

جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم العلوم الإجتماعية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم  
تخصص: تنظيم وعمل

## عنوان المذكرة

النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة  
دراسة ميدانية بفرع المطاحن بمجمع الهامل - أدرار -

إشراف  
د. علي بوزيد

إعداد الطالبين:  
عبد المجيد مسعودي  
عبد اللطيف بوزيان

## لجنة المناقشة

الصفة	لقب واسم الأستاذ
رئيساً	محمد رحماني
مناقشة	عائشة أم الغيث
مشرفاً ومقرراً	علي بوزيد

السنة الجامعية: 2018-2019

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الواحد الأحد الذي خلق السماوات بلا عمد، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
وخاتم النبيئين محمد المصطفى الأمين.

أشكر الله سبحانه وتعالى على أنه أمدنا بالقوة لإنهاء هذا العمل الذي نهديه إلى أرق قلب سادته  
العطف وأعظم صدر ملاءه الحنان أهديها روعي لتبقي بقربي "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى منبع العز والفضل، إلى من كان سندي وقودتي أبي الغالي.

إلى اساتذتي الأعزاء كل باسمه بالخصوص الأستاذ المشرف الدكتور علي بوزيد

إلى كل زملائي في الدراسة وبخاصة "سعيد، أحمد، عبد اللطيف، عبد المالك"

إلى زملائي بالعمل "عبد الجليل، عبد اللطيف، ابراهيم، محمد، حبيب"

وإلى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

**عبد المجيد**

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الواحد الأحد الذي خلق السماوات بلا عمد، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
وخاتم النبيئين محمد المصطفى الأمين.

أشكر الله سبحانه وتعالى على أنه أمدنا بالقوة لإنهاء هذا العمل الذي نهديه إلى أرق قلب سادته  
العطف وأعظم صدر مآه الحنان أهديك روعي لتبقي بقربي "أمي الغالية" حفظها الله.

إلى منبع العز والفضل، إلى من كان سندي وقودتي أبي الغالي.

إلى اساتذتي الأعزاء كل باسمه

إلى كل زملائي في الدراسة وبخاصة "سعيد، أحمد، عبد اللطيف، عبد المالك"

إلى زملائي بالعمل "عبد الرحمان، ميلود، ابراهيم، بلال، لخضر"

وإلى كل من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

# شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد صلى الله عليه وسلم.

ومصادقا لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم.

لا يسعنا بعد إتمام هذا العمل إلا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان للوالدين الكريمين على  
دعمهم لنا وتوجيهنا نحو طريق العلم.

كما نتوجه بالشكر الخاص للأستاذ المشرف الدكتور بوزيد علي على صبره ودعمه من  
خلال كافة التوجيهات والنصائح التي أنارت مشوارنا في هذا العمل.

إلى كل إدارات وعمال فرع المطاحن بمجمع الهامل بأدرار على حسن الاستقبال وما قدموه  
لنا من تسهيلات ومعلومات ونخص بالذكر كل من المدير ورئيس مصلحة الموارد البشرية  
والمالية والمحاسبة.

كما لا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة المؤطرين بكلية العلوم الإنسانية  
والإجتماعية والعلوم الإسلامية، الذين أشرفوا على تكويننا لنصل لهذا المستوى العلمي.  
إلى كل من قدم لنا يد العون وكل من ساندنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

جزاكم الله عنا كل خير

محمد المجيد ومحمد اللطيف

فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	كلمة شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة: باللغة العربية / باللغة الفرنسية / باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة
<b>انب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
02	تمهيد
03	أولاً - تساؤلات الدراسة
03	ثانياً - الإشكالية
04	ثالثاً - الفرضيات
04	رابعاً - أسباب ودوافع اختيار الموضوع الدراسات السابقة
05	خامساً - أهمية الدراسة
05	سادساً - أهداف الدراسة
05	سابعاً - مفاهيم الدراسة
10	ثامناً - صعوبات الدراسة
11	تاسعاً - الدراسات السابقة

الفصل الثاني: القيادة وانماطها

13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية القيادة
14	المطلب الأول: مفهوم القيادة
16	المطلب الثاني: عناصر القيادة
18	المطلب الثالث: خصائص القيادة
19	المطلب الرابع: أهمية القيادة
19	المطلب الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة
21	المبحث الثاني: أنماط القيادة
21	المطلب الأول: القيادة الديمقراطية
22	المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية
23	المطلب الثالث: القيادة الحرة (المنطقة)
24	المطلب الرابع: أنماط أخرى للقيادة
25	المبحث الثالث: نظريات القيادة
25	المطلب الأول: نظرية السمات
27	المطلب الثاني: النظريات السلوكية
29	المطلب الثالث: النظريات التفاعلية الموقفية
31	خلاصة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالنمط القيادي

33	تمهيد
34	المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته ونظرياته
34	المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي
35	المطلب الثاني: النظريات الحديثة للأداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: محددات الأداء
38	المطلب الرابع: مؤشرات الأداء
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
41	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
42	المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء
43	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء
44	المطلب الخامس: العلاقة بين النمط القيادي ومستوى أداء العاملين
47	خلاصة



الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

49	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها وفروعها
49	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول فرع المطاحن بمجمع الهامل
50	المطلب الثاني: مهام المؤسسة وفروعها
52	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
54	المبحث الثاني: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: منهج الدراسة
56	المطلب الثاني: التقنيات المستخدمة في الدراسة
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: البيانات الشخصية
67	المطلب الثاني: النمط القيادي السائد بالمؤسسة
77	المطلب الثالث: الأداء الوظيفي
84	المطلب الرابع: العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي
91	المبحث الرابع: استنتاجات الدراسة وتوصياتها
91	المطلب الأول: الاستنتاج العام
94	المطلب الثاني: توصيات الدراسة
96	خاتمة
	قائمة المراجع والمصادر
	قائمة الملاحق

فہرست

الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	1.
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (السن)	2.
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3.
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	4.
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	5.
74	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة (الخبرة المهنية)	6.
75	توزيع مدى شعور العمال بالرضا نحو عملهم الحالي	7.
75	توزيع مدى انزعاج العمال من رقابة القائد في العمل	8.
76	توزيع مدى قيام الموظف بنشاطات لصالح المؤسسة زيادة عن المهام الموكلة إليه	9.
77	توزيع مدى التنسيق بين العمال	10.
77	توزيع طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	11.
78	توزيع مدى تساهل القائد في التعامل مع مرؤوسيه	12.
79	توزيع مدى اهتمام القائد بدعم العمال وتقدير مجهوداتهم	13.
80	توزيع مدى منح القائد مرؤوسيه فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة	14.
81	توزيع مدى تفويض القائد مرؤوسيه لأداء بعض المهام بدلا منه	15.
81	توزيع يمثل كيفية مراقبة القائد للعمل والعمال	16.
82	توزيع يمثل مدى التزام المرؤوسين بتعليمات القائد في المؤسسة	17.
83	توزيع مدى الصعوبات الموجودة في الاتصال بالقائد	18.
83	توزيع الطريقة المتبعة في الاتصال من قبل القائد	19.

84	20. توزيع الطريقة التي يعتمدها القائد في تسييره للعمل
85	21. توزيع مدى احترام العمال لتوقيت الدخول والخروج من العمل
86	22. توزيع مدى دراية العمال بطبيعة عملهم
87	23. توزيع مدى التربصات والتكوينات التي أجراها العمال لتحسين مستوى أدائهم
88	24. توزيع مدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهام بالمؤسسة
89	25. توزيع مدى ملائمة وكفاية الأجهزة والوسائل للقيام بالعمل
90	26. توزيع الإجراءات المتخذة من طرف القائد في حال التقصير في أداء العمل
91	27. توزيع مدى مناسبة الطريقة المتبعة من طرف القائد لهذه المؤسسة
91	28. توزيع مدى ارتياح العمال بعملهم في هذه المؤسسة
92	29. توزيع العلاقة بين اتخاذ القرارات واحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل (الفرضية الأولى)
93	30. توزيع العلاقة بين مدى تساهل القائد في التعامل مع العمال واحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل
94	31. توزيع العلاقة بين منح القائد للعمال فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة (الفرضية الثانية)
95	32. توزيع العلاقة بين مدى مساهمة طريقة القائد في الاتصال وتحسين مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة (الفرضية الثالثة)
97	33. توزيع العلاقة بين مدى تساهل القائد في التعامل مع الموظفين ورد فعله في حالة تقصير الموظفين في أداء العمل

# ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين بالمؤسسة، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بفرع المطاحن بمجمع الهامل، تبلورت الدراسة في إشكالية مفادها: كيف يساهم النمط القيادي في دفع العاملين لتقديم أداء أحسن؟

حيث حاولنا من خلال الدراسة الميدانية الاحتكاك بمجتمع الدراسة واستقاء جل المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا، حيث أجريت الدراسة على مجتمع بحث يتكون من 37 مبحوث (عامل) معتمدين في ذلك على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات.

وكانت أهم النتائج التي توصلنا إليها:

عدم وجود أي شكل من أشكال الصراع بين العمال وقائدهم (الإدارة) حيث أن العلاقة بينهم مبنية على التفاهم والانسجام، لأن الإدارة تسعى لكسب عمالها عن طريق المعاملة الحسنة ومراعات ظروفهم المادية وفروقهم الفردية، وهو مانعكس بالإيجاب على أدائهم وتحسنه زيادة على استقرارهم الوظيفي حيث أن أغلب المبحوثين لم يغيروا عملهم الحالي بالرغم من التواجد الكبير لمؤسسات اقتصادية بإقليم الولاية وذات الدخل المرتفع مقارنة بعملهم الحالي.

كما وجدنا بأن استراتيجية المؤسسة في التعامل مع عمالها قائمة على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في قراراتها وأشعارهم بقيمتهم ومكانتهم داخلها دليل على حسن العلاقة الموجودة بين العمال والقائد كما يشير إلى طبيعة النمط القيادي بهذه المؤسسة ومدى تأثيره على أدائهم.

كما نجد من خلال النتائج المتوصل إليها بأن العلاقة بين العمال والقائد جد جيد ويبرز هذا من خلال أسلوب المعاملة الذي ينتهجه القائد ورؤساء مصالحه مع العمال مما أدى إلى وجود نمط من المرونة في المعاملة وتقليص حجم الفجوة والمسافة

بين القائد والعمال ما نتج عنه نوع من الرضا لدى العمال نحو عملهم وحتى الانصياع لتعليمات وأوامر قائدهم، وأنه لدليل صدق وتحقق للفرضيات.

أن غالبية المبحوثين تحسن مستوى أدائهم تحسنا نوعيا وينسب متفاوتة بالنظر لطريقة القائد في الاتصال المتمثل في مرافقتهم أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة وإجراء الاجتماعات الدورية معهم.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة ومؤشرات أداء العاملين محققة وبناء على هذه الآراء والتصريحات يمكننا القول إن القيادة فن وأسلوب عمل لا بد على متقلدها أن يحرص على فهم عقلية أتباعه ومسايرتهم إلى أن يتمكن من التأثير عليه م لما هو إيجابي وفي صالح المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

النمط القيادي - القيادة - الأداء

## **RESUME DE L'ETUDE EN FRANÇAIS**

---

L'étude vise à identifier l'impact du style de leadership sur la performance des employés de l'institution. L'étude de terrain a été menée à la succursale du groupe Hamel, l'étude a été basée sur la problématique suivante : comment les dirigeants contribuent-ils à pousser les travailleurs à obtenir de meilleures performances ?

Au cours de l'étude de terrain, nous avons essayé de contacter la communauté d'études et de sélectionner le plus d'informations utiles au sujet de notre recherche. L'étude a été menée sur une communauté de recherche composée de 37 répondants (fonctionnaires) utilisant le questionnaire comme moyen de collecte de données.

Les résultats les plus importants sont:

L'absence de toute forme de conflit entre les travailleurs et leur dirigeant (l'administration), le travail se déroule de manière compréhensive et harmonieuse et les employés sont bien traités par l'administration, compte tenu de leur situation sociale, ce qui reflète de manière positive leur performance et améliore leur stabilité au travail. La plupart des répondants n'ont pas changé leur travail actuel malgré la présence importante d'institutions économiques dans la wilaya, qui leur garantissent un salaire plus élevé par rapport à leur salaire actuel

Nous avons également constaté que la stratégie adoptée par l'institution vis-à-vis de ses travailleurs consistait à leur donner la possibilité de prendre part à ses décisions et de les informer de leur valeur et de leur place au sein de celles-ci, preuve des bonnes relations entre les travailleurs et le dirigeant, ainsi que de la nature du style de leadership de cette institution et de son impact sur leur performance.

Nous avons constaté que la majorité des répondants aient amélioré leur niveau de performance qualitativement, Grâce à la manière par laquelle le chef communique et accompagne ses fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions au sein de l'institution en organisant régulièrement des réunions avec eux.

### **Les mots clés :**

Style de leadership - le leadership - la performance



## **SUMMARY OF THE STUDY IN ENGLISH**

---

The aim of this study is an attempt to determine the effect of the pattern of leadership on the performance workers. A field study was conducted in a mills branch inside the Hamel's complex, Telbourt. The study focuses on how does the pattern of leadership helps in upgrading the performance of workers? Where we tried to join workers while doing their jobs and seek to get the appropriate information. This study was applied on a community composed of 37 subjects (workers) by using a questionnaire for data collection.

### **Some of the important results found are:**

There is no sort of conflicts between workers and their leader (administration) due to the relation that is based on mutual understanding , good treatment , appreciating the workers' financial circumstances and individual differences. Which insures good performance from workers and their strengthen their sense of loyalty for this foundation.

This foundation also tends to involve the workers along with their leader in making decisions for the foundation development, which serves strengthen the workers' own sense of leadership.

Besides the results showed the existence of a very good bond between workers and their leader, by observing the style of treatment used between the leaders and the heads of projects from workers. And this makes workers more flexible and satisfied with the leader's orders.

According to the found results we conclude that the hypothesis number three which implies "the existence of a relationship between the pattern of leadership used inside the foundation, the workers, and the markers of workers' performance." Is valid. So we can say that the good leader must be artistic so as to understand the mentality of his followers in order to effect them positively.

### **Key words:**

Leadership Style - leadership - The performance

# المقدمة

لقد أضحى حاجة التنظيمات الإدارية ملحة إلى إدارة مرنة وديناميكية قادرة

على مواجهة كثرة التحديات وسرعة التغييرات ما يتطلب توفر أفراد أوقادة يتمتعون بالفن والخبرة والقدرة على الإبداع والتسيير لتولي إدارة الجهاز الإداري أكثر من كونهم ممارسين للسلطة، أي الحاجة إلى كفاءات قيادية أكثر من كونها إدارية لأن العلاقة الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين بالتخلي عن استخدام سلطة الأمر إلى استغلال جهود الموظفين وتضافرها للوصول بهم إلى أعلى درجات الأداء التي تمكنهم من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

اهتمت أغلب الدول المتقدمة والناهضة بوضع برامج تهدف إلى شحذ

المهارات الإدارية للموظفين بالخصوص أولئك الذين تتوفر لديهم قدرات قيادية بغية تمتيتها وتأهيلها لشغل هذه المراكز وتزويدهم بالنظرة الشاملة والفكر الواسع الذي يخطط مسيرة المنظمة وبوجهها بالتعاون من خلال تفويض السلطة وبناء مناخ تنظيمي متفتح يسوده التفاعل والأداء السليم ، والجزائر واحدة من بين دول العالم الثالث التي تسعى للتغلب على مشاكلها والأزمات التي تعاني منها مؤسساتها على اختلاف نشاطاتها كغياب المعرفة الحقيقية لدى المكلفين بإدارة الموارد البشرية للمهام والوظائف المنوطة بهم خاصة بعدما تبنت الدولة نظام الانفتاح على الاقتصاد العالمي الذي استوجب تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية القدرات التنافسية ودعم الطاقات والمهارات والارتقاء بجودة المنتج والخدمات في المؤسسات من خلال التخلي عن بعض الأساليب الإدارية التقليدية و انتهاج أساليب قيادية تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية وتعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

القيادة تلعب دورا حيويا هاما في حياة المنظمات، فهي جوهر العملية الإدارية

وقلبها النابض لأنها تستمد مكانتها من كونها محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، لأن رفع أداء العاملين صار من أولويات

الجهاز الإداري عامة والقائد الإداري خاصة، وهذا ما يطرح تحدياً كبيراً أمام المؤسسات العمومية الاقتصادية والخاصة منها لتوجيه جهود العاملين نحو رفع مستوى الأداء والإخلاص للمؤسسة.

وعليه لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استنثار أو ظلم أو إهمال.

بغية إنجاز هذا الموضوع أو الدراسة "النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية" تم تقسيمه إلى جانبين، الجانب النظري والجانب الميداني.

حيث أن الجانب النظري يضم ثلاث فصول وهي كالتالي:

تم تخصيص الفصل الأول للجانب المنهجي للدراسة أو ما يعرف بالتعريف بموضوع الدراسة والذي يتضمن أسباب ودوافع اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة إلى جانب عرض الدراسات السابقة والتعريف بإشكالية الدراسة وتساؤلاتها وصياغة فرضياتها مع تحديد أهم المفاهيم المستخدمة في البحث وكذا الصعوبات التي اعترضنا أثناء إنجازها.

أما الفصل الثاني فتم من خلاله تناول القيادة وأنماطها بما فيها ماهيتها، أنماطها وأهم المداخل والنظريات المفسرة لها وذلك وفق ثلاث مباحث حيث عالج المبحث الأول ماهية القيادة من خلال خمس مطالب تتضمن مفهوم القيادة، عناصر القيادة، خصائص القيادة، وأهميتها والوظائف الأساسية لها، في حين نجد المبحث الثاني يتعلق أنماط القيادة بحيث يعالج النقاط التالية: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة (المنطلقة)، وبعض الأنماط الأخرى للقيادة، أما المبحث الثالث فيتعلق بنظريات القيادة، موزعة على ثلاثة مطالب وهي نظرية السمات، النظريات السلوكية، النظريات التفاعلية الموقفية.

بينما **الفصل الثالث** تم التطرق فيه إلى الأداء الوظيفي وعلاقته بالنمط القيادي والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول ع ولج من خلاله عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته ونظرياته ومؤشراته، بينما المبحث الثاني فيتعلق بتقييم الأداء الوظيفي، مفهومه، أهميته، أسسه، خطوات تقييمه، أما المطلب الخامس فتم التطرق من خلاله إلى العلاقة الموجودة، بين النمط القيادي وأداء العاملين.

