسة الذي يفرض نظام العمل.
- طبيعة القطاع الحساس الذي يتطلب اليقظة.
- الحفاظ على سير العمل في المؤسسة.

ومعنى ذلك أن تطبيق مختلف القوانين التي تتحكم في سير العمل تختلف باختلاف طبيعة تعامل المسؤول مع العمال وكذا مدى حرصه على تطبيقها.

وعليه يوجد إختلاف في آراء المبحوثين حول طريقة تطبيق القانون وذلك حسب الوظائف التي يشغلها العمال فبعض الوظائف تتطلب الصرامة وذلك للقيام بالعمل بكل كفاءة وإحترافية وعدم التأثير على المنتج.

الجدول رقم(12): تماشي المهام وقدرات المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	تماشي المهام وقدرات المبحوثين	
		الاحتمالات	
67.92%	36	نعم	
11.32%	06	إسناد مهام خارج التخصص	لا
5.66%	03	إسناد مهام لا تقوم بها عادة	
7.54%	04	التكليف بمهام ذات أعباء كبيرة	
7.54%	04	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن المهام الموكلة للعمال تتماشى وقدراتهم وذلك بنسبة (67.92%) ويرجع ذلك إلى:

- مراعاة المؤسسة تخصص الأفراد عند إسناد المهام.
- طبيعة التكوين والتدريب في المؤسسة أثناء الخدمة أو في جهات أخرى خارج المؤسسة.
- أن المؤسسة تسعى للنجاح في الأداء وعدم إهدار إمكانيات المتاحة.
- في المقابل فإن المجيبين ب "لا" أي الذين يرون بأن المهام المسندة إليهم لا تتماشى مع قدراتهم قدرت ب(32,06%) حيث اعتبروا أن المؤسسة لا تراعي التخصص في إسناد المهام، وأيضا تكليف العمال بمهام تزيد عن تحملهم، وكذا أمور أخرى تتعارض مع قدراتهم، ويعود ذلك إلى:
- نقص تكوين والتدريب العمال أثناء الخدمة في المؤسسة كما يوضح غيابه (الجدول رقم 23).
- كما أن حجم العمل في الغالب يكون نظرة سلبية لدى العمال.
- ومعنى ذلك أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تتحكم بصورة تامة في إسناد المهام لإختلاف تكوين إطارتها وعمالها.
- ومنه فإن إسناد المهام يتوافق إلى حد كبير مع قدرات العمال وطبيعة العمل.

الجدول رقم(13): ثقة المبحوثين في المسؤول المباشر

النسبة المئوية %	التكرارات	ثقة المبحوثين في المسؤول المباشر	الاحتمالات
60.37%	32		نعم
39.62%	21		لا
100%	53		المجموع

الملاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين لهم الثقة في المسؤول المباشر وذلك بنسبة 60.37 % ويرجع ذلك إلى:

- العدالة في التعامل مع العاملين
- تلبية إحتياجات العاملين
- أسلوب التواصل مع العاملين

ومعنى ذلك أن هذه الثقة التي يبديها العمال للمسؤول المباشر تؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل كما تسهم في رفع الروح المعنوية وذلك لطبيعة تعامل المسؤول مع المرؤوسيه. وعليه المبحوثين لهم ثقة في المسؤول المباشر وهذا ما يخلق لدى العمال روح المبادرة ويخلق حيوية لديهم مما يحسن من الأداء المقدم في العمل.

الجدول رقم(14): مراعاة المسؤول مصلحة العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	مراعاة المسؤول مصلحة العمال	
		الاحتمالات	
52.83%	28	نعم	
9.43%	05	عدم مراعاة ظروف العمل السائدة	
5.66%	03	لا يتم إتخاذ إجراءات السلامة المهنية	
16.98%	09	عدم مراعاة ظروف العمال	
9.43%	05	عدم مراعاة قدرات العمال	
5.66%	03	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن المسؤول يراعي مصلحة العمال وذلك بنسبة (52.83%) ويرجع ذلك إلى:

- حتمية رفع الإنتاج وجعل الأداء أكثر نجاعة دون الوقوع في الحوادث أو إرتكاب أخطاء تضر بحجم العمل وطبيعته.

- مراعاة إجراءات السلامة المهنية التي تساعد على العمل.

- منح فرص التكوين للعمال وذلك لجعلهم يتحكمون أكثر في أدائهم.

في حين أن هناك عمال يقرون بأن مسؤولهم لا يراعي مصلحتهم وذلك بنسبة (47,16%) ويعود ذلك إلى:

- الظروف السائدة داخل مكان العمل لا تلائم العمال في تأدية مهامهم.

- عدم مراعاة قدرات العمال عند تكليفهم بالمهام.

ومعنى ذلك وجود تباين في أحكام العمال فيما يخص مراعاة مصالحهم من طرف المسؤول وهذا

حسب الفهم المتاح أو طبيعة الضرر الذي يصيب بعضهم.

وعليه فإن مسؤولي شركة توليد الكهرباء يولون إهتمام لمصالح العمال دون الإخلال بصرامة في

التسيير.

الجدول رقم(15): الرضا عن طريقة التسيير

النسبة المئوية%	التكرارات	الرضا عن طريقة التسيير	
		الاحتمالات	
35.84%	19	نعم	
20.75%	11	الإنفراد في إتخاذ القرار	
24.52%	13	التمييز بين العمال	
9.43%	05	التشدد في تطبيق الأوامر	
9.43%	05	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن اغلب عمال شركة توليد الكهرباء غير راضون عن طريقة التسيير داخل الشركة وذلك بنسبة (64,13%) ويرجع ذلك إلى:

- أن مستويات الإتصال وقنواته لا تسمح بتواصل السلس والسهل مع الإدارة والمشرفين.
- أن التعليمات المقدمة من طرف الإدارة تخص مجالات دون أخرى.
- التشدد في تطبيق الأوامر وتمييز بين العمال وهذا ما يؤكد (الجدول رقم 11).
- صرامة العقوبات في أحيان عديدة دون النظر للمبررات.

وفي المقابل فهناك عمال راضون عن طريقة التسيير المتبعة في الشركة بنسبة (35.84%) ويرجع ذلك إلى:

- وجود علاقات زمالة والقرباة بين العمال.
- أن التعليمات تتم عبر وسائط أخرى غير المشرفين.

ومعنى ذلك أن الشركة توليد الكهرباء تتحكم بصورة كاملة في عملية التسيير وهذا يتضح من خلال أن للعمال طموحات لا يتم أخذها بعين الإعتبار. ومنه فإن الصرامة في التسيير لا توالي إعتبار لرضا العمال في الشركة.

الجدول رقم(16): طلب تقديم إقتراحات سير العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	طلب تقديم إقتراحات سير العمل	
		الاحتمالات	
13.20%	07	تعديل برنامج العمل	نعم
1.88%	01	توفير متطلبات العمل اللازمة	
3.77%	02	التشجيع بتقديم حوافز العمل	
3.77%	02	أخرى	
77.35%	41	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن عمال الشركة لا يقدمون إقتراحات في سير العمل وذلك بنسبة (77.35%) ويرجع ذلك إلى:

- إنفراد المسؤول بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
 - تفادي الإدارة إمكانية وقوع خلافات داخل العمل بالنظر إلى مستوى وموقع كل عامل داخل الشركة.
- وفي المقابل أقر بعض العمال أنهم يقدمون إقتراحات خاصة بالعمل وذلك بنسبة 22,62% وذلك من خلال: أنهم يساعدون في تعديل برنامج العمل يتناسب مع قدراتهم ووظائفهم، التشجيع بتقديم حوافز مادية من أجل تحسين طريقة العمل والمنتوج.
- ومعنى ذلك أن عدم إحتكاك الإدارة بالعمال في الشركة يؤدي إلى شعورهم بتهميش والإقصاء.
- ومنه فإن الشركة تعاني المركزية في تسيير وهذا ما جعلها تبتعد عن اخذ الإقتراحات الخاصة بالعمل من عمالها.

الجدول رقم(17): أخذ إقتراحات العمال بإعتبار

النسبة المئوية%	التكرارات	أخذ إقتراحات العمال بإعتبار الاحتمالات
52.83%	25	نعم
47.16%	28	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن عمال اقروا بأن إقتراحاتهم لا تأخذ بعين الإعتبار وهذا بنسبة 52.83% ويرجع ذلك إلى:

- الصرامة في التسيير وهذا ما يوضحه الجدول رقم 15.
 - عدم فتح المجال للتغيير والتحكم في طريقة التسيير المعتاد عليها في العمل.
 - الإنفراد في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
- وفي المقابل هناك من صرحوا بان هناك إقتراحات تأخذ بعين الإعتبار بنسبة 47.16% ويعود ذلك إلى:

- أن عمال الشركة أغلبهم إطارات وعمال تحكم.
 - فتح المجال من خلال تخصيص سجل الإقتراحات.
 - وجود إتصال مباشر بين الإدارة والعمال
- ومعنى ذلك أن الشركة تسعى إلى تحسين العمل وتحقيق الأهداف والميل إلى كسب رضا العمال. وعليه فإن الشركة تأخذ إقتراحات العمال بعين الإعتبار في أغلب الأحيان وفي أحيان أخرى لا تأخذها وذلك لإختلاف فئات العمال فقد يؤثرون سلبا أو إيجابا في سير عمل الشركة.

