

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

أشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في منجم حديد الشرق بوخضرة - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور
محمد مالك

من إعداد الطلبة

- رحيمة فرحاني
- سندس مراح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فضيلة غرايبيبة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
محمد مالك	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
رابح تويحيية	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

الله أكبر
لا إله إلا الله
محمد رسول الله

شكر وعرفان

قال الله تعالى: ﴿لن شكرتم لأزيدنكم﴾ [سورة إبراهيم الآية (7)].

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول والأخر والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى ولا تعد وأغدق علينا برزقه الذي لا ينفنى وأثار دروبنا فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبد ورسوله "محمد بن عبد الله" ﷺ أرسله بقرآن مبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طالب العلم أينما وجد لله الحمد كله والشكر كله إنه وفقنا وألممنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والشكر موصول إلى الدكتور المشرف وأساتذنا الفاضل محمد مالك الذي أفادنا بعلمه وساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل ولم يبخل علينا بكلمة كما نخص بالشكر الأساتذ الفاضل والكريم محمد براري الذي وجدناه عوناً وسنداً والشكر أعمال مناجم حديد الشرق بوخصره تبسة على حسن الاستقبال والعاملة طيلة فترة التربص اليداني خاصة رئيس مصالحة الموارد البشرية منير خالف الله كما تشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ونشكر لكل أساتذ كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية وعمالها وأساتذ جامعة العربي التبسي كلهم وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا التوفيق والسداد والرشاد والإخلاص والصدق والقبول في القول والفعل والعمل

فہرست

الحمد لله رب العالمين

رقم الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أب	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري والفاهيمي للدراسة	
02	تمهيد.....
03	1- الإشكالية.....
05	2- فرضيات الدراسة.....
05	3- أسباب اختيار الموضوع.....
05	3-1 الأسباب الذاتية.....
06	3-2 أسباب الموضوعية.....
06	4- أهمية الدراسة.....
06	4-1 الأهمية العلمية.....
07	4-2 الأهمية العملية.....
07	5- أهداف الدراسة.....
12	6- المقاربة النظرية.....
13	7- الدراسات السابقة.....

13	دراسات محلية.....	1-7
15	دراسات عربية.....	2-7

الفصل الثاني: القيادة وأشكالها

18	تمهيد.....	
19	القيادة مقارنة تاريخية.....	-1
19	القيادة في الفكر القديم.....	1-1
20	القيادة في ظل الإدارة العربية.....	2-1
20	تطور القيادة من المنظور الغربي.....	3-1
23	القيادة مقارنة نظرية.....	-2
23	نظرية الرجل العظيم.....	1-2
24	نظرية السمات.....	2-2
24	النظرية الموقفية.....	3-2
25	خصائص القيادة.....	-3
26	أشكال وأنماط القيادة.....	-4
26	أشكال القيادة.....	1-4
28	أنماط القيادة.....	1-4
30	أهمية القيادة.....	-5
31	خلاصة الفصل.....	

الفصل الثالث: أداء العاملين

فهرس المحتويات

33	تمهيد.....
34	1- أهمية الأداء.....
34	1-1 بالنسبة للعاملين.....
35	2-1 بالنسبة للمنظمة.....
36	2- محددات الأداء.....
37	3- أنواع الأداء.....
37	1-3 حسب معيار (الشمولية) الطبيعة.....
38	2-3 حسب معيار الشمولية.....
39	2-3 حسب معيار المصدر.....
42	4- قياس الأداء.....
42	1-4 طرق التقليدية: ولها عدة أنواع منها.....
47	1-4 الطرق الحديثة.....
55	5- أهداف الأداء.....
57	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

59	تمهيد.....
60	1- مجالات الدراسة.....
60	1-1 المجال المكاني.....
60	2-1 المجال الزمني.....

فهرس المحتويات

61 المجال البشري..... 3-1
62 منهج الدراسة..... 2-
63 مجتمع وعينة الدراسة..... 3-
63 مجتمع الدراسة..... 1-3
63 عينة الدراسة..... 2-3
65 أدوات جمع البيانات..... 4-
66 أسلوب التحليل الميداني..... 5-
67 خصائص العينة..... 6-
67 الجنس..... 1-6
68 السن..... 2-6
69 الحالة المدنية..... 3-6
70 المستوى التعليمي..... 4-6
71 طبيعة المنصب..... 5-6
72 الخبرة المهنية..... 6-6
73 خلاصة الفصل.....
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها	
75 تمهيد.....
76 عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة..... 1-
76 القيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة..... 1-1

فهرس المحتويات

87	2-1	فعالية القيادة الادارية في تنمية وتزكية المهارات العمالية للعمال.....
97	-2	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....
97	1-2	مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
99	2-2	مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
100	-3	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
100	1-3	مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة.....
101	2-3	مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة.....
102	-4	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم.....
102	1-4	مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء نظرية التنظيم.....
102	2-4	مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء نظرية التنظيم.....
104		خلاصة.....
106		خاتمة.....
108		قائمة المراجع.....
116		الملاحق.....

فہرست

الخبرادوں

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
42	يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء	الجدول رقم (01)
64	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية	الجدول رقم (02)
67	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (03)
68	يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (04)
69	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	الجدول رقم (05)
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (06)
71	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية	الجدول رقم (07)
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية	الجدول رقم (08)
76	يوضح مساهمة القيادة في توزيع المهام حسب الاختصاص	الجدول رقم (09)
77	يوضح مدى انسجام العمال داخل المؤسسة	الجدول رقم (10)
78	يوضح مدى وجود روح التعاون الجماعي داخل المؤسسة	الجدول رقم (11)
79	يوضح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة	الجدول رقم (12)
80	يوضح أفضلية القيادة الجماعية على القيادة الفردية	الجدول رقم (13)
81	يوضح مدى توفر مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر والرأي	الجدول رقم (14)
82	يوضح مدى مساهمة العمل وسط الجماعة في تسهيل المهام وتحسين أداء العمال	الجدول رقم (15)
83	يوضح مدى تواصل العمال مع الإدارة	الجدول رقم (16)
84	يوضح مدى تطبيق سياسة الاندماج التنظيمي داخل المؤسسة	الجدول رقم (17)

85	يوضح مدى تعاون المؤسسة محل الدراسة مع المؤسسات الأخرى التي لها نفس المجال	الجدول رقم (18)
86	يوضح مدى اعتماد العاملين على الاتصال المباشر للتواصل مع الإدارة والمسؤولين	الجدول رقم (19)
87	يوضح مدى مساهمة الإدارة في حل وفك النزاعات الفردية والجماعية	الجدول رقم (20)
88	يوضح مدى وجود معايير موضوعية عند انتقاء العمال	الجدول رقم (21)
89	يوضح مدى إشراك العمال في صياغة القوانين الداخلية للمؤسسة	الجدول رقم (22)
90	يوضح نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة	الجدول رقم (23)
91	يوضح نمط الرقابة داخل المؤسسة	الجدول رقم (24)
92	يوضح مدى وجود مرونة في التواصل بين الإدارة والعمال	الجدول رقم (25)
93	يوضح مدى مراعاة القيادة الإدارية الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي	الجدول رقم (26)
94	يوضح معايير تحديد الاحتياجات الفردية للعمال	الجدول رقم (27)
95	يوضح الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة	الجدول رقم (28)
96	يوضح المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة	الجدول رقم (29)

فہرست

الاسٹاکان

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
40	يوضح الأداء الذاتي والخارجي.	الشكل رقم (01)
51	يوضح سير طريقة الإدارة بالنتائج.	الشكل رقم (02)
53	يوضح قائمة المراجعة للتقييم الأداء	الشكل رقم (03)
56	يوضح تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية.	الشكل رقم (04)

عقدته

يهتم علم الاجتماع التنظيم والعمل بدراسة الظواهر التنظيمية داخل المنظمات بمختلف أنواعها، وذلك بهدف لدراسة سلوك العاملين داخل المنظمات، وتتجلى أهمية علم الاجتماع التنظيم والعمل خاصة في التصدي للمشكلات النفسية والاجتماعية التي يعاني منها العامل وتتبع آثارها على سلوكياته وأدائه في مختلف الأنشطة التي يقوم بها داخل المنظمات.

ويعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة ليس فقط على مستوى المنظمة، إنما على المستوى الاجتماعي أيضا، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية و مهارة العملية القيادية ، فنمط القيادة الفعال ينعكس على أداء المنظمة، فالقائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا في تسيير المؤسسة، ومن هذا المنطلق تتمثل القيادة في التأثير الذي يمارس فردا يشغل موقعا قياديا في جماعة على السلوك و مشاعر الأفراد الآخرين ، فقد تفاوتت الدراسات و النظريات حول هذا الموضوع من حيث نوعية المتغيرات التي تفرض تأثيرها على كل من الأداء و الرضا فإن أهمية القيادة تكمن في أنها توحد الصف لأن اتفاق الجماعة على قائد يلزمها الطاعة فردا فردا، فموضوعنا المتناول حول القيادة الأداء الوظيفي يتطلب البحث و التعمق والذي سنحاول دراسته.

ويعتبر الأداء الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من آثار ايجابية على الفرد وعلى المؤسسة في الوقت نفسه حيث يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه يعد الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة في حقل علم الاجتماع تنظيم وعمل فهو الأساس الذي يحقق أهداف الفرد العامل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح المنظمة وقدرتها على البقاء.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إشكالية القيادة كأحد أهم متغيرات البناء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية، انبثقت عليها ثلاثة فرضيتين جزئيتين تغطي كل أبعاد المشكلة.

وللإجابة على فروض الدراسة وتحقيقاً لأغراض البحث، ومحاولة منا للإحاطة بكافة جوانب

الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول جاءت كالاتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة،

فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، مفاهيم الدراسة، المقاربة النظرية، وأخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان القيادة وأشكالها وتناولنا فيه القيادة مقارنة تاريخية، القيادة مقارنة نظرية،

خصائص القيادة، أشكال وأنماط القيادة.

الفصل الثالث: بعنوان أداء العاملين وتناولنا فيه أهمية الأداء، محددات الأداء، أنواع الأداء، قياس

الأداء، أهداف الأداء.

الفصل الرابع: من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التطرق

لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تناول مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة، توصلنا في هذا الفصل إلى عرض

منظم للبيانات التي جمعت ميدانياً، والمتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، حيث تم عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها وصياغة نتيجة عامة لكل فرضية من فرضيات الدراسة، ثم قمنا بمناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي لِلدراسة

تمهيد

- 1- الإشكالية.
 - 2- الفرضيات.
 - 3- أسباب اختيار الموضوع.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- أهداف الدراسة.
 - 6- تحديد المفاهيم.
 - 7- المقاربة النظرية.
 - 8- الدراسات السابقة.
 - 9- نتائج الدراسة.
- خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الإطار التصوري للدراسة من أهم المنطلقات التي يركز عليها البحث، وذلك من أجل فهم أعمق للموضوع عبر طرح الإشكالية لتنتهي بسؤال يهدف إلى التقصي فالواقع، وتتفرع منه مجموعة من الفرضية التي تمثل أبعاد الموضوع، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف لينتهي بالمقاربة النظرية والدراسات السابقة حتى يكون الانطلاق في البحث على أسس صحيحة.

1- الإشكالية:

تسعى مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم على القيام بأعمالها ونشاطاتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية وذلك بتنمية قدرات عمالها البشرية وترسيخ سلوكيات وأنماط إدارية وأشكال قيادية تساعد في تطوير طرق أداء جديدة تحت استمراريتها وبقائها في المنافسة داخل بيئة نشاطها، وتحت استقرار قيادتها أو القيادة فيها.

وتعد القيادة بمختلف أشكالها إحدى السلوكيات الإنسانية المهمة بالمؤسسة فالقائد الناجح عند اتخاذ مجموعة من الإجراءات والقرارات يعمل من خلالها على الحفاظ على مؤسسته من الزوال، ويمكن أن نقول إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالغالبة بقدرة وكفاءة القائد فيها.

كما أن السمات القيادية تعتبر عنصراً أساسياً لتفعيل قدرة الفاعل الاجتماعي على أداء مختلف المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، وتحقيق أهداف المؤسسة، فهي من العوامل المهمة والمؤثرة في نشاط المؤسسة من خلال خلق تفاعل بين أهدافها من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.

حيث تبرز أهمية القيادة من خلال اكتساب القائد مهارات خاصة تمكنه من مواجهة الصعوبات والصراعات التي تصطدم بها الإدارة والتي يتسنى له ذلك إلا من خلال أنماط وأشكال معينة للقيادة واستخدام استراتيجيات محددة في الكف من الصراع الموجود بين العمال داخل المؤسسة وذلك بربط جماعات العمل ببعضهم البعض وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المنشودة بالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء العمال.

إذ نجد أن أشكال القيادة على اختلافها سواءً الجماعية والتي تعطي أهمية بالغة للعمال أو المرؤوسين، وتعتمد في قيادتها على الإقناع والحوار البناء والهادف وتنمي الشعور بروح المسؤولية،

والإدارية التي تعد عملية تأثير القائد على المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة للقيام بنشاط متعاون وتحسين أدائهم.

فالأداء المتميز يركز على الخلفية العلمية والمؤهلات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع، حيث يعبر هذا الأخير عن مجهوداتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، نظراً لأهميته البالغة فيها، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه الركيزة الأساسية لوجود أي مؤسسة، فهو يرتبط ارتباطاً كلياً بسلوك العامل داخل هذه الأخيرة.

والأداء الجيد هو نتائج الجهد الذي يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد سواء كان عضلياً أو فكرياً، لإنجاز مهامهم أو المهام الموكلة إليهم من طرف قائدهم باستغلال الموارد المتاحة استغلالاً عقلانياً يعود على مؤسستهم بالمنفعة، كما تلعب البيئة دوراً فعالاً في تحسين أداء العمال واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم سواءً العلمية أو العملية، خاصة إذا تم ربط ودراسة بمتغير القيادة الإدارية التي تعتبر كعامل مؤثر ومهيمن داخل أي هيكل تنظيمي مهما اختلفت نشاطاتها وتعددت أهدافها وهذا ليس مقتصرًا على علم الاقتصاد فقط بل خاصة على علم الاجتماع بالضبط تخصص تنظيم وعمل.

ومن هذا المنطلق تعددت المداخل النظرية التي عالجت هذا الموضوع وحاولت تقديم تفسيرات علمية، بدءاً بالمداخل النظرية الكلاسيكية التي تعتمد على الجوانب العقلانية والرشيده للعمل، وبالقيادة الرسمية وقدمت مجموعة من المبادئ تهدف إلى زيادة الأداء، مروراً بالمداخل النظرية السلوكية والتي تقوم على أساس الاهتمام بالجوانب غير الرشيدة للعمل، من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وتولي اهتمامات كبيرة للقيادة التشاركية وتعبرها أساس زيادة الأداء الوظيفي، وصولاً إلى المداخل النظرية الحديثة والتي تهتم بالجمع بين الجوانب الرشيدة والجوانب

غير الرشيدة للعمل، وتمثل مجموع الاتجاهات الفكرية والامبريقية، التي حاولت وضع أسس جديدة لدراسة التنظيمات، وتتادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة في القيادة بشكل جماعي كما قدمت العديد من المبادئ التي تهدف لزيادة الأداء وتحقيقي الفعالية التنظيمية،

واستنادا إلى ما ذكر سابقا، ونظرا للاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح المؤسسات الاقتصادية، يمكن لهذه الدراسة أن تتطرق من خلال طرح التساؤل المركزي الآتي:

ومن خلال ما سبق وضمن هذا الإطار يندرج التساؤل الرئيسي المثالي:

ما هو تأثير أشكال القيادة على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وقد تولد عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية يمكن طرحها كالتالي:

ما هو تأثير القيادة الجماعية على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ما هو تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات الدراسة:

تساهم القيادة الجماعية في تحقيق الأهداف العامة سواءاً للمؤسسة أو للعمال.

تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتزكية المهارات العملية للعمال.

3- أسباب اختيار الموضوع:

1-3 الأسباب الذاتية:

* الرغبة الذاتية لدراسة الموضوع.

* الميولات الشخصية لموضوع البحث.

* الانطباعات المعرفية حول الموضوع.

2-3 أسباب الموضوعية:

* انتشار موضوع الدراسة والمتمثل في القيادة لما لها من أهمية بالغة ودور فعال في تطبيق

إجراءات المعمول بها داخل أي هيكل تنظيمي.

