



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

جامعة العربي التبسي – تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وتنمية

## دور القيادة وعلاقتها في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للحديد الصلب بمنجم الونزة-تبسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

دفعة 2018

تأطير الأستاذة:

صونية حداد

إعداد الطالبة:

غناي هاجر

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيساً	( )	بن دار نسيمة
	( )	صونيا حداد
	( )	بوزيان خير الدين

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَنْ فِيهِنَّ يَوْمَ تَخِذُ أَمْمَاتَكِ  
وَأَنْفُسُكَ فِي يَدَيْهِ يَوْمَ تَقُولُ لِمَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ سُبِّحَ لِلَّهِ مَا تَدْعُونَ

وَلَا تَقُولُ لِمَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ مَا تَدْعُونَ خَلْقًا مِمَّنْ يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ

وَمَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ

وَمَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ

وَمَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ وَلَا يَلْمِزُكَ فِيمَنْ خَلَقَ

وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العزة لا تبارك وتعالى ، هو حسبنا عليه توكلنا و به نستعين و الصلاة و السلام  
على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على اله و صحبه اجمعين .  
اما بعد . . .

لا يسعنا و قد من الله علينا بنعمته اتمام هذا العمل المتواضع ، الا السجود  
شكر العظير فضله و واسع رحمته  
و لما كان من تمام الشكر لله ، شكر كل من اعان و نصح و سدد الخطى للنهوض  
بهذا العمل لذلك .

يطيب لنا ان نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم المثلتان الى المشرف على هذه الرسالة  
الاستاذة : حداد صونيا لتوجيهها السديدة و نصائحها الكريمة و الى الذين نلت من  
علمهم اسانذتى فى قسم علم الاجتماع .  
و الى كل من اسدى لى نصيحتة و قدم معلومة تخص الدراسة و تحلها .  
الى كل هؤلاء و غيرهم الشكر و بالغ التقدير و الرفعته

الصفحة	الموضوع
-	كلمة شكر و تقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الاشكال
-	فهرس الجداول
أ- ب	مقدمة
<b>07-02</b>	<b>الفصل الأول : الاطار المفاهيمي</b>
02	1- الاشكالية
03	2- اهمية الدراسة
03	3- اسباب اختيار الدراسة
04	4- اهداف الدراسة
04	5- فرضيات الدراسة
06-05	6- تحديد المفاهيم
07	7- الدراسات السابقة
<b>16-10</b>	<b>الفصل الثاني : ماهية القيادة</b>
10	1- تعريف القيادة
13-10	2- اهمية و انواع القيادة
14-13	3- خصائص القيادة
15-14	4- صفات القائد و مهاراته
16-15	5- متطلبات القيادة و عناصرها
17-16	6- اساليب القيادة
<b>25-19</b>	<b>الفصل الثالث : ماهية اداء العاملين</b>
20	1- انواع الاداء
21	2- عناصر الاداء الوظيفي
22	3- مكونات الاداء الوظيفي
23-22	4- محددات الاداء
24-23	5- ابعاد الاداء
<b>40-27</b>	<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية و مجال الدراسة</b>
31-28	1- مجالات الدراسة
31	2- المنهج المستخدم
32-31	3- ادوات جمع البيانات
39-32	4- اسلوب اختيار العينة و خصائصها
<b>67-42</b>	<b>الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الدراسة</b>
42-47	1- عرض البيانات و تحليلها المتعلقة بالفرضية الاولى
54-48	2- عرض البيانات و تحليلها المتعلقة بالفرضية الثانية
62-55	3- عرض البيانات و تحليلها المتعلقة بالفرضية الثالثة
67-63	4- مناقشة نتائج الدراسة
أ	خاتمة
-	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	يمثل عملية الاتصال في حالة القيادة الديمقراطية	01
23	تصنيف محددات الأداء	02

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	تعداد المستخدمين الدائمين دخل المؤسسة	01
30	يمثل حجم العينة	02
33	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس	03
34	يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن	04
35	يوضح توزيع مفردات الحالة المدنية	05
36	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	06
37	يوضح توزيع مفردات العينة حسب طبقة العمل	07
38	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية في العمل	08
42	يوضح مدى مساهمة اتخاذ القرارات في زيادة شعور العامل بالانتماء للمؤسسة	09
43	القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة يتراجع عنها الرؤساء	10
44	يوضح ما اذا كان هناك تغيير في هيكل المؤسسة	11
45	يوضح مبدأ تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة	12
46	مدى شعور العمال بالاعتزاز و الانتماء لمؤسستهم	13
47	دور تفويض السلطة على الدوام	14
48	الطرق التي يتم بها الاتصال بها في المؤسسة	15
49	طبيعة الاتصال التنظيمي	16
50	مدى اعتماد المؤسسة على الرسمية	17
51	المعلومات المتعلقة بالمهام المتعددة	18
52	تقديم العاملين	19
53	نوع التواصل مع الآخرين لاداء العمال	20
54	الاداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين	21
55	نوع القيادة المتبعة داخل المؤسسة	22
56	يوضح كيفية تعامل القائد مع الفئات العمالية	23
57	مدى تأثير السمات الشخصية في تادية الوظائف القيادية	24
58	مدى قرب العامل من القائد داخل المؤسسة	25
59	فرص التكوين و التدريب	26
60	تمتع المؤسسة بقيادة فعالة و ناجحة	27
61	يوضح القيادة الذكية	28
62	القيادة ذات العلاقة الحسنة	29

# مقدمة

## مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي اثارت و لازالت تثير الكثير من النقاشات في مختلف الدوائر العلمية و بوجه خاص اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية عبر مختلف تطورات الحياة البشرية بدءا من نشأة التجمعات الانسانية البدائية و البسيطة ، و مرورا بمجموعة من التحولات و التغيرات و التبديلات المتعددة الالوجه ، في مختلف النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية ، و لالبد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها و تتولى التنظيم و التنسيق بين جميع فئات المجتمع و نشاطاته ، و هذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها و تظفي عليه طابعها المميز باعتبار انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات و ذلك من اجل السيطرة على مشكلات العمل و حلها و رعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة .

ان موضوع القيادة يتعلق بمختلف مجالات الحياة ، فقد حضي باهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات السلوكية و التنظيمية و ذلك لما له من اثر مهم على المنظمة بحيث تمكن المسير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة و مدى نجاعة اساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة في احدات تغيير و تحويل اهداف المجموعة الى نتائج و انجازات و القائد الفعال يمتلك الجرأة و التحدي لتبني الافكار و الاساليب و التغييرات التي تصب في صالح المؤسسة .

و في ظل التحولات التي شهدتها المنظمات المعاصرة و المشاكل التي تواجهها من حين الى اخر ، فإنها تسعى دائما لتحقيق افضل النتائج من خلال الاهتمام بمتابعة اداء العامل و السعي الى تطويره و هذا لا يتحقق الا في ظل وجود اداة مخاطبة بين الرئيس و المرؤوسين انطلاقا من الاهداف التي يسعيان الى تحقيقها و التي تكمن في اكتشاف نقاط الضعف و القوة و تصحيحها.

فالعنصر البشري من اهم العناصر التي يتشكل منها اي تنظيم فهو مصدر للطاقات و ان كان عمل او انجاز يعود بالدرجة الاولى الى الجهد البشري .

و من اجل ذلك قد وقع اختيار موضوع القيادة و علاقتها بالأداء بالتطرق لكل جوانبه المتعددة و القيام بالتحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج من هذه الدراسة و ابراز اهمية و العلاقة بين القيادة و اداء العاملين في المؤسسة ، بغية معرفة ما يحسن الانتاجية عن طريق التأثير النفسية سواء كان ماديا او معنويا ، اما على المستوى العلمي تعتبر هذه المساهمة القليلة لإثراء البحوث العلمية الموضوعية .

و لذلك ارتأينا معالجة موضوعنا عن القيادة و علاقتها بأداء العاملين و قد قمنا بتقسيم دراستنا الى :  
الاطار المفاهيمي للبحث : تعرضنا فيه لإشكالية البحث محاولين التحقق من مصادرها ، و انتقلنا الى اهمية الدراسة و اسبابها موضحين فيها المناهج المستخدمة ، و انتهاءا بتحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة ، و اخيرا قمنا بطرح بعض الدراسات السابقة .

## مقدمة

الفصل الثاني : فقد تناولنا فيه ماهية القيادة ، الالهية و انواع القيادة ، و ابرز الخصائص التي يتميز بها القادة . كذلك اهم صفات القائد و مهاراته و المتطلبات القيادية ، ومن خلال التطرق الى اهم عناصرها ، و في الاخير اهم الاساليب القيادية التي يتبعها القادة .

اما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الاداء بالتطرق الى انواعه و عناصره و مكوناته ، و محدداته و كافة ابعاده.

اما الجزء الثاني من الدراسة فقد تضمن الفصل الرابع الذي تضمن مجال الدراسة (الجغرافي ، الزمني ، البشري) ، المنهج المستخدم و ادوات جميع البيانات و اسلوب اختيار العينة و خصائصها.

اما الفصل الخامس الذي ينقسم الى قسمين : الاول تصميم و تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالفرضية الاولى و الثانية و الثالثة ، اما القسم الثاني يظم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### الاطار المفاهيمي للبحث :

- 1- الاشكالية.
- 2- اهمية الدراسة
- 3- اسباب اختيار الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم و مصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

**1- الإشكالية :**

نتيجة التطور السريع و التغيير المستمر في كافة المجالات وفي ظل هذا الانفتاح و التغيير في العالم بأكمله كانت الحاجة لدى مختلف المنظمات بتوفير متطلبات و حاجات هذا التغيير ، فالمنظمات بشكل عام على اختلاف مهامها و انواعها و احجامها تواجه العديد من المشكلات التي تتطلب من القادة توفير بعض الصفات التي تنعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المنظمة و من الواضح ان الانسان في مجال عمله قد يلاحظ من الحين الى اخر وجود مشكلات متعددة تسام بطريقة او بأخرى في تدني اداء العاملين و بالتالي تؤدي الى متاعب كبيرة للعمال ، و تبعدهم عن مواصلة عملهم كما انها تعطل تكيفهم مع عملهم .

- فقد كان ينظر الى التنظيم على انه يستطيع تحقيق الاهداف المسطرة و ذلك بتحديث عناصر الانتاج واعطاء اهمية للمجال التقني ، و لكن الدراسات اظهرت انه لا بد من الاخذ بعين الاعتبار عوامل اخرى بالغة الاهمية الا وهي ، القيادة ، الاشراف ، التوجيه ، الرقابة و كذا تكوين المورد البشري و تحفيزه و التحسين من ادائه ، و هذه الأخيرة تتمثل في الدور الذي يتولاه القائد و هو الذي يعتبر المحرك الاول لإنجاز هذه المؤسسة ، و بالتالي الوصول الى مستويات عالية من الرضا الوظيفي الذي يرتبط بعوامل متعددة منها ما يتعلق بعلاقة القائد بأداء العاملين و منا ما يتعلق بالعلاقة المباشرة بالإنتاجية و بيئة عمله فالعامل لا يمكن ان يؤدي عمله بفعالية و كفاءة ، فالقائد يكون له اكبر السلطات و اعظم تأثير في نفوس الافراد حيث يجب ان يحتك بالعمال و يشاركهم في اتخاذ القرار لتكون هناك روح الابتكار و الاختراع و الاتقان في الاداء ، فهذه العوامل المحفزة لهم و المؤثرة في نفوسهم و ادائهم ، اذا فالمسؤول الاول هو القائد الاول يتمتع بقدرة على التأثير في مرؤوسيه لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة ، وهذا التأثير يختلف من مسير ال اخر ، تبعا لفلسفة او الاساليب القيادية المتبعة.

و القائد الجيد قوم بتحفيز العمال سواء معنويا او ماديا ، فيما يخص التحفيزات المعنوية يقول (هارزبارغ) " ان العامل لا بد له من عوامل تحفيز للعلاقات الانسانية " ، و يشاطره الرأي (التون هاير (I.Mayo) الذي يرى ان المهارات القيادية و التي تتمثل في احسن طريقة لأداء الاعمال تكمن في التعامل مع العاملين<sup>1</sup> .

و بالتالي انه كلما كانت المهارات القيادية في حسن طريقة و اسلوب كلما كان الاداء جيدا لدى العاملين و ارتفاع مستوى الاداء لديهم ، و من هذا المنطلق تعد القيادة عنصرا اساسيا للمؤسسات . سنحاول في هذ الدراسة الراهنة معرفة العلاقة القائمة بين القيادة و اداء العاملين بالمؤسسة "منجم الونزة).

<sup>1</sup> زيد منير عبودي : القيادة و دورها في العملية الادارية ، ط 1- عمان - الاردن - 2007 ص 12

- و هذا ما يقودنا الى طرح التساؤل المركزي التالي :
- ما علاقة القيادة بمستويات الاداء لدى العاملين بالمؤسسة منجم الونزة ؟
- و يتفرع عن التساؤل المركزي التساؤلات الفرعية التالية :
- هل هناك علاقة ارتباطية بين اسلوب اتخاذ القرارات من زيادة شعور العامل بالانتماء ؟
  - هل يسام الاتصال العمودي في زيادة مستويات معدلات ولاء العاملين ؟
  - هل يؤدي الصراع التنظيمي الى تدني معدلات الاستقرار الوظيفي للعامل ؟

## 2- اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في انها تساعد القائمين على الموارد البشرية بالمؤسسة بالتعرف على ابعاد العلاقة التي تربط القيادة بأداء العاملين بها ، فالبشر هم اساس هذه العمليات سواء عن طريق القادة بكيفية و اساليب قيادة الافراد و لتوجيه اعمالهم و نشاطاتهم او بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار و تنفيذه ، لذا فأسلوب القيادة الامثل يعتبر ركيزة لتنمية اداء العاملين .

و يأمل الباحث في زيادة المعرفة النظرية و التطبيقية و اثراء معلوماته في هذا المجال و الهام من مجالات الادارة .

الوصول الى اقتراحات تنفيذ المؤسسات في اختيار القائد المناسب و التعرف على ابعادها المؤثرة في اداء العاملين.

## 3- اسباب اختيار الدراسة :

يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع الى الاهتمام الكبير الذي حظيت به العلاقات الانسانية و سلوك الفرد في المؤسسة .

- غموض العلاقة بين متغير القيادة في المؤسسات و اداء العاملين و يجب كشفها و تفسيرها و النمط القيادي من بين اهم العوامل المتحكمة فيه.
- قلة الدراسات في هذا المجال في مجتمع الدراسة الذي تحن بصدد التطبيق عليه .
- ان التقدم العلمي يقضي تكثيف الدراسات حول الموضوع الواحد و ذلك لإثراء المعلومات حوله.
- محاولة معرفة نوع القيادة داخل المؤسسات الايجابية منها و السلبية .

اذ ان موضوع القيادة هو موضوع الساعة حيث يلعب دورا هاما في توفير متطلبات العمل و الاداء في ظل الظروف الراهنة كما ان القيادة لها دور في تحديد اذا كان العمل جيدا او العكس ، و ايضا ان توفير نمط قيادي مناسب في المؤسسة يعتبر من اهم المرتكزات للمؤسسة او التنظيم الناجح و هذا ما ارتأت له الدول الغربية حيث عملت على توفير جميع وسائل الراحة و هذا من أجل تقديم مردودية أفضل في ظل عدة ظروف مهما كانت الصعوبات.

**4- اهداف الدراسة :**

- يتمثل الهدف العام في الدراسة الحالية في محاولة الكشف و التعرف على مدى تاثير القيادة في المؤسسات على معدلات أداء العاملين و ذلك من خلال الدراسة الميدانية ، حيث انه يهدف الى :
- الاهداف العلمية
  - ايضاح اهمية القيادة الى جانب الادارة في تحقيق اهداف المؤسسة و نموها و بقاءها .
  - ايضاح اهمية القائد في التأثير على سلوك الافراد من خلال العلاقات الانسانية و المشاركة .
  - ربط اداء العاملين بنمط القيادة .
  - معرفة الاسلوب الملائم للقائد و الصفات التي يتميز بها القائد الناجح .
  - زيادة رصيدنا المعرفي فيما يخص موضوع البحث .
  - الاستفادة من المعلومات الواردة في المذكرة لمن يطلع عليها .
  - محاولة الكشف و التعرف على مدى ارتباط طبيعة القيادة المتمثلة في اتخاذ القرار و مستوى شعور العامل بالانتماء.
  - محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين القيادة و الاتصال و مستويات و معدلات ولاء العاملين و ارتفاع آدائهم .
  - التعرف على مدى تأثير الصراع التنظيمي على مستوى القادة على الاستقرار الوظيفي لدى العاملين

**5- الفرضيات :**

باعتبار ان الفرضيات هي اجابة محتملة للاثبات او النفي كما انها مسلمة غير قابلة للنقاش و لا تحتاج الى التوضيح و يطلق عليها اسم (الواضحات تأخذ كما هي يبني عليه الباحث نتائج محددة و مختلف العمليات )<sup>1</sup>.

و استنادا للدراسة الحالية التي تحمل عنوان القيادة و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة تمت صياغة فرضيات البحث كالتالي :

- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة بين القادة و مستوى اداء العاملين.

الفرضيات الجزئية :

- 1- يساهم اسلوب اتخاذ القرارات في زيادة شعور العامل بالانتماء .
- 2- يساهم مع الاتصال العمودي في زيادة مستويات معدلات ولاء العاملين .
- 3- يؤدي الصراع التنظيمي الى تدني معدلات الاستقرار الوظيفي للعامل .

1 احمد : مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال ، دار النشر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 92.

**6- تحديد المفاهيم :**

- في تحديدنا لمفهوم القيادة سيتم الادلاء بجملة من التعاريف التي احدثت جدلا ما بين اختلاف الآراء و تعددها لدى الباحثين الذين قاموا بدراسات و ابحاث في هذا الصدد.
- أ- مفهوم القيادة :
- يعرفها علي السلمي : هي عملية التأثير في نشاطات الافراد و الجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة و التنسيق بين جهودهم بما يكفل انتاجية مرتفعة.<sup>1</sup>
- "القاد" في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من امامها و يسوقها من خلفها و عليه فمكان القائد في المقدمة كدليل و القدوة و المرشد .
- القيادة : هي القدرة على التأثير على الاخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة ، فهي اذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول الى الاهداف المرسومة .
- تعريف اخر : هي عملية تهدف الى التأثير على سلوك الافراد و تنسيق جهودهم لتحقيق اهداف معينة.<sup>2</sup>
- تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية ، و اخرى تخص القائد ، و اخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين ، و طبيعة نظام المنظمة ، الا ان هذا لا يمنع من القول ان هناك مصادر لقوة القيادة<sup>3</sup>
- يبدو من خلال هذه التعاريف ، القدرة التأثيرية للقائد و المهارة على تحفيز التابعين له لإنجاز الاعمال بالإضافة الى استجاباتهم لتحقيق ما يطمح القائد له ، و ذلك بإدراكهم ان ما يحققونه هو في نفس الوقت هو اشباع رغباتهم و طموحاتهم.