الجدول رقم(18): طريقة تقديم الإقتراحات

النسبة المئوية%	التكرارات	طريقة تقديم الإقتراحات الاحتمالات
35.84%	19	إجتماعات دورية
9.43%	05	سجل الإقتراحات
33.96%	18	إتصال المباشر للعمال بالإدارة
20.75%	11	أخرى
100%	53	المجموع

- الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب عمال الشركة صرحوا بأن هناك إتصال مباشر في تقديم الإقتراحات حتى وإن تعددت الطرق بالنسبة (69,08%) ويرجع ذلك إلى:
- أن إدارة المؤسسة تسعى إلى الإحتكاك مع العمال من أجل معرفة انشغالاتهم.
 - أن مسؤولي المؤسسة لديهم روح الحوار.
 - أن الإدارة ترى بأن هذه الطرق هي الأسهل لها لمعرفة النواقص الموجودة في الشركة. وفي المقابل هناك من صرحوا بوجود طرق أخرى لتقديم الإقتراحات وذلك بنسبة 30,18% ويرجع ذلك إلى:
 - أن الإقتراحات دائمة ولا تستطيع تنظيم إجتماعات على الدوام لمعرفتها.
 - أن السجلات تفتح المجال أمام العمال لكتابة كل ما لديه من إقتراحات.
 - أن تعدد الطرق تسمح لجميع العمال بتقديم الإقتراحات.
- ومعنى ذلك أن الطرق في المؤسسة متعددة لتقديم الإقتراحات وذلك للحصول على جميع الإقتراحات من العمال من أجل تحسين ظروف وسير العمل بطريقة ملائمة لمكانة التي تحتلها الشركة. ومنه أن الشركة تسعى لمعرفة مجالات النقص في العمل وتعمل على توفيرها من اجل جعل عمالها يقدمون أفضل أدائهم وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف وخدمة مصلحة الشركة.

الجدول رقم(19): إنفراد في إتخاذ القرار ومصلحة المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	إنفراد في إتخاذ القرار ومصلحة المؤسسة	
		الإحتمالات	
3.77%	02	نعم	
20.75%	11	تراجع أداء العمال	
30.18%	16	التهميش والإقصاء	
24.52%	13	القرارات المتخذة بعيدة عن الواقع	
16.98%	09	إمكانية حدوث خلافات	
3.77%	02	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن إنفراد المسؤول بإتخاذ القرارات لا يحقق مصلحة المؤسسة وهذا ما أكدته عمال الشركة بنسبة (96,02%) ويرجع ذلك إلى:

- أن عدم التشاور لا يضع المسؤول أمام الصورة الحقيقية ولا يعكس الواقع الفعلي للعمل مما يؤثر على القرارات المتخذة.
 - أن العمال يتقبلون القرار وهذا يؤدي إلى وجود خلافات في الشركة.
 - إحساس العمال بالتهميش والإقصاء وتراجع مستوى أدائهم.
- ومعنى ذلك أن إنفراد المسؤول بإتخاذ القرارات لا يعود بالفائدة على العمال وأن طبيعة الإتصال داخل الشركة يتمثل في شكله النازل فقط، وهذا ما أكدته مرتكزات النظرية البيروقراطية.
- ومنه تحكم المسؤولين في الشركة بصفة كاملة في طريقة العمل والتسيير وذلك لفرض النظام وفرض القرارات المهنية.

الجدول رقم(20): توفير إجراءات السلامة المهنية

النسبة المئوية%	التكرارات	توفير إجراءات السلامة المهنية الاحتمالات
69.81%	37	نعم
30.18%	16	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن المسؤول يحرص على توفير إجراءات السلامة المهنية وهذا ما صرح به عمال الشركة بنسبة (69.81%) ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل الحساس تستلزم توفير هذه الإجراءات

- التخوف من عواقب إصابات العمال في العمل والعقوبات الناجمة عن ذلك.

- حرص المؤسسة على الجودة في الخدمات المقدمة.

وفي المقابل هناك عمال أقروا بأن المسؤول لا يوفر إجراءات السلامة المهنية وذلك بنسبة

(30.18%) ويعود ذلك إلى: عدم إلتزام العمال بها، تهاون المسؤولين في توفيرها.

ومعنى ذلك أن الشركة تحرص على عدم الوقوع في الأخطاء المهنية التي تؤثر على نوعية المنتج

وكذا الخدمات المقدمة من طرفها وكذلك الحرص على عمالها لما لها من إستثمارات في المورد البشري

كما أن ثقافة العنصر البشري تعد من الأمور الأساسية التي تتيح عدم الوقوع في الأخطاء المهنية.

ومنه فإن الشركة تحرص على توفير إجراءات السلامة المهنية وتعدده من المواضيع الأساسية في

برنامج عملها.

الجدول رقم(21): تطبيق القانون بعدل على العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	تطبيق القانون بعدل على العمال	
		الاحتمالات	
3.77%	02	إحترام الوقت	نعم
7.54%	04	إتمام العمل	
9.43%	05	الإلتزام داخل مكان العمل	
1.88%	01	أخرى	
77.35%	41	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن القانون لا يطبق بعدل على العمال وذلك بنسبة (77.35%) ويرجع ذلك إلى:

- تساهل مع بعض العمال بشأن الوقت المحدد للإلتحاق بالعمل.
- تطبيق العقوبات على كل العمال عند الأخطاء المهنية.

وفي المقابل هناك عمال صرحوا بأن القانون يطبق بعدل عليهم وبلغت نسبتهم (22.62%) ويعود ذلك إلى: وجود علاقات خاصة بين العمال والمسؤولين تطبيق العقوبات على جميع العمال دون تمييز بينهم.

ومعنى ذلك أن المسؤولين في الشركة لا يتعاملون بنفس المعاملة مع كافة العمال وهذا ما يدل على وجود محاباة وأخذ العلاقات الشخصية وعلاقات القرابة بعين الإعتبار في المعاملة مع العمال وعند تطبيق القوانين عليهم.

وعليه وجود محسوبية ومحاباة داخل الشركة.

الجدول رقم(22): مهام تراعي تخصص المبحوثين

النسبة المئوية%	التكرارات	مهام تراعي تخصص المبحوثين الاحتمالات
56.60%	30	نعم
43.39%	23	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن المسؤول يسند مهام تراعي تخصص العمال وهذا ما أكدوا عليه بنسبة %56.60 ويرجع ذلك إلى:

- سعي الإدارة للحصول على العمل كامل دون إرتكاب الأخطاء.
- السرعة في أداء العمل والإتقان من طرف العمال.
- تفادي الوقوع في الأخطاء المهنية الخطيرة.

وفي المقابل هناك من صرحوا بأنهم يكلفون بمهام لا تراعي تخصصهم بنسبة %43.39 ويعود ذلك إلى:

طبيعة العمل في الشركة أي أن المهام متعددة حسب تعدد الحالات داخل الشركة تستلزم إسناد العامل مهام أخرى خارجة عن التخصص، الإستمرارية في العمل وعدم التوقف تستلزم تكاليف بمهام زادة لضمان الإنتاج المتواصل للكهرباء لأنها ليست مادة قابلة للتخزين بل مستهلكة على الدوام، ومعنى ذلك أن التكاليف بالمهام الزائدة لأن طبيعة العمل تستلزم ذلك.

وعليه فإن الشركة تراعي تخصص العمال لضمان تقديم أفضل الخدمات وكفاءة في الأداء.

الجدول رقم(23): فرص التدريب المتاحة

النسبة المئوية%	التكرارات	إنفراد في إتخاذ القرار ومصلحة المؤسسة	
		الإحتمالات	
45.28%	24	نعم	
18.86%	10	المحابة	
13.20%	07	إختيار عشوائيا	
15.09%	08	التحيز	
1.88%	01	الإستحقاق	
5.66%	03	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن فرص التدريب ليست متاحة للجميع وذلك بنسبة

54.69 % ويرجع ذلك إلى:

- أن الشركة تحرص على تدريب العمال الذين يشغلون مناصب مهمة فيها.
 - أن هناك علاقات شخصية بين العمال والإدارة
 - أن الإختيار يتم بطريقة عشوائية
 - وفي المقابل نسبة 45.28% من عمال صرحوا بأن فرصة التدريب متاحة ويعود ذلك إلى:
 - أن الأعمال التي يقومون بها تستلزم تدريب فيها من الحين إلى الآخر.
 - أن تقييم أدائهم في آخر السنة يستلزم التدريب
 - أن المؤسسة تحرص على تطوير أداء عمالها ومنتجاتها معا.
- ومعنى ذلك أن هناك تباين في أحكام العمال فيما يخص فرصة التدريب وهذا حسب إختلاف المهام من عامل إلى آخر، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.
- وعليه شركة توليد الكهرباء تولي إهتماما لعملية التدريب وذلك من أجل تطوير مهارات وقدرات ومعارف مواردها.

الجدول رقم(24): تقبل المبحوثين لنقد المسؤول

النسبة المئوية%	التكرارات	تقبل المبحوثين لنقد المسؤول	الاحتمالات
75.17%	40		نعم
24.52%	13		لا
100%	53		المجموع

- الملاحظ من خلال تكرار الجدول أن أغلب عمال الشركة يتقبلون النقد الموجه لهم من طرف المسؤول أثناء أداهم المهام وذلك بنسبة (75.17%) ويرجع ذلك إلى:
- أن النقد ليس موجه للعامل مباشرة بل إلى الأعمال التي يقوم بها
 - النقد يساعدهم على تحسين الأداء إلى الأفضل
 - تقبل النقد هو دليل لوجود الثقة في النفس وإرتفاع الروح المعنوية لديهم
 - وفي المقابل هناك عمال صرحوا بعدم تقبلهم النقد بنسبة (24.52%) ويعود إلى:
 - النقد الغير وجيه والذي لا فائدة منه
 - إختلال العلاقة بين العمال والمسؤول وبالتالي توليد علاقات مضطربة بين العمال والمسؤول.
- ومنه عمال الشركة لهم روح معنوية مرتفعة وذلك لتقبلهم النقد الموجه لهم والذي يجعلهم يحسنون في طريقة أداء العمل.
- وعليه توجد علاقات حسنة بين العمال والمرؤوسين وهذا ما جعلهم يتقبلون النقد الموجه لهم.