* انتشار الكثير من المواضيع ذات الصيغة السسيوتنظيمية التي لديها علاقة بموضوع الدراسة.

* توفر الزاد المعرفي أو المراجع العلمية حول هذا الموضوع.

4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة في الجوانب

التالية:

1-4 الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع أشكال القيادة وأداء

العمال في المؤسسات الاقتصادية، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، كما تسعى

هذه الدراسة إلى الخروج بنتائج قد يتم الاستفادة منها في مختلف المؤسسات من خلال إبراز أهمية

القيادة في تحسين وتطوير أداء عمالها وتسلط الضوء على أهمية المورد البشري، كما نتوقع أن تفتح

هذه الدراسة آفاق جديدة إليها لبداية دراسات مماثلة لها.

2-4 الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين أشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة من خلال التحديد الدقيق لأهم أشكال القيادة وأنماطها التي ينبغي على المؤسسة اعتمادها والتي يمكن أن يكون لها دور فعال في تحسين أداء عمالها. كما تسعى هذه الدراسة إلى لفت أنظار المؤسسات والمنظمات لأهمية القيادة في تعزيز وتطوير أداء العاملين وتمييز مهاراتهم، وتحديد جوانب القصور لكل منها.

5- أهداف الدراسة:

- ☞ محاولة معرفة تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية.
- ☞ محاولة معرفة تأثير القيادة الجماعية على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية.
- ☞ محاولة معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية.

6- تحديد المفاهيم:

1-6 القيادة:

لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال يقود الدابة من أمامها وسيوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد.

اصطلاحا: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

✓ عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة إليهم.

✓ عرفها بيترف دراكر Peter.F.Draker: بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.

✓ أما ارثروويمر Arther Wemer: يؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين.

✓ عرفها هايمن و هيلجرت Hayman – Hilgert: بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك⁽¹⁾.

إجرائيا: هي مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. غايتها النهائية، والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر من جهة الرسالة إلى نتائج أداء محدد يمكن مقابلهها بقياس مستويات الأداء الوقائية، وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المنظمة، وبالتالي غايتها النهائية.

القيادة الجماعية: في أغلب التعريفات شمل التشاركية حيث تعرف على أنها:

إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها.

1- بلحسن علي وعدوان بلقاسم: التوجيه الإعلامي الجهوي للجنوب -مميزات القيادة التربوية-، المفتشية العامة، مقاطعة الجنوب، الجزائر، 2010، ص 04.

كما تعمل على مشاركة العاملين في صنع القرارات، واعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية⁽¹⁾.

القيادة الإدارية:

عرفها كونتز وأدونال Kuntiz, Odonnel: على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة للقيام بجهودهم للقيام بنشاط متعاون⁽²⁾.

2-6 أداء العاملين:

يندرج مفهوم أداء العاملين ضمن مفهوم الأداء، حيث يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل.

ومن خصائص هذا التعريف نجد:

➔ أنه تمرين لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أي كانت طبيعتها.

1- محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 26.

2- عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانوية، وهران، 2009-2010، ص 10.

يمكن إخضاعه للقياس وذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

يمكن استخدامه في عمليه قياس أداء جميع العاملين في المنظمة سواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل.

تنمية المهارات:

وهو منهج أو طريقه تعمل على اكتساب الفرد القدرة على تأدية فعل أو نشاط جديد حتى يتمكن من إتقانه.⁽¹⁾

الأهداف:

يتمثل الهدف في النتيجة التي يجب أن تصل إليها المنظمة لكي تحقق⁽²⁾.

الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة، ويمكن تعريف الأداء كما يلي:

1- موقع إلكتروني: <https://www.etkky.com> بتاريخ 06/12/2021 الساعة 18:30.
2- محمد حنفي محمد نور نبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، مذكرة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، مدرسه العلوم الإدارية، فبراير 2010، ص 70.

لغة: إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.

اصطلاحاً: لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته، إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدداته لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

يعرفه Ecclec على أنه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

يستند كل من Miller et Bromley إلى منطلقات النظرية المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء، ويعدونه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

إجرائياً:

هو طريقه استخدام المؤسسة أو المنظمة لمواردها من أجل تنمية وتزكية المهارات العملية وتحقيق أهدافها العامة.

1- عبد الملوك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفاعلية (كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر)، العدد الأول، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

7- المقاربة النظرية:

نحن نعلم من الناحية المنهجية أن طبيعة الموضوع وحجم الدراسة هما اللذان يفرضان علينا من التقنيات العلمية والعملية ذات الطابع المنهجي خاصة ما تعلق بالمقاربة النظرية التي تعد المحور العام وحلقة الوصول وتناوله سابقا في شكل أفكار ميدانية، وانطلاقا من ذلك فقد فرض علينا موضوعنا المقاربة النظرية التالية:

لقد تعرض ليكرت في نظريته للتنظيم لمفهوم القيادة والعمل الجماعي فهو يرى بضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات عمل، وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي، على أن يتم ربط المجموعات بعضها ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه، ما أطلق عليه ليكرت بالعضوية المزدوجة التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلوا مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطلق العمل الجماعي، هذا الأخير عند ليكرت هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي من خلال القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الجماعة ونظام الاتصالات الفعالة التي تعتمد على التفاعل بين أعضاء الهيكل التنظيمي سواء كانت من القمة إلى القاعدة أو العكس التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره، ونظام المشاركة في الإدارة خاصة المشاركة الجماعية بالفكر والرأي الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافز الجماعية، هكذا فقط يتحول التنظيم إلى

مجتمع متكامل يشكل وحدة مترابطة متساندة موحدة الأهداف والمصالح مما يؤدي إلى زيادة الأداء، وهذا هو هدف العلاقات الإنسانية في أي جماعة⁽¹⁾.

8- الدراسات السابقة:

1-8 دراسة محلية:

دراسة كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أولكي محند أولحاج- البويرة، 2014 - 2015.

تهدف الدراسة للتعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها من حيث العمل الإداري في المؤسسة، وتحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القاعدة الإداريين، كما هدفت للتعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة "نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز"، على الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز: وتحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية "الجنس - السن - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة"، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي اعتمد على منهج دراسة الحالة، ولجمع البيانات اعتمد على الاستمارة، أما عينة الدراسة فقد اختار الباحث العينة الطبقية العشوائية.

1- براى محمد والجوزى وهيبه، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، الجزائر، المجلد16، العدد03، سبتمبر 2020.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✍ أثبتت الدراسات صحة الفرضية العامة.
- ✍ بين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء.
- ✍ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد النمط الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- ✍ ارتفاع مستوى الأداء العام.
- ✍ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

لقد أصاب صاحب الدراسة في اختيار العنوان الذي يتناسب مع التخصص الذي ينتمي إليه، هذا من جهة ومن جهة ثانية، أصاب في صياغة إشكالية الدراسة التي انطلقت من العام الخاص إلى الأخص، إلا أنما يعاب عليه أنه لم يصب في تحديد نوع عينة الدراسة، لهذا فهذا البحث يعتمد على العينة العشوائية الطبقية، كما وفق في اختيار نوع المنهج الوصفي حيث قام بوصف الظاهرة من الداخل والخارج وعلاقتها بالظواهر السابقة والملاحظة لها، كما أن نتائج الدراسة التي توصل إليها كانت معبرة مع ما تم طرحه من أسئلة.

1- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكللي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.

من إعداد طاهر محمود خلف الكلالده: أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري "دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.

اعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- الحوافز المقدمة للعاملين اقل من توقعاتهم مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم.
- يلاقي أسلوب المشاركة في الإدارة رضا العاملين بالأمانة ورضا الجمهور.
- يتم اتخاذ القرارات في أمانة عمان الكبرى عن طريق المشاركة الايجابية الفعالة للعاملين في كل المستويات الإدارية.

- لا تتبع إدارة الأمانة منهج الإدارة بالأهداف في العملية الإدارية.
- يتم تقويم أداء العاملين وفق الأساليب العلمية الحديثة ويقابل رضاهم.
- لا تتكافأ الهياكل التنظيمية للأمانة مع حجم الأعمال المطلوبة منها.
- الميزانية المخصصة الموضوعية للأمانة لا تف بمطالبات توسع الأعمال في المستقبل (1).

أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالآتي:

- تعتبر المشاركة في العملية الإدارية من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعه.
- ❖ مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.

1- طاهر محمود خلف الكلالده: أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري، دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.

- ❖ تقييم أداء العاملين كافة يجني ثمار كبيرة على سعيد العمل والعاملين.
- ❖ أمانة عمان الكبرى تقدم خدماتها لكافة مناطق العاصمة الأردنية.
- ❖ للأمانة خدمات مجانية واسعة لا يمكن خصمها.
- ❖ الهياكل التنظيمية للأمانة تتماشى مع مستجدات ومتطلبات العمل الواسع النطاق.
- ❖ تقوم الأمانة بدور فعال مع المدن الأردنية العربية الإسلامية العالمية والمنظمات الدولية⁽¹⁾.

تعقيب على دراسة طاهر محمود خلف الكلاله:

قد أصاب الباحث في بناء الفرضيات حيث كانت الفرضيات معبرة ومنطقية حيث قام بتفكيك المتغيرات إلى أبعاد ومؤشرات إلا أنه عدم ذكر المنهج والأدوات المعتمدة في هذه الدراسة، إلا أنه لم يصب في اختيار وذكر المنهج وتقنيات البحث التي هي أساس وركيزة البحوث النظرية الميدانية وهو ما عكس النتائج المتوصل إليها.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه وتقديمه سابقا الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة والتي تعتبر حلقة الوصل والربط بين مكتسبات البحث وخلفياته النظرية مع الأطر المعرفية والمرجعية للدراسة والذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة والتي انطلقنا فيها من العام والخاص إلى الأكثر خصوصية مختوما بسؤال رئيسي ومخلفة فرضيتين للدراسة والتي بدورها تعتبر محاور الاستمارة تليها أسباب اختيار الموضوع مقسمة إلى أسباب ذاتية وموضوعية وكذا أهداف عامة وخاصة مع تحديد لغوي واصطلاحي وإجرائي للمفاهيم، مدعمين ذلك بدراسات سابقة ومختومة بمقاربة نظرية تم إزالة اللبس والإلمام بالموضوع ومعرفة أبعاده ومؤشراته ما سهل علينا غراك الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية والتحكم فيها.

1- المرجع نفسه.

الفصل الثاني

القيادة وأشكالها

تمهيد.

1- القيادة مقارنة تاريخية.

2- القيادة مقارنة نظرية.

3- خصائص القيادة.

4- أشكال وأنماط القيادة.

5- أهمية القيادة .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة في البحث والتي تستدعي التقصي والبحث في أي تنظيم، وذلك من خلال توجيه سلوك العاملين في المنظمات بغية تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، حيث تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

1- القيادة مقارنة تاريخية:

1-1 القيادة في الفكر القديم:

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم لمفهوم القيادة كان واضحاً، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ المكان، والأدلة، والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها، والمرشد لقراراتهم إن أصاب وإن أخطأ، حكيم في كل ما يقول، وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنتقدين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتأليفهم أمثال فرعون وعبرة في التاريخ القديم.

فنظرة أفلاطون عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقصر الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقتزن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً.

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل والحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على أنه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم بمعرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... مما يسمح له بإرشادهم إلى ما ينفعهم ومنعهم عما يضرهم.

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفاها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يجرمون النظر للإمبراطور (القائد)، أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب، وعموماً قد تباينت الشعوب في رؤيتها

وفلسفتها للقائد، لذلك لم تعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عن العبقرية حتى في أخطائه⁽¹⁾.

1-2 القيادة في ظل الإدارة العربية:

شهدت الإدارة العربية في عهدها الأولى مستوى عال من التنظيم خاصة بعد ظهور الإسلام حيث كانت القيادة في زمن الرسول عليه الصلاة والسلام تتسم بالقوة ومبدأ الشورى من القادة المساعدين له المختارين حسب مبادئ الثقة والاستقامة والخلق الطيب وسعة العلم.

1-3 تطور القيادة من المنظور الغربي:

1-3-1 المدرسة الكلاسيكية: وكانت بداية مرحلة النظرية الكلاسيكية هي ما أطلق عليه حركة

الإدارة العلمية والتي أسسها "فريدريك تايلور".

• فريدريك تايلور 1880 - 1930.

• هنري فايول.

• ماكس فيبر والمدخل البيروقراطي⁽²⁾.

1-3-2 مدرسة العلاقات الإنسانية: إن الأفكار والمبادئ التي جاءت بها النظرية كانت قد

استندت إلى التجارب التي أجريت في مصانع الهاوثورن التابع لشركة جنرال ويستون الكتيك في مدينة

1- بطرس حلاق: القيادة الإدارية، دط، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 9-10.

2- جبلي فاتح: القيادة والاتصال المؤسسي، مطبوعة بيداغوجية موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر تخصص تنظيم معمل السداسي الثاني، جامعته تبسة، العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تبسة- الجزائر، 2019 - 2020.

شيكاغو في أمريكا وبالتنسيق والتعاون مع المجلس الأهلي للبحوث وأيضاً مع جامعة هارفارد، وذلك لتأكيد من افتراضات المدرسة الكلاسيكية حول العوامل المادية وعلاقتها والكفاية الإنتاجية مثل ظروف العمل والأجور حيث تم إجراء أربع ابتداء من العام "1924" وحتى العام "1932" ولقد كانت تجارب طويلة تم فحص واختبار صحة الأفكار والمبادئ الكلاسيكية وتناولت مواضيع كثيرة: الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، الإنتاج، الحوافز، العلاقات الإنسانية، الإجهاد، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار.

إن جاءت نظرية العلاقات الإنسانية مبنية على افتراض وهو أن الإنتاج والفاعلية والرضا الوظيفي والتطوير لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية، والواقع أن الطروحات هي عكس ما جاءت به النظرية الكلاسيكية التي كانت تؤمن أن النشاط والإنتاج والفعالية يتم من خلال التنظيمات الرسمية.

إن هدف مدرسة العلاقات الإنسانية رضا العاملين وسعادتهم بالإضافة لتحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه وهذا بدوره يؤدي إلى الإنتاجية فهناك علاقة بين القيادة والإنتاج. إن هناك قيادة مهتمة وتأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير الاجتماعية السائدة وتهتم العلاقات الاجتماعية والإنسانية في العمل وخارجه وتحاول أن تنظر إلى حاجات الأفراد بعين الرضا وهذا بالتالي يؤدي إلى عدم وجود صراع بين مصلحة العاملين وحاجاتهم وبين أهداف التنظيم الذين يعملون بداخله وهذا مشابه إلى حد كبير إلى ما يسمى "بنظرية الأبعاد الثلاثة والتي تتم بثلاثة أبعاد فقط: الوظيفة، رجل الإدارة والقيادة، المناخ الاجتماعي".

والجو الاجتماعي في الواقع يلتقي مع الدكتور "ألتون مايو" رئيس قسم بحوث العلاقات الصناعية في جامعة هارفارد - أمريكا وهو ما يسميه: "الإنسان" والواقع أن "مايو" كان مشاركاً رئيسياً في تجارب هوثورن ولقد صدر له كتابان الأول "المشكلة الإنسانية في الحضارة الصناعية" سنة 1938 والثاني

صدر بعد وفاته سنة 1954 حيث أكد "مايو" على أن الشعور بالأمان والإحساس بالثقة لدى العامل يكون مبعثه تفاعل الفرد مع الجماعة "جماعة العمل" وليس التعويض النقدي المادي كما تقول الاتجاهات التقليدية في الإدارة، حيث عند ادعاءات المدرسة الكلاسيكية فيما يتعلق بنمط القيادة الاستبدادية والتي تتمثل في الإكراه والإجبار والملاحظة أن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على تبادل الأفكار والآراء والاستمتاع الجيد لملاحظات العمال عن العمل وعن أوضاعهم الشخصية وتسلق هذه المدرسة نهجا ديمقراطيا يخدم أهداف التنظيم ويلبي حاجات الأفراد دون تفريط أو إفراط⁽¹⁾.

