

جامعة احمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



نمط القيادة و تأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة(ة):

*بوقرة عبد المجيد

من إعداد الطالبتين:

*صلاح رحمة

*ساعد مينة

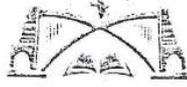
لجنة المناقشة

رئيساً	أعراب علي
عضواً مناقشاً	مسعد فتح الله
مشرفاً ومقرراً	بوقرة عبد المجيد

السنة الجامعية: 2022/2021 1443/1442

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعلیم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البليوغرافي

شهادة الترخيص لإيداع

انا الأستاذ(ة): سوقرة عبد المجيد
المشرف مذكرة الماستر اوسومة بـ : نقط القيادة وتأثيره على أداء العاملين

من إنجاز الطالب(ة): رحمة صلاح
و الطالب(ة): سعاد صينة
كلية : العلوم الانسانية والآداب والعلوم الاسلامية
القسم : علوم اجتماعية
التخصص : علم الاجتماع السياسي والعمل
تاريخ تقييم / مناقشة:

أشود ان الطلبة قد قاموا بالتعدلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويؤكدونهم إيداع النسخ الورقية (OS) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في :

مساعدا رئيس القسم:

مساعدا رئيس قسم العلوم الاجتماعية
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
أ. أم الفيسث عائشة



إهداء :

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و لعظيم سلطانك, حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه,
الذي وفقني لإتمام هذا العمل و يسر لي الأمر العسير.

إلى من كان دعائها لي سر نجاحي حفظها الله * أمي الغالية *

إلى رمز الكفاح في الحياة أطل الله في عمره * أبي الغالي *

إلى أختي من أكبرهم إلى أصغرهم و مدللة العائلة أختي فاطمة الزهراء أرجو من الله أن
يحفظ شملنا و يديم محبتنا

إلى أبناء إخواني الكتاكيت وفاء, نورة, ربيع, ياسر , إخلاص, سندس, و إلى ابنة أختي
الكتكوتة نرجس

إلى من تكاتفنا يدا بيد و نحن نقطف ثمرة تعلمنا زميلتي في المشوار هذا مينة

إلى كل من مد لي يد العون , و إلى كل من يقربني و له صلة بي

إلى من يذكره قلبي و لم تسعه سطوري

..اهدي ثمرة جهدي هذا

راجية من المولى عز و جل التوفيق

رحمة

إهداء :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها... إلى بسمه الحياة و سر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي * أمي الحبيبة أطل الله في عمرها *
إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من احمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله ان يجعل ملقانا بك في جنة عالية قطوفها دانية...و ستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم إلى الأبد * إلى روح أبي الزكية الطاهرة *

إلى عزوتي في هذه الحياة...من عليهم اعتمد...إلى من بوجودهم اكتسب قوة و محبة لا حدود لها...إلى من عرفت معهم معنى الحياة * أخواتي العزيزات *
إلى من قال فيه الله جل و علا سنشد عضدك بأخيك...إلى من زحرت به أختي فاعرف معنى الأخوة * أخي الغالي *

إلى العزيزات على قلبي بنات أختي...لينا, حنان , حور العين و الكتكوتة إيمان

إلى جميع الأهل و الأقارب و من له صلة بي

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونح نقطف ثمرة تعلمنا زميلتي في المشوار هذا رحمة

إلى من يذكره قلبي و لم تسعه سطور

مينة

..اهدي لكم ثمرة عملي هذا

شكر و عرفان

من لم يشكر الناس لم يشكر الله

نحمد الله و نشكره جل و علا الذي وفقنا و ألهمنا الصبر و تحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نوجه الشكر و الامتتان إلى كل من مد لنا يد العون, و بينما نحن نخط هاته السطور تعود بينا الذاكرة إلى أيامنا التي قضيناها في الدراسة من الابتدائي و حتى الجامعة مع زملائنا و زميلاتنا و معلمنا و أساتذتنا الكرام الذين بذلوا جهودا كبيرة لبناء جيل يعتمد عليه, نقول لكم كفيتم و وفيتم.

و نقدم تحية خاصة إلى الأساتذة الكرام في جامعة احمد دراية_ادرار...و خاصة أساتذة علم اجتماع.

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف على مذكرتنا *بوقرة عبد المجيد* و نقول له جزاك الله عنا كل خير و لك منا فائق الاحترام و الشكر و التقدير و الإخلاص كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الطاقم الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بادرار

و إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل

و شكرا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء 1
	الإهداء 2
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
15	أهمية و أهداف الدراسة
15	أسباب اختيار الموضوع
16	تحديد المفاهيم
17	الدراسات السابقة
23	الإشكالية
24	الفرضيات
25	نموذج الدراسة
الفصل الثاني: القيادة	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
28	المطلب الأول: تعريف القيادة
29	المطلب الثاني: التطور التاريخي لظاهرة القيادة
35	المطلب الثالث: صفات القائد
36	المطلب الرابع: مهارات القائد

38	المطلب الخامس: أهمية و أهداف القيادة
39	المبحث الثاني: أنماط القيادة
39	المطلب الأول: القيادة الديمقراطية
41	المطلب الثاني: القيادة الأوتوقراطية
42	المطلب الثالث: القيادة الفوضوية
43	المطلب الرابع: القيادة الموقفية
44	المبحث الثالث: نظريات القيادة
44	المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم
45	المطلب الثاني: نظرية السمات
46	المطلب الثالث: النظرية الموقفية
47	المطلب الرابع: النظرية السلوكية
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أداء العاملين	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: مفاهيم حول أداء العاملين
53	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين
54	المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين
55	المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين
56	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
58	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
58	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
59	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
60	المطلب الثالث: خصائص تقييم أداء العاملين
60	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
62	المبحث الثالث: تحسين الأداء
62	المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء
62	المطلب الثاني: معايير تحسين الأداء
63	المطلب الثالث: أهداف تحسين الأداء
63	المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء

65	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
68	المبحث الأول: مجالات الدراسة
68	المطلب الأول: المجال المكاني
74	المطلب الثاني: المجال الزمني
75	المطلب الثالث: المجال البشري
76	المبحث الثاني: عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في ذلك
76	المطلب الأول: عينة الدراسة
76	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في ذلك
76	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في ذلك
78	المطلب الرابع: عرض و تحليل النتائج
108	خلاصة الفصل
109	خاتمة
111	قائمة المراجع و المصادر
117	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
أ	توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع	75
1	توزيع العمال حسب متغير الجنس	78
2	توزيع العمال حسب متغير السن	79
3	توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي	79
4	توزيع العمال حسب متغير الحالة العائلية	80
5	توزيع العمال حسب متغير الاقدمية في العمل	80

81	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	6
82	توزيع العمال حسب كيفية الالتحاق بالمؤسسة	7
82	كيفية بناء القرارات في المؤسسة	8
83	كيفية تقييم القرارات في المؤسسة	9
83	كيفية تقييم مستوى العلاقات في المؤسسة	10
84	يوضح وجود تفاعل و تواصل بين القائد و العمال	11
85	كيفية تقييم سير العمل في المؤسسة	12
85	يوضح وجود عدالة في التعامل من طرف القائد مع العمال	13
86	يوضح مدى اهتمام القائد بالمناقشة و تبادل الآراء حول العمل مع العمال	14
86	يوضح وجود ثقة بين القائد و العمال و تفويضهم السلطة	15
87	يوضح مساعدة القائد للأفراد و الجماعات في صنع القرارات	16
88	يوضح اهتمام القائد بآراء العمال و أفكارهم	17
88	يوضح مراعاة القائد للشؤون الأسرية و اهتمامات العمال	18
89	يوضح صرامة اللوائح و الأوامر داخل المؤسسة	19
89	يوضح مدى تصرف القائد بتصرف القائد بتسلط داخل المؤسسة	20
90	يوضح مدى استغلال القائد مركزه و مكانته للوصول إلى أهدافه	21
91	يوضح مرونة العمل داخل المؤسسة	22
91	يوضح اخذ العمال الحرية في العمل	23
92	يوضح مدى تسامح القائد مع العمال	24
92	يوضح وقوع العمال في موقف قيادي	25
93	يوضح مدى مناسبة العمل للعمال	26
93	يوضح مدى مناسبة مكان العمل للعمال	27
94	يوضح مدى صعوبة القيام بالعمل	28
94	يوضح مدى مناسبة الظروف المحيطة بالعمل للعمال	29
95	يوضح مدى وجود صرامة في أداء العمل	30
95	يوضح تقييم العمال لسرعة الإنتاج	31
96	يوضح مدى ملاحظة العمال لتغيب زملائهم	32
96	يوضح مدى توفر المؤسسة على برامج تدريبية	33

97	يوضح مدى تدريب العمال على العمل	34
97	يوضح مدى استعادة العمال من التدريب	35
98	يوضح مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العمال	36
98	يوضح مدى تأثير العلاقات الاجتماعية و التنظيمية على أداء العمال	37
99	يوضح مدى إرشاد القائد للعمال و تقييم نتائج عملهم	38
100	يوضح تأثير المعارف و الخلفية العامة عن الوظيفة على أداء العمال	39
100	يوضح مدى اعتماد القائد إلى إقامة منافسة بين العمال لتحفيزهم	40
101	يوضح تأثير اهتمام القائد بشؤون العاملين على أدائهم	41
101	يوضح مدى حسن تعامل الإدارة مع العمال	42
102	يوضح العلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة و تقييم مستوى علاقة القائد بالعمال	43
103	يوضح العلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة و صعوبة القيام بالعمل	44
104	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة و تقييم مستوى علاقة القائد بالعمال	45
104	يوضح معامل الارتباط للعلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة و صعوبة القيام بالعمل	46

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	نموذج الدراسة	1
73	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار	2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
117	استمارة الاستبيان	1

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر نمط القيادة على أداء العاملين بالمؤسسة, حيث أجريت الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بأدرار , و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كأداة لجمع البيانات. كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

Abstract

This study aimed to know the effect of leaderships styles on employees performance in the institution , the study was conducted in institution for Electricity and Gaz Distribution Corporation in adrar. The researcher used the analytical descriptive methodology to achieve the objectives of the study depending on a questionnaire as the basic research tool in data collection.

The data were analyzed by social sciences program spss.

مقدمة



مقدمة:

لقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام الباحثين والمفكرين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم ومشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية , فالقيادة أصبحت تشكل محورا أساسيا تركيز عليه النشاطات في مختلف المؤسسات على حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية هي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ,وذلك لا يتحقق إلا في ظل القيادة واعية بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها ,إضافة إلى إن القيادة أصبحت معيار نجاح إي تنظيم إداري وهذا ما جعلها موضعا رئيسيا في دراسة علماء الإدارة العامة وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام نمط قيادي فعال داخل المؤسسة ذلك أن رفع أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة ونلاحظ لدى بعض المؤسسات صعوبة في تحقيق أهدافها بسبب انخفاض إنتاجية العمل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى وهو ما يلزم القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من اجل تحقيق الأهداف وكذا الارتقاء بمستوى المؤسسة.

ولقد قمنا بتقسيم بحثنا المعنون بنمط القيادة وتأثيره على أداء العاملين بالمؤسسة

إلى الربعة فصول:

الفصل الأول:يتضمن الإطار المنهجي

الفصل الثاني:تحدثنا عن القيادة

الفصل الثالث: تحدثنا عن أداء العاملين

الفصل الرابع: يتضمن عرض وتحليل نتائج البحث والاستنتاج العام, ثم خاتمة وتليها قائمة المراجع والمصادر.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1/ أهمية و أهداف الدراسة

2/ أسباب اختيار الموضوع

3/ تحديد المفاهيم

4/ الدراسات السابقة

5/ الإشكالية

6/ الفرضيات

7/ نموذج الدراسة

أولاً: أهمية وأهداف الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة معرفة عراقيل التي تواجهها المؤسسة خلال قيام العاملين لأدائهم, من خلال معرفة نمط القيادي ودوره في تأثير على العاملين بهدف رفع أدائهم, وتكمن أهمية هذا الأخير في التعرف على أنماط القيادة في المؤسسة ومدى تأثير القائد على العاملين وإبراز العلاقة بينهم.

أهداف الدراسة:

لا يخلو أي موضوع من هدف يسعى البحث من اجل كشف حقائقه واستخلاص نتائجه, وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

التعرف على نمط القيادة داخل المؤسسة.

- الوصول إلى استنتاج العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العمال داخل المؤسسة.
- التعرف على أهم الصفات التي يجب توفرها في القائد حتى يحقق المهام المنوطة به.

أما الهدف العلمي فهو : الرغبة في التزود بالمعرفة وتنمية المهارات الفكرية والعلمية وزيادة القدرة على التحليل السوسولوجي التنظيمي.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- التأكيد على دور القيادة و تأثيرها على أداء العمال.
- الاهتمام بموضوع أداء العاملين في المؤسسة.
- الميل والرغبة في البحث في عمق الموضوع.

تحديد المفاهيم:

القيادة: هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية, من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.¹

نمط القيادي: هو الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل المؤسسة للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرغوبة.²

الأداء: هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله ولكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحولية الكمية والكيفية.³

أداء العاملين: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل.⁴

¹ / بلال خلف السكارنه, القيادة الإدارية الفعالة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, ط 1, عمان, 2015, ص 18

² / خويلدي خديجة, اثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين, دراسة حالة مؤسسة مؤمن الإنتاج الدقيق , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي, الطور الثاني, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2016. 2015, ص 6.

³ / إبراهيم الخلوف الملكاوي, إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, دار الوراق للنشر والتوزيع, ب, ط, عمان, 2008, ص 29

⁴ / محمد صالح العناوي, السلوك التنظيمي, دار الجامعة للنشر والتوزيع, ط 1, الإسكندرية, 2000, ص 12

ثالثا: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها , كما أنها تقدم ايجابية عن البحث والباحث.

الدراسة الأولى

نور الدين بوراس , دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل , جامعة محمد خيضر بسكرة, 2013'2014

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين حيث يسعى الباحث من خلال بحثه إلى:

معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية وكذلك دعوة الباحثين إلى مزيد من الدراسات التي تمس الجوانب القيادة الإدارية وكانت إشكالية الباحث هي دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة, ونطلق الباحث من فرضيات تساهم القيادة الإدارية الناجحة في احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

تساهم القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة

تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم .

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف, أو فصيلة من الأحداث أو النظام الفكري أو أي نوع من

الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها، وقام الباحث باختيار عينة الدراسة من المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بئر العاتر تبسة وتم اختيار عينة البحث عشوائياً من كل مجموعة حيث تكون مجتمع البحث من 1313 عامل ولجا الباحث إلى المعاينة الطبقية العشوائية وشملت عينة الدراسة 100 عامل.

نتائج الدراسة

أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

أن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله أن تخلق ونمّي ثقافة قوية لدى العاملين.

إن القيادة الناجحة هي التي تسهل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

إن القيادة الحكومية هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم القراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي .

حسن الإصغاء القيادة الإدارية للعاملين يحسبهم بالشعور بالأهمية ما سيؤثر على انفعالهم وعملهم داخل التنظيم.

إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.

إن القائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية وداخلية.

القيادة الذاتية هي التي توفق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.

الدراسة الثانية

كيرد عمار, تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل الشهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال, جامعة ألكلي محند أو لحاج البويرة, 2014'2015 تتحصر مشكلة الدراسة في مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين.

حيث يهدف الباحث إلى التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة, محل الدراسة وتحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليأدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة إي الصفات التي تجعل منهم عضواً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين وكانت إشكالية الباحث هي مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين حيث انطلق الباحث من فرضية هي وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز, حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة وقام الباحث باختيار عينة الدراسة من عمال مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط وتم اختيار عينة طبقية عشوائياً وشملت عينة الدراسة 64 موظفاً.

نتائج الدراسة

أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث نمط الإشراف ,بناء فرق العمل , التحفيز .ومستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد,النمط الديمقراطي,وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة

خويلدي خديجة,اثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين ,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي, الطور الثاني تخصص علوم اقتصاد والتسيير وعلوم تجريبية,جامعة قاصدي مرباح2015'2016

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .وكانت إشكالية البحث هي ما مدى تأثير الأنماط القيادية للمقاول على الأداء العاملين في مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق ؟.وانطلق الباحث من فرضيات هي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى0.05بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى أداء العاملين

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05$ بين نمط القيادة الديكتاتوري ومستوى أداء العاملين .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05$ بين نمط القيادة التحولي ومستوى العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05$ بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين.

حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جميع البيانات طبقت على جميع العمال في المؤسسة محل الدراسة ,كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طرق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماع *spss*, وقامت الباحثة باختيار عينة الدراسة من مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق فرع سيدي خويلد,ورقلة.حيث شملت عينة الدراسة 30 عامل وتم تطبيق طريقة المسح الشامل بمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تثبت الدراسة انه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى أداء العاملين ويرجع هذا إلى وجود مبدأ المشاركة الذي يعمل على إشراك العمال في التخطيط واتخاذ القرارات.

لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من النمط القيادي الدكتاتوري الحر والتحويلي و مستوى أداء العاملين مما يؤكد عدم استخدام المقاول في المؤسسة هذه الأنماط.

رابعاً: الإشكالية

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم وترتبطهم علاقات اجتماعية واقتصادية من أجل تحقيق أهداف معينة وأولى هاته المؤسسات نجد الأسرة التي لها دور كبير في حياة الإنسان باعتبارها أول نواة ينظم داخلها الفرد مجموعة من القيم والعادات من أجل تحسين نموه وقدراته وتعامله مع عالم الخارجي, ثم تأتي المدرسة التي هي بمثابة الأسرة الثانية للفرد في تكسيه تطبيق تلك العادات والقيم التي تعلمها داخل أسرته وفي محيطه الخارجي وتكسبه ثقافات أخرى جديدة يحقق الفرد من خلالها مستقبل رائع, وتتميز المؤسسة بالفاعلية والكفاءة مثل المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية التي تجعل أفرادها يتفاعلون فيما بينهم من خلال علاقتهم الاجتماعية من أجل تحقيق غاية معينة, بالإضافة تحتاج المؤسسات في تسييرها إلى نمط قيادي يضبط حركاته من أجل رفع المستوى المنشود به داخل المؤسسة, ويساعد على تحويل رؤية العامل إلى الحقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية أو داخلية, ولقد نال موضوع القيادة اهتمام الباحثين لما لها من أهمية داخل المؤسسة بحيث تعمل قوة شخصية القائد على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدرة لهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها, ويعد النمط القيادي من أهم شروط تحسين أداء العاملين بحيث لا يمكن تطبيق نمط واحد في كل المؤسسات والنمط القيادي الناجح يختلف باختلاف المؤسسات وذلك على حسب موظفيها.

ويسعى العامل داخل المؤسسة إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وخلق علاقات اجتماعية من أجل تحقيق غاية معينة وذلك من خلال الإطار المهني والذي يتركز على العاملين وأدائهم داخل المؤسسة و يتمثل هذا الأخير (الأداء) في السلوكيات وحركات العمال ومدى نشاطهم في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك

يعد الأداء العاملين عنصرا مهما في تحقيق مستوى أعلى للمؤسسة ونظرا لأهمية النمط القيادي من جهة وتأثيره على أداء العاملين جهة أخرى. نطرح التساؤل التالي , فيما يتمثل دور وتأثير نمط القيادة على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية

هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

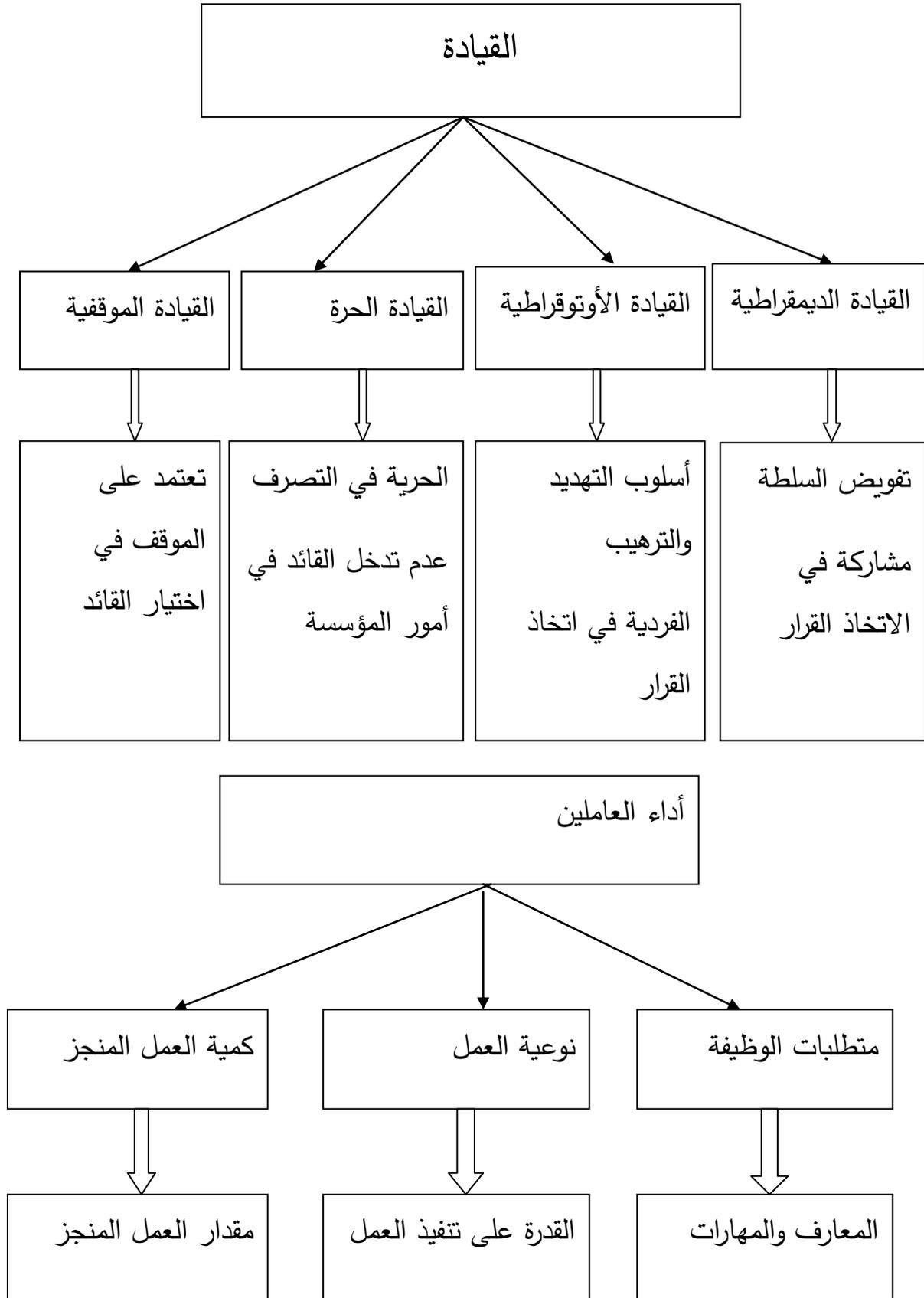
هل تطبيق الإدارة النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة؟

الفرضيات

للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

تطبق الإدارة للنمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة.

نموذج الدراسة:



الفصل الثاني: القيادة

تمهيد: لقد نالت القيادة اهتمام الباحثين و الدارسين الاجتماعيين و بمختلف اتجاهاتهم و مشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور و عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية و ذلك لما لها من أهمية كبيرة في عملية تسيير المؤسسات و المنظمات و باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المؤسسات حيث ان القيادة تعبر عن العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين بحيث يمكن للنمط الذي يتبعه القائد ان يؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك مرؤوسيه و من خلال تلك العلاقة يظهر مستوى الأداء الذي يقوم به العامل أثناء أدائه لعمله.

و عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول يتحدث عن الإطار المفاهيمي للقيادة وتطورها التاريخي و أهميتها.
- المبحث الثاني يتحدث عن أهم الأنماط القيادية.
- المبحث الثالث يتحدث عن نظريات القيادة .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة .

المطلب الأول: تعريف القيادة

لقد وردت عدة تعاريف في القيادة منها:

القيادة لغة: من قاد, يقود, قود, يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلف فالقود من أمام و السوق من خلف.¹

اصطلاحاً: القيادة بمعناها العام كما عرفها ماكس فيبر تعني قدرة شخص معين و إمكاناته على فرض إدارته على سلوك الأشخاص الآخرين.²

يعرفها كونتر اودونيل: بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.³

و يعرفها أورودي تيد (o.ted): هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.⁴

يعرفها الدكتور إبراهيم مطاوع : هي عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه.

يعرفها محمد علاوي: بأنها قدرة الفرد على التأثير في أفكار و مشاعر و سلوك الآخرين و مساعدتهم على توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة.⁵

^{1/} ابن منظور, لسان العرب , دار صادر , بيروت, ط1, 2000, ص312.

^{2/}حسين عبد الحميد رشوان, القيادة(دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيم)بدون طر مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2010, ص33.

^{3/}صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك الفعال في المنظمات, بدون طر, دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع, الإسكندرية, 2001, ص221.

^{44/}عرعر فاتح, درموش عبد الهادي, القيادة و أثرها على الأداء, مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس, تخصص علم النفس تنظيم و عمل, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة أكلي محنت ولحاج, البويرة, 2019/2018, ص14.

^{5/}طارق عبد الحميد البدري, الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية, ط1, دار الفكر للنشر و التوزيع, 2002, ص50.

و تعرف بأنها الرؤية و قيادة الشعور و الحماس و الثقة و الحيوية و العاطفة و تطابق الفكر و استخدام الرمز و منح الاهتمام و خلق الأبطال عند كل المستويات و التدريب و التحول الفعال و أشياء أخرى.¹

فالقيادة إذن بمعناها هي القدرة الفائقة على توجيه و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ وعلى المرؤوسين إتباع رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.²

و يمكن تعريف القيادة على أنها قدرة الفرد على التأثير في سلوك الجماعة و توجيههم و محاولته الرفع من أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لظاهرة القيادة

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة و كان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت ان ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه الرقابة الإدارية على جباية الضرائب و التي يديرها الكهنة.

أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة ما بين 2900_2475 ق.م, حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى و صاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة, و كان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول و تحت إمرته عدد من القادة المركزيين, لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين و الزراعة... الخ.³ و حسب رأي ماكس فيبر و جينس بريساتد ان مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن_الحضارة الفرعونية_ كان مبنيا أساسا على تنسيق

¹صوفيا محمد النور عينين, القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة النيلين, 2018, ص18.

²ببلا خلف السكارنه, القيادة الإدارية الفعالة, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2010, ص18.

³حمدي أمين عبد الهادي, الفكر الإداري الإسلامي المقارن, ط3, دار الفكر العربي, القاهرة, 1990, ص270.

الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية¹. كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت و العطايا تشجيعا لهم على خدماتهم.²

أما في الإمبراطورية الصينية فحظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357ق.م و ذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور ياو Yao ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور شين الكبير 2200ق.م تنظيما محكما و متميزا اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم و انتقاء القادة عن طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة و المهارات القيادية المؤهلة.³

و اعتمدت فلسفة كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد وهي:
الإحسان الإنساني، الإنصاف، إدراك عادات و تقاليد المرؤوسين، الأخلاق و الامتثال للقواعد، الثقة و المعرفة. بالإضافة إلى خاصيتين هما⁴: الشجاعة , الشدة أو الصرامة.

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427_347ق.م)⁵ ان أهل المعرفة من الفلاسفة و الحكماء هم الاولى بالقيادة من غيرهم, و ذلك لاكتسابهم حقا وافرا من العلم و المعرفة و بهذا هم قادرون على تخليص البشرية من الشرور و الآثام و قال أرسطو (384_322ق.م)⁶

¹ /نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص27_28.

² /حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق، ص27.

³ /حمدي أمين عبد الهادي، نفس المرجع ، ص30.

⁴ /Sophie Faure. Manager à l' école de Confucius, paris, éditions d'organisation, 2003, p129_130.

⁵ /حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سابق، ص26_27.

⁶ /حسين عبد الحميد احمد رشوان، نفس المرجع، ص28.

ان نظام الحكم و السياسة في الدولة قسمين الأرستقراطية و الديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين فان كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا, و ان كان العدد كبيرا فالحكم ديمقراطي, إلا ان كان كلا من أنظمة الحكم و القيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في, القوة و الثروة, فمثلا في ظل النظام الارستقراطي الحكم و القيادة لأغنياء المجتمع, أما في الحكم الديمقراطي الحكم و القيادة لفقراء المجتمع. و في رأيه ان الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا, و أساسها ان القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

و في الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم و المجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء و أصحاب النفوذ, و اعتبرت معايير الغنى و الأصل النبيل و الانتماء إلى طبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة, أما بعد ظهور الإمبراطورية (78ق.م-306م) و بتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة, اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة و الكفاءة و المؤهلات المرافقة للوظيفة كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة و مبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية و ذلك نظرا لشساعة و اتساع رقعة الإمبراطورية.¹

أما القيادة في الحضارة العربية فبعد إرساء دولة الاسلام تم معها إرساء قواعد المدنية و التنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب و كان القائد هو الرسول صلى الله عليه وسلم, يمثل مركز الحكم و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه, كما قال تعالى {فان تنازعتم في شيء فردوه إلى الله و الرسول}² و الإسلام بين كيفية

¹/نواف كنعان, مرجع سابق, ص38_40.
²/سورة النساء, الآية59.

اختيار القادة و حدد الشروط و المقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة¹.

القيادة في التاريخ الحديث

أما في التاريخ الحديث نجد كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدرت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ **فريدريك تايلور** الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير و المتمثلة في ما يلي:²

ان لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.

ان يكون اختياره و تدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.

ان يكون متعاوناً معهم بإخلاص و ان يعمل على تنمية قدراتهم من اجل انجاز العمل.

ان يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه و بين مرؤوسيه.

فالمدير مهمته تخطيط العمل و تنظيمه و مسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ. كما أشار **تايلور** إلى أهمية الحوافز المادية و فعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين و حثهم على إتقان العمل و رفع كفاءاتهم الإنتاجية و هذا ما سماه المغريات أو المشجعات كزيادة الأجر، الترقية السريعة... الخ. إلا انه أهمل العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية و رغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة و تأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط و الرقابة³.

¹ عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الاسلام، ط1، المعهد العلي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص140_141.

² محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة (النظريات و العمليات و الوظائف)، ط3، دار وائل، عمان، 2006، ص52_56.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص58.

أما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها هنري فايول هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة¹ و حدد خصائص و صفات يجب توافرها عند المدير(القائد) و هي:²

صفات جسمانية: الصحة و القوة.

صفات عقلية: القدرة على الفهم و التعبير و الإدراك السليم للأمور.

صفات أخلاقية: حسن المعاملة و الشجاعة و الاحترام.

صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير و المعرفة بقواعد العمل.

صفات تتعلق بالخبرة و التجربة و المعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

أما في المدرسة البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر فقد أعطى ثلاث نماذج للسلطة و هي: السلطة الشرعية و السلطة التقليدية و السلطة الكاريزمية, و حدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي: ففي نموذج السلطة التقليدية تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات و التقاليد و وفائهم لها, مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا, و كذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة.³ و في نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات و مميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء و إذعان التابعين.⁴

¹نواف كنعان, مرجع سابق, ص74.

²نواف كنعان, نفس المرجع, ص63.

³حسين عبد الحميد احمد رشوان, مرجع سابق, ص44.

⁴حسين عبد الحميد احمد رشوان, نفس المرجع, ص42_43.

و بالنسبة للسلطة الشرعية فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي للإدارة و تظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه و قبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين و القواعد التنظيمية الرسمية و عليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي¹.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها جورج التون مايو عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقها و خلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي و تحقق لهم الرضا كاحترام و التقدير² و من بين أساسياتها:³

- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر و قيم تفعل في مكان العمل.
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد.
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل.
- ركز الباحثون على الانسجام و أهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.

واعتبر ان القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ المشاركة الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع و الحماسة عند الفرد⁴. كما دعت هذه المدرسة إلى تحسن أساليب القيادة لدى

¹صبحي جبير العتيبي, تطور الفكر و الأساليب في الإدارة, بدون ط, دار وائل للنشر, عمان, 2007, ص26.

²dimitriweiss. Les relations de travail. 4ème édition, donod, paris, 1978, p10.

³Rouleau Linda , théories des organisations: approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'université du Québec, canada, 2007, p22.

Dimitriweiss, Op.cit., P11. /⁴

المشرفين و مراقبي العمال, و إلى ان يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و ان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء¹.