الجدول رقم(25): تشجيع المسؤول للعمال في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	تشجيع المسؤول للعمال في العمل	
		العمل	الاحتمالات
7.54%	04	مدحك أمام الزملاء	نعم
20.75%	11	شكرك وتقديرك	
9.43%	05	الإشادة بك	
9.43%	05	أخرى	
52.83%	28		لا
100%	53		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول عدم إتفاق العمال بأن تشجيع المسؤول لهم أثناء أداهم المهام وذلك بنسبة (52.83%) ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العلاقة بين المسؤول والعمال ليست مستقرة
 - أن إنجاز الأعمال من واجباتهم ولا يحتاج ذلك إلى مدح وتشجيع.
 - أن العمال يتقاضون أجر على العمل المنجز وليس ضروري شكرهم وفي المقابل العمال الذين صرحوا بأنه يتم تشجيعهم أثناء أداء العمل يعود إلى:
 - وجود علاقات وطيدة بين العمال والإدارة
 - سعي المسؤول لرفع الروح المعنوية للعمال
 - منح ثقة للعمال في عملهم لتحسين الأداء
- ومعنى ذلك أن هناك تباين بين تشجيع العمال من طرف المسؤول وعدم تشجيعه لهم وهذا راجع إلى إختلاف العلاقات بين العمال ومسؤوليهم.
- وعليه مسؤولي الشركة لا يسعون إلى تشجيع العمال وذلك يدل على عدم وجود علاقات إنسانية بين العمال والمسؤولين.

الجدول رقم (26): توفير معدات العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	توفير معدات العمل	
		الاحتمالات	
13.20 %	04	طلبك لها	نعم
22.64 %	12	إلتزام الإدارة بتوفيرها	
9.43 %	05	توفرها من قبل	
5.60 %	03	أخرى	
49.05 %	26	لا	
100 %	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنه يوجد تقارب بشأن توفير المؤسسة لمعدات العمل حيث صرح ذلك بنسبة (50.93%) بتوفيرها ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل في الشركة وخطورته تستلزم أدوات خاصة للعمل بها.
- أن الشركة عند تأسيسها تبدأ أولاً بتوفير معدات العمل
- حرص الإدارة على قيام عمالها بالمهام على أحسن وجه.

وفي المقابل هناك عمال صرحوا بأنه لا يتم توفير معدات العمل وذلك بنسبة 49.26% ويرجع ذلك إلى:

- تعطل الآلات الخاصة بالعمل وعدم إعادة صيانتها وتصليحها
- نقص الآلات المتطورة التي تسهل سير العمل.

ومعنى ذلك وجود تباين في أحكام العمال فيما يخص توفر معدات العمل أو عدمها وهذا حسب الأعمال التي يقوم بها كل عامل.

ومنه عدم إتفاق العمال بشأن توفير المؤسسة لمعدات العمل أو عدم توفيرها.

الجدول رقم(27): تبادل الخبرات في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	تبادل الخبرات في العمل	
		الاحتمالات	
26.20%	14	الدقة في أداء العمل	نعم
18.86%	10	السرعة في تنفيذ المهام	
28.30%	15	التقليل من الأخطاء المهنية	
3.77%	02	أخرى	
22.64%	12	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب عمال يتم تبادل خبرات العمل فيما بينهم وذلك بنسبة 77.43% ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة التعامل بين العمال القائمة على الود والإحترام.
- تكثيف حضور العمال في الحصول على الترقية في العمل.
- التقليل من الأخطاء المهنية.

في حين أن المجيبين ب لا وبلغت نسبتهم 22.64 يقرون عدم تبادل خبرات العمل مع الزملاء ويعود ذلك إلى:

- تدني المستوى المعرفي وبالتالي الانطواء وعدم الانفتاح على الآخرين.
- العزوف عن المشاركة ومساعدة الآخرين.
- الخوف من تمييز الزملاء في حالة تبادل الخبرات العمل.

ومعنى ذلك أن تبادل خبرات الإنجاز في العمل ترفع من مستوى الأداء وتحسنه، وأن العلاقات الطيبة بين العمال تزيد من فعالية الأداء لدى العاملين.

وعليه أن تبادل خبرات الإنجاز بين العمال له أهمية في تفعيل العلاقات بين العمال مما يزيد من إنتاجية الشركة، وبالتالي يعود على مصلحتها.

الجدول رقم(28): تبادل النصائح بين العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	تبادل النصائح بين العمال	
		الاحتمالات	
%26.41	14	إتقان العمل	نعم
%20.75	11	سرعة في الإنجاز	
%3.77	02	تقليل التكاليف	
%28.30	15	توضيح العمل	
%0	00	أخرى	
%20.75	11	لا	
%100	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنه يوجد تبادل لنصائح العمل بين عمال الشركة وذلك بنسبة

(79.23%) ويرجع ذلك إلى:

- تقارب الفئات العمرية للعمال
- الأقدمية في المؤسسة
- الوعي والنضج لدى العمال
- المستوى التعليمي للمبحوثين

أما المجيبين ب لا فنسبتهم 20.75 ويرجع إلى:

- التنافس بين العمال.
- إحتكار المعلومات الخاصة بالعمل.

ومعنى ذلك أن النسبة الغالبة من إجابات عمال الشركة أكدوا على أنه يسود داخل بيئة العمل

التجانس وحسن المعاملة وهو ما يدفع إلى الشعور بالإنتماء والمشاركة والتعاون فيما بينهم.

وعليه فتبادل النصائح في العمل بين العمال ينعكس إيجابا من خلال توضيح العمل والسرعة في

الإنجاز وبالتالي ينعكس على المردودية.

الجدول رقم(29): المدة المستغرقة في تأدية المهام

النسبة المئوية%	التكرارات	المدة المستغرقة في تأدية المهام	
		الإحتمالات	
35.08%	19	نعم	
0%	00	رقابة المشرف	
32.07%	17	الثقة التي يمنحها المسؤول	
18.86%	10	الظروف المحيطة بالعمل	
7.54%	04	وضوح المهام	
5.66%	03	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن عمال الشركة لا يستغرقون وقت طويل في تأدية المهام المطلوبة منهم وذلك بنسبة (64.13%) ويرجع ذلك إلى:

- الثقة التي يمنحها المسؤول للعاملين.
- المسالة من طرف المسؤول في حالة عدم تأدية المهام.
- وضوح المهام وبالتالي عدم إستغراق وقت طويل في تأدية المهام.

في حين أن المجيبين ب لا كانت نسبتهم (35.08) ترجع إلى:

- القدرات الفردية المحدودة.

- عدم فهم المهام أي الغموض.

- ضعف مستوى التأهيل وبالتالي الحاجة إلى التكوين.

ومعنى ذلك أن على المسؤول مراعاة قدرات الأفراد عند إسنادهم المهام تتطلب سرعة في إنجازها وذلك لتباين قدرات العمال مما يتطلب وقت أطول في محاولة فهم المهام المنوطة لهم.

كما أن الثقة التي يمنحها المشرف للعامل تجعله أكثر إهتمام بإنجاز عمله على أكمل وجه وذلك من أجل كسب إحترام المسؤول وكذا الحصول على إمتيازات.

وعليه فعدم إستغراق وقت طويل في تأدية المهام يعود بالفائدة على مصلحة المؤسسة وذلك ما يسهل سير العمل وعدم مواجهة صعوبات تعطل العمل وبالتالي يضمن جودة في الخدمة المقدمة.

الجدول رقم(30): الإمتثال لإجراءات العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	المدة المستغرقة في تأدية المهام		
		الإحتمالات		
52.83%	28	نعم		
15.05%	08	غياب المراقبة الدورية		
13.20%	07	التسيب الإداري		
9.43%	05	وجود تغطية من الغير		
7.54%	04	تساهل المسؤولين		لا
1.88%	01	أخرى		
100%	53	المجموع		

يتضح من خلال أرقام الجدول أن يوجد تقارب في العمال في نظرهم حول الإمتثال للإجراءات المتبعة في العمل، وذلك بنسبة (52,83%) كانت إجاباتهم ب"نعم" في حين (47,13%) لا يمتلكون الإجراءات العمل. في حين يرجع عدم العمال للإجراء إلى:

- غياب الرقابة.

- وجود تغطية من طرف الزملاء في العمل.

- تساهل المسؤولين.

ويرجع ذلك إلى:

- الصرامة في تطبيق إجراءات العمل (أنظر الجدول رقم 11) التشدد.

- الحفاظ على نظام المؤسسة.

- ثقافة العمال وتقديرهم للعمل.

ومعنى ذلك أن بعض عمال الشركة لهم ثقافة عمل محددة و أخلاقيات ترتبط بطبيعة الشخصية التي تتحمل مسؤولية العمل وكذا الإجراءات في حين أن عدم المبالاة إلى إجراءات العمل يؤدي إلى انتشار الفوضى وعدم تسيير العمل أي تعطله.

وعليه إن إمتثال الإجراءات العمل يعبر من مدى إستقرار العمال وولائهم للشركة.