3-3-1 المدرسة السلوكية 1950 - 1960: إن الاتجاه السلوكي هو امتداد للدراسات

والأبحاث الشهيرة في مصنع الهاوثورن في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية والتي جرت في منتصف العشرينات وحتى ما طلعت الثلاثينات حيث أكدت هذه الدراسات في محصلتها النهائية على أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية.

إن الدراسات حتى جاءت بها العلوم السلوكية، أصبحت تحلل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه وأسبابه وربط الأسباب بالنتائج للوصول إلى استنتاجات. لقد كانت المدرسة الكلاسيكية قد جعلوا من العامل آلة تعمل وفق مشيئة صاحب العمل يأخذ أجره المادي بقدر إنتاجه يعاقب ولا يكافئ النظر لحالته النفسية أو الاجتماعية أو الجسمية وعلى الطريقة الميكانيكية، الغاية تبرر الوسيلة.

لقد استمر الاتحاد السلوكي في الإدارة حتى نهاية الستينات، من بين الخصائص العامة للمدرسة السلوكية هي أن الافتراض مبني على أن الصراع بين أهداف العاملين والمؤسسة صراع لا يمكن تجنبه

1- المرجع نفسه، ص ص 16، 17.

إلا من خلال فهم الصراع الناشئ وتطوير طرف الاستجابة للحاجات المشتركة بين التنظيم والعاملين والنظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية والتي يجب أن يستجاب لها ويتم التفاعل معها من قبل المؤسسة أو التنظيم، كما أن هذه المدرسة تعترف بالتأثيرات التي تحدثها الثورة التكنولوجية وانعكاس ذلك على القيم والعوامل الاجتماعية والنفسية الأخرى وما يمكن أن تحدثه من تغيير.

1-3-4 القيادة في الفكر الإداري المعاصر: بدأت في تسعينات القرن الماضي وهي مستمرة لحد الآن تقوم على افتراض أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، والقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه استمرارية وفعالية أي تنظيم إداري ويرجع إلى ما يتمتع به القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات وأكدت على أهمية الجماعة والاعتماد على نمط العمل كفريق والمسؤولية المشتركة⁽¹⁾.

2- القيادة مقارنة نظرية:

1-2 نظرية الرجل العظيم:

القائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس يتقادون طوعاً له ويقدمون الشخصيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة. ولتقييم هذه النظرية يمكن القول إنها تنشر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً، خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيون وعسكريون، ورجال أعمال، لكنها لا تساعد على تفسير ظاهره القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحين ولكنهم غير معروفين

1- المرجع نفسه، ص ص 17 - 19.

ومن جهة أخرى لا يمكن القول إن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين⁽¹⁾.

2-2 نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائد ناجحاً ومن ثم فإنه ليس الضرورة أن تكون القيادة وراثية كما تقول نظريه الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتغيير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين الممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، إذ هناك العديد من الدراسات المتباينة.

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول إنها لا تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في⁽²⁾ القيادة، ذلك أن السمات المطلوبة توافرها في القائد تعقد فعاليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه، كما أنها فشلت في إثبات وجود علاقة بين سمات الشخصية والقيادة، ولم تتفق على قائمة محددة من السمات التي تميز بها القادة عن غير القادة⁽³⁾.

3-2 النظرية الموقفية:

في إطار النظريات السابقة بدأ واضحاً أن هناك العديد من المتغيرات وتفاعلاتها تحدد كفاءة القيادة وفعاليتها حيث ثقافة المنظمة وقلتها وطبيعة البيئة التي يكمل بها أخرى كثيرة، فلا وجود لنمط

1- سلطان محمد المطيري، ضحوي مذور الشمري، عيد حمود السعيد: المذكرة التدريبية للوظائف الإشرافية (القيادة والتفكير)، مذكرة تعليمية، 2018-2019، ص 12-13.

2- خالد أحمد على محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة والتكنولوجيا والمعلومات، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص 35-38.

3- سلطان محمد المطيري، ضحوي مذور الشمري، عيد حمود السعيد: مرجع سابق، ص 13-14.

سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال. هذا ما عجزت عنه هذه المجموعة من النظريات التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.

إن العوامل المختلفة مثل: شخصية القائد، تطلعات المرؤوسين، البيئة التي تعمل فيها الإدارة وطبيعة المنافسة وغيرها من العوامل، تعتبر كلها متغيرات موقفية تؤثر على النمط القيادي المستخدم، ويضرب أصحاب هذه النظرة الأمثال للناس بأن قادة الفكر وبالعباقرة والمخترعين عن أمثال أديسون مخترع الكهرباء وفورد مخترع السيارة لو كان قد ظهر في وقت القرن السابع عشر، حيث لم يكن التقدم العملي يساعدهما ويمهد لهما الطريقة لظهور عبقريتهما ما تيسر لهما بتبوء المكان الذي احتله مهد التقدم العلمي الطريق لظهور هذه العبقرية⁽¹⁾.

3- خصائص القيادة:

للقيادة 04 خصائص مميزة تدور حول:

- ➔ أن القيادة تقوم على العلاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات.
- ➔ أن القيادة تتمحور حول سلوك القائد وتعدد أدواره، حيث يعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية.
- ➔ أن القيادة عملية تنظيمية توجد داخل بناءات معقدة.
- ➔ أن القيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها⁽²⁾.

1- خالد أحمد على محمود: مرجع سابق، ص 38.

2- حسين عبد الحميد أحمد: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 110.

4- أشكال وأنماط القيادة:

1-4 أشكال القيادة:

1-1-4 القيادة الجماعية: تتضمن توزيع المسؤوليات والأدوار القيادية بين الأفراد حسب قدرات

كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

ومن ثم نمي ضد تركيز القيادة في يد فرد، فيتم تحديد الأهداف معا للوصول إليها معا، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية.

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة للمشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تحويل لأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية، ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة، بالإضافة إلى تحقيق العبر عن المدير ودفعه ليتفاعل مع الجماعة⁽¹⁾.

2-1-4 القيادة الإدارية: كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية،

فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيرا في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

1- السيد فتحي الوشيبي: الأساليب القيادية للموارد البشرية الأخلاق الإدارية استراتيجيات التغيير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 144.

كما تعتبر القيادة الإدارية ذات أسس موقفية، مما يعني أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر، لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين، ومن هذه الأسس نجد:

❖ إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل، وتحديد الأهداف الإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة، والتعليمات المفصلة، وزيادة الشعور بالمسؤولية⁽¹⁾.

❖ العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها، مما يحسن أداء المرؤوسين.

❖ القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

3-1-4 القيادة العسكرية: هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن

بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

فالقائد العسكري الجيد هو الذي يتجلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافية العامة والتدريب العملي والصحة النفسية، حيث يهتم المسؤولين بالقوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة اكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي بدراسة التاريخ الحربي وخلق القادة.

1- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم تطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 149.

حيث قال الحكيم الصيني ساما: أنت تستحق لقب القائد العظيم ذا صفات قواك فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدريتها بحكمة وكفأتها بحق وحرصتها بعناية ووزنت الأمور بدقة.⁽¹⁾

2-4 أنماط القيادة:

1-2-4 القيادة الأوتوقراطية (السلطوية): وتتميز باستعمال القائد لسلطته كوسيلة ضغط على رؤوسيه فهو له حق اتخاذ القرار ومتابعة انجاز العمل، كما يحتفظ لنفسه بالقيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعتهم له عن طريق إتباع أسلوب الإشراف المحكم لعدم الثقة والشك فيهم، فهو يكون متسلطاً عنيفاً متشدداً يقوم أسلوبه في التعامل مع رؤوسيه على التخويف والعقاب والزامية التنفيذ، أو قد يكون متسلطاً باستخدام أسلوب المدح والثناء لضمان ولاء المرؤوسين له.

كما قد يكون متسلطاً مناوئاً باتخاذ القرارات وحده، ولكن يحاول جعل العامل الظن بأنه يساهم في ذلك في نظريتي لا، غير أن هذا الأسلوب يؤدي لعدم الرضا لان فرص التقدم والنمو أمامهم ضعيفة، لكن يجب أن يعملوا حتى لا يتعرضوا للعقاب أو الطرد ويبدو جلياً أن هذا النوع يقيد في حالة الأزمات والطوارئ التي تحتم اتخاذ قرارات سريعة أو الضغط بسبب ضيق الوقت أو في حالة غياب الانضباط وسيادة اللامبالاة عند العاملين أو عند نقص اهتمامهم بالعمل وخبرتهم.⁽²⁾

1- زياد عبد الكريم النصور: القيادة (كيف تكسب قاده المستقبل)، دط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص41.

2- شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لذيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مدثوري، قسنطينة، 2012-2013، ص83.

- الأوتوقراطي: أسلوب مناسب في:

→ الأزمات ← موظفون جدد لديهم قدرات بسيطة.

→ يكون الاتصال والتنسيق فيه بالغ الأهمية ← افتقاد روح المسؤولية والمبادرة.

2-2-4 القيادة الديمقراطية (المشاركة): وفيها يمتاز القائد باستشارة المرؤوسين والأخذ بأرائهم

ويشاركهم في اتخاذ القرارات ويمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين، من خلال بعض الحوافز التي ترفع من روحهم المعنوية وتنمي قدراتهم، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالات مجموعات العمل المحفزة بدرجة كبيرة والمدربة تدريباً جيداً أي مستوى نضج وفهم لأساليب العمل، وأيضا في حالة تكوين قادة ومساعدين لهم وكذلك عند الأشخاص الذين يمتلكون خبرة.

- الديمقراطي: أسلوب مناسب في:

→ قرار يؤثر على الجميع ← القائد غير خبير في مجال المشكلة ← سلطة المشرف محدودة ←

الموظفون ذو مهارات عالية ومندفعون للعمل ← من المتوقع مقاومة القرار.

3-2-4 القيادة غير الموجهة (الحرية): هي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في

أداء العمل كما يرضيهم، حيث كل ما يقوم به هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب انجازه، فهو يكون مجرد مستشار وفي هذا منها يفقد القائد بعضاً من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي لانتشار الفوضى والسلبية من جانبه.

كما أنه نوع لا تحكمه القوانين والإجراءات المحددة ويرجع السبب لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل وحلولها وترك الأمور في المؤسسة دون توجيه ورقابة لكن قليل و نادر وأقل الأنواع إنتاجا وفعالية في العمل، كما أن عماله لا يحترمون شخصية القائد فيشعرون بالإحباط والضياع فيلجؤون للاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب تدخل القائد، ويكون هذا النوع فعالا في حالة الأفراد الذين حصلوا على تدريباً جيداً وخبرة ولديهم اختصاص في العمل المحدد، وأيضا في حالة تطبيقه في المؤسسات التي تهدف إلى تنمية روح المبادرة عند العاملين زيادة اعتمادهم على ذاتهم.⁽¹⁾

5- أهمية القيادة: تكمن أهمية القيادة في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطوط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تظهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الفرد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- إنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.⁽²⁾

1- المرجع نفسه ص ص 84، 85.

2- قاسم شهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة نينوى)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كلير، العراق، 2009، ص 17.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيادة دور فعال داخل المؤسسات وتفعيل دورها، كما أن للقائد أهمية بالغة في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال القيادة الإدارية عن طريق ما ينظر القائد إلى نفسه ومرؤوسيه، والجماعية التي تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي بتحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث

أداء العاملين

تمهيد.

1 - أهمية الأداء

2 - محددات الأداء

3 - أنواع الأداء

4 - قياس الأداء

5 - أهداف الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي الأداء بأهمية بالغة من قبل الباحثين والمسيرين باعتباره من الأساسيات التي تركز عليها المنظمة والمؤسسة، وتتصبوا حوله جهود المدراء باعتباره نتاج نهائي لمحصلة جميع الأنشطة على اختلافها، كما يتعلق مستوى الأداء الجيد بمدى امتلاك العامل للخبرة والكفاءة وسعيه للابتكار والتطوير من أجل تحقيق الأداء الفعال في المؤسسة، كما يساهم الأداء في تزويد المنظمة بمعلومات حول نقاط القوة والضعف للعمال من خلال مقاييس مختلفة، كما يختلف نوع الأداء المؤسسات على اختلاف أنشطتها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المحور.

1- أهمية الأداء:

1-1 بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هي تعبير عن درجة الفاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإذا الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق لبعض الأمور الهامة في حياة كل فرد مثل: النقل والترقية والانتداب لمناصب عليا.... إلخ، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

يجب على فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه بالأجور ومراتب مقابل هذا الأداء وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله واثبات ذاته، ومن خلال ما سبق يمكن من قول إن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة، تتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.⁽¹⁾

1- محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019، ص59.

1-2 بالنسبة للمنظمة:

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمه تحاول تحقيق النجاح والتقدم اعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعود مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر باستقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها، لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس القدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في "مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة"، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

كما يرى عاشور: أن نجاح المنظمة مرتبط بكفاءة العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحاسب معايير الأداء المحددة كماً ونوعاً للجهد المطلوب ونمط الأداء، ويمكن القول إن حياة المنظمة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، يتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة.⁽¹⁾

1- مرجع نفسه، ص 60.

فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان أداء العاملين فيها دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها العملية، فإنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح للعاملين وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية وتوفير الأساسي الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية "كالتوظيف، والتدريب، والمتابعة".⁽¹⁾

2- محددات الأداء:

- ✍ **الدافعية:** وهذا يجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- ✍ **مناخ أو بيئة العمل:** ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- ✍ **قدرة الفرد على أداء العمل:** أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على الأداء العمل المحدد له ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه.

وهنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ومناخ العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس، المقاييس في تحديد مستوى الأداء وأسباب قوة أو ضعف

1- مرجع نفسه، ص 61.

هذا المستوى، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتدعيم نقاط القوة، وإجراء التصحيح اللازم لنقاط الضعف لرفع مستوى أداء الفرد مع العلم أن المحددات السابقة يجب أن يراعي فيها ما يلي:

- ✓ أن محددات أداء فئة من العاملين: ليست هي بالضرورة محددات أدائه "فئة أخرى".
- ✓ أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة هي ليست بضرورة محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

✓ أن العوامل للبيئة الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء.⁽¹⁾

3- أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالحد الكبير بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كالتالي:

3-1 حسب معيار (الشمولية) الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف الاقتصادية، اجتماعية تقنية تنظيمية فإنه بالإمكان تحسين الأداء إلى اقتصادي- اجتماعي- تنظيمي- تكنولوجي سياسي، وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتماداً مطلقاً على أحد المكونات دون الأخرى لتحقيق الأداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجان معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى كما يمكن

1- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005، ص266.

التنبه إلى أن هذه الأهمية النسبية عرضة للتعبير مع تطور المؤسسة، ودخولها من مراحل جديدة في حياتها. وهذا ما يجعل من الأداء مفهوماً متطوراً باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء مع أساسها (بالنسبة) تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول سوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء مع أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن.⁽¹⁾

2-3 حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

1-2-3 الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأعداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

2-2-3 الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم

1- عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG-قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص26.

المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.⁽¹⁾

3-3 حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي الداخلي والأداء الخارجي:

1-3-3 حسب معيار الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما

تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من أجل تسيير مهاراتهم.

ب- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء (متدني) متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، مادية.

2-3-3 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال تتجه لارتفاع سعر

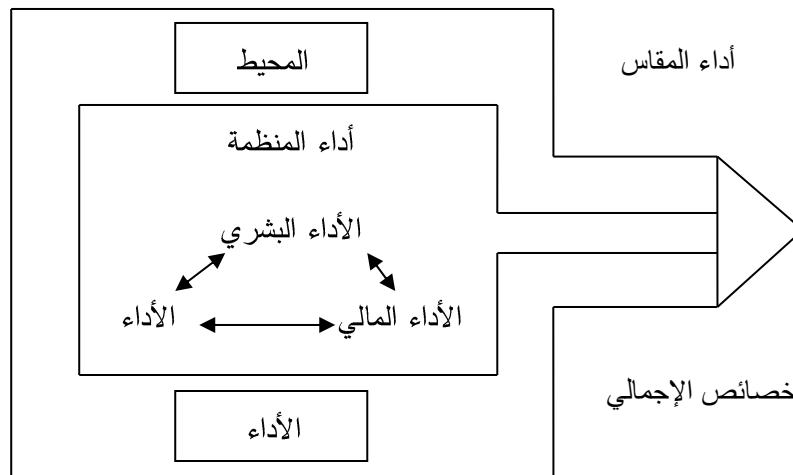
1- بو عطيظ جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009، ص 76-77.

الخروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة، مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أسهل إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعلها من أهم الطرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

شكل رقم 01: يوضح الأداء الذاتي والخارجي.



من الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق يعود المنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطراً على المنظمة بعد أن كان فرصة. (1)

كما يصنف بعض الباحثين أنواع الأداء كلهم حسب وجهة نظره فيرى السالمي ما يلي:

1- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002 ص 18.

أ- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل: الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجود مخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة. فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

ب- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة المعلومات والعمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء. هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي فيها معالجة العمليات، مثلا: يمكن أن يكون موجه نحو الزملاء ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، توجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ المهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ج- **الأداء المعاكس أو المجابهة:** وهي تختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك في العمل السلبي مثل: التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل: الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف والانتقام... الخ.⁽¹⁾

4- قياس الأداء:

1- فاخر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - بغزة، 1431هـ 2010م، ص19.

هناك طرق متعددة لقياس الأداء الأفراد وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق

إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى الطرق تقليدية وطرق حديثة، كما التالي:

جدول (01): يوضح الطرق المستخدمة في تقييم الأداء.

الطرق الحديثة	طرق تقليدية
الأحداث الحرجة	التدرج البياني
على أساس النتائج	الترتيب
أسلوب الإدارة بالأهداف	المقارنة الزوجية بين عاملين أو أسلوب التدرج
المقياس السلوكي المتدرج	طريقة التوزيع الإجباري
	طريقة القوائم
	طريقة التعبير بحرية التقييم

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

1-4 طرق التقليدية: ولها عدة أنواع منها:

1-1-4 طرق التدرج البياني: هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته

على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات ضعيفة،

متوسط، جيد جداً، ممتاز وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص فيه التي يعبر عنها بنقاط أو أرقام،

ثم يتم جمع (نقاط) تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم

أنه يمثل هذا الفرد، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم قياس أداء الأفراد بموجب هذه

الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم.⁽¹⁾

إلا أن لهذه الطريقة عيوب منها:

* احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة للتفرقة في خاصية واحدة وبالتالي إعطائه تقدير مرتفع، وقد يكون الشخص ضعيف في ناحية معينة وبالتالي إعطائه تقدير ضعيف.

* إن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكن من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهل، أو أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه.

* هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موقع التقييم، إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون، ومن هذه المؤثرات أيضاً نوع العمل، الذي يقوم به الشخص والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه وكذلك علاقة هذا الشخص بالرؤساء.

ومن أجل التغلب على هذه العيوب قد تلجأ الإدارة إلى التالي:

➔ أن يكلف أكثر من شخص بعملية قياس الأداء كل على حدة.

1- موسى محمد أبو الحطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض (الخيرية)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2009، ص26.

➔ أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف كإعطاء تقديرات أعلى من الواقع أو تقديرات أقل من الواقع.... الخ. (1)

وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة الأداء وتتمثل في: الأداء المرضي، والأداء غير مرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم، حيث يتم مقارنة أداء الأفراد من خلال هذه التصنيفات المحددة مسبقاً وعليه، فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميز أو مرضي أو غير مرضي. (2)

2-1-4 طريقة الترتيب العام: طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفقاً لمستوى الأداء العام لكل منهم أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم.

تعتبر طريقة الترتيب العام هي أبسط الطرق المستخدمة جميعاً وأيسرها بالنسبة للقائم بالتقييم، كما أنها لا تلزم المقيم بأن يميز بين مستويات أدائه، كما يحدث في طريقة التوزيع الإجباري.

نجد أن السهولة والحرية التي تميز هذه الطريقة تقابلها بعض العيوب منها:

➔ عدم وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين.

➔ عدم السماح بإمكانية إجراء المقارنات بين العاملين في الإدارات أو الوظائف المختلفة داخل التنظيم.

1- مرجع نفسه، ص 27.

2- شهد أن عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020 ص 30.

إذا فر افتراض ضرورة وجود حد أعلى لمعدل الأداء يتم المقارنة به لترتيب الفرد ذو تقييم الأعلى ثم الأقل وهكذا غير سليم فقد تكون كل المجموعة المطلوب تقييمها ذو المستوى أو تحت المستوى المتوسط للأداء.⁽¹⁾

3-1-4 طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على التخلص من التغير الشخصي في عملية التقييم لذلك تلزم بعض المنظمات توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي ويعطي هذا التوزيع بأن يكون التعاون في القدرات بين الأفراد المجموعة العادية بالنسبة التالية:

10 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموع الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع التقديرات وفقا للتوزيع السابق أي اختيار.

10 % بدرجة امتياز.

20 % بدرجة جيد.

1- حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، د.ت، دار المسيرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر وتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص181.

40 % بدرجة مقبول.

20 % بدرجة ضعيف.

10 % بدرجة ضعيف جداً.

كما أن هذه الطريقة غير صالحة في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.⁽¹⁾

4-1-4 طريقة القوائم: يتم في هذه الطريقة تقييم الموظف من خلال مراجعة قوائم تتضمن جملاً أو كلمات تصف الأداء، ويتم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف، وتتميز هذه الطريقة بسهولة التنفيذ وإمكانية تطبيقها على مجموعة كبيرة من الوظائف والحد من التحيز الشخصي إلا أنها تقضي كثيراً من الجهد والمهارة في الإعدادات.⁽²⁾

5-1-4 طريقة التغيير بحرية التقييم: هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المؤسسة يمكن أن ترتبها في مجموعات تحت عناوين مثل طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية، ولإجراء تقييم سليم بموجب هذه الطريقة، فإن على المشرف الذي يقوم بتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك وأن يفكر في الإجراءات أو الإجراءات التي سيتبناها. وهنا في حد ذاته يعتبر ميزة وعيب في نفس الوقت لهذه الطريقة فمن جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف وقت أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن للمشرف أن يقضيه في عملية التقييم كما أن

1- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجيات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص68-69.

2- محمد خميس العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية "دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات"، ط1، دار النشر الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، شرطة الشارقة، مركز بحوث شرطة، الإمارات، 2014، ص348.

أخرى، وهي أن نتائج التقييم بموجب هذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة وجهده المقيم" كاتب المقال" أكثر من اعتماده على التقييم الفعلي للعاملين حيث أن بعض المشرفين هم كتاب ضعفاء في الكتابة مع أن هذا لا يعني أن رؤوسهم عاملون ضعفاء، وإذا ما قام مدير الأفراد بمراجعة السجلات والملفات الشخصية لهؤلاء العاملين يمكن أن يتوصل إلى هذا الانطباع.(1)

6-1-4 المقارنة الزوجية بين الموظفين أو "الثنائية": حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النوع أو النحو، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.(2)

كما تتميز هذه الطريقة بصدق النتائج في حالة تكرار العملية أو تعدد الأشخاص المقيمين.

كما أنها بعيدة كل البعد عن تحديد مواطن الضعف والقوة ما يجعلها غير صالحة في عملية التخطيط وتحديد أعراض وبرامج التدريب.(3)

2-4 الطرق الحديثة:

1-2-4 طريقة الأحداث الحرجة: ووفقاً لهذه الطريقة، فإنه يتم تحديد تلك التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية واعتماداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء

1- مرجع نفسه، ص29.

2- نزار عوني اللبدي: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص22.

3- ناصر بن حمود: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة بانتة -1، 2016-2017، ص86-

المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرؤوسيهـم وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدى تكرار هذا الحدث أولاً بأول.

وهكذا فإنه عندنا يـحين وقت تقييم الأداء فإنه ما على الرئيس المباشر إلا أن يراجع سجل الملاحظة الخاص بأداء العاملين ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السالب صدرت من المرؤوس ومعدل تكرار هذا الصدور، وهناك بطبع أكثر من شكل لتطبيق طريقة الوقائع الحرجة في مجال تقييم أداء العاملين ومن هذه الأشكال هي الطريقة المسماة بمقاييس السلوك المتدرجة Behaviorally Anchored Rating والتي يلزم إتباع الخطوات التالية عند تصميمها:

☑ الوظائف موضوع التقييم يجب أولاً وضعها في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام هذه الوظائف ومسؤوليتها.

☑ تصنيف الوقائع السلوكية التي تم توصل إليها في الخطوة السابقة في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية مثل عنصر المبادل والابتكار وعنصر حل المشاكل.

☑ تراجع عملية التصنيف التي تمت في الخطوة السابقة بواسطة مجموعة أخرى من الخبراء الذين يتم إعطائهم تعريفات عناصر الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

ويطلب منهم تخصيص كل واقعة من الوقائع الحرجة لأكثر عناصر الأداء الوظيفي ملائمة.

1- محمد الفاتح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية، د.ت، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص 139-140.

وتتميز طريقة الوقائع الحرجة والتي تم وضعها أساسا للتغلب على مشكلات طرق التقييم سواء تلك التي تعتمد على صفات لأداء المرؤوس بصفة مباشر أو تلك تعتمد على فكرة المقارنة بين العاملين على أساس الأداء العام وبشكل لا يوفر أي معلومات مرتدة عن نقاط القوة وضعف في الأداء عن الأداء الفعلي للمرؤوسين ومواطن التمييز التي يلزم التركيز عليها ومواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير الأمر الذي يجعلها أكثر ملائمة عندما يكون الهدف العام لتقييم الأداء تنموي أكثر منه إداري أو رقابي. أما عيب طريقة الوقائع الحرجة الرئيسي بالإضافة إلى عيب الوقت والجهد والتكاليف (فهو) فتطبيقها يحتاج إلى الملاحظة الدقيقة من جانب الرئيس المباشر لمرؤوسيه قد يترتب عليه تدمير العاملين من الإشراف الدقيق وبالتالي انخفاض معنويات هؤلاء العاملين إذا ما شعروا بأن كل شيء يقومون به تتم ملاحظته وتسجيله.⁽¹⁾

4-2-2 طريقة استخدام الإدارة بالأهداف: إن هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية بالإضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء كانت فرعية أو رئيسية، وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية، حيث أن هذه الطريقة تعمل على ضرورة مشاركة الفرد العامل في تحديد معايير أدائه، وكذلك تحديد النتائج والأهداف المطلوبة منه إنجازها في فترة زمنية محددة للتعرف على ما يواجهه من معوقات خلال فترة عمله، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، ويترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارة والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم لأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها:

☒ تفترض هذه الطريقة أن الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.

1- مرجع نفسه، ص140.

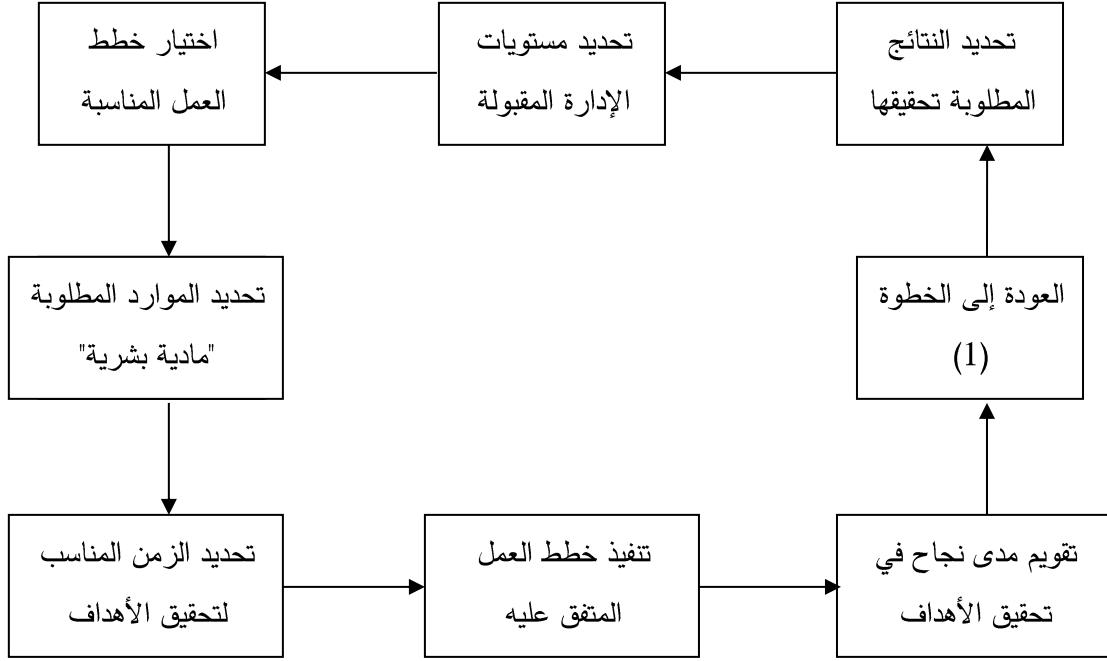
- ❑ لا يوجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الانجاز.
- ❑ عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقويم.
- ❑ لذلك فإن هذه الطريقة ملائمة لقياس الانجاز حسب Durony وتقويمه لوظائف محددة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في منظمات الأعمال والخدمات، ولاستخدام هذه الطريقة متطلبات يجب توفرها حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفاعلية ومنها:
 - ✍ ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.
 - ✍ ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في انجاز هذه الأهداف.⁽¹⁾
 - ✍ اختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.
 - ✍ مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار من خلال تزويدها ببيانات ومعلومات كثيرة.
 - ✍ تطبيق نظام الحوافز يشجع الموظف على العمل.
 - ✍ ترسيخ مفهوم المسائلة لدى الموظف.
 - ✍ توعية الموظف لهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراته وقدراته.

3-2-4 طريقة الإدارة بالأهداف: تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الماضي وتقوم على أساس المشاركة بين المشرف ومرؤوسيه في قياس النتائج النهائية للأداء وذلك خلال فترة زمنية معينة. ومن ثم يسعى الجميع لتحقيق أفضل النتائج ولذلك يصبح الجميع أفضل

1- نوال شيشة، زينني فريدة: قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال (الملتقى الوطني حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية")، 10، 11 نوفمبر 2009، بسعيدة، ص12.

وانطباعاً بتحقيق هذه النتائج واختيار أفضل السبل الممكنة لتحقيقها، ويمكن وصف سير طريقة الإدارة بالنتائج بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: يوضح سير طريقة الإدارة بالنتائج.



"المصدر: نوال شيشة - زينبي فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال (الملتقى

الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية)،

10-11 نوفمبر 2009، بسعيدة، ص 17".

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، وتنمي قدرة الفرد على تحديد النتائج،

ويعاب عليها عدم توفر الأشخاص القادرين على المشاركة الفعالة.⁽¹⁾

4-2-4 مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية

التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والموافق الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة

أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس

1- مرجع نفسه، ص 17.

التدرج البياني، ويتم تقييم العامل بناءً على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز، أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييمها مع سلوك العامل في العمل أثناء عملية التقييم.

من مزايا هذه الطريقة أن مقياسها موضوعي، حيث يتم وضع المقياس بالمشاركة بين العاملين الذين يمتلكون المهارة في الأداء. كما أن هذه الطريقة تساعد في تحديد نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للعاملين، وما يؤخذ عليها ارتفاع التكاليف، الوقت والجهد.⁽¹⁾

4-2-5 قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر في أداء المرؤوسين، يوضع علامة √ مثلاً.

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وبقيامه بالنظم إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة √.

1- خالد أحمد علي محمود: الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2019، ص83-84.

ويوضع شكل (V-10) شكل لقوائم المراجعة لإحدى الوظائف في القسم الخبز الأفران في شركة بسكويت، لاحظ أن قيم العناصر والصفات المذكورة، إلا أن الرئيس المباشر لا يعلمها في الواقع.⁽¹⁾

الشكل (03): يوضح قائمة المراجعة للتقييم الأداء

الاسم..... القسم..... التاريخ.....

وضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس.

نقطة التقييم.

- 1- يحصل على عينات من الجينر ويفحص وزنها وجودتها.....9.2
- 2- المكان الذي يعمل فيه دائما النظافة.....5.6
- 3- نادرا ما يأخذ رأي مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل.....2.7
- 4- يتأخر في صيانة أدواته.....1.3
- 5- يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهي والخبز.....6.1
- 6- ليس لديه بعد نظم لما يمس العمل.....1.1
- 7- يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه.....7.3
- 8- المرؤوسين يحبون العمل معه وتحت إمرته.....5.8
- 9- يحب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار.....5.4
- 10- يعرض استجابة على العملاء بشكل جذاب.....6.2
- 11- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة.....4.6
-12
-13
-20

1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، د.ت، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص303.