المطلب الثالث: صفات القائد

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.
- النشاط العالي و الانجاز.
- امتلاك الشجاعة.
- العمل بدافع الإبداع.
- العمل الجاد بإتقان و التزام.
- تحديد الأهداف و استمرار الحماس.
- امتلاك الحنكة.
- مساعدة الآخرين على النمو.

أما الصفات الشخصية و القيادية فيمكن وصفها كما يلي:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحميدة.
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و التكفل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية و السلامة الصحية.
- المرونة و سعة الأفق².
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن.
- احترام نفسه و الآخرين.
- الايجابية في العمل.
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف.

¹/محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط4, دار وائل للنشر, الأردن, 2008, ص54.
²/عمر محمود عباس, القيادة الفاعلة و القائد الفعال, ط1, إثراء للنشر و التوزيع, عمان, 2008, ص133.

- ان تستمر علاقاته مع الآخرين بالتكامل و التعاون.

الصفات و الخصائص الذاتية: و من هذه الصفات الفطرية مثل الذكاء و الحماس و القدرة على خلق الإبداع و الإقناع. و منها المكتسبة مثل الشعور بالمسؤولية و القدرة على اتخاذ القرار. قبول الجماعة, القائد الفعال يكون على دراية بمبادئ الإدارة و يتمتع بالقدرة على صنع القرارات المناسبة لمختلف المواقف. كما انه يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يتعرض لها. إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة.¹

المطلب الرابع: مهارات القائد

و ليستطيع القائد التأثير في الآخرين و تعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير, لابد له ان يتمتع بمهارات و قدرات تساعده في ذلك, والمتمثلة في:

أ/ المهارات الفنية: و تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات و الوسائل و الإجراءات و الأساليب التي تساعد على أداء المهمة, و المهارة الفنية تركز على طرق و أساليب العمل, و امتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته و إرشاداته نحو الانجاز المطلوب² منها:³ قدرة القائد على أداء عمله و الإلمام بجوانبه الفنية و تفهم الأنظمة و الإجراءات و اللوائح.

الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم و معرفة مراحلها و علاقاتها و متطلباتها. القدرة على استخدام المعلومات و التأكد منها و إدراك و معرفة الطرق السليمة و الوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

²/موسى سلامة النوري, خضير كاظم حمود, إدارة الأعمال, دار إثراء للنشر, بدون ط, الأردن, 2008, ص302.
³/سامر جلده, السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة, ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص147.

ب/المهارات الإنسانية: و هي القدرة على تفهم سلوك الآخرين و دوافعهم و شخصياتهم و علاقاتهم و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم و هذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم و إشباع حاجاتهم و حل مشكلاتهم و تحقيق أهدافهم و أهداف العمل¹. من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد:²

مهارات الإقناع و التحفيز و تشجيع الآخرين_مهارة الاتصال الجيد و الإصغاء المتمعن لمؤوسيه _ مهارة بناء فرق العمل و تقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها _ البعد العاطفي.³

ان فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل و القدرة على الاحتفاظ بالموهب, بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة, الدوافع و الالتزام.

ج/المهارات الفكرية: و تشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة و الديناميكية , وفحص العوامل المتعددة و المتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. و في ما يلي بعض هذه المهارات:⁴القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق, القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة, امتلاك الرؤية و القدرة على التوقع. والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن ان تكون عليه المؤسسة, و ممرا نحو تلك الغاية.⁵

¹/سامر جلده,نفس المرجع, ص147.

²/علاء محمد سيد فنديل,القيادة الإدارية و إدارة الابتكار, ط1, دار الفكر, الأردن, 2010, ص71.

³/دانيال جولمان و آخرون, ترجمة عثمان الجليلي المثلوثي, بشير احمد سعيد, القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج, دار المريخ, الرياض, بدون تاريخ, ص30.

⁴/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية, تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة, 2010, ص50.

⁵/ ماكس لاندربيرغ, ترجمة غادة الشهابي, أدوات القيادة, بدون ط, مكتبة العبيكان, الرياض, 2003, ص20.

المطلب الخامس: أهمية و أهداف القيادة

ا/ أهمية القيادة:

- أنها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات و الترحح بين الآراء.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما ان الأفراد يتخذون من الأفراد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.¹
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.²

ب/ أهداف القيادة:

- تحويل أهداف المجتمع إلى نتائج و انجازات واقعية و حقيقية.
- تحفيز الأعضاء و دفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم الشخصية.
- التعامل مع ظروف الجامعة و مستجداتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بما يتفق و أهداف الجماعة و الأفراد.
- تأهيل و إعداد جيل جديد من القادة لرعاية و إدارة المجموعة في المستقبل.
- تبني أفكار و أساليب و استراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة والمستقبل.
- تبني أفكار و أساليب و استراتيجيات جديدة تعمل على تحقيق مصالح المجموعة و إشباع حاجات الأفراد.³

¹ بشير العلاق, القيادة الإدارية, بدون ط, دار البازوري العملية للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص53.

² بشير العلاق, مرجع سابق, ص53.

³ عدنان يوسف العكوم, علم النفس الاجتماعي, ط1, إثراء للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص239.

المبحث الثاني: أنماط القيادة

المطلب الأول: القيادة الديمقراطية

من المعروف ان القيادة الديمقراطية عميقة الجذور في التاريخ البشري ترجع في أصولها إلى التاريخ اليوناني القديم و على ضوء هذه الأصول وجدوا المصطلح democracy يتكون من جزئين DEM و تعني الحكم و cracy تعني الشعب فهي حكم الشعب أو حكم الجماعة . و القيادة الديمقراطية هي التي تتأتى عن حكم الفرد فلا يوجد فرد يستطيع ان يباشر القيادة بمفرده بل يجب ان يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية¹ فهي تقوم على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات و عمليات التخطيط و التنظيم مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل و تحفز لديهم الرغبة على الجدية و تحمل المسؤولية و تنمية القدرة على الإبداع و التجديد و تتوفر لها كامل الحرية للاتصال و التعبير عن مفاهيمها الفكرية و العقائدية فيما بينها أو مع المحيط الخارجي مما يبعث فيهم روح التفاؤل و استشراف المستقبل و يؤدي إلى خلق القيادة و القادة.²

ومن أهم خصائص هذا النمط: تفويض السلطة للمرؤوسين, إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات , الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية , إشراك المرؤوسين, في تحديد السياسات و البرامج و تنفيذها, الإيمان بقيمة الفرد و قدرته على العمل , الثقة المتبادلة بين القائد و الأعضاء , رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.³

و هناك ثلاث مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية تتمثل في: إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه و إشراكهم في بعض المهام القيادية و تفويضهم السلطة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبيبتور, مبادئ الإدارة العامة, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2009, ص179.

² طارق عبد الحميد البدرى, مرجع سابق, ص53.

³ ررافة عمر الحريري, القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي, ط1, دار الثقافة, عمان, 2010, ص139.

العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه": و التي تتمثل في العمل على تحقيق الاندماج بينهم و بين التنظيم و تفهمه لمشاعرهم و مشاكلهم و محاولة تفهم صور التعرض بين مصالحهم و مصالح التنظيم و العمل على التوفيق بينها و أخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية.¹

المشاركة: فالمشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار... و ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة و التجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم و المحقق للهدف, و هذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.²

تفويض السلطة: هو تشجيع و مساعدة الأفراد و الجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم و هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب فيها (خوف المدير من فقدان القوة و الصلاحية, الاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة, مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار و الخطط للمنافسين).³

و يعاب على هذه القيادة بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما و سرعة كما ان هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية و إذا كانوا من الجهلة و محدودي الخبرة و المتعيبين نفسيا.⁴

¹رافدة عمر الحريري, نفس المرجع, ص184.

²رافدة عمر الحريري, مرجع سابق, ص228.

³عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني, علم النفس التنظيمي و الإداري, ط1, مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 2007, ص260.

⁴حسين عبد الحميد احمد رشوان, مرجع سابق, ص103.

المطلب الثاني: القيادة الاتوقراطية

و يسمى هذا النوع أيضا بالقيادة المستبدة أو المتسلطة و يتسم هذا النمط بالفردية في اتخاذ القرارات فالسلطة تتمركز بيده دون غيره و لقد أطلق البعض على القيادة المستبدة مصطلح القيادة السلبية لأنها تقوم على أسلوب التهديد و الترهيب.¹ و يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له و يستغل القائد الاستبدادي سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل إلى أهدافه, فالقائد من هذا النوع لا يكثرث عادة بالتعرف على آراء الآخرين و أفكارهم فهو الذي يختار الأهداف و يقوم بتحديددها و اختيار سبل تحقيقها من غير ان يكون لأتباعه رأي فعال.²

و للقيادة الاتوقراطية عدة أشكال هي:

1/ القيادة الاتوقراطية التسلطية أو التحكمية: يتميز القائد الاتوقراطي المتسلط بأنه يحاول تركيز السلطات في يده و يحتفظ بكل صغيرة و كبيرة بمفرده و يصدر أوامره و تعليماته التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعة مرؤوسيه لها و لذلك فهو لا يفوض سلطاته.

2/ القيادة الاتوقراطية الخيرة أو الصالحة: يتصف القائد الاتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه للعمل و يتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل و تبدو مهارته الرئيسية في حلم موظفيه على تنفيذ ما يرد هو ان ينفذه.

3/ القيادة الاتوقراطية المتعاملة أو اللبقة: على الرغم من ان سلوك القائد من هذا الطراز سلوك اتوقراطي إلا انه يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه و اعتماده

¹رافدة عمر الحريري, مرجع سابق, ص136.
²كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي(مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم), ط3, دار الفكر للنشر و التوزيع, عمان, 2004, ص211.

على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل و مرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل.¹

المطلب الثالث: القيادة الحرة (الفوضوية)

هناك عدة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات للتابعين و يترك لهم مطلق الحرية في التصرف و سبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع و الإحباط و عدم الاحترام لشخصية القائد فهي اقل الأنماط القيادية فعالية و يسميها البعض القيادة المطلقة على أساس ان المجموعة العاملة في ظل هاته القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.²

تقييم القيادة الحرة

ان الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو ان أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العلمي لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل و لان القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل على رؤوسه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم.³

¹ جعفاري عابدة, بوبكري سعيدة, علاقة النمط القيادي بالانضباط في العمل, دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بادرار, مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر, تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل, جامعة احمد دراية, ادرار, 2016/2015, ص33.

² معن محمود عيا صرة, مروان محمد بن حمادة, القيادة و الاتصال الإداري, ط1, دار حامد للنشر و التوزيع, الأردن, 2008, ص154.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق, ص226_228.

المطلب الرابع: القيادة الموقفية

يعتمد هذا الأسلوب في القيادة على الظروف أو الموقف، و يمتاز القائد باختيار احد الأساليب القيادية السابقة لاستخدامه وفقا للظرف الذي يمر به، ليتناسب مع مستوى التنمية، و قد يتغير من فترة لأخرى.¹

المبحث الثالث: نظريات القيادة

المطلب الأول: نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية على ان القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات و خصائص متميزة جدا تفوق العادة. و تجعل منه قائدا في كل موقف و في كل زمان.

ان خصائص القائد كما يقول أنصار هذه النظرية هي هبات طبيعية و من هذه الخصائص الثقة بالنفس, الذكاء, السيطرة, بعد النظر, الشجاعة و العدل. ان هؤلاء القادة يوجدون بأعداد ضئيلة و حتى ان وجدوا يصعب اكتشافهم, و بالتالي فهي تتعامل مع الاستثناءات و ليس مع القواعد.¹

افتراضات نظرية الرجل العظيم

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.²

و لكن هناك انتقادات وجهت لهذه النظرية رغم سلامة منطقتها و هذه الانتقادات هي انه من الممكن ان يحقق هؤلاء الأفراد المتميزون أهداف جماعتهم تحت ظروف معينة أو أنهم كانوا غير قادرين على قيادة جماعة أخرى. و هذا يعني ان القائد ليس بإنسان يتميز بصفة يختلف عن الآخرين فيها و حسب, و إنما هناك عوامل أخرى تدفع هذا القائد لان يقود الجماعة بنجاح مثل الظروف المساعدة و نوعية

¹ /كامل بربر, الإدارة عملية و نظام, بدون ط, المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع, بيروت, 1996, ص137.
² /سامر جلده, مرجع سابق, ص152.

الجماعة.¹ إلا ان هذه النظرية وضعت اللبنة الاولى لباقي الدراسات و النظريات للفكر القيادي و كان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية و واقعية هي نظرية السمات.²

المطلب الثاني: نظرية السمات

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها ان القادة لديهم خصائص و سمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص و تؤهلهم لكي يكونوا قادة.³

و بمعنى هذه النظرية ركزت على عدة صفات أهمها:

1/الخصائص الجسدية: ان يكون القادة أكثر ميلا لطول القامة و ضخامة الجسم و العضلات و ذا نشاط و حيوية و جسم سليم.

2/القدرات العقلية: أي ان يكون لدى القائد تفكير دقيق و يمتلك الذكاء و الإدراك و لديه معرفة و ثقافة و بعد نظر و حسن التصرف و كذلك يجب على القائد على التنبؤ و المواجهة للمفاجآت و كذلك يمتلك القدرة في الحكم الصحيح و التفكير الموضوعي و اتخاذ قرار سليم و لديه المقدرة على التحدث و الطلاقة اللفظية و

التعبير في الكلام و الخطابة و صياغة الجمل و كذلك المقدرة على الابتكار و الإبداع.⁴

3/السمات الجسمية: و تضم السمات التالية: مراعاة مشاعر الجماعة _ القدرة على حفظ تماسك الجماعة _ الإحساس القوي بحاجات و رغبات الجماعة.⁵

¹رافدة عمر الحريري, مرجع سابق, ص132.

²سامر جلده, مرجع سابق, ص153.

³محمد شفيق, الإنسان و المجتمع, بدون ط, المكتب الجامعي الحديث, مطابع روايال, الإسكندرية, 1997, ص236.

⁴فاتن عوض الغزوي, القيادة و الإشراف الإداري, ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان, 2010, ص76.

⁵كامل بربري, الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين, ط2, دار المنهل اللبناني, بيروت, 2008, ص281.

4/خصائص عامة: المظهر العام, ذا دين و سمعة جيدة و قيم روحية و إنسانية و معايير اجتماعية عالية بالإضافة إلى النزاهة و التواضع و حب الغير و الإيثار و الثقة بالنفس و الطموح و العزيمة و الإصرار و الحماس و المروءة و الحرص على مصلحة الجماعة.¹

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- ان النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة و التي يمكن ان تكتسب بالتعلم و الخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد و أنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة, ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد جاوزت المائة في بعض الدراسات يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى.
- لم تبين الأهمية للصفات القيادية الناجحة, أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية و تلك التي يمكن اعتبارها اقل أهمية.²

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد ان القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى... فالقائد الفعال يستطيع ان يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات و قدرات فيوجهها نحو الهدف.³ و يرى فيدلر انه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد و ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل و

¹فاتن عوض الغزو, مرجع سابق, ص76.

²محمد إسماعيل بلال, السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, بدون ط, دار الجامعة, القاهرة, 2005, ص264.

³arabpsychology.com 16/01/2022 19:01.www./

أشار إلى ان ثمة عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية و هي: العلاقات بين القائد و المجموعة_طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد.¹

مبادئ النظرية الموقفية

أنصار هذه النظرية يرون ان المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائدا ناجحا كما يرون ان القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد, فتظهر مواهبه و قدراته القيادية و بالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد الذي يتعرض له.

تركز هذه النظرية أيضا على ان التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب ان يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها, كما ان نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية: نوع القائد, نوع الجماعة, و طبيعة الموقف.²

المطلب الرابع: النظرية السلوكية

نظرية الشبكة الإدارية:

أدرك المهتمون و الباحثون و الخبراء في علم الإدارة ان نظرية السمات غير قادرة على إعطاء وصف دقيق للقيادة الفعالة, فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي و دراسة الأحوال الاجتماعية و التي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد و ذلك باستخدام أنماطه المختلفة (نمط ديمقراطي, تسلطي, حر) و من خلال هذا تعرف الباحثون على مزايا و عيوب كل نمط منهم, و ذلك ما أدى إلى انقسام الباحثين إلى قسمين: هناك من انتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية و هناك من انتمى إلى مدرسة العلاقات الإنسانية, و على اثر هذا الانقسام قدم روبرت بليك و جين موتون نموذج الشبكة الإدارية و التي حاول

Uobabylon. Ed 18/04/2018 01:05. /www. ¹ وفيه جبار محمد هاشم الياسري, أنماط القيادة, كلية التربية للعلوم

الإسلامية, قسم اللغة العربية
²عبيد حسين آل قماش, نظرية القيادة و اتخاذ القرار, مجلة كلية التربية, المجلد36, العدد12, ديسمبر 2022, ص 394_423.