أما **الجانب الميداني** فخصص للدراسة الميدانية وشمل بذلك **الفصل الرابع** حيث قسم إلى أربعة مباحث مجزئة إلى مطالب، المبحث الأول فيتضمن التعريف بالمؤسسة ومهامها وفروعها، لمحة تاريخية حول فرع المطاحن بمجمع الهامل في المطلب الأول، مهام المؤسسة وفروعها بالنسبة للمطلب الثاني، بينما المطلب الثالث فهو خاص مجالات الدراسة، بينما المبحث الثاني فتم التعرّيج فيه للأسس المنهجية للدراسة الميدانية ضمن مطالبين تتضمن مناهج الدراسة وأهم التقنيات المستخدمة بها ، كما يتعلق المبحث الثالث بعرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك وفق أربع مطالب ، البيانات الشخصية ، النمط القيادي السائد بالمؤسسة ، الأداء الوظيفي ، العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي ، في حين المبحث الرابع فيتمثل في استنتاجات الدراسة وتوصياتها بحيث يتضمن مطلبين الاستنتاج العام وتوصيات الدراسة، ومن ثم خاتمة الدراسة بصفة عامة.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً - تساؤلات الدراسة

ثانياً - الإشكالية

ثالثاً - الفرضيات

رابعاً - أسباب ودوافع اختيار الموضوع

خامساً - أهمية الدراسة

سادساً - أهداف الدراسة

سابعاً - مفاهيم الدراسة

ثامناً - صعوبات الدراسة

تاسعاً - الدراسات السابقة

## تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة الجانب الأكثر أهمية، فمن خلاله يمكن وضع موضوع البحث في إطار البحث السوسيولوجي الذي يساعدنا في الوصول إلى الإطار العام للدراسة الميدانية التي تبين لنا كل الجوانب المهمة والأساسية للموضوع قيد الدراسة. يتميز البحث السوسيولوجي عن غيره من البحوث بعدة خطوات منهجية تتلخص في توضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف التي يرمي إليها، ثم التطرق للدراسات السابقة ثم تحديد إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة وصولاً لصياغة الفرضيات التي تخدم موضوع الدراسة المعنون بـ "النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة"، يليها تحديد المفاهيم الأساسية والإجرائية المرتبطة بـ الموضوع والتي لها ارتباط أو صلة بالموضوع، وأخيراً التطرق لصعوبات الدراسة.

أولاً-تساؤلات الدراسة:

- هل تتخذ القرارات في المؤسسة بشكل جماعي؟
- هل يمنح العاملین فرص لإبداء رأيهم فيما يخص شؤون مؤسستهم؟
- هل يعامل الرئيس مرؤوسيه بطريقة لائقة؟
- هل هناك وضوح لأهداف المؤسسة؟
- هل هناك تضارب في المهام الموكلة للعمال؟

ثانياً -الإشكالية:

لقد فرض التقدم العلمي والتكنولوجي مرحلة من التطور والانطلاق الذي تعيشه المؤسسات والذي انعكس على نشاطها، حيث بدأت العديد من المؤسسات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير واختيار من يخلف كبار المسؤولين والتعرف على المواهب القيادية وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم.

لذلك فان للنمط القيادي المنتهج والمتبع في المؤسسة دورا هاما يبرز من خلال المسؤوليات المنوطة به في تحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإنتاجية، وتوفير الفعالية للمؤسسة وتمكينها من تحقيق أهدافها.

يعتبر النجاح والاستمرارية في الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وأفضل نوعية من الخدمات من الأهداف الأساسية التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها، وتتضح إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يساهم النمط القيادي في دفع العاملين لتقديم أداء أحسن؟



### ثالثاً - الفرضيات:

#### 1- الفرضية العامة:

هناك علاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين بالمؤسسة.

#### 2- الفرضيات الجزئية:

- يسعى النمط الديمقراطي إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة

والرفع من مستوى أدائهم.

- طبيعة النمط القيادي السائد بالمؤسسة تؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العاملين.

- توجد علاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة ومؤشرات أداء العاملين.

#### رابعاً - أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

##### 1. أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ومحاولة اعطاءها طابع سوسيولوجي.

- الرغبة في تحليل وفهم العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وأداء العاملين.

##### 2. أسباب موضوعية:

- طبيعة التخصص - علم اجتماع التنظيم والعمل - والذي يفرض ضرورة العمل الميداني

وذلك للربط بين المعارف النظرية وتطبيقها في الميدان.

- التطلع والبحث لما يخدم العامل ويحسن أداءه.

- الاهتمام المتزايد للمؤسسة الجزائرية بالأداء الأفضل لموردها البشري، قصد تحقيق

أرباحها وإرضاء زبائنها وإثبات وجودها وضمان استمرارها.

- من خلال الدراسات السابقة التي تناولت المؤسسة الجزائرية إشارة إلى أن هذه الأخيرة

تعاني من نقص أو انخفاض في الإنتاج والأداء من قبل العاملين وهو ناتج من طبيعة

النمط القيادي لمسيرتي المؤسسة.

خامساً - أهمية الدراسة:

يعتبر هذا البحث مساهمة علمية وعملية توضح دور النمط القيادي في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

سادساً - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة الوصول إلى معرفة طبيعة النمط القيادي المنتهج بالمؤسسة، ومدى تأثيره على أداء العاملين.

- توضيح مفهوم النمط القيادي وأنواعه وأهميته وإبراز المهارات القيادية الواجب توافرها في قادة المؤسسات بشتى أنواعها.

- محاولة التحقق من صحة الفرضيات المتبناة كإجابة احتمالية حول إشكالية الدراسة.

- محاولة وصف وتحليل درجة الاداء من طرف العاملين ومدى تناغمها مع طبيعة النمط القيادي المنتهج من طرف المسؤول.

سابعاً - مفاهيم الدراسة:

- مفهوم النمط: هو مصطلح خاص بالنوع "sexestereoty ping" يتكون لغوياً من

كلمة "stereo" اليونانية وتعني متين "solide" أو كلمة "type" وتعني نمط ويقصد

بها النمط المتين أو المتصلب أو عملية النمط المتصلب في الموقف من الجماعات.

- اصطلاحاً: هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب

الأحيان ويميزه عن الآخرين.

- مفهوم القيادة:

ت1- هي عملية فكرية تعمل على التوجيه والتأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات، بإتباع أنماط وسلوكيات وأساليب تتوافق وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات، وتتناسب مع طبيعة المهام المكلفين بها والظروف التي يعملون فيها.<sup>1</sup>

ت2- كما يعرفها " اودواي تيد " : بأنها الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه.<sup>2</sup>

ت3- يعرفها "كونتزو": بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني.<sup>3</sup>

- المفهوم الإجرائي للقيادة: هي كل عملية يتم من خلالها تأثير الرئيس على مجموعة من الأفراد لبلوغ أهداف المجموعة والمؤسسة.

- مفهوم النمط القيادي:

ت1- هو مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجاباً.<sup>4</sup>

ت2- النمط القيادي: هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 285.

<sup>2</sup> ادواي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 85.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 19.

<sup>4</sup> أحمد عبد الخالق بخشوشي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي، مصر-الإسكندرية-، 2001، ص 226.

**ت3- النمط القيادي الديمقراطي:** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وإتباعه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في المؤسسة.

**ت4- النمط القيادي الديكتاتوري (الاستبدادي أو الأوتوقراطي):** هو النمط القيادي الذي يقوم على أساس الاستبداد في الرأي، والتعصب وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر.

**ت5- النمط القيادي الحر:** هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور.

- **المفهوم الإجرائي للقيادة:** هي عملية و ظاهرة وفن إدارة الأفراد باستخدام كل الوسائل المتاحة من توجيه ورقابة وتنمين جهود المرؤوسين أو تأديبها لتحقيق الأهداف المنشودة.
- **مفهوم المدير:** هو الشخص الذي يدير العمل المكلف به حيث أنه يعمل على استمرار عجلة العمل بالإضافة الى أنه يدير فريقه معتمداً على روته وسيطرته الوظيفية، كما أنه أيضاً يؤدي العديد من الواجبات بالطريقة الصحيحة.
- **مفهوم القائد:**

**ت1- يعرفه "كوهن" على انه الشخص الذي لديه نوع من القدرات**

والمهارات في التأثير على المرؤوسين، بحيث ينجزون ما يحدده هو.<sup>1</sup>

**ت2- يعرفه " كاتل " بأنه الشخص الذي يكون له تأثير ملحوظ في تركيبة**

الجماعة التي يقودها، أي يحدث تغيير على مستوى أدائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان عيسوي: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، د ط، 1984، ص 346.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة، ص83.

- التعريف الإجرائي للقائد:

- ت1- هو ذلك الإطار في المؤسسة والذي يشغل مناصب عليا ذات مسؤولية، ويعمل في إطار تفاعلي على تعزيز وتطوير نظام الحوافز من أجل تقديم أداء أحسن.
- ت2- هو الشخص الذي له مركز معين في الجماعة وتتوفر لديه قدرة التأثير الشخصي على عدد من الأفراد تجعله قادرا على توجيه سلوكهم.

- مفهوم العامل:

- ت1- تعريف العامل حسب " زكي بدوي " حيث يرى أن كلمة عامل تشمل جميع الأشخاص الذين يؤدون عملا تحت إدارة أو سلطة أو إشراف لرب العمل، بموجب عقد عمل بصرف النظر عن قيمة الأجر والالتفات إلى نوع العمل.<sup>1</sup>
- ت2- تعريف العامل حسب القانون الجزائري حيث يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني.<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي للعامل:** هم مجموعة الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة على اختلاف رتبهم والمناصب التي يشغلونها، بحيث يعملون تحت إشراف وتوجيه هيئة إدارية معينة، ويبدلون جهد عضلي وفكري مقابل الحصول على حوافز وامتيازات مادية كانت أو معنوية.

- مفهوم المؤسسة:

- ت1- يعرف الدكتور عمار عوابدي "المؤسسة على أنها وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام مستقلة بذاتها ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965، ص 62.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي: تشريع العمل بالجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1982، ص 38.

<sup>3</sup> صموئيل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 60.

ت2- تعرف المؤسسة على أنها منظمة تجمع أشخاص وكفاءات عالية وتأخذ تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني، واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات بهدف تحقيق النتائج المتوخاة.<sup>1</sup>

ت3- المؤسسة: هي "وحدة اجتماعية تضم مجموعة أو أكثر ، ويسودها نظام يحدد مراكز أعضائها، ويفرض عليها برنامج عمل مسبقاً".<sup>2</sup>

- المفهوم الإجرائي للمؤسسة: هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها، والمزودين بالأصول المادية والمعنوية من أجل تحقيق أهداف معينة.

- تعريف الأداء:

ت1- يعرفه " أنور أرسلان" بأنه القدرة على تحقيق التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرار والرقابة من اجل تحقيق هدف معين، و ذلك باستعمال التأثير والسلطة الرسمية.<sup>3</sup>

ت2- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام.<sup>4</sup>

ت3- ويرى البعض إن الأداء هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاديات المؤسسة الجزائرية، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 8.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 31.

<sup>3</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، ط 1، 2003، ص 202.

<sup>4</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، دار العلم، 2006، ص 91.

<sup>5</sup> حنفي محمود سلمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعان المصرية، القاهرة، 1999، ص 28.

- التعريف الإجرائي للأداء:

هو درجة انجاز الأعمال التي يقوم بها الموظف وتعكس أيضا كيف يحقق الموظف متطلبات العمل الذي يقوم به.

أو هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته.

ثامناً - صعوبات الدراسة:

(1) - الجانب النظري:

- نقص في الدراسات السابقة لكل من الدكتوراه والماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- نقص في المراجع والمؤلفات المتخصصة في الموضوع.

- قلة الدراسات الخاصة بهذا الموضوع في ميدان علم الاجتماع دفعتنا إلى البحث في تخصصات أخرى وبالتالي قلة معالجة هذا الموضوع من الناحية السوسولوجية.

(2) - الجانب الميداني:

- عدم وعي المبحوثين ببعض المفاهيم بالنظر لاختلاف مستوياتهم التعليمية، وبالتالي استدعى منا الأمر توضيح بعض المصطلحات.

- عدم الإجابة على بعض الأسئلة المفتوحة في معظم الاستمارات التي قدمت للمبحوثين.

- صعوبة توزيع الاستمارات على المبحوثين أين لقينا بعض الرفض عند توزيعنا لها من

قبل بعض العمال بحجة كثرة الدراسات التي تجرى بالمؤسسة من قبل الطلبة،

بالإضافة إلى أن بعض الإجابات على أسئلة الاستمارة كانت بسخرية وبطريقة

استهزائية من طرف بعض المبحوثين.

تاسعا - الدراسات السابقة:

على أي باحث عند إجراء البحث الاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث التي أجريت حول الموضوع، وهذا لأخذ نظرة شاملة عن الموضوع، ومعرفة بعض الجوانب المهمة التي تخدم الموضوع، وقد أمكننا الاطلاع على بعض الدراسات تتمثل:

أ- الدراسات:

- الدراسة الأولى:

الصالح جليح، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"<sup>1</sup>، تناولت هذه الدراسة مفهوم القيادة الإدارية من حيث تعريفها، عناصرها، وتطورها عبر الفكر الإداري، وكذا تحليل وتفسير السمات اللازمة للقائد الإداري الناجح، حيث أجريت الدراسة بمجمع صيدال والتي توصلت إلى معرفة حالة الظروف البيئية للمؤسسة وما يميزها من تعقيدات وتغييرات متسارعة، فرضت على القادة الإداريين العمل في ظل عدم التأكد بفعل المنافسة الحادة والصراع من أجل البقاء والنمو، وهذا ما جعل المؤسسات بحاجة إلى قادة إداريين يتوافرون على سمات ومهارات قيادية عالية ومتنوعة للنجاح في قيادة الأفراد وإدارة النشاطات.

كما أن توافر القادة الإداريين على السمات القيادية، واستخدامهم الأساليب المناسبة للمواقف في القيادة يجعلهم يؤثرون كثيرا في محددات أداء العاملين، وأنه كذلك ومن خلال تحليل الاستبيان الموجه للمرؤوسين، تبين انه معظم المبحوثين يعتبرون أن قاداتهم يستندون في قيدهم على السلطة الرسمية التي يتيحها المنصب لهم، كما يرى

<sup>1</sup> الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، "دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2004 - 2006.



أغلبهم أن قاداتهم الإداريين يفضلون الالتزام باللوائح والتعليمات بدل تشجيع المبادرة والإبداع.

- الدراسة الثانية:

عبد العزيز زواتيني، "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين"<sup>1</sup>، خلصت الدراسة إلى النقاط التالية:

- أن لنمط الاتصال القيادي تأثير في تحفيز العاملين.
  - كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرار زاد ذلك من تحفيز العاملين.
  - يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحفيز العاملين.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن وسائل الاتصال كبير وهائلة داخل مؤسسة "سونلغاز" ولكنها ليست في متناول الجميع، كما أن الاجتماعات أكثر وسيلة ملائمة لكل العمال لأنها تسمح بحرية الاتصال المباشر والتعبير.
  - الاتصال الأفقي في المؤسسة هو أسرع طرق الاتصال، فهو يتم في إطار زملاء العمل الذين يشغلون نفس المناصب.
  - الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو المسؤول والإدارة، واغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني وبحسب أقدميتهم وخبرتهم.
  - العلاقات الإنسانية بين المسؤول والعمال مبنية غالباً على التمييز والتفضيل المبني على أساس العلاقات القرابية والجهوية.
  - طبيعة المسؤول وطريقته في التعامل تلعب دوراً في تحفيز العمال.

<sup>1</sup> عبد العزيز زواتيني : الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة سعد دحلب البلدة، 2010.

- تساعد السمات القيادية للمسؤول في دعم، وإمداد العلاقات الاجتماعية والعمل الاجتماعي.

- الدراسة الثالثة:

عمار كيرد ، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>.

هدفت دراسته إلى محاولة التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة قيد الدراسة، بالإضافة إلى تحديده للمهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة، أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين، كما سعى من خلال دراسته إلى معرفة محددات الأداء في المؤسسة، والتي يتوجب على القادة استخدامها في مؤسساتهم، حيث تمثل مجتمع الدراسة في كل عمال المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع بالأغواط)، الإطارات والعمال التنفيذيون دون استثناء أحد، حيث بلغ عدد العمال 322 عامل.

أهم نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم

لمحور الدراسة (النمط الديمقراطي، النمط البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي).

<sup>1</sup> عمار كيرد: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص "إدارة الأعمال"، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة -الجزائر 2014-2015 (منشورة).

- الدراسة الرابعة:

سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة للتحقق من الفرضيات التالية:

- أسلوب القيادة الإدارية السائدة في مختلف محطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي.

- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى.

- تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.

- نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى أن أسلوب القيادة الإدارية السائدة في مقر المديرية الجهوية بجاية محل الدراسة هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل و بالمرؤوسين، مما ينفي صحة الفرضية الأولى المتمثلة في أن أسلوب القيادة الإدارية السائدة في مختلف محطات مجال الدراسة هو أسلوب القيادة الأوتوقراطي ، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي كل من محطة الضخ الأولى و الثانية، و هو الأسلوب السائد على مستوى المحطات مجال الدراسة ككل، مما يعزز صحة الفرضية الأولى، وبالتالي نستطيع القول أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة.

<sup>1</sup> سميرة صالح : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007.

## ب - تقييم الدراسات:

تجتمع هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة الإدارية أنماطها، فقد تناول معظم الباحثين متغيرات مرتبطة بموضوع بحثنا كالقيادة الإدارية النمط القيادي والأداء، وهو ما يتشابه مع متغيرات دراستنا، وبما أن الأداء هو احد المحكمات التي تترجم فعالية القيادة الإدارية وبالتالي فهي المرآة العاكسة لتأثير القيادة على الفعالية الإنتاجية، نفس الشيء يمكن قوله عن المهارات والسمات القيادية بمختلف أنواعها، فمستوى الأداء يعكس مدى فاعلية هذه المهارات، و لذلك يمكن القول أن هناك تشابه بين هذه الدراسات وبين موضوع الدراسة الحالية إلى حد ما، ومن خلال كل هذا يمكن صياغة الإشكالية الموالية.