وإذا افترضنا في قائمة مراجعة لتقييم الأداء المذكورة في الشكل (7-10)، أن الفرد الخاضع لتقييم وضعت له علامة (√) أمام العبارات: 1 و 2 و 5 و 7 و 8 و 10 و 11، فإن النتيجة الإجمالية لتقييم الأداء لهذا الفرد هي عبارة عن حاصل.

جمع أوزان هذه العبارات، أي أن تقييم أداء الفرد يساوي الآتي:

$$\text{تقييم الأداء: } 44.8 = 4.6 + 6.2 + 5.8 + 7.3 + 6.1 + 5.6 + 9.2$$

وبالنظر إلى باقي التقييم أو القيم بالنسبة لباقي الأفراد، وأيضا بالنظر إلى القيمة الإجمالية للقائمة يمكن التعرف على ترتيب الفرد، فمثلا إذا كانت القيمة الإجمالية للأوزان هي عبارة عن 80 نقطة فإن نسبة تقييم الأداء تساوي 64% وإذا كانت نسبة تقييم الأداء لباقي الأفراد في الإدارة هي عبارة عن 46% و 59% و 60% فإن الفرد الأول الذي كان محل التقييم، والذي حصل على 64% يعتبر أكثرهم كفاءة وفعالية، ويأتي في الرتبة الأولى بالنسبة لباقي الأفراد في الإدارة.⁽¹⁾

6-2-4 طريقة التقييم بـ 360°: تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية وضمنان الموضوعية في التقييم حيث يتم وقف هذه الطريقة بتقييم أداء العامل من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360° من كل من: الرئيس المباشر، الزميل، المرؤوس، المتعاملين معه من داخل المؤسسة وخارجها.

1 مرجع نفسه، ص 304.

ولأن هذه الطريقة تتميز بالشمولية لاستقائها المعلومات من أطراف مختلفة، فإنها تقلل التحيز، لتعدد مصادر التقييم، وتبين للفرد نقاط قوته وضعفه، أما أهم عيوبها هو طلبها لوقت كبير مما يعيق عملية تطبيقها.(1)

5- أهداف الأداء:

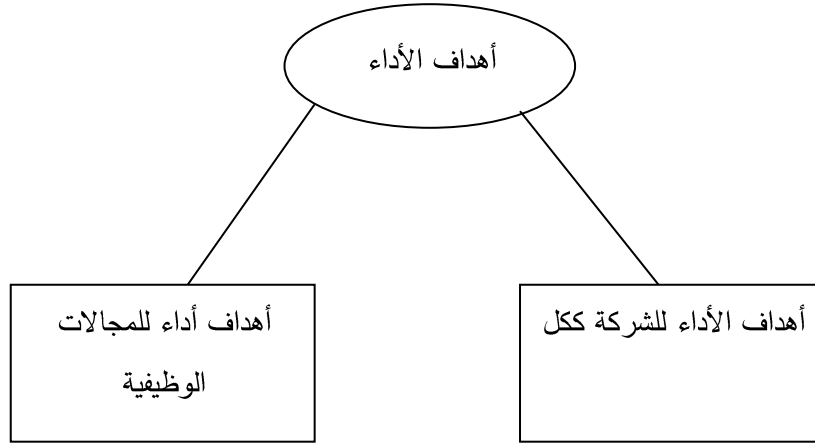
أهداف الأداء التي من الممكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة يقول القطاعيين في ذلك ما يلي:

- ﴿ الإبداع في مجال التكنولوجيا، والمقصود هنا استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً في مجال الأعمال للوصول للأهداف المنشودة.
- ﴿ استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، بمعنى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق إنتاجية ذات جودة عالية لتحقيق الأرباح.
- ﴿ تطوير القوى البشرية والفنية ويشتمل ذلك على اختيار الموظفين الأكفأ للعمل بالمؤسسة وأيضاً الحفاظ عليهم من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وإيجاد البرامج التدريبية لتطوير مهاراتهم الفنية.
- ﴿ تطوير أداء العاملين الآخرين ويقصد بذلك تطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بالأفراد ليقوموا بالأداء الصحيح والمطلوب في الوقت الحالي والمستقبلي.
- ﴿ المسؤولية الاجتماعية تجاه ذوي المصلحة، المجتمع، المساهمين، العاملين، الحكومة.(2)

1- شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية" دراسة حالة، مؤسسة صناعة التوابل- فرع الجنرال كابل- بسكره"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعه محمد خيضر- بسكرة، 2014- 2015 ص131.

2- محمد معمرى: مرجع السابق، ص58.

الشكل (04): يوضح تحديد أهداف الأداء الكلية والوظيفية.



المصدر: احمد القطاميين: الإدارة الإستراتيجية "حالات ونماذج تطبيقية"، (دار مجد لاوي للنشر

والتوزيع، عمان، 2002، ص 168.⁽¹⁾

1- محمد معمري: مرجع سابق، ص 58.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول إن تحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسات مرتبط بالمورد البشري والذي يعتبر السبيل الوحيد لتفوق المؤسسات وإدراك أهميتها، حيث تعتمد أي مؤسسة على طرق مختلفة لتقييم أداء عمالها، وأي تهاون من طرف المدراء قد يؤدي للعديد من المشكلات كانهفاض إنتاجية المؤسسة وضعف أداء عمالها.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

لِلدِّرَاسَةِ

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2 - منهج الدراسة

3 - مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5 - أسلوب التحليل الميداني

6 - خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الموضوع محل الدراسة لم يقتصر فقط على المسائل النظرية، بل تم تناول المسائل العلمية أو الامبريقية أيضا، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، إذ أنه لا يمكن التوصل إلى اقتراحات وحلول بناءة للمشكلة المطروحة، إلا بعد الدراسة الامبريقية للمؤسسة مجال الدراسة، من خلال عينة تكون ممثلة لمجتمع البحث، وللقيام بهذه الدراسة يجب الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية، باعتبارها جانبا مهما في الدراسة الامبريقية، لأنها تحدد كل الأبعاد المنهجية التي تتعلق بالبحث، من خلال تحديد فروض الدراسة، مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، وفي الأخير تحديد عينة الدراسة، وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا الفصل.

التعريف بميدان الدراسة:

يقع منجم الحديد الشرق بوخضرة في الأطلس الصحراوي وفي الشرق الجزائري ويقع على ارتفاع 850م على سطح البحر وعلى نقطة الذروة 1463م وبلدية بوخضرة التي تقع 45 كلم شمال مدينة تبسة في منطقة ذات تعاريج كبيرة وتحدها شمالا منطقة - الونزة- أين توجد التعاريف الكبيرة المتخالفة على طول الخط الشمالي والجنوب الشرقي والغربي هذه التعاريج الداخلية والخارجية المتخالفة عبارة عن طيات مقطوعة إلى طبقات حتى تصل إلى أقل طبقة.

بدأ استغلال منجم بوخضرة في سنة 1903م عبر مراحل وكان الرومانيين هم أول من قاموا باستغلال المنطقة الشرقية بجبل بوخضرة حيث كانوا يتبعون الدهليز النابع لمادة النحاس لفترة قصيرة.

1- مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

سوف نقوم دراسة الميدانية في مؤسسة مناجم الحديد الشرق وهي مؤسسة متخصصة في إنتاج الحديد والصلب في منطقة بوخضرة ولاية تبسة.

2-1 المجال الزمني:

مرت دراستنا بفترات حيث نوضحها فيما يلي:

المرحلة الأولى:

بدأت من خلال إحساسنا وشعورنا بالأهمية العلمية والعملية لموضوع دراستنا الموسوم بأشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية في الحقل السوسولوجي وجاءت هذه الفترة بتاريخ في

شهر أوت والذي قمنا بدورنا بدراسة استطلاعية أو استكشافية بميدان الدراسة الذي تم تحديده واختياره.

المرحلة الثانية:

مرحلة الدراسة العلمية لموضوع دراستنا التي تم اختياره من طرف فريق التكوين للقسم حيث تم تأكيده لنا والمصادقة عليه، وتم في هذه الفترة إعداد وتحضير الجانب النظري حيث قمنا بجمع المراجع والزاد المعرفي والذي من خلاله تم إعداد خطة البحث وكانت هذه الفترة من 01 ديسمبر 2021 إلى غاية 28 فيفري 2022.

المرحلة الثالثة:

مرحلة دراسة الميدانية والتي قمنا فيها بتوزيع الاستمارات، حيث تم تحليل وتفرغ معطيات الدراسة وعرض النتائج في صورتها النهائية.

3-1 المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة مناجم الحديد الشرق - بوخضرة- حيث يتمثل في المجتمع الأصلي في العمال والذين بلغ عددهم 233 عامل. تمثلت في:

فئة الإطارات: 58.

فئة أعوان التحكم: 79.

فئة أعوان التنفيذ: 96.

2- منهج الدراسة:

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ومشكلة الموضوع، حيث يساعد هذا المنهج الباحث للوصول إلى الحقائق ونتائج تخدم موضوعه أو بحثه، "ويعرف المنهج على أنه الطريقة أو الأسلوب أو الوسيلة المحددة التي تؤدي إلى الغرض المطلوب أو غاية معينة"، ويعرفه محمد بدوي مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى حقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة قواعد عامة التي تهيمن على سير العقل تحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".⁽¹⁾

وقد توصل الباحث أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو "المنهج الوصفي" حيث يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات معلومات معينة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽²⁾

ولذلك فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي من أجل إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين ودراستها كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وتصويرها كميًا أو كفيًا، التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها:

1- بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار النشر المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص13-14.
2- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ت، مكتبة النور، 2020، ص163.

أما التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً، يوضح مقدار الظاهرة (عدد عمالها)، وحجمها والذي يمكننا من معرفة مدى نجاعة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة درجة التوافق بين العمال والقائد من جهة ومن جهة أخرى فإننا سنقوم بتحليل البيانات والنتائج التي سنحصل عليها.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

1-3 مجتمع الدراسة:

تم اختيار وتخصيص مؤسسة مناجم حديد الشرق بوخضرة تبسة حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسة البالغ عددهم 233 عامل وفق الإحصاءات الموجودة في دائرة الموارد البشرية.

2-3 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس.⁽¹⁾

وقد فرضت علينا طبيعة الموضوع وحجم الدراسة اختيار عينه عشوائية طبقية وذلك لكون وظائف أفراد المجتمع غير متجانسة والتي تتمثل في:

الإطارات ← 58.

أعوان التحكم ← 79.

أعوان التنفيذ ← 96.

1- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، د.ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016، ص130.

ولأن مجتمع الدراسة كبير نسبياً فقد قمنا باختيار النسبة المئوية 30% فكانت العينة كالتالي:

$$= 69,9 \approx 70. \frac{233 \times 30 \%}{100 \%}$$

ومنه فإن حجم العينة المختارة هو 70 مفردة كذلك حسب الطريقة التناسبية (الجدول التناسبي).

وبما أنه لدينا 03 طبقات تحمل كل طبقة فئة مهنية معينة ومختلفة عن الأخرى فقد تم حساب

عدد مفردات كل عينة مختارة عن طريق حساب النسبة المئوية لكل عينة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المهنية

النسبة	مفردات العينة	التكرار	الفئات المهنية
% 24.89	17	58	الإطارات
% 33.91	24	79	أعوان التحكم
% 41.20	29	96	أعوان التنفيذ
% 100	70	233	المجموع

- حساب العينة المختارة من طبقة الإطارات: $= 17,4 \approx 17 \frac{58 \times 70}{233}$

ومنه فإن العينة التي اختارها موضوع الدراسة من طبقة الإطارات هي 17.

- حساب العينة المختارة من طبقة أعوان التحكم: $= 23,7 \approx 24 \frac{79 \times 70}{233}$

ومنه فإن العينة التي اختارها موضوع الدراسة من طبقة أعوان التحكم هي 24.

- حساب العينة المختارة من طبقة أعوان التنفيذ: $= 28,8 \approx 29 \frac{96 \times 70}{233}$

ومنه فإن العينة التي اختارها موضوع الدراسة من طبقة أعوان التنفيذ هي 29.

4- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي إذ تعتمد على العديد من الأدوات باختلافها واختلاف طرائقها للوصول إلى هذه البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة وحسب الإمكانيات المتاحة، والوقت المسموح به، وفي الدراسة الراهنة تم الاعتماد على أداة مهمة وهي الاستمارة، بغض النظر عن الملاحظة والتي تعتبر أداة ضرورية في أي دراسة.

الاستبيان (الاستمارة):

تعد استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، هذا ما يدفع الباحث إلى بذل الجهد من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.

وهي عبارة عن أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وتضم عدداً من الأسئلة عن طريق البريد وتسمى في هذه الحالات بالاستبانة البريدية.⁽¹⁾

كما تعرف على أنها قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.⁽²⁾

وتتكون هذه الأخيرة من 03 محاور:

- 1- عائشة عباش وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، د.ط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين- ألمانيا، 2019، ص 71.
- 2- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000، ص 165.

المحور الأول: محور البيانات السسيوديمغرافية يتكون من: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى والتي تتمحور حول: القيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، تضمن 11 سؤالاً.

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية والتي تتمحور حول: فعالية القيادة الإدارية في تنمية وتركيز المهارات العلمية للعمال وتضمن 10 أسئلة.

وقد قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة مكونة من 70 عامل، وقد تم استرداد (60) استبانة، وقد قمنا باستبعاد (04) استبيانات لأنها غير قابلة للتحليل، وبذلك قدرت نسبة الاسترجاع بـ (85.70%)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء التحليل الاحصائي والتحقق من فرضيات الدراسة.

5- أسلوب التحليل الميداني:

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي في تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث عرضت البيانات في جداول بسيطة، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية، أما الأسلوب الكيفي فقد اعتمدت عليه الدراسة الراهنة من خلال التحليل والتفسير والتعليق على الأرقام والنسب المئوية المتحصل عليها، بالإضافة إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء الفروض والدراسات السابقة ونظريات التنظيم.

6- خصائص العينة:

1-6 الجنس:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	التوزيع السن
%80.40	45	ذكر
%19.60	11	أنثى
%100	56	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) والذي يبين توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس، وبالنظر إلى التكرارات افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً بـ 56 فرداً، نلاحظ أن نسبة %80.40 من الذكور، ونسبة %19.60 من إناث، وهذا الاختلاف والفرق الكبير راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يحتاج إلى الذكور أكثر من الاناث، ومنه نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة يغلب عليها الجنس الذكري أكثر من الأنثوي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع الافراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	التوزيع السن
30.40%	17	من 25 إلى 34 سنة
39.30%	22	من 35 إلى 44 سنة
23.20%	13	من 45 إلى 54 سنة
07.10%	04	من 55 سنة فما فوق
100%	56	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين توزيع المستجوبين حسب السن، وبالنظر إلى التكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم اجمالاً بـ 56 مفردة، نلاحظ أن الفئة العمرية السائدة هي من 35 إلى 44 سنة والتي بلغت نسبتها 39.30%، وهي المرحلة التي يصفها المختصون في الموارد البشرية بمرحلة البذل والعطاء، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة 30.40% وهي تمثل المرحلة الشبابية التي هي في بداية حياتها الوظيفية ويمكن الاستفادة من طاقتها وخدماتها، تليها الفئة من 45 إلى 54 سنة بنسبة 23.20%، وأخيراً الفئة من 55 سنة فما فوق بنسبة 07.10% وهي الفئة التي تملك من الخبرة الميدانية ما يكفي لتدعيم الطاقات الشبانية، وكذا البنية الجسدية التي تعتمد على فارق السن ومنه نستنتج أن المؤسسة المعنية تتميز بالقوة

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التوزيع	التكرار	النسبة
أعزب	20	35.70%	
متزوج	32	57.10%	
مطلق	01	1.80%	
أرمل	03	5.40%	
المجموع	56	100%	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.10% من مفردات العينة متزوجين وهذا مؤشر ايجابي يساعد على زيادة استقرار افراد العينة في الحياة الوظيفية، تليها نسبة 35.70% من العزاب وهذا راجع إلى عزوف الشباب عن الزواج نظرا لارتفاع تكاليفه، ثم نسبة 05.40% من الأرمال، وأخيرا نسبة 01.80% من المطلقين، وعليه يمكن القول إن أغلب مفردات العينة من المتزوجين، ومنه نستنتج أن أعضاء وفاعلي المؤسسة يتميزون بالاستقرار النفسي والجسدي وهو ما تهدف المؤسسة لتحقيقه.

