



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة : علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع :

اثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية ببلدية بوقوس ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة:

د/ مناعي وسيلة

قسم الله امال

منذرانية

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	استاذ محاضراً	عطيل عواطف
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	استاذ محاضر ب	مناعي وسيلة
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	استاذ محاضراً	بوخاري ام هاني

السنة الجامعية : 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نشكر الله ونحمده الذي فضلنا بالعقل وكملنا بالعلم ما لنا

بالفضيلة وأسعدنا بالهداية والتوفيق والصلاة والسلام على النبي أفصح الخلائق محمد صلى

الله عليه وسلم، بفضلهم تتم الصالحات والذي وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضعا توفيقنا الا بالله رب

العالمين.

كما نتقدم بالجزيل الشكر للاستاذة الفاضلة الدكتورة **"مناعي وسيلة"** لتفضيلها بالإشراف

على بحثنا وكذا التوجيهات النيرة لانجاز هذه الدراسة، كما لا ننسى الاساتذة الأفاضل أعضاء
اللجنة على قبلوهم مناقشة هذه المذكرة.

كما نوجه شكرنا لأساتذتنا في قسم علم اجتماع الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات والتوجيهات
لاتمام هذا البحث وكذا نشكر كل موظفي بلدية بوقوس الطارف على تقديم المساعدة ودعم بحثنا
وأخيرا نشكر كل من ساعدنا لانجاز دراستنا.



إهداء

قال تعالى: « يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات »

حققت المنى ونلت ما أُنسنى بتوفيق الله ثم بعون الله ومحبة أهلي اهدي تخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا يختفي نوره أبداً، والدي العزيز «عبد النور قسم الله»
والى من اخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان أُمي الغالية
«حدة مدلل»

إلى من كانت سبب فرحتي وشمعة دربي جدتي «عائشة بضياف»

اشكر كل أستاذة كانت عوناً لي في انجاز مذكرتي إلى من شملوني بالعطف والحنان ومن يحماون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي أخواتي " ليلي، نادية، مبروك، سامية، بسمة، رندة، مريم، زهرة" وأوجه شكري إلى شريك حياتي وإتكائي وسندي وظلعي الثابت الذي لا يميل " فريد منذر" إلى من تقاسمت معي هذا العمل زميلتي وأختي " رنيا" وإلى بعض أصدقائي المقربين " مروى، خديجة، فريال، كذلك أشكرالذين كانوا لي سند ولو بشئ بسيط لتجاوز المراحل الصعبة في حياتي الدراسية .
وأخيراً لم يبق إلا الدعاء من رب السماء بإطلالة جديدة مشرقة ومستقبل قادم والقادم أجمل بإذن الله.

قسم الله آمال

إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا ووجهنا نحو الطريق السليم وجعلنا من المتقين ووجهنا لتمام
هذا العمل المتواضع والذي اختم به مشواري الدراسي

فقد كان اروع ما جاء على يد الخالق اهديه الى من قال فيهما عز وجل: " ولا تقل لهما
اف ولا تنهرهما وقل لهما قول كريما وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة"

إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الصبر والتفاؤل الى من أرضعتني الحب والحنان الى رمز
الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض إلى من تحت اقدامها الجنة والدتي
الحبيبة «فتيحة منذر» اطل الله في عمرها.

الى من عرفني الحرف واحسن تربيته الى من علمني العطاء دون انتظار الى من احمل
اسمه بكل افتخار ابي الغالي «حسين منذر» اطل الله في عمره.

الى من ارى في اعينهم اسمي ايات المحبة التي تربيت بينهم في كنف
الأخوة والإخلاص اخواني «بلال ومحمد» اطل الله في عمرهم

الى من حبه يجري في عروقي الى من يذكره القلب قبل ان يكتب القلم الى من قاسمني
حلو الحياة ومرها الى رفيق دربي وسندي خطيبي «فارس بن النهار» والى عائلته الكريمة
حفظها الله الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق نحو النجاح والإبداع.

إلى صديقاتي " أمال فريال مروي "

إلى كل مانسيهم قلبي ولم ينسأهم قلبي كل أقاربى وأهلي وشكرا.

منذر رانية

ملخص

تناولت الدراسة اثر النمط القيادي على أداء الوظيفي للعاملين وما هو النمط المطبق والسائد في المؤسسة، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى انضباط الموظفين، تحسين سلوكهم، ويزيد من أدائهم قمنا بالدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في بلدية بوقوس ولاية الطارف.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريين لرفع الأداء في المؤسسة كذلك البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن ان تتبعها القيادة الإدارية والتي تساهم في تحسين أداء العمال وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة.

ونقرر أسباب اختيارنا لهذه الدراسة في محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية على الدور القيادة في المؤسسات ميداني.

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فهي تتمثل في استجلاء الغموض وتوضيح الرؤية اتجاه موضوع اثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين، والحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى قادة أكفاء بالارتقاء بمستوى أدائها وهذا لمواجهة التحديات، اقتصاد السوق والمنافسة العالمية، ويكون ذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي الذي تم طرحه في إشكاليه البحث والمتمثل في هل يؤثر النمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين؟

الذي يندرج تحته مجموعة من الأسئلة:

- ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل يساهم نظام التدريب في المؤسسة في تفعيل نمط القيادي؟
- هل أن قيادة المؤسسة تشجع على تطبيق نظام التحفيز باختلاف أنواعها مما يزيد من أداء العاملين؟

- هل القيادة المتبعة في المؤسسة تشجع على صناعة القرار؟

قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدمنا تقني الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، فقمنا بملاحظة الهيكل التنظيمي للبلدية، وكذا طبيعة العمل وعلاقتهم مع القادة، قد شملت عينة الدراسة 39 موظفا، أما المقابلة فكانت مع نائب البلدية ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي:

إن القيادة الفعالة تشجع على صناعة القرار وذلك من خلال الأعمال المقدمة ومدى تحقيق فعاليتها.

abstract

The study dealt with the impact of the leadership style on the job performance of the employees and what is the applied and prevailing style in the institution. The effective leadership style leads to employee discipline, improves their behavior, and increases their performance.

This study aims to identify the methods that administrative leaders must use to raise performance in the organization, as well as to search for the most important leadership patterns used in managing the organization and the most important factors that administrative leadership can follow that contribute to improving the performance of workers, as well as to identify the nature of the relationship between leadership patterns and performance. in the enterprise.

We justify the reasons for choosing this study in an attempt to clarify concepts related to leadership styles on the role of leadership in institutions in the field.

As for the importance of the study, it is represented in clarifying the ambiguity and clarifying the vision towards the issue of the impact of the leadership style on the job performance of the workers, and the urgent need in the Algerian institutions for competent leaders to raise the level of their performance, and this is to meet the challenges, the market economy and global competition, and this is by trying to answer the central question. Which was raised in the research problematic, which is represented in Does the leadership style affect the job performance of workers?

Which includes a set of questions:

What is the nature of the prevailing leadership style in the organization?

–Does the organization's training system contribute to activating the leadership style?

–Does the organization's leadership encourage the application of incentives of different types, which increases the performance of employees?

Does the leadership followed in the institution encourage decision-making?

In this study, we relied on the descriptive approach in collecting data and information related to the subject of the study.

As for the data collection tools, we used the technique of observation, interview, and questionnaire, so we observed the organizational structure of the municipality, as well as the nature of the work and their relationship with the leaders. The study sample included 39 employees, while the interview was with the deputy of the municipality.

Effective leadership encourages decision-making through the actions provided and the extent to which their effectiveness is achieved.

أولاً: فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
04	أولاً: الإشكالية
07	1. أسباب اختيار الموضوع
08	2. أهمية الدراسة
08	3. أهداف الدراسة
09	ثانياً: تحديد المفاهيم
17	ثالثاً: الدراسات السابقة
22	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : مدخل نظري للقيادة	
26	تمهيد
27	أولاً: خصائص القيادة
28	ثانياً: عناصر القيادة
30	ثالثاً: وظائف القيادة
31	رابعاً: أهمية القيادة الإدارية
33	خامساً: أنماط القيادة:

35	سادسا:النظريات المفسرة للقيادة
39	خلاصة
الفصل الثالث :الأداء الوظيفي	
41	تمهيد
42	أولا: مكونات الأداء الوظيفي
44	ثانيا:مراحل تقييم الأداء
45	ثالثا:محددات الأداء الوظيفي
47	رابعا:أبعاد الأداء الوظيفي (الهيكل الكامن في التقييم)
54	خامسا:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
56	سادسا:أهمية الأداء الوظيفي
58	سابعا:عناصر الأداء الوظيفي
60	ثامنا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
65	خلاصة الفصل
الفصل الرابع :الدراسة الميدانية (إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية	
67	تمهيد
68	أولا: الإجراءات المنهجية
74	ثانيا: تحليل وتفسير البيانات
نتائج الدراسة	
107	أولا: النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث

107	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
111	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة
111	رابعا: النتائج العامة
112	خاتمة
113	قائمة المراجع
119	الملاحق

ثانيا: فهرس الجداول

الجداول الميدانية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	74
02	توزيع المبحوثين حسب السن	75
03	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	76
04	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	77
05	توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	78
06	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	79
07	توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	80
08	يمثل مدى منح المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال	81
09	يمثل ما اذا كان المدير يعاقب العمال في حالة التقصير في العمل	83
10	يمثل حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المبحوثين	84
11	يمثل مدى تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وأسباب ذلك	85
12	يمثل مدى ومكان الاستفادة من برنامج التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة	86
13	مدى مساعدة ادورات التدريبية في تنمية مسار المهن	87
14	الدورات التدريبية تعمل على زيادة اداء العامل داخل المؤسسة	89
15	يمثل الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة	90
16	يمثل مدى احتواء النمط القيادي على نظام التدريب الفعال	92
17	يمثل بينما كانت الزيادة في الاجور تشجع على المثابرة وبذل المزيد من الجهد	93
18	زيادة العلاوات وما اذاكان يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة	95
19	مدى مساهمة طبيعة القيادة في رفع معنويات العامل	96
20	يبين ما اذاكان نظام الحوافز في المؤسسة كافي لاداء الاعمال وتلبية الحاجات	97
21	يبين دور الحوافز في ترقية العامل	99
22	يوضح ما اذا كانت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	100
23	يوضح مدى تاثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة	102
24	يوضح تاثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة	103

104	يوضح مدى يوضح القرارات التي لا يستطيع العمال المشاركة فيها.	25
105	يمثل العمل الانفرادي للقائد من طرف القائد وما اذا كان يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل	26

ثالثا: فهرس الأشكال

اشكال ميدانية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	74
02	اعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب السن	75
03	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	76
04	رسم بياني مخروطي توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	77
05	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	78
06	رسم بياني مخروطي يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	79
07	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني	81
08	دائرة نسبية توضح يمثل مدى منح المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال	82
09	دائرة نسبية توضح يمثل ما اذا كان المدير يعاقب العمال في حالة التقصير في العمل	83
10	اعمدة بيانية تمثل حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المبحوثين	84
11	اعمدة بيانية تمثل مدى تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وأسباب ذلك	86
12	دائرة نسبية تمثل مدى ومكان الاستفادة من برنامج التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة	87
13	رسم بياني مخروطي يمثل مدى مساعدة ادورات التدريبية في تنمية مسار المهن	88
14	رسم بياني حلقي الدورات التدريبية تعمل على زيادة اداء العامل داخل المؤسسة	89
15	اعمدة بيانية يمثل الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة	91
16	رسم بياني حلقي يمثل مدى احتواء النمط القيادي على نظام التدريب الفعال	93
17	دائرة نسبية تمثل بينما كانت الزيادة في الاجور تشجع على المثابرة وبذل المزيد من الجهد	94
18	دائرة نسبية تمثل زيادة العلاوات وما اذا كان يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة	95
19	دائرة نسبية تبين مدى مساهمة طبيعة القيادة في رفع معنويات العامل	97

98	رسم بياني مخروطي تبين ما إذا كان نظام الحوافز في المؤسسة كافٍ لاداء الاعمال وتلبية الحاجات	20
100	اعمدة بيانية تبين دور الحوافز في ترقية العامل	21
101	اعمدة بيانية توضح ما اذا كانت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	22
102	دائرة نسبية تمثل يوضح مدى تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة	23
103	دائرة نسبية تمثل يوضح تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة	24
105	رسم بياني مخروطي يوضح مدى يوضح القرارات التي لا يستطيع العمال المشاركة فيها.	25
106	دائرة نسبية تمثل يمثل العمل الانفرادي للقائد من طرف القائد وما اذا كان يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل	26

مقدمة

يحظى موضوع القيادة باهتمام كافة الباحثين فهي تتعلق بتوجيه جماعة العمل لانجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، فهذه الأخيرة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بغية إنتاج الخدمات، كذلك فهي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف، حيث تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها لرفع مستوى الأداء لدى العامل والذي من خلاله تشكل الركائز المادية للمجتمع وينعكس ذلك على تطور الدخل لدى الأفراد إذن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الانجاز ولقد أصبحت القيادة معيار نجاح أي تنظيم إداري، وهذا ما جعله موضوعا رئيسيا في دراسة علماء الإدارة، كما تسعى إلى الرفع من مستوى أداء العاملين من خلال تبني نمط وأسلوب قيادي تراه مناسبا، فالنمط المتبع من طرف المدير له تأثير فعال على أداء العمال وكذا الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وقد تناولنا هذا الموضوع بالبحث والتحليل في المؤسسة حيث قمنا بتقسيم بحثنا الذي يتضمن عنوان "أثر النمط القيادية على الأداء الوظيفي للعاملين" إلى أربع فصول

حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع الدراسة، الإشكالية، والفرضيات التي تم الانطلاق منها ثم أسباب اختيار الموضوع أهمية الموضوع، أهدافها، ومن ثم تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان اثر النمط القيادية الإدارية حيث تناولنا فيه خصائص القيادة، عناصر القيادة، وظائف القيادة، أنماط القيادة، إضافة إلى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

في حين خصص الفصل الثالث والموسوم بالأداء الوظيفي للعاملين ثم تطرق فيه إلى مكونات الأداء الوظيفي والمحددات والإبعاد وكذلك العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وأهمها الأداء الوظيفي، كما بين أيضا العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.

فيما بعد جاء الفصل الرابع والذي يمثل الدراسة الميدانية وإجراءاته المنهجية ومعطياتها تناولنا فيه مجالات الدراسة، وكذا المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة، كما قمنا بعرض النتائج وتحليل وتفسير و مناقشة النتائج في صدر الفرضيات وأخيرا تطرق إلى نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً : الإشكالية

ثانياً : أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً : أهمية وأهداف الدراسة

رابعاً : تحديد المفاهيم

خامساً : الدراسات السابقة

ونظرا للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة باعتباره العامل الذي يحدد سيرورة المؤسسة وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما تشكل القيادة محور هماما تركز عليه مختلف النشاطات والمؤسسات حي قان القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دورا حاسما في أداء الموارد البشرية فالقادة سواء أو مديرين أو قادة، فرق أو رؤساء لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف فنتفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفعال يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك

لضمان كفاءة في الأداء بالاعتبار أن هذا الأخير هو هدف الأساسي لكل مؤسسة، كما تعتبر القيادة من ضروريات الإدارة إذا لا يمكن أن تكون إدارة أو مؤسسة من دون قائد وإنما نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية الموجودة فيها فالقائد الإداري هو المسؤول على تنسيق جهود موظفيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المؤسسة في جو من الرضا لذا وجب الاهتمام بالعامل لإحدى عناصر عملية تحسين الأداء لتحقيق مستويات عالية من الإبداع والابتكارات فحب الفرد للعمل يخلف نوع من الشعور بالارتياح والرغبة في الأداء على أكمل وجه.

ويعد النمط القيادي من أهم الشروط لتحسين الأداء بحيث أنه يمكن تطبيق نمط في كل المؤسسات وان النمط القيادي الناجح يختلف باختلاف المؤسسة وذلك على حسب موظفيها.

كما تعد القيادة احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التميز بين المؤسسات الناجحة وغير ناجحة حيث يمكن أن نعتبرها أو تشبهها في المؤسسة بالدماع لدى الإنسان لأنها هي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها، والقيادة باعتبارها عملية تأثير بالآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في اتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصهم وسماتهم الشخصية التي تحدد نمط القيادي الذي يمارسه في تأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم كما أصبح جليا الآن أن تقدم المجتمعات ما هو إلا نتيجة طبيعة لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية و المسؤولة في تحسين ورفع مستوى أداء لدى الأفراد، فالربط بين الأفراد وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء الفعال على أداء العمال في المنظمات والمؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ويشكل مصدر السلطة وتأثير على السلوك وفعالية أداء العمال فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل ذو فعالية.

وانطلاقا مما سبق فان مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي رأتها في شكل سؤال المركزي:

كيف يؤثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي للعاملين

وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

_ هل يساهم نظام التدريب في المؤسسة في تفعيل النمط القيادي؟

_ هل أن قيادة المؤسسة تشجع على تطبيق نظام التحفيز باختلاف أنواعه مما يزيد من أداء

العاملين؟

_ هل القيادة المتبعة في المؤسسة تشجع على صناعة القرار؟

1. أسباب اختبار الموضوع:

_ لعل من بين أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو الرغبة في متابعة ما قام به بعض الباحثين حول موضوع تطوير الأداء الوظيفي.

_ ميول الطالب للموضوع الدراسة من جهة، وارتباطه الوثيق بالتخصص من جهة ثانية.

_ محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

_ تسليط الضوء على مستوى أداء العامل الذي هو مكلف بتقديم أحسن الخدمات للعاملين.

_ الرغبة في التأكيد على دور القيادة في المؤسسات ميدانيا.

_ أهمية موضوع القيادة وأثرها على الأداء في البحوث العلمية الحديثة.

2. أهمية الدراسة:

_تمكن أهمية في التعرف على النمط القيادي للمسؤولين وإبراز أنواعها، وإيجاد العلاقة بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء.

_التعرف على مؤشرات القيادة كونه ميدانا خصباً لا يزال خاضعاً للتجربة والتتظير ولم يستقر بعد على حال محدد فرغم الجهود المبذولة مازالت الحاجة ماسة للمزيد من التعمق في جوانبه.

_الحاجة الماسة في المؤسسات الجزائرية إلى القادة أكفاء بالارتقاء بمستوى أدائها هذا لمواجهة تحديات اقتصاد السوق والمنافسة العالمية.

3. :أهداف الموضوع:

_توضيح ماهية كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

_تحديد العلاقة الموجودة بين كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.

_التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريين لدفع الأداء في المؤسسة وهو ما يشكل حاجة ماسة للمدربين في المؤسسات الجزائرية.

_الوقوف على سمات التي يجب توفرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي.

_البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال.

ثانيا: تحديد مفاهيم الدراسة:

يستعين الباحث في أي بحث علمي إلى استعمال مفاهيم ومصطلحات هامة تخدم بحثه وتبرز في عمله وهي التي يمكن تأويلها بصورة مختلفة تبعا للتفكير المختلف للقراء والباحثين، ومن هذا المنطلق تشمل الدراسة الحالية مجموعة من المفاهيم التي يجب تحديدها تحديدا دقيقا.

1. مفهوم القيادة:

لغة: كلمة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ومن الكلمة اليونانية (Archein) بمعنى يبدأ ويقوم أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ويرجع أصلها إلى كلمة (Archom) أي ارخون وهو الحاكم في أثينا القديمة.

وحسب لسان العرب لان المنظور فالقيادة هي من قاد يقود قود الدابة من أمامها ويسوقها من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الإمام والسوق من الخلف. ويقول أقاده مثيلا بمعناه أعطاه إياه يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومن قادة وجمع قائد⁽¹⁾

اصطلاحا:

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعا لاختلافاتهم في تحديد مهام القائد ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال مايلي:

عرفها بيترف دراكر بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات لغمق والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى مستوى.

¹ - ابن المنظور: لسان العرب، دار مادر، بيروت، 2000، ص 153.

كما عرفها آرثر ويهر على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، ويشير الباحثان كونتر وأدونل في تعريفهما للقيادة على أنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

وكذلك عرفها صلاح عبد الحميد بأنها تنسيق لجهود الموارد البشرية وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والغرض، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل الذاتية للإدارة⁽²⁾

فالقيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومروسيه أو تابعه إذ أمكن التأثير في السلوك المروسيين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناة والفهم والإدراك للقائد من قبل المروسيين، ومنه فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل حيث تعرف ديناميكية القيادة بما يسمى بالتغيرات في البيئة الخارجية ربط بما من تغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات وهياكل تنظيمية، لذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم لتحقيق الأهداف⁽³⁾

المفهوم الإجرائي: القيادة هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والنشاطات التي تعمل من خلالها القائد على توجيه والإرشاد والتأثير في سلوك الموارد البشرية كتحققهم على رفع الأداء إلى أعلى المستويات مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ - اسامة حيوي: القيادة الإستراتيجية، دار الرياء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2014، ص 15

² - رافد الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 14.

³ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص 12.

2. الأداء الوظيفي:

عرفه **Peter feredinand drucker** على انه التوازن بين الرضا المساهمين والعمال، فقد أشار أيضا إلى أن الأداء بدل تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة لمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المحددة.

وهناك من عرفه على انه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم عن فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويقصد به من زاوية أخرى انجاز أهداف المؤسسة⁽¹⁾

ويعرف ولين وهنجر مصطلح الأداء على انه النتيجة النهائية للنشاط معين.

كما أشار توماس جيلبرت في تعريفه للأداء بقوله لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز وهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي انه مخرج النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي حققت معا⁽²⁾

المفهوم الإجرائي: هو قيام الموظف بأعماله وجل مسؤولياته ويرتبط ذلك بالمجهود الذي يبذله كل فرد داخل المؤسسة، ويعتمد أيضا على مستوى بتحقيق أهداف مسطرة داخل التنظيم بكفاءة عالية.

¹ عدة العانس وناس ليلى: اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017-2018، ص 18.