## الفصل الثاني:

# القيادة وأنماطها

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: أنماط القيادة

المبحث الثالث: نظريات القيادة

خلاصة:

## تمهيد:

تحتاج المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتميزون بروح المسؤولية والسعي وراء تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبغياب هذا النوع من القيادة فإنه يتعذر على هذه المؤسسة ممارسة نشاطها المرغوب وتحقيق أهدافها وطموحاتها، فنجد أن المؤسسات على اختلافها تسعى إلى الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أعلى درجات الأداء الوظيفي خاصة مع تعدد أعمال الإدارة و اتساعها ،التي تستوجب وجود قيادة إدارية فعالة حسب الحديث الشريف في ابسط الأمور كما ورد عن أبي سعيد رضي الله عنه، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم"، وهذا دليل على أهمية عنصر القيادة في ديناميكية المجتمعات الإنسانية وتعاملها مع مختلف شؤون حياتها، مما جعلها مركز اهتمام الباحثين والممارسين للإدارة بغية تحديد أهم الأنماط القيادية الممكن الاعتماد عليها في تفعيل نشاطها فبصلاح القادة يصلح المجتمع أو أي تنظيم اجتماعي والعكس صحيح.

من خلال هذا الفصل المعنون بـ" القيادة وأنماطها " سنعرض من خلاله ثلاثة

مباحث: يتمثل المبحث الأول في ماهية القيادة ويضم أربع مطالب، أما المبحث الثاني

أنماط القيادة ويضم ثلاثة مطالب، المبحث الثالث نظريات القيادة ويضم ثلاثة مطالب.

## المبحث الأول: ماهية القيادة

## المطلب الأول: مفهوم القيادة

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمتخصصين حول تحديد مفهوم موحد ومشارك للقيادة نظراً لسعة المعاني والدلالات والمفاهيم المرتبطة بها، وكذلك اختلاف الاتجاهات والمداخل النظرية المفسرة لها، ويهدف تبيان الطبيعة التعددية لمفهوم القيادة يمكن استعراض مجموعة من التعريفات المتعددة منها:

**القيادة لغة:** القيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلف، فالقود من أمام والسوق من خلف.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:** القيادة بمعناها العام كما عرفها ماكس فيبر (max weber) تعني: قدرة شخص معين وامكاناته على فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين.<sup>2</sup>

- **تعريف جالتون (galton)** حيث يرى أن القيادة هي مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، وهي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة.<sup>3</sup>

- **ويعرفها باس (Bass)** " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".<sup>4</sup>

- **كما يعرفها كدن (Kedn)** " أنها نوع من القدرة أو المهارة تؤثر على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أبو منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط1، 2000، ص 312.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان: القيادة (دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيم)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص33.

<sup>3</sup> محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص243.

<sup>4</sup> عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2014، ص 11 .

<sup>5</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 98 .

- ويرى فريد فيدلر (Fred Fiedler) "أن القيادة هي عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين".<sup>1</sup>

- ويعرفها كونتر أودونيل (Kontz Odonnell): " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>2</sup>

كما ترتبط القيادة بكلمة قائد وهي تعني ما يلي:

- القود في اللغة العربية نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها وعليه فمكان القائد هو المقدمة كالدليل والمرشد والقودة.<sup>3</sup>

فالقائد هو الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعة، ويكون قادرا على التأثير في سلوكهم دون تدخل من سلطة خارجية.<sup>4</sup>

لأنه يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فان قصر عن ذلك عن سياسات غيره اشد تقصيرا، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته.<sup>5</sup>

وعلية فالقائد هو ذلك الذي يجب ان يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من

حسن الى أحسن ولذلك فانه يجب ان يتحلى ويتصف بعدة صفات جسيمة

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 74.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2001، ص 221 .

<sup>3</sup> محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض - المملكة العربية السعودية-، الجزء الأول، 2000، ص 17.

<sup>4</sup> أبو النبيل محمد السيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1985، ص 125.

<sup>5</sup> محمد أكرم العدلوني، المرجع السابق، ص 17.



وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره لذا لا بد ان يكون على علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربطه بالعاملين وتربط العاملين بعضهم ببعض.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر القيادة

إن القيادة هي دور جماعي، إذ لا يمكن لأي أن إنسان أن يكون قائدا بمفرده وانما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار معين.

للمعملية القيادية عناصر أساسية: وهي القائد والموقف والتابعين والتفاعلات الشخصية، والهدف المطلوب تحقيقه، وسوف نحاول شرحها بالتفصيل فيما يلي:

**1- القائد :** القادة بشكل عام طبيعيين واداريون، ولما كانت القيادة كأية مهارة أخرى تكتسب عن طريق التعلم والتدريب فإننا نجد هناك العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتمادا على امتلاكهم لخصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة . إلا أن الموهبة تختلف فالقائد الطبيعي يحتاج إلى أن يصل هذه الموهبة متماشيا مع التصورات ومثلثا مع التغيرات، وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري، لذلك يعتمد القائد الطبيعي على صفاته وقدراته الطبيعية التي خلقت معه، وبذلك يعتمد على التفاعلات الأساسية لمكونات الشخصية وعناصرها وبدون الركون إلى العناصر المكتسبة، ومن هنا يمكن اعتبار القائد الطبيعي شخصا يحتاج إلى التعليم والتدريب لأداء وظيفة القيادة الإدارية بشكل سليم، وفي نفس الوقت لا يمكن إنكار ما للقائد الطبيعي من فاعلية تتناسب واحتياجات المنظمة، وبالذات التي هي في دور النمو.<sup>2</sup>

**2-الموقف:** و يقصد به طبيعة المحددات والمتغيرات الظرفية التي تتفاعل بمستويات

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة عمان-الأردن، ط2، 2010، ص 59.

<sup>2</sup> ماهر الصالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 20.

ودرجات متباينة مع طبيعة القائد والجماعة، وقد تكون داخلية كطبيعة مهام الوظيفة ( موقع مركز السلطة التنظيمي والجغرافي ، العلاقة بين القائد والأتباع) أو خارجية ( كالنظام السياسي أو القانوني).

يشكل الموقف العنصر الحاسم للقيادة، فلو عرض كل إنسان خبراته التي عايشها لإدراك أن بعض الأفراد يكونون في حالة وجودهم في مواقف معينة بصورة معينة، بينما هم غير ذلك في موقف آخر مغاير.

**3- التابعون:** إن التعامل مع التابعين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالاتجاهات والأفكار التي يعيها التابعون وتؤثر على كيفية قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف، إن الأفراد الأقدر تكيفا هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها و الأكثر إدراكا للأهداف، و من أهم العوامل الأساسية التي يجب على القائد العمل على تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله إيجاد جو من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه.<sup>1</sup>

والتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته: فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقون معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعالة ولن يقوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.

#### 4- تفاعلات شخصية:

وهي العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم وقبول أفكاره ومقترحاته وأراءه، وأوامره وصولا لأداء مثمر يحقق أهدافا

<sup>1</sup> ماهر محمد الصالح حسن، نفس المرجع السابق، ص33.

معينة، وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، وحيث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم، ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بال تكرار والاستمرارية.

### 5- هدف المطلوب تحقيقه:

والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص القيادة

هناك عدة خصائص للقيادة الإدارية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- **الخصائص الذاتية أو الشخصية** : هي تلك الصفات التي تساهم في بناء شخصية القائد مثل السمات الشخصية، قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية والاستعدادات الذهنية والعقلية.
- 2- **الخصائص الفنية** : وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة مما يكفل تحقيق الهدف.
- 3- **الخصائص السلوكية** : وتعني قدرة القائد على التعامل مع المورد البشري أو مرؤوسيه وتنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع يعد من الخصائص الضرورية لنجاح أو فشل القادة.<sup>2</sup>
- 4- **الخصائص السياسية** : ويقصد بها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تسيير الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف التنظيم الذي يقوده من جهة وسياسته من ناحية أخرى، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم.

<sup>1</sup> علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط 1، 2010، ص 16.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح: الإدارة العامة المقارنة، الدار العامة العلمية الدولية، عمان، 2000، ص 356.

5 - الخصائص الإدارية: تعني قدرة القائد أو القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية فعالة.

#### المطلب الرابع: أهمية القيادة

إن القيادة الإدارية معنية بالتنسيق وتقييم الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تأخذ بهذا المنحى أبعاداً تنظيمية وإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن أهمية القيادة الإدارية تكمن في كونها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الفردية.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلّها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد في المنظمة.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

#### المطلب الخامس: الوظائف الأساسية للقيادة

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة الإدارية أهمها ما يلي:

- 1 تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

<sup>1</sup> يوسف جغولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 28.

- 2 - تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- 3 توجيه الجماعة نحو العمل الطيب، وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- 4 تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، يتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- 5 وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.1

---

<sup>1</sup> زيد منير عبود: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص14.

## المبحث الثاني: أنماط القيادة

## المطلب الأول: القيادة الديمقراطية

من المعروف أن القيادة الديمقراطية عميقة الجذور في التاريخ البشري، فهي ترجع في أصولها إلى التاريخ اليوناني القديم وعلى ضوء هذه الأصول وجدوا المصطلح **democracy** يتكون من جزئين **demo**: وتعني الحكم **cracy** وتعني الشعب، فهي حكم الشعب أو حكم الجماعة، والقيادة الديمقراطية هي التي تتأى عن حكم الفرد فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده، بل يجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية فهي تقوم على مشاركة أعضاء المنظمة في تحديد السياسة العامة للمنظمة.<sup>1</sup> كما تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الإداري يستأنس بآراء أتباعه ويعير الاهتمام اللازم لأفكارهم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً هاماً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه، فالقيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكية الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد.<sup>2</sup>

القائد في هذا النمط من القيادة يستشير مرؤوسيه في شؤون المنظمة إلا أن توجيهه ورقابته لازمين في توجيهه وترشيد المناقشات والأداء في ظل القيادة الديمقراطية لا يختلف في وجود القائد أو غيابه وتنعدم روح العداة وتنخفض إن وجدت بين أعضاء التنظيم، كما أن القائد الديمقراطي يقوم بتوزيع المسؤولية أخذ في الاعتبار آراء المرؤوسين

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2000، ص 109.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس)، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 1990، ص 212.

وإشراكهم في اتخاذ القرار، والتشجيع على تكوين علاقات شخصية ورفع الروح المعنوية لهم، كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضية ونفس هادئة ويبدلون قسارى جهدهم لتنفيذها.

كما يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الإدارية الديمقراطية تقوم أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه.

والقيادة الديمقراطية تركز على: العلاقات الأساسية بين القائد ومرؤوسيه لأنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم، وأنه يجب ألا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم، ويجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق التحفيز الإيجابي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية

سادت في ظل النظريات الكلاسيكية وما عكسته من تركيز على الاهتمام بالإنتاج، فصورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم اقتصادي بالإضافة إلى الافتراضات التي قامت عليها نظرية X لـ "دوغلاس ماك غريغور" بعدم الثقة بالعاملين، حيث على المدير الثقة بنفسه فقط.<sup>2</sup>

فبلورت ما يسمى بالنظرة السلبية الإدارية وبالتالي ساهمت في توجيه أسلوب الإدارة إلى الأسلوب الأوتوقراطي.

والأصل اليوناني لكلمة "أوتوقراطي" **AUTOCRATIE** معناه حكم الفرد

الواحد وضمن هذا الأسلوب فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف، مكتبة دار الشروق، عمان، ط 3، 1993، ص 194.

<sup>2</sup> يوسف جغولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص 54.

والإشراف على العمل، ويقوم بكل كبيرة وصغيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته، ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.<sup>1</sup>

وقد أثبتت الدراسات أن أسلوب القادة ذوي الميول ويندرج من شدته بين ثلاث نقاط تمثل أحدهم السلوك الأوتوقراطي المتطرف ويطلق عليه المتسلط، وتمثل الثانية السلوك الأوتوقراطي الغير متطرف ويطلق عليه السلوك الأوتوقراطي اللبق أما الثالثة تكون وسطاء في الشدة وتسمى بالأوتوقراطية الخيرة.<sup>2</sup>

وأثبتت الدراسات التي قام بها كل من " همبلن " و " ستانتون " - Hamblin- Stanton

" أنه من خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم يكون الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الملائم والإيجابي كمثل هذه الظروف. وتشير بعض الكتب أنه مهما كان القائد على درجة عالية من المعرفة والكفاءة لا يمكنه القيام بالمهام المعقدة والمتنوعة التي تفرضها طبيعة التنظيمات الإدارية والتي يحتاج لإنجازها بنجاح إلى مساعدة مرؤوسيه ومشاركتهم له، وما يعاب أيضا على القيادة الأوتوقراطية هو قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: القيادة الحرة (المنطلقة)

وضمن هذا الأسلوب يترك القائد الحرية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرارات سواء الفرد أو الجماعة، ويقوم بإمداد الأفراد بالمواد وتعريفهم بالعمل، ويتميز المناخ الاجتماعي بالفوضوية وحيادية القائد، أما سلوك الأفراد فإنه يتميز بالتذمر والغلق بدرجة متوسطة، ويتقدم العمل بطريقة الصدفة.

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي طاهر: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2007، ص 431.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 145-146.

<sup>3</sup> سامي عبد الله الباحسين: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغير، التغيرات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية، الشارقة، 2006.



ويصلح هذا الأسلوب أو النمط لبيئات علمية على درجة عالية جدا من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد، بل كل عضو هو قائد في المنظمة، فالقيادة الحرة أو المنطلقة لا تحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.<sup>1</sup>

وكشفت نتائج الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل بالإضافة إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم.<sup>2</sup>

كما يعتبر كثير من الباحثين أن هذا الأسلوب نادر الوجود وأنه في حاله وجوده يكون سريع الانهيار لأنه يكون قد فقد أهم مقومات القيادة الفعالة نظرا لتخليه عن مسؤولية اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: أنماط أخرى للقيادة

وتتمثل فيما يلي:

#### 1 قيادة موجهة **Diractive Leadership**: وتعرف بأنها القيادة التي توجه

المرؤوسين بما هو منتظر منهم وتعطي التوجيهات المحددة للعمل المطلوب أدائه وكيفية أدائه وتجعل دور الفرد كمتابع للمعلومة، وكذلك فإنها تجدر العمل وتحافظ على مستوى معين من الأداء والحرص على اتباع القواعد واللوائح والقوانين المحددة.

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي طاهر: الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 431.

<sup>2</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 256.

<sup>3</sup> سامي عبد الله الباحثين: القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، التغييرات المعاصرة للإدارة العربية، مرجع سابق ص 35.

2 - قيادة داعمة **Supportive Leadership**: وتعرف بأنها القيادة المتوددة القريبة من المرؤوسين والتي تظهر اهتمامها بأوضاعها واحتياجاتهم، وهذه القيادة تهتم بالتفاصيل الصغيرة التي تجعل العمل أكثر إمتاعا وتعامل مع المرؤوسين على أساس الندية والتكافؤ وبطريقة ودية دون حواجز.

3 - القيادة المهتمة بالعمل **Achievement Oriented**: وهي التي تحدد أهدافا لمرؤوسيه وتوقع منهم أن يتصرفوا على أحسن مستوى وأن يكونوا ساعين - دائما- إلى تحسين الأداء، كذلك فإنها تظهر الثقة في تحمل المرؤوسين لمسؤوليات وأن يصبون اهتمامهم على إنجاز الأهداف السامية، وهذه القيادة تؤكد دائما على كفاءة الأداء والثقة في قدرة المرؤوسين.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: نظريات القيادة

هناك عدة نظريات للقيادة الإدارية متمثلة فيما يلي:

#### المطلب الأول: نظرية السمات

وجهة النظر التي تعتمد عليها نظرية السمات في دراسة القيادة أن القائد لديه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية تجعله يختلف عن باقي أفراد الجماعة وتؤهله أن يكون قائد للجماعة التي ينتمي إليها وسمات القائد في هذه النظرية هي:

أ. سمات جسمية : القائد يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص الجسمية من حيث القامة بجانب ضخامة الجسم ويمتاز بالحيوية والنشاط والخلو من الأمراض والعاهات.

ب . سمات عقلية: يجب على القائد أن يتمتع بدرجة عالية من الذكاء ولديه بعد نظر نو بصيرة قوية.

ج . سمات شخصية: مثل التسامح، التحمل، الشجاعة، الحسم والثقة بالنفس.

<sup>1</sup> علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، دار الفكر، 2010، ص 64.

د . سمات اجتماعية: مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير، والرغبة في التعاون مع الآخرين.<sup>1</sup>

وتعتبر الدراسة التي قام بها " برنارد باس " " Barnard Bass " من أكثر الدراسات حداثة في دراسة السمات القيادية ( 1990 ) حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:

- **الحيوية:** أن يكون القائد مفعما بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين.

- **الذكاء والكفاءة:** حيث يتمتع بالحدس يفعل المعلومات والخبرة التي يملكها.

- **الكفاءة الاجتماعية:** وهي القدرة على الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة والفهم الجيد لحاجات الجماعة واشباعها.<sup>2</sup>

أما "كوتريل" فيرى أن السمات التي يجب توافرها في القيادة الناجحة هي مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم، الثقة بالنفس والثقة بالآخرين والقدرة على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق.<sup>3</sup>

ولكن أغفلت هذه النظرية تأثير المرؤوسين على القادة، الذي هو العلاقة بين شخص وآخر، لأن التركيز على السمات فقط لا يعطي الصورة الكاملة للقيادة الإدارية.

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 46.

<sup>3</sup> سامية حسين الساعاتي: الثقافة والشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 72.

## المطلب الثاني: النظريات السلوكية

وفقا لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة الإدارية تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، حيث اهتمت الدراسات في بحث السلوك وأفعال القادة، ومن بين هذه الدراسات:

أ. **دراسة جامعة ميتشغان**: أجريت هذه الدراسة في أربعينات القرن الماضي وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء وأن البحوث حدد نوعين من سلوكيات القائد هما التركيز على العمل أو التركيز على العاملين، إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات التركيز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يحاورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم، وفي إطار دراسة **مينشغان** تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق افترض أنه سلوك القائد الذي يركز على العاملين أكثر من القيادة أكثر فعالية من الآخر.<sup>1</sup>

ب. وفي دراسة لـ " **رنسيس ليكرت** " (**Ransis. Likert**) توصل إلى أربع أنماط من القيادة تتمثل:

- **القيادة المستقلة**: القادة لا يتقون في مرؤوسيهم، التحضير يقوم على الخوف والتهديد.

- **القيادة المتسلطة الخيرة**: علاقة القائد بمرؤوسيه كعلاقة السيد بالخادم، يوجد ارتباط قليل بين القائد ومرؤوسيه، الاتصال إلى أعلى أفضل.