من خلالها المزج بين المدرستين لتحقيق اكبر قدر للأهداف المرجوة. ظهرت هذه النظرية في أول الستينات و تبين على أبحاث و دراسات القيادة التي تم إجرائها في جامعة **اوهابو** بالولايات المتحدة الأمريكية منذ الأربعينات.

تتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرق نحو جانب دون آخر و إنما يكون النظر إلى أسلوب القيادة على انه مزيج من بعدي القيادة أي الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعمال فيتمثل الأول اهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات و الأفكار الإبداعية و الإجراءات و العمليات و عدد الوحدات المنتجة.

أما الاهتمام بالعمال فيعني بناء الصداقات و العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل الجيدة معهم و العمل على إرضائهم و المسائلة المبنية على الثقة و تكوين سلم مرتبات عال و صيانتة و العمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي.¹

^{1/}النمر, سعود بن محمد و آخرون, الإدارة العامة: الأسس و الوظائف, ط6, مكتبة الشقري, الرياض, 2006, ص69_70.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة من خلال تبني بعض التعاريف للقيادة كما حاولنا الإحاطة بالتطور التاريخي لمفهوم القيادة. كما تطرقنا في الدراسة إلى توضيح مختلف الصفات و المهارات التي يتميز بها قائد المؤسسة. و حاولنا التناول للأسس النظرية التي تناولت مفهوم القيادة و أهم الأنماط القيادية. و استنتجنا في الأخير إلى ان النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر و ذلك حسب شخصية القائد و أتباعه و النمط الذي يتماشى معهم و الذي يحقق أهداف المؤسسة و يرفع مستوى أداء العاملين فيها و الذي سيكون موضوع الفصل الثاني.

الفصل الثالث: أداء العاملين

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين

المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث: خصائص تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: تحسين الأداء

المطلب الأول: تعريف تحسين الأداء

المطلب الثاني: معايير تحسين الأداء

المطلب الثالث: أهداف تحسين أداء العاملين

المطلب الرابع: خطوات تحسين أداء العاملين

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء ركيزة من ركائز التي تقوم عليها المؤسسة من خلال أداء العمال للوظيفة, ذلك أن هذا الأخير له دور هام في نجاح المنظمة وتفاعل أفرادها ويحقق استمرار لها وذلك من خلال تقييم أداء .

وتقييم أداء العاملين في المؤسسة متوقف على مراقبة الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة , فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل التي تساعد المؤسسة في استغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على قدرتها الإنتاجية.

ومن هنا نقوم في هذا الفصل الذي يقوم على ثلاث مباحث بتوضيح مفهوم الأداء ومكوناته وأهم العوامل المؤثرة في عملية الأداء, وكذلك نقوم بعرض تعريف تقييم أداء العاملين, بالإضافة إلى طرق تقييم الأداء, وفي الأخير نتطرق إلى تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: مفاهيم حول أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

لغة: هو إتمام, إجراء, انجاز, تحقيق تنفيذ عمل قيام وفاء إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستند من كلمة انجليزية perform والذي اشتق بذوره من كلمة الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

اصطلاحاً: الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف.¹

ويعرفه العالم rbrosquet الأداء على انه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين لنا حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.²

يعرف أيضا أداء العاملين :بأنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.³

ويعرف أداء العاملين: على انه قيام الفرد بعدة أنشطة وتنفيذ عدة مهام مختلفة داخل المؤسسة التي يتكون منها عمله وتحقيق أهدافه خلال فترة زمنية معينة.

¹ / مجيد الكرخي, خبير اقتصادي ومالي, مؤشرات الأداء الرئيسية, دار المناهج للنشر والتوزيع عمان, الطبعة الأولى, 2015م, ص29.

² / عائشة يوسف الشميلي, برنامج تحسين الأداء, دار الفجر للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, 2017, ص10.

³ / سناء محمود احمد سليمان, اثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة عمان, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة. كلية الأعمال, قسم الإدارة, جامعة عمان العربية, 2014م, ص31.

المطلب الثاني: مكونات أداء العاملين

- كمية الجهد: ويشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة ويعتبر مقياس الذي يقيس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية و جودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وأيضا تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- نمط الأداء: تعني الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها جهد في العمل إي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس التدريب الذي يمارسه الفرد في الأداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهني ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير.¹

¹ محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشروق الأوسط، 2014م.

- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية التفاني في العمل ,قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ,ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وكذا الخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها .¹

المطلب الثالث: أهمية أداء العاملين

تكمن أهمية أداء العاملين فيما يلي:

الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.

دعم أهمية الهدف الذي تسعى إليه الإدارة إلى تحقيقه.

يساعد في الترجمة العلمية لكل القرارات التي اتخذها على جميع المستويات في المؤسسة.

يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والغاية لتحقيق أهدافها.

استثمار القدرة لدى الفرد على العمل,والتي تولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.²

¹ / بلال سيد هاشم حسين ,السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ,دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية ط1, 2018,ص357.

² / عائشة يوسف الشميلي,مرجع سابق,ص11.

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

لقد استعرض الباحثين عوامل عديدة تؤثر على أداء العاملين رغم تعددها وتشعبها وهنا نذكر ما يلي.

- غياب الأهداف المحددة:المنظمة التي ليس لها خطط واضحة لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج اللازم أدائها.لن تتوصل إلى قياس ما تحقق من إنتاجه أو محاسبة موظفيها على قدرة أدائهم لعدم وجود معيار واضح مسبقا لذلك فلا تملك المنطقة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الفعال فعندما يتساوى الموظفون أصحاب الأداء الجيد مع الموظفين أصحاب الأداء الضعيفة.
- عدم المشاركة في الإدارة:يساهم عدم مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في التخطيط وضع القرارات في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين في مستويات دون منهم وهذا يؤدي إلى ضعف الإحساس بالمسؤولية والعمل و العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والذي بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء للعاملين وهذا يولد لديهم شعور بأنهم مهمشين في المنظمة.
- اختلاف مستويات الأداء:إن اختلاف المستويات الأداء يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي لها دور ايجابي وفعال على مردود المادي الذي يحصل عليه العاملين ,فعندما يرتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما تظهر هنا ان عوامل التحفيز تؤثر بالعاملين.¹

¹ إبراهيم خلف المكاوي,إدارة الجودة في المستشفيات و أثرها على أداء العاملين, دار الخليج للنشر و التوزيع, ط1, القاهرة,2009, ص79.

- مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين, فعدم الرضا يؤدي إلى أداء ضعيف, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والاجتماعية للعامل, ومن هذه العوامل الاجتماعية المؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد.
- التسبب الإداري: والمعروف أيضا بالترهل الإداري وهو ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة, والتي تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين, وقد يتولد التسبب الإداري سبب أسلوب القيادة أو الإشراف السائدة في المنظمة.¹

¹ / أديب خلف المكاوي, مرجع سابق , ص79.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم. تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم إي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.¹

ويعرف محمد السلطان: تقييم الأداء كأداة رقابية ونظام واحد للمسؤوليات التي يكلف بها المديرون، فهو يرى انه نظام رسمي تقوم الدارة بوضعه لقياس أداء العاملين بصفة دورية، من خلال استخدام بعض الأدوات مثل الملاحظة والتقارير، ليتم استخدامها كأداة من أدوات الرقابة للمساعدة في عملية تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.²

ويعرف أيضا تقييم الأداء على انه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، والحكم على إمكانيات النمو المهني والتقدم للفرد والمستقبل تحمله المسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.³

ويمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو قياس أداء العامل ومراقبته عمله من خلال سلوكه ومعارفه، و تقدير مدى توافر قدرات وصفات معينة لدى العامل.

¹ / احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 2006، ص388.

² / سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، ط1، 2015، ص94.

³ / بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بنقرت، بولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد01/2015، ص215.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم العاملين فيما يلي:

- رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة.
- زيادة شعور الموظف بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.
- اختيار العمل المناسب العامل أو الموظف من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتزويده بتقارير توضح هذه النقاط.
- تحديد الموظفين الذين يستحقون المكافأة والترقية وزيادة الأجر.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا.¹

أهداف التقييم الأداء العاملين

تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

1. تحقيق الأهداف الإدارية:

- وضع تقارير الأداء للرئيس للتعرف على كيفية أداء العمل.
- تفهم نقاط الضعف والقوة لدى المشرف.
- سهولة الحكم على طريقة اختيار المشرف.

2. رفع كفاءة الأداء الوظيفي:

- تحقيق العدالة بين العاملين.
- تحديد المعارف والمعلومات اللازمة للوظيفة.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ / سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، دار اليازوري العلمية، ط، 2019، ص274.

3. يعطي الإدارات العليا معلومات واقعية عن أداء العاملين في المؤسسة.
4. يعطي مؤشرات تنبؤ الاختيار والتعيين بالمؤسسة.¹

المطلب الثالث: خصائص تقييم الأداء

هناك عدة خصائص لتقييم الأداء تتمثل في :

- التطوير: وذلك من خلال تشجيع العاملين وحثهم على التحسين المستمر للأداء, و تزويدهم بالمعلومات اللازمة والتغذية الراجعة عن نتائج أعمالهم.
- الإمكانيات: يجب أن يشمل التقييم على جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ويكون قادر على توفير المكافآت وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
- الاقتصاد: يجب أن يأخذ نظام التقييم في الاعتبار تكلفة الأداء حيز التنفيذ والتطوير والعمل على توزيعها بما يناسب برامج التقييم.
- القدرة على الاعتماد عليه: تعد هذه الخاصية في غاية الأهمية فعلى الإدارة أن تكون على قناعة تامة في تطبيقها لهذا النظام, بان يكون فعال وخال من التسرع والتوسط في التقييم.²

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين عدة طرائق منها:

- أ- قائمة المراجعة: وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من القرارات ذات العلاقة بالأداء الموظف, يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف.

¹ / حسن احمد الشافعي, معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, الإسكندرية, ط1, 2012م, ص33-35.

² / رايس وفاء, نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق, دار اليازوري للنشر والتوزيع, ب ط, ص138.

- ب- طريقة التدرج البياني:تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيارSCALEيتكون من عدة مستويات معبرة عن الأداء،غالباً ما يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة مستويات تبدأ ب1وتنتهي ب5أو7علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكيين متناقضين.مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب "ضعيف" وينتهي ب "متغير"وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى.
- ت- طريقة الوقائع المهمة أو الحرجة:أن الصعوبات التي يواجهها المشرفون أو الرؤساء المباشرون عند تقييم مرؤوسيه،بسبب عدم إمكانية ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به الموظف أثناء انجازه لواجباته ومهامه المكلف بها ،مما يؤدي إلى ابتعاد التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة.¹
- ث- طريقة الترغيب:تعد هذه الطريقة من طرائق تقييم الأداء الشخصية، إذ يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم،إذ يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع اقلهم كفاءة في نهاية القائمة.
- ج- طريقة التوزيع الإجباري:تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد الفئات لمستوى الأداء مقدماً،ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين لتقييم على هذه الفئات،بحيث لا يدع فئة فارغة إي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم.
- ح- طريقة المقارنة المزدوجة:تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه،

^{1/} نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد،الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،الطبعة العربية2016ص371

وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين , يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين.¹

المبحث الثالث:تحسين الأداء

المطلب الأول:تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء:على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.²

ويعرف أيضا:على انه العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل لتعرف على مدى فاعليته وكفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحب لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواءا ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية التي لا تتعلق بالتدريب الرسمي بهدف تحسين وتطوير أداء البشري في بيئة العمل التي تسعى إلى التطور والرقى.³

المطلب الثاني:معايير تحسين الأداء

تتمثل أهم معايير فيما يلي:

الجودة:مثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه,و نعكس أيضا على مدى وتلبية رغبات العملاء .

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد ,مرجع سابق,ص378
² شطارة نبيلة ,إبرش سارة ,دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة,ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع, جامعة البليدة2,ص5
³ 11 : 35 / 27/2/2022 المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري www.human.center.com

الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن يكون كمية المستهدفة متوافقة مع قدرات العامل.

الوقت: ويمثل احد أهم الموارد المؤسسة وما يميزه انه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

الإجراءات: وهي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الوفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.¹

المطلب الثالث: أهداف تحسين الأداء

- تحديد احتياجات التطوير والتدريب فعليا
- تخطيط وتنفيذ عمليات الترقيات والنقل والتدوير و العلاوات
- تطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والرؤية الإستراتيجية
- تحقيق معدلات أفضل للأداء كما وكيفا مع تحقيق رضاء العملاء²

المطلب الرابع: خطوات تحسين أداء العاملين

ان خطوات تحسين أداء العاملين تتم من خلال خطوات التالية وهي:

- 1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشكلة الأداء: لابد من تحديد أسباب لانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من

¹حامد إسلام، دور نظم الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسستي ورود للطور، ومؤسسة نجمة للطحين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص10.

²35/1127/2/2022: المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري، www.human.center.com

الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

2 تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل الأزمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحلول لها وذلك بالتعاون فيما بين الإدارة والعاملين والاستشاريين الأخصائيين في مجال تحسين وتطوير الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل تسهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3 الاتصالات المباشرة: أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الأصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصال الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات غير واضحة إضافة إلى عدم إحراج العاملين بالأسئلة.¹

¹ رعد محمود خضر الجبوري، أثر هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال والإعمال، قسم إدارة الإعمال، جامعة آل البيت، 2016 ص 21.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ماهية الأداء العاملين الذي عرفناه على انه نشاط وانجاز الذي يبذله العامل أثناء قيامه للوظيفة ومن اجل تحقيق أهداف للمؤسسة. كما تناولنا عملية قياس أو تقييم أداء العاملين والذي يمثل دور هام في المؤسسة ونشاطها وذلك من خلال تعرف على عراقيل ومشاكل التي تواجه المؤسسة بالإضافة إلى ذلك تناولنا أيضا عملية تحسين الأداء العاملين ومعاييرها واهم خطواته. ومن خلال هذا استنتجنا أن الأداء ركيزة مهمة بالنسبة للمؤسسة مما أدى إلى التعرف على نشاط المؤسسة وكيفية تسييرها وذلك من خلال الأداء الجيد للعمال .

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني

المطلب الثاني: المجال الزمني

المطلب الثالث: المجال البشري

المبحث الثاني: عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في ذلك

المطلب الأول: عينة الدراسة

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الرابع: عرض و تحليل النتائج

خلاصة الفصل

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

المبحث الأول: مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة من أهم العناصر والنقاط المهمة في أي بحث اجتماعي، بحيث أن هذه الدراسة الميدانية تتكون من عدة مجالات هي المجال المكاني و المجال الزمني و المجال البشري.

المطلب الأول: المجال المكاني

-نبذة تاريخية:

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والكائن مقرها بولاية الجزائر تحت شعار SADEG وذلك منذ توحيد شركات التوزيع في أفريل 2017.

تعتبر مديرية التوزيع بأدرار أحد أهم المديريات التابعة للمديرية الجهوية للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لآتساع حجم زبائنها و زيادة احتياجاتهم.

-الموقع الجغرافي: تقع مديرية التوزيع جنوب غرب ولاية أدرار يحدها من الشمال حي 68 مسكن ومن الجنوب حي 100 مسكن العربي بن مهدي، أما من الشرق فيحدها سوق بودة للخضر والفواكه ومن الغرب ثانوية خالد ابن الوليد.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، ومن أهم الأهداف التي أنشأت من أجلها هي خدمة الزبون، حيث تنقسم إلى عدة مصالح لها علاقة مباشرة معه، منها تجارية ومنها صيانة ومنها مصالح خاصة بالمنشآت تسهر على خدمة هذا الزبون كما تنقسم إلى مصالح إدارية تعمل على حسن سير المصالح السالفة الذكر من أجل القيام بالواجب على أحسن وجه ممكن.