**ب- مفهوم الاداء :****التعريف الاول:**

الاداء هو ترجمة لكلمة انجليزية performance و التي تعني اتمام عمل او عقد شغل وهنا الفرق بين الاداء و السلوك و الانجاز. فالسلوك هو ما يقوم به من اعمال في المؤسسة ، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل ، اما تقييم الاداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز ، اذ هو مجموعة السلوك و النتائج التي تحقق معا ، فهذا بصفة عامة ، اما الاداء على مستوى المؤسسة ، فيشير الى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف التنظيمية ، و هو مفهوم يعكس

1 عبد الغفارحنفي عبد السلام ابو قحف : اساسيات ادارة وتنظيم الاعمال ، الدار الجامعية الاسكندرية ، سنة 2004/2003 ، ص 533.

2 احمد بن عبد المحسن العساف : مهارات القيادة و صفات القائد ، Ahm-assaF@yahoo.com .  
www.dawahmemo.cdom .

3 د/ فيصل موسى حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع نعمان الردن -2008-صن208.

كلا من الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، اي انه مفهوم يربط بين النشاط و بين الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .<sup>1</sup>

### التعريف الثاني :

تدل كلمة الاداء في اللغوة الجارية على :

النجاح : يدل الاداء على نتيجة ايجابية و هذا النجاح قد يكون فردي او على مستوى مؤسسة<sup>2</sup>.

### التعريف الثالث :

- تعريف بدوي و مصطفى "انه عبارة عن نتاج جهد معين قام ببطله فرد او مجموعة افراد لانجاز عمل معين<sup>3</sup>.
- تعريف نيكولاس " على انه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد ، فالسلوك هو النشاط ، اما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت من ذلك السلوك<sup>4</sup>.

---

1 كلثوم بن ثامر ، تاهمي نادية : الملتقى العلمي الدولي حول المؤشرات المالية و علاقتها بقياس اداء و فعالية المنظمة ، المسيلة ، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف ، ص 02.

2 عثمانى أمينة : الملتقى العلمي الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، المسيلة ، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف ، ايام 11/10 نوفمبر 2009 ، ص 02.

3 بدوي احمد زكي و محمد كمال مصطفى ، مجتمع مصطلحات القوة العاملة ، دار الكتاب المصري ، الاسكندرية ، 1984 ، ص 87 .

4 ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة و تقييم الاداء الوظيفي ، ( بين النظرية و التطبيق ) ، دار جديد للنشر و التوزيع ، ط1 ، البحرين ، 2013 ، ص118.

## 7- الدراسات السابقة :

## الدراسة الاولى :

- مسعود علي : القيادة الادارية و الاداء الوظيفي ، منظور القوة الموقفية ، 2006 ، تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين القيادة الادارية و الاداء الوظيفي ، من خلال فحص ابعاد العلاقة بين مختلف الانماط القيادية و تأثيراتها المتباينة على الاداء الوظيفي بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل فيتغير و يتطور الاداء الوظيفي .
- استخدم الباحث المنهج الوصفي عنصر يقيم على المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، و تمت خلاصة الدراسة الى عدة نتائج اهمها :
- نمط القيادة الادارية من اهم وسائل اعداد و تهيئة القيادة اللازمة لتطوير اداء العاملين .
- يساهم نمط القيادة الادارية في تطوير الاداء الوظيفي مما ينعكس ايجابا على مستوى اداء العاملين .
- يوجد تأثير متبادل بين القيادة و اداء العاملين ، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الاداء الوظيفي و يتأثر به .
- نمط القيادة الادارية من اهم وسائل اعداد و تهيئة القيادة اللازمة لتطوير اداء العاملين .
- يساهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الاداء الوظيفي و جعله اكثر مرونة و قدرة على الاستجابة للتغيير .

## الدراسة الثانية :

- دراسة الشريف طلال بعنوان " الانماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة " . كان هدف الدراسة التعرف على الانماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية ) و محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية و الاداء الوظيفي . و صمم الباحث استبانة بلغ عددها (240) و تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في امانة مكة المكرمة الذين يعملون في وظيفة مدير اداري و رئيس قسم ، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة ، و كان من اهم النتائج ما يلي :
- ان هناك توافر انماط القيادة الثلاثة حيث يمارس و يطبق القادة من امانة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الاوتوقراطي بدرجة اقل .
- اتضح ان هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا ز موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي و مستوى الاداء و على الجانب الآخر وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية من نمط القيادة و مستوى الاداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر و نمط القيادة الاوتوقراطي<sup>1</sup>

1 محمد بن عبد الله العثمان : تفويض السلطة و اثره على كفاءة الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، 2003 .

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

تمهيد

اولا : تعريف القيادة

ثانيا : اهمية و انواع القيادة

ثالثا : خصائص القيادة

رابعا : صفات القائد و مهاراته

خامسا : متطلبات القيادة و عناصرها

سادسا : اساليب القيادة

## تمهيد

ان نجاح اي مؤسسة يتوقف على نجاح مديريها و قادتها و على كيفية تسييرهم لها و محافظتهم على استقرارها و مواجهة كل التهديدات التي تواجهها ، و القيادة الفعالة هي التي تستطيع تسيير شؤون مؤسساتها و التعامل مع مختلف المشاكل و العوائق التي تواجهها ، و التكيف معها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

## اولا : تعريف القيادة :

تلعب القيادة دورا مهما في حياة المنظمات و المؤسسات اذا كانت عمومية او خاصة ، و ذلك لتحسين ادائها بما يتماشى مع التخطيط و لتحقيق اهداف المؤسسة ، فالقائد هو المسؤول على تنسيق جهود مرؤوسيه و تحسين ادائهم و رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، " (بين جماعات العمل و القائد)" ، و القائد لا يوجد في لحظة و لكن من خلال الجهود و العمل الجاد و المسؤولية يكتمل العمل التنظيمي و المعرفي الذي يعمل على التأثير في نجاحاته ، و يعتبر جوهر العملية الانتاجية و قلبها النابض فيجعل الجماعة اكثر ديناميكية و كأداة محركتها لتحقيق الاهداف الجماعية .<sup>1</sup>

## ثانيا : اهمية و انواع القيادة :

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها و تقيم العدل بينها ، لقد امر النبي صلى الله عليه و سلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حيث قال صلى الله عليه و سلم " اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا احدهم " ، رواه ابو داود ، و قال الخطابي : انما امر بذلك ليكن امرهم جميعا ، ولا ينفرق بهم الراي و لا يقع بينهم الاختلاف . و قديما قال القائد الفرنسي نابليون " جيش من الارانب يقوده اسد ، افضل من جيش اسود يقوده ارنب" ، و عليه فأهمية القيادة تكمن في :

- انها حلقة الوصول بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة ، و تقليص الجوانب السلبية قدر الامكان .
- السيطرة على مشكلات العمل و حلها و حسم الخلافات ، و الترويج بين الاداء .
- مواكبة التغييرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة .
- انها هي التي تستعمل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة.<sup>2</sup>
- انها حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- انها تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة.
- تنمية و تدريب و رعاية الافراد ، باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون من القائد قوة لهم .<sup>3</sup>

## انواع القيادة :

- يصنفها عبد الحميد محمد الهاشمي ، فيقول ان هناك تصنيفان لأنواع القيادة هما :
- التصنيف الاول حسب القيادة و اسلوبها في التأثير .

<sup>1</sup> رشا احمد عبد اللطيف : اسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مدخل دراسة المجتمع ، دار الوفاء للدنيا و النشر ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 348.

<sup>2</sup> احمد بن المحسن العساف : مهارات القيادة و صفات القائد ، www.dawahmemo.cdom

<sup>3</sup> عامر عوض : السلوك التنظيمي الاداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2008 ، ص 201.

- و الثاني حسب تخصص الجماعة و اهداف افرادها المحددة تبعا لأعمالهم ، قائلا : بان انواع القيادة حسب طريقة التأثير تنقسم حسب اسلوب القيادة ذاته الى نوعين :

### 1- القيادة الشورية :

و تسمى الديمقراطية حيث يسعى القائد الى ضرورة مشاركة كل عضو في نشاطها و في تحديد اهدافها و يصمم و يرسم خططها و يحدد الوسائل و يعمل على توزيع السلطة و المسؤولية على جميع اعضائها ، و كما يعمل على تشجيع اقامة العلاقات الودية بين اعضاء الجماعة و يحل المشكلات عن طريق المناقشات ، الجماعية و يعد القرارات الجماعية .

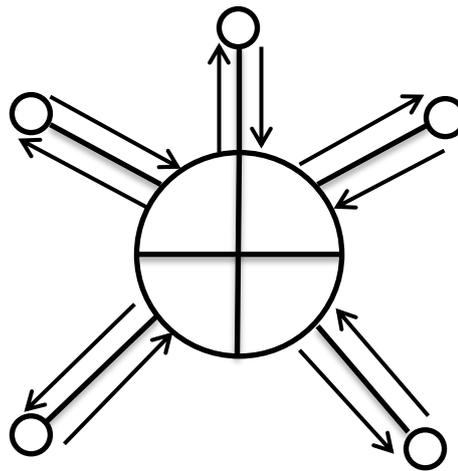
و هنا نجد ان القائد يشترك مع الاعضاء كواحد منهم لا كفرد ممتاز فريد من نوعه ، يشجع كل فرد على ابداء رأيه ، يتعاون دون تدخل لا يعطي الاوامر الا باستشارة الجماعة ، و يشرح ضرورتها ، فيطلعهم على الخطط القادمة الطارئة ليعرفوا ما يعملون ؟ و لماذا يعملون ؟ و كيف يعملون ؟ ، و كما يفسر و يفهم اعضاء الجماعة بان الثواب و العقاب مسالة تهمهم جميعا و ليست مسالة شخصية ، او نوع من التعسف .<sup>1</sup>

و تظهر هذه القيادة في حياة الافراد جماعتها بالصفات التالية :

- شعور كل فرد في الجماعة بالأهمية الخاصة ، و مساهمته الايجابية و مشاركته الفعالة في حياة الجماعة ، و تحقيق الاهداف بكل راحة و سعادة.

- توزيع وظائف الحياة النفسية للجماعة على اكبر عدد من افرادها ، حسب ما لديها من قدرات و مواهب ، فكل فرد له مركزه و دوره و مسؤوليته ، و تشجيع التواصل الفكري و النفسي و الاجتماعي بين افراد الجماعة ، و ازالة كل ما قد يقع بين الافراد من خلافات ، و ايجاد التلاقي و التواصل الممكن .<sup>2</sup>

الشكل رقم (01)



الشكل رقم (01) : يمثل عملية الاتصال في حالة القيادة الديمقراطية .

1 احمد قوراية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي ، و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، ص 71 .

2 احمد قوراية : المرجع نفسه ، ص 72 .

المصدر : الاتصال في المؤسسة ( دراسة نظرية و تطبيقية ).

و يسمح القائد الديمقراطي بالاتصال بين المرؤوسين و يكتف الاتصالات بينهم ، نظرا للحاجة المستمرة الى المعلومات و الى مناقشتها خاصة لما تكون هذه المعلومات جديدة ، غير ان عدم عدالة الرئيس في الاتصال بمرؤوسيه يعبر عن سلوك تفضيلي لديه ، و بذلك يكون قد فرق بينهم لشعور من او دون شعور و هذا ما يفتح المجال ربما لتوتر العلاقات .<sup>1</sup>

## 2- القيادة الاوتوقراطية :

و هي ان القرارات من حق القائد بمفرده و تكون الارادة وفقا لرغباته ، و يستخدم اسلوب التخويف و العقاب و التهديد ، و فرض السلطة على المسؤولين ، و يأخذ القائد على عاتقه توزيع العمل و هو قائد منعزل من المشاركة الجماعية الا في بعض الظروف .<sup>2</sup>

أ- الحالات التي يلجأ فيها للقيادة الاوتوقراطية :

- ضيق الوقت و الحاجة الى اصدار اوامر سريعة .
- وجود فجوة تعليمية واسعة بين القائد و الاتباع .
- وجود قدر من عدم الاهتمام و اللامبالاة لدى اقل المجموعة.
- عدم توافر الشخص على درجة عالية من الكفاءة و التدريب في مجال القيادة الديمقراطية.
- وجود عدد كبير من الاعضاء.<sup>3</sup>

ب- نواحي قصور القيادة الاوتوقراطية :

- خلق الشعور بعدم الاهتمام او اللامبالاة من قبل افراد المجموعة .
- الشعور بعدم الرضى من قبل الاعضاء.
- صعوبة تنمية قدرات الافراد .
- عدم استخدام كامل طاقات و موارد المجموعة في عملية التواصل الى القرارات .<sup>4</sup>
- عدم تقبلها من افراد المجموعة اذا كانوا على درجة عالية من الكفاءة و التدريب .

## 3- القيادة البيروقراطية :

يحدث عادة خلط بين المراكز و الادوار ، و الوظائف في الجماعات الكبيرة في التنظيم الرسمي ، و تفاوت في درجات المشاركة في اعمال الجماعة ، و هنا ينشأ قائد و جهازه الاداري ، و يضم جماعة من الموظفين الخاملين نسبيا و هو ما يسمى بالبيروقراطية ( Bureaucratie ) ، و القائد البيروقراطي لا يمثل جماعة في سلوكه ابدا ، و موقعه في التنظيم البيروقراطي يكون معرض لضغوط من خارج

1 احمد قوراية : المرجع السابق ، ص 71 .

2 ناصر قاريمي : الاتصال في المؤسسة ( دراسة نظرية تطبيقية ) ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، ص 90.

3 زهير عبد اللطيف عابد احمد العابد ابو السعيد : ادارة العلاقات العامة و برامجها ن دار البازوري .

4 محمد عمر الطنوبي : قرارات في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية.1999، د ط ، ص 83.

الجماعة ، و يدخل هذا القائد في عضوية جماعات متعددة و يحرص على مركزه و وظيفته اشد الحرص ، و بذلك يزداد الخلاف بين اهتماماته و اهتمامات اعضاء الجماعة ، و يلجأ القائد البيروقراطي الى مختلف الطرق من اجل الاحتفاظ بسلطته و مركزه .

ان الضوابط التي تتحكم في الجماعة البيروقراطية و سلوكياتها تكون مقننة و جامدة ، و مصدرها المكتب الاداري و ليس الجماعة نفسها <sup>1</sup>.

#### 4- القيادة الفوضوية : ( التسيبي ) :

في هذا النوع يفتقر القائد الى الحماس و الدافع لإنجاز العمل ، حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه و يفوض كل صلاحياته و اغلبها الى المرؤوسين في اتخاذ القرار و تحديد الاهداف ن اذا يترك العمل لاتباعه و لا يشترك معهم في توجيه الجماعات ، وفي اغلب الاحيان ينحصر عمله في استقبال الزوار <sup>2</sup>.

#### ثالثا : خصائص القيادة :

للقيادة خصائص مميزة و نوردها في الاتي :

- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة .
- عناصر القيادة متعددة الادوار .
- وجود التعاون خاصة هامة للقيادات <sup>3</sup>.

#### 1- المهام الذاتية او الشخصية :

و يقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية ( قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية و العصبية ، و قوة التحمل و القدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية و الذهنية و اهمها الذكاء ) ، و ملكة الابتكار و الضبط ، وهي القوة و المحركة للعمل حتى يتمكن للقائد من وضع القرار و اتخاذه .

#### 2- المهارات الفنية :

و هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و تطويرها في كيفية التعامل مع الاشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، و بمعنى اخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

#### 3- المهارات السلوكية الانسانية :

و تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة و تابعة ، و خصوصا العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق ، و قد ثبت ان هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح او فشل القادة على قيادة التنظيمات الحديثة .

1 توفيق مرعي : احمد بلقيس - المسير في علم النفس الاجتماعي ، دار الفرقان للنشر و التوزيع ، ص 306 .

2 طارق كمال : علم النفس المهني و الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ن الاسكندرية ، 2008، ص 187 .

3 حسين عبد الحميد رشوان : القيادة ( دراسة في علم الاجتماع النفسي الاداري و التنظيمي )، مؤسسة شباب الجامعة

الاسكندرية، 2010، ص 34

## 4- المهارات السياسية و الادارية :

و يقصد بالأولى القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده و مهارته في تبصر الصالح العام و الاهداف العامة ، و ما يتطلبه ذلك من ربط بين اهداف التنظيم الذي يقوده ، و سياسته من ناحية و اهداف سياسته من ناحية اخرى ، و اهداف سياسة النظام القائم ، اي التوفيق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع ، و بين نشاط التنظيم ، و على القيادة الا تتجاهل المثل العليا و الاهداف السياسية التي يطمح الشعب الى تحقيقها .

بينما المهارات الادارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق الموائمة بين اهداف التنظيم و اشباع حاجات و رغبات التابعين ، و يتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و الامثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية و وضع معدلات الاداء لها بطريقة موضوعية و فعالية<sup>1</sup>.

## رابعا : صفات القائد و مهاراته :

ثقة في المهمات و في الرسالة التي يحملها : ليس بالقائد اذا لم يؤمن بالقضية التي يعمل من اجلها حتى و ليس بأهل لتلك القيادة فلا بد له من ان يقاسم الخير معه حماسه و وفائه ، حيث يترتب على كل معاونيه القياديين ، ان يفهم مدى مسؤوليته في القضية الواجب انجازها ، و من جهة اخرى على القائد ان يعلم رجاله عن الهدف الذي يحركه .

قال "مارموت" (Marmont) ليست القوة الفاعلة في الجيش بعدد الجنود أو بالوسائل المادية بل بالعقل المحرك ، الذي هو العامل الحقيقي لدى المجتمعات البشرية مهما اختلفت النزاعات .

• ان القائد الذي لا يؤمن برسالته لن يذوق طعم السعادة<sup>2</sup> . و من اهم هذه الصفات :

- خصائص ذاتية "فطرية" ، كالتفكير و التخطيط ، و الابداع و القدرة على التصور .
- مهارات انسانية "اجتماعية" كعلاقات الاتصال و التحفيز .
- مهارات فنية "تخصصية" كحل المشكلات و اتخاذ القرارات .
- كما يراها " ستيفن كوفي " في كتابه القيادة على ضوء المبادئ :
- انهم يتعلمون باستمرار القراءة ، التدريب ، الدورات ، الاستماع .
- انهم ينظرون الى الحياة كرسالة و مهمة لا كمهنة ، انهم يشعرون بالحمل الثقيل بالمسؤولية .
- انهم يشعرون بطاقة ايجابية : فالقائد سعيد ، نشيط ، مشرق الوجه ، باسم الثغر ، طلق المحيا ، تقاسيم هادئة لا يعرف العبوس و التقطيب الا في موضعها ، متفائل ايجابي ، و تمثل طاقهم شحنة للضعيف و نزعا لسلبية القوي .