² بن عبيلة امينمات شامي أيوب: الرضا الوظيفي عن الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، تخصص

علوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص07

3. مفهوم الأثر:

لغة: يقال "اثر على الشيء تأثير أي ترى فيه أثراً⁽¹⁾

للأثر ثلاثة معاني:

الأول: بمعنى النتيجة: وهو حامل من الشيء.

الثاني: بمعنى عاقلة، والثالث بمعنى الجزء.⁽²⁾

الأثر: العالمة، ولمعان السيف وأثر الشيء بقيته، وفي المثل (لا تطلب اثر بعد عين) يضرب هذا المثل.

لمن يطلب اثر بعد الشيء بعد فوت عينه، وما يحدثه، وجاء في أثره في عقبه.

اصطلاحاً: التأثير هو التعبير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة كفرد فقد تفتت الرسالة انتباهه ويدركها، وقد

تضيف إلى معلومات جديدة وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل اتجاهاته القديمة، وقد تجعله

يتعرف بطريقة جديدة أو يعدل سلوكه السابق فهناك مستويات عديدة للتأثير ابتداء من الاهتمام بحدوث

¹ عبد الهلال البستاني الوافي: معجم وسيط للغة العربية، مكتبة لبنان، د ط، 1990، ص3

² الشريف بن الحسن علي بن الحسيني الجرجاني الحنفي: التعريفات، دار الكتابة العلمية للنشر، لبنان، ط 2، 2003،

تدعيم داخلي للاتجاهات إلى حدوث تغيير على تلك الاتجاهات ثم في النهاية إقدام الفرد على سلوك علني⁽¹⁾

المفهوم الإجرائي: هو عبارة عن تغيير يحدث نتيجة تفاعل أداء الموظفين داخل الإدارة، وهو التغيير الذي يحدث نتيجة الاستجابة لفعل معين مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة وقد يكون اثر ايجابي أو سلبي.

4. الأداء:

لغة: الأداء في اللغة العربية يدل على الانجاز، أي ما يستطيع الفرد انجازه تحقيقه في مدة زمنية معينة، ولكن وردت بصدد كثيرة نسير إلى ما الأهم منها والملاحظ معاني كلمة أداء في اللغة العربية ارتبطت بالمجال الفقهي، ومنه انتقلت المقالات العلمية. وتشير معظم المعاجم اللغوية إلى أن كلمة "أداء مشتقة من فعل أدى أو أداء وهي تأخذ عدة معاني أهمها:

أداء: أتى بريبة، وأداء فلانا: أما بداء، وأداء ارتاب فيه⁽²⁾ وهي كلها معان تفيد في تقديرنا، أن الفرد قد الحق نفسه وغيره بداء.

¹ بن إبراهيم عبد الهادي: اثر القيادة على المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019-2020، ص09.

² "أداء" في معجم المعاني الجامع- معجم عربي عربي، <http://www.almaany.com/ar/dict/ar> زيارة الموقع

بتاريخ 2022/12/13، على الساعة 10:13.

والحقيقة أن هذه المعاني قاصرة نسبيا فيما يصبو إليه هذا البحث، لذلك كانت الفائدة أكثر بالرجوع إلى معاني التي تضمنها الفقه، حسب لكلمة "أداء" وهي مشتقة من فعل أدى الشروحات التالية.

أدى الحق/ أدى إليه الحق: أوصله، وسلم، أدى الأمانة إلى من ائتمنك ولا نحن من خانك(حديث).

أدى مهمته قام بها.

أدى الدين: قضاؤه دفعه أدى ما كان عليه من ديون.

أدى إليه الأمانة: أوصلها إليه.

أدى اليمين: حلفها.

أدى المرض إلى الوفاة أدى به المرض إلى الوفاة، انتهى وأفض به، قاده إليها.

أدى إليه: استمع.

إذن نستخلص من هذه العروض إلى أن كلمة أداء في العموم تعني القيام بالواجب ما أو انجاز عمل ما ويقابل هذا اللفظ في بعض اللغات اللاتينية كالفرنسية مثلا كلمة performance ولما تقريبا نفس المعنى الذي احتوته لفظته الإداري اللغة العربية.

إصطلاحا:

وردت تعريفات كثيرة بخصوص مفهوم الأداء وخاصة في مجال الإدارة، ومن أهم هذه التعريفات نذكر ما يلي:

يعرف احمد زكي بدوي الأداء هو انجاز بالنسبة له هو الانجاز، ومن الناحية الإدارية فهو القيام بأعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما".

وفي نفس السياق يعرف على السلمي يشير إلى أن الأداء هو الرغبة والقدرة بتفاعلات معاني تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء". ويعرف توماس الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون النتائج قابلة للقياس".

المفهوم الإجرائي: هو عبارة عن مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة، وتعبّر عن مستوى فعالية تلك الأعمال على المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها.

فالأداء هو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل لتنفيذ مهام معينة ويرتبط بالقدرة والرغبة في انجاز الأعمال من اجل تلبية متطلبات الوظيفة. والأداء الوظيفي هو نسق من المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق العامل أثناء تواجده في مكان عمله.

5. النمط القيادي: هو نمط من القيادة ذات سلوك مميز، وكثير من الباحثين في مجال الإدارة

والقانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تجتازها القيادة في إدارتها والأفراد.

النمط القيادي في مفهومه العام يشير إلى السلوك الذي يسلكه القائد أي الموقف أثناء التحقيق

هدف الجماعة ويقتدي بالإتباع به في سلوكياته⁽¹⁾

المفهوم الإجرائي: يمثل النمط نشاط يمارسه القائد على مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مرغوبة فيها

لصالح الأفراد. فالنمط القيادي هو أسلوب من الأساليب التنظيمية، أو يمكن القول الصفة التي يتميز بها

القائد في تسيير وإدارة فريق العمل من اجل التأكيد المتواصل على الالتزام بالنشاطات الموكلة إليهم

لتحقيق أهداف معينة.

¹ بوعكاز ليلى: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015-2016، ص 15-20.

ثالثا: الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول " النمط القيادي "

الدراسة الأولى: تدور إشكالية هذه الدراسة حول الأنماط القيادية داخل المؤسسة، ومدى فعاليتها على الموظفين وتحقيق الأهداف المرغوب فيها، حيث نجد أن هذه الدراسة تطرقت إلى مجموعة من الأهداف أهمها:

التعرف على النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين؟

وعليه تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟

- هل نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين؟

- هل نمط القائد الفوضوي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟

واعتمدت الباحثة في هذا الدراسة على المنهج الوصفي مستعينة بمجموعة من الادوات البحثية وتمثلت في المقابلة والملاحظة والاستمارة.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.

- هناك اثر ايجابي لنمط الديمقراطي على انضباط العمال ومستوى أدائهم، فكلما كان نمط القائد

ديمقراطيا كلما كان مستوى العاملين مرتفعاً.

-يوجد اثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه من طرف المدير.

النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة.

كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في الرفع من الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة و التي تكون نتائجها انضباط العمال ومستوى عالي الأداء⁽¹⁾

الدراسة الثانية: تدور إشكالية هذا المقال حول المؤسسة التي تمثل المسير الرئيسي للانشغالات العمال

وكذا الموظفين حيث تعمل على طبيعة ونوع العمل المقدم من طرف الأفراد وهذا بغية تنمية مهارات الموارد البشرية والكفاءات لديهم، حيث نجد أن هذه الدراسة تبنت مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في ما يلي:

التعرف على اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، حيث انطلقت الباحثة من التساؤل المركزي التالي:

-ما علاقة الأنماط القيادية الإدارية بتنمية المهارات؟

فقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالقيادة الإدارية الرسمية وما هي أدائها؟

¹- تفريغ أمال وهادي نور الهدى موسومة ب"النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير في علم الاجتماع،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد

دراية أدرار، الجزائر، 2019-2020.

-ما المقصود بالمهارة وما هي أنواعها وما هو دورها وأثرها على نجاعة المؤسسة؟

-ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بتنمية المهارة؟

-ما هو نمط القيادي السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة في تحليل دراستها الميدانية، أما أدوات البحث فقد وظفت الاستمارة لجمع المعلومات البحثية.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

-المؤسسة لها اهتمام بالجانب التكويني للموارد البشرية.

-نمط الإشراف ديمقراطي

-الموارد البشرية مفتقدة بعامل الترقية في المؤسسة لدرجة تطمح فيها للتنازل عن جزء من أجرها.⁽¹⁾

الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني " الأداء الوظيفي "

الدراسة الأولى : يعرف أن للثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والسلوكات التي تساهم في البيئة

الاجتماعية والنفسية للمؤسسة ما، ويشمل ذلك تفاعلها مع الأداء الوظيفي للعامل. حيث نجد أن هذه

الدراسة إلى:

التعرف على ثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي:

¹ - سامية زيتوني: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد

16 سبتمبر 2015، جامعة عنابة، الجزائر.

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

وقد تفرعت عنه تساؤلات فرعية منها:

-كيف تساهم القيم التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

-كيف تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، أما عينة البحث فهي عينة قصدية، ووظفت أدوات البحثية لجمع المعلومات وتمثلت في الملاحظة والاستمارة.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

-وجود غالبية كبيرة من العاملين تحرص على الالتزام بمحتوى القوانين واحترامها.

-إن عامل الأقدمية له دور ايجابي يساعد على تطبيق التعليمات والقوانين واحترامها يؤدي إلى انجاز العمل في الوقت المحدد له.

-الصرامة في تطبيق القوانين التنظيمية في المؤسسة لها دور ايجابي في زيادة الأداء، وتعكس هذه الأداء الوظيفي نتيجة مدى تأثير الصرامة في العمل على زيادة الأداء الوظيفي.

-وجود علاقة ارتباطيه بين منصب العمل وتحسين الأداء خاصة لدى فئة الإداريين.

_ إدارة مؤسسة سونلغاز تسعى بكل الطرق لتقديم أفضل الحوافر خاصة المادية منها العاملين بمختلف مواقعهم التنظيمية لأجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة¹.

¹حولة رغيس: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، رسالة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية

والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020-2021.

الدراسة الرابعة: يعمل التطوير الإداري على التطوير في المهارات الشخصية و التنظيمية وكذلك العمل

على الأداء الوظيفي وهذا ما نجده في هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على دور التطوير الإداري في

تحسين الأداء الوظيفي، حيث انطلقت من التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور الذي تسعى لتحقيقه إدارة لتطوير بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة؟

وقد تفرعت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو تأثير التطوير على أداء العاملين؟

- ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي؟

ما هي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها؟

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة البحث فقد وظف العينة

العشوائية، كما اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل

الأدوات والأقسام داخل الجامعة.

-بينت الدراسة تقديم إدارة التطوير الإداري العديد من الأنشطة في مجال تحسين الأداء الوظيفي

بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة.

-وجدت الدراسة عدم وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير.

-أظهرت المعلومات عدم وجود متابعة وعناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في

الجامعة وعدم إعداد دراسات بتثريد استعمالها.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه

من حيث الموضوع: تلتقي دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في الاهتمام بنفس تغييرات الدراسة، متغير الأول اثر نمط القيادي الدراسة الأولى والثانية، والمتغير الثانية في الدراسة الأولى والثانية، والثالثة الأداء الوظيفي.

من حيث المنهج المستخدم: اتفقت دراستنا مع دراسة الباحثة تفريح أمال و هادي نور الهدى وخولة رغبس وريم بن عمر في استخدامنا للمنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الموضوع.

من حيث العينة: اعتمدت دراستنا الحالية على العينة العشوائية كونها تتناسب مع طبيعة الموضوع الحالي، حيث تشابهت دراستنا مع الدراسة الموسومة ب اثر القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية.

من حيث الأدوات : اتفقت دراستنا مع دراسة سامية زيتوني وخولة رغبس وريم بن عمرات باستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية. كأداة ثانوية لجمع المادة الحقلية الميدانية.

¹ريم بن عمران بن تعمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في

الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2013.

ثانيا: أوجه الاختلاف

تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كونها جمعت بين متغير " اثر نمط القيادي والأداء

الوظيفي" في حين اختلفت الدراسة الثالثة في متغير الثاني تنمية المهارات.

من حيث الميدان: في دراستنا الحالية تم اختيار بلدية بوقوس ولاية الطارف كمجال للدراسة الميدانية في

حين اختارت الدراسات السابقة مجالات أخرى تتناسب مع طبيعة الموضوع.

من حيث الهدف: هدفت الدراسة إلى البحث عن اثر نمط القياد على الأداء الوظيفي للعاملين، في حين

هدفت دراسة الباحثة أمال تقريح وهادي نور الهدى للتعرف على نمط القيادي وأثره على أداء الموظفين،

أما دراسة سامية زيتوني هدفت إلى معرفة اثر نمط اثر نمط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى

المورد البشري، في حين هدفت دراسة مريم بن عمران للتعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين

الأداء الوظيفي. أما دراسة خولة رغبس هدفت للتعرف على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل.

أما من حيث المنهج اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي وذلك بعرض الظواهر كما هي

موجودة في الواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دورا أساسيا فيها، في حين اعتمدت

الباحثة سامية زيتوني على منهج دراسة الحالة.

من حيث العينة: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كما جاء في دراسة دور إدارة

التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي حيث ان هناك دراسات شملت كل الموظفين والإداريين، كما

جاء في دراسة عمران بن تعمر بم منصور الشريف.

من حيث الأدوات: اعتمدت دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات في حين اعتمدت الباحثة سامية زيتوني على الأساليب الإحصائية، إضافة إلى ذلك نجد أن الباحثة خولة رغبس وريم بن عمران قد وظفوا الأساليب الإحصائية والتي تتمثل في التكرارات والنسب المئوية.

أوجه الاستفادة:

قدمت لنا الدراسات السابقة مصادر قيمة تم الاعتماد عليها لإثراء دراستنا بجانبها النظري والميداني، حيث استفدنا منها ما يلي:

- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.
- إثراء الإطار العام للدراسة.
- ضبط متغيرات الدراسة.
- تحديد فصول ومحاور الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي.
- القدرة على تحديد منهجية الدراسة وكذا الأدوات والأساليب الإحصائية.
- تحديد الأهداف البحثية بدقة ووضوح في مجال الموضوع الذي تم اختياره.
- مكنتنا من كيفية صياغة تساؤلات تتناسب مع موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

تمهيد

أولاً: خصائص القيادة:

ثانياً: عناصر القيادة:

ثالثاً: وظائف القيادة

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية

خامساً: أنماط القيادة

سادساً: النظريات المفسرة للقيادة

تمهيد:

يلعب التنظيم دورا مهما وذلك لتعدد أنماطها، فالقيادة عملية ضرورية ومهمة جدا باعتبارها الأداة التي من خلالها تصل أي منظمة إلى مستوى من الكفاءة والتنظيم الجيد والذي يسمح لها بتحقيق أهدافها المرجوة، يعتبر القيادة مهمة وضرورة أساسية لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها المنشودة وان نمط القيادي الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين ومنه فان موضوع هذا الفصل من ابرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية وهي كل المجالات الإدارية ففي مجال الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فان الأمر يتطلب القيادة بصورة واضحة في مثل هذه الأحوال تكون القيادة موضوع اختيار حقيقي وبالتالي القيادة الفعالة تعتبر الدافع الرئيسي لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد أما في مجال هذه الدراسة فسيتم التعرف على ماهية القيادة.

أولاً: خصائص القيادة:

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها⁽¹⁾:

_ لا يمكن فصل أخلاقيات الشخصية عن المهنة ولذلك فشخصية القائد هامة وأساسية.

_ المهمة العالية: فالقادة العظماء لا يصابون بالملل أو الكلل بالتعامل مع بالقضايا الصغيرة هؤلاء الأشخاص يعرفون الصواب من الخطأ كما لديهم القدرة على التفرقة بينما هو هام بالفعل وما هو مجرد ممتع.

_ القدرة على القيام بالأولويات والتي تأتي بنفس أهمية تحديد الأولويات فكثير من قوائم الأولويات المحددة بالعناية الفائقة تنتهي بالفشل في تنفيذ بأرض الواقع.

_ الشجاعة: فالاستعداد للمخاطر يتقبل مسؤولية النتائج هي بحق صفة أساسية ومشاركة بين القادة فأما أن تقوم أنت بالسيطرة على كل شيء تفعله أو تقوم مخاوفك بالسيطرة والمنظمة لم تكن أبدا اشد جراً من قائدها.

_ القادة الملتزمون الذين يعملون بجد وإخلاص سيقومون بإنتاج منظمات ملتزمة ومخلصة الأداء بغض النظر عن الأشخاص الذين سيبدوون معهم.

_ يؤمن القائد الغير تقليد بين بالمبادرة وعدم انتظار أي شيء ليتحركوا على أساسه.

¹ بعثمان خديجة وعيشي عائشة: نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في

علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة احمد دراية أدرار، 2020-2021، ص25-26.

__ القادة العظماء لديهم اتجاه الدائم نحو اتخاذ القرارات الصعبة، وهذا الاتجاه دائما ما ينتج طاقة وقوة دافعة.

__ الحماس فالحماس الحقيقي الذي ينتج من الإلهام له تأثير ايجابي على الأشخاص ذوي التفكير المستوى هم القادة الواقعون الذين يتجاوبون مع المشكلات ولا يقومون بردة فعل.

__ الرغبة في مساعدة الآخرين على نجاح هي السمة المميزة للقائد العظيم"

ثانيا: عناصر القيادة:

هناك خمسة عناصر ينبغي على القائد غرسها في نفوس الأعضاء هي⁽¹⁾:

القائد: هو احد أفراد الجماعة المميزين، ويمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي

(استجابتهم وتفاعلاتهم كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة وعليه فلا يكون القائد إلا

إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها)

الهدف: تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد بها العناية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

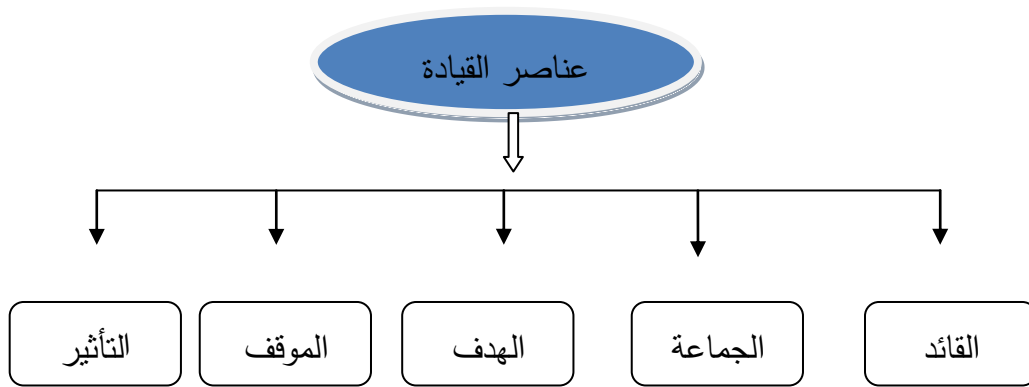
الموقف: وهو البيئة التي يمارس فيه القيادة إذ لا بد وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحت عملية التأثير.

¹ حداد احمد بسام: دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018-2019، ص40

التأثير: عملية التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكياتهم بالاتجاه الذي يرغب ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة"

الشكل رقم 1 يوضح ترتيب عناصر القيادة



المصدر: من إعداد الباحثين

ثالثاً: وظائف القيادة:

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على عمل في التنظيم على الوحدة والتماسك والثقة التامة من أن عضوية في التنظيم مهمة من ناحية وتجربة محددة، ويرى البعض أن القائد المنوط بالمسؤولية الجماعية ينبغي أن يحيط بما ترغب به الجماعة، وأن يفهم مرادها، وأن يدافع بها نحو الهدف إضافة إلى أنه ينبغي له أن يطمئن في مشاركته في تحريك الجماعة وعليه تنقسم المهام إلى قسمين مهام رسمية وأخرى غير رسمية.

المهام الرسمية والغير رسمية للقائد

1) المهام الرسمية للقائد:

➤ **التخطيط:** يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفت منظمته بإنجازها وتحديد الأهداف الجزئية والمرحلية، وهذا عن الطريق ومع خطة عمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح المرؤوسين طبيعة الأهداف العامة، وذلك بالاستماع إلى آرائهم والتعرف على إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف ضماناً لتنفيذ الخطة.

➤ **التنظيم:** هو الأساس في العمل في المنظمة بحيث يجب أن تطبق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويلعب القائد دوراً في هذا المجال وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام.

➤ **التنسيق:** تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد إذ يجب عليه أن يوفق بين النشاطات الفروع المختلفة، حتى تؤكد وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

➤ **الاتصالات:** تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة اتصالات مشتركة ومتعددة بين الفروع، وأن يربطها بالقيادة وذلك تجنباً للمشاكل والعراقيل.

➤ المحافظة على العضوية: وذلك بأن يبقى قريبا من الجماعة.⁽¹⁾

(2) المهام الغير رسمية:

من المؤكد أن النواحي النفسية والسلوكية للعاملين، تؤثر في سير العمل في المنظمة وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها لذلك يجب على القائد يقترب من العاملين ويتعرف عن مشاكلهم ويطلع على ما يعانون من صعوبات ووضع حلول لها وذلك بواسطة كسر العوامل والحواجز بين القائد والعمال من اجل إقامة العلاقة طبيعية بينه وبين أعضاء المنظمة وكذلك تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة بحيث يجب على القائد الذي يريد القيادة النجاح للمنظمة التطور بين القائد والعاملين معه، وذلك للرعاية والاهتمام بحل مشاكلهم والقضاء على العوامل المحبطة لهم.⁽²⁾

رابعا: أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، فهي تؤثر على مستوى الأداء العام للعاملين ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية⁽³⁾:

_ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج

_ توجيه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية نحو تحقيق الأهداف

¹ سهاتي حاتم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل

والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2016-2017، ص26.