❖ الفرع الأول: مدير التوزيع: و من مهامه :

- إمضاء الشيكات
- عقد الاجتماعات
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)

- اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .
يعتبر مدير التوزيع صاحب السلطة الأول في المديرية ومن ومنه تنطلق جميع أنواع الصلاحيات لباقي الأقسام، حيث يندرج تحت مدير التوزيع أمانته الخاصة ومسؤول الإعلام والاتصال ثم مساعد الأمن الداخلي ومسؤول الأمن والحماية ، مع العلم بان مدير التوزيع لا يستطيع أن يتتبع جميع أمور الإدارة بنفسه لهذا يفوض الصلاحيات للرؤساء الأقسام بحيث تكون الصلاحيات مخولة لكل رئيس قسم على قسمه فقط وباقي المصالح التابعة لقسمه، وعند غياب مدير التوزيع إما في مهمة أو في عطلة يفوض سلطته باقتراح منه أو بالترتيب على حسب الاختصاص؛ إلى رئيس قسم تقنيات الكهرباء بصفته الأقرب حيث أن هذا الأخير يشرف على أهم منتج في المديرية وهو الكهرباء، ثم رئيس قسم العلاقات التجارية بصفته المسؤول على مداخل المؤسسة وهو سبب بقائها في السوق، ثم رئيس قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال ثم رئيس قسم تقنيات الغاز ثم رئيس قسم أنظمة الإعلام الآلي ثم رئيس قسم المحاسبة والمالية ثم رئيس قسم الموارد البشرية هكذا هو الترتيب بالنسبة لثقافة الشركة ويبقى المدير المسؤول الأول عن من يخلفه بحث يكون التفويض كتابياً.

❖ **قسم تقنيات الكهرباء:** وتندرج تحته ثلاثة مصالح وهي: مصلحة استغلال الكهرباء ومصلحة قنوات التحكم عن بعد ثم مصلحة الصيانة وأربع مقاطعات للكهرباء وتتمثل مهام رئيسه الأساسية في :

- مراقبة عمليات صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الإعلام الآلي.
 - السهر على عملية تصليح الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
 - الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .
- في كثير من الأحيان تلزم المهام رئيس القسم بالذهاب إلى الاجتماعات والوقوف في عديد المرات على أعمال الصيانة مما يترتب عليها ترك منصبه حيث يفوض صلاحياته إلى رؤساء المصالح بالترتيب ومما لا شك فيه أن عملية التفويض تمر بالترتيب نظراً لأهمية كل مصلحة بالنسبة للقسم، وعلى هذا تعهد الصلاحيات مباشرة إلى رئيس مصلحة استغلال الكهرباء ثم رئيس مصلحة قنوات التحكم عن بعد ثم رئيس مصلحة الصيانة ثم رئيس مقاطعة الكهرباء التابع لإقليم الاختصاص.

❖ قسم العلاقات التجارية : و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين

المديرية و الزبون حيث يضم هذا القسم في ثناياه ثلاث مصالح وخمس وكالات تجارية وتتمثل مهام رئيسه في:

- مراقبة عملية إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
- التأكد والحرص على توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز للزبائن.
- الحرص الشديد على متابعة تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
- النظر والرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

تعتبر هذه المهام كثيرة جدا بالنسبة لشخص واحد ولهذا يعهد رئيس القسم بتفويض بعض الصلاحيات لمساعديه على حسب اختصاص كل مصلحة من المصالح الثلاثة بالإضافة إلى الوكالات التجارية الخمسة، حيث يفوض رئيس القسم بجزء من صلاحياته عند غيابه لأي سبب من الأسباب إلى رئيس مصلحة تقني تجاري، ثم رئيس مصلحة التحصيل ثم رئيس مصلحة الزبائن.

❖ قسم تقنيات الغاز: في السابق لم يكن هناك قسم للغاز وهذا بسبب عدم وجود غاز المدينة، ومع التطور الحاصل في الدولة ظهر غاز المدينة أين عملت المديرية لاستحداث قسم خاص لتقنيات الغاز واستحداث قطاع لاستغلال من اجل السهر على تزويد كل زبون بالغاز دون استثناء مع الحرص على سلامة الأشخاص والمعدات.

يضم قسم تقنيات الغاز مصلحتين واحدة لاستغلال الغاز والثانية للصيانة وأربع مقاطعات، حيث أن مهام رئيس قسم تقنيات الغاز تتشابه مع مهام رئيس تقنيات الكهرباء ولكن المهام مخصصة للغاز فقط، وبخصوص عملية تفويض السلطة فإنه في حالة غياب رئيس القسم لأي سبب من الأسباب فإنه يعهد بالصلاحيات إلى رئيس مصلحة الاستغلال ثم رئيس مصلحة الصيانة بالترتيب ثم رئيس مقاطعة الكهرباء.

❖ قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: يعتبر هذا القسم مهم جدا في المديرية وأهميته

تظهر عند الرغبة في تزويد أي زبون بالكهرباء أو الغاز، فلا يمكن للأقسام السالفة الذكر القيام بعملية البناء أو استحداث شبكة للكهرباء أو الغاز فقسم الدراسات وتنفيذ الأشغال يقوم بهذه المهمة وتجسيد المشاريع على ارض الواقع أما الأقسام السالفة

الذكر تقوم بعملية التزيد فقط إما بالكهرباء أو الغاز وتتبع الأعطاب والقيام بالصيانة في الوقت المحدد، وتعتبر عملية مراقبة تنفيذ الأشغال بالوجه الصحيح من أهم مهام رئيس هذا القسم.

❖ **قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يعتبر هذا القسم الحجر الأساس فكل العمليات التي تقوم بها حواسيب المديرية مرتبطة بهذا القسم، حيث يتحكم بها في شكل شبكة و لا يمكن لأي عون أن يغير من إعدادات الجهاز إلا بموافقة من طرف القسم وذلك من أجل سلامة الأجهزة وسلامة أنظمة المديرية التي تعتبر عصب الإدارة، و من أهم مهام رئيسه:

- تتبع الشبكة وحمايتها من الأعطاب.
- التواصل مع رؤساء الأقسام.
- ضمان صيانة الأجهزة (أجهزة الإعلام الآلي، طابعات، شبكات...)
- وغيرها بحسب المواقف.

❖ **قسم المالية والمحاسبة:**

وظائف هذا القسم متعددة مثله مثل أي قسم للمالية والمحاسبة في أي مديرية، يظم هذا القسم في طياته ثلاثة مصالح وهي مصلحة الاستغلال المحاسبي و مصلحة المالية ومصلحة الميزانية، يعتبر رئيس مصلحة المالية المفوض أليا للسلطة وفي حالة غياب رئيس القسم وهذا كما قلنا بأن الترتيب في تفويض السلطة يكون على حسب مصلحة القسم.

❖ **قسم الموارد البشرية:** إن قسم الموارد البشرية مسؤول بالدرجة الأولى عن أهم الأمور التي تبقي المورد البشري على رأس العمل وهو الأجر، حيث يضم مصلحتين وهما مصلحة الإدارة ومصلحة المسار الوظيفي والتكوين، حيث تهتم مصلحة الإدارة بالأجر وكل ما له علاقة بالأجر والمكافآت وغير ذلك ثم مصلحة المسار الوظيفي والتكوين وتهتم بالمسار الوظيفي للعمال من ترقيات وتكوين، يفوض رئيس القسم صلاحياته مباشرة إلى رئيس مصلحة الإدارة ثم رئيس مصلحة المسار الوظيفي والتكوين على الترتيب.

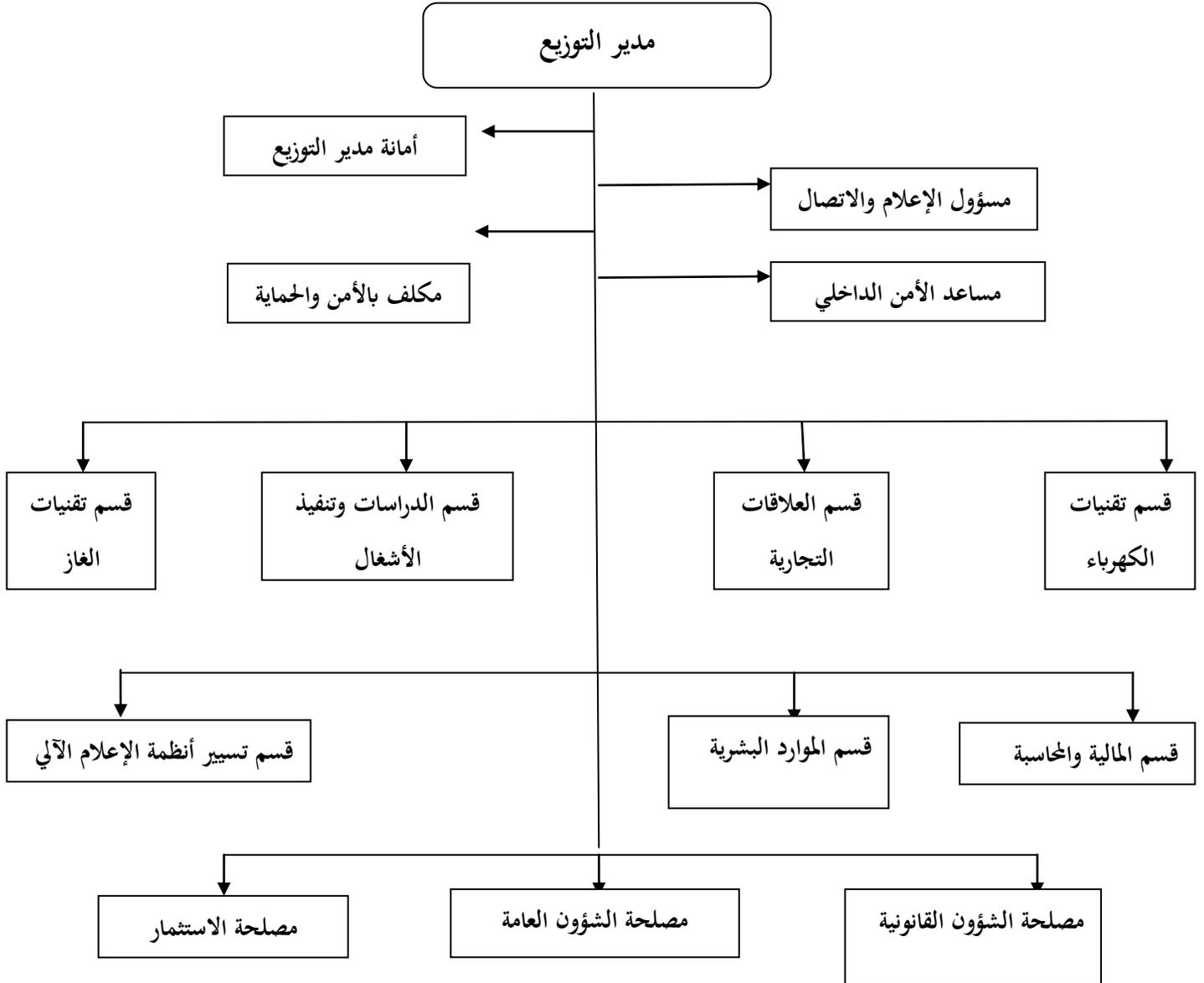
❖ **مصلحة الشؤون العامة:** تعتبر مصلحة الشؤون العامة المسؤولة عن عتاد الإدارة من أجهزة تبريد والعتاد الاستهلاكي كالأقلام وقطاع الغيار للطابعات والنظافة

كما أنها المسؤولة عن حظيرة السيارات وغيرها من الأمور اليومية لسير المرفق، حيث أن عملية تفويض السلطة هنا تمر مباشرة من رئيس المصلحة إلى الإطار المباشر التابع لرئيس المصلحة¹

❖ **مصلحة الاستثمار والصفقات:** تتخصص هذه المصلحة في دراسة السوق وملاحظة الاحتياج من المشاريع، بحيث تعد لهذه الحالة نوع المشروع والشروط الواجب توفرها حول مكان إقامة هذا الأخير وكذا مراعاة الشروط الواجب توفرها في الشركة التي تأخذ المناقصة، وذلك بإعداد دفتر للشروط يباع على مستوى المديرية يتضمن جميع البنود التي يجب احترامها من كلا الطرفين، على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الاستثمار والصفقات يتبع إداريا لمدير التوزيع وتمر عملية تفويض السلطة في هذه المصلحة من رئيسها إلى الإطار صاحب أعلى رتبة إدارية تابع لنفس المصلحة.

الشكل: (2)

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار



المطلب الثاني :

المجال الزمني: يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها الدراسة خاصة ما يتعلق بالجانب الميداني، من اجل الارتباط الموجود بين مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية وإمكانية تعميم النتائج، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية.

- **المرحلة الأولى:** أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث، وبعد أخذ الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة كان ذلك يوم 25 نوفمبر 2021 وعلى إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.
- **المرحلة الثانية:** هذه المرحلة بدأت بجمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 01 ديسمبر 2021 حيث جرى البحث عن المصادر والمراجع والدراسات السابقة، حيث تم خلال هذه المرحلة الوقوف على الخطة النهائية للدراسة الحالية، مع إجراء زيارة ميدانية وبطبيعة الحال بعد موافقة الرجل الأول لهذه المؤسسة.
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بإعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة بعد عرض الاستبانة للتحكيم من طرف أساتذة خبراء في التخصص من جامعة أدرار.

في الفترة ما بين السادس من فيفري إلى غاية العشرين من نفس الشهر تم فيها توزيع 42 استمارة باليد على عينة الدراسة، ثم بعد عملية الإجابة على الاستمارات تم إرجاع 33 استمارة فقط ، ثم تلتها عملية تحليل البيانات والخروج بالنتائج من خلال هذه الدراسة.

المطلب الثالث:

المجال البشري: يمثل المجال البشري المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراده الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك.

والمراد أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية كان لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق حيث أن فئة الإطارات والإطارات السامية هم الفئة المعنية بعملية التفويض والأكثر ممارسة لهذه العملية.

من خلال الإحصائيات المتوفرة و المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية فعدد العاملين بلغ 401 عامل موزعين كما يلي:

جدول (أ) : يبين توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع

النسبة	التكرار	الفئات
0,25%	01	المدير
01%	04	رؤساء الأقسام
6,5%	26	رؤساء المصالح
6,73%	27	المهندسين
5,73%	23	المكلفين
40,39%	162	التقنيين
39,49%	158	التنفيذ
100%	401	المجموع

المصدر: أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار

المبحث الثاني: عينة الدراسة و الأدوات المستخدمة في ذلك

المطلب الأول: عينة الدراسة:

يقصد بالعينة مجموع الوحدات التي يجب اختيارها بإتباع طرق إحصائية معينة تكفي أن تكون هذه الوحدات ممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي الذي اختيرت منه، و في دراستنا هذه استخدمنا العينة العشوائية.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي و الذي يعرف بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد و أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها، و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها، و الهدف الأساسي للمنهج الوصفي هو تقرير حقائق قائمة لموضوع أو ظاهرة معينة أي وصف الظاهرة محل الدراسة و تشخيصها و إلقاء الضوء على جوانبها المختلفة و جمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها و تحليلها.

المطلب الثالث : الأدوات المستعملة في الدراسة

الاستبيان

يعرف الاستبيان على أنها مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث،

و تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من
المبحوث.¹

¹ بلقاسم سلاطنية,, حسان الجيلاني, منهجية العلوم الاجتماعية, الدار الجزائرية للنشر و التوزيع, ط1, 2017, ص72.

المطلب الرابع: عرض و تحليل النتائج

1/ تحليل البيانات الشخصية:

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية تم حساب التكرارات و النسب المئوية و جاءت النتائج كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجدول رقم(01): يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	66,66
أنثى	11	33,33
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (01) تبين لنا بان نسبة 66,66% من العينة تتكون من الذكور و نسبة 33,33% من العينة من الإناث و هذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يحتاج إلى مجهود عضلي أكثر وبنية جسدية أكثر تحملاً منه في إدارة و عمل المكاتب إضافة إلى انه يرجع ذلك إلى توظيف الإناث بكثرة في التخصصات المطلوبة عكس الذكور و زد على ذلك ان المجتمع الإداري مجتمع متحفظ وملتزم ضد عمل المرأة وان مثل هاته الأعمال لا تتاسبه باعتباره عمل ميداني.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
اقل من 25	2	6,06
من 25-30	6	18,18
من 30 فما فوق	25	75,75
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (02) يظهر لنا أن نسبة 6,06% من المبحوثين تقل أعمارهم عن 25 سنة , و ما نسبته 18,18% أعمارهم ما بين (25) و (30) سنة, و نسبة 75,75% من المبحوثين أعمارهم من (30) سنة فما فوق. و يكشف الجدول أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم من (30) سنة فما فوق حيث وصلت نسبتهم 75,75% من المبحوثين , مما يؤكد أن أغلبيتهم من الذين لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	2	6,06
ثانوي	9	27,27
جامعي	22	66,66
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (03) يتضح إن نسبة 6,06% من المبحوثين يحملون شهادة التعليم المتوسط, ونسبة 27,27% من المبحوثين تابعو دراستهم الثانوية, وما نسبته 66,66% يحملون شهادات جامعية.