1 فانتن عوض العزو ، القيادة و الاشراف الادارية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 34 .

2 كورتوا ، ترجمة سالم العيسى : الطريق الى القيادة و تنمية الشخصية ، منشورات دار علاء الدين ، دمشق ، ص 19 ،

.To :www.al-mostafa.com

- انهم يعيشون حياة متوازنة .
- انهم يرون الحياة كمغامرة.
- انهم متكاملون مع غيرهم .
- انهم يدربون انفسهم على تجديد الذات .<sup>1</sup>

و يرى "ج. كورتوا" في كتابه لمحات في فن القيادة 17 صفة للقائد هي :

- 1/ الهدوء و ضبط النفس ، 2/ معرفة الرجال ، 3/ الايمان بالمهنة ، 4/ الشعور بالسلطة ، 5/ البداية و اخذ القرار ، 6/ الانضباط ، 7/ الفعالية ، 8/ التواضع ، 9/ الواقعية ، 10/ الدماثة و العطف ، 11/ طيبة القلب ، 12/ الحزم ، 13/ العدل ، 14/ احترام الكائن البشري ، 15 / اعطاء المثل ، 16/ المعرفة ، 17/ التنبؤ .

### خامسا : متطلبات القيادة و عناصرها :

- **متطلبات القيادة :** هي :

أ- التأثير : القدرة على احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما .

ب- النفوذ : القدرة على احداث امر او منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز .

ج- السلطة القانونية : و هي الحق المعطى للقائد في ان يتصرف و يطاع .<sup>2</sup>

و عليه **فإن عناصر القيادة :** تتمثل في :

- وجود مجموعة من الافراد .
- الاتفاق على الاهداف للمجموعة التي تسعى للوصول اليها .
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير و فكر اداري و قرار صائب و قادر على التأثير الايجابي في سلوك المجموعة .<sup>3</sup>
- تحكم بمسار الوقت و امسك بزمام الامور ، و لا تدعها تتحكم بك و انفق في خدمة العمل الهادف .
- ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة ، اهتم بالنتائج اكثر من اهتمامك بالعمل ذاته ، و حاول الا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل نحو الخارج ، و الاهداف الكبرى .
- افع عوامل القوة و لا ترفع عوامل الضعف ، سواء فيما يتعلق بك شخصيا ، او في ما يتعلق بغيرك.

<sup>1</sup> احمد بن عبد المحسن العساف : مهارات القيادة و صفات القائد . www.dawahmemo.cdom

<sup>2</sup> احمد بن عبد المحسن العساف ، المرجع نفسه ص 04 .

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة : اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ط 1 ، عمان الاردن ، 2011 ، ص

- تعرف على نقاط القوة و الضعف لديك ، و اقبل بها وكن قادرا على تقبل افضل ما عند الاخرين ، دون الشعور بانهم يهددون مركزك .
- تمحور في عملك حول مجالات رئيسية و قليلة و التي من شان العمل الجماعي المنسق فيما ان يأتي بنتائج كبيرة .
- ضع ثقتك الكاملة بالله و كن طموحا في ما تصبو الى تحقيقه ، ولا ترضى بالسهل الممكن القليل.

### سادسا : اساليب القيادة :

هناك اساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي :

- الموهوب/ غير الموهوب :
- يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم و قدراتهم على الالهام و التحضير و على الحالة المحيطة بهم و هم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الانجازات ، و يمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة ، و لديهم قدرات عالية في فنون الاتصال ، اما القدة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة اساسية على معارفهم ، ( السلطة تذهب الى من يعرف ) و على ثقتهم الكاملة بأنفسهم و هدوءهم ، و اتجاهاتهم التحليلية في التعامل مع المشكلات <sup>1</sup>.
- الاستبدادي / الديمقراطي :
- المديرون و الاستبداديون يفرضون قدراتهم ، و يستخدمون مواقعهم في اجبار الافراد على المشاركة و الاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرارات .
- المتمكن / المتحكم :
- المدير المتمكن يلهم الافراد من خلال رأيته للمستقبل و يمكنهم من تنفيذ اهداف الفريق اما المتحكم فهو يحرك الافراد لإجبارهم على طاعتهم له .
- اجرائي / تحويلي :
- المدير الاجرائي يبادل المال و الامر بالوظائف و الامر بالطاعة ، اما المدير التحويلي يحفز الافراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيد من الاهداف .

**تعقيب :**

القيادة ضرورية في جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها و تعد ايضا ضرورية في مجال العمليات كالتخطيط ، التنظيم و الرقابة و كذلك تعتبر احدى وسائل التوجيه و الاداء و التحفيز و القائد الفعال يساعد مجموعات العمل على تنمية اهداف بعيدة و قصيرة المدى و معالجة المشاكل الكبيرة الى مشاكل اصغر ، المشاركة في اتاحة الفرص لممارسة المسؤوليات ، يخطط ، يعمل ، يتابع ، و يقيم بالإضافة الى ذلك مهارات حل المشكلات ، اتخاذ القرار ، اقامة الاهداف ، ادارة البرنامج و مهارات الافراد التي تتضمن الاتصالات الشخصية ، ادارة الصراع ، النصح ، التوجيه و الارشاد .

النموذج القيادي الناجح هو الذي يستطيع ان يتعرف وفقا لما تمليه الظروف المحيطة بالمواقف و متطلباته .

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث : ماهية اداء العاملين

تمهيد

أولاً : انواع الاداء

ثانياً : عناصر الاداء

ثالثاً : مكونات الاداء

رابعاً : محددات الاداء

خامساً : ابعاد الاداء

تعقيب

**تمهيد**

الاداء الوظيفي محط اهتمام العديد من الباحثين في عدة مجالات متنوعة كعلم النفس و علم الاجتماع و علم الادارة و قد اجمع العديد من المفكرين في هذه المجالات على ان الاهتمام بأداء الفرد او العامل داخل المؤسسة و اعطاء العناية اللازمة يصل بالمؤسسات و المجتمعات الى اسى اهدافها و لهذا سعت المؤسسات و خاصة الاقتصادية منها ، و بالنظر الى تزايد اهمية الموارد البشرية فيها و تنظيمها ادى ذلك الى زيادة الاهتمام بدراسة الاداء الوظيفي للعاملين و الاهتمام بجودته و مستوياته المرتفعة خاصة مع تزايد الميزة التنافسية في الحياة الاقتصادية لمجتمعاتها .

## أولاً : انواع الاداء :

و يكون حسب معيار التقييم ، و من ثمة قسم تقييم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر ، اضافة الى معيار الشمولية .

1- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي او الاداء الداخلي و الاداء الخارجي :

أ- الاداء الداخلي : و يطلق هذا النوع من الاداء اداء الوحدة ، اي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا ما يلي :

- الاداء البشري : و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجيا قادرا على منح القيمة و تحقيق الافضلية التنافسية من خلال تقييم مهاراتهم .

- الاداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال

- الاداء المالي : و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب- الاداء الخارجي : و هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة

لا تتسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في

النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع و كل هذه المتغيرات تنعكس

على الاداء سواء بالإيجاب او بالسلب . و هذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل

نتائجها و هذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها و تحديد اثرها .

2- حسب معيار الشمولية : و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما : الاداء الكلي و الاداء الجزئي :

أ- الاداء الكلي : و هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر في هذا النوع

من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كالأستمرارية و

الربح و النمو .

ب- الاداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى

عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المحدد لتقييم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن ان ينقسم حسب

المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية ، اداء وظيفة الافراد ، اداء وظيفة التمويل ، اداء وظيفة

الانتاج ، اداء التسويق<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عادل عشي : الاداء المالي لمؤسسة (قياس و تقييم) رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002، ص 05-

**ثانيا : عناصر الاداء الوظيفي :**

وهما نوعان :

أ- عناصر شخصية : وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ... الخ ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بصفات الشخصية ، و هي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة اي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها و ملاحظتها بسهولة .

ب- عناصر ادائية : و هي التي تتعلق بسلوك و ممارسات العامل اثناء القيام بالوظيفة ، و هي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، القدرة على حل المشكلات ، التعويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور ، تحديد الاوليات ، المهارات الادارية ، الاتصالات الشفوية ...<sup>1</sup>

- وهناك عناصر تعتمد عليها المنظمات الكبرى :

1- أنشطة العمل : و تنقسم هي الاخرى الى :

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : و ذلك تماشيا مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغيير مهام الموظف ، مثلا في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعا لطبيعة الوظيفة التي استغلها او نتيجة خبرته خلال هذه الفترة ، و بذلك يتغير ادائه .

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الافراد : الذين يؤدون العمل يتميزون بخصائص مميزة ، و خبرات خاصة ، و هذا الاختلاف في اداء الافراد للمهام و الوظائف المسندة اليها تبعا قائم على الكثير من الاعمال لها اكثر من طريقة لإنجازها .<sup>2</sup>

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف المحيطة : هي التغيرات الناتجة عن طبيعة البيئة التي تؤدي فيها العمل ، و لهذه البيئة تأثير كبير على أنشطة و اداء الفرد ، كما ان هناك عوامل متعددة تشكل هذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغير الاداء ، و هي متغيرات متعلقة بالبيئة المادية ، مثل الإضاءة ، الحرارة ، ..... ، و متغيرات متعلقة بالأفراد ، مثل : المشرفون و الرؤساء ...، و متغيرات زمنية مثل : النجاح ...<sup>3</sup>

1 عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2008 ، ص 56 .  
2 حنفي محمود سلمان : وظائف الادارة ، مطبعة الاشعاع ، القاهرة ، 1997 ، ص 12 .  
3 حنفي محمود سلمان ، المرجع نفسه ، ص 12 .

**ثالثا : مكونات الاداء الوظيفي :**

و يتكون مفهوم الاداء من خلال مكونين اساسيين ، الاول الكفاءة ، و الثاني الفعالية :

أ- الفعالية :

و ينظر لها الباحثون على انها اداة من ادوات تسيير و مراقبة الاداء في المؤسسة انطلاقا من ان الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الاهداف الموضوعية ، و قد تحددت وجهات النظر حول ماهية و طبيعة مفهوم الفعالية .

فقد عرفها احد اقطاب وجهة النظر هذه و هو "فنست" (Vincent) بانها القدرة على تحقيق النشاط ، بينما عرفها كل من " ولكر" و " روبرت" ( Walkert , Rubert ) . حسب ما أورد "امايل" ( Emile 2009 ) بانها القدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية من نمو المبيعات ، و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة .

و نستنتج مما سبق ان الفعالية تعني اداء الاعمال بشكل صحيح و سليم و ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و بالتالي بدرجة تحقيق النتائج .

ب- الكفاءة :

لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة ، حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية و المردودية ... ، فقد عرفها "فنست" ( Vencent 2009 ) هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل امكانيات و النشاط الكفاء و هو الاقل كلفة ، حيث نستنتج من هذا التعريف ان الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات اي استعمال مدخلات اقل<sup>1</sup>.

**رابعا : محددات الاداء :**

ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات ، و ادراك الدور و المهام للفرد و بهذا نجد ان محددات الاداء تتضح في الجهد المبذول من طرف الفرد ، و القدرات التي يتمتع بها . و عليها يمكن تعيينها و حصرها في ما يلي :

أ- الجهد : يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و ذلك للتوصل الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

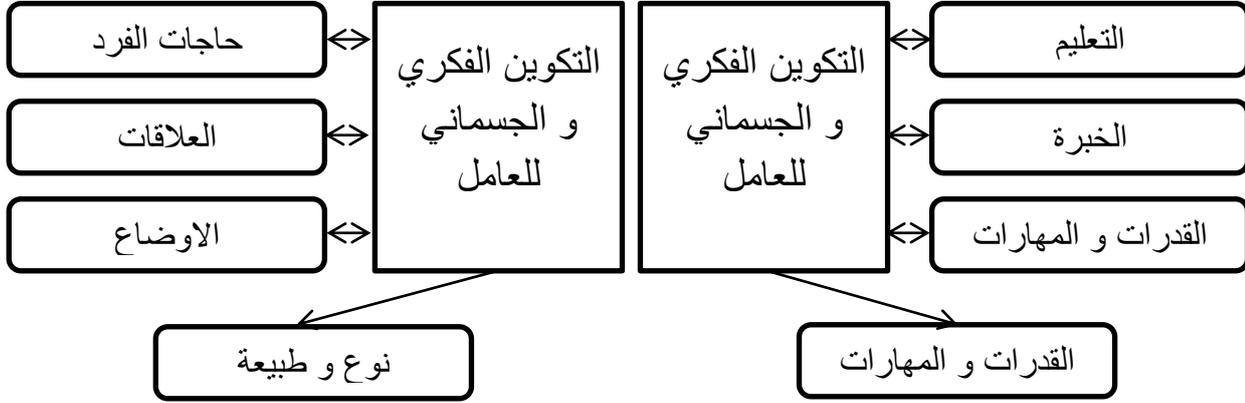
ب- القدرات : و نعني بها تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تسمى احيانا بالكفاءات او السمات الشخصية ، كالقدرة التحمل و سرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما و هي كذلك تؤثر بشكل كبير و مباشر في الاداء ، و بما انها كذلك فهي ايضا تعتبر من محددات الاداء الوظيفي .

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : مرجع سبق ذكره ، ص 109- 101- 128 .

- ج- ادراك الدور : بتوجيه جهوده و قدرته لأداء دور محدد يخدم وظيفته .<sup>1</sup>
- ت- و يمكن صياغة محددات الاداء في المجادلة التالية :<sup>2</sup>

محددات الاداء الوظيفي = الجهد X القدرات X ادراك الدور

الشكل رقم (02) : تصنيف محددات الاداء



#### خامسا : ابعاد الاداء :

تتمثل الابعاد في ما يلي :

أ- **البعد التنظيمي** : يقصد بالأداء التنظيمي الاجراءات و الاليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق اهدافها ، و من ثم يكون لدى ادارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة و اثرها على الاداء في ضوءها ، مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ، ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية ، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية آخر النتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية .

و يستنتج مما سبق ان المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الاداء . حيث تتيح المؤسسة وعي و ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الاولية قبل ان يتم ادراكها من خلال اثرها الاقتصادي.<sup>3</sup>

ب- **البعد الاجتماعي** : يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا لدى افراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم لن مستوى الرضا للعاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسساتهم ، خاصة اذا اوفت بحاجات العاملين فيها . و تتجلى اهمية و دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية ، اذ يؤثر ذلك

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط 1 ، القاهرة 2014- ص 185.

<sup>2</sup> حسن راوية محمد : ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 . ص 212 .

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة : الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة خضير .

على المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها فقد اشار الادب الخاص بالادارة الى ان جودة الادارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية و الفعالية الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ابراهيم محمد المحاسنة : المرجع السابق ص 108.

**تعقيب**

و من خلال هذا العرض البسيط او الاستخلاص البسيط لماهية و انواع و عناصر و مكونات و محددات الاداء الوظيفي و ابعاده تعرفنا على عدة عناصر تتمثل في الاداء الوظيفي او الاداء البشري للفرد العامل اذ ان :

للأداء الوظيفي عدة انواع حسب المعيار و ان هناك عدة عناصر للأداء تتمثل في أنشطة العمل و تنقسم الى عدة أنشطة و ان هناك عدة محددات للأداء تتمثل في الجهد و القدرات و ادراك الدور . و انه لنجاح الأداء الوظيفي لا بد له من القيام بمجموعة من المحددات و الابعاد.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية ومجال الدراسة.

تمهيد

اولا:

1\_المجال الجغرافي.

2\_المجال الزمني

3\_المجال البشري

ثانيا: المنهج المستخدم

ثالثا: ادوات جمع البيانات

رابعا: اسلوب اختيار العينة وخصائصها.

1\_ اسلوب اختيار العينة

2\_ خصائص العينة

**تمهيد**

لقد قمت في الفصول النظرية لهذا البحث بعرض مشكلة البحث وتحديد المتغيرات الاساسية للدراسة ' وسنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق الى معطيات ملموسة والكشف عن حقيقة الظاهرة عن طريق التأكد من صحة او عدم صحة الفرضيات المقترحة بالاعتماد على استراتيجيات منهجية متكاملة مبنية على جمع المعطيات الكمية عن الميدان وتحليلها وتفسيرها بالطرق الكمية والكمية المتعددة ويعد هذا الفصل نقطة بداية في دراستنا الميدانية ومنه نسعى من خلاله الى توضيح المنهج المتبع وادوات جمع البيانات بالإضافة الى العين وخصائصها.

**اولا: مجالات الدراسة**

ويشمل في الغالب على المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي اجريت فيه الدراسة' زيادة عن المجال البشري الذي يشير جمهور البحث الذي تمثله الدراسة' والمجال الزمني الذي يمثل الوقت الذي استغرقه الدراسة' حيث تمثل الدراسة محورا هاما في البحث لما قدمه من معلومات قيمة تعتمد عليها الاجراءات المنهجية الاخرى اثناء الدراسة الميدانية وقد جاءت كالاتي .

**1- المجال الجغرافي:**

بما ان الدراسة تسعى للكشف على العلاقة بين القيادة واداة العاملين داخل المؤسسة الصناعية ' فقد تم اختيار المؤسسة منجم الحديد والصلب بالونزة نموذجا.

**1-1- التعريف بالشركة ونشأتها:**

يعد منجم الحديد ( 81 كلم شمال عاصمة الولاية تبسة ) من اكبر المناجم المنتجة للحديد اقليميا و عالميا و قد حقق ارقاما عالمية خلال سنة 2007 فاقت 105 مليار دولار ، و انتاجا يفوق 14 مليار طن ، حيث بلغت صادراته خلال نفس السنة 7.109 مليون طن ، فيما يقدر الانتاج الصافي من مادة الحديد 116 مليون طن ، كما يشغل حوالي 1000 عامل من أهل المنطقة ، و قد ابرم منجم الحديد بالونزة عقود شراكة مع كل من اسباط الهندية و ارسيلور ميتال ، و هي احدى اكبر الشركات العالمية في انتاج الحديد و لها فروع في 60 دولة .