² سماتي حاتم: مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ عبد الجليل مقدم وشتاق سميحة: تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة

ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، فيفري 2018، ص39

ـ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

ـ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة

ويؤكد الباحث خلف العنزي على أن "القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمرارها، فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة السليمة والمقنعة) وهم الذين سيتابعون ويراقبون (الرقابة البناءة)، ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة(عمليا وسلوكيا وإنسانيا) ثم هم الذين يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والإقدام والثقة المتبادلة، وإن أي منظمة مهما تضمنت عاملين ذوي الكفاءة وإمكانات فإنها تظل بحاجة دائما إلى قيادة توجهها وتنسيق بين الجهود وتحفز الهمم وتثبت روح الحماس لتحقيق الأهداف".⁽¹⁾

¹ مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المميزة الجديدة، دار المنهل للنشر والتوزيع، دط، 2012، ص 20-

خامسا: أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت وأدناه نوضح أربعة أنماط وهي:

1- النمط أو الأسلوب التسلطي: تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل. وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

2- النمط الديمقراطي (الشوري): يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويعوض السلطة لمرؤوسيه.

3- النمط التسبيبي: وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراته م لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا بين أفراد المجموعة أو بعدم قدرته على إدارة المجموعة أو كنوع من اللامبالاة¹.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة ليفين-ليب-وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب التسبيبي، وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة. فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي إلا أن العدوانية والاستياء والإتكالية كانت اشد بين المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط وكان الأفراد العاملون تحت إمرة

¹ بشير علاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2020، ص 22-23

قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصاله، وأما الأفراد العاملون تحت إمرة قائد تسيبي فكانت اقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

4- النمط الدبلوماسي: وهو النمط الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع رؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة رؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى رؤوسيه بأنهم سيشاركونه دون أن يشركهم فعلا، فهو يقود رؤوسيه بشورية متسلطة.⁽¹⁾

نظريات القيادة:

¹ المرجع نفسه، ص 22-23.

سادسا: النظريات المفسرة للقيادة

(1) النظرية الموقفية للقيادة:

تعتمد هذه النظرية ل "ميرساي وبلوشار" في الإشراف على بعدين أساسيين لدراسة "أهاي" وهما الاعتبار والاهتمام بالهيكل وعلى متغير موقف واحد وهو نضج الإلتباع.

إن هذه النظرية التي ظهرت باسم "نظرية دورة الحياة" الإشراف يعتبر امتداد لنظرية نمط الإشراف والبعدين الأساسيين لسلوك المشرف في نظرية الموقفية للقيادة هما:

سلوك المهمة: ويتمثل في تحديد التساند المشرف وتنظيمه لادوار أفراد مجموعة العمل والتوضي ح لكل فرد والمهمة التي يجب أن يقوم بها متى وكيف.

ويتميز هذا السلوك بوجود التنظيم وجودته، وتحديد قنوات الاتصال وطرف انجاز الأعمال وهو بذلك مشابه لبعد الاهتمام بالشكل.

سلوك العلاقات: ويمثل في محافظة القائد بصفته المشرف على العلاقات الشخصية متميزة مع الإلتباع كما تتميز بقنوات اتصال مفتوحة من القصة إلى القاعدة، وبإبداء المساهمة وتسهيل العمل للإلتباع عند انجازهم لمهامهم وهو يقترب من بعد الاعتبار في الدراسات¹.

¹ احمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2002،

(2) نظرية القيادة في المدخل الموقفي: تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في حساب عوامل أخرى

تسميها بالموقف القيادي، هذا الموقف الذي تصنفه كل من مهام العمل وأفراد الفريق ووضعية القائد ضمن جماعة العمل وبالتالي فان القائد يتصرف طبقا للموقف الذي يكون فيه والذي يتغير بتغيير عناصر الموقف.

(3) نظرية السمات: ركزت البحوث المبكرة على القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد

وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ولقد قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، إلا أن هذه النظرة لم تصمد أمام الواقع، وذلك أن أنواعا مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافات المختلفة، وصحيح أن هناك سمات موحدة، وتشير نتائج البحوث والدراسات إلا أنه ليست هناك سعة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات. ويلاحظ أن السمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة لأخرى حسب وظيفتها أو تغير هذه الوظيفة نتيجة للظروف الاجتماعية التي تمر بها الجماعة والقائد ليس شخصا يتصف بمجموعة محددة وثابتة من سمات الشخصية، لكنه ببساطة عضو من أعضاء الجماعة يدرسه أعضاؤها بتكرار أكثر وبثبات أكبر على أنه يقوم بسلوك تأثيري على الجماعة ولاشك أن كل أعضاء الجماعة تقريبا تحت بعض الظروف سوف يؤثر على آخرين النشطين يكون غير كامل والملاحظة الهامة التي نسوقها هنا أن الفرق بين القائد والإتباع فيما يتعلق سمات القيادة إنما هو الفرق في الدرجة وليس التنوع.

إن الأهمية النسبية لهذه السمات تتوقف على طبيعة المواقف الاجتماعية التي توجد فيها الجماعة

والأهداف التي تسعى الجماعة لتحقيقها، أهمية هذه السمات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة⁽¹⁾

ولقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد أهمها:

السمات الجسمية: وهنا نجد أن للقادة ميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع وأثقل وزنا منهم خصوصا حين

يشترط في القائد أن تكون أقوى من أعضاء الجماعة وحين يكون هدف الجماعة هو القتال مع غيرها

وهنا أيضا تجد أن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطا من الأتباع.

ـ السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقا من ناحية الذكاء العام من الأتباع، خاصة في

الجماعات ألا تكون ذات طبيعة أكاديمية على انه لوحظ أن القائد الذي تزيد نسبته وكأنه عن متوسط

ذكاء أفراد الجماعة بأكثر من انحرافتين معياريين يكون الفارق بينه وبين الأتباع واضحا في الميول والقيم

والاتجاهات مما قد يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكاؤه اقرب إلى المتوسط

ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة.

وكذلك لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة وأثرى معرفة وواسع أفقا أو ابعد نظرا وانقد بصيرة

واقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير وأفضل من

حيث الطلاقة اللفظية، واحكم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

ـ السمات الانفعالية: هنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإدارة والثقة

والنفس ومعرفة النفس وضبط النفس.

¹ شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2002، ص ص 82-85.

السّمات الاجتماعية: وهنا نجد أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة "، وكذلك نجد أن القائد يميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع".

واقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاورهم، وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم. وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل ايجابي في النشاط الاجتماعي، وانه أكثر من حيث المهارة الاجتماعية، وهو اقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة وابرع في لم شملها والإبقاء عليها.

سمات عامة: وهذه تشمل المظهر المعقول والمحافظة على الوقت، ومعرفة العمل والإمام والإفتخارية والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والاجتماعية والتواضع.

خلاصة

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أشكال ومشاعر أفراد الآخرين أو في سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد ومؤلفاته ورسوماته واختراعه وابتكاراته فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين ومنه استنتجنا أن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب شخصية القائد وإتباعه والنمط الذي يتماشى معهم أو هذا يبقى من القائد حسب إحساسه وفهمه لمرؤوسيه وما يدور بداخل جماعته والمساهمة في الأعمال وتوجيه مرؤوسيه للقيام بأفضل الأعمال والانجازات ومنه فان القيادة تعد العنصر المؤثر في التنظيم والقدرة على تغيير الموظفين وإقناعهم بان تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق أهدافهم وتعتبر القيادة جزء مكمل للإدارة في تحقيق فعالية القائد داخل المؤسسة بالنمط القيادي في المجتمع.

الفصل الثالث الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي

ثانياً: مراحل تقييم الأداء

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي (الهيكل الكامن في التقييم)

خامساً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

سادساً: أهمية الأداء الوظيفي

سابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

ثامناً: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

خلاصة

تمهيد:

يرتبط ازدياد نمو المنظمات واتساع تطلع عملها من خلال اختلال موضوع الأداء الوظيفي لاعتباره جزءا من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية ومنه تعد عملية الأداء الوظيفي طريقة من الطرق الإدارية الهامة والمعقدة فهو بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط ومنه فان الغرض من هذا الفصل يتمثل في إلقاء الضوء على عملية إدارة العمال بحيث سيتم التعرض إلى مفهوم الأداء، مكونات الأداء الوظيفي، محددات وأبعاد والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وكذلك سوف نتطرق في هذه الجزئية إلى الأهمية الأداء والعلاقة بين كل من القيادة والأداء الوظيفي.

وبالتالي يعتبر الأداء الوظيفي مهم جدا في حياة المؤسسة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها فهو المؤشر نحو تقدمها لتحقيق الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار والمنافسة في ظل الظروف والمتغيرات الداخلية للمؤسسة.

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي

إذا كان تحقيق أداء فعال في العمل يمثل هدف رئيسي من الأهداف إدارة القوى العاملة، فإن بناء مقاييس لتقييم هذا الأداء وضع قرارات تهدف إلى التأثير على فعالية، يتطلب بادئ ذي بدء توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء وماهية مكوناته ومتطلباته وبمجرد معرفة اسم ونوع العمل المطلوب أدائه، ليس كافياً للاستدلال على المحتويات هذا العمل والمواصفات المطلوبة في الفرد الذي يقوم بهز معرفة أن الفرد ما يقوم بالبيع وإن آخر يقوم بالتشطيب والتجهيز،¹ وإن ثالثاً يقوم بالإشراف على المخازن لا توضع الجوانب السلوكية التي يتضمنها أداء كل من هذه الأعمال ولا تفصح على الخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي يقوم بكل منها.⁽¹⁾

وبالتالي تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباط بين هذه الأنشطة والمهام ويمكن تحديد المكونات وفقاً بما يلي:

الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل، المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء⁽²⁾، درجة التجانس بين السلوك المطلوب، بيئة العمل التي ينصب عليها الأداء، الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء تعي المهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في الظروف المعينة وتنفيذ عمليات رسمية، العلاقة بين الأنشطة والمهام والتي بدورها تتمثل في تجميع علاقة التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة

والنشر، ط2 بيروت، المكتبة المركزية، جامعة بغداد، 1979، ص 331.

² عبد المالك الشريف طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص162.

هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم وكل هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة⁽¹⁾

ويمكن القول انه كي يتأسس الإداري الإدارة هو يتربص فيها فعليه وضع مقاييس لجس نبضا وذلك من خلال معرفته بمكوناتها وما يدور حولها من محتويات العمل، حيث تظهر مكونات الأداء الوظيفي في القيام بالأعمال المختلفة داخل الإدارة، كما تبرز هذه المكونات في مجموعة من المهام الموجهة للعامل. فدراسة المكونات تتجلى في النشاط الذي يقوم به الفرد وطبيعة ذلك العمل الذي يميز كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى كما أن النوع الأداء هو جوهر والأساس في حل في كل غموض.

لذلك فإن أيضا دراسة "مكونات الأداء أو ما شاع تسميتها بتحليل العمل تمثل مصدرا أساسا للمعلومات لازمة لقياس فعالية الأداء في العمل، وهي أيضا لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد ومنها تشتق محتويات برامج التدريب وعلى أساسها تقييم الأعمال ويصمم هيكل الأجور والحوافز⁽²⁾

تعد دراستنا لهذا العنصر هو تحديد بالأخص ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام وأيضا كل الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

ومنه إن دراستنا لهذه المكونات تمثل مصدرا أساسيا للمعلومات التي يبنى عليها الكثير من البرامج القوى العاملة وهذه المعلومات لازمة لقياس فعالية الأداء في العمل وهي أيضا لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد وهذه المكونات هي:

¹ مليكة بغالية: تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، رسالة ماستر في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم،

جامعة عبد الرحمان بن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص 37.

² احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 331-334.

➤ **الجهد المبذول:** والذي بدوره يعبر مقدار الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال

فترة معينة وبواسطة قياس سرعة الأداء أو كمية خلال فترة زمنية وجيزة للطاقة المبذولة.

➤ **نوعية الجهد:** هو مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول وسرعة الأداء وكمية ويندرج

تحت المعيار النوعي

➤ **للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج المواصفات ودرجة الإبداع والابتكار في**

الأداء.

➤ **نمط الأداء:** والمقصود به هو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل بواسطة يمكن قياس

التدريب التي تم الوصول لها إلى حل مشكلة معينة⁽¹⁾

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين عليها تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات

متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهمها:

- 1 - **وضع توقعات العاملين:** وهي أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالإنفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.
- 2 - **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على كيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى معايير معتمدة.
- 3 - **تقويم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظم ة ومعرفة كل المستويات أدائه بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

¹ - المرجع نفسه، ص 198.

4 -التغذية الراجعة: وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل وهي بالضرورة للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل.

5 - اتخاذ القرارات الإدارية: وهي مرحلة مهمة يتم من خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل والفصل.

6 -وضع خطط لتطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد.⁽¹⁾

ثالثا:محددات الأداء الوظيفي

يفرض البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه صفات ذاتية وتكوين الشخصي ومؤهلات تعليمية، ويرى البعض الآخر أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل التي من خلالها يتم تحديد مستوى أداء العاملين وهي كالتالي:

➤الرغبة أو الدافع الفردي للعمل : الذي يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد والتي

تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظرا لأهميته الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات.

فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، استفادت من الدراسات في ظهور نماذج للدوافع والتي أصبحت لها تأثير كبير على أداء العاملين.

¹ عبد الجليل مقدم وشناق سميحة: مرجع سبق ذكره، ص42

➤ **بيئة العمل:** أن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة وهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة وإن سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات عالمية إقليمية محلية وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لابد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

➤ **القدرة على الأداء:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي محددات الأداء التي تعتمد على ثلاث عوامل هي الجهد المبذول، والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي⁽¹⁾

➤ **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته وتتألف من محصلة. _ اتجاهاته وحاجاته التي تسعى لإشباعها.

_ المواقف التي تتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

➤ **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشبع حاجاته جميعا، وتتمثل في ملامح مادية مثل العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

➤ **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المرتبطة بالعمل، فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء

¹ ريم الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد

مهامه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء بالإضافة أنها تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف لدورها من محصلة:

_ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

_ المهارة أي التمكن من الترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

مدى وضوح الدور⁽¹⁾

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في كونها تعمل على ضبط سلوكيات القائد في حين أن هناك نظرة مخالفة تقرر أن هذا العمل هو نتاج عدة محددات تتمثل في الميل والإرادة، حب العمل ونقصد هنا بان العامل إذا كان لديه رغبة في العمل لا لابد أن يكون هناك إبداع، إضافة إلى ذلك توفير الجو المناسب للقيام بالمهام المطلوبة وهذا كله ناتج عن كفاءة إدارة المؤسسة ومدى معرفة إمكانيات كل عامل فيها، وعليه فان كلما كانت طبيعة العمل وطريقة استخدامها والعامل كلها كانت هناك إنتاجية فعالية من قبل الموظف.

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي (الهيكل الكامن في التقييم)

سلوك أداء المهمة:

تحتاج المؤسسة وتقيم الأفراد العاملين الذين يؤدون أداء حسنا وهؤلاء يعتبرون ثروة ثمينة للمؤسسة، ويعتبر أداء المهمة (Task performance) مؤشر واضح اتجاه قابلية ومهارة وكفاءة الفرد العامل-

¹ عبد الله عبد الرحمان النيمان: الرقابة والإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية

والعاملون الذين يحققون المستويات العالمية من الأداء من المحتمل أن يكونوا مقيمين أكثر وإن ينظر لهم بشكل ايجابي أكثر من قبل الآخرين وأدائهم سيكون معترف به وكافئ.

إن سلوك أداء المهمة يعني سلوك الأفراد الخاص بأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم في حين، فالسلوك أداء المهمة يتضمن السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل صنع منتجات وبيعها وتسليم الخدمات وإطاعة المدراء وجدولة الأعمال وغيرها، إنه الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد العاملين الأنشطة المعروفة رسمياً على أنها جزء من وظائفهم والأنشطة التي تساهم في الجوهر الفني للمؤسسة إما بشكل مباشر عن طريق التنفيذ جزء من عملياتها التقنية أو بشكل غير مباشر عن طريق تزوده بالمواد اللازمة أو الخدمات.

وإن سلوك أداء المهمة يتضمن ثلاث جوانب:

الجانب الأول يعكس الأنشطة التحويلية الأساسية مثل إكمال واجبات المتعلقة بالعمل والثاني يعكس الجوانب التي تخدم الأنشطة التحويلية مثل قلة أخطاء العمل أما الجانب الثالث فيتعلق بالاتصالات المكتوبة والشفوية.

في هذه الدراسة سنعتمد على هذه الجوانب الثلاثة في قياس سلوك أداء المهمة يعكس أداء المهمة كيف يؤدي الأفراد العاملين نشاطاتهم المخصصة لهم ويشير هذا البعد من الأداء إلى ما يسمى بأداء الدور الداخلي وإلى الجوانب الجوهرية لوظيفية الفرد أي تتعلق بإكمال الواجبات المحددة للفرد العامل وإنجاز

المسؤوليات المذكورة في الوصف الوظيفي والقيام بالمتطلبات الرسمية لأداء الوظيفة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداء العامل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

أداء المواطنة التنظيمية:

على الرغم من وجود اتفاق بالإجماع حول وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات، إلا أن هناك تقارب اقل بكثير بخصوص الدعامات الفكرية والنظرية لهذه السلوكيات المرغوبة، وتتعلق الأهمية العملية لمفهوم المواطنة التنظيمية من إشارة (Katj) إلا أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود من الأجل الطويل، حيث غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون حاليا مصطلح المواطنة التنظيمية، ويعود أصل مصطلح المواطنة التنظيمية إلى عمل في دراسته المعنوية ب إعادة تقييم وتفسير فرضية الرضا الوظيفي بسبب الأداء الوظيفي وبالرغم من تنبيه katj () لأهمته هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ لا في الثمانيات حيث استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية، واليوم هناك قبول واسع بان سلوكيات المواطنة التنظيمية تسرع من فعالية المنظمة في الحقيقة هي قد تكون عنصر أساسي في استقرار وضمان بقاء المنظمة في أوقات عدم التأكد والتغيير البيئي السريع.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية أهمها ما طرحه (organ) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك التطوعي الاختياري الذي يندرج تحت نظام الحوافر الرسمي في المؤسسة والهادف إلى تقرير أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك

¹ سعدي علي الفنزوي وعامر علي العطوي: فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم

المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعة وليس جزء من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين، فالموظف لا يحاسب إذ لم يتم به باعتباره عملاً اختياريًا، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل الأساسية والواجب المقرر، ويعرف أيضًا سلوك المواطنة بأنه السلوكيات التي تحمل في ثناياها الصبغة الترويجية الانتسابية التي تظهر رغبة الفرد بالمحافظة على علاقات إيجابية وطيدة مع الجهة المستهدفة (زملاء العمل أو المنظمة) والمساهمة في نجاحهم.

وقد أشار Jaireman et al إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بثلاث خصائص هي:

— يعتبر سلوك اختياري.

— يحقق المنفعة للآخرين (الأفراد أو منظمة)

— لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ما هي الأبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية إلا أن هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الأدبيات.

الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة إلى بعدين رئيسيين هما (البعد الفردي) والذي يعني مساعدة الموظفين للآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل) أما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي) والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية.

أما الاتجاه الثاني فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية وهي:

— الإيثار ويقصد به سلوك موجه لمساعدة الآخرين (زملاء أو رؤساء) داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة.

_ الوعي ويعني نشاط تنفيذ الواجبات التي تكون خارج المتطلبات الدنيا للعمل.

_ الكياسة وتعني سلوك إنذار أو تنبيه زملاء العمل الآخرين على التغييرات التي تؤثر على مهامهم.

_ الروح الرياضية وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف دون أي شكوى أو تذمر.

_ السلوك الحضاري ويقصد به سلوك المشاركة بمسؤولية في الإدارة أمور المنظمة مثل حضور الاجتماعات وقراءات مذكرات المنظمات وإعلاناتها.

وفي هذه الدراسة سنعتمد على الاتجاه الأول مع الاختصار على البعد المنظمي فقط، وذلك وفقا للمتطلبات التطبيقية للدراسة ولطبيعة متغيرات الدراسة الأخرى وأهداف البحث.

سلوك العمل المنحرف:

يقصد بسلوك العمل المنحرف السلوكيات التي تؤدي المنظمة بشكل مباشر عن طريق التأثير سلبا على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فعاليتهم.

فهو إذن سلوك تطوعي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤدي أما بالمنظمة أو أعضائها أو كلاهما.

ويشير Raeling إلى السلوك المنحرف بأنه الممارسات الأخلاقية للعاملين والغياب والتهرب عن العمل وتضخيم الأمور واللامبالاة وعدم النضج ، أو أي سلوك مقصود من ناحية الفرد العامل ينظر له من قبل المنظمة على انه معاكس (نقيض) لمصلحة الشرعية.

وفي نفس السياق يعرف كل من Gruyx و Sackett سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك مقصود تطوعي لا أخلاقي يمارسه الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل بها يؤدي المنظمة و ممتلكاتها أو موظفيها بشكل يؤثر على فعالية عمل المنظمة ويطلق على السلوك العمل المنحرف أيضا بالعداء التنظيمي وسلوك العمل المعطل أو السلوك الاجتماعي.

وفي السنوات الحالية اكتسب سلوك العمل المنحرف اهتمام متزايد بين الباحثين التنظيميين، فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل غير المرغوبة ويعود سبب هذا الاهتمام إلى الانتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلا عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات فمثلا السرقة التي تعد شكل واحد من الأشكال هذا السلوك، تخمن التكاليف التي تكبدها المنظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بزيادة 200 بليون كل سنة، ويتضمن سلوك العمل المنحرف العديد من الممارسات مثل السرقة والعنف وحوادث التخريب والاحتمال وحجب الجهد والسلوك و السلوك العدواني والعمل الرديء وسوء استعمال الوقت والموارد الرشوة والتزوير.