- **القيادة الاستشارية**: القائد يستشير المرؤوسين قبل اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي طاهر: **الإدارة والأعمال**، مرجع سابق، ص 434.

- القيادة التشاركية: هي الأفضل لما يتميز به من تركيز على العلاقات الإنسانية المساندة والقائد يثق في مرؤوسيه، الاتصالات تتدفق في الاتجاهين بنفس القوة، كما تجعل القائد يحقق مستوى أعلى من الأداء بواسطة المرؤوسين.<sup>1</sup>

ج. نظرية فيدلر للسلوك القيادي : تقوم هذه النظرية على فكرة أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الأفراد.

وأسهم فيدلر في تحليله لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع

القيادة الإدارية ومن خلال الدراسات التي أجراها قد تركزت الجهود حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعاً لتغير واختلاف الموقف الإداري وفسر القيادة كعلاقة بين توجّهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام.<sup>2</sup>

د. نظرية المسار أو الهدف: يعتبر هذه النموذج الذي طوّره " روبرت هاوس " Robert.

House " و " تيرانس متشل " Tebrans. Mitchell " محاولة الربط السلوك القيادي

ودافعية ومشاعر المرؤوسين فهو يرى أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه نمط سلوكه القيادي على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية، وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق الاهتمام بالعمل والعاملين هي:

- القيادة الموجهة: يخير القائد موظفيه بما يتوقع منهم.

- القيادة المشاركة : يقوم القائد بمشاركة ومشاورة المرؤوسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.

- القيادة الإنجازية: يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازا كبيرا من العاملين.

- القيادة الإنسانية: وتتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم.

<sup>1</sup> جاك ديكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة، 1991، ص 235-236.

<sup>2</sup> حسين راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 302.

هـ . نظرية الشبكة الإدارية نموذج "بليك" و"مورثون" : اقترح كل من الباحثين

"Mourton" "Blake" نموذج الشبكة الإدارية في القيادة استنادا إلى نظرية البعدين

(الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعمل) وافترضوا أن التفاعل بين هذين البعدين

ينتج منهما أنماط قيادية ومن هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط قيادي.

ويتم التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية إلى محورين الأفقي

والرئيسي وقد قاما بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 - 9)، لكنهما اقتصرا

على التعامل مع ثلاث مستويات فقط على المحور الواحد وهي المستوى 1-منخفض، 5

متوسط، 9 مرتفع.

ففي التفاعل بين المستويات الثلاث لبعدي سلوك القائد ينتج عنه أنماط

للقيادة هي:

النمط (1.1) القيادة السلبية، النمط (1.9) القيادة الاجتماعية، نمط (5.5)

القيادة المتأرجحة، نمط (9.9) القيادة الفعالة، وهي تركز على تحقيق أهداف المنظمة

بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: النظريات التفاعلية الموقفية**

1 -النظرية التفاعلية: يفترض هذا النموذج أن فعالية أداء الجماعة تعتمد على تحقيق

التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد فالقيادة

الفعالة هي المتمركزة حول الجماعة.<sup>2</sup>

وتعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل اجتماعي وتحدد

خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف

ومتطلبات الجماعة المقصودة، فهي تنظر للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002،

ص 184، 180.

<sup>2</sup> ماجدة عطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 244.

بين القائد ومرؤوسيه، فتمط السلوك القيادي يتحدد في إطار تفاعل شخصية القائد والعاملين معه لأن كل عنصر يؤثر ويتأثر بالآخر.<sup>1</sup>

## 2- النظرية الموقفية:

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية وتتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، أي أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروفًا مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته.

ومن رواد هذه النظرية " فيدلر " الذي رأى عناصر الموقف غير منسق في مواقف أخرى تمكن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين وطبيعة العلاقة التبادلية، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد.<sup>2</sup>

إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظريات الثلاثة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة (نظرية السمات، السلوكية، التفاعلية الموقفية) لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية.

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 5، 2009، ص 203.

## خلاصة:

تتجلى وتبرز أهمية القيادة في توجيه الأفراد العاملين وتحفيزهم كما تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وتعد من الأمور المهمة في تعامل القائد مع مرؤوسيه في المؤسسة، لأن مهمة القيادة لا تقتصر في وضع الخطط وإعداد الاستراتيجيات وتحديد واجبات كل فرد، إنما يتطلب ذلك توجيههم لتحقيق الأهداف في إطار العلاقات المحددة من طرف التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك يجب على القيادة الإدارية أن تكون لها القدرة على بناء الجماعة المرؤوسة وصيانتها، بالإضافة إلى هيكلتها مع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تعد ضرورية في التعامل.

ومنه فالقيادة الإدارية تعد عاملا أساسيا وهاما ومحفزا لرفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المؤسسة لأداء الأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة وإتقان.



## الفصل الثالث:

# الأداء الوظيفي وعلاقته بالنمط القيادي

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي  
ومحدداته ونظرياته

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي  
خلاصة

تمهيد:

عرف الأداء الوظيفي وما زال جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية.

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ومهارات وخبرات العاملين، والأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفر قيادات إدارية ملائمة.

ولقد شهدت حقبة الثمانينات بحثًا متواصلًا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل البحث عن قيادات جديدة، وخلق حوافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء، فالقيادة الإدارية تلعب دورًا هامًا وحيويًا في التأثير على سلوك العاملين ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

تم التطرق في هذا الفصل للأداء الوظيفي للعاملين كم تم تسليط الضوء في نفس الوقت لكيفية تقييمه والخطوات المنتهجة في هذه العملية.

المبحث الأول: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته ونظرياته

المطلب الأول: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي:

1- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبات

ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي المنسوب إليه، وبراعته وقدرته

على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.<sup>1</sup>

كما أن نوعية العمل تشير إلى مستوى الدقة والجهد الذي يساعده على تحليل

وفهم وتقدير مستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه.<sup>2</sup>

2- **كمية العمل المنجز:** أي المقدار الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية للعمل

ومقدار سرعة الإنجاز.

وكمية الجهد تحددتها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهاراته وقدراته

العقلية والجسمية وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب، وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات

وتوجيهها لما يحقق أهدافها.

3- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية

والخلفية العامة الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية

لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل

<sup>1</sup> سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية المصرية، القاهرة، 1990، ص13.

<sup>2</sup> عبد الله صلاح: رفع آلية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص18.

الرؤساء المباشرين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: النظريات الحديثة للأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم الموظف في الأداء الكلي للمؤسسة، قد وجه انتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات والتي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والتنظيم وفيما يلي نعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء وهي كالتالي:

**1. نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقاتهم الإنتاجية، كما لاحظ أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج اليومي المتوقع للعمال.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك على طريق معيار علمي لمعدل إنتاج العامل وهذا المعيار العلمي قائم ومبني على أساس الوقت والحركة.

كما جاءت هذه النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة أو المنظمة، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.<sup>2</sup>

**2. نظرية التقسيم الإداري:** من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بوحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص50.

<sup>2</sup> بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار العلم، الكويت، ط1، 1982، ص18.

وتقوم أفكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى خمسة وظائف وهي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، بحيث أجملها في خمسة عناصر أساسية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووصفه بأربعة عشر مبدءاً من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبرته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير. وهي تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار، المبادرة، العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

**3 . النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي قام بها. حيث قام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يحملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تتساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات، حيث يقبل الأفراد والعاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أقسام: 1- السلطة البطولية، 2- السلطة التقليدية، 3- السلطة القانونية الرشيدة.<sup>2</sup>

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي

الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد، دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب

الإنساني الذي أثبتته النظريات الحديثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملوك سعود، الرياض، 1990، ص98.

<sup>2</sup> محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، ط1، الرياض، 1985، ص156.

<sup>3</sup> عامر سعيد يسين: خالد يوسف الخلق: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، دار المريخ، الرياض، 1983، ص3.

4. نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وظيفها فيكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل

معين هي محصلة العوائد التي يحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول

إلى هذه العوائد نتيجة الوصول للأداء الذي سيمارسه.<sup>1</sup>

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد

التي يتيحها الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لتحقيق المنفعة الناتجة عن

القيام بعمل معين.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع

للأداء من خلال عقد دورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص

العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة.

كما ساهم فروم في وضع نظم للمكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على

بينة بالمكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات الأداء

يقول سلمان في هذا الصدد أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر

بعض المحددات بل نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي الدافعية

الفردية، مناخ العمل، القدرة على العمل.

1- الدافعية الفردية: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد في العمل والتي يمكن

أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول عن طرف العامل

يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر، وهذا الاختلاف

ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثير لكي

يؤدي العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993، ص153.

<sup>2</sup> النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملوك سعود، الرياض، 1990، ص98.

2-مناخ العمل: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس

بالرضا عن العمل بصورة تحقق رغباته وأهدافه وتشبع حاجاته.

3-القدرة على أداء العمل: وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا،

والتي يستطيع تحصيلها بالتدريس والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة

المرتبطة بالعمل.<sup>1</sup>

كما يذهب السلمي إلى أن المقدرة والرغبة في الأداء العمل يتفاعلان معا في

تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل ومستوى الأداء يتوقف على درجة

ورغبة الفرد في العمل.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: مؤشرات الأداء

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة سلبية أو إيجابية عن الأداء أحيانا يكفي مظهر

واحد للحكم على نوع الأداء، وأحيانا لا يكفي فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق

الأداء الجيد أو العكس.

ومن أبرز مؤشرات الأداء نجد:

1. رضا العامل عن عمله: الرضا عن العمل هو شعور بالارتياح والقناعة بالعمل الذي

يؤديه العامل.

فالرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله، لأنه يؤدي عمله الذي يحبه

ويجد متعة في أدائه ووسيلة لإثبات قدراته ومهاراته، كما أن العلاقات الإنسانية الناشئة

بين الأفراد العاملين والقادة داخل المؤسسة تساهم في إحداث الرضا الوظيفي لديهم، فهو

<sup>1</sup> عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975، ص46.

<sup>2</sup> طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغريب، القاهرة، 1992، ص217.

يعمل على زيادة تماسك وترابط أعضاء المؤسسة وتعاونهم هذا الأخير الذي يكون مظهر من مظاهر الأداء الجيد.

**2. معدل الإنتاج:** نقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات

المقررة، ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة، وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع مستوى الإنتاج.

**3. ارتفاع معدل دوران العمل:** وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في

المؤسسة، حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل، وكان دليلاً على انخفاض مستوى الأداء.

كما أنه حين يتقدم المرؤوسين بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة

يؤدي ذلك إلى زيادة دوران العمل وبالتالي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف العامل مع عمله.<sup>1</sup>

**4. التغيب:** يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور

شخصاً ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، والمعدل الشائع لحساب التغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3 إلى 6 باعتباره معدلاً عادياً، أما إذا زاد عن 6 يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، ترجمة سيف عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث الرياض، 2006، ص 355.

<sup>2</sup> طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.



## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى قياس أداء الأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته.

أما في المفهوم الحديث فقد أصبح يعني بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل.

وقد عرف أحمد ماهر تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم.

ويعرف " نظام تقييم أداء العاملين بأنه النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على أداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل "1. كما يعرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يحملون وينتجون.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات تقاس على أساسها أداء الفرد ومن ثمة الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص407.

<sup>2</sup> محمد فتحي: مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003، ص308.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء

العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تنتجها المنظمة من ناحية أخرى

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...)
- 3- زيادة مستوى الرضا (خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين).
- 4- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- 5- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- 6- ترتبط هذه الوسيلة (رقابة) بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- 7- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والتعيين والاختيار.
- 8- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- 9- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان،

### المطلب الثالث: أسس تقييم الأداء

1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية وموحدة القياس لقياس وتقييم العاملين في العمل

الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.

2- تأهيل مفهوم التقييم ليس أن تصيب الأخطاء أو اتهامها أو تجريحا للفرد، وإنما هو

التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف لتحديد ما قد يتواجد من

تصور ومساعدة الفرد على تركه.

3- توفير نظام نقال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم يتيح

النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين.

4- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه

ورئيسه المباشر دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين.

5- المشاركة في عملية التقييم من خلال إشراك المرؤوسين في عملية تقييمه.<sup>1</sup>

كما توجد أسس أخرى في تقييم الأداء وتعد ضرورية وتتمثل فيما يلي:

أ- تتطلب عملية تقييم الأداء وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر.

ب- تتطلب عملية تقييم الأداء وجود معايير ومعدلات أداء واضحة وقابلة للتحقيق.

ج- تتبنى على ضوء نتائج تقييم الأداء قرارات كثيرة خاصة بمستقبل الموظف مثل

الترقية والفصل والمكافآت، لذا يجب توفر عنصر الموضوعية.

د- يجب أن يخضع كافة العاملين على كافة مستوياتهم المهنية لقياس وتقييم الأداء

ليشعروا جميعهم بنزاهة وعدالة نظام المؤسسة في عملية التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد فتحي: مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003، ص308.

### المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري لذا كان لزاماً على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخططة لها مسبقاً كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة.

**1-تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

**2-اختيار طرق التقييم:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي وهذه الطرق منها ما هو تقليدي وما هو حديث.

**3-اختيار دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تعيينهم في المنظمة.

**4-تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

**5-تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية تقييم أداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها.

<sup>1</sup> الصباح عبد الرحمن: مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم، جامعة عمان الأهلية،

الأردن، 1998، ص298.

6- علنية نتائج التقييم: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها

لجميع العاملين أم لفئة أم تبقى النتائج سرية.

7- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري

مع العاملين نشأة شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم، وتحديد مضمون هذه

المقابلة والهدف التي تسعى إلى تحقيقه.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: العلاقة بين النمط القيادي ومستوى أداء العاملين

في هذا المطلب سنحاول إبراز العلاقة الموجودة بين النمط القيادي ومستوى

أداء العاملين، فالأداء الفعال للفرد أهم ما تسعى إليه المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بتوفر

عوامل كثيرة من بينها وأهمها القيادة، فهي أكثر العمليات تأثيراً على سلوك الجماعة

واتجاهاتها ومحورها الأساسي للعمل بين الرئيس والمرؤوسين كما أنها القوة المحركة

لقدرات ومهارات الأفراد في المؤسسة.

فالأداء جزء من سلوك الفرد في المؤسسة والذي يمثل كمية وجودة العنصر

البشري في العملية الإنتاجية ومعياريها، ما يعكس ملائمة الفرد مع منصب عمله وإنجازه

للمهام المنسوبة إليه.

لذلك على القيادة الإدارية أن تعتمد على أساليب محفزة على الأداء الأحسن

من طرف العمال وذلك بإيجاد نظم تحفيزية ومعنوية للرفع من كفاءة العامل وخلق روح

التعاون بين أعضاء التنظيم ككل وتشجيع العلاقات الغير رسمية والتركيز على أهمية

العلاقات الشخصية السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك فإن القائد الإداري الواعي

يلاحظ علاقات العمل السائدة بين الأفراد والإدارة فإذا كانت العلاقة حسنة كان سير

العمل كذلك.

درة عبد الباري إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريد، مصر، 2008، ص 26.<sup>1</sup>

إن الإلتباع القائم لنظام تحفيز معين يرفع من معنويات العمال، ويضمن تحقيق الأداء الفعال وهذا راجع إلى شخصية القائد وطريقة القيادة الذي يتبعه إضافة إلى العوامل المعنوية من تدريب، ترقية.... إلخ، ومشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تؤثر عليهم وإعلامهم بتطور الأحداث.

- احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح معهم.

- إعطائهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين والثقة بهم وأن يكون القائد

قدوة لهم صادقاً معهم يمتاز بالعدل والأخلاق في تعامله مع العاملين.

وفي هذا الصدد يقول "ميشال كروزيه" لا نستطيع أبداً أن نجيز مجتمع عن

طريق مرسوم أو قياد عن طريق إعلان على مستوى المصلحة فقد نجد قائد يسيطر على

المجموعة بحكم منصبه في السلم الهرمي ولكن الجماعة راضية عليه، فالقائد يجب أن

يكون قادراً على ترجمة الأفعال والعلاقة وقراءة الوضعيات على أساس المعرفة الخاصة

به وقادراً على فرض علاقات الاحترام والثقة وإقناع الأفراد بما يقوم به وهو ما تعتمد

بعض المؤسسات التي تسند الوظائف القيادية إلى أفراد ذوي كفاءات من أصحاب

المعارف.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع التوفيق بين العلاقات المهنية بين الأفراد

ونوعية العمل وكميته بالإضافة إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد.

ومن الأساليب المشجعة على رفع الأداء تفويض السلطة من طرف القائد إلى

معاونيه ومنحهم حرية التصرف في أداء بعض المهام الإدارية مما ينمي قدراتهم

ومهاراتهم وسعيهم في تحقيق الروح المعنوية العالية وهذا ما يدل على ثقة الرئيس في

مرؤوسيه الذين فوض لهم جزءاً من سلطته، وهذا ما يزيد من حماسة العامل ونشاطه

لأداء مهامه على أكمل وجه.

وكذلك على القائد الإداري استعمال المكافآت والإجازات، فلا يتحسن أداء المرؤوس إلا إذا أعطي قيمة شخصية للمكافآت التي يحصل عليها، لذلك على القائد أن يعرف المكافآت التي يفضلها مرؤوسيه ثم يسعى لتوفيرها قدر المستطاع.<sup>1</sup>

وتشير المكافآت إلى إدراك المرؤوسين لعدالة المكافآت وذلك من خلال مقارنة بين الجهد الذي يبذله هل يتناسب مع المكافأة التي يحصل عليها، كما يقارن ذلك بجهد ومكافأة الآخرين، حيث شعور المرؤوسين بعدالة المكافأة يؤدي به إلى رفع أدائه، لذا يجب على القائد أن يتتبع بدقة إدراك المرؤوسين بشأن عدالة المكافأة.

والقائد الكفاء يعتمد على قدرته وطريقته الخاصة الشخصية في توجيه ورقابة العاملين وتتميز باللامركزية في التعامل مع أفراد التنظيم وهذا ما يساعد على تشجيع الابتكار الشخصي والاعتماد على المهارات الإبداعية حسب طبيعة السلطة، وهذا النوع من السلطة والرقابة يولد قوة دافعة على العمل أكثر على عكس الرقابة الرسمية.