4-6 المستوى التعليمي:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	التوزيع المستوى التعليمي
57.10%	32	ثانوي
32.10%	18	جامعي
10.70%	06	تقني سامي
100%	56	المجموع

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.10% من ذوي المستوى ثانوي، تليها نسبة 32.10% من ذوي المستوى جامعي، وأخيراً 10.70% من ذوي المستوى تقني سامي.

إن النتائج المتحصل عليها من الجدول تعد مؤشر إيجابي بالنسبة للمؤسسة، فقد لاحظنا أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يمتلكون مستوى علمي وثقافي عالي، وهذا يلعب دور كبير في الاستفادة من الكفاءات المتاحة داخل المؤسسة سواء في عملية صنع القرارات أو العملية التنظيمية أو التسيير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية

التخصص	التوزيع	التكرار	النسبة
إطار		22	%39.30
إطار سامي		05	%08.90
عون تحكم		17	%30.40
عون تنفيذ		12	%21.40
المجموع		56	%100

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 39.30% هم من الإطارات، تليها نسبة 30.40% من أعوان التحكم، تليها نسبة 21.40% من أعوان التنفيذ، وأخيرا نسبة 08.90% من الإطارات السامية، وتوضح هذه النتائج وجود تنوع في مناصب العمل داخل المؤسسة وهذا التنوع تفرضه طبيعة المناصب والمهام أو ما يسمى من الناحية السوسيو تنظيمية بالحرّك المهني سواء كان عمودي أو أفقي.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الوظيفية

التخصص	التوزيع	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	10	10	17.90%
من 05 إلى 09 سنوات	16	16	28.60%
من 10 إلى 14 سنة	13	13	23.20%
من 15 إلى 19 سنة	08	08	14.30%
من 20 سنة فما فوق	09	09	16.10%
المجموع	56	56	100%

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 28.60% لديهم خبرة عمل تتراوح من 05 إلى 09 سنة، تليها نسبة 23.20% خبرتهم من 10 سنوات إلى 14 سنة، ثم تليها نسبة 17.90% خبرتهم أقل من 05 سنوات، ثما نسبة 16.10% خبرتهم من 20 سنة فما فوق، وأخيرا نسبة 14.30% نسبتهم من 15 إلى 19 سنة، وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة المبحوثة في العموم ينتوعون في الخبرة حيث نجد الفئات التي مازالت في البدايات الأولى للعمل والفئات ذات الخبرة المتوسطة مدعمة بالفئات ذات الخبرة الطويلة في العمل وهو نموذج وأسلوب تعتمد المؤسسة عليه من خلال الدمج بين مختلف الفئات الحديثة أو القديمة لتبادل الخبرات.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة، التطرق لمختلف الإجراءات المنهجية التي سوف نتبعها في الدراسة الميدانية، حيث قمنا بتناول مجالات الدراسة، ثم تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة، ثم تطرقنا إلى مجتمع وعينة الدراسة، على أن قمنا بعرض أدوات جمع البيانات، ثم تطرقنا إلى أسلوب التحليل الميداني، وأخيرا عرضنا خصائص العينة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير

ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- 4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم

خلاصة

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الإجمالي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة، وسنحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة البيانات التي جمعناها من ميدان الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات التي اعتمدها، معتمدين عرض النتائج في جداول بسيطة وحساب التكرارات والنسب المئوية، ومن ثمة تفسير النتائج لإعطائها صورة تحليلية دقيقة، وهذا من خلال ما يلي:

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1-1 القيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة

الجدول رقم (09): يوضح مساهمة القيادة في توزيع المهام حسب الاختصاص

النسبة	التكرار	التكرار	الإجابة
%91.10	51		نعم
%08.90	05		لا
%100	56		المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 91.10 % من أفراد العينة يرون أن القيادة لا تساهم في توزيع المهام حسب الاختصاص.

☑ نسبة 08.90 % من أفراد العينة يرون أن القيادة تساهم في توزيع المهام حسب الاختصاص.

من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن القيادة تساهم في توزيع المهام حسب الاختصاص، ويمكن تفسير هذه المعطيات بأن توزيع المهام حسب الاختصاص تتحكم فيه القيادة الإدارية من خلال عملية التوجيه الإداري داخل المؤسسة، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية، فالقائد الإداري الفعال يسهر بكل طاقته في توجيه المرؤوسين حسب اختصاصهم ويعمل على توجيههم إلى أنماط وأساليب سلوكية جديدة لأوامر تتفق مع أهداف الإدارة.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (10): يوضح مدى انسجام العمال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%82.10	46	نعم
%17.90	10	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 82.10 % من أفراد العينة يرون أنه يوجد انسجام بين العمال بين العمال داخل المؤسسة.

☑ نسبة 17.90 % من أفراد العينة يرون أن هناك انسجام بين العمال داخل المؤسسة.

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة يرون أنه يوجد انسجام بين العمال بين العمال داخل المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية تتطلب توحيد كافة الجهود من قبل العاملين، هذا ما يسمح ويشجع على التقاء العاملين بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة وهو ما يساهم في زيادة انسجام العاملين داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن هدف أي تنظيم هو تحقيق التفاعل والاندماج المهني بين أعضائها.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (11): يوضح مدى وجود روح التعاون الجماعي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%91.10	51	نعم
%08.90	05	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 91.10 % من مفردات العينة يرون أن روح التعاون موجودة داخل مؤسساتهم.

☑ نسبة 08.90 % من مفردات العينة يرون أن روح التعاون غير موجودة داخل مؤسساتهم.

ويمكن إرجاع هذا إلى أن أغلبية مفردات العينة يرون أن روح التعاون موجودة داخل مؤسساتهم، وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة، تتطلب توحيد الجهود وتضافرها من أجل الوصول إلى الجودة، لذلك يعتبر التعاون بين أفراد الجماعة أمر هام وضروري وواجب داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تخضع إلى معيار روح التعاون بين أفراد الجماعة.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (12): يوضح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%85.70	48	نعم
%14.30	08	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 85.70 % من مفردات العينة يرون أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يندرج ضمن تحقيق الأهداف.

☑ نسبة 14.30 % من مفردات العينة يرون أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لا يندرج ضمن تحقيق الأهداف.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يندرج ضمن تحقيق الأهداف، إذ أن الاهتمام بها يساهم في زيادة فاعلية الجماعات غير الرسمية وهذا يؤدي إلى تحقيق ثقافة الاتصال وهذا بدوره يساهم في خلق التفاعل الاجتماعي والاقبال على أداء المهام والأنشطة وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نستنتج أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يندرج ضمن تحقيق الأهداف.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (13): يوضح أفضلية القيادة الجماعية على القيادة الفردية

النسبة	التكرار	التكرار	الإجابة
66.10%	37		نعم
33.90%	19		لا
100%	56		المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

- نسبة 66.10% من مفردات العينة يرون أن القيادة الجماعية أفضل من القيادة الفردية.
 - نسبة 33.90% من مفردات العينة يرون أن القيادة الجماعية ليست أفضل من القيادة الفردية.
- من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن القيادة الجماعية أفضل من القيادة الفردية، وهذا راجع لأن القيادة الجماعية تساهم في مشاركة العاملين في صياغة القرارات بصورة جماعية، كما تساهم في حل المشكلات بصورة جماعية وهذا يزيد من فعالية العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نستنتج أن القيادة الجماعية أفضل من القيادة الفردية في أداء المهام والانصياع للأوامر الإدارية.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (14): يوضح مدى توفر مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر والرأي

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%75	42	نعم
%25	14	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

- نسبة 75% من مفردات العينة يرون أن مؤسستهم تمتلك مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر والرأي.
- نسبة 25% من مفردات العينة يرون أن مؤسستهم لا تمتلك مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر والرأي.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن مؤسستهم تمتلك مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر والرأي، وهذا مؤشر ايجابي يساعد على خلق روح التعاون والانسجام والتناغم بين العاملين، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى شعور العامل بأهميته وأهمية الأنشطة والمهام المسندة إليه وبالتالي شعوره بالانتماء داخل المؤسسة وهذا ما يساعد على خلق روح التعاون والانسجام والتناغم بين العاملين وبالتالي زيادة فاعلية الأداء ومن ثمة القدرة على تحقيق أهداف المنظمة. حيث نجد أن إلتون مايو ألح كثيرا على ضرورة مشاركة العاملين في صياغة القرارات لأنه مؤشر ايجابي يؤدي إلى شعور العاملين بأهميتهم وأهمية الأنشطة التي يزاولونها وأهمية المؤسسة التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى خلق جو من التناغم والترابط بين العاملين وهذا يشجع على زيادة فاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة والذي يساهم في تحقيق الأهداف الخاصة والعامة سواء للفرد أو المؤسسة وهي بمثابة نتيجة تهدف للوصول إليها.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (15): يوضح مدى مساهمة العمل وسط الجماعة في تسهيل المهام وتحسين أداء

العمال

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
%80.40	45	نعم
%19.60	11	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 80.40 % من مفردات العينة يرون أن العمل وسط الجماعة يسهل المهام ويحسن أداء العمال داخل المؤسسة.

نسبة 19.60 % من مفردات العينة يرون أن العمل وسط الجماعة لا يسهل المهام ويحسن أداء العمال داخل المؤسسة.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن العمل وسط الجماعة يسهل المهام ويحسن أداء العمال داخل المؤسسة، حيث أن العمل الجماعي يساهم في زيادة التعاون والانسجام بين العاملين وبالتالي التخفيض من ضغوط العمل والشعور بالراحة والاستقرار المهني وهذا يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالراحة والاستقرار والانسجام مما يوفر لهم فرصة التقارب والتعاون وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الأهداف ومنه نستنتج أن العمل في وسط الجماعة يبسط ويسهل من أعباء أداء المهام خاصة في ظل المشاركة الجماعية.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (16): يوضح مدى تواصل العمال مع الإدارة

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%73.20	41	نعم
%26.80	15	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 73.20 % من مفردات العينة يرون أن لهم تواصل دائم مع الإدارة ومسيريتها.

☑ نسبة 26.80 % من مفردات العينة يرون أنهم لا يتواصلون مع الإدارة ومسيريتها.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أنهم يتواصلون بشكل دائم مع الإدارة ومسيريتها، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للعاملين وتحرص على أن يكون هناك تواصل واتصال دائم بين العمال والإدارة وهذا مؤشر ايجابي يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالولاء التنظيمي من خلال الجلسات والندوات والتوصيات والتوجيهات.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (17): يوضح مدى تطبيق سياسة الاندماج التنظيمي داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%73.20	41	نعم
%26.80	15	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 73.20 % من مفردات العينة يرون أن سياسة الاندماج التنظيمي داخل مؤسستهم يندرج

ضمن تحقيق الأهداف.

☑ نسبة 26.80 % من مفردات العينة يرون أن سياسة الاندماج التنظيمي داخل مؤسستهم لا يندرج

ضمن تحقيق الأهداف.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن سياسة الاندماج التنظيمي داخل

مؤسستهم يندرج ضمن تحقيق الأهداف، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة توجه كافة

امكانياتها وكافة قدراتها نحو تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة، ومنه نستنتج أن سياسة الاندماج التنظيمي

داخل المؤسسة يندرج ضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (18): يوضح مدى تعاون المؤسسة محل الدراسة مع المؤسسات الأخرى التي لها نفس

المجال

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%82.10	46	نعم
%17.90	10	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 82.10% من مفردات العينة يرون أن هناك تعاون بين مؤسستهم وبين مؤسسات أخرى

تعمل في نفس المجال.

نسبة 17.90% من مفردات العينة يرون أن هناك تعاون بين مؤسستهم وبين مؤسسات أخرى

تعمل في نفس المجال.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك تعاون بين مؤسستهم وبين

مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التعاون

مع باقي المؤسسات التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى تبادل الخبرات بينها وبين تلك المؤسسات

ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها علاقات سوسيو اقتصادية مع محيطها الخارجي.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (19): يوضح مدى اعتماد العاملين على الاتصال المباشر للتواصل مع الإدارة والمسؤولين

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%83.90	47	نعم
%16.10	09	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 83.90 % من مفردات العينة يرون أنهم يعتمدون في التواصل مع إدارتهم ومسؤوليهم

على الاتصال المباشر.

نسبة 16.10 % من مفردات العينة يرون أنهم لا يعتمدون في التواصل مع إدارتهم ومسؤوليهم

على الاتصال المباشر.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أنهم يعتمدون في التواصل مع

إدارتهم ومسؤوليهم على الاتصال المباشر، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بآراء العاملين

واقترحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه نستنتج أن هناك

ثقافية وعقلانية في تسيير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة من خلال فتح قنوات الاتصال والتشاور.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

2-1 فعالية القيادة الادارية في تنمية وتزكية المهارات العمالية للعمال

الجدول رقم (20): يوضح مدى مساهمة الإدارة في حل وفك النزاعات الفردية والجماعية

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%80.40	45	نعم
%19.60	11	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 80.40% من مفردات العينة يرون أن الإدارة تساهم بكل قياداتها في حل وفك النزاعات

الفردية منها والجماعية.

☑ نسبة 19.60% من مفردات العينة يرون أن الإدارة لا تساهم بكل قياداتها في حل وفك النزاعات

الفردية منها والجماعية.

من خلال هذه بيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أن الإدارة تساهم بكل قياداتها في

حل وفك النزاعات الفردية منها والجماعية، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة داخل المؤسسة تسهر على

حل المشكلات التي تعترض التنظيم وهذا مؤشر ايجابي يساهم في زيادة فعالية المؤسسة، ومنه نستنتج

أن المؤسسة تهدف إلى خلق جو ملائم خالي من المشاكل والنزاعات التي تعرقل السير الحسن للهيكل

التنظيمي.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (21): يوضح مدى وجود معايير موضوعية عند انتقاء العمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة			البدائل
		النسبة	التكرار	البدائل / العينة	
%64.30	36	%25	09	ترقية	نعم
		%25	09	تدريب	
		%25	09	تحفيز	
		%25	09	الخبرة والمستوى الدراسي	
		%100	64	المجموع	
		%35.70	20	لا	
%100	56	المجموع			

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 35.70% من مفردات العينة يرون أنه لا توجد معايير موضوعية تساهم في انتقاء العاملين.

نسبة 64.30% من مفردات العينة يرون أنه توجد معايير موضوعية تساهم في انتقاء العاملين، وقد جاءت إجاباتهم كما يلي:

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أنه توجد معايير موضوعية تساهم في انتقاء العاملين وتتمثل تلك المعايير في (التدريب، التحفيز، الترقية، الخبرة والمستوى الدراسي)، وتعد هذه المعايير من أهم المعايير الهامة التي تساهم في انتقاء العمال بأسس صحيحة بعيدة الجانب الذاتي والقرابة والاتكالية، ومنه نستنتج أن المؤسسة يسودها النظام الموضوعي في اختيار الكفاءات البشرية في سوق العمل.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (22): يوضح مدى اشراك العمال في صياغة القوانين الداخلية للمؤسسة

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%58.90	33	نعم
%41.10	23	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 58.90 % من مفردات العينة يرون أنه يتم اشراكهم في صياغة القوانين الداخلية للمؤسسة.

☑ نسبة 41.10 % من مفردات العينة يرون أنه لا يتم اشراكهم في صياغة القوانين الداخلية

للمؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن أغلب المبحوثين يرون أنه يتم اشراكهم في صياغة

القوانين الداخلية للمؤسسة، وهذا مؤشر ايجابي يدل على التفاعل التنظيمي بين مختلف وحدات المنظومة

الاقتصادية خاصة في عملية الإشراف في شتى اللوائح والنظم الداخلية.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (23): يوضح نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%33.90	19	رسمي
%19.90	11	غير رسمي
%46.40	26	معا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 46.40 % من مفردات العينة يرون أن نمط الاتصال السائد داخل مؤسستهم هو الاتصال

الرسمي والاتصال غير الرسمي.