و نفسر ذلك ان غالبية المبحوثين في العينة جامعيين ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عال لما يتضمنه من دقة ويؤكد هذا على أنها تهتم بالمستوى التعليمي بالنسبة للعمل فهي تعتمد على المؤهلات العالية

الجدول رقم(04):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	9	27,27
مطلق	/	/
متزوج	24	72,72
أرمل	/	/
المجموع	33	100

من خلال الجدول (04) يتضح لنا أن نسبة 27,27% من المبحوثين عزاب ,ونسبة 72,72% من المبحوثين متزوجين, بينما لا يوجد أي مطلق أو أرمل بالمؤسسة.

و نفسر ذلك بحاجة أرباب العائلات للعمل أكثر من العزاب وذلك في سبيل توفير العيش الكريم لأنفسهم وعائلاتهم .

الجدول رقم(05):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الاقدمية في العمل

الاقدمية	التكرار	النسبة%
اقل من 5	3	9,09
من 5 إلى 10	14	42,42
من 10 إلى 20	11	33,33
20 فأكثر	5	15,15
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن نسبة 9,09% من العينة خبرتها اقل من 5 سنوات، و42,42% من العينة خبرتهم من 5 إلى اقل من 10 سنوات، وما نسبته 33,33% من عينة الدراسة خبرتهم من 10 إلى اقل من 20 سنة، ونسبة 15,15% من أفراد العينة خبرتهم من 20 سنة فأكثر، ويلاحظ أن الفئة الأولى الذين تقل مدة خبرتهم 5 سنوات فكانت نسبتهم 9,09% من العينة يرجع ذلك إلى أنهم من فئة الشباب إضافة إلى أن سنوات تكوينهم الأكاديمي تجعلهم يوظفون بعد سن الخامسة والعشرون.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
39,39	13	إطار
21,21	7	مشرف
39,39	13	عامل
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (06): يتضح لنا أن النسبة كانت متساوية بين الفئة الأولى والثالثة الذين كان مستواهم الوظيفي إطار وعامل حيث كانت نسبتهم 39,39% من المبحوثين، وما نسبته 21,21% كان مستواهم الوظيفي مشرف.

ونفس ذلك أنه راجع إلى نوعية التوظيف التي تعتمدها المؤسسة والتي تركز على خريجي الجامعات وأصحاب المستويات العليا من أجل تحسين مستوى العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق

النسبة %	التكرار	كيفية الالتحاق
72,72	24	مسابقة
27,27	9	شهادة علمية
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن غالبية العمال التحقوا بالمؤسسة عن طريق المسابقة وذلك بنسبة %72,72 وما نسبته %27,27 التحقوا بالمؤسسة بواسطة شهادة علمية.

المحور الثاني: القيادة

الجدول رقم (08): يوضح كيفية بناء القرارات في المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
39,39	15	تشاركية
45,45	18	القائد
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا ان غالبية القرارات في المؤسسة تبنى عن الرئيس و ذلك بنسبة 45;45 , في حين نجد ان نسبة 39,39% من المبحوثين يرون ان القرارات في المؤسسة تشاركية بين القائد و العمال .

ونفسر ذلك أن القرارات في المؤسسة صادرة عن القائد دون مشاركة العمال في ذلك, وهذا راجع إلى خبرة التي يمتلكها القائد عن باقي العمال إلا أن هذا يتنافى مع خصائص القيادة الديمقراطية التي تقوم على المشاركة في عملية صنع القرارات.

الجدول رقم(09):يوضح كيفية تقييم القرارات في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة%
جيدة	15	39,39
متوسطة	18	45,45
ضعيفة	/	/
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن بناء القرارات في المؤسسة مستواها متوسط بنسبة %45,45 و نجد أن ما نسبته %39,39 من المبحوثين يرون أن مستوى القرارات في المؤسسة جيد.

ونفسر ذلك على ان القرارات صادرة عن القائد دون مشاركة العمال في ذلك بالإضافة إلى أن الأهداف مسطرة من طرف السلطة العليا للمؤسسة في حين أن العمال يتشاركون في اتخاذ القرارات و هذا راجع إلى أن القائد يمنح بعض الحرية للعمال في بناء قرارات حسب قوانين ثابتة للشركة بما في ذلك القانون الداخلي للمؤسسة و القوانين التقنية الموجهة للعمل و العمال.

الجدول رقم(10):يوضح كيفية تقييم مستوى العلاقات في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة%
جيدة	30	90,90
سيئة	3	9,09
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(10) يتضح لنا إن تقييم العلاقات في المؤسسة جيد بنسبة %90,90 ويرى بعض العمال إن مستوى العلاقات سيئة في المؤسسة بنسبة%9,09.

ونفسر ذلك أن مستوى العلاقات في المؤسسة يسير بشكل جيد وهذا راجع إلى ان الاتصال بين عمال المصالح أكثر نجاعة، بالإضافة إلى كونها تتصف بالسلاسة والمرونة في التعامل، في حين يرى البعض الآخر من عينة المبحوثين أن العلاقات بالمؤسسة تسير بشكل سيء و ذلك بسبب اتكال الأشخاص على أشخاص آخرين في القيام بالشغل .

الجدول رقم (11): يوضح وجود تفاعل وتواصل بين القائد والعمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
أحيانا	6	18,18
نوعا ما	12	36,36
دائما	14	42,42
أبدا	1	3,03
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (11) نرى ان هناك تفاعل وتواصل بين القائد والعمال بشكل دائم بنسبة %42,42. في حين نسبة %36,36 من المبحوثين أجابوا بنوعا ما, ومنهم من أجاب باحيانا بنسبة %18,18. وأبدا بنسبة %3,03.

ونفسر من خلال ما سبق هناك تفاعل وتواصل دائم بين القائد والعمال بشكل كبير, وهذا راجع إلى المعاملة الجيدة التي يمنحها القائد للعمال من خلال توجيههم وإرشادهم في القيام بالعمل مما يؤدي بالعمال إلى محاولة تحسين أدائهم من اجل الرفع من مردودية الإنتاج في المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضح كيفية تقييم سير العمل في المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
منظم	28	84,84
تسيبي	5	15,15
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (12) نرى ان العمل في المؤسسة يسير بشكل منظم بنسبة %84,84 في حين أجابوا عينة من المبحوثين على ان العمل في المؤسسة تسيبي بنسبة %15,2.

ونفسر ذلك إن العمل في المؤسسة منظم ويسير وفق قوانين ثابتة وهذا راجع إلى إتباع العمال للوائح والتعليمات وسعيهم لبلوغ الأهداف المسطرة, بالإضافة إلى إن الرئيس صارم في تطبيق القوانين, ووجود برنامج محدد وطرق عمل واضحة بالمؤسسة. وفي بعض الأحيان يكون العمل تسيبي بسبب غياب المسؤولين وعدم انضباط بعض العمال.

الجدول رقم (13): يوضح وجود عدالة في التعامل من طرف القائد مع العمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	26	78,78
لا	7	21,21
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (13) نرى أن عينة من المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة %78,78. و أن نسبة %21, 21 أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن هناك عدالة في تعامل القائد مع العمال و هذا راجع إلى الصفات التي يتمتع بها القائد من أخلاق حميدة وسمعة طيبة ,مما يؤدي إلى الرفع من مكانته بين العمال ومستواه العملي.

الجدول رقم(14):يوضح اهتمام القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل مع العمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	26	78,78
لا	7	21,21
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (14) نرى إن نسبة %78,78 أجابوا بنعم.في حين نجد بعض المبحوثين أجابوا بلا بنسبة%21,21.

ونفسر ذلك إن القائد يهتم بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل مع العمال وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة بين القائد والعمال ,مما تحفز الإبداع والحماس لدى العمال وهو ما جاء به جورج التون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي دعت إلى تجسّن أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

الجدول رقم(15):يوضح الثقة بين القائد و العمال وتفويضهم السلطة

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	29	87,87
لا	4	12,12
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (15) نرى أن نسبة 87,87% أجابوا بنعم. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا نسبتهم 12,12%.

ونفسر ذلك أن القائد يثق في العمال ويفوض لهم السلطة, وهذا راجع إلى الإيمان القائد بقيمة العامل وقدرته على العمل إضافة إلى أن تفويض السلطة للعمال يساعد اختيار القرارات الملائمة والمحقة لأهداف المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح مساعدة القائد للأفراد و الجماعات في صنع القرارات

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	29	87,87
لا	4	12,12
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن عدد المبحوثين الذين نسبتهم 87,87% أجابوا بنعم, والذين نسبتهم 12,12% كانت إجابتهم بلا.

ونفسر ذلك أن صنع القرارات في مؤسسة سونلغاز يتم من خلال مساعدة القائد للأفراد والجماعات في العمل, وهذا لكون المؤسسة تدير على النمط القيادي الديمقراطي والذي يقوم على المشاركة في صنع القرارات وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار حيث يمكن للقائد من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة.

الجدول رقم(17):يوضح اهتمام القائد بآراء العمال وأفكارهم

الإجابات	التكرار	النسبة%
أحيانا	11	33,33
نوعا ما	14	42,42
دائما	8	24,24
أبدا	/	/
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا باحيانا كانت %33,33,بينما الذين أجابوا بنوعا ما كانت نسبتهم %42,42,والذين أجابوا بدائما كانت نسبتهم %24,24.

ونفسر ذلك أن القائد يتهم بالآراء والأفكار التي يقدمها العمال داخل المؤسسة حول العمل ,بحيث يساعد ذلك على زيادة الثقة العمال بالقائد و بأنفسهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة والرفع من مستوى إنتاجهم وتنمية قدراتهم العلمية والعملية وفي حين عدم اهتمام القائد بآراء العمال وأفكارهم يؤدي إلى خلق فجوة بين القائد والعمال مما يؤثر على إنتاج المؤسسة .

الجدول رقم(18):يوضح مراعاة القائد للشؤون الأسرية واهتمامات العمال

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	24	72,72
لا	9	27,27
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(18) يتضح لنا أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعم كانت نسبتهم %72,72,بينما الذين أجابوا بلا كانت نسبتهم %27,27.

ونفسر ذلك إن القائد يهتم بالعمال ويراعي شؤونهم الأسرية وأحوالهم المادية والمعنوية وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية مما يعمل على تحقيق الاندماج بين العمال والقائد ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها .

الجدول رقم(19):يوضح صرامة تطبيق اللوائح والأوامر داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	26	78,78
لا	7	21,21
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(19) يتضح أن نسبة 78,78% أجابوا بان هناك صرامة من طرف الرئيس في تطبيق اللوائح داخل المؤسسة، ونسبة 21,21% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن تطبيق اللوائح في المؤسسة يتم بشكل صارم و المتوقف على الأوامر التي تأتي من طرف القائد والمتمثلة في التعليمات والتوجيهات والتي تسيروققها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(20):يوضح تصرف القائد بتسلط داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة %
أحيانا	9	27,27
نوعا ما	13	39,39
دائما	/	/
أبدا	8	24,24
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (20) نرى ان نسبة 27,27% أجابوا بان هناك تسلط من طرف القائد داخل المؤسسة ويكون هذا أحيانا, ونسبة 39,39% أجابوا بنوعا ما, و نسبة 24,24% أجابوا بأبدا.

ونفسر ذلك على أن القائد يمارس سلطة مع العمال داخل المؤسسة, إلا أن استخدامه لهذا الأسلوب تسلطي هو من خوفه من فقدان القوة والصلاحيات داخل المؤسسة والاعتقاد بان العاملين غير قادرين على اتخاذ القرارات صائبة, مما يزيد من قدرتهم العملية والسير المنظم للعمل.

الجدول رقم (21): يوضح استغلال القائد مركزه ومكانته للوصول إلى أهدافه

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	9	27,27
لا	24	72,72
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن نسبة 27,27% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن هناك استغلال من طرف الرئيس من خلال مركزه ومكانته للوصول إلى أهدافه, ونسبة 72,72% أجابوا بلا.

و نفسر ذلك أن القائد لا يستغل مكانته ومركزه من اجل الوصول إلى أهدافه , بل يسعى القائد إلى التعرف على آراء الآخرين وأفكارهم واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة واحتياجات العمال.

الجدول رقم(22):يوضح مرونة العمل داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	25	75,75
لا	8	24,24
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن نسبة %75,75 الذين أجابوا بنعم أن هناك مرونة في العمل داخل المؤسسة، ونسبة %24,24 هم الذين أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن العمل داخل مؤسسة سونلغاز يسير بشكل مرن ، مما يسهل من عمل الموظف وانجازه بإتقان في وقت وجيز والتحصل على نتائج مرضية في العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(23):يوضح أخذ العمال الحرية في العمل

الإجابات	التكرار	النسبة%
أحيانا	16	48,48
نوعا ما	10	30,30
دائما	6	18,18
أبدا	1	3,03
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا أن نسبة %48,48 من المبحوثين أجابوا بأحيانا أن الرئيس يمنح حرية التصرف للعمال، ونسبة %30,30 أجابوا بنوعا ما و نسبة %18,18 أجابوا دائما، ونسبة %3,03 أجابوا بأبدا.

و نفسر ذلك أن القائد يترك للعمال حرية التصرف في أداء العمل، و هذا راجع إلى عدم إيمان القائد بقدرة العمال على العمل و اعتقاده بمشاركة العمال للمعلومات

مع الآخرين أي تسرب الأفكار والخطط للمنافسين, وذلك من اجل صيرورة العمل بشكل منظم وغير تسيبي.

الجدول رقم(24):يوضح تسامح القائد مع العمال

النسبة	التكرار	الإجابات
45,45%	15	أحيانا
27,27%	9	نوعا ما
9,09%	3	دائما
18,18%	6	أبدا
100%	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتضح لنا أن نسبة 45,45% أجابوا باحيانا يوجد تسامح من طرف القائد عند التقصير في العمل, ونسبة 27,27% أجابوا بنوعا ما , ونسبة 9,09% أجابوا بدائما, ونسبة 18,18% أجابوا أبدا.

ونفسر ذلك أن القائد لا يتسامح مع العمال عند تقصيرهم في العمل ووقوعهم في أخطاء مهنية, وهذا راجع إلى صرامة القوانين وتطبيق اللوائح, مما يضبط ويحسن أداء العمال , مما يساعد على تحقيق أفضل إنتاج للمؤسسة .

الجدول رقم(25):يوضح وقوع العمال في موقف قيادي

النسبة %	التكرار	الإجابات
48,48	16	نعم
51,51	17	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم(25) يتضح لنا أن نسبة 48,48% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم , ونسبة 51,51% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن اغلب العمال لم يسبق لهم أن وقعوا في موقف يجبرهم على القيادة, وهذا راجع إلى انعدام الثقة في النفس في إصدار القرارات والأوامر داخل المؤسسة.

2/ المحور الثاني: أداء العاملين

الجدول رقم(26):يوضح إن كان العمل مناسباً للعمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	27	81,81
لا	6	18,18
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(26) يتضح لنا أن نسبة 81, 81% أجابوا بنعم أن العمل مناسب لهم , ونسبة 18,18% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن العمال راضون عن عملهم وهذا راجع إلى أن العمل يتماشى وفق متطلباتهم العملية ويجدون أريحية أثناء القيام بالعمل, وهذا ما يدفع العامل إلى تحقيق أفضل أداء في عمله ما يساعد على رفع إنتاج المؤسسة.

الجدول رقم (27):يوضح مدى تناسب مكان العمل بالنسبة للعمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	29	87,87
لا	4	12,12
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(27) يتضح لنا أن نسبة 87, 87% أجابوا بنعم أن مكان العمل مناسب لهم, ونسبة 12, 12% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن العمال يناسبهم مكان العمل وهذا من خلال توافق بيئة العمل مع متطلبات العامل مما يجعله منضبط من ناحية انجاز العمل ومحاولة الرفع من قدرته العلمية.

الجدول رقم(28):يوضح مدى صعوبة القيام بالعمل

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	11	33,33
لا	22	66,66
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (28) يتضح لنا أن نسبة 66,66% أجابوا بان ليس هناك صعوبة في القيام بالعمل ونسبة 33,33% أجابوا بنعم .