وقد حدد Gruys سلوك من سلوكيات العمل المنحرف المذكور في الأدبيات السابقة، وقد استخدم التصنيف المنطقي وتقنية التحليل العاملي يتقدم 11 فئة من سلوكيات العمل المنحرف، وهذه المقدمة في أدناه تعطي تصور عن مدى الواسع لمثل هذه السلوكيات و لا كنها لا تعطي التصور الشامل عنها:

__ السرقة والسلوكيات ذات العلاقة (سرقة الأموال والممتلكات، إعطاء السلع أو الخدمات، وسوء استخدام الخصوصيات المالية الممنوحة).

__ تدمير الممتلكات (تشويه، أضرار أو تحطيم الممتلكات).

__ سوء استعمال المعلومات (إفشاء، المعلومات وتزوير السجلات).

- _ سوء استعمال الوقت والموارد (هدر الوقت، إجراء الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل).
- _ السلوك غير الأمن (من الخطر) (الفشل في إتباع إجراءات السلامة والأمان في مكان العمل).
- _ الحضور السيئ (الغياب والتأخر دون عذر وسوء استعمال الإجازات المرضية).
- _ صعب جودة العمل (الإهمال والبطء عمدا في أداء العمل).
- _ استعمال الكحول (القدوم للعمل تحت تأثير الكحول).
- _ استعمال المخدرات (استعمال أو بيع المخدرات في العمل).
- _ الأعمال الشفوية الغير ملائمة (المجادلة مع الزبائن، مضايقة زملاء العمل شفويا).
- _ الأفعال الجسدية الغير ملائمة (الاعتداء الجسدي أو الجنسي).

وهناك من صنف أبعاد الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

- 1_ كمية الجهد المبذول:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كمية من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافر التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافر مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز عامل على الإنتاج وزيادة الجهد".⁽¹⁾

¹ الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مالية صالح تيسة، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014 ص65.

2_ نوعية الجهد : تعني بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة،

ومن ابرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية معينة ، ومن ابرز المقاييس التي يمكن

استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

-الخبرة السابقة: من خلال أن المشرف على الإنتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على

نوعية الجهد وجودته.

3_ الاتصال بالعملاء والزبائن: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة

والنوعية، وهو بمثابة تقييم العمال والزبائن السلعة أو خدمة المنتجة، ويتم ذلك عن طريق استخدام مسح

لآرائهم وغالبا ما يتم إجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث والدراسات للتأكد

من أن العينة صادقة علميا.⁽¹⁾

خامسا:العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعتبر تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي بأنه مجال واسع متشعب الأبعاد ولأن تلك

العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يرى بعض

الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في حجم طبيعة التفاعل بين المحددات الأداء الوظيفي وإلى جانب

تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

¹ آسيا قرنيط ومريم حسونة: الحوافر وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية

الإستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم

والعمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016-

2017، ص 48.

- _ غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب دائما لا تستطيع قياس ما تحقّقه من إنتاج ومحاسبة موظفيها على المستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.
- _ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ومنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات ادني وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لهؤلاء الموظفين.
- _ مشكلات الرضا الوظيفي : إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضها لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء والرضا لا يقتصر على الحوافر المادية وحدها بل يتأثر بالحوافر المعنوية على حد سواء.
- _ التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدودة من العمل.
- _ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فإذا كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال والترقيات والعلاوات والمكانات والحوافز المالية الأخرى التي تجهل عليها⁽¹⁾ يمكن استخلاص أن عوامل الأداء الوظيفي قائمة على مبدئين يظهر الأول في تطبيق القوانين، أما الثاني يعتمد على حرية الأداء، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من الخطط الإستراتيجية، وهذا لا

¹ قرواش وهيبه: علاقة الأنماط القيادية الوظيفي لدى الفاعلين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، 2015، ص 90.

يستند على التدخل فيما يقوم به العاملين، إضافة إلى ذلك أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى خلق الشفافية والتمهيش للعامل وذلك من خلال عدم إعطائه الفرصة الممكنة في الإبداء برأيه اتجاه الأفكار المقترحة من قبل أرباب العمل، وهذا ما يجعله يتراجع في مستوى أدائه مما ينجم عنه عدم الانضباط داخل العمل وهذا يخلق نوع من الفوضى فهذا الأخير لا يمكنه أن يحقق نتيجة ايجابية اتجاه المؤسسة أن عدم الضبط الإداري يساهم في خلق نوع من اللامبالاة أو عدم القيام بالأعمال المطلوبة في الوقت المحددة، فكلما كان هناك مناخ منظم داخل المؤسسة كلما كان تسيير العمل فعال وكفؤ ويساعد على الأداء الوظيفي، فكل عامل بصمته الخاصة نحو المؤسسة ولكن يعتمد على الدفعة من خلال الاهتمام به وتوفير جو مناسب يخدمه ويمثل ذلك في التحفيزات والكفاءات و لأنه من خلال فهم المهام المترتبة على أداء العامل، فإن هذا يتطلب من العمل بجهد اكبر وتقديم ما لديه من إبداعات وتزويد المؤسسة بمهارته وإبداعاته رغم المشاكل التي تعترضه.

سادسا: أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي كبيرة في منظمة نذكر منها:

- 1 تتألف أي عملية من عدة عوامل مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج منتجات وتحقيق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة عوامل تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عملية الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة.
- والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية، ويحول المواد الخام (الموارد) إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح

وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية، وأفضل قدرة، وأقل كلفة وأكثر ربحاً.⁽¹⁾

2 يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءاً متميزاً ومن ثمة يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.⁽²⁾

ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظراً منظمة إلى ارتباطه بدوره حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة التمييز ثم مرحلة الريادة، ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مرتحل النمو والدخول في المرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

3 كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

حسب ما تبين لنا أن الأداء الوظيفي يمتاز بأهمية تحقق أفاق جديدة وأهداف خادمة له، وتكون أما مادية أو معنوية فالأداء هنا يلعب دوراً فعالاً وعلاقته بالإنسان هي علاقة ترابطية بواسطتها يمكن الوصول إلى معرفة قيمة المؤسسة والعملية الإنتاجية التي تقوم بها، باعتباره ١ حوصلة لجميع الأنشطة في كافة

¹ أسيا قرنيط ومريم حسونة: الحوافر وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2016-2017، ص 49-50.

² المرجع نفسه: ص 50.

بمستويات، فان قيام العاملين بأدائهم لواجباتهم على أكمل وجه يحقق استقرار دائم للمؤسسة، كما أن الأداء ما جعله يتميز عن غيره هو تلك المراحل المتعددة التي يقوم عليها نجاح المؤسسات في كافة المجالات المختلفة.

سابعا :عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء من مجموعة عناصر أهمها: ⁽¹⁾

_المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

_نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمثله من رغبة ومهارات وبراعة والقدرة على التنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.

_ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار وسرعة هذا الانجاز.

_المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي:

تعد ممارسة القيادة من أساليب الفعالة التي اكتسبت قدرا كبيرا من القبول في المنظمات سواء الحكومة أو الخاصة، بسبب النظر إليها على أنها مصدر من مصادر التميز للمنظمات وقدرتها الفائقة على خلق كوادر قيادته تتصف بالكفاءة والمبادئ و التركيز على العاملين، كما أن لها العديد من النتائج الايجابية

¹ عبد الملوك المزودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، ص89.

المهمة التي تتوقف عليها كفاءة ونجاح المنظمات وتفوقها، وتحقيق قدرتها التنافسية من بينها الأداء الوظيفي للعاملين ويأتي ذلك من خلال تركيز هذا النمط القيادي على الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى الأهداف المشتركة، وبإشراكهم في صنع القرار وتمكينهم، وهذا سيولد لديهم شعورا بالشغف للمساهمة في المنظمة مما يعكس على أدائهم الوظيفي مما سيجعل العاملين أصحاب الأداء الجيد أكثر ميولا نحو الأداء المتميز لتحقيق الأهداف.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة والأداء والوظيفي للعاملين وكذلك وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض أبعاد القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بأبعاده، واستهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين الإدراك العاملين للقيادة وأدائهم الوظيفي وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (196) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسبوط في جمهورية مصر العربية، وتم اختبار الفروض بالاستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بالاستخدام البرامج الإحصائي⁽¹⁾

¹ أماني موسى عبد الجليل: العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية الإدارة والسلوك

التنظيمي، جامعة أسبوط، مصر، الموقع الالكتروني lurjournal.net تم تصفح الموقع يوم 2022/22/05، على الساعة

ثامنا: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي الموظفين اهتماما كبيرا من قبل الباحثين وأصحاب المنظمات وتعددت بالتالي النظريات التي تتناوله بتعدد المداخل والأداء، وذلك على اعتبار انه الركيزة التي يقوم عليها الإنتاج وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفيما يلي سوف يتم التطرق لبعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا لأداء وأفكار كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية.

1) نظريات المدرسة الكلاسيكية: وسوف تعرض ضمن المدرسة النظريات التالية: نظرية

الإدارة العلمية، نظرية الميادين الإدارية، ونظرية البيروقراطية، ولقد اعتمدت هذه المدرسة عددا من الافتراضات حول المنظمات والأفراد أهمها:

نظرت الإنسان نظرة سلبية ومحدودة واعتبرته كائنا اقتصاديا كامن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

اعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة ذات طبيعة روتينية.

أن هناك أسلوبا مثلا لأداء العمال يمكن تطبيقه عالميا وتقوم على عدة مرتكزات هي: تقسيم العمل، التخصص، الإشراف، الرقابة، تتدرج السلطة.

نظرية الإدارة العلمية: اقترنت هذه النظرية بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكا في شركة الفولاذ والفحم في ولاية سلفانيا الأمريكية، وكنتيجة لملاحظاته المكثفة الأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بان الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق

الأسلوب العلمي في الورشة العمل وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء العمال وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج وتوصل إلى أربعة مبادئ علمية للعمل و هي:

إحلال الطرق العلمية محل الطرق التقليدية والعشوائية أو القواعد (الأداء العمل).⁽¹⁾

2) نشوء النظرية الوظيفية:

ترتبط نشوء البنائية الوظيفية بالفكر الوضعي، إذا كانت النزعة الوضعية منذ بداية القرن 19 مؤيدا للعلم ومعارضاً للميتافيزيقية التقليدية، إذا إن تأييدهم للعلم والمنطق التجريبي كان يستند على فكرة الوصول إلى قوانين تخضع لها وقائع والظواهر الاجتماعية، ومثل هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في تحليل المجتمع البشري الذي هو الآخر يتكون من الأجزاء تسمى بالأنظمة التي لها وظائف يكمل بعضها البعض الآخر:

المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية:

تعتقد النظرية البنائية الوظيفية التي كان رواد كل من "هربرت سبنسر وتالكوت بارسونز، رايت ميلز،

بعشرة مبادئ هي على النحو التالي:

1_ يتكون المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة مهما يكون غرضها وحجمها من الأجزاء ووحدات مختلفة بعضها عن بعض وعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة الواحدة مع الأخرى.

¹ شهير عدلان: اثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع،

جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، سنة 2020، ص70-71.

2_ المجتمع أو الجماعة أو المؤسسة يمكن تحليلها بنيويا وظيفيا إلى أجزاء وعناصر أولية، وإن المؤسسة تتكون من أجزاء وعناصر لكل منها وظائفها الأساسية.

3_ أن الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية وإنما هي أجزاء متكاملة، فكل جزء يكمل الآخر وإن أي تغيير يطرأ على احد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغيير الاجتماعي.⁽¹⁾

4_ أن كل جزء من أجزاء المؤسسة أو النسق له وظائف بنيوية تابعة من طبيعة الجزء، وهذه الوظائف مختلفة نتيجة اختلاف الأجزاء أو الوحدات التركيبية، وعلى الرغم من اختلاف الوظائف فإن هناك درجة من التكامل بينها، لذا فإن وظائف البنى المؤسسية مختلفة لكن على الرغم من الاختلاف فإن هناك تكامل واضحاً بينهما فمثلاً وظيفية المدرس أو الأستاذ في المؤسسة التربوية تختلف عن وظيفية الطالب ولكن وظائف كل منها تكمل بعضها البعض.

5_ الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو يؤديها المجتمع إنما تسبع حاجات التي تشبعها المؤسسات قد تكون حاجات الأساسية أو حاجات اجتماعية وحاجات روحية.

6_ الوظائف التي تؤدي المؤسسة أو الجماعة قد تكون وظائف ظاهرة أو تامة أو وظائف كامنة أو وظائف بناءة أو وظائف هدامة.

¹ مولود وزايد الطيب: النظرية البنائية (ظهورها، روادها، مبادئها، وتطبيقاتها العلمية)، مأخوذ من الموقع الالكتروني

7_ وجود نظام قيمي أو معياري تسيير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات اتصاله وتفاعله مع الآخرين، إضافة إلى تحديده لماهية الأفعال التي يكافئ عليها الفرد أو يعاقب.

8_ تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظام اتصال وعلاقات إنسانية تمرر عن طريقة المعلومات والإعازات من مراكز القيادة إلى مراكز قاعدية أو من مراكز الأخيرة إلى مراكز الأخيرة إلى مراكز القيادة.

9_ تعتقد النظرية البنائية الوظيفية بنظامي سلطة ومنزلة فنظام السلطة في المجتمع أو المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات ويصدر الإعازات والأوامر إلى الأدوار الوسطية أو القاعدية لكي توضع موضع التنفيذ فهناك في النظام ادوار تصدر الأوامر وهناك ادوار تطيعها، أما نظام المنزلة فهو نظام الذي يقضي بمنح الامتيازات والمكافئات للمعلمين الجيدين لشدهم والآخرين من زملائهم إلى العمل الذين يمارسونه علما أن الموازنة بين نظامي السلطة ومنزلة هي شيء ضروري لديمومة المؤسسة والنظام والنسق.

وكانت القضية الثالثة هي منهجية التي يتوجب عليهم إتباعا ففي حين نظر العديد من البنائيين إلى منهجية الفلسفة الوضعية، يوصفها..... منهجيا (methodological conventionalism) عارض آخرون هذا و اختاروا البقاء إلى جانب النظريات النقدية في اختيارهم للمنهجيات التفسيرية لأنها برأيهم الأجدى في دراسة وتحليل السلوك البشري و الاجتماعي وبقي هذا النزاع المنهجي مسيطرا على رواد النظرية حتى هذا.

3) النظرية السلوكية:

جاءت نظرية السلوكية كرد فعل على افتراضات المدرسة الكلاسيكية متهمة إياه بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة لهذا اعتمد النظرية السلوكية في نظريتها إلى الإدارة والعنصر البشري على العلوم الإنسانية مثل: علم النفس - علم الاجتماع من اجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص ومدى العوامل التي تتأثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والحفز وسبل الراحة والروح المعنوية بالإضافة إلى علاقة الفرد بالبيئة من حيث التنشئة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية والأطر التي تحكمها من عادات وتقاليده وظروف معيشة مختلفة⁽¹⁾

المقاربة النظرية:

➤ هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة والأداء منها النظرية الموقفية التي تقوم على افتراض أساس مفاده أن قائد ق لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذ تهيأت الظروف المواتية والبيئة المحيطة لاستخدام مهارات وتحقيق تطلعاته بالإضافة إلى النظرية التفاعلية الرمزية التي تهتم بالعنصر البشري في بيئة العمل وتدعو إلى بناء فريق عمل متكامل بين القادة والمرووسين قائم على التعاون والتفاعل بينهم، ولقد ركزنا في دراستنا على النظرية أن القيادة وظيفة تنظيمية غايتها القيام بالوظائف الاجتماعية التي تحقق أهداف الجماعة، وتتضمن هذه النظرية في أساسها أن القيادة عملية بنائية وظيفية، فالقادة يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركونها فمشكلاتها ومعاييرها وأهدافها ويوطد الصلة مع أعضائها ويحمل على تعاونهم.

من اختيار منهج منا سب لدراسة وأدوات لجمع البيانات

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة وعلم تطبيق، ط3، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 47.

خلاصة الفصل:

إن موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع في تسيير الموارد البشرية المؤسسات، حيث يعتبر المحور الرئيسي التي تبنى المؤسسة عليه جهودها، لتحقيق جل الأهداف ومعرفة كفاءة الأفراد وبالتالي فإن الاهتمام بهذا الموضوع اهد منا حيزا كبيرا في الدراسات السوسيولوجية، لما له من اثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، ولأن عملية تقييمه في المسار الوظيفي تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة والتعرف أيضا على نقاط الضعف ومحاولة تحسين واقع كفاءتها وإن تقييم الأداء الوظيفي ليستهدف في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد والأداء الكلي للمؤسسة أو حتى على مستوى أداء فرص العمل ومنه فإن عملية الأداء الوظيفي ليست عملية مرحلية أو دورية وإنما هي عملية يشترط فيها الاستمرار من أجل ضمان مصداقيتها وتحقيق الغاية منها.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية (إجراءاتها المنهجية ومعطياتها الميدانية)

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة:

2- العينة وكيفية اختيارها

3- المنهج واستخداماته

4- أدوات جمع البيانات

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

تمهيد

يعتبر الجانب الميداني والتطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، إذ يتمكن الباحث من خلالهم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، والإجابة على تساؤلاته، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة المكانية، والزمنية، والبشرية، إضافة إلى تحديد العينة وكيفية اختيارها، والمنهج المستخدم، ثم التطرق لأدوات المعتمدة في جمع البيانات، ثم تحليل وتفسير النتائج.

أولاً: الإجراءات المنهجية

1) مجالات الدراسة

من المؤكد أي بلحث النزول إلى الميدان وذلك للقيام بتحديد مجالات بحثه تحديدا دقيقا لكي تسهل عليه باقي الإجراءات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج من خلالها لذلك تم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية فيما يلي:

أ) المجال المكاني

ويقصد به المجال الذي تمت فيه نطاقه الدراسة التطبيقية وقد وقع اختيارنا على بلدية بوقوس والتي انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 وهي من البلديات النائية التي تقع على الشريط الحدودي تتربع على مساحه 180.60 كلم² تمتاز بطبيعتها الجبلية ويعتمد سكانها على النشاط الفلاحي.

تقع بوقوس شمال شرق ولاية الطارف يحدها من الشمال بلدية عين العسل ومن الجنوب بلدية الزيتونة ومن الشرق الحدود الجزائرية التونسية ومن الغرب بلدية الطارف يبلغ عدد سكانها 10615 نسمة (إحصاء سنة 1998) موزعين على 22 مشقة متباعدة المسافات وبفضل طبيعتها الجبلية تمتاز بوقوس بمناخ ممطر بارد شتاء حيث تتساقط الثلوج على قمم جبال الغرة وحار جاف في الصيف تحتوي على سدين هما سد ماكس وسد بوقوس.

سميت بوقوس بهذا الاسم نسبة إلى القائد البربري يحمل اسم بوقوس عاش في منطقة الأوراس في عهد الكاهنة ومع اجتياح الجيوش الرومانية فر بجيشه إلى منطقة بوقوس استوطنها فلاحه الرومان ونشب بينهما معارك ضاربة قتل فيها ودفن بهذه المنطقة.

مهام المؤسسة (البلدية)

البلدي هي دائرة حكوميّة تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها إنارة الطرق والتجميل الشوارع بالأشجار واللوحات الإرشادية، تنفيذ المخططات للمواطنين ، وتنظيم الأسواق ، تقوم بتصريف مياه الأمطار والمحافظة على النظافة المدينة.

أهداف المؤسسة (البلدية)

- _ تنظيم وتنسيق المدينة وفق مخطط تنظيمي معتمد من الجهات المختصة.
- _ تقديم خدمات متعددة للأهالي القرى مثل الصرف الصحي النظافة والمياه وغيره.
- _ مساعدة أفراد المجتمع وخاصة العاطلين عن العمل من خلال تقديم يد العون لهم ولأسرهم من خلال مشاريع تشغيلية.

ب) المجال الزمني:

يقصد بها الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث منذ بداية البحث الميداني الى نهايته، بحيث امتدت هذه الفترة من 24 جانفي إلى 30 ماي، وكانت عبر ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى: كانت عبارة استطلاعية للمؤسسة فقصد بها التعرف عليها قمنا بمقابلة المسؤولين الأول على المؤسسة وكذلك بعض من الموظفين وكان ذلك يوم 24 جانفي 2023 وكانت الغاية من هذه الزيارة التعرف على هذا تم القبول إجراء دراسة ميدانية أولا وفي نفس اليوم تم قبول إجراء الدراسة من طرف مدير المؤسسة.

المرحلة الثانية: كانت بتاريخ 15 فيفري 2023 حيث أن الغاية من هذه الزيارة هو الحصول على المعلومات متعلقة بالمؤسسة والمتمثلة في التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها وكذلك أهم المصالح الموجودة بها وجمع بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها أيضا.

المرحلة الثالثة: وكانت بتاريخ 30 مارس 2023 وكان الهدف من هذه الزيارة هو توزيع الاستشارات الخاصة بالعينة الخاصة بالعينة المدروسة.

المرحلة الرابعة: كانت بتاريخ 04/04/2023 وكانت الغاية منها استرجاع وثائق الاستثمار كما تم أيضا
تقريغ الاستثمارات وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

(ج) المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في عمال بوقوس والذي يتكون من مجتمع يقدر ب 386 عامل، حيث قسموا
إلى 199 عمال دائمين و 187 عمال دائمين حيث تحتوي على مجموعة من المصالح تتمثل فيما يلي:
الأمانة العامة، مصلحة التقنية كذلك جسدت في مجموعة من المكاتب موزعين عن العمال منهم مكتب
الميزانية، مكتب العمال، مكتب الصفقات، مكتب الحالة المدنية، مكتب التنظيم، مكتب الانتخابات، مكتب
النظافة، مكتب التهيئة العمرانية.