☑ نسبة 33.90 % من مفردات العينة يرون أن نمط الاتصال السائد داخل مؤسستهم هو الاتصال

الرسمي.

☑ نسبة 19.90 % من مفردات العينة يرون أن نمط الاتصال السائد داخل مؤسستهم هو الاتصال

غير الرسمي.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الاتصال الرسمي

والاتصال غير الرسمي وهو ما أكدت عليه النظريات السلوكية والتي ترى أن الاتصال الرسمي إلى

جانب الاتصال غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا بأن طبيعة المهام والأنشطة داخل المؤسسة محل الدراسة تتطلب وجود خطين

من الاتصال وهو الاتصال الرسمي الذي يضمن تبليغ الأوامر والقرارات والتعليمات والاتصال غير

الرسمي الذي ينشأ تلقائياً ويساعد في أداء المهام، وعليه فوجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب

الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية التنظيمية وإثراء العلاقات الإنسانية والسيطرة

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

على المواقف المختلفة، وبالتالي نستنتج أن الاتصال بكل شكله صاعداً أو نازلاً هما أساس مواصلة المؤسسة لتحقيق أهدافها واستقرارها التنظيمي.

الجدول رقم (24): يوضح نمط الرقابة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%62.50	35	البعدية
%37.50	21	الصليقة
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 62.50% من مفردات العينة يرون أن الإدارة تعمل بالرقابة البعدية.

☑ نسبة 37.50% من مفردات العينة يرون أن الإدارة تعمل بالرقابة الصليقة

و من خلال هذه البيانات المتوصل إليها نلاحظ أن أغلب مفردات العينة يرون أن الإدارة تعمل بالرقابة البعدية حيث تساهم هذه الأخيرة في شعور العامل بالارتياح أثناء أداء عمله مما يساهم في زيادة المبادرة لديه، ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة التي تطمح لتحقيق الفعالية التنظيمية أصبحت تطبق أسلوب الرقابة البعدية وتجنب الرقابة الصليقة، ومنه نستنتج أن المؤسسة يجب عليها اتباع أسلوب الرقابة اللينة لأداء مهامها.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (25): يوضح مدى وجود مرونة في التواصل بين الإدارة والعمال

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%80.40	45	نعم
%19.60	11	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 80.40 % من مفردات العينة يرون أن هناك مرونة في التواصل بين الإدارة والعمال

خاصة في إنجاز المهام.

نسبة 19.60 % من مفردات العينة يرون أنه لا توجد هناك مرونة في التواصل بين الإدارة

والعمال خاصة في إنجاز المهام.

ومن خلال هذه البيانات المتوصل إليها نلاحظ أن أغلب مفردات العينة يرون أن هناك مرونة في

التواصل بين الإدارة والعمال خاصة في إنجاز المهام، وها أمر أساسي من أجل أداء العمل بكفاءة

وفاعلية، لأن أداء العمل بطريقة فعالة يتطلب ضرورة وجود مرونة في التعامل بين العمال والإدارة، ومنه

نستنتج أن تسيير المهام وإتمامها مهما كانت تعليلها صعوبة يجب اتباع نمط الليونة والسير الحسن.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (26): يوضح مدى مراعاة القيادة الإدارية الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%75	42	نعم
%25	14	لا
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 75% من مفردات العينة يرون أن القيادة الإدارية تراعي الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي.

نسبة 25% من مفردات العينة يرون أن القيادة الإدارية لا تراعي الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي.

و من خلال هذه البيانات المتوصل إليها نلاحظ أن أغلب مفردات العينة يرون أن القيادة الإدارية تراعي الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي، حيث أن التون مايو يرى أن تحفيز العامل يجب أن يشمل الجانب المعنوي (شكر، ثناء، ابتسام) حيث يؤدي ذلك إلى شعوره بالطمأنينة والانتماء والالتزام، ومنه نستنتج ان الجوانب المعنوية والنفسية عند الاهتمام بها تحقق ما لم تحققه الجوانب المادية.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (27): يوضح معايير تحديد الاحتياجات الفردية للعمال

النسبة	التكرار	
	التكرار	الإجابة
%62.50	35	ذاتية
%37.50	21	موضوعية
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

نسبة 62.50 % من مفردات العينة يرون أن تحديد الاحتياجات الفردية للعمال تكون بمعايير ذاتية.

نسبة 37.50 % من مفردات العينة يرون أن تحديد الاحتياجات الفردية للعمال تكون بمعايير موضوعية، ومنه نستنتج أن المؤسسة المعنية بالدراسة يغلب عليها نظام المحاسبة والمحسوبة من تحديد الاحتياجات الفردية للكوادر البشرية.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (28): يوضح الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة

النسبة	التكرار	الإجابة
26.80%	15	الانضباط في العمل
32.15%	18	الابتعاد عن المحسوبية
21.40%	12	اولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية
19.65%	11	المشاركة في اتخاذ القرارات
100%	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

☑ نسبة 32.15% من مفردات العينة يرون أن الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة هو الابتعاد عن المحسوبية.

☑ نسبة 26.80% من مفردات العينة يرون أن الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة هو الانضباط في العمل.

☑ نسبة 21.40% من مفردات العينة يرون أن الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة هو اولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية.

☑ نسبة 19.65% من مفردات العينة يرون أن الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة هو المشاركة في اتخاذ القرارات.

من خلال هذه البيانات نلاحظ أن إجابات وآراء العاملين اختلفت وتنوعت حول الأسلوب الموضوعي للقيادة فكل جماعة ترى الأسلوب الذي تفضله لكي تحاول زيادة الفعالية التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توجهات العاملين تختلف من عامل لأخر وكل عامل يفضل الاسلوب الذي يراه مناسب، ومنه نستنتج أنه لكل عامل نظرتة الخاصة ورؤيته المستقبلية حول الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة والهادفة.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (29): يوضح المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%16.10	09	التدريب والتكوين
%19.60	11	المستوى الدراسي والخبرة
%14.30	08	الانضباط والصرامة
%12.50	07	المثابرة والاخلاص في العمل
%28.60	16	الرجل المناسب في المكان المناسب
%08.90	05	النقاش المتبادل
%100	56	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن:

- نسبة 28.60 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- نسبة 19.60 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي مراعاة المستوى الدراسي والخبرة.
- نسبة 16.10 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي الاهتمام بالتدريب والتكوين.
- نسبة 14.30 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي الانضباط والصرامة.
- نسبة 12.50 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي المثابرة والاخلاص في العمل.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

☑ نسبة 08.90 % من مفردات العينة يرون أن المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة هي النقاش المتبادل.

من خلال البيانات هذا الجدول نلاحظ أن أفراد العينة المبحوثة كانت إجاباتهم متعددة، حول المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة، حيث نجد أنهم يفضلون القيادة التي تلبي حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في التكيف والتوازن والتأقلم مع العمل، وعليه يظهر لنا جليا أهمية القيادة في زيادة الأداء وتحقيق الانتماء والانسجام داخل المؤسسة وبالتالي بلوغ الاهداف المسطرة، ومنه نستنتج أن الاستقرار التنظيمي والتناسق والانسجام بين الفاعلين الاجتماعيين داخل الهيكل التنظيمي يتطلب قيادة ناجحة وهادفة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

بعد اختبار فرضيات الدراسة ميدانيا تمكنا من الحصول على معلومات وبيانات عالجنها إحصائيا، فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنحاول الآن مناقشتها من خلال ما يلي:

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثاني من استمارة البحث، والذي يتناول التساؤلات المتعلقة بالقيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، تبين لنا جليا أن الفرضية الأولى قد عكست مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

تبين نتائج تحليل وتفسير بيانات جداول المحور الثاني من الاستمارة والمتعلقة بالقيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، أن أغلب المبحوثين يرون أنهم يعتمدون في التواصل مع إدارتهم

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

ومسؤوليهم على الاتصال المباشر، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بآراء العاملين واقتراحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار وهو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال معطيات الجداول السابقة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على القيادة التشاركية ونمط القيادة داخل مؤسستهم يساعدهم على الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ورضاهم على الأنشطة التي يقومون بها، وبالتالي يؤدي هذا كله إلى مساهمتهم بطريقة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال تحليل نتائج الفرضية الأولى نستخلص أن:

- ➔ الاهتمام بالعلاقات الانسانية يندرج ضمن تحقيق الأهداف.
- ➔ القيادة الجماعية الناجحة أفضل من القيادة الفردية.
- ➔ العمل وسط الجماعة يسهل المهام ويحسن أداء العمال داخل المؤسسة.
- ➔ سياسة الاندماج التنظيمي داخل مؤسستهم يندرج ضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

النتيجة العامة للفرضية الأولى: 

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي والمنطقي للنتائج الجزئية للفرضية الأولى، وانطلاقاً من النسب ذات العلاقة الدالة، نتوصل الآن إلى نتيجة مفادها أن القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لبيانات المحور الثالث من استمارة البحث، والذي يتناول التساؤلات المتعلقة بفعالية القيادة الادارية في تنمية وتزكية المهارات العمالية للعمال، تبين لنا جليا أن الفرضية الثانية قد عكست مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

➔ تساهم القيادة الفعالة في حل النزاعات الفردية والجماعية.

➔ المعايير الموضوعية في انتقاء العاملين تؤدي إلى زيادة الأداء الفعال للعاملين.

➔ مرونة التواصل بين العمال والإدارة تساهم في إنجاز المهام بكفاءة عالية.

➔ القيادة الديمقراطية تساهم في زيادة المبادرة والإبداع.

➤ النتيجة العامة للفرضية الثانية:

من خلال التحليل والتفسير الموضوعي والمنطقي للنتائج الجزئية للفرضية الثانية، وانطلاقا من النسب ذات العلاقة الدالة، نتوصل الآن إلى نتيجة مفادها أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتزكية وزيادة المهارات العملية والعلمية للعمال.

➤ النتيجة العامة للدراسة.

بعد المعالجة النظرية لموضوع أشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، وبعد والاطلاع على التراث النظري الذي خاض هذا المجال، وبعد ترتيب وتصنيف وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وبعد صياغة النتيجة العامة لكل فرضية، نتوصل الآن إلى أن:

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

➔ القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال.

➔ أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتزكية المهارات العملية للعمال.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد تطرقت الدراسة الراهنة في شقها النظري إلى سرد الدراسات السابقة واستنادا إلى هذه الأطر سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة كما يلي:

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت الدراسة بعد تحليل وتفسير ومناقشة النتائج إلى نتيجة مفادها "تساهم القيادة الجماعية في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال".

وفي هذا الصدد فإن نظرية رانيسيس ليكرت، والتي أكدت على أهمية القيادة الإدارية الفعالة في تحقيق أهداف التنظيم ككل وأهداف جماعات العمل وأهداف العاملين، وتتنطبق هذه النتيجة على نتائج الدراسة الراهنة والتي توصلت إلى أن القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (كيرد عمار) حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد النمط الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (طاهر محمود خلف الكلاله) حول أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري "دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"، والتي توصلت

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

إلى أن المشاركة في العملية الإدارية تعتبر من أهم الأعمال التي يجب على متخذ القرار إتباعه، كما توصلت إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج.

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت الدراسة بعد تحليل وتفسير ومناقشة النتائج إلى نتيجة مفادها "تساهم القيادة الإدارية في تنمية وتزكية المهارات العملية للعمال".

وفي هذا الصدد فإن نظرية رانيسيس ليكرت، والتي أكدت على أهمية القيادة الفعالة في خاق التفاعل بين العاملين وزيادة استقرارهم، كما أن إشعار العامل بأهميته ومشاركتهم في قيادة المؤسسة يساهم في تنمية مهارات الاتصال والتواصل فيما بينهم، وتطبق هذه النتيجة على نتائج الدراسة الراهنة والتي توصلت إلى أن القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال. وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (كيرد عمار) حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، والتي توصلت إلى الإشراف المبني على النمط الديمقراطي يسمح بتنمية مهارات الاتصال والتواصل بين العاملين.

وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة (طاهر محمود خلف الكلالده) حول أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري "دراسة حالة أمانة عمان الكبرى"، والتي توصلت إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار تحملهم مسؤولية تنفيذ القرارات وتجعلهم أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج، حيث يساهم ذلك في تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين العاملين.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم:

لقد حاولت الدراسة الراهنة أن تتناول تأثير أشكال القيادة على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادي، وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وضمن هذا المنظور فإن الدراسة الراهنة قد عالجت من الناحية النظرية والمنهجية والامبريقية أهم متغيرات نظرية التنظيم، وبالتالي فهي تحاول أن تقدم تفسيرات جزئية وكلية لمتغيري القيادة والأداء، ولقد تجلّى هذا في معالجتنا للبيانات الميدانية، وعليه سنحاول مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم كما يلي:

1-4 مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء نظرية التنظيم:

توصلت الدراسة إلى أنه "تساهم القيادة الجماعية في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال"، ومن خلال تتبعنا لمحتوى نظريات التنظيم نلاحظ أن هذه النتيجة تصب في المضمون التكاملي لما جاءت به نظريات التنظيم بما فيها النظريات السلوكية، حيث نجد أن هذه الأخيرة تؤكد على أهمية القيادة التشاركية والتي يرونها أساس تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ أن القيادة التشاركية تساهم في إشعار العامل بأهميته وبانتمائه للمؤسسة، كما أن العمل التعاوني والجماعي يعد من أنجع الأساليب في زيادة الأداء الوظيفي، كما نجد مدرسة العلاقات الانسانية تؤكد على ضرورة الاهتمام بجانب العلاقات الانسانية لأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف التنظيم، وعليه تبرز لنا أهمية القيادة الجماعية في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

2-4 مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء نظرية التنظيم:

توصلت الدراسة إلى أن "القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتركية المهارات العملية للعمال"، ومن خلال تتبعنا لمحتوى نظريات التنظيم نلاحظ أن هذه النتيجة تصب في المضمون التكاملي لما جاءت به نظريات التنظيم بما فيها النظريات السلوكية والنظريات الحديثة للتنظيم، حيث نجد أن النظريات

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

السلوكية والنظريات الحديثة تؤكد على أهمية القيادة الإدارية في حل تسيير المؤسسة على أحسن وجه، كما يبرز أهميتها في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على العاملين وكذلك في تطبيق القواعد التنظيمية، كما ترى هذه النظرية أن القيادة الإدارية الفعالة تساهل بشكل فعال في حل النزاعات الفردية والجماعية، كما نجد هذه النظرية تولي اهتماما كبيرا بجانب العلاقات الإنسانية وكذلك تهتم بالاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتؤكد على ضرورة الاهتمام بهما من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وأداء المهام بكفاءة عالية، كما ترى هذه النظريات أن نمط القيادة الديمقراطية يساهم في خلق روح المبادرة والابداع والتعاون لدى العمال.

الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نختبر فرضيات الدراسة، من خلال عرض وتحليل وتفسير البيانات ومن ثمة استخلاص النتائج ثم مناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة وأخيرا في ضوء نظريات التنظيم، وقد توصلنا في ختام هذا الفصل إلى أن القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال، كما أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتزكية المهارات العملية للعمال.

خاتمه

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع "أشكال القيادة والأداء المهني"، ومن أجل التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضيات، صاغت الدراسة الراهنة استمارة بحث قمنا باختبارها ميدانيا وبعد تحليل البيانات الكمية المتحصل عليها إلى مدلولات كيفية علمية، توصلت إلى جملة من النتائج التي تم توظيفها سابقا بالاعتماد على الفرضيات سواء كانت في المحور السيسوديغرافية أو المحورين المستقلين والتي كانت مفادها أن هناك تناسق بين ما تم طرحه من أسئلة وما تم الوصول إليه من نتائج.

والتي تبقى في الحدود الزمانية والحدود المكانية والحدود البشرية لدراسة، وكذلك في حدود الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وكذلك الفروق التي أجريت فيها الدراسة وعينة الدراسة، وأخيرا الإمكانيات والجهد والوقت المتوفر.

ثالثة

البحر

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 2- بطرس حلاق: القيادة الإدارية، د.ط، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020.
- 3- بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجيات، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- بوحوش عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار النشر المركز الديمقراطي الغربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
- 5- جبلي فاتح: القيادة والاتصال المؤسسي، مطبوعة بيداغوجية موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر تخصص تنظيم وعمل السداسي الثاني، جامعه تبسة، العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، تبسة- الجزائر، 2019 - 2020.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 7- حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر وتوزيع، عمان- الأردن، 2016.
- 8- خالد أحمد على محمود: تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة والتكنولوجيا والمعلومات، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.