**2- المجال الزمني :**

مرحلة اختيار الموصف كانت في اكتوبر 2017 ان بدأت البحث عن الجانب النظري للدراسة والتي تطلبت حوالي 3 اشهر

اما الدراسة الميدانية فقد كانت هناك عدة خرجات وقد قسمت على مراحل كانت كما يلي:

- المرحلة الاولى : من اكتوبر 2017 الى غاية نوفمبر 2017 خلال هذه المرحلة تم الاتصال ب الاستاذة المشرفة واختيار عنوان مناسب له وقد قدم للإدارة ، وتم قبوله بعد فترة ومنية محددة ، المناسبة له بعد مباشرة تم التوجه لجمع البيانات والمعلومات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة الراهنة.
- المرحلة الثانية من فيفري 2018 الى غاية افريل 2018 تم في هذه الفترة زيارة مؤسسة وتعيينها ميدان الدراسة' وقد تم الحصول خلال هذه الفترة على الاذن بالدخول من خلال ادراء مقابلات مع السيد مدير مؤسسة وقد استغلت هذه المقابلة للاستفسار عن بعض الحثيات المتعلقة بواقع المؤسسة.
- المرحلة الثالثة : من 01 افريل الى غاية 30 افريل 2018 خصصت هذه المرحلة الى تطبيق الاستمارة الاستبيان في شكلها الاجمالي مع مردات العينة المبحوثة حيث تمكنا من خلال هذه الفترة التقرب اكثر من العاملين داخل المؤسسة ، كما طبقنا الاستمارة مع بعض العاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة وشرح بنود الاستمارة حرصا على الحصول على الإجابة بالطريقة واضحة وموضوعية.

- المرحلة الرابعة : من شهر 10 افريل حتى 20 افريل 2018

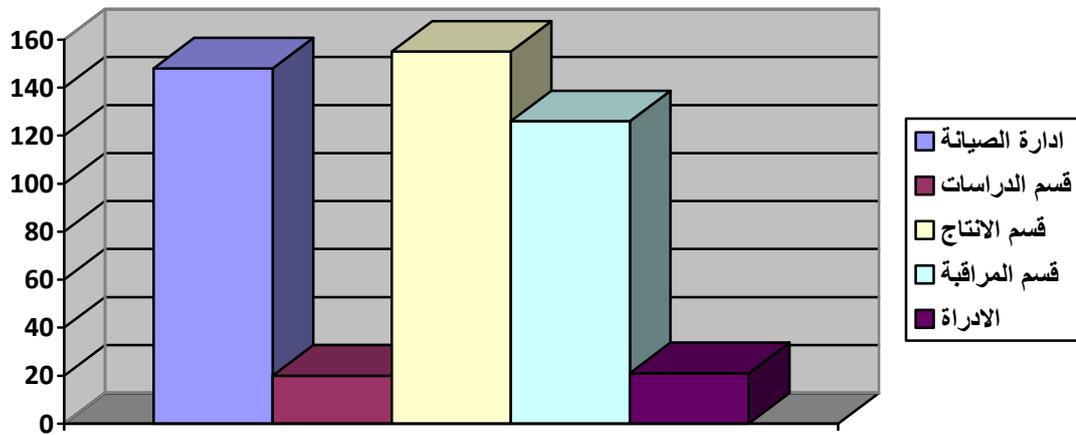
بعد توزيع استمارة الاستبيان على كافة المبحوثين واسترجاعها شرعنا في جلسة تفرغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها وتفسيرها.

### 3- المجال البشري:

يعتبر مجتمع الدراسة الذي تطبق على جزئه وا كله مختلف وسائل جمع المعلومات والبيانات وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة المنجم الحديد والصلب بالونزة ونظرا للمتطلبات موضوع الدراسة الذي يهدف الى الكشف على علاقة القيادة بالأداء العاملين ، فقد سعيت للحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من جميع الفئات ومختلف الوحدات وبما ان العاملين قدر ب 470 عامل موزعين على مختلف الوحدات والأقسام

من خلال الجدول التالي رقم (01) نلاحظ تعداد المستخدمين الدائمين دخل المؤسسة منجم الحديد الصلب بالونزة 470 عامل يتوزعون على مختلف المصالح كما يلي :

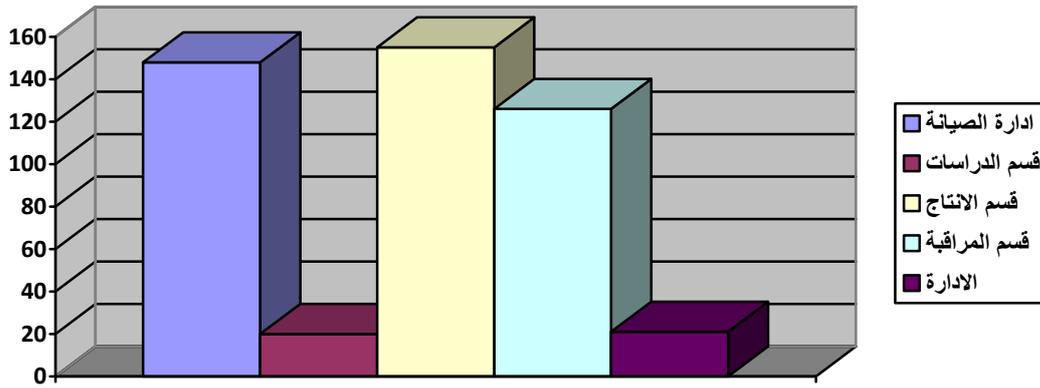
عدد العاملين	الاقسام
148	ادارة الصيانة
20	قسم الدراسات
155	قسم الانتاج
126	قسم مراقبة
21	الادارة
470	المجموع



- عمال ادارة الصيانة بما فيهم متخصصين في عتاد النقل بالمحجرة شريط ناقل' كهرباء الورشات الخارجية' مكتب المنهجية ' والورشات المركزية' العتاد المتنقل الشاحنات والسيارات يقدر عددهم ب 148 فرد
  - عمال قسم الدراسات والتنمية بما فيهم مصلحة الجيولوجيا يقدر عددهم داخل المؤسسة ب 20 فرد.
  - عمال قسم الانتاج بما فيها الشانقورة الشمالية حي 06 ماي العتاد المتدحرج: الهدم تصدير يقدر عددهم ب 155 فرد
  - مراقبة التسيير: يقدر عددهم داخل المؤسسة ب 126 فرد متخصصين في الامن الصناعي امن حماية الممتلكات النموين وتسيير المخازن.
  - الادارة: يقدر عددهم ب 21 عامل يتمثل عملهم في مصلحة المستخدمين الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة ' الاعلام الالي' المحاسبة المالية.
- بالنظر الى طبيعة الموضوع قيد الدراسة والقيادة وعلاقتها بأداء العاملين وتبعاً للمنهج المتبع الذي اعتمدت عليه الدراسة الراهنة المنهج الوصفي ويقدر تعداد العاملين داخل مؤسسة المنجم الحديد والصلب بالونزة المقدر ب 470 عامل موزعين على مختلف الاقسام وفقا للأسلاك والقطاعات المختلفة نظرا لاعتماد الدراسة على طريقة العينة الطبقيّة فقد تم اختيار مفردات كل قطاع المشكلة داخل طبقة معينة بطريقة عشوائية حسب خدماتها لأهداف واغراض الدراسة وقدرت من مجتمع المستخدمين ب من مجتمع المستخدمين داخل المؤسسة محل الدراسة وقدرت مفردات العينة المبحوثة ب 60 عامل ويمكن توضيح حجم العينة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (02) يمثل حجم العينة

عدد العاملين	الاقسام
148	ادارة الصيانة
20	قسم الدراسات
155	قسم الانتاج
126	قسم مراقبة
21	الادارة
470	المجموع



### ثانياً: المنهج المستخدم.

منى المتفق عليه ان كل دراسة تحتاج الى منهج علمي تعبر عليه ويكون بمثابة البوصلة التي توجه الباحث طول مدة الدراسة للظاهرة' حيث يستعين به ويساعده على جمع المعلومات بطريقة منهجية بعيدة عن العشوائية وبالتالي الوصول الى حقائق موضوعية عن الظاهرة المدروسة بالإضافة الى ان استعمال المنهج العلمي يساعد على تحليل وضبط كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع ما كما يتوقف استخدام نوع المنهج على طبيعة ونوع البحث او الدراسة ونوعية المشكلة المراد الكشف عنها وكذلك الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة لباحث' ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس الذي هو القيادة وعلاقتها بأداء العاملين . وتم اختيار المنهج الوصفي باعتباره المنهج الانسب للموضوع للدراسة' حيث ان هذه الاخيرة ذات طبيعة ترابطية تهدف الى تحقيق العلاقة بين المتغيرين القيادة والاداء لذا تم اخيار المنهج الوصفي بغية الكشف عن نوعية الارتباط ومدى تأثيره بين هذه المتغيرات.

### ثالثاً: ادوات جمع البيانات.

1-3- المجالات والوثائق: تم الاعتماد على المجالات والوثائق من اجل جمع البيانات دقيقة عن الاطار في الشركة من حيث النسب المئوية وتوزيعهم داخل الأقسام' إضافة الى بعض الوثائق الرسمية التي تثبت الاعتماد على القيادة في مديرية الشركة وغيرها من المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها الا عن طريق الرجوع الى مختلف المجالات والوثائق كالتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة' موضوع الدراسة وكذلك الاخذ بفكرة معمقة على نشاطها وتاريخها.

### 2-3- الملاحظة:

كل علم هو بالضرورة موجه نحو تحقيق من الفرضيات ويكون هذا التحقق في الواقع لذلك تأتي الملاحظة هذا الواقع مركز اهتمام الطريقة العلمية' اي ملاحظة الواقع ضرورية لكل يقوم على اسس علمية كما تم استخدام الملاحظة البسيطة لمعرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الاطارات المفوض لهم ورؤسائهم من حيث التفاهم والتنسيق والعمل الجماعي' إضافة الى محاولة التعود مكانة المفوض له بين زملائه والحالة

النفسية التي يكون عليها اثناء اداء المهام المفوضة له مع الاخرين سواء الرئيس او الزملاء او الزميلات ومدى انضباطه وتقيده بالعمل الموكل له ومن الخرجات الاستطلاعية التي تم القيام بها في هذه المؤسسة والتي من بداية الدراسة الميدانية شهر افريل استخدمت الملاحظة كثيرا فقد مكنت من تحديد بيئة المؤسسة ومدى علاقتها للدراسة وذلك من ملاحظة مختلف السلوكيات وخاصة الموظف رؤساء ومرؤوسين حتى تم ضبط العينة

### 3-3- استمارة الاستبيان:

وهي نموذج يضع مجموعة من الاسئلة توجه الى المبحوثين من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع او المشكلة يتم ملئها مباشرة وتتضمن الاستبيان بطلب من المبحوثين الاجابة عنها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد وهي من اهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات وقد اعتمدت الاستبيان كونها تتناسب والمنهج الوصفي الذي يقضي التطبيق على مجموعة من الافراد الممثلين للمج الاصيلي للدراسة ' و قد تمت صياغة استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة وفق عدة اعتبارات وشروط منهجية حيث شملت 31 سؤال موزعة على أربعة محاور

- المحور الاول: به 7 اسئلة من 1 الى 7
- المحور الثاني: به 9 من 8 الى 16
- المحور الثالث: به 7 اسئلة من 17 الى 23
- المحور الرابع: به 6 اسئلة من 24 الى 29

### رابعا: اسلوب اختيار العينة وخصائصها.

#### 1-4- اسلوب اختيار العينة.

العينة هي جزء من الظاهرة الواسعة لها صدق والمعبرة عن كله تستخدم كأساس للتقدير الكلي الذي يصعب او يستحيل دراسته بصورة كلية لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة او بالكلفة او الوقت حيث تعمم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها<sup>1</sup>

ولقد اقتصر اختياري للعمال على العاملين بالمصنع الكائن بمدينة الونزة وكانت عينة عشوائية بسيطة على مجتمع البحث مكون من 470 عامل والذي انتقينا منه عينة قدرت ب 60 عامل حيث استعملنا هذه العينة بنسبة لان هذه النسبة تمثل مجتمع الدراسة احسن تمثيل خاصة وان حجم العمال بالمصنع كبير جدا ' كما ذكرنا سابقا واعتمدنا على الطريقة العشوائية وهي اختيار اخير العمال عن طريق الصدفة وذلك لصعوبة الحصول على قائمة اسمية لعمال المصنع ' ويمكن تحديد بعض الخصائص التي تميز بها مجتمع بحثي في ما يلي :

<sup>1</sup> صلاح الدين المشروخ : منهجية البحث القانوني ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، عنابة ، الجزائر ، 2009 ، ص 117.

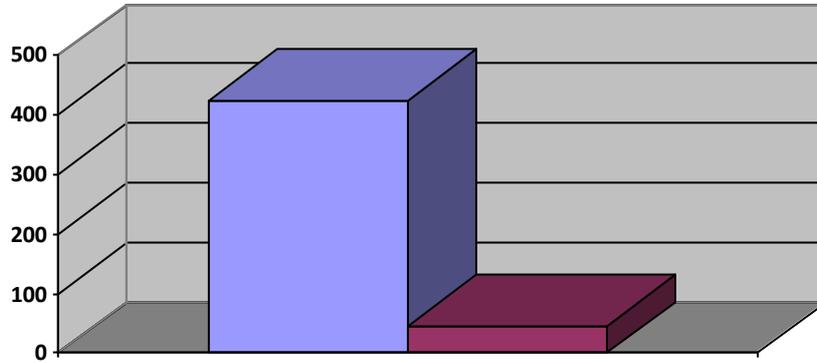
- انا اغلب المبحوثين من الذكور بنسبة 90.42% بينما كانت نسبة الاناث تقدر ب 9.57% فقط
- انا اغلب المبحوثين كان مستواهم الدراسي في الغالب محصور بين في المستوى المتوسط ب 61.91% ان عمر اغلب المبحوثين محصور بين 40 و 50 سنة حيث ان نسبة المبحوثين الذين يتراوح عمرهم في هذه الفترة
- اغلب افراد العينة متزوجين وكانت نسبتهم تقدر ب 82.97%

## 4-2- خصائص العينة المبحوثة:

1/ الجنس:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

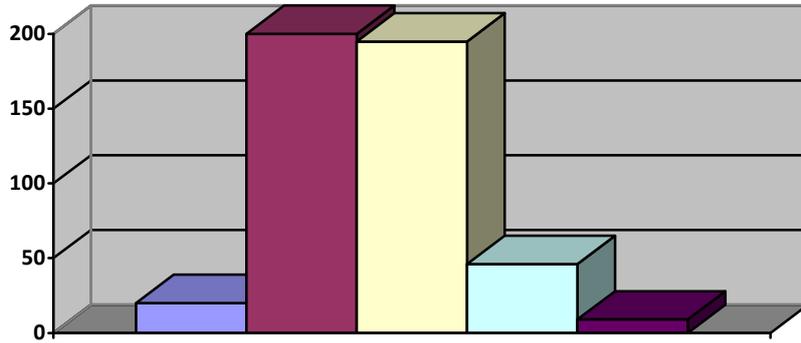
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
90.42%	425	ذكر
9.57%	45	انثى
100%	470	المجموع



من خلال الجدول التالى نلاحظ ان وجود فرق بين الجنسين حيث ان نسبة الاناث 9.57% اي ما يعادل 45 مبحوثة اما نسبة الذكر فقد بلغ 425 بنسبة تقدر 90.42% وهي نسبة مرتفعة مقارنة ب الاناث ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول حيث ان استحواذ العنصر الذكري على هذه المهن نظرا لطبيعة العمل وتمكن من التخصص وذلك راجع ايضا الى طبيعة المزيج الذي تتواجد به المؤسسة وذلك ايضا لقدرة الرجل على هذا العمل اكثر من النساء لان الجنس الذكري يقبل هذا النوع من العمل المهني الاكثر صعوبة.

الجدول (04) يوضح مفردات العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات العينة
%4.25	20	اقل من 5 سنة
%24.55	200	25 — 34 سنة
%41.48	195	35 — 44 سنة
%9.78	46	45 — 54 سنة
%1.91	9	55 — 60 سنة
%100	470	المجموع

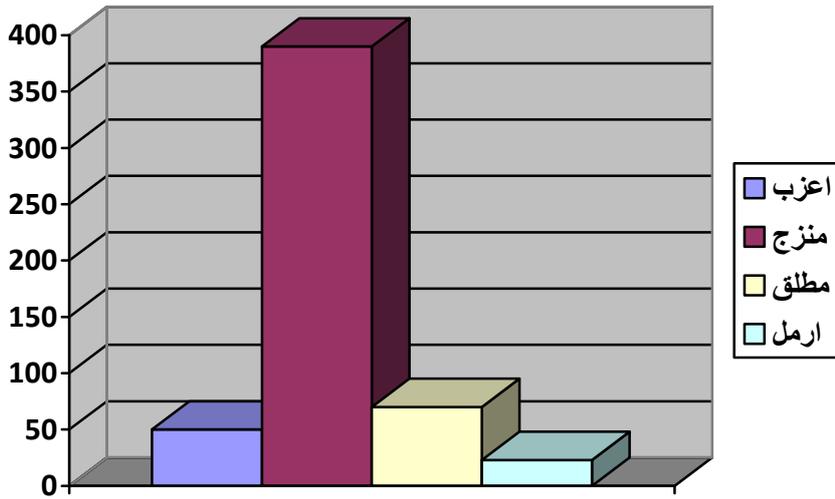


نلاحظ من خلال الجدول ان اكبر قيمة استحوذ عليها الفئة العمري من 254 الى غاية 34 سنة والتي قدرت ب 200 فرد تقل عنها ب 1 % وهي فئة ما بين 35 الى 44 سنة وتقدر بنسبة %41.48 ثم نجد 46 فرد تقدر نسبتهم ب %9.78 التي تقابل فئة العمرية من 45 الى 54 سنة ثم نجد 20 فرد الذي تقدر نسبتهم ب % 4.25 وهي فئة اقل من 25 سنة في صيف نجد ان اقل نسبة كانت للفئة العمرية من 55 الى 60 سنة والتي تقدر ب 1.91 % وكان عددها 9 افراد.

وذلك راجع الى ان المؤسسة تعتمد في خدماتها على الطبقة ما بين 25 و 44 سنة لما تقدمه هذه الطبقة من الجهد والعطاء بفضل العمر المناسب والخبرة الكافية وايضا سهر المؤسسة على تقديم افضل تصنيع.

جدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات الحالة المدنية

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	50	10.63%	
متزوج	390	82.97%	
مطلق	70	1.48%	
ارمل	23	4.89%	
المجموع	470	100%	

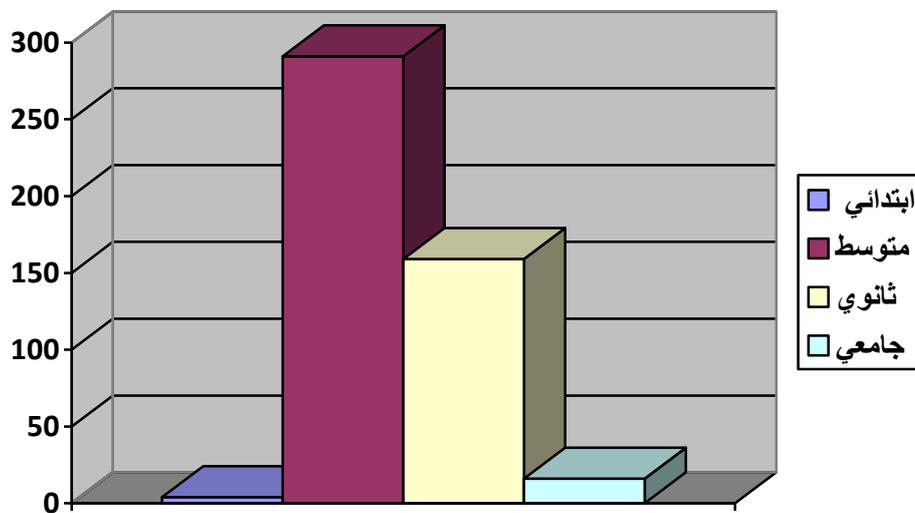


يمثل الجدول الحالة المدنية للعينة من خلاله وجدنا ان نسبة عينة المتزوجين استحوذت على اكبر نسبة حيث وصلت الى 82.97% اذ قدر عددهم ب 390 فرد في حين وثل عدد العازبين الى 50 فرد اي بنسبة 10.63% ثم نجد فئة الارامل وصلت نسبتها الى 4.89% اي ما يقدر ب 23 فرد ونجد ان اقل نسبة كانت للمطلقين حيث قدرت ب 1.48% ووصل المادي والنفسي ارتياحهم في العمل.

4/ المستوى العلمي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%0.85	4	ابتدائي
%61.91	291	متوسط
%33.82	159	ثانوي
%3.40	16	جامعي
%100	470	المجموع

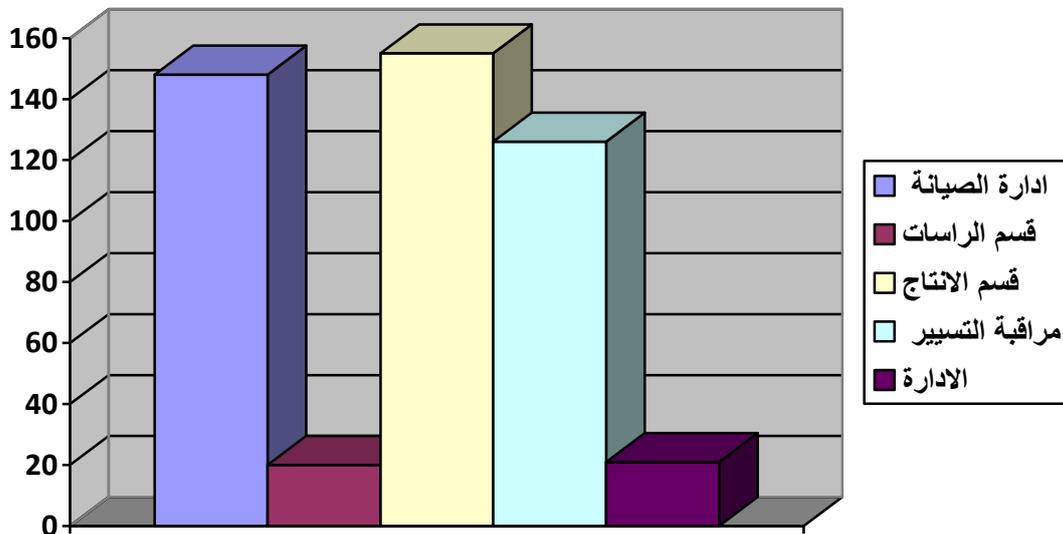


يمثل الجدول المستوى التعليمي لعينة من خلال ان اكبر عدد من المبحوثين 291 فرد تقدر نسبتهم ب 61.91% تستحوذ عليها الطبقة المتوسطة وتليها نسبة المستوى الثانوي ب 33.82% وصل عدد افرادها الى 59 فرد في حيث نجد ان نسبة قليلة تقدر ب 3.40% تستحوذ عليها طبقة الجامعيين نجد فيها 16 مبحوث لتصل الى اقل نسبة 0.85% تستحوذ عليها طبقة الابتدائيين عددهم 4 ويمكن تفسير ذلك ان الوظيفة يشغلها معظم العمال لا تتطلب دراسات عليا بل مستوى متوسط مقبول ذلك راجع الى استقطاب المؤسسة اكبر عدد من العمال في الصيانة

5/طبقة العمل:

جدول(07) يوضح توزيع مفردات العينة حسب طبقة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31.48%	148	ادارة الصيانة
4.25%	20	قسم الدراسات
32.97%	155	قسم الانتاج
26.80%	126	مراقبة التسيير
4.46%	21	الادارة
100%	470	المجموع

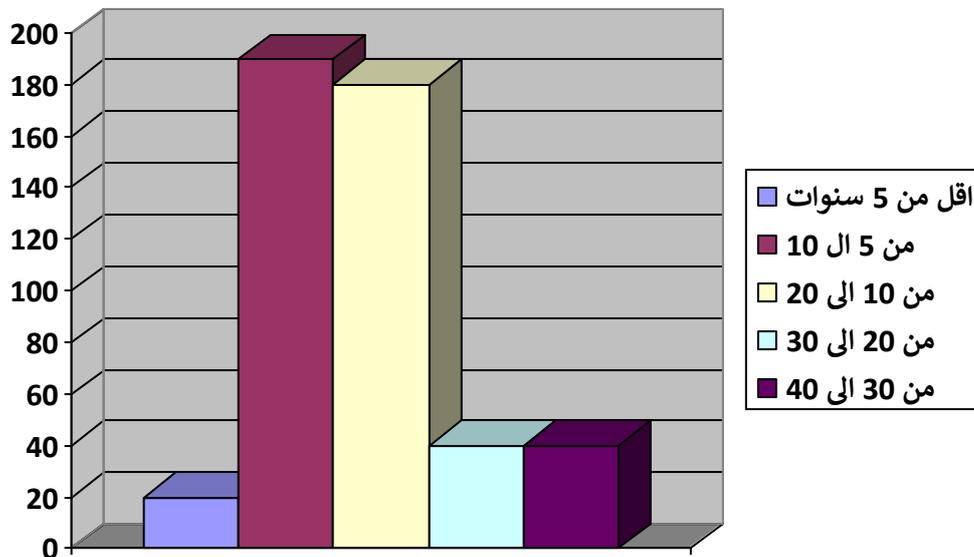


من خلال الجدول الذي يشمل طبقة العمل تشير البيانات الى انه يوجد هناك 148 من العينة المبحوثة فيها 31.48% هم من قطاع ادارة الصيانة لتأتي في المرتبة الثانية قسم الانتاج عددهم 155 فرد اي نسبة 23.8% ام نسبة مراقبة التسيير فهمي 26.80% يقدر عددهم ب 26 فرد ليأتي قس الادارة الذي يقدر نسبته ب 4.46% وعدد افراده 20 فرد في الاخير وتفسر هذه النتائج بان قسم ادارة الصيانة وادارة الانتاج وقسم المراقبة التسيير يستقطب اكبر عدد من العمال بسبب تركيز اغلب العمل على هذه الفئة خلافا لقسم الدراسات والادارة

6/ الاقدمية في العمل:

جدول رقم (08) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
4.25%	20	اقل من 5 سنوات
40.42%	190	5 — 10 سنوات
38.29%	180	10 — 20 سنة
8.51%	40	20 — 30 سنة
8.51%	40	30 — 40 سنة
100%	470	المجموع



يمثل الجدول التالي الاقدمية في العمل حيث نجد ان 190 فرد من المبحوثين ونسبتهم 40.42% يشغلها فئة من 5 الى 10 سنوات تليها فئة من 10 الى 20 سنة بنسبة تقدر ب 38.29% عددهم يصل الى 180 فرد حيث يقابلها تساوي لفئتي 20الى30 سنة و 30 الى 40 سنة بنسبة تقدر ب 8.51% وصل عدد الافراد الى 20 فرد وفي الاخير اقل نسبة قدرت ب 4.25% لفئة اقل من 5 سنوات وعددهم 20 فرد.

**تعقيب**

من خلال هذا العرض يمكن معرفة المجال الجغرافي والزمني والبشري للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة الحديد والصلب بتبسة الونزة' كذلك معرفة العينة وكيفية اختيارها والتعامل معها ومعرفة المنهج المتبع وادوات جمع البيانات' كما قمنا بشرح الاسلوب المتبع لتحليل المعطيات الميدانية.

# الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

تمهيد

اولا: عرض البيانات وتحليلها المتعلقة بالفرضية الاولى.

ثانيا: عرض البيانات وتحليلها المتعلقة بالفرضية الثانية.

ثالثا: عرض البيانات وتحليلها المتعلقة بالفرضية الثالثة.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة.

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

3- نتائج الدراسة العامة.

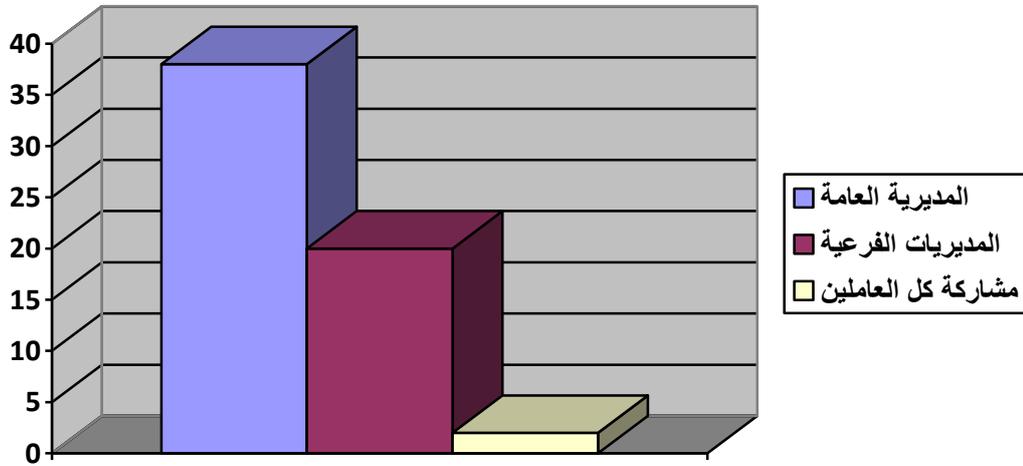
اولاً: عرض البيانات وتحليلها المتعلقة بالفرضية الاولى.

1- عرض بيانات الفرضية الاولى.

المحور الثاني:

جدول رقم (09) يوضح مدى مساهمة اتخاذ القرارات في زيادة شعور العامل بالانتماء للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
63.33%	38	المديرية العامة
33.33%	20	المديريات الفرعية
0.33%	02	مشاركة كل العاملين
100%	60	المجموع

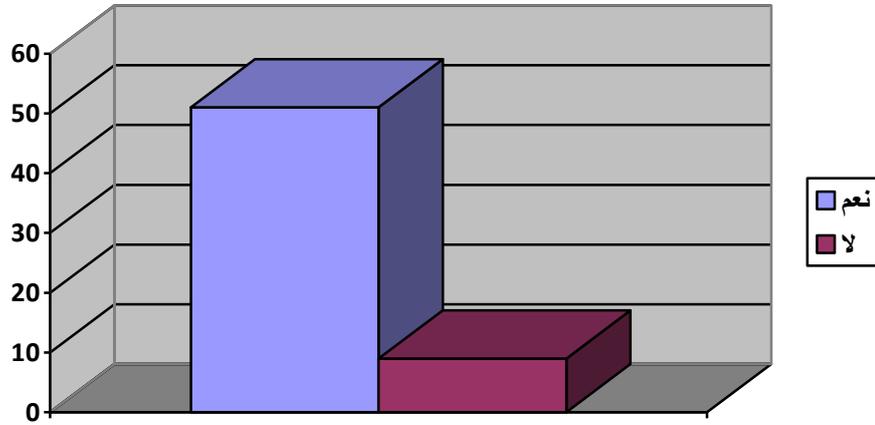


يمثل الجدول التالي مصدر اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من الجدول التالي نلاحظ ان 38 من المبحوثين وبنسبة 63.33 % ترى بان المديرية العامة هي التي تتخذ القرارات داخل المؤسسة في حين ان نسبة 33.33 % من الاجابات ويعادلها 20 من المبحوثين يرون ان العملية اتخاذ القرارات تتم على مستوى المديريات الفرعية.

اما الأقلية وتقدر ب 2 من المبحوثين وبنسبة 0.33% يرون ان كل العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات ومن خلال النتائج يتبين لنا ان عملية اتخاذ القرارات تتم على مستوى الادارة العامة مع وجود نوع من التفويض الصلاحيات اي ان المؤسسة تعتمد على المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات .

جدول رقم (10) القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة يتراجع عنها الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
85%	51	نعم
15%	9	لا
100%	60	المجموع



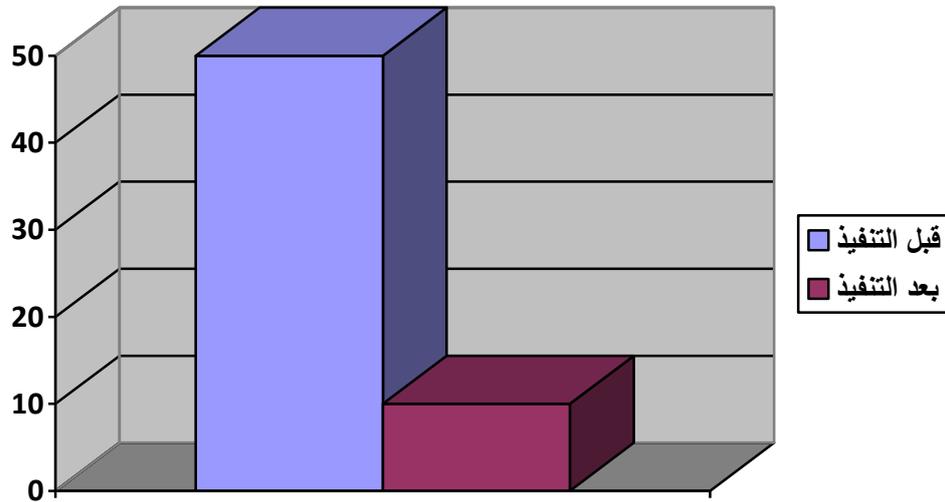
يمثل الجدول التالي تراجع الرؤساء في الادارة عن القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة من الجدول نلاحظ:

ان نسبة 85% وتقدر ب 51 مبحوث يؤكدون على تراجع الرؤساء في الادارة عن القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة فيما يرى 9% من العينة ونسبتهم 15% ان الرؤساء لا يتراجعون عن القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين ان الرؤساء يسرون على اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة مع وجود نوع من عدم الاقناع للبعض من ذلك مما يفسر وجود نوع من الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.

جدول رقم (11) يوضح اذا ما كان هناك تغيير في هيكل المؤسسة وقيام المدير بإعلام العمال.

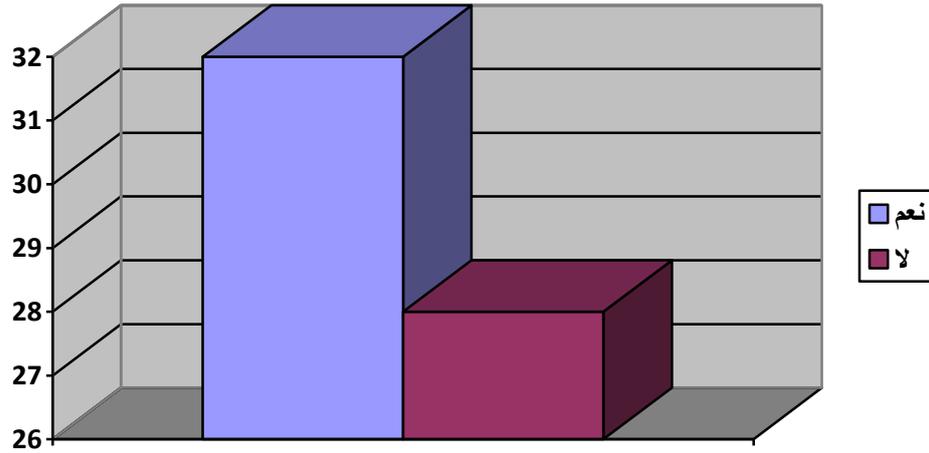
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%83.33	50	قبل التنفيذ
%16.66	10	بعد التنفيذ
% 100	60	المجموع



يوضح الجدول مدى اهتمام المدراء بتبنيه العمال باي قرار قبل او بعد التنفيذ اذ نلاحظ ان هناك نسبة %83.33 يتلقون اعلان باي تغيير قبل التنفيذ الذين عددهم 50 مبحوث وان نسبة %16.66 اي نسبة قليلة يتلقون الاعلان بعد التنفيذ ما يقابلها 10 من المبحوثين اي ان نسبة قليلة وهذا السبب يعمل على عدم الشعور بالاعتزاز والانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (12) يوضح مبدا تفويض الصلاحيات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%53.33	32	نعم
%46.66	28	لا
%100	60	المجموع

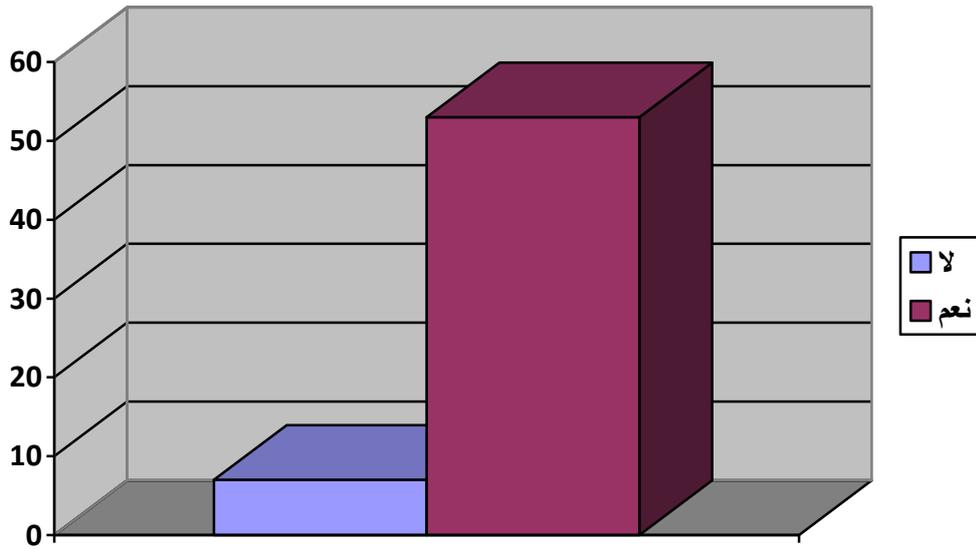


يمثل الجدول مبدا تفويض الصلاحيات فنلاحظ ان 32 من المبحوثين يؤكدون على ان مؤسسة تعمل بهذا المبدأ ونسبتهم تقدر ب %53.33 وان نسبة %46.66 و عددهم 28 فردا يقرون بان المؤسسة لا تفوض الصلاحيات

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نصل الى ان المؤسسة الاقتصادية لمنجم الحديد والصلب بالونزة تعطي وتمنح العاملين فرصة تحمل المسؤولية عن طريق مبدا تفويض السلطة وهذا من خلال ما توصلنا اليه من الجدول رقم (12)

جدول رقم (13) مدى شعور العمال بالاعتزاز والانتماء لمؤسستهم.