2- العينة وكيفية اختيارها

العينة: هي جزء من مجتمع الدراسة تخضع للطبيعة، ونوع العينة المستعملة يتم اختيارها بطريقة علمية محددة تسمى بالمعاينة يستخدم في الحكم على الكل⁽¹⁾

وقد عرفها عبيدات وآخرون : بأنها تمثل مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي للبحث وبنسبة معينة، بحسب طبيعة البحث وحجم المجتمع الأصلي، بحيث تحمل نفس الصفات أو خصائص المشتركة وتعمل على تحقيق أهداف البحث⁽²⁾

3- منهج الدراسة

تقوم دراستنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الخصائص الراهنة المتعلقة بالظاهرة من خلال جمع البيانات وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل⁽³⁾

¹ - زايدي بلقاسم : منهجية البحث العلمي كيف نكتب بحثا جامعيًا ناجحًا في العلوم الاقتصادية، دار النشر

الجامعي. تلمسان، الجزائر، 2020، ص 245.

² - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

ط 2، 2014، ص 125.

³ - عبد الحليم عمار غربي: منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، الإصدار الأول الإلكتروني،

2019، ص 39

4- أدوات جمع البيانات

يركز البحث على أدوات وتقنيات لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وبما أننا بصدد معرفة اثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي لدى العمال فانه يتعين علينا إتباع بعض الأدوات منها الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق والمراجع ، التي تساعدنا في جمع المعلومات حول الموضوع نتمكن من الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها من هذه الدراسة.

(أ) **الملاحظة:** تعد الملاحظة أداة مهمة من أدوات البحث العلمي إذا عن عن طريقها نحصل على معلومات وحقائق لا يتسنى الحصول عليها بالاعتماد على أدوات الأخرى، فالملاحظة تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي بقصد متابعة ورصد تغيرات تمكن الباحث بذلك من ووصف السلوك فقط وتحليله أو وصفه وتقويمه.¹

وتعرف الملاحظة: أيضا بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبت في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر.²

(ب) **المقابلة:** تعتبر المقابلة استبيانا شفويا يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص تعتبر أيضا من الأدوات المهمة في جمع المعلومات والبيانات من مصادرها الأولية.³

¹ - سماح سالم: البحث الاجتماعي " الاساليب المناهج الاحصاء"، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والنزيع، 2012، ص 163.

² - مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019، ص 68.

³ - مكي مصطفى: البحث العلمي آدابه وقواعده ومناهجه، د ط، دار مومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 72.

كما يمكن أيضا الإشارة إلى أن المقابلة هي حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث ومبحوث). شخص باحث ومجموعة من الأشخاص بغرض الحصول على معلومات دقيقة

يتعذر الحصول عليها بالأدوات والتقنيات الأخرى ويتم تقييد بالكتابة أو التسجيل الصوتي أو المرئي.¹

(ج) الاستمارة: تعتبر الاستمارة وسيلة تستعمل لجمع البيانات من مجموعة من الأسئلة التي تتمحور

حول مشكلة البحث بجوانبها ومتغيراتها والعوامل المؤثرة فيها بقصد جمع بيانات ومعلومات حولها. كما

تعتبر الاستمارة أيضا أداة للحصول على الحقائق وتجميع معلومات على الظروف والأساليب القائمة

بالفعل، وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع المراد

فحص أرائها⁽²⁾

¹- نبيل حميدشة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، العدد 8، 2012 ص 99.

²- احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط 5، ص 230

ثانيا - تحليل وتفسير البيانات الميدانية

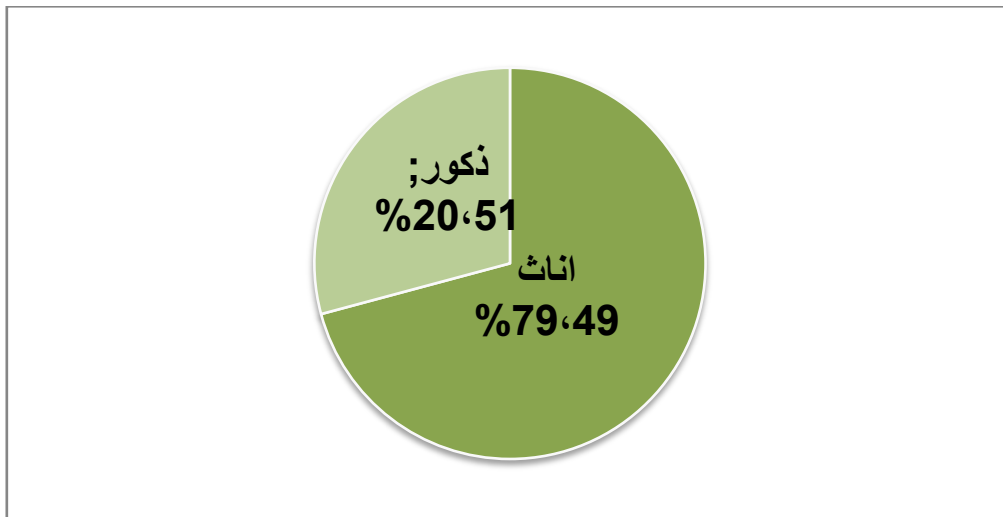
1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	08	20,51%
إناث	31	49,79%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 49,79% من المبحوثين إناث بينما نسبة الذكور قد قدرت بـ 20,51% وهذا الاختلاف راجع إلى طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل خاصة وأن الإناث يطمحون دائما للعمل الإداري نظرا لكثرة الصبر على الأعمال الروتينية وكذلك أنهم يمتلكون الجهد الفكري أكثر من بدني.

الشكل رقم 01: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



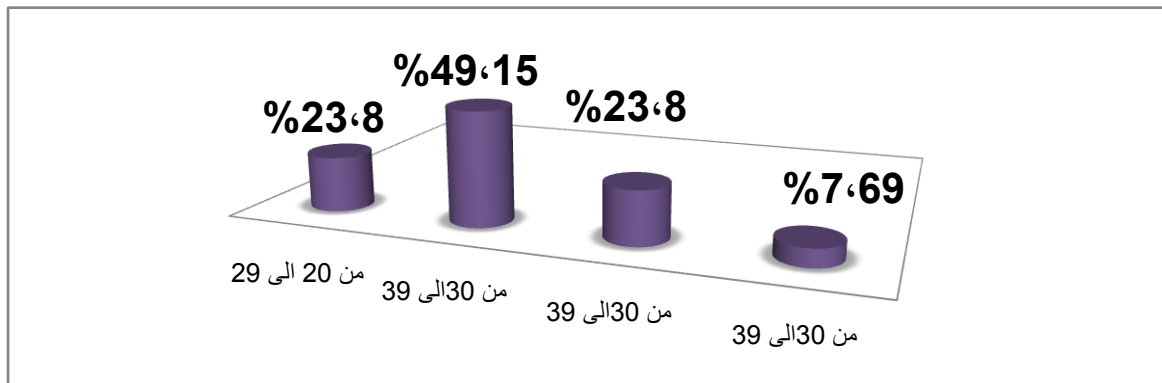
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (01).

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 29 سنة	9	23,08%
من 30 إلى 39 سنة	18	46,15%
من 30 إلى 39 سنة	9	23,08%
من 30 إلى 39 سنة	3	7,69%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن الفئة العمرية التي تتراوح من 30 إلى 39 سنة تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بنسبة 46,15% تليها الفئتين المتساويتين والتي تتراوح من 20 إلى 29 سنة وفي 40 إلى 49 سنة، والتي قدرت نسبتهما بـ 23,08%، في حين نجد أقل فئة عمرية والتي تتراوح من 50 فما فوق حيث حق قدرت نسبتهما بـ 7,69% ومن خلال ذلك تبين أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 إلى 39 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً للعمال في المؤسسة، وهي فئة الشباب، وهذا راجع إلى أنه في هذه الفئة العمرية قد يكون لديها كفاءة أكثر ذات خبرة كما يتميز أصحاب هذه الفئة بأنهم في عمل يتحمل الجهد الفكري، وبالتالي يتجهون إلى العمل الإداري والذي يتطلب جهداً ومهارات وقدرات عالية تفوق نسبتهم الحقيقي.

الشكل رقم 02: اعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب السن.



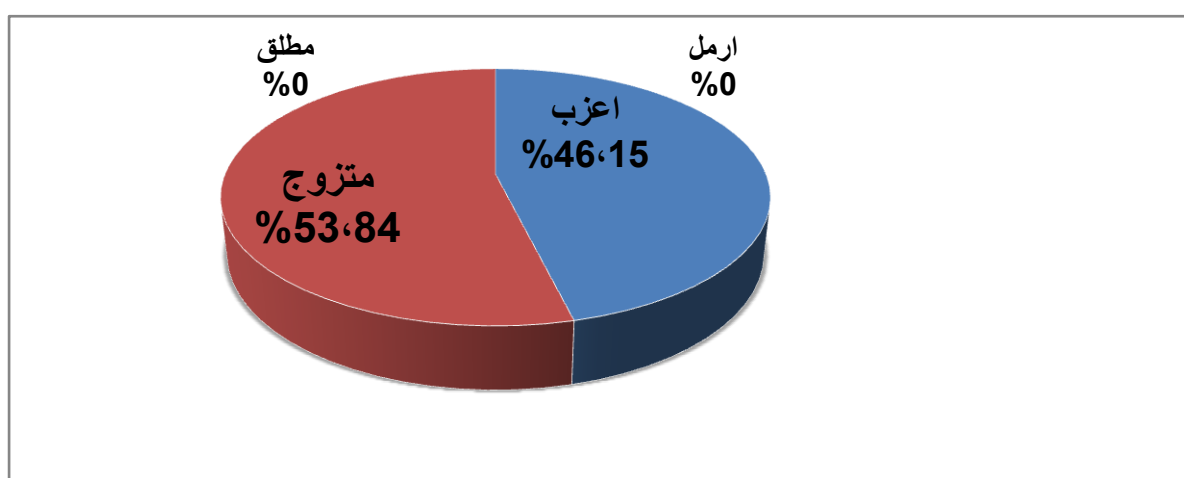
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (02).

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	18	46,15%
متزوج	21	53,84%
مطلق	0	0%
أرمل	0	0%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة البحث وفقا للحالة العائلية يتضح أن 21 من أفراد العينة هم متزوجين بنسبة 53,84% من مجموع عينة البحث، أما الفئة الثانية هي فئة العازبين قد بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 46,15% من مجموع عينة البحث، تليها الفئتين المودومتين وهم فئ المطلقين والأرامل.

الشكل رقم 03: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



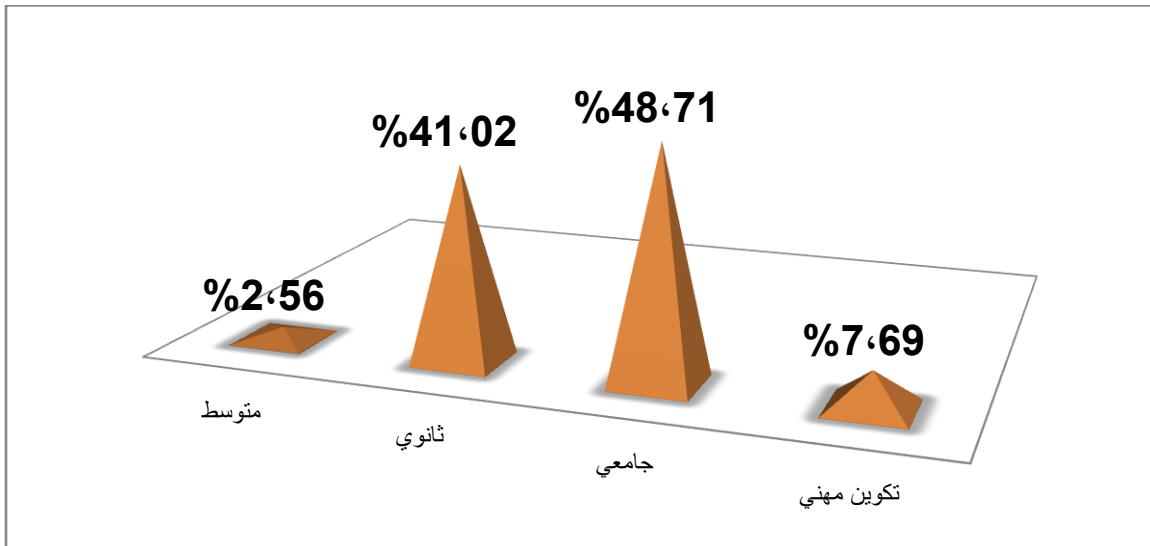
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (03).

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	2,56%
ثانوي	16	41,02%
جامعي	19	48,71%
تكوين مهني	3	7,69%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة البحث وفق المستوى التعليمي يتضح أن 19 فرد من أفراد العينة هم ذوي مستوى جامعي بنسبة 48,71% وهي أعلى نسبة، تليها الفئة الثانية والتي تمثل المستوى الثانوي وقد بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 41,02%، أما فيما يخص الفئة الثالثة وهي فئة التكوين المهني والتي قدرت بـ 3 أفراد وذلك بنسبة 7,69% مما سبق نستنتج أن معظم أفراد العينة هم ذوي مستوى جامعي، وذلك ذلك راجع إلى أنه يجب أن يكون الموظف داخل المؤسسة ذو كفاءة عالية ولديه خبرة كافية حول مجال العمل وكذلك هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتم القبول فيه في المؤسسة.

الشكل رقم 04: رسم بياني مخروطي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



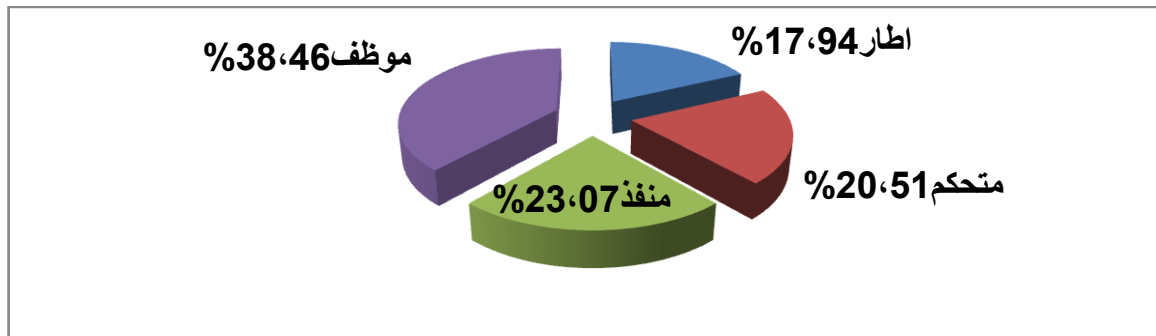
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (04).

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	7	17,94%
متحكم	8	20,51%
منفذ	9	23,07%
موظف	15	38,46%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول رقم 05 الذي يمثل توزيع عينة البحث وفق للتصنيف المهني في المؤسسة يتضح أن 15 فرد من أفراد العينة يشتغلون موظفين وذلك بنسبة 38,46% من مجموع عينة البحث، أما الأفراد يشغلون وظيفت منفذ قد بلغ عددهم 9 أفراد وذلك بنسبة 23,07%، أما الأفراد الذي يشغلون وظيفت متحكم قد بلغ عددهم 8 أفراد وذلك بنسبة 20,51% تليها آخر فئة وهي الفئة التي تشغل منصب إطار حيث قدر عددهم 7 أفراد ذلك بنسبة 23,07% في هذا السياق يمكن القول أن فئة الموظفين هي أكبر فئة داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى ضرورة وجود أكبر قدر ممكن من الموظفين داخل المؤسسة من أجل أداء المهام بطريقة فعالة وكذلك الالتزام.

الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (05).

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	38,46%
من 5 إلى 10 سنوات	13	33,33%
من 11 سنة إلى 15 سنة	6	15,38%
من 16 سنة فأكثر	5	12,82%
المجموع	39	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة حيث تبين لنا أن 15 فرد من مجموعة البحث كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 38,46% وتمثل أعلى نسبة أما الأفراد الذين كانت سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى 10 سنوات قد بلغت عددهم 13 فرد وذلك بنسبة 33,33%، بينما الفئة من 11 إلى 15 سنة قدر عددهم 6 أفراد وذلك بنسبة 15,38%، فحين بلغت فئة من 16 فأكثر 5 أفراد وذلك بنسبة 12,82%، من خلال ما سبق نستنتج أن أغلبية الأفراد كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات وفي هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة تسعى دائماً إلى استقطاب الفئة الشبابية نظراً للقدرة على العمل والإبداع في المجال العمل وذلك بعد تكوين وإخضاعهم للتدريب قاعدي من قبل المؤسسة التي يعملون فيها بغية تحسين أدائهم.

الشكل رقم 06: رسم بياني مخروطي توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (06).

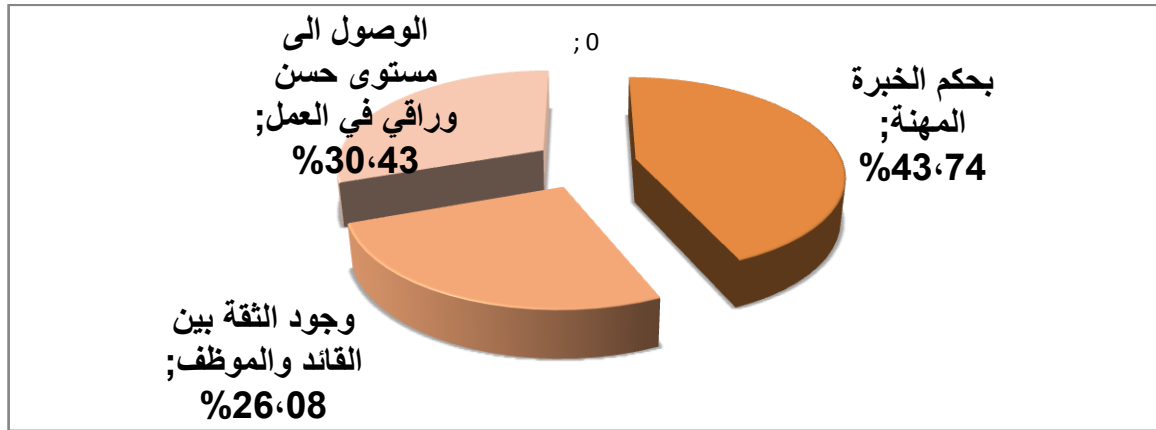
2- المحور الثاني: بيانات متعلقة بطبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة

الجدول رقم 07 : توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	58,97%	بحكم الخبرة المهنية	10	43,47%
			وجود الثقة بين القائد والموظف	06	26,08%
			الوصول الى مستوى حسن وراقي في العمل	07	30,43%
			المجموع	23	100%
لا	16	41,02%			
المجموع	39	100%			

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يبين لنا أن اكبر فئة كانت إجاباتهم بنعم أي أن هناك إتاحة الحرية في ممارسة المهام داخل المؤسسة من قبل المسؤولين والتي قدرت نسبتها بـ 58,97%، وفي المقابل نجد عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم بلا بنسبة 41,02%، أي أنه لا توجد إتاحة الحرية للعامل في ممارسة المهام داخل المؤسسة ، وفي هذا السياق نجد أن سبب إجابة المبحوثين بنعم كانت بحكم الخبرة المهنية والتي قدرت بـ 10 أفراد وذلك بنسبة 43,47%، في حين نجد 7 أفراد من أفراد العينة الذين أجابوا بالوصول إلى مستوى أحسن وراقي في العمل وذلك بنسبة 30,43%، تليها عدد أفراد العينة الذين بلغ عددهم 6 أفراد ويرجعون ذلك إلى وجود الثقة بين القائد والموظف وذلك بنسبة 26,08%، نستنتج فيما سبق أن النمط السائد داخل المؤسسة هو نمط الديمقراطية وذلك راجع إلى قيام العمال بمهامهم وإبداء آرائهم في المؤسسة وذلك يؤثر تأثير إيجابي مما يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

الشكل رقم 07 : دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (07).

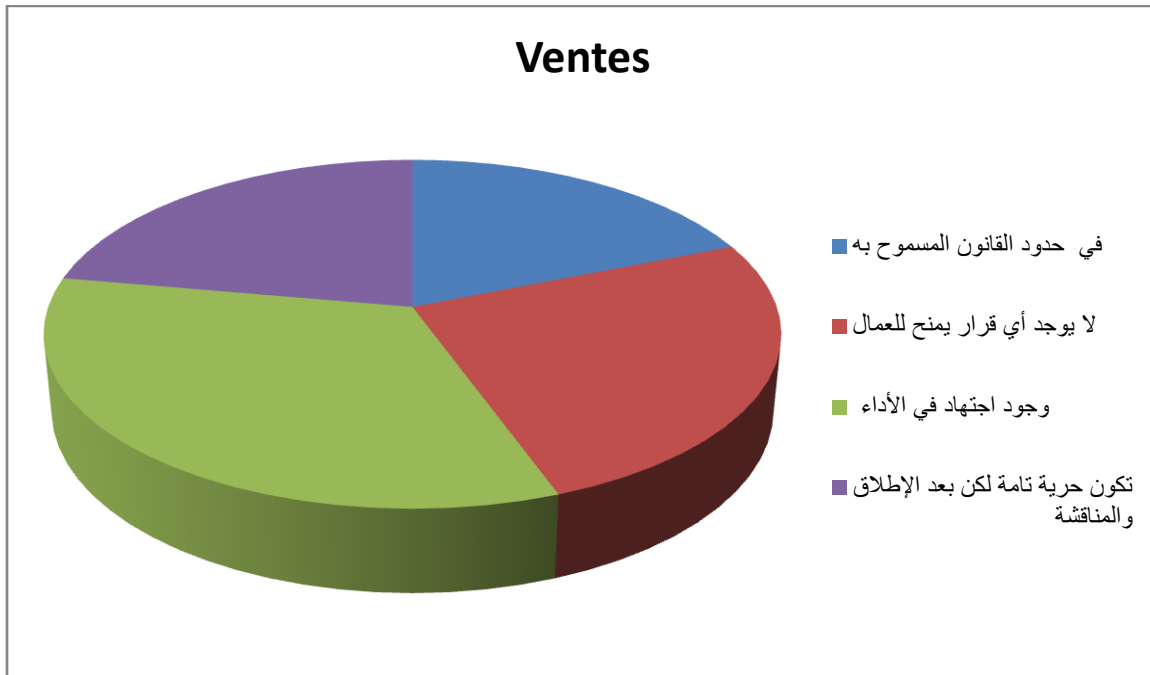
الجدول رقم (08): يمثل مدى منح المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال.