لذلك يعتبر النشاط القيادي المؤثر الرئيسي في المنظمة ككل والمحرك للنشاطات الأخرى، إذ تتأثر المنظمة بأداء القيادة أو بنمط وحنكة القائد في القيام بمهامه التي يتطلبها التنظيم، وبالتالي نجاح أو فشل المنظمة محكوم بشخصية القائد وحنكته وأسلوبه في تسيير شؤونها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، قمة الأداء، دار اليرموك، القاهرة، 1988، ص 06.

<sup>2</sup> سعيد عبد الفتاح محمد، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص 427.

خلاصة:

للأداء أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، لذا تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تادية أعمالها بشكل صحيح لتحقيق أهدافها المخطط لها، وفق طريقة ومنهجية خاصة فهو طريقة مستعملة لتحقيق الأهداف المخططة من طرف المؤسسة بصورة ملائمة أو الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال العمل والاستخدام الرشيد والتحكم الجيد في مختلف الوسائل المتاحة لدى المؤسسة من قدرات مادية وبشرية للاستفادة والوصول إلى أحسن النتائج.



# الجانب الميداني

## الفصل الرابع:

### الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

#### تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

ومهامها وفروعها

المبحث الثاني: الأسس المنهجية

لدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: استنتاجات الدراسة وتوصياتها

خاتمة

تمهيدي:

تعتبر الدراسة الميدانية ونتائجها من بين أهم النقاط التي يسعى الباحث

لإنجازها، فمن خلالها يثبت أو ينفي الباحث صحة فرضياته، بالاستعانة بالوسائل والأدوات المختلفة لجمع البيانات، ومن خلال النقاط التي تم الطرق إليها أجريت الدراسة الميدانية في محاولة للتعرف على "أثر النمط القيادي على أداء العاملين بالمؤسسة".

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها وفروعها**

**المطلب الأول: لمحة تاريخية حول فرع المطاحن بمجمع الهامل**

فرع المطاحن بمجمع الهامل بأدرار هو جزء هام من الديوان الوطني للحبوب فهو المسؤول عن تمويله بالمواد الأولية والضرورية للإنتاج، حيث انطلق مشروع إنجاز فرع المطاحن التابع لمجمع الهامل بتاريخ: 1996/12/04، حيث تم تجهيزه وتركيبه من طرف شركة إيطالية، يتربع هذا الفرع على مساحة إجمالية تقدر بـ 02 هكتار، انطلق نشاطه الفعلي في الفاتح من شهر أبريل 2002.

ترجع فكرة انشائه لكون منطقة أدرار وخصوصيتها باعتبارها منطقة فلاحية بامتياز خاصة في إنتاج القمح، الأمر دفع بأبناء المنطقة إلى محاولة استغلال هذا المورد والاستثمار فيه، حيث يبلغ عدد عمال هذا الفرع " 37 " عاملا موزعين على المصالح بحسب المهام الموجهة لكل مصلحة، كما تجدر الإشارة إلى أن عدد العمال عرف تذبذب عبر السنوات ومنذ تأسيس الفرع نظرا للعرض والطلب لفرص العمل عبر إقليم ولاية أدرار، ناهيك عن الارتفاع المحسوس للشركات البترول عبر إقليم الولاية، وهي كالتالي:

- مصلحة التخزين (01 عامل).

- مصلحة المحاسبة (02 عامل).

- مصلحة الشراء (01 عامل).

- مصلحة الإنتاج (34 عاملا).

المطلب الثاني: مهام المؤسسة وفروعها

### 01-مهام المؤسسة:

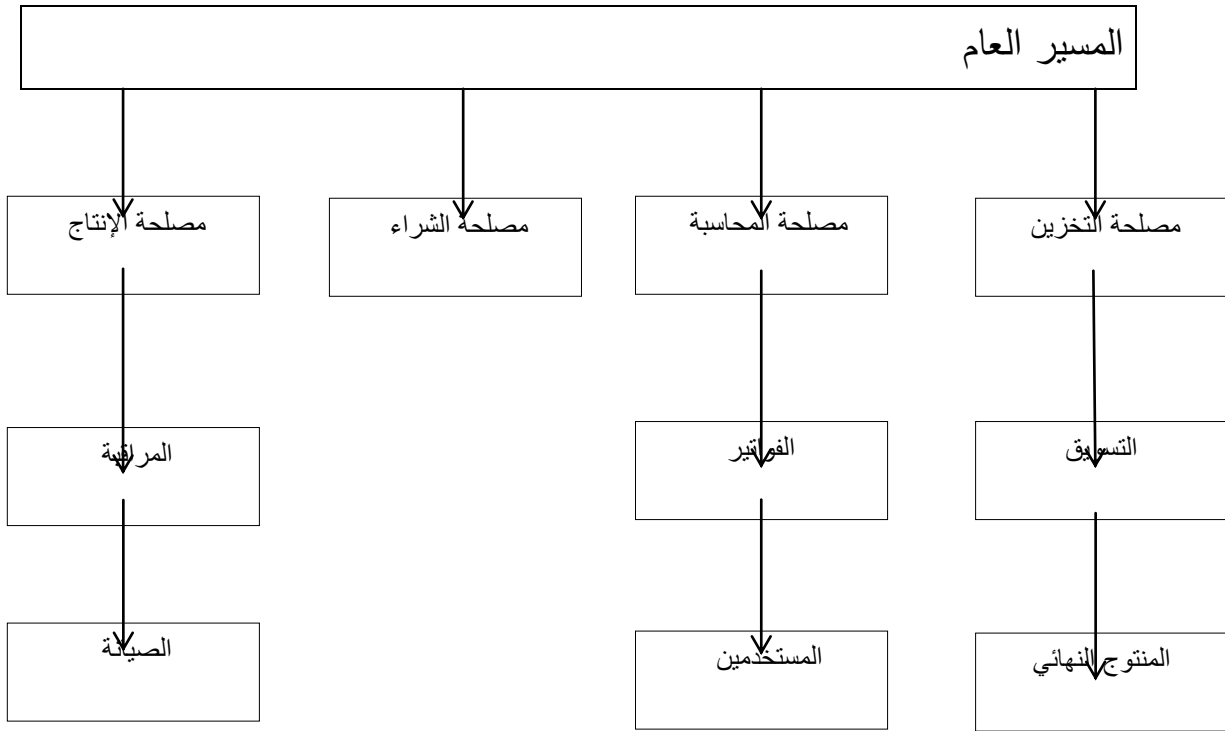
- توفير مناصب شغل لأبناء المنطقة.
- تجسيد فكرة استغلال موارد المنطقة على أرض الواقع.
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية.
- محاولة تغطية وتلبية احتياجات السوق المحلية.
- التحول من الصناعات التقليدية إلى الحديثة.
- الالتزام بالنصوص والمراسيم الخاصة بالمطاحن الصادرة من طرف الدولة.

### 02- فروع المؤسسة ومصالحها:

- 1 - **المسير العام:** هو المشرف الرئيسي للإدارة يقوم بالتوقيع على الوثائق وإصدار القرارات والسهر على الأداء الفعال لفرع المطاحن، يساعده في ذلك عدة موظفين موزعين على مختلف المصالح التابع له.
- 2 - **مصلحة الشراء:** تعمل على توفير المواد الأولية لعملية الانتاج ومتابعة حركية النقل ومعالجة مختلف المشاكل المتعلقة بها.
- 3 - **مصلحة الإنتاج:** السهر على العملية الإنتاجية بالاستغلال الكفاء للموارد والتحكم فيها حسب الطلبات.
- 4 - **مصلحة التخزين:** الوقوف على عملية تسيير المنتوجات النهائية من خلال مراقبة الكمية المنتجة وحركية المخزون وكذا الاهتمام بعملية التسويق وذلك بدراسة حركية التوزيع في الأسواق المحلية ومراكز البيع عبر تراب الولاية.
- 5 - **مصلحة المحاسبة:** وهي مسؤولة على مسك الفواتير والأوراق التجارية المتعامل بها ومراجعة المستندات مع الاحتفاظ بجميع الوثائق المتعلقة بعملية الشراء والإنتاج والبيع، ودراسة احتياجات الفرع المتعلقة بالتمويل وتدقيق الحسابات، بالإضافة إلى

التنسيق بين مختلف المصالح، وتتضمن في طياتها قسم المستخدمين المتعلق بالأجور واستقبال طلبات العمال الخاصة بالإجازات، وتحديد قيمة الضرائب واعلام صندوق الضمان الاجتماعي بالاشتراكات وكذا المنح والعلاوات التحفيزية للعمال.1

### 3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة



20-02-2019 على الساعة الحادية عشر والنصف

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع مسير الفرع بتاريخ  
بمكتبه بالمؤسسة بالمنطقة الصناعية أدرار.

## المطلب الثالث: مجالات الدراسة

## 1-المجال الجغرافي:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة فرع مطاحن الهامل أدرار، الواقعة بالمنطقة الصناعية بشارع بوزيدي عبد القادر أدرار، يحدها شمالا نقطة بيع الأسمنت سيدي موسى التابع لمجمع الهامل، ومن الجنوب شاع يفصلها عن مقر مؤسسة خاصة للأشغال العمومية، ومن الشرق الطريق الوطني رقم 06 ومحطة الوقود دحماني، ومن الناحية الغربية شارع ومستودع خاص.

## 2-المجال الزمني:

لقد تمت هذه الدراسة خلال مدة زمنية كانت بدايتها منذ تعيين موضوع الدراسة والاستقرار عليه في أواخر شهر فيفري 2019 لتتعلق بذلك عملية البدء في جمع المعلومات من مختلف المصادر خاصة الكتب والإنترنت والدراسات السابقة وذلك بغرض الإلمام بالجانب النظري بينما تمت الدراسة الميدانية خلال مدة زمنية كانت بدايتها من تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية في أواخر شهر فيفري، حيث قمنا في بداية الدراسة بزيارة استطلاعية لمقر فرع مطاحن الهامل أدرار وذلك بتاريخ 2019/02/20 بغية التعرف على المؤسسة وطلب الترخيص بالدارسة الميدانية بها. تمثلت المرحلة الثانية بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة - مكتب المستخدمين - بغية الاستفسار عن بعض المعلومات الخاصة بالتعداد البشري وبعض المعلومات حول الفرع.

المرحلة الموالية قمنا فيها بتوزيع استمارات البحث على أفراد مجتمع الدراسة والي وصل عددها 37 استمارة والتي تم استرجاعها بعد يومين كاملة العدد.

## 3-المجال البشري:

نظرا للحجم الصغير لمجتمع الدراسة فقد اعتمدنا أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، والذي يتمثل في كل المفردات داخل المؤسسة (فرع مطاحن الهامل أدرار) والتي تجمعها صفات وخصائص مشتركة يمكن قياسها، وعلى هذا فان العدد الإجمالي للموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة هو 37 عامل موزعين على (المديرية-مصلحة الصناعة-مصلحة الصناعة-قسم المحاسبة والمالية-التسويق والتجارة-قسم الأمن) ممثلين لثلاث فئات:

- 06 اطارات.

-11 عون تحكم.

-20 عون تنفيذ.

## المبحث الثاني: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية

يتوقف نجاح أي دراسة ميدانية على نوعية الأسلوب والطرق المتبعة في معالجة الموضوع والأدوات المستعملة في جمع البيانات، لهذا فإن المنهجية المتبعة هي جوهر البحث الذي من خلاله يتضح لنا مجتمع الدراسة ويبين لنا الطريقة الأنسب لكيفية اختيار العينة وأهم الأدوات والتقنيات المستعملة في الدراسة للتأكيد على صدق البيانات وموضوعيتها.

## المطلب الأول: منهج الدراسة

يعد المنهج الركيزة التي يستند عليها كل باحث في دراسة أي مشكلة، لأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع منهج معين لفهم الظاهرة وتحليلها، وعليه قمنا باختيار المنهج الوصفي باعتباره يلائم الدراسة التي نريد من خلالها تحديد الخصائص الكمية والكيفية.

**فالمنهج لغة:** هو " من الفعال نهج وينتهج نهجا، ونهج الطريق أي بينه وسلكه، ونهج نهج فلان أي سلك مسلكه، والمنهج هو الطريق الواضح والخطة المرسومة"<sup>1</sup>.

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلات لاكتشاف الحقائق.

ومنه فإن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محددة في البحث أو التقصي تفرض على الباحث استخدامها في حالات معينة، ومن بين المناهج التي استخدمناها في بحثنا هذا ما يلي:

## 1- المنهج الوصفي التحليلي:

لقد تم استخدام هذا المنهج باعتباره من بين أحد المناهج المناسبة لدراستنا، والقائم على استكشاف وتصوير الحقائق والظواهر التي تقع فعلا في الواقع وضمن مجال

<sup>1</sup> حمدي رجب عطية: الأصول المنهجية لإعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص31.

زمني ومكاني محدد، ولقد وُظف بهدف الوصف، التفسير، الفهم لطبيعة التنظيم والتحليل لكشف نوع وحجم الارتباطات بين متغيري القيادة الإدارية والأداء الوظيفي وذلك من خلال التعرف على العلل المستترة وإبرازها.

حيث يفيدنا هذا المنهج في:

" تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة متشابهة.<sup>1</sup>

وعليه فإن هذا المنهج يساهم في الوصول إلى المعرفة الدقيقة لعناصر مشكلة

البحث أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة لتفسيرها والوقوف على حالاتها، والتعبير عنها سواء كميًا أو كيفيًا بتجميع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز مختلف خصائصها وتوضيح ارتباطها وتحليلي وتفسير أسبابها بشكل منظم بغرض الوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.<sup>2</sup>

## 2- المنهج الإحصائي:

إن الهدف الأساسي لاعتمادنا على هذا المنهج في دراستنا لدقته في التحليل الكمي للظاهرة المدروسة والذي يكسب الموضوع طابعه العلمي الموضوعي المبني على الأرقام والنسب الثابتة البعيدة عن القيم والأحكام الذاتية.

حيث يعرفه ريمون بودون R. BOUDON أنه " بفضلها يمكننا تحديد

التحقيقات الكمية التي تسمح بجمع المعلومات المتشابهة من عنصر إلى آخر ومن

<sup>1</sup> الفضيل رتيمي، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 1996، ص 122.



مجموعة العناصر ، فيما تسمح هذه التشابهية بين المعلومات القيام بالإحصائيات التي تشكل أهم تحليل كمي للمعطيات".<sup>1</sup>

وبناء على ما سابق فقد تم الاعتماد على هذين المنهجين لوصف وتكميم الظاهرة موضوع الدراسة المتعلقة بنمط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسة الجزائرية من خلال وصف وتصنيف تلك العلاقة كميًا وتحليلها لتفسيرها والوقوف على دلالتها بشكل علمي منظم ودقيق.

#### المطلب الثاني: التقنيات المستخدمة في الدراسة

إذا كان المنهج يهدف للكشف عن الحقيقة، فإن الأداة التي يلجأ إليها الباحث لاستخدامها في الحصول على المعلومات و البيانات توصل للكشف عن الحقيقة<sup>2</sup>، فقد يجد الباحث أن عليه أن يجري مقابلات مع المبحوثين أو يلاحظ الأنشطة وضروب وأشكال التفاعل الاجتماعي، ثم يسجل ملاحظاته ويقوم بتحليلها ومعرفة دلالتها وقد يجد أنه من الأفضل أن يحدد شكل المقابلة بقائمة من الأسئلة يوجهها بنفسه للمبحوثين أو يرسلها إليهم عن طريق البريد كل هذه الأساليب تشير إلى أدوات البحث وهي كلمات تمكن الباحث من الإجابة على سؤال مؤداه بماذا سوف يحل مشكلة بحثه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> حمدي رجب عطية، المرجع السابق، ص 32.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص 136.

وعليه اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والحقائق المنظمة على الواقع الميداني لتسهيل عملية جمع المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة بغرض اختيار مدى صحة الفرضيات على التقنيات التالية:

### 1-الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع المعلومات، وترجع أهميتها على أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها فهما حقيقيا إلا من خلال مشاهدتها مشاهدة حقيقية، بمعنى رأيها بللعين الملاحظة وهي إحدى أركان العملية العلمية، والعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى لكي يتأكد من صحة النتائج التي توصل إليها.<sup>1</sup> عرفها البعض بأنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر."<sup>2</sup> وعليه فالملاحظة المنظمة كما عرفها الأستاذ هارون بيكر "تدرس الظواهر الجوهرية التي تغطي مقطعا كبيرا من المجتمع ولا تفهم بدراسة علاقة متغيرات الظاهرة كما تفعل الدراسات التجريبية."<sup>3</sup> ولقد استعملنا الملاحظة كأداة لدراستنا الميدانية لملاحظة بيئة العمل عن كثب والتي كانت في مجمل ملاحظتنا تتعلق بفرع المطاحن بمجمع الهامل أدرار، ونخص بالذكر المسيرين(القادة) وبالأخص مسير الفرع، ومساعدته ومختلف الموارد البشرية داخل الفرع من رؤساء للمصالح وموظفين والتي أعطت لنا فكرة من واقع النظام القيادي بالفرع وأسلوبه المتبع ومدى تأثير على الأداء.

<sup>1</sup> عدلي علي أبو طاحون : مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الجزء الثاني، 1998، ص 227.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، المرجع السابق، ص 82.

<sup>3</sup> خليل عمر معن، المرجع السابق، ص 220.

هذا ما مكننا من جمع معلومات ساعدتنا في الإجابة على عدة أسئلة وسهلت علينا بناء الاستمارة وفق خطة منهجية.

## 2- الاستمارة:

بناء على المطالعة والبحث المتعلق بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ونتيجة للدراسات الميدانية المبنية على الملاحظة والاحتكاك بالواقع المدروس فقد تمكنا من صياغة عدة أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة تم بلورتها من خلال وثيقة أسئلة تسمى "استمارة معلومات".

تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح أسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية.<sup>1</sup>

وقد يرسل الإنسان عن طريق البريد إلى الأفراد المعنيين وقد يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويعرف بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد يجري تسليمها باليد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطته يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق.<sup>2</sup>

ولقد اعتمد تصميم استمارة الدراسة على عدة أسئلة منها المغلقة والمفتوحة أو المغلقة والمصحوبة بأسئلة فرعية مفتوحة و التي تعطي للمبحوث فرصة للإجابة بكل حرية، فالأسئلة المغلقة منها ثنائية التفرغ و منها ذات الاختيار المتعددة (نصف مغلقة) أو ذات الاقتراح المتعدد للأجوبة و المصحوبة غالبا بفئة الإجابة (أخرى) أين تترك للمبحوث الحرية في اختيار الإجابة الملائمة وذلك لضمان شمولية الاختيارات المتعددة،

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، المرجع السابق، ص 67.

حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على 37 مبحوث بالفرع (فرع المطاحن بمجمع الهامل) والتي تتوزع أسئلتها على ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: النمط القيادي السائد بالمؤسسة.

- المحور الثالث: الأداء

يرجع سبب اختيارنا لهذه التقنية نظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يفرض

دراسة ميدانية والتي بدورها تتطلب عدة أسئلة تطرح على الموظف من أجل معرفة وتقصي حقيقة النمط القيادي السائد بالمؤسسة الجزائرية وعلاقته بمستوى أداء العمال داخل هذه المؤسسة (مدى تأثير النمط القيادي على أداء العاملين) وهذه العلاقة تظهر أولا في شكل بيانات إحصائية كمية يتم تحليلها بناء على الأجوبة المتحصل عليها.

### 3-المقابلة:

تم توظيف المقابلة كأداة ثالثة لجمع البيانات، حيث تعتبر المقابلة من الأدوات البسيطة والرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.<sup>1</sup>

تتطوي عملية المقابلة نقل ورد فعل، سؤال وجواب على سلسلة من التفاعلات

الاجتماعية التي تعتمد على مجموعة رموز سلوكية وكلامية يقوم بها أطراف المقابلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> محمد الحسن إحسان: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 247.

فالمقابلة تعد أفضل وسيلة للتأكد من مدى صدق وثبات الملاحظات وبيانات الاستمارة التي يدلي بها المبحوث من خلال ملاحظة ملامحه أثناء الإجابة (بالنسبة للمقابلة بالاستمارة أو مقابلة مع القادة).

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

إن أهم مراحل البحث الميداني هي مرحلة عرض وتحليل البيانات التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة، وذلك بعد مرحلة توزيع الاستبيانات ثم جمع المتطلبات وتفريغها في جداول إحصائية لمعرفة صفات خصائص المبحوثين وفق عدة معايير كالجنس والسن، المستوى التعليمي ... إلى غير ذلك، لنعالج بعدها بيانات كل من محور الفرضية الأول ومحور الفرضية الثانية بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واستخلاص بعض الاستنتاجات العامة عن القيادة الإدارية السائدة وأثرها على أداء العمل بالمؤسسة.

**المطلب الأول: البيانات الشخصية**

في إطار هذه الدراسة تم توزيع 37 استمارة استرجعت كلها بعد إجابة المبحوثين عن أسئلتها، وبالتالي لا وجود لأي استمارة ضائعة.

كما أن هذا الجزء من البحث يتعلق بتحليل البيانات الشخصية (العامة)

للمدرسين من خلال تفريغها في جداول إحصائية بهدف التعريف بالعمال (المبحوثين).

الجدول رقم (01): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	36	97.3 %
أنثى	1	2.7 %
المجموع	37	100 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 01 ) نلاحظ أن نسبة 97.3 % من مفردات مجتمع البحث هم ذكور وهو ما يمثل 36 مبحوث، مقارنة بـ 2.7 % من مفردات مجتمع البحث تمثل الإناث، أي ما يعادل 01 مبحوثة من أصل 37 مبحوثاً أي ما يعادله 100 %، ومنه فإن النسبة الساحقة للذكور، وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يحتاج إلى جهد عضلي أكثر وبنية جسدية أكثر تحملاً.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية (السن)

الفئة العمرية (السن)	التكرار المطلق	التكرار النسبي
20-30	15	40.5 %
31-40	13	35.1 %
41-50	7	18.9 %
51-60	2	5.4 %
المجموع	37	100 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 02 ) نلاحظ أن نسبة 40.5 % من مفردات مجتمع البحث تمثل الفئة العمرية 20-30 ما يمثل 15 مبحوثاً، تليها الفئة العمرية 31-40

بنسبة 35.1 % ما يمثل 13 مبحوثا، تليها الفئة العمرية 41-50 بنسبة 18.9 % والفئة العمرية 51-60 بنسبة 5.4 % ما يمثل 7 و 2 مبحوث على التوالي، من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %، ومنه فإن النسبة الساحقة عرفتاه الفئتين العمريتين 20-30 و 31-40 بنسبة 40.5 % ما يمثل 15 مبحوثا، و بنسبة 35.1 % ما يمثل 13 مبحوث على التوالي، وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة (فرع المطاحن) والذي يقتضي بالضرورة توظيف يد عاملة فتية، كما يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب كون هذين الفئتين تعدان الفئتان الأكثر طلبا في عالم الشغل نظرا لسنهما الوسطي (بين الشباب والكهولة) فهي فئة شابة وناضجة وفي أوج عطائها كونها طاقة حيوية تساهم في رفع الإنتاج و بأداء جيد.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التكرار النسبي	التكرار المطلق	المستوى التعليمي
8.1 %	3	يقرأ ويكتب
27 %	10	ابتدائي
21.6 %	8	متوسط
37.8 %	14	ثانوي
5.4 %	2	جامعي
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 37.8 % ذوي المستوى الثانوي ما يمثل 14 مبحوث، يليها المستوى الابتدائي بنسبة 27 % ما يمثل 10 مبحوثين، و بنسبة 21.6 % ذوي المستوى المتوسط ما يمثل 08 مبحوث، و من هم بدون مستوى أي يقرأون ويكتبون بنسبة 8.1 %، مقارنة بـ 5.8 % ما يمثل 02 مبحوث لحاملي



الشهادات الجامعية، فما يتضح من خلال النتائج و نظرا لطبيعة العمل والنشاط لفرع المطاحن فإنه لا توجد ضرورة للمستوى إنما الخبرة و الكفاءة المهنية، وهذا يتبين من خلال وجود المستويين الثانوي و المتوسط و الابتدائي بنسبة كبيرة مقارنة بالمستويات الأخرى، في حين أن المستوى الجامعي هو مبحوثين فقط.

**الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة العائلية**

الحالة العائلية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أعزب	15	40.5 %
متزوج	21	56.8 %
مطلق	1	2.7 %
المجموع	37	100.0 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 56.8 % من العمال متزوجون ما يمثل 21 مبحوثا، يليها العزاب بنسبة 40.5 % ما يمثل 15 مبحوثا، بينما نجد 1 مطلق بنسبة تقدر بـ 2.7 % من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %، ومنه يمكن تفسير ذلك بحاجة أرباب العائلات للعمل أكثر من العزاب والمطلقون، بالنظر للضرورة الملحة لكسب وتوفير العيش الكريم لهم ولعائلاتهم.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
إطار	6	16.2 %
عون تحكم	11	29.7 %
عون تنفيذ	20	54.1 %
المجموع	37	100.0 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 54.1 % من الفئة المهنية عون تنفيذ ما يمثل 20 مبحوثاً، تليها الفئة المهنية عون تحكم بنسبة 29.7 % ما يمثل 11 مبحوثاً، مقارنة بالفئة المهنية إطار بنسبة 16.2 % ما يمثل 06 مبحوثين من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 %، ومنه يمكن تفسير ذلك بالنظر لطبيعة النشاط الذي يقوم به فرع المطاحن، حيث أنه لا يولي ضرورة للمستوى إنما يركز وبشكل كبير على الخبرة والكفاءة بالإضافة لطبيعة النشاط الذي يستوجب يد عاملة بنسبة كبيرة وهو ما أثبتته لنا النتائج.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة (الخبرة المهنية)

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مدة العمل بالمؤسسة (الخبرة المهنية)
32.4 %	12	أقل من 5 سنوات
21.6 %	8	من 6 إلى 10 سنوات
21.6 %	8	من 11 سنة إلى 15 سنة
24.3 %	9	من 16 سنة إلى 20 سنة
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 06 ) الذي يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مدة العمل بالمؤسسة (الخبرة المهنية)، نلاحظ أن نسبة 32.4 % ما يمثل 12 مبحوث من مفردات مجتمع البحث لديهم مدة عمل أقل من 5 سنوات، تليها مدة العمل من 16 سنة إلى 20 سنة بنسبة 24.3 % ما يمثل 09 مبحوثين، تليها مدة العمل من 6 إلى 10 سنوات ومن 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 21.6 % ما يمثل 08 مبحوثين على التوالي، من أصل 37 مبحوث بنسبة 100 %، ومن خلال النتائج يتضح لنا جليا بأن المؤسسة (فرع المطاحن) وفي الخمسة سنوات الأخيرة قامت بتوظيف ما يقارب 12 مبحوثا مقارنة بالسنوات السابقة.

المطلب الثاني: النمط القيادي السائد بالمؤسسة

الجدول رقم (07): توزيع مدى شعور العمال بالرضا نحو عملهم الحالي

شعور العمال بالرضا نحو عملهم الحالي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	24	64.9 %
نوعا ما	13	35.1 %
المجموع	37	100 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 07 ) المتعلق بتوزيع مدى بشعور العمال بالرضا نحو عملهم الحالي نلاحظ أن نسبة 64.9 % من مفردات مجتمع البحث راضون عن عملهم الحالي وهم من يمثلون 24 مبحوثا، في حين أن نسبة 35.1 % غير راضون عن عملهم الحالي وهو ما يمثل 13 مبحوثا، من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %، وهذا راجع إلى الروتين اليومي وطول ساعات العمل بالإضافة إلى الجهد العضلي والفكري المطلوب.

الجدول رقم (08): توزيع مدى انزعاج العمال من رقابة القائد في العمل

انزعاج العمال من رقابة القائد في العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	10	27 %
لا	27	73 %
المجموع	37	100 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم ( 08 ) المتعلق بتوزيع مدى انزعاج العمال من رقابة القائد في العمل أن نسبة 27 % أي ما يمثل 10 مبحوثين هم من أبدوا انزعاجهم من رقابة القائد لهم، في حين أن نسبة 73 % وهم الغالبية أي ما يمثل 27 مبحوث لم يسجلوا انزعاج من رقابة القائد لهم، من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %،

وهذا راجع لكونهم يدركون جيد النتائج المحققة من وراء الرقابة زيادة على ذلك طريقة القائد في الاتصال القائمة على مرافقة العمال والوقوف على انشغالاتهم.

الجدول رقم (09): توزيع مدى قيام الموظف بنشاطات لصالح المؤسسة زيادة عن المهام الموكلة إليه

التكرار النسبي	التكرار المطلق	قيام الموظف بنشاطات لصالح المؤسسة زيادة عن المهام الموكلة إليه
% 43.2	16	نعم
% 56.8	21	لا
% 100	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

يتضح من خلال الجدول رقم ( 09 ) الذي يوضح توزيع مدى قيام الموظف بنشاطات لصالح المؤسسة زيادة عن المهام الموكلة إليه أن نسبة 56.8 % من الموظفين وهو ما يمثل 21 مبحوثا لا يقومون إلا بالمهام المنوطة بهم، في حين أن نسبة 43.2 % من المبحوثين يقومون بنشاطات ومهام زيادة على الأعمال العادية الخاصة بهم وغالبا من نجدهم يقومون بأعمال فوضهم القائد لأدائها بدلا منه وهو ما يمثل 16 مبحوثا من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %.

الجدول رقم (10): توزيع مدى التنسيق بين العمال

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مدى التنسيق بين العمال
94.6	35	نعم
5.4	2	لا
100.0	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) المتعلق بتوزيع مدى التنسيق الموجود بين العمال فنجد أن نسبة 94.6 % أي ما يمثل 35 مبحوثاً يرون أن هناك تنسيق بين العمال، في حين أن نسبة 5.4 % أي ما يمثل 02 مبحوث يرون أنه لا يوجد تنسيق بين العمال، من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 %، فوجود التنسيق دليل على الترابط والتسلسل في الوظائف والنشاطات والمصالح داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): توزيع طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

التكرار النسبي	التكرار المطلق	طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
10.8 %	4	بشكل فردي
89.2 %	33	بشكل جماعي
100.0 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (11) الذي يوضح توزيع طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل أن نسبة 89.2 %، أي ما يمثل 33 مبحوثاً يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبشكل جماعي، غير أن 10.8 % أي ما يمثل 4 مبحوثين لا يشاركون في اتخاذ القرارات، وعليه ولأن أغلبية المبحوثين يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة فهذا يشعرهم بالاهتمام من قبل القائد ورؤساء العمل وهو ما يرفع من

معنوياتهم وينمي روح الإبداع والمبادرة لديهم ويدفعهم للإنتاجية وتحسين الأداء والرفع من المردودية في العمل، من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %.

الجدول رقم (12): توزيع مدى تساهل القائد في التعامل مع مرؤوسيه

التكرار النسبي	التكرار المطلق	تساهل القائد في التعامل مع مرؤوسيه
% 86.5	32	نعم
% 13.5	5	لا
% 100	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) المتعلق بتوزيع مدى تساهل القائد في التعامل مع مرؤوسيه أن نسبة 86.5 % يبدو لهم القائد متساهلا في التعامل معهم أي ما يمثل 32 مبحوثا، في حين نجد 13.5 % من العمال لا يبدو لهم القائد متساهل في التعامل معهم أي ما يمثل 05 مبحوثين من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن القائد يتخذ أسلوب الوسطية في تعامله مع المرؤوسين وهذا بهدف الرفع من مستوى الإنتاجية بالفرع وإحساس الموظف بقيمته بالفرع (المؤسسة).

الجدول رقم (13): توزيع مدى اهتمام القائد بدعم العمال وتقدير مجهوداتهم

تقدير القائد لظروف الموظفين ودعمهم	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	34	% 91.9
لا	3	% 8.1
المجموع	37	% 100

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 13 ) الذي يمثل توزيع مدى تقدير القائد لظروف الموظفين ودعمهم نلاحظ أن نسبة 91.9 % أي ما يمثل 34 مبحوثاً أي الغالبية يرون بأن القائد يقدر ظروفهم ويدعمهم مقارنة بـ 8.1 % أي ما يمثل 3 مبحوثين من يرون عكس ذلك من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 %، أي أنهم يرون أن القائد لا يدعمهم ولا يقدر ظروفهم، وما يتضح من خلال هذه النتائج أن القائد لا يبدي تقدير مستمراً لظروف الموظف في حالة عدم تمكنه من الحضور إلى العمل وهذا راجع إلى الظروف التي جعلته يتغيب.



الجدول رقم (14): توزيع مدى منح القائد مرؤوسيه فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	منح القائد مرؤوسيه فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة
75.7 %	28	نعم
24.3 %	9	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه الذي يوضح توزيع مدى منح القائد مرؤوسيه فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة، نلاحظ أن نسبة 75.7 % أي ما يمثل 28 مبحوثاً يرون بأن القائد يمنحهم فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة ، في حين أن نسبة 24.3 % من مجتمع الدراسة يرون عكس ذلك، أي ما يمثل 9 مبحوثين من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 %، ومنه يتضح لنا أن القائد وفي أغلب القرارات يقوم بمنح مرؤوسيه فرصة ابداء الرأي وبالخصوص من هم برتبة إطار ورتبة عون تحكم بينما من يرون عكس ذلك فغالبيتهم أعوان تنفيذ وهذا بالنظر إلى رتبتهم ومستواهم.

الجدول رقم (15): توزيع مدى تفويض القائد مرؤوسيه لأداء بعض المهام بدلا منه

التكرار النسبي	التكرار المطلق	تفويض القائد مرؤوسيه لأداء بعض المهام بدلا منه
67.6 %	25	نعم
32.4 %	12	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 15 ) المتعلق بتوزيع مدى تفويض القائد مرؤوسيه لأداء بعض المهام بدلا منه أن نسبة 67.6 % أي ما يمثل 25 مبحوثا يقرون بأن القائد يفوضهم لأداء بعض المهام بدلا منه، في حين أن نسبة 32.4 % أي ما يمثل 12 مبحوثا يرون عكس ذلك، من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 %، وما يتضح من خلال هذه النتائج.

الجدول رقم (16): توزيع كيفية مراقبة القائد للعمل والعمال

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مراقبة القائد للعمل والعمال
73 %	27	عادية
27 %	10	صارمة
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 16 ) المتعلق بتوزيع كيفية مراقبة القائد للعمل وللعمال أن نسبة 73 % أي ما يمثل 27 مبحوثا يرون أنها مراقبة عادية في حين أن نسبة 27 % أي ما يمثل 10 مبحوثين من أصل 37 مبحوثا وبنسبة 100 % يرون أن مراقبة القائد للعمل والعمال صارمة، ومنه يتضح أن القائد وأثناء قيامه بعملية المراقبة

يقوم بالتشديد والصرامة في الأمور التي قد تشكل خطر على العمل والعمال بالضرورة وباللين في الأمور التي لا تستدعي الصرامة.

الجدول رقم (17): توزيع يمثل مدى التزام المرؤوسين بتعليمات القائد في المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	التزام المرؤوسين بتعليمات القائد في المؤسسة
78.4 %	29	نعم
21.6 %	8	أحيانا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 17 ) المتعلق بتوزيع مدى التزام المرؤوسين بتعليمات القائد في المؤسسة أن نسبة 78.4 % أي ما يمثل 29 مبحوث يلتزمون بتعليمات القائد في حين أن نسبة 21.6 % أي ما يمثل 8 مبحوثين من أصل 37 مبحوثا وبنسبة 100 % لا يلتزمون بتعليمات القائد، ومنه يتضح أن التزام المبحوثين بتعليمات القائد في المؤسسة يرجع إلى التقدير والاحترام الذي يكونه له وإلى مدى الوعي بأهمية المهام الموكلة لهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (18): توزيع مدى الصعوبات الموجودة في الاتصال بلقائد

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الصعوبات الموجودة في الاتصال بلقائد
13.5 %	5	نعم
86.5 %	32	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 18 ) المتعلق بتوزيع مدى الصعوبات الموجودة في الاتصال بلقائد أن نسبة 86.5 % أي ما يعادل 32 مبحوثاً، يقرون بعدم وجود صعوبات في الاتصال بلقائد، في حين أن نسبة 13.5 % أي ما يعادل 5 مبحوثين يرون بأن هناك صعوبات في الاتصال بلقائد وهذا عائد لتقصيرهم في العمل ما دفع بلقائد لتعريضهم لعقوبات تأديبية جعلتهم يفقدون الاتصال بلقائد ويتجنبون لقاءه.