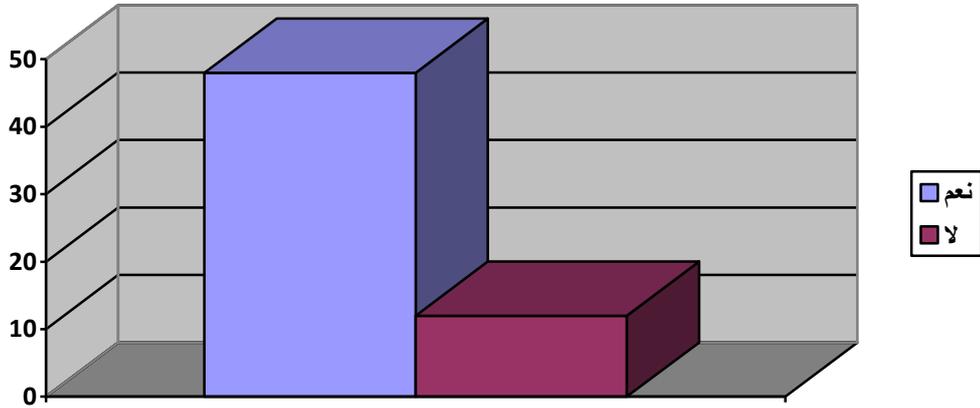
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%11.66	7	لا
%88.33	53	نعم
%100	60	المجموع



يمثل الجدول مدى اعتزاز وانتفاء العامل للمؤسسة فنلاحظ ان :  
 53 فردا ونسبتهم 88.33 % يشعرون بالاعتزاز لانتمائهم للمؤسسة  
 7 افراد نسبتهم 11.66 % يشعرون بعدم الاعتزاز والانتماء لها  
 ونستنتج ان المؤسسة تحقق لعمالها الشعور بالانتماء من خلال تحقيق واشباع رغباتهم.

جدول رقم (14) يوضح دور تفويض السلطة على الدوام والاهتمام بالوقت الرسمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%80	48	نعم
%20	12	لا
%100	60	المجموع

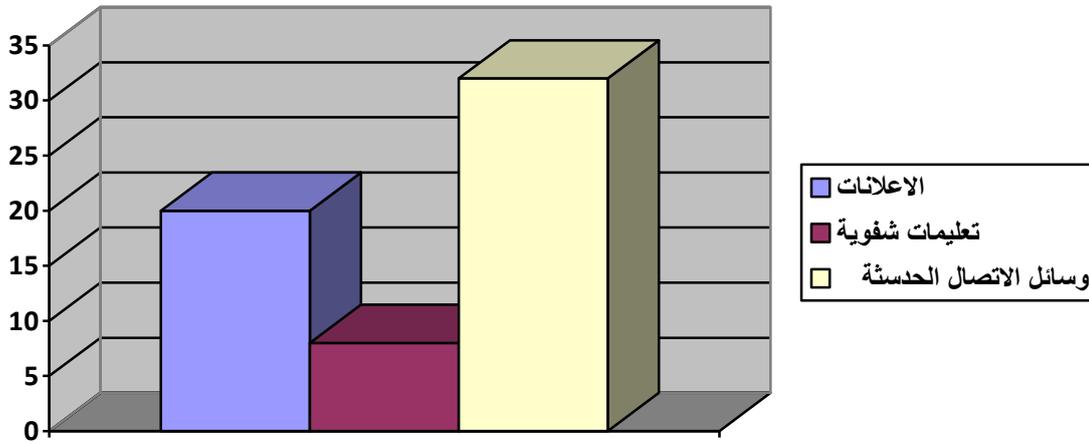


نلاحظ من خلال الجدول ان 48 مبحوث يرون ان التفويض السلطة يعمل على جعل العامل منضبط وتقدر نسبتهم بـ 80% فيما يرى 12 مبحوث ان تفويض السلطة يزيد من لا مبالاة العامل وتقدر نسبتهم بـ 20% وتفسر ذلك بان التفويض السلطة له جوانب وظيفية تتمثل في تقديم فرص تحمل المسؤولية للعامل وجعله منضبط في عمله ويمكن ان تظهر جوانب لا وظيفية كظهور بعض النزاعات بين العمال.

ثانياً: عرض بيانات الفرضية الثانية : مدى مساهمة نمط الاتصالات في تفعيل أداء العاملين داخل المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح الطرق التي يتم بها الاتصال في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%33.33	20	الاعلانات
%13.33	08	تعليمات شفوية
%53.33	32	الوسائل الحديثة في الاتصال
%100	60	المجموع

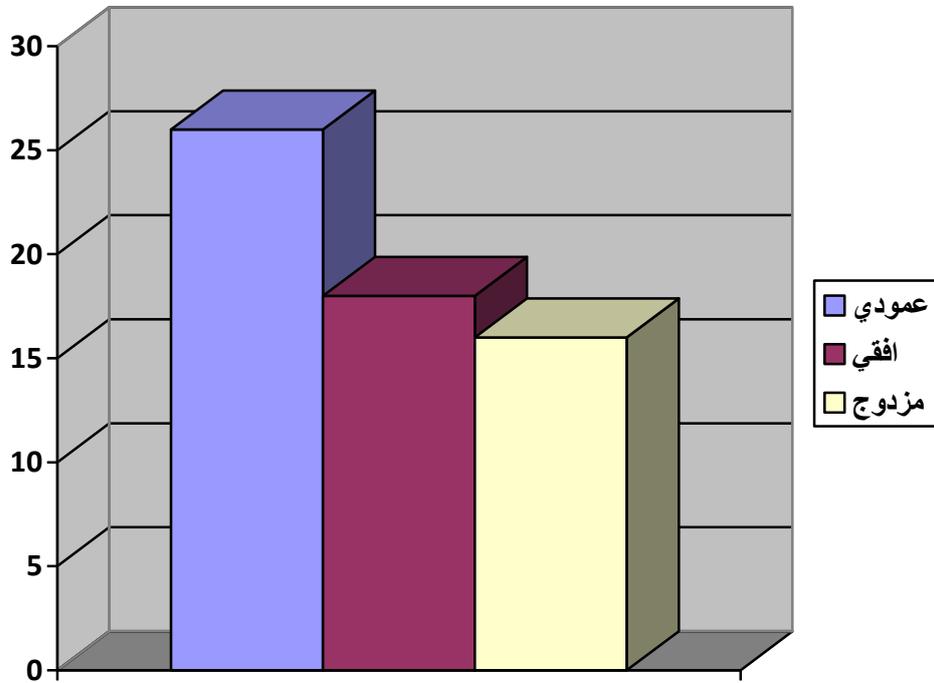


يمثل الجدول الطرق التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة فنجد:

ان 32 مبحوث ونسبتهم %53.33 يرون ان الاتصال يتم عن طريق الوسائل الحديثة وانا المؤسسة تعتمد في نظامها على التكنولوجيا والتطور العلمي وتليها نسبة %33.33 وعددها 20 مبحوث يرون ان الاتصال يتم عن طريق الاعلانات وهذا يفسر اعتماد المؤسسة تقنية من تقنيات الاشهار في الاتصال . في حين نجد ان %13.33 يؤكدون على ان الاتصال يتم عن طريق التعليمات الشفهية وذلك راجع الى مناورات و تفاعلات بين جماعات العمل.

جدول رقم (16) يمثل طبيعة الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

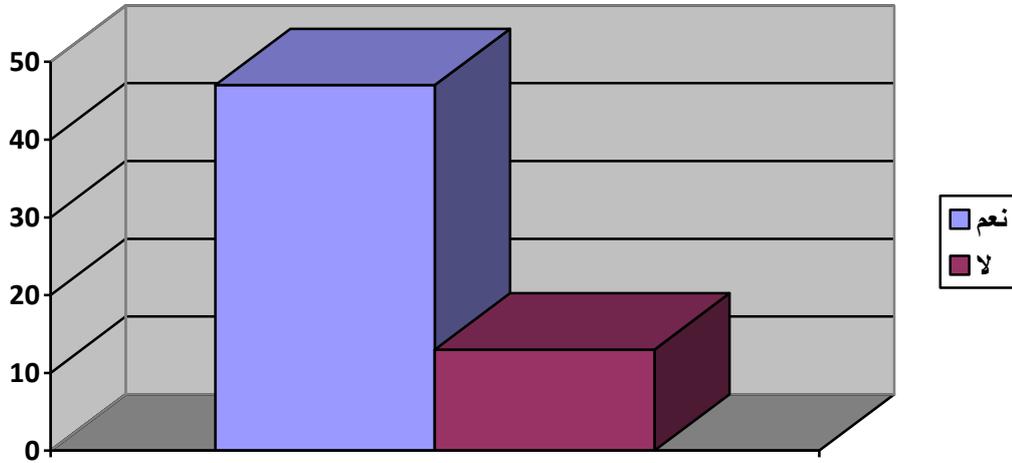
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%43.33	26	عمودي
%30	18	أفقي
%26.66	16	مزدوج
%100	60	المجموع



يتضح انا من خلال الجدول اعلاه ان نسبة %43.33 من افراد العينة يقرون بان هناك اتصال عمودي فيما نسبة %30 منهم يقرون بان الاتصال التنظيمي الموجود داخل المؤسسة للحديد والصلب بالونزة هو اتصال افقي بينما %26.66 من افراد العينة الذين يقرون بان الاتصال التنظيمي مزدوج هذا يؤكد على عامل السيطرة الذي يعبر عن الرغبة الشديدة لإشباع حاجات القوة ونرى كذلك ان هذه النسبة لا تنفي وجود اتصال أفقي بين العمال والمصالح والمتعلق بالمشاركة والتأثير في اتخاذ القرارات الذي يمثل المواجهة المستمرة للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة والعمل على حلها واتخاذ القرار الصائب الذي يؤدي الشعور بالرضا الوظيفي.

جدول رقم(17) يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الرسمية الى جانب الاتصالات الغير الرسمية

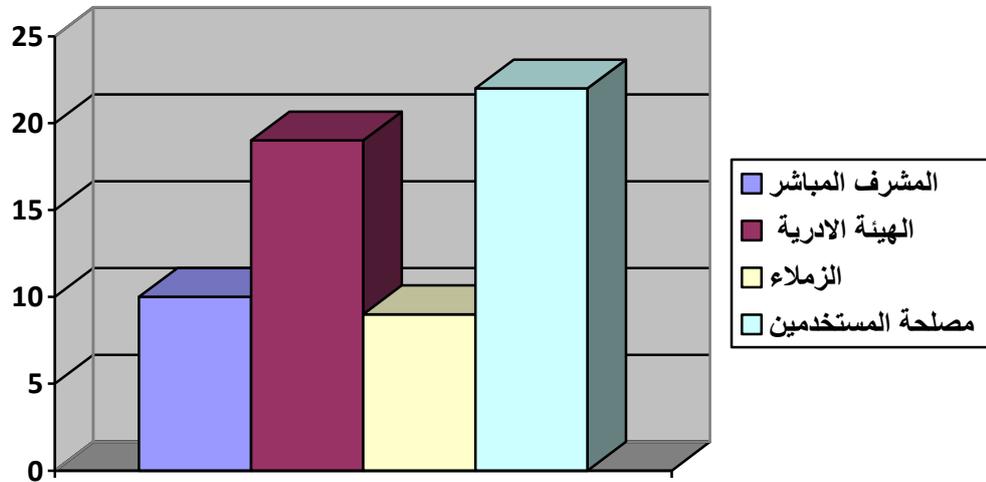
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78.33	47	نعم
%21.66	13	لا
%100	60	المجموع



يتضح من خلال الجدول ان نسبة 21.66% من افراد العينة لا يقرون بان المؤسسة تعتمد على الاتصالات غير الرسمية الى جانب الاتصالات الرسمية بينما 78.33% يقرون بان المؤسسة تعتمد على الاتصالات غير الرسمية الى جانب الاتصالات الرسمية بما ان نسبة 78.33% من افراد العينة يقرون بان المؤسسة تعتمد على الاتصالات غير الرسمية الى جانب الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة اي يوجد هناك اتصال غير رسمي وان نسبة 21.33% افراد العينة يقرون بان المؤسسة لا تعتمد على الاتصالات غير الرسمية فهذا يدل على انهم رؤساء المصالح والجهاز الاداري

جدول رقم (18) يوضح مصدر المعلومات المتعلقة بالمهام المتعددة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%16	10	المشرف المباشر
%31.66	19	الهيئة الإدارية
%15	9	الزملاء
%36.66	22	مصلحة المستخدمين
%100	60	المجموع

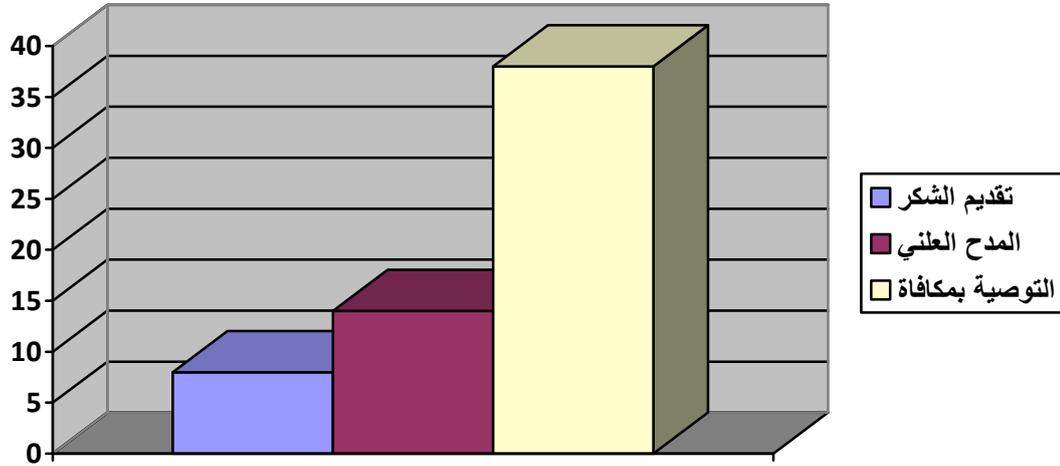


من خلال الجدول نلاحظ نسبة 16% من افراد العينة يقرون بانهم يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة اليهم عن طريق المشرف المباشر لهم ونسبة 31.66% منهم يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة اليهم عن طريق الهيئة الادارية فيما نسبة 36.33% اي ما يقارب ثلث العينة يقرون بانهم يتحصلون عن المعلومات اما المتعلقة بالمهام المسندة اليهم عن طريق مصلحة المستخدمين فيما ترى نسبة 15% من افراد لعينة انهم يتحصلون على المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة اليهم عن طريق الزملاء يمكن ان نقول ان بان النتائج متقاربة ويمكن ان نفسر ذلك بان الحصول على المعلومات استنادا المهام باتجاه راسي افقي او راسي عمودي

نسبة 15% تدل على الاتصال الافقي والمتعلق بالمشاركة التي تتعرض لها المؤسسة والعمل على حلها واتخاذ القرارات الصائب الذي يؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي وانا القيادة في المؤسسة تسير بشكل حسن .

جدول رقم (19) يوضح تقديم العاملين عمل جيد ما هو موقف القائد او المؤسسة

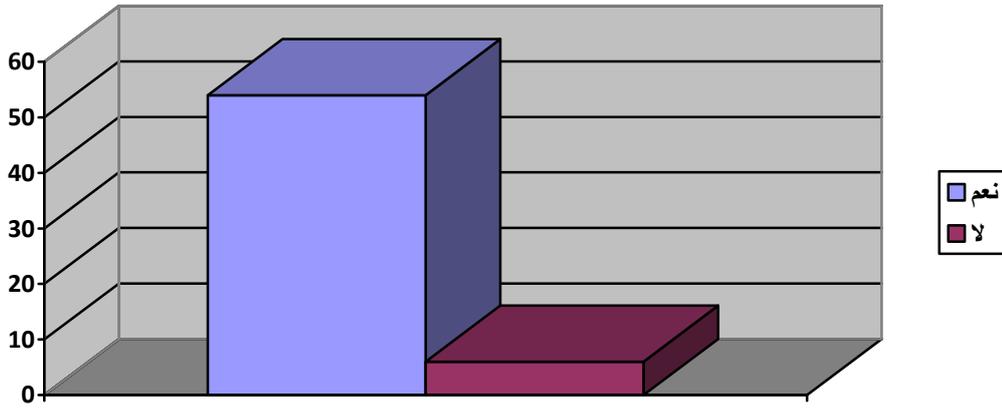
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13.33%	08	تقديم الشكر
23.33%	14	المدح العلني
63.33%	38	التوصية بالمكافأة
100%	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 63.33 % من افراد العينة يقرون بان التوصية بالمكافأة تساعد في الزيادة بالشعور بالولاء للمؤسسة فيما ان نسبة 23.33% منهم يقرون لان المدح العلني من طرف القائد يعزز العلاقات الانسانية بين العمال ونسبة 13.33 % من افراد العينة يقرون بان تقديم الشكر هو الذي يعزز الموقف الجيد للقائد في المؤسسة وهذا ما يساعد على زيادة الشعور بالولاء للمؤسسة والذي يقدر عددهم ب 8 افراد

جدول رقم (20) يوضح ما انا هناك نوع من التواصل مع الآخرين لأداء العمل

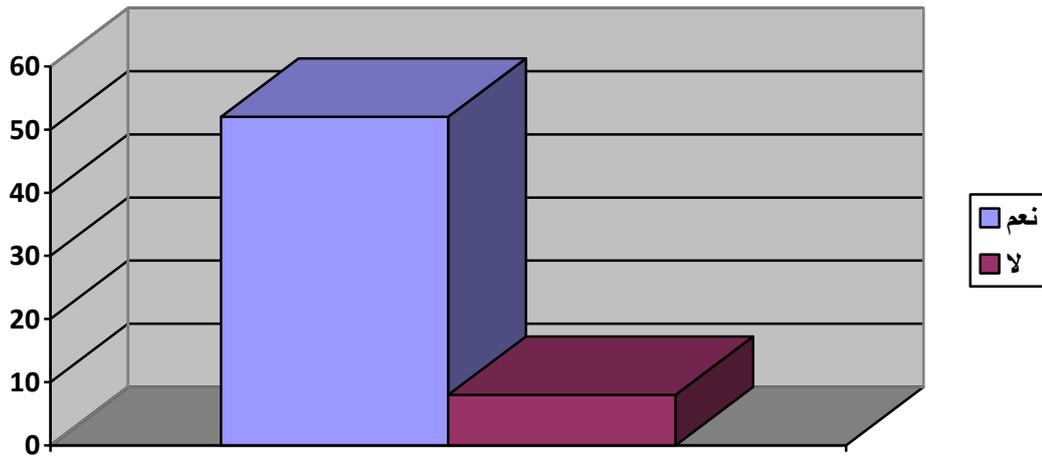
النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%90	54	نعم
%10	6	لا
%100	60	المجموع



من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 10% من افراد العينة يقرون انه لا يوجد هناك نوع من التواصل مع الآخرين لأداء العمل والذي عددهم 6 افراد وان نسبة 90% من افراد العينة والذي يبلغ عددهم 54 فرد يقرون انه يوجد هناك نوع من التواصل مع الآخرين لأداء العمل ويكن ان نفسر ذلك بان الحصول على التواصل مع الآخرين لأداء العمل يؤدي الى التوافق والشعور بالانتماء للمؤسسة.