ونفسر ذلك أن هناك العديد من عمال مؤسسة لم يجدوا صعوبة أثناء القيام بعملهم وهذا راجع إلى الخبرة التي يمتلكها العمال عن العمل ولأنه يدخل ضمن تخصصاتهم في حين نجد بعض العمال يواجهون صعوبة في القيام بالعمل وهذا راجع إلى كثرة المهام قلة العمال،بالإضافة إلى تراكم الأعمال وطلبها في إن واحد بالنظر إلى الوقت.

الجدول رقم(29):يوضح مناسبة الظروف المحيطة بالعمل للعمال

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	31	93,93
لا	2	6,06
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن نسبة 93,93% أجابوا بنعم بان ظروف العمل جيدة ونسبة 6,06% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك بان الظروف المحيطة بالعمل جيدة ومتناسبة مع العمال وهذا راجع الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعمال.

الجدول رقم(30):يوضح مدى وجود صرامة في أداء العمل

النسبة%	التكرار	الإجابات
75,75	25	نعم
24,24	8	لا
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) يتضح لنا أن نسبة 75,75% أجابوا بنعم بان هناك صرامة في أداء العمل ,ونسبة 24,24% أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن العديد من العمال يجدون صرامة في عملهم وهذا راجع إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم بالإضافة إلى التقييد بلوائح المؤسسة ووجود أهداف مستمرة يجب بلوغها ولا تبلغ الأهداف بالتراخي .

الجدول رقم(31):يوضح تقييم العمال لسرعة الإنتاج بالمؤسسة

النسبة%	التكرار	الإجابات
54,54	18	جيدة
45,45	15	متوسطة
100	33	المجموع

من خلال الجدول رقم(31) يتضح لنا أن نسبة 54,54% من العمال يرون بان سرعة الإنتاج بالمؤسسة جيدة,ونسبة 45,45% أجابوا بمتوسطة.

ونفسر ذلك أن عمال مؤسسة سونلغاز يقيمون سرعة الإنتاج بالمؤسسة على أنها جيدة وهذا راجع إلى حسن مسار العمل والتنسيق بين جميع الوحدات, بالإضافة إلى الأداء الجيد الذي يقدمه العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(32):يوضح ملاحظة العمال لتغيب زملائهم في العمل

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	7	21,21
لا	26	78,78
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (32) يتضح لنا أن نسبة 78,78% يرون بان لا يوجد تغيب من طرف العمال , ونسبة 21,21% أجابوا بنعم يوجد تغيب من طرف العمال.

ونفسر ذلك بأنه لا يوجد تغيب كثير للعمال بالمؤسسة وهذا راجع إلى النظام الداخلي للمؤسسة التي يتصف بالصرامة. ويفرض على العمال الالتزام بعدم التغيب عن العمل بالإضافة إلى أهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.

الجدول رقم (33):يوضح مدى توفر المؤسسة على برامج تدريبية

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	26	78,78
لا	7	21,21
المجموع	33	100

من خلال تحليلنا للجدول رقم (33) يتضح لنا أن نسبة 78,78% من المبحوثين أجابوا بنعم أي تتوفر المؤسسة على برامج تدريبية,بينما نجد نسبة % 21,21 أجابوا بلا.

و نفسر ذلك أن المؤسسة تتوفر على برامج تدريبية حيث أنها تقوم بتدريب العمال الجدد نظريا وتطبيقيا, وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى إلى توظيف عمال لهم

معارف و إلمام تام بطبيعة وصلاحيات الوظيفة من اجل تحقيق أداء أفضل وإنتاج أفضل للمؤسسة.

الجدول رقم (34):يوضح مدى تدريب العمال على العمل

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	26	78,78
لا	7	21,21
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(34)يتضح لنا بان نسبة%78,78 من العينة أجابوا بنعم تم تدريبهم على العمل في حين آخر نجد %21,21من العينة أجابوا بلا.

ونفسر ذلك بان المؤسسة تقوم بتدريب عمالها ليقدموا أفضل أداء للمؤسسة وليكونوا خلفية عامة عن الوظيفة.

الجدول رقم(35):يوضح مدى استفادة العمال من التدريب

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	27	81,81
لا	6	18,18
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(35) يتضح لنا أن نسبة %81,81 من مجموع المبحوثين أجابوا بنعم استفادوا من التدريب المقدم لهم طرق المؤسسة ونسبة %18,18من المجموع العينة أجابوا بلا.

ونفسر ذلك بان العمال استفادوا كثيرا من التدريب الممنوح لهم بالمؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بعمالها وتؤمن كل ما من شأنه يحسن من أدائهم من اجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(36):يوضح مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على أداء العمال

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	25	75,75
لا	8	24,24
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (36) يتضح لنا أن نسبة 75,75% من المبحوثين أجابوا بنعم أن عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤثر على أدائهم بينما نجد 24,24% من المبحوثين أجابوا بلا.

ونفسر ذلك أن عدم مشاركة القائد للعمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة يشعرهم بالإحباط وأنهم ملزمون بأداء أعمالهم دون التدخل في القرارات , وبذلك إبداء رأيهم وهذا راجع إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على توحيد العلاقة بين القائد والعمال وتسهل من عملية التواصل.

الجدول رقم(37):يوضح تأثير العلاقات الاجتماعية والتنظيمية على أداء العاملين

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	25	75,75
لا	8	24,24
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (37) يتضح لنا أن نسبة 75,75% من عينة المبحوثين أجابوا بنعم إي تأثر العلاقات داخل المؤسسة على أدائهم في حين آخر نجد 24,24% من المبحوثين أجابوا بلا أي أن العلاقات داخل المؤسسة لا تؤثر على أداء العمال ومستواهم العملي.

ونفسر ذلك على أن المؤسسة تسعى من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية سواء بين القائد والعمال فيما بينهم إلى تحقيقي الاندماج بينهم وبين التنظيم وتفهم القائد لمشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة فهم صور التعرض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها من أجل إشباع الحاجيات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للعمال وتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما ورد في خصائص القيادة الديمقراطية .

الجدول رقم(38):يوضح إرشاد القائد للعمال وتقييم نتائج عملهم

الإجابات	التكرار	النسبة%
أحيانا	9	27,27
نوعا ما	9	27,27
دائما	13	39,39
أبدا	2	6,06
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (38) يتضح لنا أن نسبة المبحوثين يرون أن القائد يقوم بإرشاد العمال ويقيم نتائج عملهم بنسبة%39,39,بينما عينة أخرى يرون أحيانا و نوعا ما يقوم القائد بإرشادهم ويقيم عملهم داخل المنظمة وكانت نسبتهم%27,27, و هنا يوجد تذبذب في آراء العمال داخل مؤسسة حول تقييم القائد لعمل العمال وإرشادهم في العمل , ونسبة %6,06 أجابوا بأبدا.

ونفسر ذلك على أن القائد في المؤسسة ملما بتقييم العمال وهذا من خلال سلوكهم ويقوم دائما بإرشادهم وتوجيههم نحو الصواب وهذا من أجل رفع حماس ودرجة الانشداد إلى المنظمة مع زيادة شعور العمال بالمسؤولية وما يترتب عليها من صدور قرارات بشأن مستقبله في المنظمة.

الجدول رقم(39):يوضح تأثير المعارف والخلفية العامة عن الوظيفة على أداء العمال

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	28	84,84
لا	5	15,15
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (39) ينضح لنا أن نسبة 84,84% من المبحوثين أجابوا بنعم تأثر المعارف والخلفية العامة للوظيفة على أدائهم, في حين نجد ما نسبته 15,15% من المبحوثين أجابوا بلا.

ونفسر ذلك على أن المعرفة القبلية والخلفية العامة عن الوظيفة التي تقدمها المؤسسة للعامل تجعله يسعى إلى تقديم أفضل أداء للمؤسسة بحيث تجعله مدرك تماما لعمله ويتصرف على حسب ما هو مكلف به مما يدفعه إلى محاولة تحسن أدائه من اجل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

الجدول رقم(40):يوضح اعتماد القائد على إقامة منافسة بين العمال لتحفيزهم

الإجابات	التكرار	النسبة %
نعم	18	54,54
لا	15	45,45
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(40) يتضح لنا أن أكثر من عمال المؤسسة يرون أن القائد يعتمد على إقامة منافسة بين العمال وهذا من اجل تحفيزهم بنسبة 54,54% ونسبة 45,45% بلا.

و نفسر ذلك على أن القائد يعمد أسلوب المنافسة داخل مؤسسة مما يدفع العمال إلى تأدية عملهم بشكل جيد وتحفيز القائد على ذلك وأيضا نجد بعض العمال ملمين لعملية التحفيز مما يساعدهم في الترقية إلى منصب آخر والرفع من مستوى الإنتاج للمؤسسة.

الجدول رقم(41):يوضح تأثير اهتمام القائد بشؤون العاملين على أدائهم

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	31	93,93
لا	2	6,06
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم (41) يتضح لنا أن اغلب المبحوثين أجابوا بنعم أي أن هناك اهتمام من طرف القائد بشؤون العمال بحيث بلغت نسبتهم %93,93 , في حين نجد ما نسبته %6,06 من المبحوثين أجابوا بلا.

ونفسر ذلك على أن اهتمام القائد بشؤون العاملين يوطد من علاقتهم مع بعض مما يعمل على بث الروح لدى العاملين ويؤدي إلى التزامهم تجاه العمل وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل مسؤولية العمل كاملة من أجل خلق مستقبل واعد للمؤسسة.

الجدول رقم(42):يوضح حسن تعامل الإدارة مع العمال

الإجابات	التكرار	النسبة%
نعم	29	87,87
لا	4	12,12
المجموع	33	100

من خلال الجدول رقم(42) يتضح لنا أن اغلب المبحوثين يرون هناك حسن في تعامل الإدارة مؤسسة مع العمال وتقديم مساعدة لهم وكانت نسبتهم %87,87, بينما يرى بعض المبحوثين يرون أن عدم تعامل الإدارة مع العمال بشكل جيد وكانت نسبتهم %12,12.

ونفسر ذلك على أن المؤسسة لديها علاقات اجتماعية وتنظيمية مما يدفع بعمالها إلى تحسين من مستواهم العملي ويزيد ذلك من رفع إنتاج المؤسسة وتحقيق أهدافها.

تحليل و تفسير الجداول المركبة

الجدول رقم(43) يوضح: العلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة و تقييم مستوى علاقة القائد بالعمال

المجموع	كيف تقييم مستوى العلاقات في المؤسسة				جيدة	سيئة	المجموع	100%	15
	جيدة	سيئة	جيدة	سيئة					
كيفية تبني القرارات في المؤسسة	13	86,66%	2	13,33%	15	100%	15	100%	
القائد	18	100%	0	0	18	100%	18	100%	
المجموع	31	93,93%	2	13,33%	33	100%	33	100%	

من خلال الجدول رقم(43) يتضح لنا 15 من المبحوثين أي نسبة 100% من مجموع العينة يرون أن القرارات في المؤسسة تشاركية بين القائد و العمال في حين نجد 18 من المبحوثين أي ما نسبته 100% من مجموع العينة يرون أن القرارات في المؤسسة تتخذ من طرف القائد فقط ونجد 31 مبحوث أي ما نسبته 93,93% يرون أن علاقة القائد و العمال جيدة بينما هناك مبحوثان أي بنسبة 13,33% من المبحوثين يرون أن علاقة القائد و العمال سيئة.

و نفسر ذلك أن %86,66 من المبحوثين يرون أن العلاقة بين القائد و العمال جيدة و ذلك لأن القرارات تشاركية بين القائد و العمال و هذا راجع إلى أن الاتصال بين عمال المصلحة أكثر نجاعة بالإضافة إلى كونها تتصف بالسلاسة و المرونة في التعامل , في حين نرى أن %13,33 من المبحوثين يرون أن العلاقات بين القائد و العمال سيئة بالرغم من أن القرارات تشاركية و هذا راجع إلى اتكال بعض العمال على الآخرين في القيام بالشغل.

و نجد 100% من مجموع العينة يرون أن العلاقة جيدة بين القائد و العمال بالرغم من أن القرارات صادرة عن القائد وهذا راجع إلى أن القرارات في المؤسسة تبنى حسب قوانين ثابتة بما في ذلك القانون الداخلي للمؤسسة .

الجدول رقم (44) يوضح: العلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة وصعوبة القيام بالعمل

		هل تجد صعوبة أثناء القيام بالعمل				المجموع	
		لا	نعم	لا	نعم		
100%	15	20%	3	80%	12	كيفية تبني القرارات في المؤسسة	تشاركية
"100%	18	27,77%	5	72,22%	13		القائد
100%	33	24,24%	8	75,75%	25		المجموع

من خلال الجدول رقم (44) يتضح لنا أن 15مبحوث اي مانسبته 100% من مجموع العينة يرون أن القرارات في المؤسسة تشاركية بين القائد و العمال في حين نجد 18 مبحوث من مجموع العينة اي مانسبته 100% يرون أن القرارات في المؤسسة تتخذ من طرف القائد فقط، و 25 من المبحوثين اي بنسبة 75,75% يجدون صعوبة أثناء القيام بعملهم بينما هناك 8 من المبحوثين اي بنسبة 24,24% لا يجدون صعوبة أثناء القيام بعملهم .

ونفسر ذلك أن 80% من المبحوثين يجدون صعوبة أثناء القيام بعملهم بالرغم من أن القرارات تشاركية و هذا راجع إلى كثرة المهام و قلة العمال و تراكم الأعمال و طلبها في ان واحد، بينما نجد 20% من المبحوثين لا يجدون صعوبة أثناء القيام بعملهم بالرغم من أن القرارات تشاركية و هذا راجع إلى الخبرة التي يمتلكونها عن العمل.

ونجد 72,22% من المبحوثين يجدون صعوبة أثناء القيام بالعمل لأن القرارات صادرة عن القائد و هذا راجع إلى القرارات و الأوامر الصارمة الموجهة لهم، بينما نجد 27,77% من المبحوثين لا يجدون صعوبة أثناء القيام بالعمل لأن القرارات صادرة عن القائد و هذا راجع إلى أن محتوى العمل يدخل ضمن إطار تخصصهم.

الجدول رقم(45)يوضح: معامل الارتباط للعلاقة بين كيفية بناء القرارات في المؤسسة وتقييم مستوى العلاقات

كيف تبنى القرارات في المؤسسة	كيف تقيم مستوى العلاقات في المؤسسة			
1,000	-,278	Coefficient de corrélation	كيف تبنى القرارات في المؤسسة	Rho de Spearman
.	,117	Sig. (bilatéral)		
33	33	N		
-,278	1,000	Coefficient de corrélation	كيف تقيم مستوى العلاقات في المؤسسة	
,117	.	Sig. (bilatéral)		
33	33	N		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) أن معامل الارتباط بين بناء القرارات في مؤسسة سونلغاز و تقييم مستوى العلاقات في المؤسسة يساوي $-0,278$ سالب ضعيف جدا، و القيمة المعيارية sig تساوي $0,117$, و هذا يعني أنه توجد علاقة عكسية بين بناء القرارات في المؤسسة و مستوى العلاقات بين القائد و العمال.

الجدول رقم (46)يوضح:معامل الارتباط للعلاقة بين بناء القرارات في المؤسسة و صعوبة القيام بالعمل

هل تجد صعوبة أثناء القيام بالعمل	كيف تبنينا لقرارات في المؤسسة			
,090	1,000	Coefficient de corrélation	كيف تبنى القرارات في المؤسسة	Rho de Spearman
,617	.	Sig. (bilatéral)		
33	33	N		
1,000	,090	Coefficient de corrélation	هل تجد صعوبة أثناء القيام بالعمل	
.	,617	Sig. (bilatéral)		
33	33	N		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن معامل الارتباط بين بناء القرارات في مؤسسة سونلغاز و صعوبة القيام بالمهام يساوي 0,090 موجب ضعيف جدا, و القيمة المعيارية Sig تساوي 0,617 يعني أنه توجد علاقة طردية بين بناء القرارات في المؤسسة و صعوبة القيام بالمهام.

نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بتتبع الدراسة و بشقيها النظري و الميداني توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

1/ نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى:

- القيادة الإدارية هي التي تسعى إلى التوفيق بين متطلبات العامل و عمله ما يدفعه إلى تحقيق أداء أفضل للرفع من إنتاج المؤسسة.
- القائد الناجح هو الذي يسعى إلى خلق ظروف عمل جيدة تناسب العمال ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.
- ان القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب يجعلهم يكتسبون معارف أكثر عن الوظيفة و السعي لتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- القيادة الإدارية هي التي تشارك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة ما يعمل على توحيد العلاقة بين القائد و العمال و يسهل من عملية التواصل.
- المعرفة و الخلفية العامة عن الوظيفة التي يمتلكها العامل تجعله يسعى إلى تحسين أدائه للرفع من إنتاج المؤسسة.
- القيادة الناجحة هي التي تعتمد إلى إقامة منافسة بين العمال من أجل تحفيزهم مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم للمؤسسة.
- القيادة الإدارية هي التي تهتم بشؤون العاملين و تحفز لديهم الرغبة على الجدية في العمل و تحمل المؤسسة ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين و نجاح العمل داخل المؤسسة.
- القيادة الإدارية الناجحة التي تكون علاقات اجتماعية و تنظيمية مع العمال و تتقرب منهم يحسن من أدائهم و هذا ما ينعكس بالإيجاب على إنتاج المؤسسة.
- القيادة الإدارية تسعى إلى توظيف العمال الذين لديهم كفاءة و معارف مع إلمام تام بطبيعة العمل من أجل تحقيق أفضل أداء للمؤسسة.

2/نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

- تبين لنا أن الإدارة تطبق النمط القيادي الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- يعمل القائد داخل المؤسسة على تفعيل الاتصال بينه و بين العمال.
- تبين لنا أن العمل في المؤسسة منظم و يسير وفق قوانين ثابتة.
- تبين لنا أن القيادة تجعل من العمال في المؤسسة حلقة مترابطة و متواصلة مما يعزز الروابط و العلاقات بينهم.
- القيادة الديمقراطية هي التي تتعامل بعدالة مع جميع العمال يساهم في تحفيز العاملين على التفاني في العمل.
- القائد الناجح هو الذي يهتم بآراء العمال حول العمل مما يعزز الإبداع والحماس لديهم.
- القيادة الديمقراطية هي التي تضع الثقة في العاملين و تفوض لهم السلطة مما يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة, و هذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
- القائد الديمقراطي هو الذي يهتم بالعمال و يراعي شؤونهم الأسرية و حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية مما يحقق الاندماج بينه و بين العمال.
- القائد الناجح هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون استغلال مكانته في ذلك.
- تسعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح و أهداف كل من الإدارة و العمال.

خلاصة الفصل

جاء هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر النمط القيادي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بأدرار لاختبار فرضيات الدراسة و تحليلها.

وللوصول إلى مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (الأداء) في المؤسسة تم استعمال معامل الارتباط لتحديد هذه العلاقة , و عليه توصلنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بأدرار إلى أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط القيادي الديمقراطي, و أن القيادة الإدارية تؤثر إيجابا على أداء العاملين في المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

القيادة هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات , و لا تخلو أي مؤسسة من نمط قيادي يضبطها , فالقيادة تتم من خلال تأثير الفرد على مشاعر و أفكار الآخرين و توجيه سلوكهم لغرض معين , فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التطور و الازدهار , و هذا لن يأتي إلا من خلال الاهتمام الأولي بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه و تكوينه و تدريبه و من خلال هذا تقوم القيادة ببث روح التعاون و تكثيف الجهود من أجل تحقيق أهداف المنشودة للمؤسسة, بحيث يكمن نجاح المؤسسات في نجاح قادتها و مدى تأثيرهم على مرؤوسيهـم و تحفيزهم و توحيد جهودهم حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة و رضا.

و من خصائص القيادة اختيار الأسلوب الأنسب و تطبيقه لتحقيق أهداف المنظمة, بالإضافة إلى أن النمط المطبق في المؤسسة مع العاملين له تأثير مباشر على مستوى أدائهم و رفع إنتاج المؤسسة و تحقيق أهدافها.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع و المصادر

أ/القرءان الكريم:

1 /سورة النساء , الآية59.

ب/ المراجع:

- 1/ ابن منظور, لسان العرب , دار صادر , بيروت, ط1, 2000.
- 2/ احمد سيد مصطفى,إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة,دار النهضة العربية,القاهرة,ط1,2006.
- 3/ أديب خلف المكاوي, إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين,دار الخليج النشر والتوزيع, القاهرة.ط1,2009.
- 4/النمر, سعود بن محمد و آخرون, الإدارة العامة: الأسس و الوظائف, ط6, مكتبة الشقري, الرياض, 2006.
- 5/ بشير العلاق,القيادة الإدارية, بدون ط, دار البازوري العملية للنشر و التوزيع, الأردن, 2009.
- 6/ بلال خلف السكارنه,القيادة الإدارية الفعالة ,ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2010 .
- 7/ بلال سيد هاشم حسين ,السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الرياضية ,دار الوفاء لعننا الطباعة والنشر الإسكندرية ط1,2018 .
- 8/بلقاسم سلطنية,, حسان الجيلاني, منهجية العلوم الاجتماعية, الدار الجزائرية للنشر و التوزيع, ط1, 2017.
- 9/حسن احمد الشافعي,معايير تقييم الأداء الإداري في التربية البدنية والرياضة,دار الوفاء لعننا الطباعة والنشر,ط1,الإسكندرية, 2012.
- 10/حسين عبد الحميد رشوان, القيادة(دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيم) بدون ط, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2012.
- 11/حمدي أمين عبد الهادي,الفكر الإداري الإسلامي المقارن,ط3, دار الفكر العربي, القاهرة, 1990.
- 12/دانيال جولمان و آخرون, ترجمة عثمان الجيلالي المثلوثي, بشير احمد سعيد,القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج, دار المريخ, ب ط , الرياض, ب سنة.

- 13/رافدة عمر الحريري, القيادة و إدارة الجودة في التعليم العالي, ط1, دار الثقافة, عمان, 2010.
- 14/ ريس وفاء,نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق,دار اليازوري للنشر والتوزيع, د ط .
- 15/سامر جلده, السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة, ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, ص147
- 16/سعد علي ریحان المحمدي,إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية,دار اليازوري العلمية,د ط, 2019 .
- 17/سلوى عمر عبد الرحمن.الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين, الدار الجزائرية,ط1,2015.
- 18/صبحي جبیر العتيبي, تطور الفكر و الأساليب في الإدارة, بدون ط, دار وائل للنشر, عمان, 2007.
- 19/صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك الفعال في المنظمات, بدون ط, دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع, الإسكندرية, 2001.
- 20/طارق عبد الحميد البدري,الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية, ط1,دار الفكر للنشر و التوزيع, 2002.
- 21/ عائشة يوسف الشمالي,برنامج تحسين الأداء,دار الفجر للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى,2017.
- 22/ عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني, علم النفس التنظيمي و الإداري, ط1, مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض,2007.
- 23/عبد الشافي محمد أبو الفضل, القيادة الإدارية في الاسلام , ط1, المعهد العلي للفكر الإسلامي, القاهرة, 1996.
- 24/عبد العزيز صالح بن حبيتور, مبادئ الإدارة العامة, ط1, دار المسيرة للنشر و التوزيع, عمان, 2009.
- 25/عدنان يوسف العكوم, علم النفس الاجتماعي, ط1, إثراء للنشر و التوزيع, الأردن, 2009.
- 26/علاء محمد سيد قنديل,القيادة الإدارية و إدارة الابتكار, ط1, دار الفكر, الأردن, 2010.
- 27/عمر محمود عباس,القيادة الفاعلة و القائد الفعال, ط1, إثراء للنشر و التوزيع, عمان, 2008.
- 28/ فاتن عوض الغزو, القيادة و الإشراف الإداري, ط1, دار اسامة للنشر و التوزيع, عمان, 2010.

- 29/ كامل بربر, الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين, ط2, دار المنهل اللبناني, بيروت, 2008.
- 30/ كامل بربر, الإدارة عملية و نظام, بدون ط, المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع, بيروت, 1996.
- 31/ كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي(مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم), ط3, دار الفكر للنشر و التوزيع, عمان, 2004 .
- 32/ ماكس لاندزبيرغ, ترجمة غادة الشهابي, أدوات القيادة, بدون ط, مكتبة العبيكان, الرياض, 2003.
- 33/ مجيد الكرخي, خبير اقتصادي ومالي, مؤشرات الأداء الرئيسية, دار المناهج للنشر والتوزيع عمان, الطبعة الأولى, 2015.
- 34/ محمد إسماعيل بلال, السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, بدون ط, دار الجامعة, القاهرة, 2005.
- 35/ محمد شفيق, الإنسان و المجتمع, بدون ط, المكتب الجامعي الحديث, مطابع روابال, الإسكندرية, 1997.
- 36/ محمد عرفان سرحان, مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية, دار الكتاب الجامعي, ط1, الإمارات العربية المتحدة, 2015.
- 37/ محمد قاسمي القريوني, مبادئ الإدارة(النظريات و العمليات و الوظائف), ط3, دار وائل, عمان, 2006.
- 38/ محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط4, دار وائل للنشر, الأردن, 2008.
- 39/ معن محمود عيا صرة, مروان محمد بن حمادة, القيادة و الاتصال الإداري, ط1, دار حامد للنشر و التوزيع, الأردن, 2008.
- 40/ موسى سلامة النوري, خضير كاظم حمود, إدارة الأعمال, دار إثراء للنشر , بدون ط, الأردن, 2008.
- 41/ نجم عبد الله العزاوي, عباس حسين جواد, الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان الأردن, الطبعة العربية 2016.
- 42/ نواف كنعان, القيادة الإدارية, ط3, دار الثقافة, عمان, 1999.

ج/ المذكرات و الرسائل

1/ جعفاري عابدة, بوبكري سعيدة, علاقة النمط القيادي بالانضباط في العمل, دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بادرار, مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر , تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل, جامعة احمد دراية , ادرار , 2016/2015.

2/ حامد إسلام, دور نظم الموارد البشرية في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , دراسة حالة مؤسستي ورود للطور, ومؤسسة نجمة للطحين, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ,تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة,كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ,قسم علوم التسيير,جامعة قاصدي مرباح,ورقلة,2016.

3/ رعد محمود خضر الجبوري, اثر هندسة العمليات الإدارية في أداء العاملين,دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة,كلية إدارة المال والإعمال ,قسم إدارة الأعمال, جامعة آل البيت,2016.

4/ محمد مبارك محمد الرشيدى,اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين,دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال ,كلية إدارة الأعمال ,جامعة الشروق الأوسط,2014 .

5/ سناء محمود احمد سليمان,اثر أخلاقيات الأعمال على الأداء الوظيفي دراسة حالة في بنك القاهرة عمان,قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة , كلية الأعمال ,قسم الإدارة ,جامعة عمان العربية,2014.

6/ صوفيا محمد النور عينين, القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الأعمال, كلية الدراسات العليا, جامعة النيلين, 2018 .

7/ عرعر فاتح, درموش عبد الهادي, القيادة و أثرها على الأداء , مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس, تخصص علم النفس تنظيم و عمل, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة أكلي محند ولحاج, البويرة, 2019/2018.

د/ الملتقيات و الندوات:

1/ شطارة نبيلة ,لبرش سارة ,دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة,ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع, جامعة البليدة2 .

هـ/المجلات :

1/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية, تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة, 2010.

2/ بوخلوة باديس, قمو سهيلة, آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي, دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت, بولاية ورقلة, مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية, عدد 01 , 2015.

3/ عبير حسين آل قماش, نظرية القيادة و اتخاذ القرار , مجلة كلية التربية, المجلد 36, العدد 12, ديسمبر 2022 .

و/ المصادر باللغة الأجنبية:

arab psychology.comwww.2022/01/16 19:01/1

النظريات الحديثة في القيادة,

dimitriweiss. Les relations de travail. 4ème édition , donod, paris , /2
.1978

3/ www.human.center.com:35 1127/2/2022المفاهيم الأساسية لتحسين وتطوير الأداء البشري .

Rouleau Linda , théories des organisations: approches classiques, /4
contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'université du Québec,
canada, 2007

Sophie Faure. Manager à l' école de Confucius, paris, éditions /5
d'organisation, 2003.

6./ www.Uobabylon.Ed 01:0518/04/2018 , أنماط القيادة.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة احمد دراية _ادرار

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت

عنوان

نمط القيادة و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة

يشرفني ان أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة, فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة, و أحيطكم علما ان هذه المعلومات تتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض علمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الطالبتان:

- ساعد مينة
- صلاح رحمة

السنة الجامعية: 2022/2021

I. البيانات الشخصية

1/الجنس: ذكر انثى

2/ السن: اقل من 25 25_30 30 فما فوق

3/المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4/الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5/الاقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات 5_10 سنوات

من 10_20 سنة من 20فاكثر سنة

6/المستوى الوظيفي: إطار مشرف عامل

7/كيف التحقت بالمؤسسة: مسابقة شهادة علمية

_بطريقة أخرى اذكرها؟:

.....
.....

II. محور القيادة

8/كيف تبنى القرارات في المؤسسة: تشاركية الرئيس

9/و كيف تقيم مستوى هذه القرارات: جيدة متوسطة ضعيفة

_ لماذا؟:

.....
.....

10/كيف تقيم مستوى العلاقات في المؤسسة: جيدة سيئة

_ لماذا؟:

.....
.....

11/ هل يوجد تفاعل و تواصل بين الرئيس و العمال:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

12/ كيف تقيم سير العمل في المؤسسة: منظم تسيبي

_ لماذا؟:

.....
.....

13/ هل توجد عدالة في التعامل من طرف الرئيس مع العمال: نعم لا

14/ هل يهتم الرئيس بالمناقشة و تبادل الآراء حول العمل مع العمال:

نعم لا

15/ هل يثق الرئيس في العمال و يفوض لهم السلطة: نعم لا

16/ هل يقوم الرئيس بمساعدة الأفراد و الجماعات لصنع القرارات: نعم لا

17/ هل يهتم الرئيس بآراء الآخرين و أفكارهم:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

18/ هل يراعي الرئيس الشؤون الأسرية و اهتمامات العمال: نعم لا

19/ هل تجد صرامة في تطبيق اللوائح و الأوامر داخل المؤسسة: نعم لا

20/ هل يتصرف الرئيس بتسلط داخل المؤسسة:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

21/ هل يستغل الرئيس مركزه و مكانته للوصول إلى أهدافه: نعم لا

22/ هل يسير العمل داخل المؤسسة بشكل مرن: نعم لا

23/ هل يترك الرئيس حرية التصرف للعاملين في أداء مهامهم:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

24/ هل يتسامح الرئيس معك عند تقصيرك في العمل:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

25/ هل سبق لك و ان وقعت في موقف أجبرك على ان تكون قائدا: نعم لا

وكيف تصرفت مع هذا الموقف؟:

.....
.....

III. محور أداء العاملين

26/ هل هذا العمل يناسبك: نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب لا لماذا:

.....
.....

27/ هل مكان العمل مناسب لك: نعم لا

_ لماذا؟:

.....
.....

28/هل تجد صعوبة أثناء القيام بالعمل: نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب نعم لماذا؟:

.....
.....

29/هل الظروف المحيطة بالعمل جيدة: نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب لا ماذا تقترح لتحسينها:"

.....
.....

30/هل تجد صرامة في أداءك للعمل: نعم لا

لماذا؟:

.....
.....

31/كيف تقيم مقدار سرعة الإنتاج في المؤسسة: جيد متوسط ضعيف

_ لماذا؟:

.....
.....

32/هل تلاحظ تغيب زملائك بكثرة: نعم لا

33/هل تتوفر المؤسسة على برنامج تدريبي: نعم لا

_ إذا كانت الإجابة ب نعم ما هو نوع التدريب: نظري تطبيقي معا

34/هل تم تدريبك على العمل: نعم لا

35/هل استعدت من هذا التدريب: نعم لا

في حالة الإجابة بلا هل توجد دورات تكوينية: نعم لا

36/هل عدم مشاركة الرئيس للعاملين في اتخاذ القرارات من شأنه التأثير على أدائهم: نعم لا

37/هل إقامة علاقات اجتماعية و تنظيمية له تأثير على أداء العاملين: نعم لا

38/هل يقوم الرئيس بإرشادك و توجيهك و تقييم نتائج عملك:

أحيانا نوعا ما دائما أبدا

39/هل المعارف و المهارات الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة تجعلك تؤدي أداء أفضل: نعم لا

40/هل يعمد الرئيس إلى إقامة منافسة بين العمال لتحفيزهم: نعم لا

41/هل اهتمام الرئيس بشؤون العاملين من شأنه ان يدفع العاملين لتحقيق أداء أفضل: نعم لا

42/هل ترى تحسين في تعامل الإدارة مع العمال: نعم لا