الجدول رقم(31): العقوبات القانونية و فشل التسيير

النسبة المئوية%	التكرارات	العقوبات القانونية وفشل التسيير	الاحتمالات
71.69%	38		نعم
28.30%	15		لا
100%	53		المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن عمال شركة الكهرباء صرحوا بأن عدم تطبيق العقوبات القانونية يدل على فشل المسؤول في تسيير المجموعة بنسبة 71.69% وهذا راجع إلى:

- تساهل المسؤولين مع العمال بخصوص تطبيق العقوبات يؤدي إلى تسيب إداري.
- ترك مجال كبير من الحرية للعمال يجعل المسؤول أمام مشكل عدم القدرة في التحكم فيهم.
- وفي المقابل صرح عمال بأن عدم تطبيق العقوبات القانونية لا يعكس فشل المسؤول في تسيير المجموعة وذلك بنسبة 28.30% ويرجع ذلك إلى:
- أن المسؤول يتفادى العقوبات أي أنه متسامح مع العمال.
- أن العقوبات تطبق على الأخطاء الجسيمة ومعنى ذلك أن المسؤول المتساهل يتفادى تطبيق العقوبات إلا إذا اقتضت الضرورة ذلك يتفادون عقاب عمالهم.
- وعليه فإن مسؤولي المؤسسة يتفادون عقاب العمال وذلك من أجل تفادي الوقوع معهم في مشاكل تؤثر على سير العمل.

الجدول رقم(32): مظاهر الفشل الإداري

النسبة المئوية%	التكرارات	مظاهر الفشل الإداري
		الاحتمالات
18.86%	10	غياب المسؤولين عن عملهم
47.16%	25	التهرب من تحمل المسؤولية
18.86%	10	وجود علاقات خاصة بين العمال
11.32%	06	غياب المواظبة
3.77%	02	أخرى
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن من السبب الرئيسي للفشل الإداري في شركة الكهرباء هو التهرب من تحمل المسؤولية وذلك بنسبة 47.16% ويرجع ذلك إلى:

- إستقطاب موارد بشرية غير مؤهلة لتتولى المسؤولية.
 - المجاملة في التعيينات والإمتيازات الممنوحة دون النظر لإمكانيات العملية والقدرات والمهارات اللازمة.
 - عدم الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة.
- معنى ذلك أن عدم القدرة على تحمل المسؤولية يرجع إلى عدم التخصص في العمل وبالتالي غياب الرقابة الذاتية والإهتمام بالمصالح الشخصية وتغليبها على المصالح العامة ومصحة المؤسسة كما غياب التفاهم المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.
- وعليه فشركة الكهرباء تعاني من مظاهر الفشل الإداري.

الجدول رقم(33): الإلتحاق بالعمل في الوقت المحدد

النسبة المئوية %	التكرارات	الإلتحاق بالعمل في الوقت المحدد	
		الاحتمالات	
86.79%	46	نعم	
13.20%	07	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول التي تدل إلتحاق العمال بالعمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة

86.79% ويرجع ذلك:

- إلى العقوبات التي تطبق عليها والتي توجد في القانون الداخلي للمؤسسة.
 - وضع البصمة الخاصة بالدخول والخروج من العمل في الشركة.
 - طبيعة العمل تستلزم الحضور في الوقت لتفادي الأوامر الناجمة عن التأخر.
- وفي المقابل هناك من صرحوا بعدم إلتحاقهم بالعمل في الوقت المحدد وذلك بنسبة 13.20% ويعود ذلك:

- ليسوا إطارات مهمة كعمال النظافة أي لا يضررون بسير العمل عند التأخر.
- لا يهتمون بالعقوبات الناجمة عن التأخر.
- مكان الإقامة يحتم عليهم التأخر عن الإلتحاق.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تفرض على العمال الحضور في الوقت بطريقة غير مباشرة يوضحهما

بضوابط في حالة عدم الإلتحاق بالعمل مما يؤثر سلبا على العمل.

وعليه فالمواظبة أمر ضروري تفرضه أكثر القوانين المعمول بها.

الجدول رقم(34): الترتاب في عمليات الإنتاج

النسبة المئوية%	التكرارات	الترتاب في عمليات الإنتاج	
		الاحتمالات	
33.96%	18	تعطل عملية الإنتاج	نعم
13.20%	07	الإضرار بالمنتج	
7.54%	04	وقوع حوادث العمل	
7.54%	04	أخرى	
37.73%	20	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن عمليات الإنتاج في شركة الكهرباء تتم وفق العمل بالتراتب وذلك بنسبة (62,24%) ويرجع ذلك إلى:

- طبيعة الشركة الإنتاجية الخدمائية.
 - المردودية الكبيرة لشركة.
 - طبيعة المنتج الكهربائي الذي لا يستغنى عنه في أي وقت.
- ومعنى ذلك أن ما توفره الشركة من إنتاجية و مردودية كبيرة يعود إلى إتباعها معنى ذلك أن نظام العمل بالترتب لكن يجب التقيد بمواقيت العمل أي تهاون سيؤدي إلى:
- تعطيل العملية الإنتاجية.
 - الإضرار بالمنتج كما يؤدي إلى وقوع حوادث العمل بسبب غياب التنسيق وكذلك تراكم العمل ومحاولة تداركه وتغطية العجز من خلال زيادة المهام عدم القدرة على التحكم الجيد في وسائل الإنتاج.
- في حين أن المجيب ب"لا" يرجع ذلك إلى:
- وجود بعض الوظائف التي لا تتطلب العمل بهذا النظام في الشركة.
- وعليه فإن العمل بمبدأ الترتاب يؤدي إلى غياب روح التحدي والحد من التواصل والتفاعل بين العاملين.

الجدول رقم(35): التشارك أثناء أداء العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	التشارك أثناء أداء العمل	
		الإحتمالات	
81.13%	43	نعم	
1.88%	01	قلة تبادل الخبرات	
5.66%	03	تناقص مردودية العمل	
11.32%	06	طغيان الفردية	
0%	00	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الإحصائية أنه توجد تشاركية أثناء أداء المهام وذلك بنسبة 81.13%

ويرجع ذلك إلى:

- سيادة روح الفريق داخل مكان العمل.
- إنسجام الثقافة والتفاهم في أمور العمل.
- الرقابة المبنية على التفاهم في خلق الرضا لدى العمال.
- إستقرار العمال وإحساسهم بالإنتماء.

ومعنى ذلك أنه يوجد تفاعل بين الأفراد وتبادل الأفكار والآراء قد يكون انفعالي من خلال تقاسم المسؤوليات والتعاون في أداء مهام كل في مجال تخصصه، كل هذا يعزز التكافل وروح المجموعة وينمي الإنتماء ويخلق نوع من المبادرة لدى أفراد المجموعة، في حين أن المجيبين ب"لا" يرجع ذلك إلى:

- طغيان الفردية وإلغاء الرأي الآخر.
- ضعف الإتصال بين العمال.
- إحتكار المعلومات والخبرات.

وعليه يوجد تشارك بين العمال في أداء مهام هذا ما يؤدي إلى سيادة روح التعاون وروح الفريق بين أفراد المجموعة وبالتالي زيادة المردودية في العمل.

الجدول رقم(36): طلب آراء العمال في العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	طلب آراء العمال في العمل الاحتمالات
43.39%	23	نعم
56.60%	30	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن أغلب العمال لا تطلب الإدارة منهم تقديم آراء بخصوص العمل وذلك بنسبة 56.60% ويرجع ذلك:

- فرض الشركة لطريقة التسيير المعمول بها.
- تقادي الوقوع في خلافات بين العمال بأخذ آراء عامل ورفض آراء عامل آخر.
- في المقابل هناك عمال صرحوا بأنه يطلب منهم آراء حول العمل وهذا يعود إلى:
- وجود علاقات بين العمال والمسؤولين.
- أن آرائهم مفيدة في طريقة سير العمل.
- أن هؤلاء الأفراد لديهم سلطة أي أصحاب مناصب عليا من فئة الإطارات.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تفتقد للأساليب الجديدة في التسيير وتعتمد على أساليب كلاسيكية في طريقة تسيير العمل.

ومنه فإن الشركة تتفادى الوقوع في تضارب الآراء بعدم طلب الآراء من عمالها بخصوص العمل.

الجدول رقم (37): المبادرات في العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	المبادرات في العمل	
		الاحتمالات	
20.75%	11	تحديد أهداف العملية إنتاجية	نعم
11.32%	06	تغيير برنامج العمل	
28.30%	15	إدخال تحسينات على المنتج	
9.43%	05	أخرى	
30.18%	16	لا	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أنه يتم تقديم مبادرات في العمل من طرف العاملين وذلك بنسبة 69.80% ويرجع ذلك إلى:

- تميز العاملين بقدرات ومهارات شخصية.
- الدافعية والرغبة في العمل.
- المنافسة والتحدي في العمل.

ومعنى ذلك أن الشخص المبادر الذي يمتلك روح المبادرة ويقوم بتحمل أعباء العمل وكذلك يقدم أفكار إبتكارية جديدة تجعله يعمل على مواجهة المنافسين بحكمة هكذا تزداد الرغبة نحو تحقيق الأهداف وذلك بتحقيق أداء متميز في العمل.

وعليه تعد ثقافة المبادرة مجالا واسعا أمام دور العامل كعنصر فعال داخل المؤسسة كما تلغي كافة المظاهر السلبية التي تقلل من أهميته وتعيق مقدرته التنافسية.