جدول رقم (21) يوضح اذا كان الاداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين للاداء العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%86.66	52	نعم
%13.33	8	لا
%100	60	المجموع

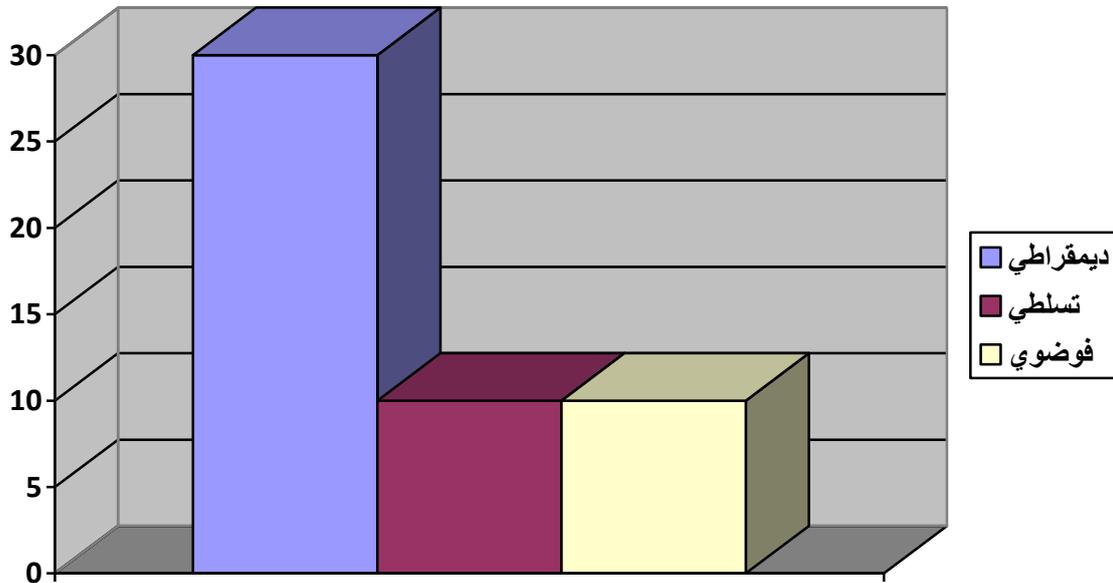


من خلال الجدول نلاحظ ان 13.33% من افراد العينة لا يقرون بان الاداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين للاداء العمل ويقدر عددهم ب 8 افراد بينما نسبة 86.66% يقرون بان الاداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين لأداء العمل.

ثالثا : عرض البيانات و تحليلها المتعلقة بالفرضية الثالثة : التي توضح دور القيادة الفعلية في تدني معدلات الاستقرار الوظيفي العاملين .

جدول رقم (22) يوضح نوع القيادة المتبعة داخل المؤسسة.

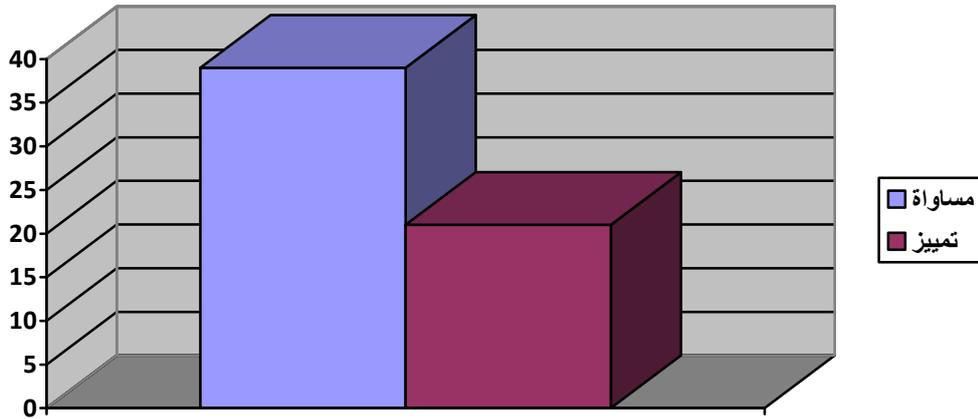
النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
%50	30	ديمقراطي	ديمقراطي
%16.66	10	تسلطي	تسلطي
%16.66	10	فوضوي	فوضوي
%100	60	المجموع	المجموع



يوضح الجدول ان نمط او النوع القيادة المتبعة داخل المؤسسة هو النوع الديمقراطي جاء بنسبة عالية تقدر ب 50% ما يقابلها 30 فرد من العينة و يليه النوع التسلطي بنسبة 16.66% الذي يتساوى مع النوع الفوضوي مع بنفس النسبة مع ونفس العدد من الافراد من العينة بدرجة متوسطة وهذا ما يوضح ان المشاورة والإقناع هو الأسلوب الأنسب في التعامل مع الآخرين في جو مليء بالتعاون.

جدول رقم (23) يوضح كيفية تعامل القائد مع الفئات العمالية.

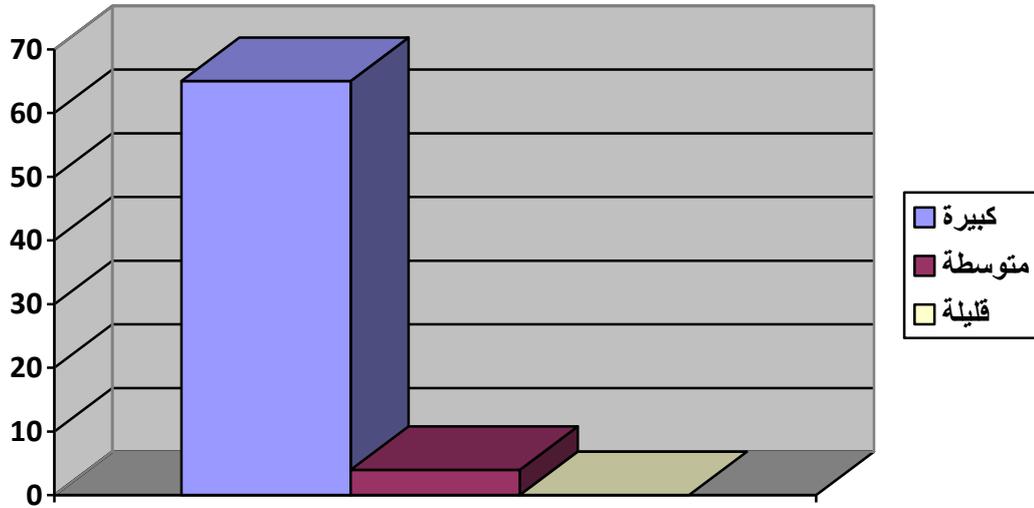
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%65	39	مساواة
%35	21	تمييز
%100	60	المجموع



يوضح الجدول كيفية تعامل القائد مع الفئات العمالية ومدى ترسخ المساواة في المؤسسة بنسبة 65% وتعتبر نسبة عالية وهي ما يقابلها 39 فرد من العينة وهذا ما يحقق لنا بعض من التساوي و العدل من خلال ما توصلنا اليه ليتضح لنا ان البعض الذين يقدر عددهم ب21 فرد اي ما يقابلها 35% من العمال الذين يشعرون بالتمييز وانعدام المساواة وهذا ما يعبر ويفسر عدم استقرارهم.

جدول رقم (24) يوضح مدى تأثير السمات الشخصية وتأثيرها في تأدية الوظائف القيادية

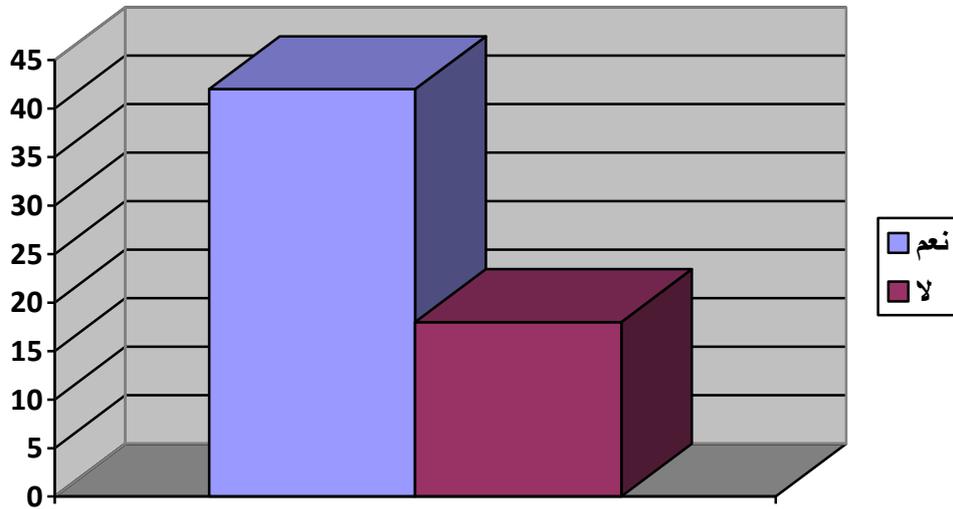
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
93%	65	كبيرة
6.66%	4	متوسطة
0%	0	قليلة
100%	60	المجموع



جدول يوضح مدى تأثير سمات الشخصية في الوظائف القيادية لدى القائد اذ نجد نسبة كبيرة تقدر ب 93% من عدد العمال الذين يعتبرون ان الوظائف القيادية يستلزم فيها خصائص معينة تأثر في تأدية العمل ونجد نسبة 6.66% من العمال بصفة متوسطة اي ما يقابلها 4 افراد من العينة ونجد ان نسبة 0% اي ان حتى نسبة لو نسبة قليلة تنعدم ولا يقر احد بوجود عدم تأثير للسمات الشخصية اي العكس.

جدول رقم(25) يوضح مدى قرب العامل من القائد داخل المؤسسة وضرورة احترام السلم الإداري.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
70%	42	نعم
30%	18	لا
100%	60	المجموع

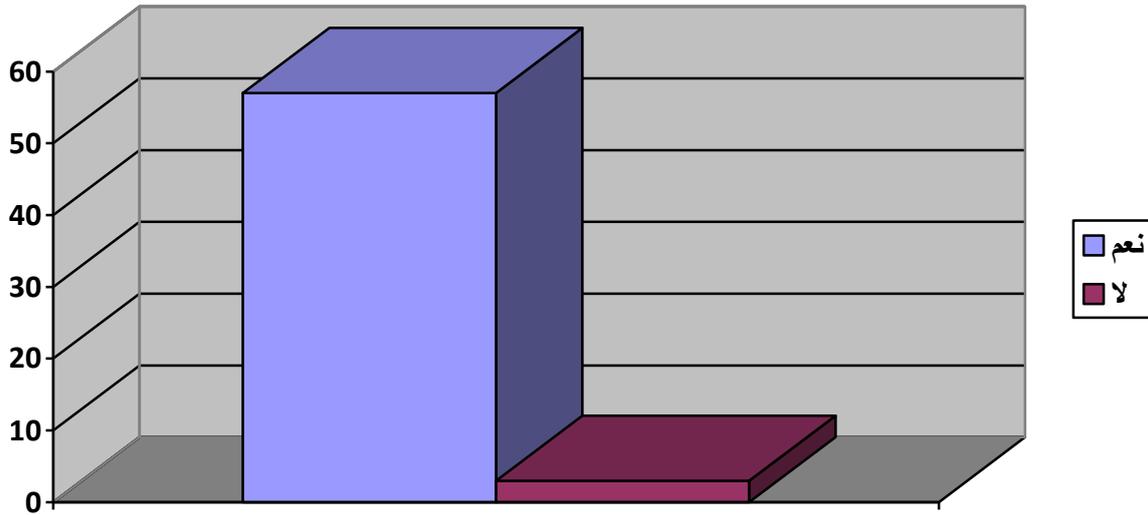


يمثل الجدول مدى قرب العامل من القائد داخل المؤسسة وضرورة احترام السلم الإداري حيث نجد ان نسبة 70% يرون ان قرب العامل من شخصية القائد تؤثر احترام العاملين للسلم الإداري .  
نسبة 30% من المبحوثين اجابوا ب لا : هذا يعني ان وجود القائد كعضو في المجموعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمة ومعتقداته وانشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وانشطة الافراد الاخرين العاملين في نفس التنظيم.

فالقائد الناجح او الشخصية الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة ذات تسلسل متواصل ناجح وتحاول تعزيز الروابط والعلاقات بينهم من خلال فرض شخصية قوية وامتزنة ونزيهة وغير بيروقراطية متهاونة ترسم الاهداف وتحاول تحقيقها من خلال خلق جو عائلي يسوده الاحترام بين جميع افراد التنظيم .

جدول رقم (26) يوضح القائد يوفر فرص التدريب والتكوين التي تجعل العامل يحترم السلم الادراي ويصبح تلقائي في العمل.

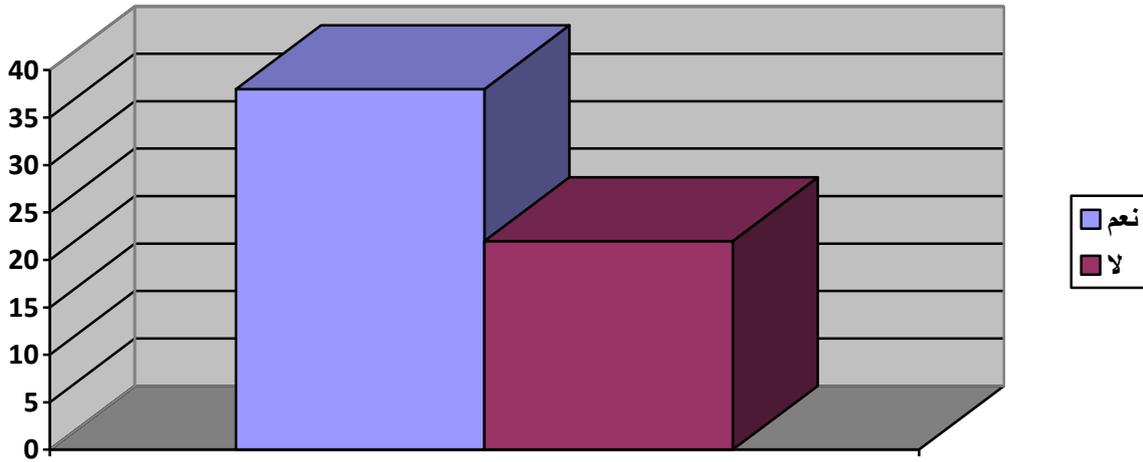
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%95	57	نعم
%5	3	لا
%100	60	المجموع



نجد ان نسبة 95% من المبحوثين يرون بان القائد الذي يوفر فرص التدريب والتكوين التي تجعل العامل يحترم السلم الادراي ويصبح تلقائي في العمل ونجد ان نسبة 5% اجابو ب لا ومن خلال تحليلنا للجدول ومن خلال الدراسة الميدانية فقد اكد لنا المسؤول مصلحة المستخدمين ان العمال يكتسبون العديد من الدورات التكوينية خلال فترة العمل مما سوف يوفي لهم رصيدهم المعرفي واكتساب خبرات يستفيد منها العمال والتنظيم ومنحهم فرص التكوين سوف يجعلهم تلقائيين في العمل سوف يشعروهم باهمية مما يولد لهم الاحترام والتقدير للقيادة والعمالين الاخرين .

جدول رقم (27) يوضح مدى تمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار و الابداع في حدود النظام الداخلي لها.

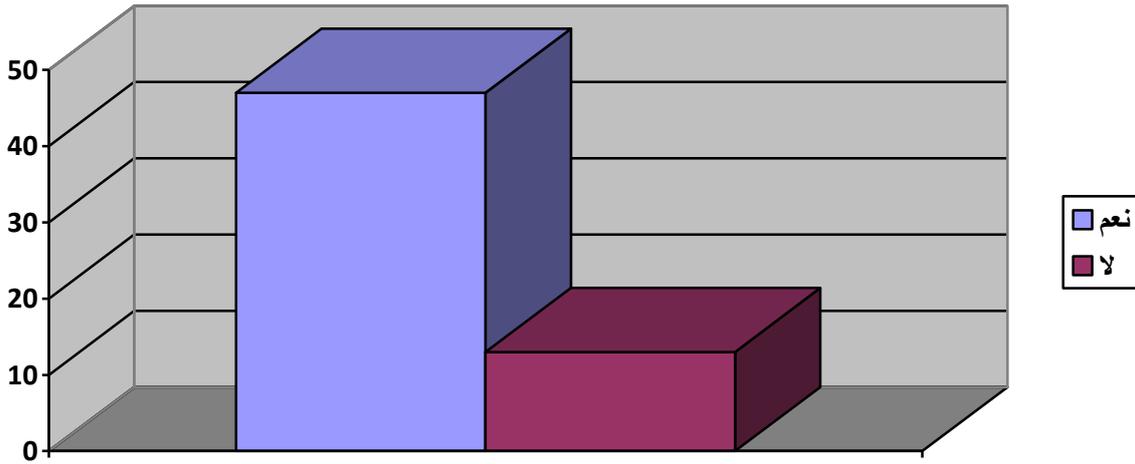
النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%63.33	38	نعم
%36.66	22	لا
%100	60	المجموع



يوضح الجدول مدى تمتع المؤسسة بقيادة فعالة وناجحة تحفز العامل على الابتكار و الابداع في حدود النظام الداخلي لها نجد ان نسبة 63% من العينة المبحوثة ذهب والى القيادة الفعالة الناجحة لها دور فعال التي بدورها تشجع على الابتكار والابداع داخل المؤسسة وتكون لهم حافز على انضباطهم ونسبة 36% اجابو ب لا ان المتغيرات والتحولت السريعة التي تفرض على الادارة تحديات سياسية اقتصادية ثقافية بمختلف ابعادها والمهارات والقدرات الابداعية والابتكارية للعاملين للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف تغيرات بيئة العمل.