الفئات	التكرارات	النسبة
في حدود القانون المسموح به	07	17,94%
لا يوجد أي قرار يمنح للعمال	09	23,07%
وجود اجتهاد في الأداء	12	76,30%
تكون حرية تامة لكن بعد الإطلاع والمناقشة	11	20,28%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه (8) الذي يوضح مدى منح المسؤول الحرية للعمال في اتخاذ القرار، حيث يتضح لنا أن 12 فردا من أفراد العينة يرون أن هناك وجود إجتهاد في الأداء داخل المؤسسة وهي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 76,30% وهذا الاجتهاد راجع لمدى منح القائد الصلاحيات التي يمكن أن تقدم للعمال، نجد في المقابل الفئة التي تصرح بالحرية التامة لكن بعد الإطلاع والمناقشة حيث بلغ عدد أفرادها 11 فردا وذلك بنسبة 20,28% هذا يعني أنه لا يمكن إصدار أي قرار إلا بعد التأكد منه ووضع العمال في عين الاعتبار لأنهم يعتبرون ركيزة أساسية داخل المؤسسة نظرا لتفاعلهم و الإنشغال التي التي يقدمونها لتطوير المؤسسة فيما يلي نجد الفئة التي تقر بأنه لا يوجد أي قرار يمنح للعمال حيث قدرت

نسبتهم 23،07% وذلك راجع لعدم ثقة المسؤول في الأفكار التي يطرحها العمال وقلة أهميتها بالنسبة له وهذا نوع من التسلط والانهياز، وأخيرا نجد الفئة التي تصرح بأن الحرية تمنح للعمال في حدود المسموح والمعقول وذلك بنسبة 94،17% حيث أن المسؤول يأخذ بعين الاعتبار آراء العمال وإذا كانت صائبة أم لا ثم يقوم بإصدار القرار الصحيح الذي يخدم الجميع.

الشكل رقم 08 : دائرة نسبوية يمثل مدى منح المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (08).

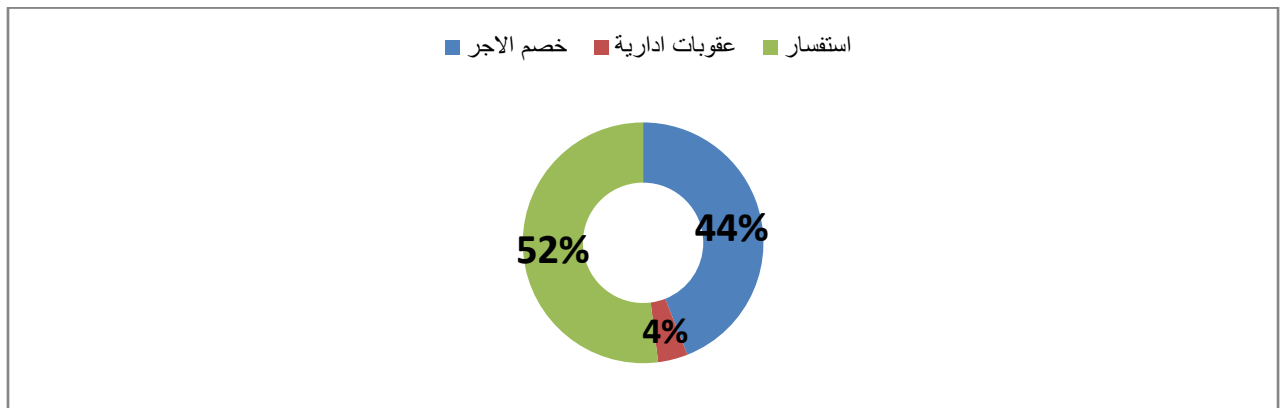
الجدول رقم 09 : يمثل ما اذا كان المدير يعاقب العمال في حالة التقصير في العمل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	64,10%	خصم الأجر	11	44%
			عقوبات إدارية	01	4%
			استفسار	13	52%
			المجموع	25	100%
لا	14	35,89%			
المجموع	39	100%			

من خلال الجدول أعلاه جدول تبين لنا أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم نعم فيما يخص معاقبة المدير للعمال في حاله تقصيرهم في العمل والتي قدرت عددهم ب 25 فرد وذلك بنسبة 64,10%، حسب هذه الفئة فان أشكال العقاب تختلف حيث نجد 52% ممن أجابوا بنعم يصرحون أن العقاب يتمثل في الاستفسار، في حين نجد نسبه 44% صرحوا بان العقاب يتمثل في الخصم من الأجر بنسبة قليلة جدا قدرت 4%، نجد الأفراد الذين قالوا بأنها تتمثل في عقوبات إدارية متنوعة، و في المقابل نجد نسبة معتبرة قدرت ب 35,89% بان المدير لا يقوم بمعاقبتهم في حالة التقصير في عملهم.

الشكل رقم 09 : رسم بياني مخروطي يمثل ما اذا كان المدير يعاقب العمال في حالة التقصير في

العمل



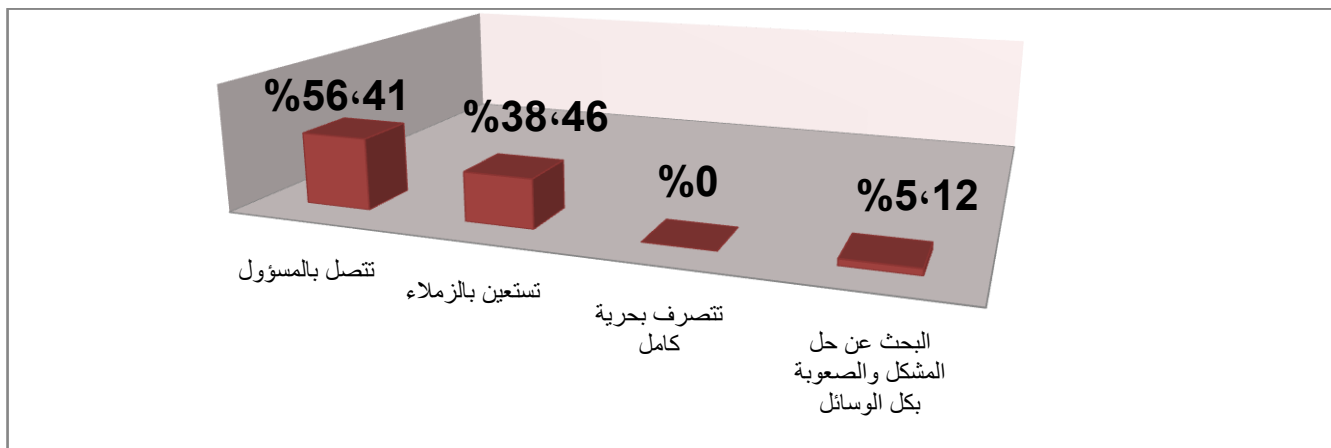
المصدر: من إعداد الطالبتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (09).

الجدول رقم 10 : يمثل حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المبحوثين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
تتصل بالمسؤول	22	56,41%
تستعين بالزملاء	15	38,46%
تتصرف بحرية كاملة	0	0%
البحث عن حل للمشكل والصعوبة بكل الوسائل	02	5,12%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مشكلات وصعوبات تواجه العمال أثناء عملهم، نجد أن أكبر نسبة من الأفراد والتي يبلغ عددهم 22 فردا يتصلون بالمسؤول والتي قدرت نسبتهم بـ 56,41%، تليها 15 فرد يستعينوا بالزملاء والتي قدرت بنسبة 38,46%، أما فيما يخص الأفراد الذين يتصرفون بحرية كاملة فهذه الفئة معدومة، في حين هناك إجابات أخرى تم ذكرها من قبل المبحوثين والتي قدرت بـ 2 من أفراد العينة بنسبة 5,12%، ومن هنا نستنتج أنه أكبر عدد عند حدوث مشكلات يتصل بالمسؤول نظرا لصلاحيات التي يمتلكها في اتخاذ القرارات وكذا العمل على إيجاد حلول مناسبة بتلك المشكلة.

الشكل رقم 10 : اعمدة بيانية يمثل حدوث مشكلات وصعوبات تواجه المبحوثين



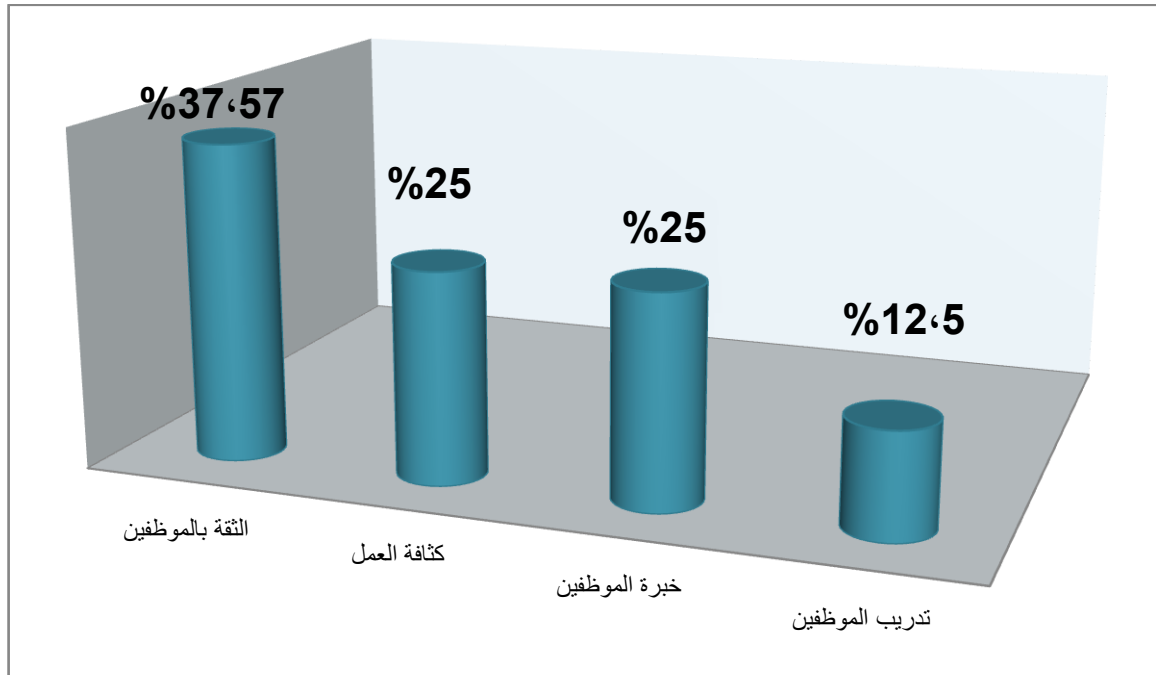
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (10).

الجدول رقم 11 : يمثل مدى تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وأسباب ذلك

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	82,05%	الثقة بالموظفين	12	37,57%
			كثافة العمل	08	25%
			خبرة الموظفين	08	25%
			تدريب الموظفين	04	12,5%
			المجموع	32	100%
لا	07	17,94%			
المجموع	39	100%			

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه الذي يمثل تفويض ذات المسؤول لبعض الصلاحيات للموظفين نجد أن معظم أفراد العينة والذي قدر عددهم بـ 82,05% قد أجابوا بنعم أي هناك تفويض للصلاحيات للموظفين من طرف المسؤولين ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها الثقة بالموظفين حيث أجاب عن ذلك بنسبة 37,57% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم، وهناك أسباب أخرى هي كثافة العمل وخبرة الموظفين أجابوا بنعم بنسبة 25% من أفراد العينة لكل احتمال، وفي حين نجد أن بعض الإجابات والتي قدر عدد أفرادها بـ 4 أفراد المتمثلة في تدريب الموظفين قدرت بنسبة 12,5%، وفي المقابل نجد أن الأفراد الذين أجابوا بلا بنسبة 17,94% أي أنه لا يمكن تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات للموظفين حيث بلغ عددهم 7 أفراد .

الشكل رقم 11: اعمدة بيانية تمثل مدى تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وأسباب ذلك



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معطيات الجدول رقم (11).

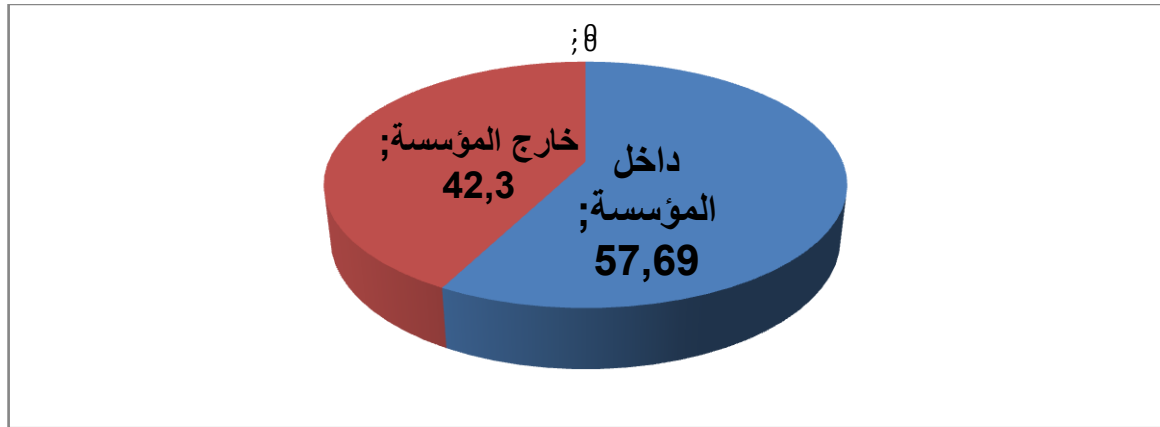
الجدول رقم 12: يمثل مدى ومكان الاستفادة من برنامج التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	66,66%	داخل المؤسسة	15	57,69%
			خارج المؤسسة	11	42,30%
			المجموع	26	100%
لا	13	33,33%			
المجموع	39	100%			

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر الإجابات كانت بنعم هناك برنامج تدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة حيث قدرت ب 26 فردا وذلك بنسبة 66,66%، والتي تعبت أكبر نسبة، في حين تقابلها الإجابة بلا قدرت ب 13 فردا وذلك بنسبة 33,33%، حيث كانت الاحتمالات المرتبطة بالإجابات الموافقة راجعة إلى الاستفادة داخل المؤسسة قدرت ب 15 فردا وذلك بنسبة 57,69%، كذلك نجدها خارج المؤسسة 11 فردا وذلك بنسبة 42,30%، منهن نستنتج أن برنامج التدريب المهم في مجال العمل وضروري لتحسين

المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة أو حتى على مستوى أداء فرص العمل فمن خلال هذه البرامج يمكن أن تكون هناك نتائج فعالة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 12: اعمدة بيانية تمثل مدى ومكان الاستفادة من برنامج التدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معطيات الجدول رقم (12).

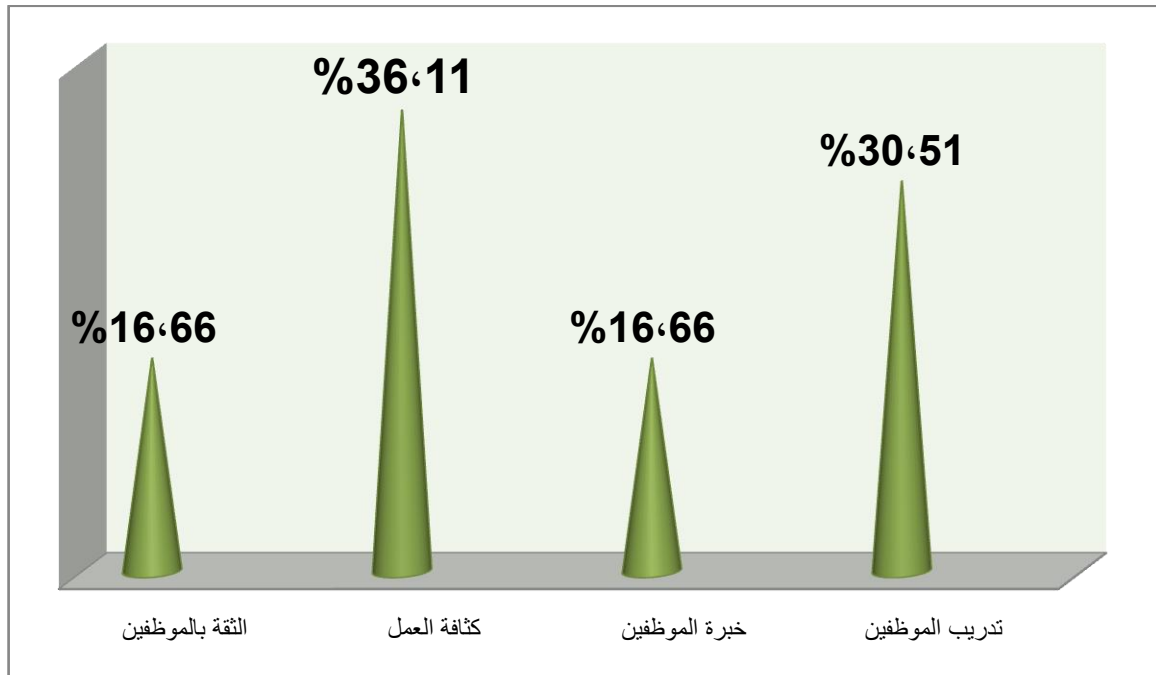
الجدول رقم 13: يمثل يوضح مدى مساعدة الدورة التدريبية في تنمية المسار المهني

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	92,30%	الثقة بالموظفين	06	16,66%
			كثافة العمل	13	36,11%
			خبرة الموظفين	06	16,66%
			تدريب الموظفين	11	55,30%
			المجموع	36	100%
لا	03	7,69%			
المجموع	39	100%			

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح مساعدة الدورة التدريبية في المسار المهني، أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بنعم وهي أكبر نسبة حيث قدر عددهم ب 36 فرد وذلك بنسبة 92,30%، بينما نجد عدد الأفراد الذين كانت إجابتهم بلا 3 أفراد وذلك بنسبة 7,69%، أي أن الدورة التدريبية بالنسبة لهم لا تساعد

في المسار المهني ويرجع إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم إلى عدة احتمالات تظهر في رفع مستوى الكفاءة حيث كان عدد الأفراد فيها 13 فرد وذلك بنسبة **36,11%**، يليها اكتساب المعارف التي قدر عدد أفراد العينة فيها بـ 11 فردا وذلك بنسبة **30,55%**، في حين نجد كل من زيادة الترقيات والتشجيع على الإبداع 6 من أفراد العينة ذلك بنسبة **16,66%**، ومن هنا نستنتج أن الدورة التدريبية مهمة ولها اثر على المسار المهني للعمال وقد تساعدهم على الإبداع وتقديم إضافات للمؤسسة.

الشكل رقم 13: يمثل يوضح مدى مساعدة الدورة التدريبية في تنمية المسار المهني.



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (13).

3- المحور الثالث : بيانات متعلقة بمساهمة نظام التدريب في المؤسسة في تفعيل

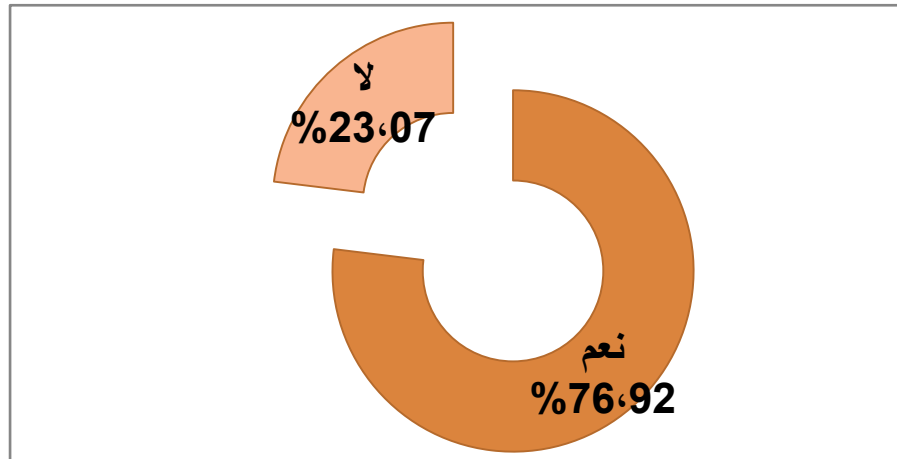
الأداء

الجدول رقم 14: يمثل الدورات التدريبية تعمل على زيادة أداء العامل داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	76,92%
لا	09	23,07%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من أفراد العينة بنسبة 76,92% يرون أن الدورات التدريبية تزيد من أداء العامل داخل المؤسسة، في حين 9 أفراد من العينة بنسبة 23,07% يرون بان الدورات التدريبية لا تزيد من أداء العامل داخل المؤسسة، ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون ان الدورات التدريبية ودورها الفعال في زيادة أداء العامل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية تعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين القدرات.

الشكل رقم 14: رسم بياني حلقي يمثل ما إذا كانت الدورات التدريبية تعمل على زيادة أداء العامل داخل المؤسسة.