الجدول رقم(38): الحرية المبحوثين في نشاط

النسبة المئوية%	التكرارات	الحرية المبحوثين في نشاط	
		الإحتمالات	
60.37%	32	نعم	
9.43%	05	تضارب النشاط	
15.09%	08	إخفاق في سلسلة الإنتاج	
9.43%	05	التغيير تجربة فاشلة	
5.66%	03	أخرى	
100%	53	المجموع	

الملاحظ من خلال تكرارات الجدول أن حرية نشاط العمل لدى العمال في شركة توليد الكهرباء يعود بالفائدة على أداؤهم وذلك بنسبة 60.37% ويرجع ذلك إلى:

- وعي العمال وانضباطهم
- تحمل المسؤولية في أمور العمل
- الرضا عن العمل وعن طريقة سيره

ومعنى ذلك أن الحرية تخلق نوع من الأريحية لدى العامل تشجعه على الإبتكار وطرح أفكاره وتطوير قدراته ومحاولته إظهار نفسه من خلال كفاءة أدائه ومساهمته في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.

في حين يختلف بعض العاملين في ذلك ما نسبته 39,63% من المبحوثين حيث يرون أن الحرية في النشاط داخل الشركة تخلق نوع من التضارب في النشاط والمهام والتدخل في مهام الغير أي تداخل في صلاحيات وبالتالي محاولة البعض فرض نوع من السيطرة، والإخفاق الناتج عن الفوضى التي يمكن أن تعم مكان العمل.

وعليه وحتى تكون الحرية في العمل فاعلة في زيادة الأداء يجب أن يكون الفرد مسؤول وواعي ومنضبط وهذا نجده لدى كل الأفراد الفاعلين في عملية النشاط داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

ومن خلال هذه الفصل قد تم تفرغ بيانات الإستمارة وتبويبها على شكل جداول من خلال حساب التكرارات ونسبها المئوية، ثم عرضها وتحليلها وتفسيرها تم التوصل نتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثل في شركة توليد الكهرباء.

الفصل السابع

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة

ثانياً: في ضوء الفرضيات

ثالثاً: في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: موقع الدراسة في البناء النظري

خامساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

سيتم من خلال هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وتوضيح مدى تحققها بما كان في مجتمع البحث، وفي ظل ما ورد بالدراسات السابقة، وفي الإطار النظري وصولاً إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة حول أساليب القيادة ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى الموسومة بـ " الأسلوب التسلطي في القيادة لا يشجع العمال على العمل" يتضح أن إدارة المؤسسة تتبع أسلوب يحث على القيام بالمهام في بعض الأحيان ولا يحث على العمل في بعض الأحيان، ومنه تباين وجهات النظر عند العمال حول أسلوب التسيير فأكثر العمال يعتبرونه صارم والبعض يعتبره مرن يحث على القيام بالعمل، وعليه تباين الآراء حول أسلوب تحدده قناعة وتجاوب العمال، وهذا ما وضحه (الجدول رقم 10).

كما بين (الجدول رقم 12) أن المهام الموكلة إلى العمال تتماشى وقدراتهم وذلك لمراعاة المؤسسة التخصص العمال عند إسناد المهام وبذلك عدم إهدار الإمكانيات المتاحة ونجاعة عمالها، وعليه أن طريقة التسيير المتبعة في الشركة من طرف المسؤولين لا تسمح بتواصل معهم وعليه التشدد في تطبيق الأوامر والتعليمات وصرامة العقوبات دون النظر للمبررات، وبالتالي ينتج عن ذلك عدم رضا العمال عن طريقة التسيير داخل الشركة هذا ما أكدته (الجدول رقم 15).

كما أشار (الجدول رقم 19) إلى أن أفراد المسؤول في اتخاذ القرار لا يحقق مصلحة المؤسسة وذلك لأن القرارات المتخذة تكون بعيدة عن الواقع وهذا ما يجعل العمال لا يتقبلون القرارات وذلك لإحساسهم بالتهميش والإقصاء، وعليه فالشركة تتحكم بصفة كاملة في طريقة التسيير العمل، وعمال الشركة أقروا بأن هذه الطريقة لا تعود بالفائدة على مصلحتهم، وتبعاً لما تضمنته الفرضية الفرعية الأولى يمكن التأكيد أن الأسلوب التسلطي في القيادة لا يشجع على العمل وعليه الفرضية الفرعية الأولى تحققت إلى حد ما.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى أن " الأسلوب التشاركي في القيادة يضمن الإقبال على الإنجاز" يتضح أن القانون داخل المؤسسة لا يطبق على العمال بعدل وذلك راجع

إلى التساهل مع العمال، أي عدم تعامل مسؤولي الشركة بنفس المعاملة مع كافة العمال هذا ما يدل على وجود محاباة داخل الشركة وهذا ما أكده (الجدول رقم 21) .

في حين أن الشركة تحرص على إسناد مهام تراعي تخصص العمال وذلك لسعيها للحصول على عمل دون أخطاء مهنية، كما أن الشركة تقوم بتكليف العمال بمهام إضافية وذلك لأن طبيعة العمل تستلزم ذلك (أنظر لجدول 22).

كما أن فرص التكوين ليست متاحة للجميع ويعود ذلك إلى حرص المؤسسة تدريب العمال الذين يتولون مناصب مهمة، كما أن طريقة إختيار المتدربين تكون عن طريق المحاباة والتحيز، معنى ذلك أن الشركة تحرص على تحقيق مصالحها دون الإهتمام بمصالح العمال (الجدول 23)، أي أن مسؤولي الشركة لا يحرصون على تشجيع العمال أثناء مزاولتهم العمل وهذا يؤدي إلى تدهي الروح المعنوية للعمال وعدم تشجيعهم لبذل جهد أكبر وتقديم أداء أفضل أنظر الجدول (25).

أما فيما يتعلق بتبادل خبرات العمل ونصائح العمل بين العمال هذا ما يدل على وجود إحترام والود بين العمال، كما أن تقارب الفئات العمرية للعمال يولد لديهم العلاقات الطيبة وسيادة التجانس بينهم وهذا ما يعمل على تفعيل العلاقات بين العمال مما يؤدي إلى وجود تعاون فيما بينهم وهو ما ينعكس إيجابا على مصلحة المؤسسة (أنظر الجدول 27)، وعليه فإن هذه الفرضية قد تحققت إلى حد ما.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بتقديم الجداول المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة الموسومة ب: " الأسلوب الحر في القيادة يؤدي إلى التسبب في العمل " يتضح أن: العمال يمثلون للإجراءات المتبعة للإجراءات المتبعة في العمل وذلك لوعي العمال وثقافتهم وتقديرهم للعمل وهذا يرتبط بطبيعة الشخصية التي تتحمل المسؤولية للعمل وبخصوص عدم تطبيق العقوبات القانونية التي تعكس فشل تسيير المجموعة من طرف المسؤول هذا يعود إلى ترك مجال كبير من الحرية للعمال، (أنظر الجدول رقم 31).

فيما يتعلق بالفشل الإداري داخل الشركة فيعود أساس إلى التهرب من تحمل المسؤولية من طرف المسؤولين الذين لا يشعرون بالإنتماء والولاء للشركة وكذلك نقص في القدرات والمهارات اللازمة لتحمل

المسؤولية، وكذا غياب الرقابة الذاتية والإهتمام بالمصالح الشخصية وتغليبها على المصلحة العامة (الجدول رقم 32).

أما بخصوص إلتحاق العمال بالعمل في الوقت المحدد يعود إلى قوة تنفيذ القوانين (القانون الداخلي)، و طبيعة العمل داخل الشركة التي تعمل وفق مبدأ التراتب يلزم العمال بالإلتحاق في الوقت المحدد أي أن المؤسسة تفرض المواظبة على العمال(الجدول رقم 34).

كما أن طبيعة القوانين الصرامة توجد تشارك وتعاون أثناء أداء المهام وتبادل الأفكار والآراء، مما يعود بنفع على مصلحة الشركة، في حين أن المؤسسة لا تطلب آراء من العمال بخصوص العمل، هذا يدل على وجود مركزية فإتخاذ القرارات التي تخص العمل (جدول رقم 36).

أما بخصوص إعتبار حرية نشاط في العمل تعود بالفائدة على الأداء وذلك لكون الحرية في العمل تخلق نوع من الأريحية لدى العامل وتشجعه على الإبتكار وتطوير قدراته، إلا أن المؤسسة تحد من هذه الحرية وتعيق تطور عمالها، يعود ذلك إلى خوف المسؤولين من فقدان مناصبهم أو شعورهم بعدم إستحقاق المناصب التي يشغلونها (الجدول رقم 38).

لذلك يتأكد أن الأسلوب الحر في القيادة له إتجاهين لدى العمال فهو من جهة يبرز عيوب التسيير ويحد من عمليات الإنتاج ومن جهة أخرى يعطي واقعية لدى العمال لأجل الإنجاز ولتقارب نسب إجابات المبحوثين فإن هذه الفرضية لم تتحقق في معظم ترابطاتها إذ توجد مؤشرات تجعل من الأسلوب الحر يرجح إرتجالية لدى العمال وكذا الإنتقائية في التعامل والأداء، وعليه فهذه الفرضية بالمقاس العلمي لم تتحقق.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من مناقشة النتائج المتواصل إليها في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة الموسومة ب: أساليب القيادة لها دور في تحسين أداء العمال، حيث يمكن التأكيد أن تحكم المسؤول في طريقة سير العمل في الشركة من خلال الحرص على التطبيق القانون الداخلي واللوائح القانونية أي أن طريقة التسيير المتبعة من طرف المسؤولين لا تسمح بتواصل مع العاملين وكذا صرامة تطبيق العقوبات مما يؤدي إلى شعور العمال بعدم الرضا عن العمل وبالتالي إنخفاض الروح المعنوية

لديهم وذلك لأن حالة العمال النفسية تكون غير مستقرة، كما أن أفراد المسؤولين في إتخاذ القرارات يجعل العمال لا يتقبلون هذه القرارات مما يؤدي إلى إحساسهم بالتهميش والإقصاء كما يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء للشركة وهذا ما يقضي على روح المبادرة لديهم.