جدول رقم (28) يوضح القيادة الذكية التي تراعي التنوع في سلوكيات الافراد وتحفيز الانضباط للسلم الادراي والتفاني في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%78.33	47	نعم
%21.66	13	لا
%100	60	المجموع

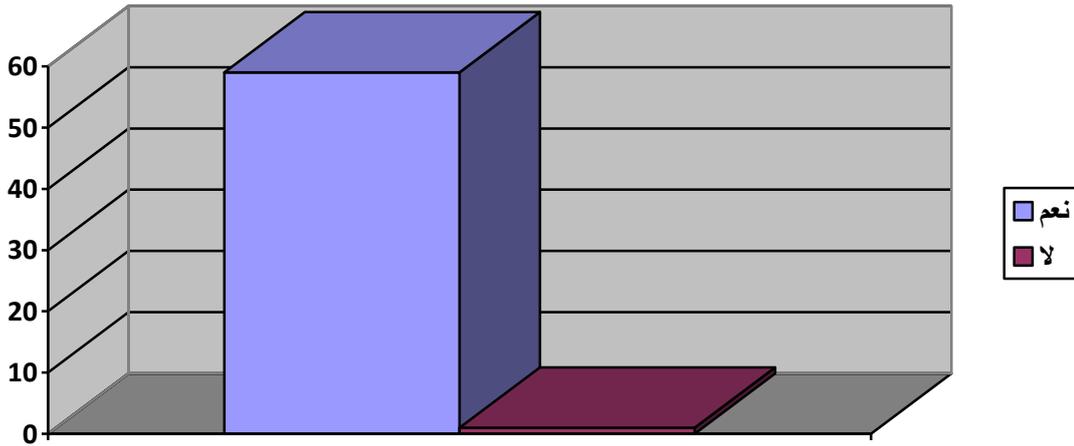


يوضح الجدول مصدر القيادة الذكية التي تراعي التنوع في سلوكيات الافراد وتحفيز الانضباط للسلم الادراي والتفاني في العمل نلاحظ ان نسبة %78.33 تراعي التنوع بين الاداري والتفاني في العمل في حين اجابت نسبة % 21.66 من المبحوثين ب لا

ومن خلال تحليلنا يتضح اسلوب القيادة في معاملة العاملين دون تمييز على اساس المنصب او القرابة او الجنس سوف يساهم دون شك في تحفيزهم على الانضباط والانصياع للسلم الادراي والتفاني في العمل مما يؤدي الى تطوير قدراتهم وثقافتهم التنظيمية ومهارتهم الابداعية.

جدول رقم (29) يمثل القيادة ذات العلاقة الحسنة العمال التي لها تأثير في تحسين سلوك العمال وتجعلهم راضيين عن شروط التوظيف في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%98.33	59	نعم
%1.66	1	لا
%100	60	المجموع



يمثل الجدول القيادة ذات العلاقة الحسنة العمال التي لها تأثير في تحسين سلوك العمال نلاحظ ان نسبة 98.33% من المبحوثين يرون ان العلاقة الحسنة للقيادة مع العمال لها تأثير كبير في تحسين سلوك العمل وتجعله راضيين عن شروط التوظيف بينما باقية المبحوثين بنسبة 1.66% اجابوا بـ لا

نستنتج ان القيادة الناجحة هي التي تحسن التعامل مع العاملين وتتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسس العامل بالرضا عن شروط التوظيف داخل المؤسسة وينمي له الاحساس بالمسؤولية.

رابعاً : مناقشة نتائج الدراسة :

### 1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

#### نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل وتفسير بيانات ومعطيات الفرضية الأولى التي مفادها انه هناك مساهمة في اتخاذ القرارات في زيادة شعور العامل بالانتماء للمؤسسة تبين لنا ان:

\_ نسبة 63.33% من المبحوثين يرون بانه هناك مشاركة في اتخاذ القرارات والتي تتوالى المديرية العامة والتي تزيد من شعور العامل بالانتماء للمؤسسة.

\_ نسبة 39.33% من المبحوثين يرون العكس انه لا يوجد اي شكر من أشكال المساهمة في اتخاذ القرارات.

\_ نسبة 85% من المبحوثين يؤكدون على تراجع القارات التي تحقق اهداف المؤسسة

\_ نسبة 15% من المبحوثين يؤكدون انه لا يوجد على تراجع القارات التي تحقق اهداف المؤسسة.

\_ نسبة 91.66% من المبحوثين يقرون بانهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات.

\_ نسبة 8.6% من المبحوثين يقرون بانهم يشاركون في اتخاذ القرارات.

\_ نسبة 83.33% من المبحوثين يتلقون اعلان قبل التنفيذ.

\_ نسبة 16.66% من المبحوثين يتلقون اعلان بعد التنفيذ.

\_ نسبة 53.33% من المبحوثين يقرون بان المؤسسة تفوض لهم الصلاحيات داخل المؤسسة.

\_ نسبة 46.66% من المبحوثين يقرون بان المؤسسة لا تفوض لهم الصلاحيات داخل المؤسسة.

\_ نسبة 88.53% من المبحوثين يشعرون بالاعتزاز والانتماء للمؤسسة.

\_ نسبة 11.66% من المبحوثين لا يشعرون بالاعتزاز والانتماء للمؤسسة.

\_ نسبة 80% من المبحوثين يرون بان التفويض السلطة على الدوام يجعل العامل منضبط في العمل.

\_ نسبة 20% من المبحوثين يرون بان مبدا التفويض السلطة يزيد من النزاعات بين العمال.

### نتائج الفرضية الثانية:

من خلال البيانات التي تحصلت عليها والمتعلقة بالفرضية الثانية مدى مساهمة نمط الاتصال في تفعيل اداء العاملين داخل المؤسسة.

\_\_ نسبة 53.33% يرون ان الاتصال يتم عن طريق الوسائل الحديثة والتي تستند الى التكنولوجيا والتطور العلمي.

\_\_ نسبة 13.66% يرون ان الاتصال يتم عن طريق الإعلانات وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على تقنية الاشهار في الاتصال.

\_\_ نسبة 13.66% من المبحوثين يرون ان الاتصال يتم عن طريق التعليمات الشفهية.

\_\_ نسبة 43.33% من المبحوثين يقرون بان هناك وجود للاتصال العمودي.

\_\_ نسبة 30% من المبحوثين يقرون بان الاتصال يكون افقي.

\_\_ نسبة 26.66% من المبحوثين يقرون بان الاتصال التنظيمي المزدوج.

\_\_ نسبة 78.33% يقرون بان المؤسسة تعتمد على الاتصالات الرسمية.

\_\_ نسبة 21.66% يقرون بان المؤسسة تعتمد على الاتصالات الغير الرسمية.

\_\_ نسبة 36.66% من المبحوثين بان مصدر المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة تكون عن طريق المشرف المباشر له.

\_\_ نسبة 31.66% من المبحوثين بان مصدر المعلومات المتعلقة بالمهام المسندة تكون عن طريق الزملاء.

\_\_ نسبة 63.33% من المبحوثين يرون بان التوصية بالمكافآت تساعد على الشعور العامل بالولاء للمؤسسة والقيام بالعمل الجيد.

\_\_ نسبة 23.33% من المبحوثين يرون بان المدح العلني يساعد على تعزيز العلاقات الانسانية.

\_\_ نسبة 90% من المبحوثين يرون بان هناك نوع من التواصل للاداء العمال مع الاخرين.

\_\_ نسبة 10% من المبحوثين لا يرون بان هناك نوع من التواصل للاداء العمال مع الاخرين.

\_\_ نسبة 86.66% من المبحوثين يرون ان الاداء هو المعيار الحقيقي لتقويم المديرين للاداء العمل والمهام المسندة للعمال.

\_\_ نسبة 13.33% يرون ان المعيار الحقيقي لا يوجد معيار لتقييم الاداء.

### نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال البيانات التي تحصلت عليها والمتعلقة بالفرضية الثالثة:

\_\_ نسبة 50% من المبحوثين يتبعون قيادة ديمقراطية.

\_\_ نسبة 16.66% من المبحوثين يتساوى مع نوع القيادة الفوضوية و التسلط.

\_\_ نسبة 65% من المبحوثين يرون بان القائد يتعامل معهم بالمساواة.

\_\_ نسبة 35% من المبحوثين يرون بان القائد يتعامل معهم بالتمييز.

\_\_ نسبة 93% من المبحوثين يرون بان السمات الشخصية تؤثر بصفة كبيرة في الوظائف القيادية.

\_\_ نسبة 6.66% من المبحوثين يرون بان هذه السمات تتوفر بصيغة متوسطة.

\_\_ نسبة 00% من المبحوثين يرون بان هذه السمات قليل ما تؤثر هذه السمات في العمل.

\_\_ نسبة 70% من المبحوثين يرون بان قرب العامل من القائد داخل المؤسسة مع ضرورة احترام السلم

الاداري.

\_\_ نسبة 30% من المبحوثين يرون بان قرب العامل من القائد داخل المؤسسة لا يحترم السلم الاداري.

\_\_ نسبة 95% من المبحوثين يرون ان القائد يوفر فرص التدريب والتكوين التي تجعل العامل يحترم

السلم الاداري ويصبح تلقائي في العمل.

\_\_ نسبة 5% من المبحوثين يرون العكس.

\_\_ نسبة 63.33% من المبحوثين من العينة ان القيادة الفعلية والناجحة لها دور فعال في الابتكار الفعال.

\_\_ نسبة 36.66% من المبحوثين من العينة ان القيادة غير فعالة وليس لها دور في تحفيز العامل على

الاطلاق.

\_\_ نسبة 78.83% من المبحوثين تراعي التنوع في السلم الاداري والثقافي في العمل.

\_\_ نسبة 21.66% من المبحوثين بان القيادة الذكية لا تراعي التنوع والثقافي في العمل.

\_\_ نسبة 98.33% من المبحوثين اجابو بان العلاقة الحسنة في القيادة لها اثر كبير في تحسين سلوك

العمال وتجعلهم راضيين عن شروط العمل

\_\_ نسبة 1.66% من المبحوثين يرون ان القيادة الناجحة هي التي تفرض معاملة حسنة للعمال تنسم

بالاحترام والمشاورة مما يجعل العامل يحس بالرضا والتحلي بروح المسؤولية.

**2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

حاولت الدراسة الراهنة تفصي علاقة القيادة بالداء لدى العمال وقصد تدعيم البحث والرفع من المستوى العلمي تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة والاستشهاد بحقائق ومعطيات لا نجدها في الأرقام التي تعبر عنها في الجداول ونظرا لوجود دراسات مشابهة لإحدى متغيري الدراسة الا وهي القيادة بالإضافة الى نقصها بالنسبة للمتغير الاداء العاملين فقد تم الاستعانة بدراستين التي تعبر عن جزء منها والتي تشابهت المشاركة نتائجه الى حد ما مع نتائج الدراسة الراهنة والتي بينت لنا ان اتخاذ القرار والمدح والشكر ومنح المكافاة يزيد من تحسين مستوى اداء العمل داخل المؤسسة ، فالاهتمام بالجوانب الاستبانة والاعتماد على المرونة في تطبيق القواعد التنظيمية كلما زاد شعور العامل بالانتماء للمؤسسة والاستقرار في المؤسسة الاقتصادية.

## 3- استخلاص النتيجة العامة:

من الصدق الأمر في الفرضيتين الأولى والثانية والثالثة نستنتج ان للقيادة تأثير على أداء العاملين من خلال تجاذب كل من طبيعة اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء ومن خلال تراجع الرؤساء في الادارة من القرارات التي لا تحقق اهداف المؤسسة وكذلك اعلام المدير للعمال في حالة احداث تغييرات قبل تنفيذ كما ان المؤسسة تعمل بمبدأ تفويض السلطة وتقديم فرص تحمل المسؤولية مما يشعر العامل بالاعتزاز لانتماء المؤسسة والانضباط في عمله بالإضافة الى شعوره بالارتياح.

وعند تدني معدلات الاستقرار تنعدم العدالة ويتدنى مستوى اداء العمال لتأتي الفرضية الثالثة التي لم يتم اثبات صدقها وهو دليل على انه لا يوجد علاقة بين القيادة واداء العاملين وانه ليس هناك فعالية في تعديل سلوك مما يعطي تدني في معدلات الاستقرار الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة وبالتالي عدم الانضباط في اداء الانشطة والمهام الذي يرجع الى عدم سهولة او وصول بالمعلومات وقد يكون راجع الى نوع القيادة المتبعة وعدم المساواة والتميز.

خاتمة

لقد كان الهدف منذ البداية هو البحث و التعرف على علاقة القيادة بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال ابراز اهميتها كمبدأ تنظيمي للمتغير الاول ، و بعد تنظيمي للمتغير الثاني ، وتشخيص قيمة القيادة التي تقوم على الشروط العلمية كانت هناك محاولة لمعرفة مكانتها و مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية كعملية يقوم بها المسؤولين و الاداريين و ابراز تواجدها في المؤسسة التي كانت محل الدراسة الميدانية ( شركة منجم الحديد و الصلب بالونزة ) التي تقوم عليها و الكيفية التي تقوم بها و الانعكاسات التي ستعود على طرفيها خصوصا دورها و تأثيرها .

و هذا اضافة الى تعدد نظريات اداء العاملين و الخطوات التي تمر بها هذه العملية اضافة الى ابراز علاقتها بتحسين الاداء و مدى مساهمة رفع المعنويات للعاملين .

و قد كان في النتائج المتحصل عليها تأكيد للفرضيات المقدمة محل الدراسة و عليها يمكن القول ان الادارة الجزائرية تعتمد بصورة محتشمة على استخدام مبدا تنظيمي يعد ركيزة الادارة و تسييرها فهي تساهم بصورة فعلية في تحسين مستوى الاداء للعاملين .

قائمة المصادر

والمراجع

- 1- احمد : مناهج البحث العلمي في علوم الاتصال ، دار النشر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . 2003
- 2- عبد الغفار حنفي عبد السلام ابو قحف : اساسيات ادارة و تنظيم الاعمال ، الدار الجامعية الاسكندرية . 2003 .
- 3- احمد بن عبد المحسن العساف : مهارات القيادة وصفات القائد [Ahm-assaf@yahoo.com](mailto:Ahm-assaf@yahoo.com) .  
[www.dawahmemo.cdom](http://www.dawahmemo.cdom).
- 4- عثمانى امينة : الملتقى العلمي الدولي حول اداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، المسيلة ، الجزائر ، جامعة محمد بوضياف ايام 11/10 نوفمبر 2009 .
- 5- احمد قوراية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط.2 .
- 6- عادل عشي :الاداء المالي للمؤسسة ( قياس و تقييم ) رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد جامعة بسكرة . 2002.
- 7- عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع . ط 1 . الاردن . 2008
- 8- عبد المالك مزهودة : الاداء بين الكفاءة و الفعالية ، مفهوم و تقييم ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة خضير .
- 9- بدوي احمد زكي ، و محمد كمال مصطفى ، مجتمع مصطلحات القوة العاملة ، دار الكتاب المصري ، الاسكندرية 1989.
- 10- فيصل موسى حسونة : ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان ، الاردن . 2008 .
- 11- فاتن عوض العزو : القيادة و الإشراف الاداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 .
- 12- ابراهيم محمد المحاسنة : ادارة و تقييم الاداء الوظيفي ، ( بين النظرية و التطبيق ) دار جديد للنشر و التوزيع ، ط1 ، البحرين 2013.
- 13- حسين عبد الحميد رشوان : القيادة ( دراسة في علم الاجتماع النفسي الاداري و التنظيمي ) مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية .
- 14- حنفي محمود سلمان : وظائف الادارة ، مطبعة الاشعاع ، القاهرة ، 1997 .
- 15- حسن راوي محمد : ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999.
- 16- كلثوم بن ثامر ، تهامي نادية : الملتقى الدولي العلمي حول المؤشرات المالية و علاقتها بقياس الاداء و فعالية الأداء ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- 17- كورتوا : ترجمة سالم العيسى ، الطريق الى القيادة و تنمية الشخصية ، دار علاء الدين ، دمشق .
- 18- محمد بن عبد الله العثمان : تفويض السلطة و أثره على كفاء الاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، 2003 .
- 19- محمد عمر الطنوبي : قرارات في علم النفس الاجتماعي ، مكتبة المعارف الحديثة ، الاسكندرية ، ط 1 ، 1999.
- 20- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي : الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، ط1 ، القاهرة 2001.

- 21- ناصر قاريمي : الاتصال بالمؤسسة ، ( دراسة نظرية تطبيقية ) ط2 ديوان المطبوعات الجامعية .
- 22- رشا احمد عبد اللطيف : اسس طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية ، مدخل دراسة المجتمع ، دار الوفاء للطبع و النشر ، الاسكندرية ، 2008.
- 23- سيد سالم عرفة : اتجاهات حديثة في ادارة التغيير ، دار الراية للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 24- اسامة خيرى القيادة الاستراتيجية ، دار الراية للنشر ، عمان ، 2014.
- 25- توفيق مرعي : احمد بلقيس المسير في علم النفس الاجتماعي ، دار الفرقان للنشر و التوزيع .
- 26- طارق كمال : علم النفس المهني و الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية 2008.
- 27- زيد منير عبودي : القيادة و دورها في العملية الادارية ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 28- زوهير عبد اللطيف احمد العابد ابو السعيد : ادراة العلاقات العامة و برامجها ، دار البازوري.

عنوان الدراسة : القيادة و علاقتها بأداء العاملين ، دراسة ميدانية بمنجم الحديد و الصلب " بالونزة " تحت اشراف الدكتورة : حداد صونيا . من انجاز الطالبة : غناي هاجر ، اذ تناولت الدراسة الاشكال المتمثلة في القيادة و ما علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمنجم الونزة بأداء العاملين ؟ ، اذ تضمنت ثلاث فرضيات :

- يساهم اسلوب اتخاذ القرارات في زيادة شعور العامل بالانتماء .
  - يساهم الاتصال العمودي في زيادة مستويات معدلات ولاء العاملين .
  - يؤدي الصراع التنظيمي الى تدني معدلات الاستقرار الوظيفي .
- مطبقة على ( 60 ) عامل من عمال من عمال العتاد الصناعي و قسم الانتاج و مراقبة التسيير ، انطلاقا من عينة عشوائية طبقت بتوزيع متناسب على المنهج الوصفي باستخدام الملاحظة و الاستمارة ، الكلمات المفتاحية ، القيادة ، اداء العاملين ، المؤسسة الصناعية بالونزة .