- 9- خالد أحمد علي محمود: الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، ط1، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2019.
- 10- زياد عبد الكريم النسور: القيادة (كيف تكسب قاده المستقبل)، د.ط، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- 11- سلطان محمد المطيري، ضحوي منور الشمري، عيد حمود السعيد: المذكرة التربوية للوظائف الإشرافية (القيادة والتفكير)، مذكرة تعليمية، 2018-2019.
- 12- السيد فتحي الوشيبي: الأساليب القيادية للموارد البشرية الأخلاق الإدارية استراتيجيات التغيير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.
- 13- شهد آن عادل الغرباوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.
- 14- عائشة عباش وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، د.ط، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين- ألمانيا، 2019.
- 15- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005.
- 16- كمال دشلي: منهجية البحث العلمي، د.ط، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 2016.

17- محمد الفاتح محمود المغربي: إدارة الموارد البشرية، د.ت، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.

18- محمد خميس العثماني: نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية "دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات"، ط1، دار النشر الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، شرطة الشارقة، مركز بحوث شرطة، الإمارات، 2014.

19- محمد عبد السلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، د.ت، مكتبة النور، جمهورية مصر العربية 2020.

20- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم تطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

21- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000.

22- عوني اللبدي نزار: تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

ثانياً: المجلات

1- براي محمد والجوزي وهيبة، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، المجلد16، العدد03، سبتمبر 2020.

2- عبد الملوك مزهوده: الأداء بين الكفاءة والفاعلية (كلية العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر)، العدد الأول، بسكرة، نوفمبر 2001.

ثالثا: المذكرات

1- بو عطيظ جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، عنابة، الجزائر، 2008-2009.

2- شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012-2013.

3- شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية" دراسة حالة، مؤسسة صناعة التوابل- فرع الجنرال كابل- بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعته محمد خيضر- بسكرة، 2014-2015.

4- طاهر محمود خلف الكلالده: أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري، دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2007.

- 5- عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002.
- 6- عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية، وهران، 2009-2010.
- 7- عز الدين هروم: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG- قسنطينة"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- 8- فاخر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر- بغزة، 1431هـ 2010م.
- 9- قاسم شهين برسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمش، العراق، 2009.

- 10- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة، 2014-2015.
- 11- محمد حنفي محمد نور نبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، مذكرة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، مدرسه العلوم الإدارية، السودان، فبراير 2010.
- 12- محمد معمري: دمر القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 13- محمد معمري: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019.
- 14- موسى محمد أبو الحطب: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض (الخيرية)، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2009.
- 15- ناصر بن حمود: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة -1-، 2016-2017.

رابعاً: الملتقيات:

- 1- بلحسن علي وعدوان بلقاسم: القيادة التربوية، (الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب)، المفتشية العامة، مقاطعة الجنوب، الجزائر، من 02/11 إلى 04/11/2010.
- 2- نوال شيشة، زينبي فريدة: قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال (الملتقى الوطني حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" سعيدة)، 10، 11 نوفمبر 2009.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- موقع إلكتروني: <https://www.etkky.com>.

اللَّهُ حَيٌّ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم: 0044 / ق ع ا ج / 2022

إلى السيد (ة) ميريام محمد
والصديق آ
سنة 2022

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم: مركز الدراسات والبحوث

الطالب: مرواح

الطالب: من حايا

التخصص: علم الاجتماع

موضوع البحث: المشاكل الاجتماعية في أحياء التجمعات السكنية

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التحية والاحترام

في: 2022 / 02 / 09

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



رئيس قسم علم الاجتماع
العلوم الإنسانية والاجتماعية
د. مطلاوي الربيع

أ. م. م. م.
أ. م. م. م.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة المستر تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان :

أشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) فالخانة المناسبة ، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية . وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

الأستاذ المشرف : د. محمد مالك

الطالبة : فرحاني رحيمة

الطالبة : مراح سندس

يرجى وضع التأشير أمام الإجابة المختارة أو ملء الفراغ الموجود .

المحور الأول : البيانات السوسيوديموغرافية

1 - الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن

3 - الحالة المدنية :

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

4 - المستوى التعليمي :

تقني سامي

جامعي

ثانوي

5 - طبيعة المنصب :

إطار سامي

إطار

عون تنفيذ

عون تحم

6 - الخبرة المهنية :

من 06 إلى عشر سنوات

أقل من 05 سنوات

من 16 سنة فما فوق

من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني : القيادة الجماعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة :

1- هل تساهم القيادة في توزيع المهام حسب الاختصاص ؟

لا

نعم

2- هل هناك انسجام بين العمال داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

3- هل روح التعاون الجماعي موجودة داخل مؤسساتكم ؟

لا

نعم

4- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة العمالية يندرج ضمن تحقيق الأهداف ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بـ : لا ما سبب ذلك ؟

.....

5- هل القيادة الجماعية أفضل من القيادة الفردية داخل المجتمع ؟

لا

نعم

6- هل لدى مؤسساتكم مبدأ المشاركة الجماعية بالفكر أو الرأي ؟

لا

نعم

7- هل العمل وسط الجماعة يسهل المهام ويحسن أداء العمال داخل المؤسسة ؟

لا

نعم

8- هل لديكم تواصل دائم مع الإدارة ومسيرتها ؟

نعم لا

9- هل تطبيق سياسة الاندماج التنظيمي داخل المؤسسة العمالية يندرج ضمن تحقيق الأهداف ؟

نعم لا

10 - هل هناك تعاون بين مؤسساتكم ومؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال ؟

نعم لا

11 - هل تعتمدون في التواصل مع إدارتكم ومسئوليكم على الاتصال المباشر ؟

نعم لا

المحور الثالث : فعالية القيادة الإدارية في تنمية وتزكية المهارات العلمية للعمال .

1- هل تساهم الإدارة بكل قياداتها في حل وفك النزاعات الفردية منها والجماعية ؟

نعم لا

2 - هل هناك معايير موضوعية تساهم في انتقاء العمال (تدريب ، ترقية ، تحفيز ...) ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي :

.....

3 - هل يتم إشراكك في صياغة القوانين الداخلية للمؤسسة ؟

لا

نعم

4 - ما هو نمط الاتصال السائد في المؤسسة ؟

معاً

غير رسمي

رسمي

5 - هل تعمل الإدارة على الرقابة ؟

اللصيقة

البعيدة

6 - هل هناك مرونة في التواصل بين الإدارة والعمال ، خاصة في انجاز المهام ؟

لا

نعم

7 - هل تراعي القيادة الإدارية الجانب المعنوي على غرار الجانب المادي ؟

لا

نعم

8 - هل عملية تحديد الاحتياجات الفردية للعمال تكون بمعايير ؟

موضوعية

ذاتية

9 - حسب رأيك ما هو الأسلوب الموضوعي للقيادة الفعالة ؟

.....

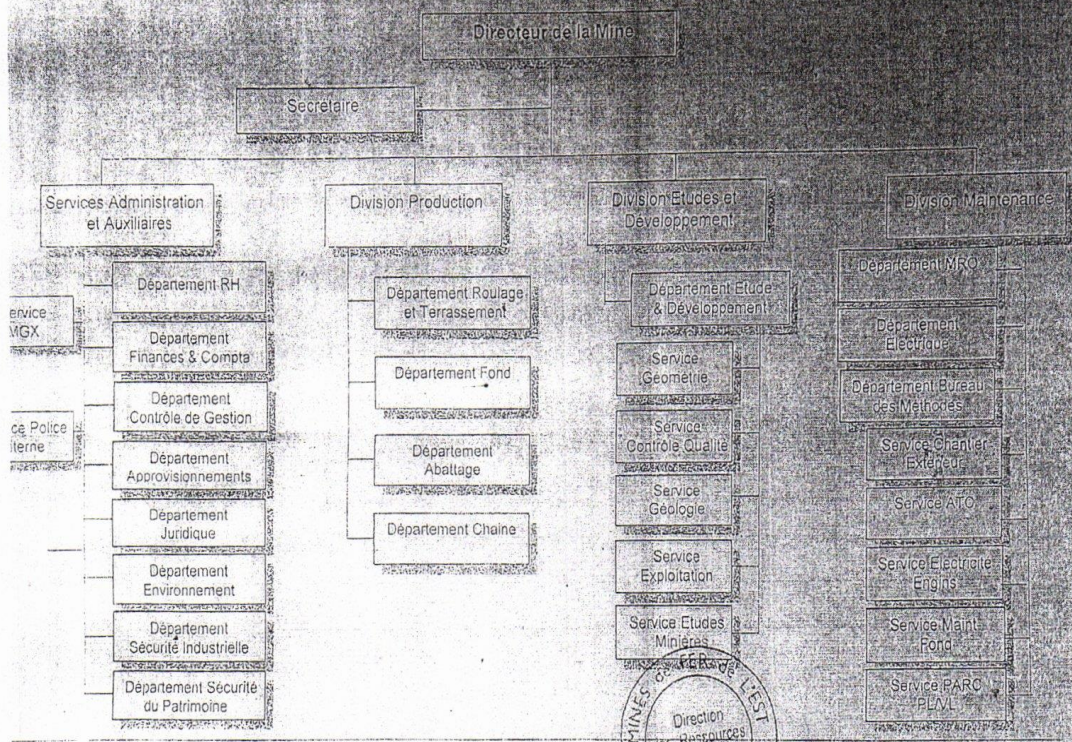
.....

10- حسب رأيك ، ما هي المهام العملية والعلمية للقيادة الناجحة والهادفة ؟

.....

.....

SCHEMA ORGANISATIONNEL DE LA MINE DE BOUKHADRA



apport « Diagnostic et Analyse du système de rémunération MFE »



MINERAI EXPEDIE (T)	ANNEE	2018	427915,54
MINERAI EXPEDIE (T)	ANNEE	2019	356335,87
MINERAI EXPEDIE (T)	ANNEE	2020	220722,90

MINES DE FER DE L'EST
mine boukhadra

Fin Janvier 2022

EFFECTIF PAR EXPERIENCE

Expérience	HOMME				FEMME				TOTAL			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
00 à 05	4	0	26	30	1	0	0	1	5	0	26	31
06 à 10	9	17	27	53	6	3	0	9	15	20	27	62
11 à 15	9	39	22	70	1	0	1	2	10	39	23	72
16 à 20	3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3
21 à 25	9	11	16	36	2	1	0	3	11	12	16	39
26 à 30	8	3	2	13	2	0	0	2	10	3	2	15
31 à 35	4	4	2	10	0	0	0	0	4	4	2	10
Plus de 35	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL	46	75	95	216	12	4	1	17	58	79	96	233

MINES DE FER DE L'EST
mine boukhadra

Fin Janvier 2022

Age	EFFECTIF PAR TRANCHE D'AGE											
	HOMME				FEMME				TOTAL			
	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
20 à 24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 à 29	2	0	3	5	0	0	0	0	2	0	3	5
30 à 34	2	2	10	14	2	0	0	2	4	2	10	16
35 à 39	7	12	20	39	2	1	0	3	9	13	20	42
40 à 44	2	19	29	50	3	2	0	5	5	21	29	55
45 à 49	5	5	11	21	1	1	0	2	6	6	11	23
50 à 54	22	29	13	64	3	0	1	4	25	29	14	68
55 à 59	5	6	9	20	1	0	0	1	6	6	9	21
60 et plus	1	2	0	3	0	0	0	0	1	2	0	3
TOTAL	46	75	95	216	12	4	1	17	58	79	96	233

SPA ArcelorMittal Tebessa

Cité centrale Ouenza Wilaya de Tebessa

Matricule Fiscal : 0 0 1 1 2 0 5 8 2 6 0 5 4 1

Article

Exercice allant 01/01/2021 au 31/10/2021

17/11/21 09:27

**Compte de resultats
(Par nature)**

Unité: DZD

	Note	2021	2020
Ventes et produits annexes		14.000.000,00	14.000.000,00
Variation stocks produits finis et en-cours		1.000.000,00	1.000.000,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		15.000.000,00	15.000.000,00
Achats consommés		100.000.000,00	100.000.000,00
Services extérieurs et autres consommations		100.000.000,00	100.000.000,00
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		200.000.000,00	200.000.000,00
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		15.000.000,00	15.000.000,00
Charges de personnel		100.000.000,00	100.000.000,00
Impôts, taxes et versements assimilés		100.000.000,00	100.000.000,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		15.000.000,00	15.000.000,00
Autres produits opérationnels		100.000.000,00	100.000.000,00
Autres charges opérationnelles		100.000.000,00	100.000.000,00
Dotations aux amortissements et aux provisions		100.000.000,00	100.000.000,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		0,00	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL		15.000.000,00	15.000.000,00
Produits financiers		0,00	0,00
Charges financières		0,00	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		15.000.000,00	15.000.000,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		0,00	0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15.000.000,00	15.000.000,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		100.000.000,00	100.000.000,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		15.000.000,00	15.000.000,00
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		15.000.000,00	15.000.000,00
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): د. مالك محمد

الزينة

أشهد أن المذكرة المعنونة:

أعمال التجارة وإدارة المال في
المؤسسة التشاركية
بمدينة سيدي بلعاج في منجم الحديد بـ
والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تنظيم

من إعداد:

الطالب(ة): فرياني حجة الطالب(ة): مراح لسنديس

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلمية بعد
تعدد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم
ببمسئوليتها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: 24/04/2022

توقيع الأستاذ المشرف



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب(ة): منجاني حبيبة

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

أشكال القيادة وأداء المجال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية عن مدينة عين بوعمران - تبسة

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع التنظيم و المجال

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا
التعهد.

جامعة تبسة في: 2016/07/28

اقر وأتعهد بما ورد أعلا

التوقيع والبصم

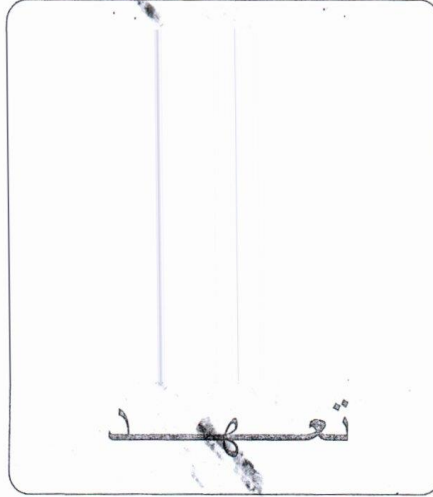


وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الاجتماع



أنا الموقع أسفله الطالب(ة): مسراج السند لاس

المعدة (ة) للمذكرة المعنونة بـ

أشكال المسؤولية و أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية على منجم الحديد الشروق بوجنزة

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع تنظيم و تحسين

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة
بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لاسيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير ،
اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر ، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون
الإشارة إلى المصدر ، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم ، وعليه أمضي هذا
التعهد.

جامعة تبسة في: 2014/04/01

أقر وأتعهد بما ورد أعلا

ملخص الدراسة:

أشكال القيادة وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في منجم حديد الشرق بوخضرة -تبسة-

إشراف الدكتور:

محمد مالك

من إعداد الطلبة:

رحيمة فرحاني

سندس مراح

تهدف هذه الدراسة للكشف عن تأثير أشكال القيادة على أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبيان الذي قمنا بتصميمه اعتمادا على متغيرات الدراسة وأبعادها ومؤشراتها وبعد تطبيق الاستبيان وجمع البيانات الضرورية تمت إخضاعها للتحليل الاحصائي باستخدام برنامج Spss وبعد تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا على ما يلي:

☑ القيادة الجماعية تساهم في تحقيق الأهداف العامة سواء للمؤسسة أو العمال.

☑ أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية وتزكية المهارات العلمية للعمال.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأداء الوظيفي، المؤسسة العمومية الاقتصادية

Abstract

Forms of leadership and worker performance in the economic enterprise* A field study in the Shark iron mine, Boukhadra-Tebessa-*

This study aims to reveal the effect of leadership forms on the performance of workers within the economic institution. After analyzing, interpreting and discussing the results of the study, we reached the following:

☑ Collective leadership contributes to achieving the general goals of the organization or the workers.

☑ The administrative leadership contributes to developing and recommending the scientific skills of workers.

Keywords: leadership, job performance, public economic institution