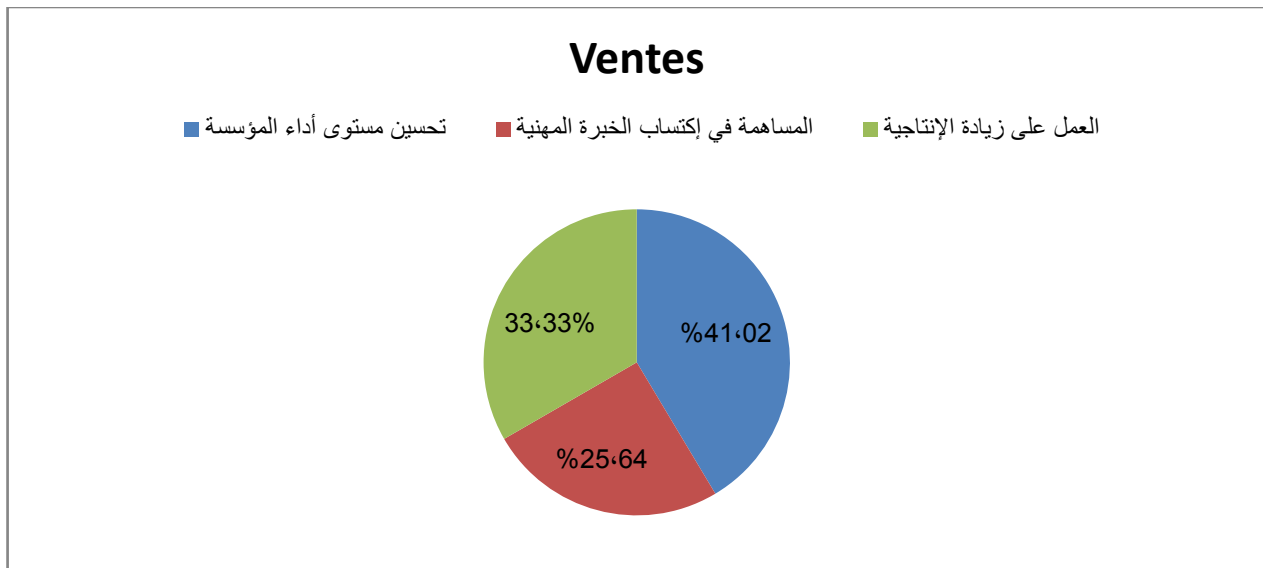
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (14).

الجدول رقم (15): يمثل الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الفئات
41,02%	16	تحسين مستوى أداء المؤسسة
25,64%	10	المساهمة في إكتساب الخبرة المهنية
33,33%	13	العمل على زيادة الإنتاجية
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (15) الذي يوضح الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة، ويتضح لنا أن 16 فرد من أفراد العينة يمثلون أكبر نسبة لتحسين مستوى أداء المؤسسة، حيث قدرت بنسبة 41,02% وهذا راجع لطبيعة الجهد المبذول من طرف العاملين وكذا سعيهم لتحقيق النتائج المرغوبة، وفي مايلي نجد الفئة الثانية التي تقر بأن الغرض من التدريب هو العمل على زيادة الإنتاجية وقد بلغ عددهم 13 فرد حيث قدرت نسبتهم بـ 33,33% حيث أن التدريب يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة العاملين، في حين نجد آخر فئة والتي تمثل المساهمة في إكتساب الخبرة المهنية والتي بلغ عدد أفرادها 10 أفراد وذلك بنسبة 25,64%، مما يؤدي إلى تأقلم الأفراد مع الوظيفة حيث يساعد على تسهيل العمل مع الزملاء وكذا الإبداع في مجال عمله.

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (15)

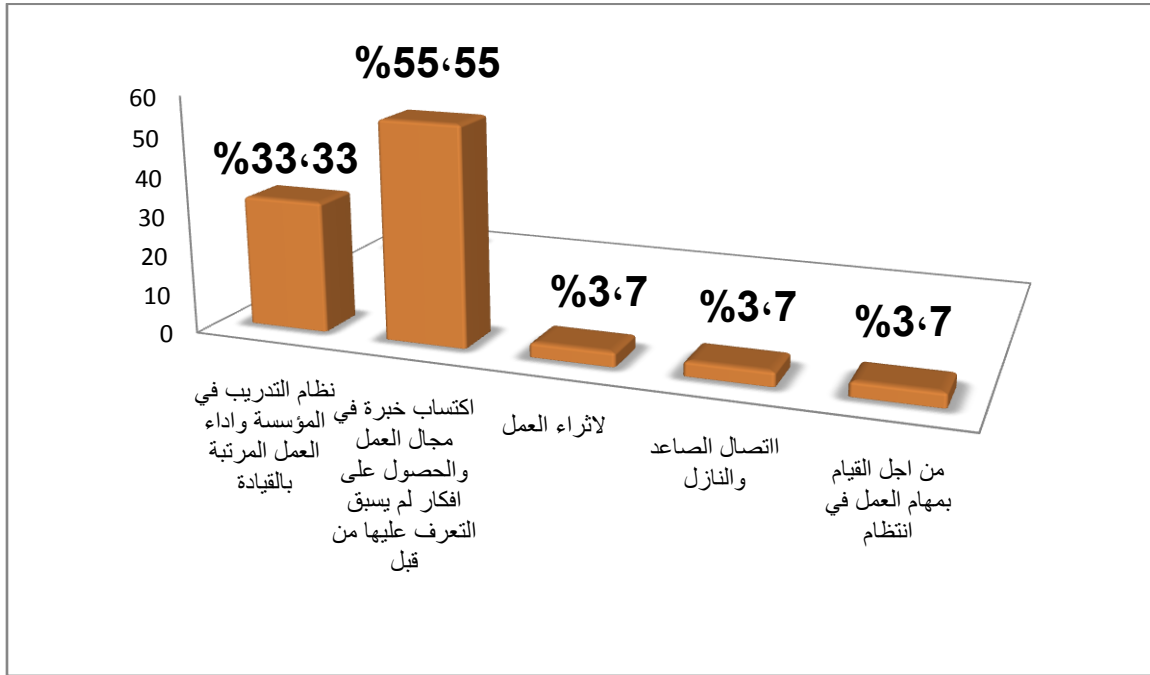
الجدول رقم 16: جدول يبين مدى احتواء النمط القيادي على نظام تدريب فعال.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	69,23%	نظام التدريب في المؤسسة وإداء العمل المرتبة بالقيادة	09	33,33%
			اكتساب خبرة في مجال العمل والحصول على افكار لم يسبق التعرف عليها من قبل	15	55,55%
			لاثراء العمل	01	3,70%
			الاتصال الصاعد والنازل	01	3,70%
			من اجل القيام بمهام العمل في انتظام	01	3,70%
			المجموع	27	100%
لا	12	30,76%			
المجموع	39	100%			

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن نمط القيادي في المؤسسة يحضر على نظام فعال قادر على إحداث تفاعل بين القيادة والمروسين والتي قدرت نسبتهم بـ 69,23%، في حيث نجد أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا قدرت بـ 30,76%، حيث تفرقت النسب حول المصرحين بنعم فنلاحظ أن أعلى نسبة سجلت كانت 55,55% حول أن النمط القيادي من خلال التدريب يكتسب خبرة في مجال العمل والحصول على أفكار لم يسبق التعرف عليها من قبل، في حين أن نسبة 33,33% من المبحوثين صرحوا بأن نظام التدريب في المؤسسة من خلال العمل على المعلومات الكاملة لأداء المهام المرتبطة بطبيعة العمل المرتبط بالقيادة إضافة إلى ذلك نلاحظ أن هناك إجابات إضافية للعمال لها نفس النسبة والتي قدرت بـ 3,70% والتي تمثلت في إثراء العمل وكذا الاتصال الصاعد والنازل وأيضاً القيام بمهام العمل في انتظام ونفس من خلال المعطيات الظاهرة أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة يرتكز على صفات القائد الذي يتميز بكفاءة أي معرفة القائد بمجال عمله في امتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية والتي يستفيد منها المروسين في تفاعلهم مع القائد حول

انجاز المهام ويمكنهم من خلال حل المشاكل التي قد تواجههم مما يشجعهم أكثر على البقاء والاستمرار في المؤسسة والارتقاء بالأداء.

الشكل رقم 16: اعمدة بيانية تبين مدى احتواء النمط القيادي على نظام تدريب فعال.



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (16).

الجدول رقم 17: يمثل بينما كانت الزيادة في الأجور تشجع على المثابرة وبذل

المزيد من الجهد

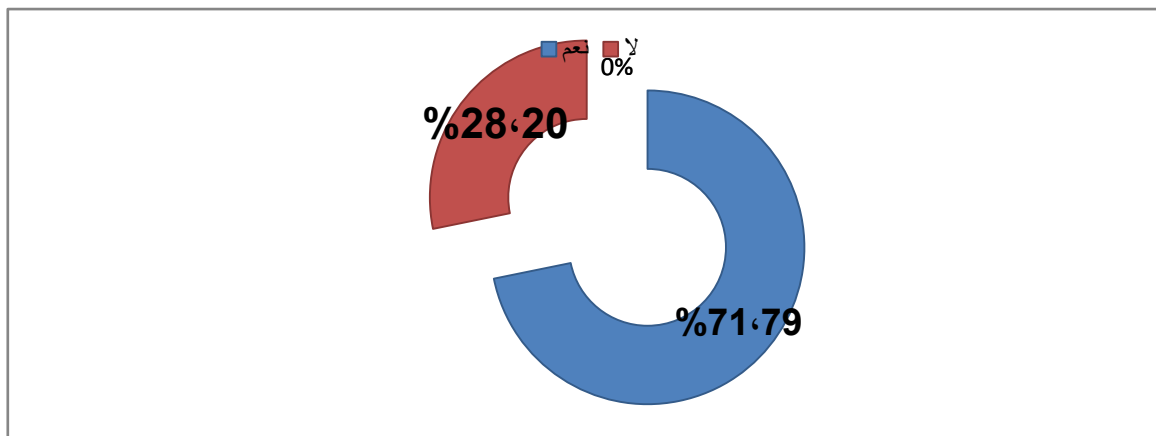
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	71,79%
لا	11	28,20%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 71,79% أكدوا بان الزيادة في الأجور تشجع على المثابرة وبذل المزيد من الجهد فهي من أهم الحوافز المادية التي تحت الأفراد العاملين لبذل الجهد في العمل، أي انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، حيث تعتبر

الأجور وسيلة لنشر العدالة بين العاملين من خلال أجر عادل، حيث يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر.

في حين باقي المبحوثين كانت إجاباتهم أن الزيادة في الأجور لا تشجع على المثابرة وبذل المزيد من الجهد وبالتالي كانت إجاباتهم بلا وكان عدد الأفراد فيها 11 فرداً وذلك بنسبة 28,20%

الشكل رقم 17: رسم بياني حلقي يمثل بينما كانت الزيادة في الأجور تشجع على المثابرة وبذل المزيد من الجهد



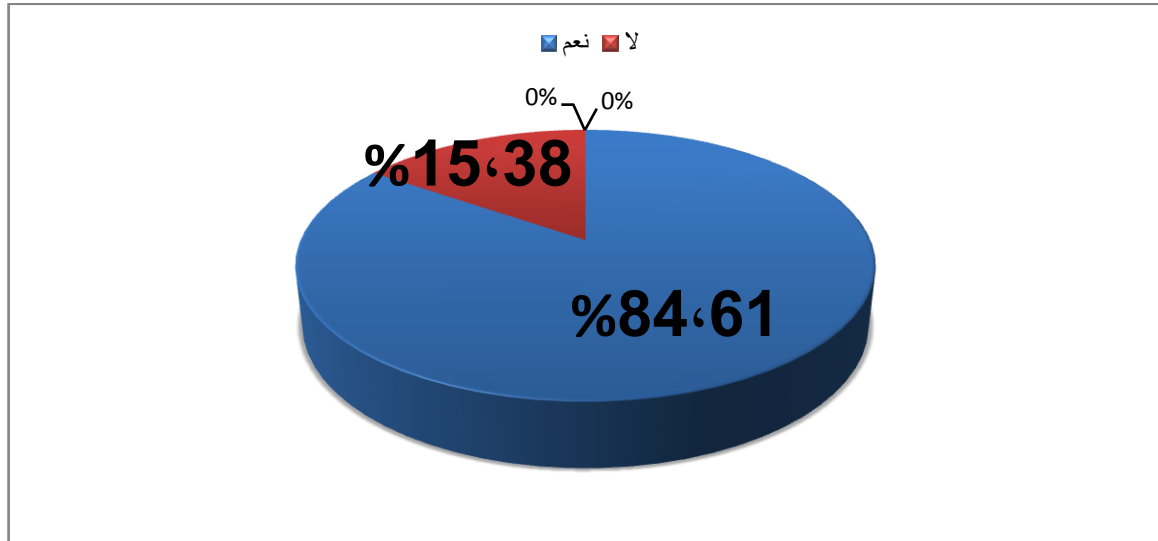
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (17).

الجدول رقم 18: يمثل زيادة العلاوات وما اذا كان يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%84,61
لا	06	%15,38
المجموع	39	%100

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يتضح أن عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم في خصوص زيادة العلاوات وما إذا كان يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة قدرت بـ 33 فرد وذلك بنسبة %84.61 وهي أعلى نسبة، في حين أن 6 من أفراد العينة كانت إجابتهم معاكسة ولذلك قدرت نسبتهم بـ %15.38 ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤيدون فكرة زيادة العلاوات من أجل رفع مستوى أداء العاملين واستخراج طاقاتهم داخل العمل مما يؤدي إلى تطور المؤسسة ورفع إنتاجيتها.

الشكل رقم 18: دائرة نسبية تمثل زيادة العلاوات وما اذا كان يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين في المؤسسة



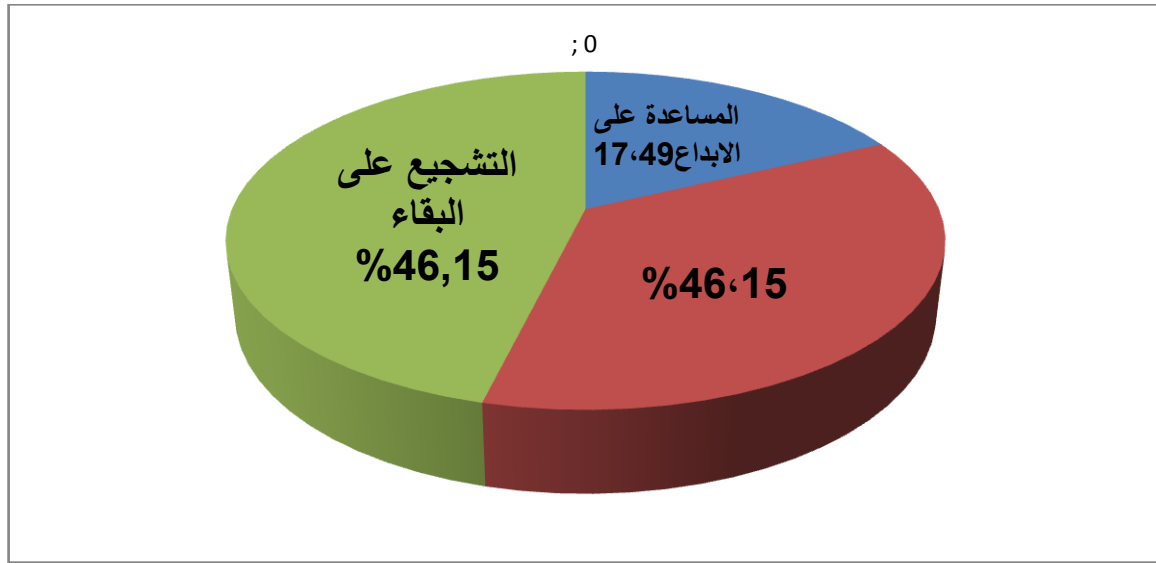
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (18).

الجدول رقم 19: يبين مدى مساهمة طبيعة القيادة في رفع معنويات العامل

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	%69,23	المساعدة على الإبداع	07	%17,94
			زيادة الأداء	14	%35,89
			التشجيع على البقاء	18	%46,15
			المجموع	39	%100
لا	0	%30,76			
المجموع	39	%100			

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى مساهمة طبيعة القيادة في رفع معنويات العامل نجد ان كل أفراد العينة بنسبة 100% أجابوا بنعم بمعنى أن طبيعة القيادة تنلهم في رفع معنويات العامل ويتضح ذلك من خلال مجموع من المظاهر حسب م اصرح به أفراد العينة حيث نجد اكبر نسب ة والتي بلغت 46,15% ترى أن ذلك يكون من خلال التشجيع في البقاء والاستمرار في المؤسسات ، في حين نجد أن نسبة 35,89% ترى أن ذلك يظهر من خلال زيادة الأداء، وفي المقابل نجد نسبة 17,94% حول أن طبيعة القيادة تعمل على المساعدة على الإبداع وهو ما يفسر أن القيادة المطابقة في المؤسسة تحرص على ضمان إقبال العاملين على العمل بحرية ونشاط من اجل زيادة الأداء من خلال مجموع ة من الأساليب والتحفيزات الدافعية إلى ذلك وتحقيق الترابط الاجتماعي من اجل خلق بيئة تعاونية للعمل وتحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعامل وهو ما يعزز الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسة.

الشكل رقم 19: دائرة نسبية تبين مدى مساهمة طبيعة القيادة في رفع معنويات العامل



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (18).

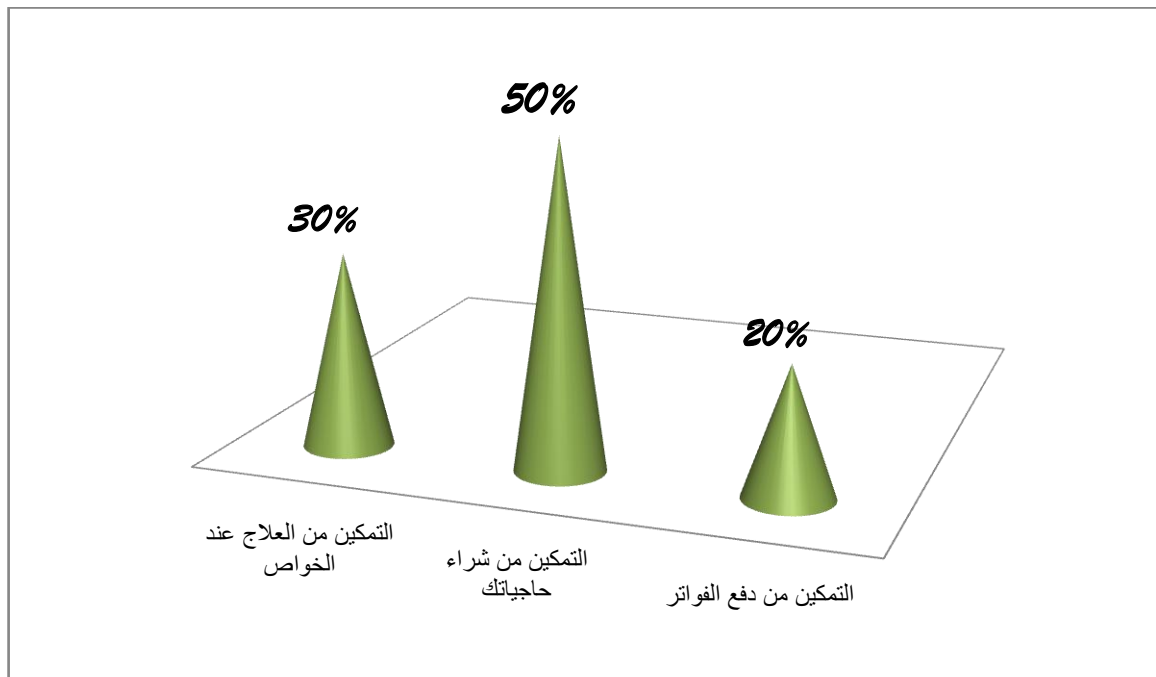
الجدول رقم 20: يبين ما إذا كان نظام الحوافز في المؤسسة كافياً لأداء الأعمال وتلبية الحاجات

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	51,28%	تمكينك من العلاج عند الخواص	06	30%
			تمكينك من شراء حاجيتك	10	50%
			تمكينك من دفع الفواتير	04	20%
			المجموع	39	100%
لا	19	48,71%			
المجموع	39	100%			

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يبين لنا أن نسبة 51,28% من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن نظام التحفيز بالمؤسسة كافٍ لأداء العمل وتلبية كل الاحتياجات حيث تفرقت النسب حول ذلك، فنلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن نظام التحفيز يمكنهم من شراء حاجياتهم كما

أن 30% من المبحوثين صرحوا بأن نظام التحفيزات يمكنهم من العلاج عند الخواص ،في حين نجد ان نسبة 20% صرحوا بأن النظام التحفيزات يمكنهم من دفع الفواتير وهو ما يدل على أن المؤسسة تهتم بالجانب الإنساني للعامل وتسعى إلى تلبية احتياجاتهم، بما انه عنصر هام داخلها لأن إحساس العامل بقيمة وأهمية داخل المؤسسة يدفعه أكثر إلى العمل وبذل المجهودات لتحقيق الأهداف، فنظام التحفيزات هو بمثابة الدافع لاستقرار والاستمرار للمؤسسة، لان زرع الثقة في نفوس العاملين هو ما ينمي حس المسؤولية والانتماء للمؤسسة والرغبة في رفع الأداء، في حين أن نسبة 48،71% أجابوا بلا أي أن نظام التحفيزات غير كافي لأداء العمل وتلبية الاحتياجات، وقد يرجع إلى أن بعض العمال غير راضيين عن نظام التحفيز المطابق في المؤسسة لأنه لا يوفر لهم إلا حيز بسيط من حاجياتهم بالنظر إلى أنهم يطمعون إلى المزيد.

الشكل رقم 20: رسم بياني مخروطي يبين ما إذا كان نظام الحوافز في المؤسسة كافي لأداء الأعمال وتلبية الحاجات



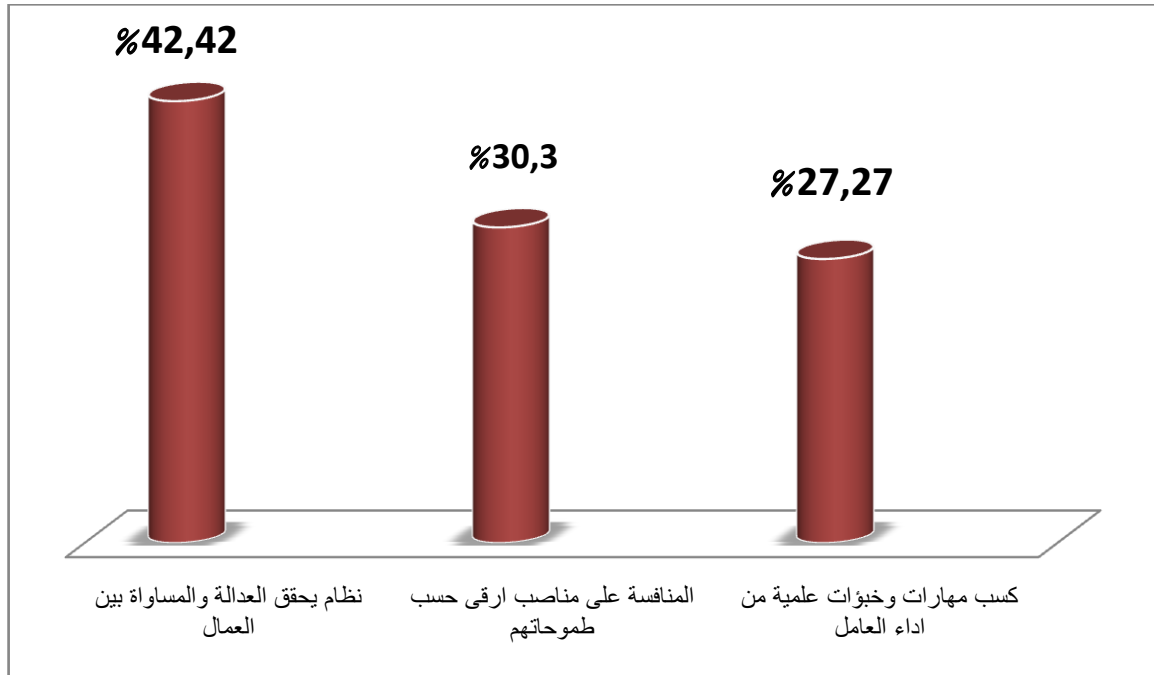
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (20).