الجدول رقم (19): توزيع الطريقة المتبعة في الاتصال من قبل القائد

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الطريقة المتبعة في الاتصال من قبل القائد
45.9 %	17	الاجتماعات الدورية
18.9 %	7	مرافقة العمال أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة
35.1 %	13	باب مكتبه مفتوح لأي استفسار
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 19 ) المتعلق بتوزيع الطريقة المتبعة في الاتصال من قبل القائد أن نسبة 45.9 % أي ما يعادل 17 مبحوثاً يرون أن هناك اتصال بين القائد والعمال متمثل في الاجتماعات الدورية، كما نجد أن نسبة 35.1 %

أي ما يعادل 7 مبحوثين يرون أن طبيعة اتصال بالقائد بهم قائمة على الاستماع لآرائهم من خلال فتح باب مكتبه للحوار أو الاستفسار عن أي انشغال وفي أي وقت، في حين نجد أن نسبة 18.9 % أي ما يعادل 7 مبحوثين، من أصل 37 مبحوثا أي ما يعادل 100 %، يرون أن اتصال القائد بهم يتمثل في مرافقتهم أثناء قيامهم بمهامهم، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن القائد ومن خلال اتصاله بالعمال يهدف إلى تعزيز ثقتهم به والرفع من قدراتهم وفهم انشغالاتهم و الاستفادة من مشورتهم في ما يخدم صالح المؤسسة.

**الجدول رقم (20): توزيع الطريقة التي يعتمدها القائد في تسييره للعمل**

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الطريقة التي يعتمدها القائد في تسييره للعمل
10.8 %	4	العمل دون نقاش
81.1 %	30	الحوار وتبادل الآراء
8.1 %	3	الحرية التامة للعمال في طريقة تأديتهم للعمل
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 20 ) الذي يوضح توزيع الطريقة التي يعتمدها القائد في تسييره للعمل أن نسبة 81.1 % أي ما يعادل 30 مبحوثا يرون أن طريقته في تسيير العمل قائمة على الحوار وتبادل الآراء، كما نجد أن نسبة 10.8 % أي ما يعادل 4 مبحوثين فيرون أن طريقته قائمة على العمل دون نقاش، كما نجد أن نسبة 8.1 % أي ما يعادل 4 مبحوثين من أصل 37 مبحوثا أي ما يعادل 100 % يرون أن طريقته قائمة على منح الحرية التامة للعمال في تأديتهم للعمل، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن القائد وفي تسييره للعمل واتصاله بالمبحوثين يعتمد أسلوب سلسا، وهو ما لمسناه أثناء

بحثنا الميداني بذات المؤسسة واحتكاكنا بمجتمع الدراسة، حيث مكنه هذا الأسلوب من كسبهم ودفعهم لتقديم أداء جيد وتحصيل نتائج أفضل.

### المطلب الثالث: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (21): توزيع مدى احترام العمال لتوقيت الدخول والخروج من العمل

التكرار النسبي	التكرار المطلق	احترام العمال لتوقيت الدخول والخروج من العمل
% 64.9	24	نعم
% 35.1	13	لا
% 100	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بتوزيع مدى احترام العمال لتوقيت الدخول والخروج من العمل أن نسبة 64.9% أي ما يعادل 24 مبحوثا يلتزمون بتوقيت الدخول والخروج من العمل، بينما نجد أن نسبة 32.4% أي ما يعادل 13 مبحوثا من أصل 37 بنسبة 100% غير ملتزمين بهذا التوقيت بتوقيت الدخول والخروج من العمل، ومن خلال النتائج يتضح لنا جليا أن معظم العمال وبالرجوع إلى المهام التي يشغلونها بالمؤسسة على اختلاف رتبهم ومهامهم يلتزمون بالقوانين التي تضبطهم فيما يخص التوقيت أو الدوام اليومي بالمؤسسة، زيادة على ذلك التكامل والتداخل الذي يفرض نفسه بين مصالح هذه المنظومة في سبيل إنجاح العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (22): توزيع مدى دراية العمال بطبيعة عملهم

الترار النسبي	الترار المطلق	مدى دراية العمال بطبيعة عملهم
% 78.4	29	نعم
% 21.6	8	لا
% 100	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بتوزيع مدى دراية العمال بطبيعة عملهم أن نسبة 78.4% أي ما يعادل 29 مبحوثاً هم على دراية تامة بطبيعة عملهم والمهام المنوطة بهم، بينما نجد أن نسبة 21.6% أي ما يعادله 8 مبحوثين من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100% تبدو لهم طبيعة عملهم غير واضحة، ومن خلال هذه النتائج نرجع سبب ذلك إلى جهل العمال بطبيعة عملهم ومهامهم أو لعدم تخصصهم في هذا الميدان كما تعود أيضاً إلى عدم إخضاعهم لتكوينات أو تريضات سواء كانت داخلية أو خارجية كما نرجعه أيضاً إلى عدم مراعات الشروط المنطقية في عملية التوظيف.

الجدول رقم ( 23): توزيع مدى التربصات والتكوينات التي أجراها العمال لتحسين مستوى أدائهم

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مدى التربصات والتكوينات التي أجراها العمال لتحسين مستوى أدائهم
% 48.6	18	نعم
% 51.4	19	لا
% 100	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 23 ) المتعلق بتوزيع مدى إخضاع العمال للتربصات والتكوينات بغية تحسين مستوى أدائهم أن نسبة 51.4 % أي ما يعادل 19 مبحوثاً لم يخضعوا للتكوين، بينما نجد أن نسبة 48.6 % أي ما يعادله 18 مبحوثاً من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 % أجروا تربصات بخصوص العمل ممثلة فيما نسبته 37.8 % أي ما يعادل 14 مبحوثاً خضعوا لتربص ميداني داخل المؤسسة في حين أن ما نسبته 10.8 % أي ما يعادل 4 مبحوثين خضعوا لتربص ميداني خارج المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج نرجع سبب هذا التضارب في الإلمام بماهية المهام التي تخص المؤسسة وطبيعتها هو غياب التأطير والتكوين والتربصات الدورية للعاملين للرفع من قدراتهم وتحسين مستوى أدائهم إلى حد ما.



الجدول رقم ( 24): توزيع مدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهام بالمؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهام بالمؤسسة
18.9 %	7	نعم
81.1 %	30	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 24 ) المتعلق بتوزيع مدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهام في المؤسسة أن نسبة 81.1 % أي ما يعادل 30 مبحوثاً لا تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهام، بينما نجد أن نسبة 18.9 % أي ما يعادله 7 مبحوثين من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 % تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهام، ومن خلال هذه النتائج نجد ان غالبية العمال لا تواجههم صعوبات ونرجع ذلك الى الخبرة التي اكتسبوها بمرور الأيام وتعاملهم مع الالة، ما مكنهم مع من تدارك النقص الناجم عن عدم التكوين، على العكس من ذلك قد تعود هذه الصعوبات ل نقص التدريب ونقص الخبرة.

الجدول رقم (25): توزيع مدى ملائمة وكفاية الأجهزة والوسائل للقيام بالعمل

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مدى ملائمة وكفاية الأجهزة والوسائل للقيام بالعمل
59.5 %	22	نعم
40.5 %	15	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 25 ) المتعلق بتوزيع مدى ملائمة وكفاية

الأجهزة والوسائل للقيام بالعمل أن نسبة 59.5 % أي ما يعادل 22 مبحوثا يرون أن

الأجهزة والوسائل كافية للقيام بالعمل، في حين أن 40.5 % أي ما يعادل 15 مبحوثا

يرون أنه لا توجد وسائل كافية للقيام بالعمل، ومن خلال هذه النتائج نجد ان غالبية

المبحوثين يقرون بكفاية الأجهزة الخاصة بالعمل بالنظر لطبيعة النشاط بالمؤسسة،

بحيث تقوم على تحويل الحبوب من حالتها الطبيعية إلى دقيق كما تجدر الإشارة إلى أن

المؤسسة مجهزة ومنذ نشأتها بأحدث الأجهزة التي تم تركيبها من طرف شركة إيطالية.

الجدول رقم (26): توزيع الإجراءات المتخذة من طرف القائد في حال التقصير في أداء العمل

التكرار النسبي	التكرار المطلق	الإجراءات المتخذة من طرف القائد في حال التقصير في أداء العمل
75.7 %	28	توبيخ شفوي
18.9 %	7	إنذار كتابي
5.4 %	2	الخصم من الراتب
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 26 ) المتعلق بتوزيع الإجراءات المتخذة من طرف القائد في حال تقصير العمال في أداء عملهم أن نسبة 75.7 % أي ما يعادل 28 مبحوثا يقررون بأن القائد يقوم بتوبيخهم شفويا، كما نلاحظ أن نسبة 18.9 % أي ما يعادله 7 مبحوثين يقررون بأن القائد في حالة تقصيرهم يعمد إلى إنذارهم شفويا، أما باقي المبحوثين وبنسبة 5.4 % من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 % تعرضوا بسبب تقصيرهم الى عقوبة تمثلت في الخصم من رواتبهم، ومن خلال هذه النتائج نجد ان القائد وخلال تسييره للعمال وتسجيله لحالة تقصير يعمد إلى التعامل معها كل على حدا وبالنظر إلى طبيعة المقصر وهذا ما لمسناه من خلال احتكاكنا بالعمل و إجاباتهم حول أسئلة استمارة.

الجدول رقم (27): توزيع مدى مناسبة الطريقة المتبعة من طرف القائد لهذه المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	مناسبة الطريقة المتبعة من طرف القائد لهذه المؤسسة
89.2 %	33	نعم
10.8 %	4	لا
100 %	37	المجموع

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 27 ) المتعلق بتوزيع مدى مناسبة الطريقة المتبعة في التسيير من طرف القائد لهذه المؤسسة أن غالبية المبحوثين وبنسبة 89.2 % أي ما يعادل 33 مبحوثاً يرون بأنها الطريقة المناسبة في التسيير، في حين أن باقي المبحوثين وبنسبة 10.8 % من أصل 37 مبحوثاً بنسبة 100 % يرون عكس ذلك، ومن خلال هذه نتائج والملاحظات المستخلصة من الجدول والاحتكاك الميداني بمفردات الدراسة والنتائج المحققة في الإنتاج وتباينها بالرغم من تذبذب عملية التوظيف من سنة إلى أخرى يتضح لنا أن طريقة القائد في التسيير مقبولة إلى حد ما.

الجدول رقم (28): توزيع مدى ارتياح العمال بعملهم في هذه المؤسسة

التكرار النسبي	التكرار المطلق	ارتياح العمال بعملهم في هذه المؤسسة
100 %	37	نعم

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 28 ) المتعلق بتوزيع مدى ارتياح العمال بعملهم في هذه المؤسسة أن الغالبية الساحقة لهؤلاء المبحوثين وبنسبة 100 % أي ما يعادل 37 مبحوثاً أي جميع أفراد مجتمع الدراسة مرتاحون بعملهم بهذه المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج والملاحظات المستخلصة من الجدول أعلاه والجدول السابقة يتضح لنا أن العمال راضون ومرتاحون بالعمل في هذه المؤسسة ويعود هذا إلى طبيعة نشاط

هذه المؤسسة وطبيعة المعاملة الي يتلقونها من طرف القائد ضف إلى ذلك العلاوات والامتيازات التي يتلقونها بمناسبة أدائهم المتميز.

المطلب الرابع: العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي

الجدول رقم (29): توزيع العلاقة بين اتخاذ القرارات واحترام مواقيت الدخول والخروج

من العمل (الفرضية الأولى)

المجموع	لا	نعم	احترام توقيت الدخول والخروج من العمل طريقة اتخاذ القرارات من طرف قائدك في العمل
4	0	4	بشكل فردي
100 %	0 %	60.6 %	
33	13	20	بشكل جماعي
100 %	39.4 %	100 %	
37	13	24	المجموع
100 %	35.1 %	64.9 %	

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم ( 29 ) الذي يوضح توزيع العلاقة بين اتخاذ القرارات واحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن نسبة 64.9 % أي ما يعادل 24 مبحوثا يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل حيث أن نسبة 100% من المبحوثين يرون أن القرارات تتخذ بشكل جماعي ويحترمون توقيت الدخول والخروج ويلتزمون به، في حين نجد أن نسبة 35.1 % أي ما يعادل 13 مبحوثا لا يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل حيث نجد أن نسبة 39.4 % أي ما يعادل 13 مبحوثا يرون أن القرارات تتخذ بشكل جماعي ولا يحترمون مواقيت الدخول والخروج، ومن

خلال هذه النتائج يتضح لنا أن القائد بهذه المؤسسة يعتمد في تسييره لمؤسسته الى الاستماع لآراء العمال والأخذ بمشورتهم في المسائل والقرارات التي تهم المؤسسة وتضمن حسن سيرها في صورة جماعية، كما نخلص من ما سبق إلى إثبات صحة الفرضية الأولى الرامية إلى أن النمط الديمقراطي يسعى إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والعمل على الرفع من مستوى أدائهم وهو النمط السائد بهذه المؤسسة.

الجدول رقم (30): توزيع العلاقة بين مدى تساهل القائد في التعامل مع العمال

واحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل

المجموع	لا	نعم	احترم توقيت الدخول والخروج من العمل تساهل القائد في التعامل مع العمال
32	10	22	نعم
100 %	31.2 %	68.8 %	
5	3	2	لا
100 %	60%	40 %	
37	13	24	المجموع
100 %	35.1 %	64.9 %	

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 30 ) الذي يوضح توزيع العلاقة بين مدى

تساهل القائد في التعامل مع العمال واحترام مواقيت الدخول والخروج من العمل أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن نسبة 64.9 % أي ما يعادل 24 مبحوثا يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل، حيث أن نسبة 68.8 % من المبحوثين يرون أن القائد متساهل في التعامل معهم ويحترمون توقيت الدخول والخروج من العمل، في حين

وجد أن نسبة 35.1% أي يعادل 13 مبحوثاً، يصرحون بعدم احترامهم لتوقيت الدخول والخروج من العمل ولا يرون تساهلاً من طرف القائد في تعامله معهم حيث أن 60% منهم أي ما يعادل 3 مبحوثين لا يحترمون توقيت الدخول والخروج من العمل ولا يرون تساهلاً من طرف القائد في تعامله معهم. ومن خلال هذه النتائج وبالنظر لطريق القائد القائمة على السمات الديمقراطية ما يدفع بالعمال إلى الالتزام باحترام التنظيمات والقوانين المعمول بها، كما نخلص إلى أن النمط السائد بالمؤسسة هو النمط الديمقراطي، وهذا النمط يدفع بالعمال إلى الرفع من مرودهم وتحسين مستواهم.

الجدول رقم (31): توزيع العلاقة بين منح القائد للعمال فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة (الفرضية الثانية)

المجموع	لا	نعم	مدى الصعوبات التي تواجه العمال أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة منح القائد للعمال فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة
28	7	21	نعم
100 %	25 %	75 %	
9	9	0	لا
100 %	100 %	0 %	
37	30	7	المجموع
100 %	81.1 %	18.9 %	

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 31 ) الذي يوضح توزيع العلاقة بين منح القائد موظفيه فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومدى الصعوبات التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن غالبيتهم وبنسبة 81.1 % أي ما يعادل 30 مبحوثا لا تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة، حيث أن 25 % أي ما يعادل 7 مبحوثين يقرون بعدم وجود صعوبات تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 18.9 % أي ما يعادل 7 مبحوثين من العمال تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة، حيث أن نسبة 75 % أي ما يمثل 21 مبحوثا تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة، ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن سياسة القائد في التسيير والاتصال قائمة على الاهتمام بالموظفين وأفكارهم ومنحهم فرصة إبداء الرأي في شؤون المؤسسة قبل اتخاذ أي قرارات، غير أن غالبيتهم وبالنظر لحجم هذه المسؤولية فإنهم يجدون بعض الصعوبات في التعامل مع بعض الأعمال والمهام وهذا راجع لفارق الخبرة في التسيير، وهنا نثبت صحة الفرضية الرامية إلى القول بأن هناك علاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة ومؤشرات أداء العاملين.



الجدول رقم ( 32): توزيع العلاقة بين مدى مساهمة طريقة القائد في الاتصال وتحسين مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة (الفرضية الثالثة)

المجموع	نوعاً ما	كثيراً	مساهمة طريقة القائد في تحسين مستوى أداء الموظفين طريقة القائد في الاتصال
17	13	4	الاجتماعات الدورية
100 %	76.5 %	23.5 %	
7	6	1	مرافقة العمال أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة
100 %	85.7 %	14.3 %	
13	8	5	باب مكتبه مفتوح لأي استفسار
14.3 %	14.3 %	14.3 %	
37	27	10	المجموع
100 %	73 %	27%	

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

من خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح توزيع العلاقة بين مدى مساهمة طريقة القائد في الاتصال وتحسين مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة (الفرضية الثالثة)، حيث نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن غالبية العمال تحسن مستوى أدائهم تحسناً نوعياً بنسبة 73 % أي ما يعادل 27 مبحوثاً، حيث أن نسبة 85.7 % أي ما يعادل 6 مبحوثين عرف مستواهم تحسناً نوعياً بالنظر لطريقة القائد في الاتصال المتمثل في مرافقتهم أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة تليها نسبة 76.5 % 13 مبحوثاً أي ما يعادل 13 مبحوثاً عرف مستواهم تحسناً نوعياً بفضل طريقة القائد في الاتصال المتمثل في الاجتماعات الدورية معهم، في حين نجد أن نسبة 27 % أي ما يعادل 10 مبحوثين تحسن مستواهم إلى حد

كبير، حيث أن نسبة 23.5 % أي ما يعادل 4 مبحوثين عرف مستواهم تحسن إلى حد كبير بالنظر لطريقة القائد في الاتصال المتمثل في الاجتماعات الدورية معهم، ومما سبق يظهر لنا جليا أن طريقة القائد في الاتصال بمرؤوسيه وعلى اختلاف ما صرح به المبحوثين كان لها الأثر في تحسن مستوى أدائهم والرفع منه، وهو ما كون لهم علاقة جيدة معه.

الجدول رقم (33): توزيع العلاقة بين مدى تساهل القائد في التعامل مع الموظفين

ورد فعلا في حالة تقصير الموظفين في أداء العمل

رد فعل القائد في حالة تقصير الموظفين في أداء عملهم تساهل القائد في التعامل مع الموظفين	توبيخ شفوي	إنذار كتابي	الخصم من الراتب	المجموع
نعم	25 78.1 %	6 18.8%	1 3.1%	32 100 %
لا	3 60%	1 20%	1 20 %	5 100 %
المجموع	28 75.7%	07 18.9 %	2 5.4%	37 100 %

معطيات البحث الميداني وفق مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss20

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 33 ) الذي يبين توزيع مدى تساهل القائد في التعامل مع الموظفين ورد فعلا في حالة تقصيرهم في أداء العمل، حيث نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يتجه إلى أن غالبية المبحوثين بنسبة 75.7 % أي ما يعادل 28 مبحوثا تعرضوا لتوبيخات شفوية نظير تقصيرهم في أداء العمل الموكل إليهم، حيث نجد أن نسبة 78.1 % أي ما يعادل 25 مبحوثا يرون ان القائد متساهل في التعامل معهم وتعرضوا

للتوبيخ نظير تقصيره في أداء مهامهم، في حين نجد أن نسبة 18.9 % أي ما يعادل 07  
مبحوثين تعرضوا لتوبيخ كتابي، تليها نسبة 5.4 % أي ما يعادل 02 مبحوثًا تعرضوا  
لعقوبة الخصم من الراتب الشهري نظير تقصيرهم في أداء مهامهم، ومن خلال هذه النتائج  
يتضح لنا أن طريقة تسيير القائد قائمة بتنفيذ العقوبات ضد المخالفين حسب درجة استحقاقها  
وهو ما يبرز لنا ديمقراطية القائد اتجاه مرؤوسيه ومنه نخلص إلى أن النمط السائد بالمؤسسة  
هو النمط القيادي الديمقراطي.