فالقائد مهما كان على درجة عالية من المعرفة والكفاءة لا يمكنه القيام بكل المهام بل يحتاج إلى مساعدة مرؤوسيه، فإصراره على تنفيذ المرؤوسين للعمل كما يرغب فيه يؤدي إلى إضعاف روح المعنوية وقتل روح المبادرة ويولد لديهم القلق، والإضطراب النفسي الذي ينعكس سلبا على الأداء المقدم من طرف العاملين أي أنه لا يوجد تشجيع على أداء المهام، وهو ما حقق الفرضية الفرعية الأولى إلى حد ما ويكون تطبيق القانون على العمال داخل الشركة غير عادل، أي عدم تعامل مسؤولي الشركة بنفس المعاملة مع العمال، ولكن تحرص الشركة على إسناد مهام تراعي التخصص وتوجهات عمالها وذلك سعيا منها للحصول على كفاءة في الأداء المقدم.

في حين أن فرص التدريب ليست متاحة لجميع عمال الشركة وهذا ما يعكس غياب الموضوعية في تحديد أكثر العمال إحتياجا للتدريب، مما يدل على وجود محاباة وتحيز في إختيار المتدربين، كما أن المسؤولين لا يولون إهتمام بمصالح العمال ذلك لعدم تشجيعهم على العمل مما يؤدي إلى نقص الدافعية لدى العمال وسيادة العلاقات الحسنة بين العمال يدل على وجود توافق بينهم وذلك من خلال حرصهم على تبادل الخبرات في العمل، وهذا ما حقق الفرضية الفرعية الثانية إلى حد ما.

كما أن العمال يتقيدون بالإجراءات المتبعة في العمل وذلك يعود إلى وعيهم وتحملهم للمسؤولية، إلا أن الشركة تعاني من بعض مظاهر الفشل الإداري التي تتمثل في تهرب المسؤولين من تحمل المسؤولية هذا ما يدل على لإهتمام بالمصالح الشخصية، وإتباع المركزية في التسيير أي وجود قصور إداري في الشركة، كما أن وجود هذا القصور أسهم في وجود روح الفريق لدى العمال في الشركة وبالتالي وجود معاملة حسنة بينهم تؤدي إلى نشوء الإحترام فيما بينهم، وهذا ما لم يسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثالثة ومنه يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع البحث تحققت إلى حد ما.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى الجانب النظري و طرح الإشكالية البحث وعرض مختلف النظرية التي تتناول موضوع الدراسة وبعد إيراد النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الموضوعية لتعرف على دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردهت الدراسات السابقة في بيانات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة، وعليه سيتم التطرق إلى كل من: المنهج، أدوات الدراسة ونتائج الدراسة كالاتي:

1- من حيث المنهج: مثلما تم إعتقاد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات الأخرى تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته كالمنهج التحليلي الوصفي، وعليه فهذه الدراسة والدراسات السابقة الأخرى إعتمدت منهجا واحد وهذا ما تتشابه فيه مع الدراسة الحالية.

2- من حيث أدوات الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات، وكذلك اعتمدت الدراسات الأخرى على أداة الإستمارة كأداة بحثية أساسية و إعتقاد على المقابلات الشخصية على الرغم من الإختلاف البيانات التي تمت فيها هذه الدراسات.

3- من حيث الفرضيات: إعتد الباحث "عبد حمد محمد الجاسي" في دراسته على فرضية رئيسية مفادها: مدى إسهام الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي وزارة التربية، أما الفرضية العامة للدراسة الحالية فقد كانت " دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال في المؤسسة، وهاذين الدراستين يختلفان من حيث المتغير المستقل ويتفقان من حيث المتغير التابع.

كما أعتد الباحث "بوقطف محمود" في دراسته على فرضية رئيسية مفادها: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية، أما الفرضية العامة للدراسة الحالية فقد كانت "دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال في المؤسسة"، وهاذين الدراستين يتفقان من حيث دراسة المتغير التابع ويختلفان من حيث دراسة المتغير المستقل.

4- من حيث العينة: تم إعتقاد في هذه الدراسة على أسلوب العينة الطبقية التناسبية، وذلك لكون المجتمع ينقسم إلى طبقات والهدف تغطية جميع طبقات المجتمع، إلا أن أغلب الدراسات التي تم تناولها

إعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، أما دراسة (نور الدين بوراس) فقد لجأ إلى إستخدام أسلوب العينة الطبقية، وهو ما تناسب مع الدراسة الحالية.

5- من حيث النتائج: أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع أغلب الدراسات السابقة حيث توصلت الدراسة إلى أن الأساليب القيادية المتبعة في المؤسسة لها دور في تحسين أداء العمال، حيث تؤكد دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي" على وجود أثر للقيادة التحويلية على مستوى الأداء.

أما دراسة ليندة نصيب: توصلت إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي التسلطي، وهو ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية.

و توصلت دراسة تور الدين بوراس: إلى أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون تمييز يساهم في تحفيز العاملين على التفاني في العمل.

أما دراسة طلال عبد الملك الشريف: فقد أكدت على أن هناك علاقة إرتباط بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي.

ومنه يمكن القول أن الدراسة الحالية قد حققت نتائج تتشابه مع الدراسات السابقة ولا تتعارض معها بشكل كبير.

ثالثا: موقع الدراسة في البناء النظري

بعد التطرق إلى الخلفية النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة سيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذا التراث النظري الذي يتطابق ويتفق كما يبتعد عن ما ورد في هذه الدراسة فكان التطرق إلى:

1 نظرية الإدارة العلمية:

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ما يتطابق مع إفتراضات نظرية الإدارة العلمية التي إعتبرت أن الإتصالات في ظلها تتخذ الأسلوب النازل من المستوى الأعلى للإدارة إلى المستوى الأدنى، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية، كما أن هناك تحكم تام من طرف المسؤولين في طريقة تسيير حيث لا تسمح بتواصل معهم، وكذلك التشدد في تطبيق الأوامر والتعليمات، وهذا ما يتوافق أيضا مع مرتكزات نظرية الإدارة العلمية في الدراسة الحالية في شركة توليد الكهرباء هو حرص هذه الأخيرة على تخصص في العمل، وذلك من خلال إسناد مهام تراعي تخصص الأفراد وكذا طبيعة التكوين وذلك

لسعيها لتحقيق أفضل النتائج وبالتالي تحقيق زيادة في الإنتاجية وهو ما يتوافق مع مبادئ هذه النظرية التي ركزت على الجانب المادي واعتبرته الأساس أو الحافز الذي يسعى الأفراد لبلوغه.

2- النظرية البيروقراطية:

بعد التطرق إلى النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية تبين أن الحرية في أداء المهام تعود بالفائدة على مستوى الأداء المقدم وذلك لما تنتجه هذه الأخيرة من أريحية لدى العامل كما أنها تعمل على إبتكار وتطوير قدرات الأفراد داخل الشركة، وهو ما يتعارض مع مبادئ النظرية البيروقراطية التي أكدت على ضرورة وجود طرق محددة لتنفيذ الأعمال لذا يجب تنفيذ هذه الأعمال وفق لطرق محددة مسبقا من طرف الإدارة.

كما أن من مبادئ النظرية البيروقراطية التي تعتبر التسلسل الهرمي الذي تكون قاعدته عريضة كونها تضم أكبر عدد من العمال التنفيذ وهذا يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية في الشركة التي ينعكس فيها شكل الهرم حيث يكون أصحاب المناصب العليا أكبر من عمال التنفيذ وهو ما جعل هذا الهرم مقلوب وذلك لطبيعة عمل الشركة، حيث أن أطراف من خارج الشركة تقوم بالمهام، وعليه فهو في الواقع ذا قاعدة عريضة غير مرئية.

3- نظرية العلاقات الإنسانية

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يتبين أن الشركة لا تهتم بالتدريب جميع عمالها وهذا ما لا يتطابق مع ما نادى إليه إلتون مايو بضرورة حرص إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء عمالها من خلال التدريب، كما أن عدم إشراك الإدارة عمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يبين عدم تفويض السلطة للعمال وهذا عكس ما جاء في نظرية العلاقات الإنسانية، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود روح التعاون بين الأفراد ووجود تعاون أثناء أداء المهام وتبادل الآراء والأفكار وهو ما أكدته هذه النظرية التي دعت إلى ضرورة التعاون بين الأفراد وجماعات العمل واعتبرته سبب رئيسي لزيادة الإنتاجية في العمل.

4- نظرية (x و y):

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية يتبين أن الأسلوب المتبع في التسيير داخل الشركة هو الأسلوب الصارم وغير متساهل ويبرز ذلك من خلال تشدد القادة في تطبيق الأوامر والتعليمات المتعلقة بالعمل وهو ما يتفق مع مبادئ هذه النظرية التي تركز على إجبار العمال على أداء المهام وإخضاعهم للرقابة والتوجيه.

كما تتفق أيضا الدراسة الحالية مع هذه النظرية من خلال أن الشركة تراعي تخصص العمال وإسنادهم مهام تتماشى وقدراتهم، مما يسهم في تحقيق التطور والإبداع في الأداء المقدم، وهو من مبادئ هذه النظرية التي ترى أن متوسط الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات عالية من شأنها تحقيق تطوير في العمل.