المبحث الرابع: استنتاجات الدراسة وتوصياتها

المطلب الأول: الاستنتاج العام

أولاً- استنتاج الفرضية الأولى:

يسعى النمط الديمقراطي إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة

بالمؤسسة والرفع من مستوى أدائهم.

من خلال تحليلنا للجداول وتفسيرها توصلنا للنتائج التالية:

- أن نسبة 91.9 % أي ما يمثل 34 مبحوث أي الغالبية يرون بأن القائد يقدر ظروفهم ويدعمهم.

- أن نسبة 75.7 % أي ما يمثل 28 مبحوث يرون بأن القائد يمنحهم فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

- أن نسبة 67.6 % أي ما يمثل 25 مبحوث يقرون بأن القائد يفوضهم لأداء بعض المهام بدلاً منه.

- أن

نسبة 73 % وهم الغالبية أي ما يمثل 27 مبحوث من أصل 37 مبحوث بنسبة 100 %، غير منزعجين من رقابة القائد لهم.

- أن نسبة 89.2 %، أي ما يمثل 33 مبحوث يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبشكل جماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأن النمط

الديمقراطي يسعى إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة والرفع من مستوى أدائهم محققة وهو ما تؤكدته النتائج.

ثانياً-استنتاج الفرضية الثانية:

طبيعة النمط القيادي السائد بالمؤسسة تؤدي إلى الرفع من مستوى أداء

العاملين.

- أن نسبة 94.6 % أي ما يمثل 35 مبحوث يرون أن هناك تنسيق بين العمال.
- أن نسبة 91.9 % أي ما يمثل 34 مبحوث أي الغالبية يرون بأن القائد يقدر ظروفهم ويدعمهم.
- أن نسبة 75.7 % أي ما يمثل 28 مبحوث يرون بأن القائد يمنحهم فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
- أن نسبة 86.5 % أي ما يعادل 32 مبحوث، يقرون بعدم وجود صعوبات في الاتصال بالقائد.
- أن نسبة 64.9 % أي ما يعادل 24 مبحوث يلتزمون بتوقيت الدخول والخروج من العمل.
- أن نسبة 78.4 % أي ما يعادل 29 مبحوث هم على دراية تامة بطبيعة عملهم والمهام المنوطة بهم.
- أن نسبة 48.6 % أي ما يعادله 18 مبحوث من أصل 37 مبحوثا بنسبة 100 % أجروا تربيصات بخصوص العمل ممثلة فيما نسبته 37.8 % أي ما يعادل 14 مبحوث خضعوا لتريص ميداني داخل المؤسسة كما أن ما نسبته 10.8 % أي ما يعادل 4 مبحوث خضعوا لتريص ميداني خارج المؤسسة.
- أن نسبة 81.1 % أي ما يعادل 30 مبحوثا لا تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهام.
- أن غالبية العمال وبنسبة 89.2 % أي ما يعادل 33 مبحوث يرون بأن طريقة القائد مناسبة للتسيير.

- أن الغالبية الساحقة للمبحوثين وبنسبة 100 % أي ما يعادل 37 مبحوث أي جميع أفراد مجتمع الدراسة مرتاحون بعملهم بهذه المؤسسة.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية القائلة بأن طبيعة النمط القيادي السائد بالمؤسسة تؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العاملين أيضا محققة وهو ما تبرزه لنا نتائج تحليل الجداول الإحصائية المفردة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss20 ومعطيات البحث الميداني.

### ثالثا-استنتاج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة ومؤشرات

أداء العاملين.

- أن نسبة 64.9 % أي ما يعادل 24 مبحوث يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل حيث أن نسبة 100% من المبحوثين يرون أن القرارات تتخذ بشكل جماعي ويحترمون توقيت الدخول والخروج ويلتزمون به.

- أن غالبية المبحوثين وبنسبة 81.1 % أي ما يعادل 30 مبحوث العمال لا تواجههم صعوبات أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة، حيث أن 25 % أي ما يعادل 7 مبحوث يقرون بعدم وجود صعوبات تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم في المؤسسة.

- أن نسبة 64.9 % أي ما يعادل 24 مبحوث يحترمون مواقيت الدخول والخروج من العمل، حيث أن نسبة 68.8 % يرون أن القائد متساهل في التعامل معهم ويحترمون توقيت الدخول والخروج من العمل.

- أن غالبية المبحوثين تحسن مستوى أدائهم تحسنا نوعيا بنسبة 73 % أي ما يعادل 27 موظف، حيث أن نسبة 85.7 % أي ما يعادل 6 مبحوثين عرف مستواهم تحسن نوعيا بالنظر لطريقة القائد في الاتصال المتمثل في مرافقتهم أثناء قيامهم بمهامهم

بالمؤسسة تليها نسبة 76.5 % 13 مبحوث أي ما يعادل 13 مبحوث عرف مستواهم تحسن نوعيا بفضل طريقة القائد في الاتصال المتمثل في الاجتماعات الدورية معهم. من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج بأن الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة بين النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة ومؤشرات أداء العاملين محققة وبناء على هذه الآراء والتصريحات يمكننا القول إن القيادة فن وأسلوب عمل لا بد على متقلدها أن يحرص على فهم عقلية أتباعه ومسايرتهم إلى أن يتمكن من التأثير عليه م لما هو إيجابي وفي صالح المؤسسة.

#### المطلب الثاني: توصيات الدراسة

- 1 العمل على اشراك المبحوثين بالمؤسسة من أجل تمكينهم من المشاركة في القرارات الهامة الخاصة بالمؤسسة.
- 2 العمل على تكثيف البرامج والتربصات التكوينية للعمال من أجل تنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم.
- 3 تشجيع العمل الجماعي ودعم روح المبادرة.
- 4 مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال.
- 5 تقليل الحواجز بين القائد والعمال.
- 6 تدعيم العلاقات الإنسانية بالمؤسسة بما يساهم في استقرار العمال في المؤسسة.

الخاتمة



لقد اتضح جليا من خلال دراسة هذا الموضوع في جانبيها النظري والتطبيقي، أن القيادة الإدارية تعتبر من أهم مكونات الإدارة الحديثة، والتي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، وتشكل دافعا نحو الانجاز وتطوير أداء المؤسسة عامة، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات والتي من شأنها أن تمنح المؤسسات مركزا تنافسيا قويا وحصصا سوقية وربحية عالية ورضا عاليا، ويأتي ذلك من خلال اكتساب المؤسسة لقادة إداريين أكفاء يتوفرون على المهارات اللازمة ويوضعونها في مسار القيادة الصحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة وغاياتها، لذلك فإن القيادة بمختلف أنماطها تشكل المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة وأنماطها عبر الفكر الإداري وهذا للوقوف على الأسس التي ينبغي على القادة اعتمدها للتأثير ايجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

كما تبين من خلال الجانب النظري للدراسة أن المؤسسة الناجحة تولى اهتماما بالغا لدور القيادة الإدارية وما تتمتع به من سمات وصفات قيادية والذي يعتبر أكثر ضرورة ورصدت مبالغ مالية ضخمة لتنفيذ برامج تكوين القيادات من أجل إدراكهم لدورهم القيادي.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال علم اجتماع التنظيمي والعمل وبعض التخصصات المقاربة لإدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال واقتصاد المؤسسات.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- قائمة المصادر:

القرعان الكريم

ثانياً- قائمة الكتب:

1. أحمد زكي بدوي: دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1965.
2. أحمد عبد الخالق بخشوشي وآخرون: تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي، مصر-الإسكندرية.
3. ادواي تيد: فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
4. حنفي محمود سلمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعان المصرية، القاهرة، 1999.
5. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، 2006.
6. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7. صموئيل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
8. عبد الرحمان عيسوي: علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
9. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
10. محمد الصغير بعلي: تشريع العمل بالجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1982.
11. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان: الإدارة العامة، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، ط 1، 2003.
12. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

## قائمة المصادر والمراجع:

13. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
14. ناصر دادي عدون: اقتصاديات المؤسسة الجزائرية، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
15. أبو منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الأولى، 2000.
16. أبو النبيل محمد السيد: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 1985.
17. أحمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، 1996.
18. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
19. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.
20. بدر حامد أحمد: السلوك التنظيمي، دار العلم، الكويت، ط1، 1982، ص18.
21. حسين عبد الحميد رشوان: القيادة (دراسة في علم اجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
22. حمدي رجب عطية، الأصول المنهجية لإعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار النهضة العربية، القاهرة.
23. درة عبد البارئ إبراهيم وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريد، مصر، 2008.
24. سعيد عبد الفتاح محمد: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
25. سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، الدار الجامعية المصرية، القاهرة، 1990.

## قائمة المصادر والمراجع:

26. الصباح عبد الرحمن: مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير والتقييم، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 1998.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2001.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2001.
29. الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
30. طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار الغرب، القاهرة، 1992.
31. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
32. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1975.
33. عامر سعيد يسين، خالد يوسف الخلق: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، دار المريخ، الرياض، 1983.
34. عبد الرحمن توفيق: قمة الأداء، دار اليرموك، القاهرة، 1988.
35. عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2014.
36. عبد السلام أبو قح: محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
37. عبد العزيز صالح بن حبتور: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

38. عدلي علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الجزء الثاني، 1998.
39. علاء سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط 1، 2010.
40. مارشال غولد سميث وآخرون: التدريب للقيادة، ترجمة سيف عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث الرياض، 2006.
41. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
42. ماهر الصالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004.
43. محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض - المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2000.
44. محمد الحسن إحسان: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
45. محمد فتحي: مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2003.
46. محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
47. محمود محمد فتحي: الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة سعود، ط 1، الرياض، 1985.
48. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
49. النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملوك سعود، الرياض، 1990.
50. النمر سعود محمد: السلوك الإداري، مطابع جامعة الملوك سعود، الرياض، 1990.

ثالثاً-المذكرات:

01. سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2007.
02. الصالح جليح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، " دراسة حالة مجمع صيدال "، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر، 2004 - 2006.
03. عبد العزيز زواتيني : الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين ، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب البلدية، 2010.
04. عمار كيرد: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص "إدارة الأعمال"، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-الجزائر 2014-2015 (منشورة).
05. يوسف جغلولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007.

رابعاً-النودات:

01. عبد الله صلاح: رفع آلية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000، ص18.

قائمة

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

### استمارة معلومات

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل في إطار إعداد مذكرة ماستر

تحت عنوان: "النمط القيادي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسة"، لذا نرجوا منكم الإجابة بكل

موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب، مع العلم أن

المعلومات التي ستدلون بها لن نستخدمها إلا لغرض البحث العلمي

وفي الأخير تقبلوا من أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إشــــــــــــــراف:

د. علي بوزيد

إعداد الطالبين:

- عبد المجيد مسعودي

- عبد اللطيف بوزيان

الموسم الجامعي: 2018-2019

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1 -الجنس: ذكر ، أنثى .
- 2 -الفئة العمرية (السن): 20 - 30 ، 31 - 40 ، 41 - 50 ، من 51 فأكثر .
- 3 -المستوى التعليمي: أمي ، يقرأ و يكتب (ة) ، ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي .
- 4 -الحالة العائلية: أعزب (ة) ، متزوج (ة) ، مطلق (ة) ، أرمل (ة) .
- 5 -الفئة المهنية: إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ .
- 6 -مدة العمل بالمؤسسة(الخبرة المهنية): أقل من 5 سنوات ، من 06 سنوات إلى 10 سنوات ، من 11 سنة إلى 15 سنة ، من 16 سنة إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة .

## المحور الثاني: النمط القيادي السائد بالمؤسسة

- 7 هل تشعر بالرضا نحو عملك الحالي؟ نعم ، لا ، نوعا ما .
- 8 هل ترعجك رقابة قائدك في العمل؟ نعم ، لا .
- 9 هل تقوم بنشاطات لصالح المؤسسة زيادة عن المهام الموكلة إليك؟ نعم ، لا .
- 10 - هل يوجد تنسيق بينك وبين زملائك في العمل؟ نعم ، لا .
- إذا كانت إجابتك بـ " لا " لماذا.....
- 11 -كيف ترى طريقة اتخاذ القرارات من طرف قائدك في العمل؟  
بشكل فردي ، بشكل جماعي .
- إذا كانت القرارات تتخذ بشكل فردي، لماذا في رأيك؟.....
- 12 - هل يبدو قائدك متساهل في التعامل معك؟ نعم ، لا .

13 - هل يهتم القائد بدعم العمال وتقدير مجهوداتهم؟ نعم  ، لا  .

14 - هل يمنحك المسير فرصة ابداء الرأي في القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟

نعم  ، لا  .

15 - هل يفوضك المسير لأداء بعض المهام بدلا منه؟ نعم  ، لا  .

16 - كيف ترى مراقبة المسير للعمل والعمال؟ عادية  ، صارمة  ، مفرطة  .

17 - هل تلتزم بتعليمات مسؤولك في المؤسسة؟ نعم  ، لا  ، أحيانا  .

18 - كيف يبدو لك الاتصال في المؤسسة؟

- وضوح الأوامر ومهام العمل  ، عدم وضوح الأوامر ومهام العمل  .

19 - هل تجد صعوبات في الاتصال بقائدك؟ نعم  ، لا  .

- في حالة الإجابة ب"نعم" لماذا؟ تهرب القائد  ، انشغالات القائد  ،

أخرى  .

20 - ماهي الطريقة المتبعة من قبل قائدك في الاتصال؟

الاجتماعات الدورية  ، مرافقة العمال أثناء قيامهم بمهامهم بالمؤسسة  ،

باب مكتبه مفتوح لأي استفسار  ، المنشورات الداخلية  ، أخرى  .

- هل لهذه الطريقة تأثير ايجابي على أدائك؟ نعم  ، لا  .

- اذا كانت إجابتك ب "لا" ماهي الطريقة التي ترغب بها؟

21 - على ماذا يعتمد مسؤولك في تسييره للعمل؟

العمل دون نقاش  ، الحوار وتبادل الآراء  ، الحرية التامة للعمال في طريقة تأديتهم

للعمل  ، أخرى  .

## المحور الثالث: الأداء

22 - هل تحترم توقيت الدخول والخروج من العمل؟ نعم ، لا .

23 - هل لديك معلومات كافية عن طبيعة عملك؟ نعم ، لا .

24 - هل سبق و أن أجريت تريبا أو تكوينا لتحسين مستوى أدائك؟ نعم ، لا .

- اذا كانت إجابتك بـ "نعم" أين أجريت التريبص؟ داخل المؤسسة ، خارج المؤسسة .

25 - هل تواجهك صعوبات أثناء قيامك بمهامك في المؤسسة؟ نعم ، لا .

- اذا كانت إجابتك بـ "نعم" ماهي أسباب هذه الصعوبات؟ نقص التدريب

نقص الخبرة ، نقص الإمكانيات ، الوظيفة غير ملائمة مع المستوى العلمي

أخرى  .....

26 - هل تجد أن وسائل العمل (الأجهزة) كافية للقيام بالعمل؟ نعم ، لا .

27 - هل تتزعج من عدم حصولك على ترقية؟ نعم ، لا .

- في كلتا الحالتين لماذا؟ .....

28 - في حال التقصير في أداء العمل، ما هو رد فعل قائدك الإداري؟

توبيخ شفوي ، إنذار كتابي ، الخصم من الراتب ، أخرى  .....

29 - هل لهذه العقوبات و الجزاءات تأثير سلبي على أدائك؟ نعم ، لا .

- اذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟ .....

30 - هل تعتقد أن الطريقة المتبعة في العمل من طرف القائد مناسبة لهذه المؤسسة؟ نعم

لا

- في كلتا الحالتين أذكر لماذا؟ .....

31 - هل تساهم طريقة التسيير في تحسين أدائك بالمؤسسة؟

كثيرا ، نوعا ما ، لا تساهم .

32 - هل أنت مرتاح في عملك؟ نعم ، لا .

- اذا كانت إجابتك بـ "لا" لماذا؟ .....

## دليل المقابلة

### I. مواصفات المبحوث:

- الجنس: ذكر
- السن: 59 سنة
- المستوى التعليمي: جامعي
- الأقدمية داخل المؤسسة: 17 سنة من تأسيس الفرع
- المنصب الحالي: مسير فرع المطاحن -أدرار- (مجمع الهامل)

### II. أسئلة المقابلة:

1. هل لديك معلومات كافية عن طريقة التسيير؟
2. هل تلقيت تدريباً فيه؟
3. هل تحاول معرفة رأي مرؤوسيك في طريقة قيادتك وتسييرك لهم؟
4. في حال تلقيت تغذية مرتدة أو نقد سلبي لطريقة قيادتك ما هو موقفك؟
5. هل تعمل على تشجيع العمال للمبادرة والمشاركة في تقديم مقترحات لتحسين العمل؟
6. هل تولي اهتماماً بتلك المقترحات وتعمل بها؟
7. على ماذا تعتمد في طريقة تسييرك؟
8. كيف تقيم طريقتك في قيادة مرؤوسيك؟
9. كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم؟
10. هل تهتم لانشغالاتهم ومشاكلهم العائلية والمهنية؟
11. في حال وجود مشكلة طارئة في العمل كيف تعالجها؟
12. هل سبق وأن نشب خلاف بينك وبين أحد مرؤوسيك؟
13. في حال حدوث ذلك كيف يتم معالجتك لذلك الخلاف؟
14. إلى من تعطي الأولوية في المؤسسة (فرع المطاحن) للعمال أم للعمل؟
15. هل تسعى لتقييم أداء مرؤوسيك باستمرار في العمل؟
16. هل تبحث في أسباب الأداء المتدني لمرؤوسيك بالمؤسسة (فرع المطاحن)؟
17. ما هو الأسلوب الرقابي الذي تتبعه لتحسين الأداء؟

## - نموذج الدراسة: النمط القيادي