5- النظرية السلوكية:

لقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن طريقة التسيير في الشركة صرامة ولا تراعي رضا العمال كما أن المسؤول ينفرد في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل دون إشراك مرؤوسيه في ذلك، كل هذه النتائج تتطابق مع مبادئ النظرية السلوكية حيث تعتبر أن القائد داخل المؤسسة هو الأمر والناهي له كل الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات وتطبيق العقوبات على المرؤوسين دون مراعاة ظروفهم.

6- النظرية الموقفية:

يرى فيدلر في نظريته أن فعالية القائد تتحدد بتركيبه حاجاته وحاجات الجماعة التي ينتمي إليها ومدى تأثيره فيها وفي المواقف التي يمر بها ومقدرته على تكيفه والقدرة على التعامل برزانة مع مختلف الظروف والمواقف التي تواجهه، وهذا ما يتعارض مع نتائج الدراسة التي بينت أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه بنوع من الصرامة، كما يعمل على تدعيم الثقة كعنصر أساسي بين جميع الأطراف في المؤسسة وهو ما يتوافق ونتائج الدراسة الحالية التي بينت أن المرؤوسين لهم ثقة في المسؤول هذه الثقة التي يبديها تؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل كما تسهم في رفع الروح المعنوية وذلك لطبيعة تعامل المسؤول مع مرؤوسيه.

7- نظرية السمات:

ترى هذه النظرية وجود سمات جسمية يجب أن تتوفر في القادة وهذا ما تتعارض فيه نتائج الدراسة الحالية لم تأكد على وجود هذه السمات في القادة بالرغم من أنهم يتولون مناصب هامة في الشركة ويقومون بإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، كما أظهرت النتائج أن هؤلاء القادة يؤثرون على المرؤوسين و أن ليس كل القادة يتمتعون بالنضج الإجتماعي وهذا ما تعارض مع مرتكزات هذه النظرية.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

إن تناول هذا الموضوع المتعلق بتحسين الأداء من خلال الأساليب المتبعة في القيادة قد أسهم في توضيح العديد من الأدوار ذات العلاقة، لكن هذه الدراسة بالتأكيد أغفلت بعض الجوانب من جهة وأظهرت بعض الجوانب التي لم يتم التطرق إليها، بمعنى أنها أثارت مجموعة من قضايا تتطلب الدراسة منها:

- ما علاقة المشاركة في إتخاذ القرارات بارتفاع روح المبادرة لدى العاملين؟
- دور توجيهات القائد في تحقيق رضى العاملين؟
- تبادل الخبرات و تحسين أداء العاملين؟
- تشخيص القائد للاحتياجات التدريبية للعاملين؟

خلاصة الفصل:

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

حاولت هذه الدراسة الوقوف على معرفة دور أساليب القيادة في تحسين الأداء لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية، حيث تعد الإستراتيجيات والسياسات التي يتبناها القائد حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

من هذا المنطلق تم التعرض في فصول الدراسة إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي إهتمت بموضوع القيادة والأداء من خلال الجانب النظري ومختلف المقاربات النظرية التي تم إعتماها في هذه الدراسة تم اللجوء إلى الميدان كضرورة للكشف عن النتائج وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تم التوصل إلى نتائج بشأن معرفة دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمل.

وخلاصة القول أن تطوير الأداء مرهون بطبيعة الأساليب القيادية السائدة داخل المؤسسة من حيث التشارك في صنع القرارات و المرونة في التعامل، كل هذه عوامل تدفع إلى تحقيق نجاح العمل القيادي.

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر 2013.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 3- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2002.
- 4- أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر عمان، 2011.
- 5- أحمد عزت الراجح: علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديث، الإسكندرية، 1961.
- 6- أحمد قوراية: فن القيادة، ط1، ديوان المطبوعات، 2012.
- 7- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 8- أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الرياie للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 9- أسامة محمد جواد، محمد المبيضني: التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.
- 10- إعتقاد محمد علام، إجلال إسماعيل: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجو المصرية، القاهرة 2013.
- 11- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 12- أيمن عودة المعاني: الإدارة العامة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 13- جابر ناصر الدين، لوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
- 14- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004.

- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004.
- 17- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 18- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان 1999.
- 19- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والطباعة، 2009.
- 20- رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع، الإتصال للبحث والترجمة، الجزائر. 2006.
- 21- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001.
- 22- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004
- 23- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 24- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ط1، دار الصفاء، عمان، 2000.
- 25- رعد حسن الصرن: نظرية الإدارة والأعمال، ط1، دار رضا للنشر، سوريا، 2004.
- 26- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 27- زيد منير عبودي: الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 28- سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأداء، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- 29- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2 دار القصبه للنشر، الجزائر 2012.
- 30- شفيق رضوان: السلوكية الإدارية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1994.
- 31- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 32- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية 2003.
- 33- عبد الرحمان محمد عيسوي: نظريات الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 34- عثمان عمر بن عامر: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، دار الكتب الوطنية بنغازي، 2002.
- 35- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 36- علي سلمي: إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 37- علي عياصرة، محمد، محمود العودة الفاضل: الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006.
- 38- عمار بن عيشي: إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة، الأردن، 2012.
- 39- عمر الصخري: إقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 40- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 41- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
- 42- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: مفاهيم إدارية حديثة، ط4، مركز الكتب الأردنية، 1994.
- 43- فيدلر سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد: القيادة، ط1، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة 2008.
- 44- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 45- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 46- فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 47- كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 48- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- 49- ماجد عبد الهدى مساعدة: إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2013.
- 50- محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 .
- 51- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 52- محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان، 2010 .
- 53- محمد عبد الفتاح يلخي: مبادئ الإدارة العامة، ط2، دار وائل، 2011.

- 54- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1992.
- 55- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 56- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 57- محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1998.
- 58- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي(دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 59- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 60- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002،
- 61- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- 62- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 63- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 64- منال طلعت محمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 65- مهدي زويلف، علي العصايلة: إدارة المنظمة (النظريات والسلوك)، ط1، دار حملاوي،
- 66- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للطباعة والنشر 2006.
- 67- نادية سعيد عشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر 2016.
- 68- ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- 69- نجم عبد الله العزواي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

- 70- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر عمان، 2011.
- 71- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2007.
- 72- هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 73- وائل محمد إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 74- يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

ثانياً: المعاجم والقواميس

- 1- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الإجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان 2013.
- 2- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعرفة، مصر.
- 3- ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت للطباعة و للنشر والتوزيع، بيروت، 1956.
- 4- أحمد زكي بدري: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، إنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان بيروت.
- 5- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، دار إنجليزي عربي، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
- 6- زيد عبود: معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، عربي إنجليزي، كنوز المعرفة، 2008.
- 7- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 8- فاروق مداس: مصطلحات علم الإجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 9- محمد عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 10- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الإجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- جيلح الصالح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2006 /2004.
- 2- حكيم أعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، ماجستير، علم الاجتماع التنموية، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
- 3- زرتال لطيفة: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2016/2015.
- 4- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي: أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الملك خالد العسكري، الرياض، 2006.
- 5- سيساوي فضيلة: محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014/2013.
- 6- طويل كريمة: الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008 /2007.
- 7- عبد الرحمان العايب: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
- 8- كيجل شهرزاد: أساليب التنشئة الأسرية وعلاقتها بالسلوك الإنحرافي للطلبة في الجامعة، ماجستير علم الاجتماع، جامعة جيجل، 2010/2009.

رابعا: المجلات العلمية

- 1- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مقال نشر في 01/16/2015.
- خامسا: الوثائق الرسمية(الجريدة الرسمية)

- 1- الجريدة الرسمية 11/90، قانون العمل، الفصل الأول، تعاريف و أحكام عامة، المادة 01.
- 2- الميثاق الوطني الجزائري، 1976.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال

دراسة ميدانية بشركة توليد الكهرباء - الطاهير - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة :

إليك الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة عنها بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة واحدة، نتعهد بالالتزام بالسرية والأمانة بما يكفل عدم الكشف عن المعلومات المقدمة من طرفكم واستخدامها في أغراض علمية بحتة.

الأستاذ المشرف

شربال مصطفى

إعداد الطالبتين:

بوصلوب رقية

شالوم نعيمة

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن:

- أقل من 20 سنة

- من 20 سنة إلى أقل 30 سنة

- من 30 سنة إلى أقل 40 سنة

- من 40 سنة إلى أقل 50 سنة

- من 50 فما فوق

3-الحالة العائلية:

- أعزب (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

5- الأقدمية في العمل :

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

6- المستوى المهني:

- إطار
- عامل تحكّم
- عامل تنفيذ

7- محل الإقامة :

- المدينة
- الريف

المحور الثاني: الأسلوب التسلطي وعدم التشجيع على العمل

8- هل إدارة المؤسسة تتبع أسلوب يحتك على القيام بالمهام؟

- نعم
- لا

9- ما هي الطريقة التي يتبعها المسؤول في تطبيق القانون في المؤسسة ؟

- متشدد
- عادل
- غير متشدد

10- هل تتماشى مهامك و قدراتك؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب " لا " يعود ذلك إلى:

- إسناد مهام خارج التخصص

- إسناد مهام لا تقوم بها عادة

- التكليف بمهام ذات أعباء كبيرة

- أخرى

11- هل لديك ثقة في مسؤولك مباشر؟

نعم

لا

12- هل المسؤول يراعي مصلحة العمال؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب "لا" يعود ذلك إلى:

- عدم مراعاة ظروف العمل السائدة

- لا يتم إتخاذ إجراءات السلامة المهنية

- عدم مراعاة ظروف العمال

- عدم مراعاة قدرات العمال

- أخرى

13- هل أنت راضي عن طريقة التسيير؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب " لا " يعود ذلك إلى:

- الإنفراد في إتخاذ القرار

- التمييز بين العمال

- التشدد في تطبيق الأوامر

- أخرى

14- هل سبق أن طلب منك تقديم إقتراحات تحسن في سير العمل؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب " نعم " فيما تتمثل:

- تعديل برنامج العمل

- توفير متطلبات العمل الازمة

- التشجيع بتقديم حوافز في العمل

- أخرى

15- هل تؤخذ إقتراحات العمال بنظر الإعتبار ؟

نعم

لا

16- ما طريقة تقديم الإقتراحات؟

- إجتماعات الدورية
- سجل الإقتراحات
- إتصال المباشر للعامل بالإدارة
- أخرى

17- حسب رأيك هل إنفراد المسؤول باتخاذ القرار يحقق مصلحة المؤسسة؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ "لا" ماذا يترتب عن ذلك:

- تراجع أداء العمال
- التهميش والإقصاء
- القرارات المتخذة تكون بعيدة عن الواقع
- إمكانية حدوث خلافات
- أخرى

18- هل يحرص مسؤولك على توفير إجراءات السلامة المهنية داخل المؤسسة؟

- نعم
- لا

المحور الثالث: الأسلوب التشاركي و الإقبال على الإنجاز

19- هل يتم تطبيق القانون بعدل على العمال؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" من خلال :

- احترام الوقت
- إتمام العمل
- الإنضباط داخل مكان العمل
- أخرى

20- هل يقوم المسؤول بإسنادك مهام تزاقي تخصصك؟

نعم

لا

21- هل فرص التدريب متاحة لجميع العاملين؟

نعم

لا

في حال الإجابة بـ "لا" يعود ذلك إلى:

- المحاباة
- إختيار عشوائيا
- التحيز
- الإستحقاق
- أخرى

22- هل تتقبل النقد الموجه لك من طرف مسؤولك؟

نعم

لا

23- هل يقوم مسؤولك بتشجيعك أثناء مزاولتك للعمل؟

نعم

لا

في حال الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك من خلال:

- مدحك أمام الزملاء

- شكرك وتقديرك

- الإشادة بك

- أخرى

24- هل توفر المؤسسة لك معدات العمل؟

نعم

لا

في حال الإجابة بـ "نعم" من خلال :

- طلبك لها

- إلتزام الإدارة بتوفيرها

- توفرها من قبل

- أخرى

25- هل يتم تبادل خبرات انجاز العمل بينك وبين زملائك؟

نعم

لا

في حال الإجابة ب "نعم" يساعدك في:

- الدقة في أداء العمل
- السرعة في تنفيذ العمل
- التقليل من الأخطاء المهنية
- أخرى

26- هل يتم تبادل نصائح العمل عادة بين العمال؟

- نعم
- لا

في حال الإجابة ب "نعم" يؤدي ذلك إلى:

- إتقان العمل
- سرعة في الإنجاز
- تقليل التكاليف
- توضيح العمل
- أخرى

27- هل تستغرق وقت طويل في تأدية المهام الموكلة إليك؟

- نعم
- لا

في حال الإجابة ب "لا" يعود ذلك إلى:

- رقابة المشرف
- الثقة التي يمنحها المسؤول لك
- الظروف المحيطة بمكان العمل
- وضوح المهام
- أخرى

المحور الرابع: الأسلوب الحر والتسيب في العمل

28- هل يمثل العمال للإجراءات المتبعة في العمل؟

نعم

لا

في حال الإجابة ب "لا" يعود ذلك إلى:

- غياب المراقبة الدورية
- تسيب إداري
- وجود تغطية من الغير
- تساهل المسؤولين
- أخرى

29- هل عدم تطبيق العقوبات القانونية يعكس فشل مسؤولك في تسيير المجموعة؟

نعم

لا

30- ما هي مظاهر الفشل الإداري:

- غياب المسؤولين عن دوامهم
- التهرب من تحمل المسؤولية
- وجود علاقات خاصة مع العمال
- غياب المواظبة
- أخرى

31- هل تلتحق بعملك في الوقت المحدد؟

نعم

لا

32- هل عمليات الإنتاج في المؤسسة تتم وفق العمل بالتراتب؟

نعم

لا

في حال الإجابة ب " نعم" يترتب عن الإخلال بتوقيت العمل ما يلي:

- تعطل عملية الإنتاج

- الإضرار بالمنتوج

- وقوع حوادث العمل

- أخرى

33- هل يوجد تشارك للعمال أثناء أداء النشاط ؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب"لا" ذلك يؤدي إلى:

- قلة تبادل الخبرات

- تناقص مردودية العمل

- طغيان الفردية في العمل

- أخرى

34- هل تطلب الإدارة من العمال تقديم آراء بخصوص العمل؟

نعم

لا

35- هل سبق و أن قمت بمبادرات لشأن العمل؟

نعم

لا

في حالة الإجابة ب" نعم" يتمثل ذلك في:

- تحديد الأهداف العملية الإنتاجية
- تغيير برنامج العمل
- إدخال تحسينات على نوعية المنتج
- أخرى

36- هل يمكن اعتبار حرية نشاط العمل في المؤسسة يعود بالفائدة على الأداء؟

- نعم
- لا

في حالة "لا" يرجع ذلك إلى:

- تضارب النشاط
- إخفاق في سلسلة الإنتاج
- أن التغيير مجرد تجربة قد تكون فاشلة
- أخرى

ملخص الدراسة:

إن إستراتيجيات المؤسسات لتحسين أداء العمال دوماً - في الغالب - تركز أولاً على إختيار وضبط أساليب القيادة لأجل النجاعة وتحقيق الجودة، ومنه فالأداء يقترن دوماً بطبيعة التسيير الإداري والعملياتي لذلك كانت هذه الدراسة كمحاولة إسهام في توضيح هذا المنحى وقد تمحورت هذه الدراسة الموسومة بدور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال في المؤسسة، و قد تم تقسيم البحث إلى جانبين الجانب النظري المتضمن أربعة فصول، الجانب الميداني من ثلاث فصول ونطلق البحث من فرضية أساسية هي: " دور أساليب القيادة لتحسين أداء العمال" وقد انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: الأسلوب التسلطي لا يشجع العمال على العمل.
- الفرضية الفرعية الثانية: الأسلوب التشاركي يضمن الإقبال على الإنجاز.
- الفرضية الفرعية الثالثة: الأسلوب الحر يؤدي إلى التسبب في العمل.

أما أهداف الدراسة فتمحورت حول التعرف على أهم الأساليب القيادية المتبعة داخل المؤسسة وكذا الدور الذي يقوم به الأسلوب القيادي في تطوير أداء العمال، وكذا العقوبات التي تحد من فعالية دور القيادة.

و لأجل تحقيق هذه الأهداف إستخدمة المنهج الوصفي الذي يناسب موضوع البحث إعتقاداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات كما : الإستمارة، المقابلة، الملاحظة، وقد توصلت دراسة إلى الجملة من النتائج أهمها:

- أن إدارة الشركة تتبع أسلوب لا يحث على القيام بالمهام في أغلب الأحيان.
- القيام بإسناد مهام تراعي قدرات العمال يمكن الشركة من إستغلال طاقات العمال.
- القرارات المتخذة من طرف القائد تكون بعيدة عن الواقع الميداني.
- إفراد المسؤولين في إتخاذ القرارات لا يحقق مصلحة الشركة.
- صرامة تطبيق القوانين على العمال أوجدت بينهم روح الفريق.

Résumé :

La stratégie adoptée par les entreprises pour améliorer le rendement de travailleur est basée sur les actions suivantes :

- choisir et mettre au point des méthodes leadership pour une plus d'efficacité et atteindre la qualité ; et cela est souvent lié à l'application de la gestion administrative et pratique, en ce sens cette étude vise à contribuer à l'éclaircissement de cette stratégie.

Cette étude se focalise sur la question suivante : est-ce que les méthodes de leadership améliore les prestations des travailleurs et se compose de deux parties :

a-1 partie théorique qui contient 4 chapitres.

b-1 partie pratique qui contient 3 chapitres.

Cette étude basée sur l'hypothèse principale :

« Le rôle des méthodes de leadership à l'amélioration des performances ».

En découlent trois hypothèses secondaires :

- 1^{ème} Hypothèse partielle la méthode autoritaire n'est pas encourageante.
- 2^{ème} Hypothèse partielle : la méthode participative entraîne une volonté de produire.
- 3^{ème} Hypothèse partielle : la méthode libérale conduit au laxisme.

Par ailleurs les objectifs de notre étude se focalise sur la connaissance des principales méthodes de leadership appliquées dans les entreprises ainsi que leurs rôle dans l'amélioration de l'accomplissement du travail, d'une part et d'autre part les obstacles qui limitent l'efficacité de cette méthode.

Avant de réaliser ces objectifs nous sommes appelés à utiliser la méthode descriptive qui correspond à notre objet d'étude et qui repose sur un ensemble d'instrument pour collecter les données :

- La fiche de renseignements questionnaire.
- L'interview.
- L'observation.

Cette étude est parvenue à atteindre un ensemble de résultats :

- L'administration des entreprises emploie des méthodes qui n'incident pas à l'accomplissement des tâches.
- Le fait d'attribuer des tâches en fonction des compétences des travailleurs donne une bonne exploitation des potentiels humains.
- Les décisions prises par les gestionnaires sont incompatibles avec la réalité sur le terrain.
- Ces décisions souvent prises unilatéralement par les gestionnaires ne sont pas en faveur des intérêts de l'entreprise.
- La rigueur du règlement développe l'esprit d'équipe chez les