الجدول رقم 21: يبين دور الحوافز في ترقية العامل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%42،42	14	نظام يحقق العدالة والمساواة بين العمال	%84،61	33	نعم
%30،30	10	المنافسة على مناصب أرقى حسب طموحاتهم			
%27،27	09	كسب مهارات وخبرات عملية تزيد من أداء العامل			
%100	33	المجموع			
			%15،38	06	لا
			%100	39	المجموع

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 84،61% أجابوا بنعم لأن نظام الحوافز له دور فعال في الترقية في حين أن نسبة 15،38% أجابوا بلا حيث تفرقت إجابات المبحوثين المدلين بنعم حيث أن نسبة 42،42% من المبحوثين صرحوا بأن نظام الحوافز له دور في ترقيه من حيث أنه نظام يحقق العدالة والمساواة بين العمال ، في حين أن نسبة 30،30% من المكفوفين يخلق المنافسة على مناصب أرقى طموحاتهم، وأقل نسبة سجلت كان حول أن نظام الحوافز له دور في ترقية من خلال كسر مهارات وخبرات عملية تزيد من أداء العامل والتي قدرت بـ 27،27% من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد على التحفيز كعامل أساسي في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالمساواة والديمقراطية في المعاملة وخلق الروح الجماعية بينهم، حيث كل عامل له فرصة في الحصول على ترقية وما يؤدي بهم إلى باب الجهود والمثابرة في ميدان العمل ودفعهم إلى تقديم أفضل مستويات الأداء.

الشكل رقم 21: اعمدة بيانية تبين دور الحوافز في ترقية العامل.



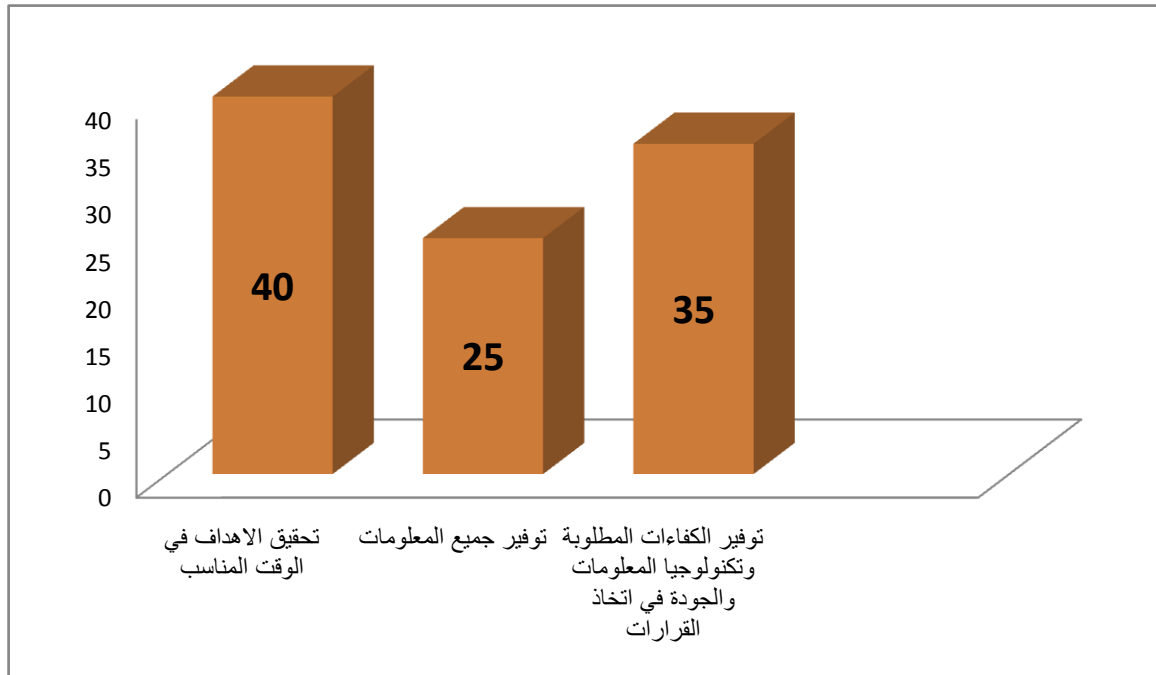
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (21).

الجدول رقم 22: يوضح ما إذا كانت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
40%	08	تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب	51,28%	20	نعم
25%	05	توفير جميع المعلومات			
35%	07	توفير الكفاءات المطلوبة وتكنولوجيا المعلومات والجودة في اتخاذ القرارات			
100%	20	المجموع	48,71%	19	لا
			100%	39	المجموع

من خلال ملاحظة التحليل الإحصائي للجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 51،28% من المبحوثين أجابوا بنعم أي أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتم بشكل مستمر في إطار نشاطها، في حين أن نسبة 48،71% من المبحوثين أجابوا بلا حيث تفرقت إجابات المبحوثين المصرحين بنعم حيث نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين أقرروا بأن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل مستمر من خلال تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب، في حين أن نسبة 35% من المبحوثين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار توفر الكفاءات المطلوبة وتكنولوجيا المعلومات والجودة في اتخاذ القرارات، وبنسبة 25% صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار توفر جميع المعلومات وتفسر المعطيات المقدمة أن المؤسسة تعتمد على أسلوب العمل الديمقراطي من خلال إعطاء العاملين الحرية للمشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يخلق جو من الحوار وتبادل الآراء حول طريقة العمل بما أنه يتم العمل كوحدة والتي يمكن من الاستفادة من القدرات الذهنية لدى العامل وبالتالي تسهيل سبل الاتصال ما يمكن القيادة من أداء مهامها على أكمل وجه هو في الوقت المناسب بما أنه يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وهو ما يجعلهم في حرص مستمر على تحسين أدائهم.

الشكل رقم 22: اعمدة بيانية يوضح ما إذا كانت عملية اتخاذ القرار في المؤسسة



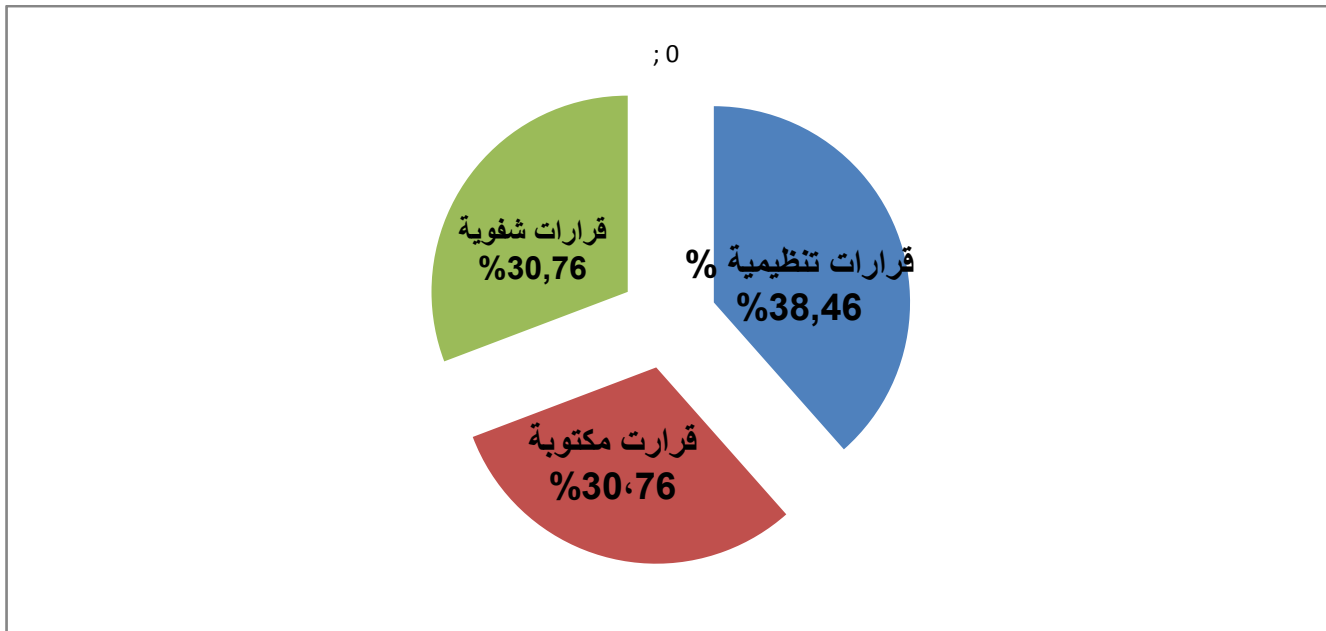
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (22).

الجدول رقم 23: يوضح مدى تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
قرارات تنظيمية	15	38,46%
قرارات مكتوبة	12	30,76%
قرارات شفوية	12	30,76%
المجموع	39	100%

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح لنا أن القرارات المتبقية في المؤسسة والتي تشجع أن القيادة الفعالة وحسب إجابة المبحوثين هي القرارات التنظيمية حيث بلغ عدد الأفراد 15 قدرت نسبتها بـ 38,46%، تليها القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية حيث بلغ عددها 12 فودا و قدرت نسبتهم بـ 30,76%، ومنه فان أغلبية أفراد العينة يرون بان القرارات التنظيمية هي التي تشجع على القيادة الفعالة داخل المؤسسة وبلوغ أهدافها وتحقيق مهامها وصحة قراراتها وتنفيذها.

الشكل رقم 23: دائرة نسببة توضح مدى تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة



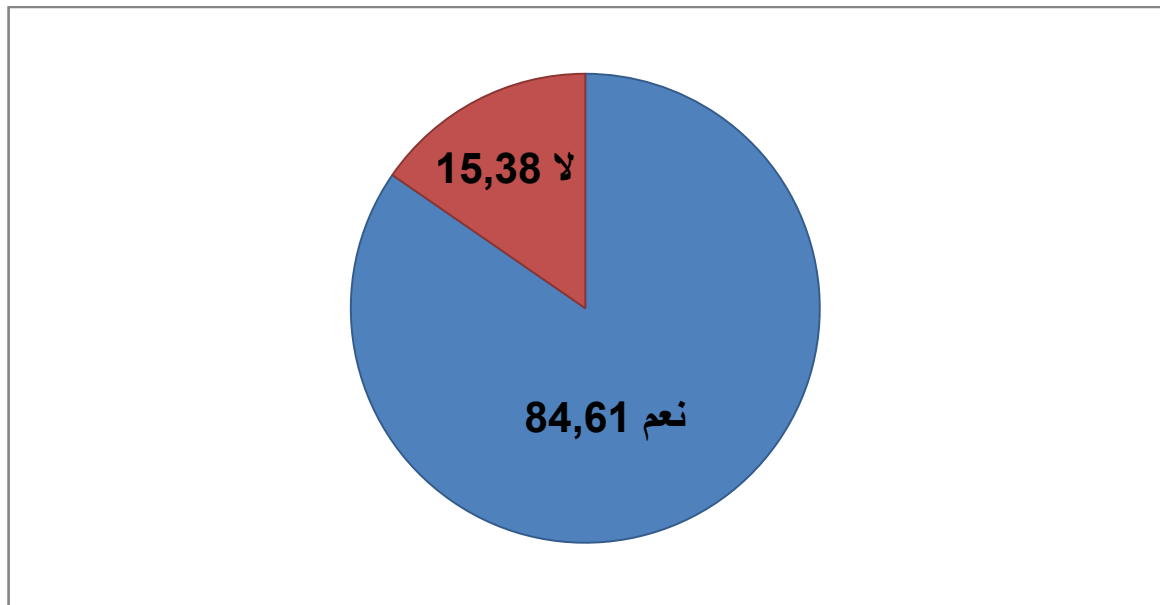
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (23).

الجدول رقم 24: يوضح تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	84,61%
لا	06	15,38%
المجموع	39	100%

من خلال الجدول رقم 24 والذي يمثل تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة، حيث قدر عدد الأفراد الذين كانت إجاباتهم بنعم أي أن طبيعة القيادة لها تأثير على العاملين داخل المؤسسة بـ 33 فرداً وذلك بنسبة 84,61% في الحالة الثانية نجد أن الأفراد الذين أجابوا بلا والتي قدر عدد أفرادها بـ 6 أفراد وذلك بنسبة 15,38%، ونستنتج من خلال ذلك أن طبيعة القيادة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز وزيادة قيمة المخرجات والمدخلات الخاصة بالمؤسسة كما أنها تساعد على زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي وبذلك قد نستدل في هذا السياق ببعض النتائج من دراسة "سامية زيتوني" والذي كان بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية" والمتمثلة في مشاركة العمال قرارات الخاصة لتنمية الموارد البشرية كذلك أن نمط الإشراف ديمقراطي بحيث أنه كل مكان هناك حرية في اتخاذ القرارات كلما زادت الإنتاجية داخل المؤسسة.

الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح تأثير طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة



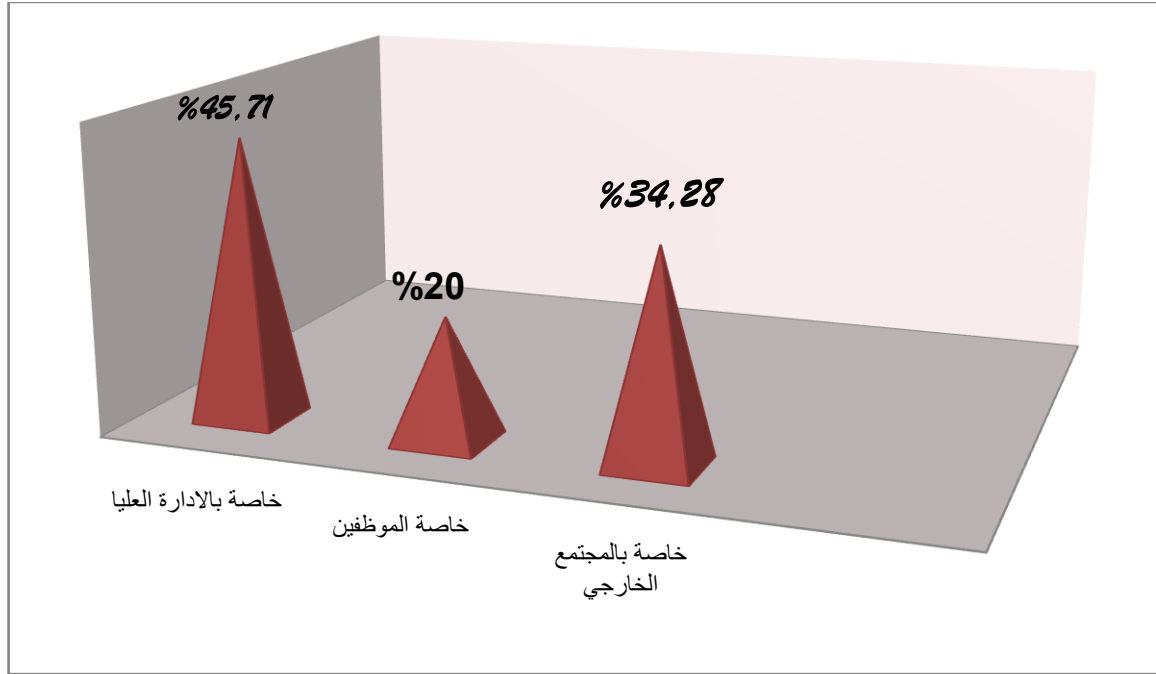
المصدر: من إعداد الطاليتين، بناءً على معطيات الجدول رقم (24).

الجدول رقم 25: يوضح القرارات التي لا يستطيع العمال المشاركة فيها.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
45,71%	16	خاصة بالإدارة العليا	89,74%	35	نعم
20%	07	خاصة بالموظفين			
34,28%	12	خاصة بالمجتمع الخارجي			
100%	35	المجموع			
			10,25%	04	لا
			100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم فيما يخص القرارات التي يستطيع العمال المشاركة فيها داخل المؤسسة، كان 35 فردا وذلك بنسبة 89,74%، في حين كان 14 فردا أجابوا بلا وأنه لا يمكن للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 10,25%، ويرجع آراء المبحوثين الذين أجابوا بنعم إلى الاحتمالات الخاصة بالإدارة العليا وكان عدد أفرادها 16 فردا وقدرت نسبتهم بـ 45,71%، تليها قرارات خاصة بالمجتمع الخارجي حيث كان أفراد العينة فيها 12 فردا قدرت نسبتهم بـ 34,28%، أما الأخيرة قرارات خاصة بالموظفين والتي بلغ عدد أفرادها 7 أفراد وذلك بنسبة 20% من هنا نستنتج أنه هناك قرارات لابد للعمال من المشاركة فيها وإبداء آرائهم داخل المؤسسة التي يشغلون فيها في حين هناك قرارات لا يمكن المشاركة فيها، وذلك راجع إلى منصب كل فرد في المؤسسة.

الشكل رقم 25: رسم بياني مخروطي يوضح القرارات التي لا يستطيع العمال المشاركة فيها.



المصدر: من إعداد الطاليتين، بناء على معطيات الجدول رقم (25).

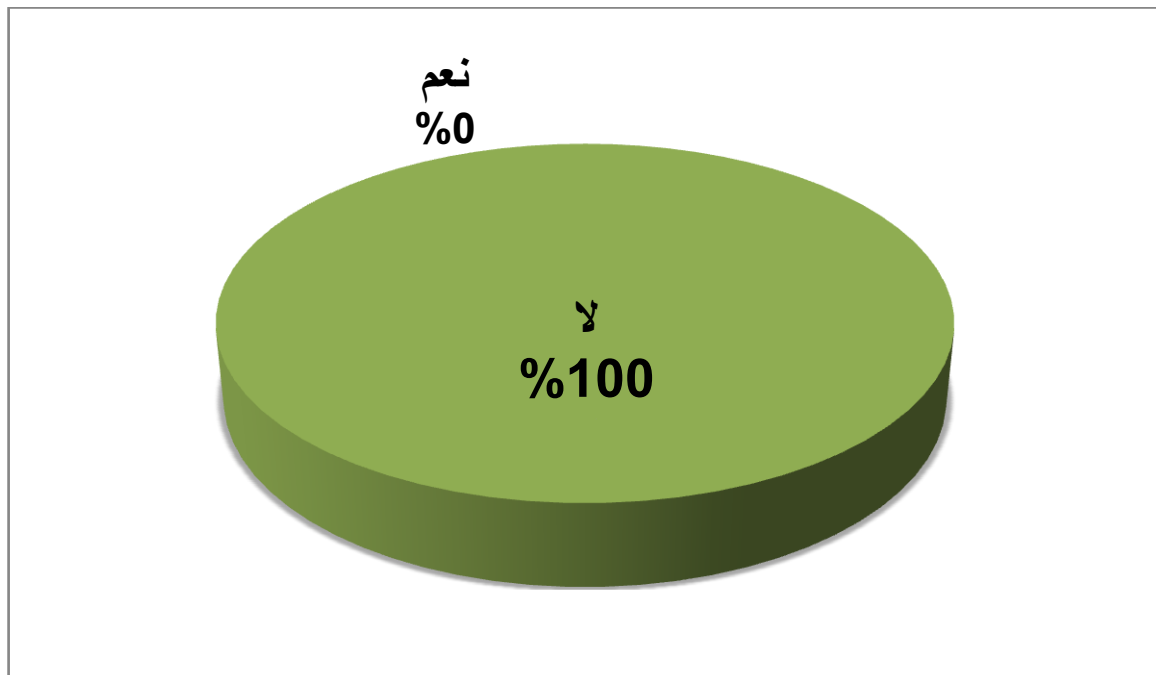
الجدول رقم 26: يمثل العمل الانفرادي للقائد من طرف القائد وما إذا كان يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	0%
لا	39	100%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن كل المبحوثين أجابوا بلا أي أن العمل الانفرادي من طرف القائد لا يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل حيث قدرت بـ 39 فرد، أي جميع أفراد العينة وذلك بنسبة 100%، أما عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم فهي معدومة، ومنه نستخلص من ذلك أن القائد لا يستطيع أن يتخذ القرارات بمعزل عن الجماعة، كما يلاحظون أن العمل في فريق يؤثر على جودة الأداء لأن ذلك يتيح فرصه التشاور والتبادل الآراء في المؤسسة، وفي هذه الحالة ومن خلال إجابة المبحوثين

يمكن القول بأن طبيعة القيادة لا يمكن أن تكون قيادة اوتوقراطية أو ديكتاتورية إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بلأي تصرف أن يرجعوا له إلى رئيسهم، وكذلك بالنسبة للقائد لابد أن تكون قراراته مبنية على آراء تشاركية بينه وبين العمال من أجل تحقيق أداء فعال قادر على خلق اتصال وتواصل بين القادة والمرؤوسين.

الشكل رقم 26: دائرة نسبية تمثل العمل الانفرادي للقائد من طرف القائد وما اذا كان يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين، بناء على معطيات الجدول رقم (26).

نتائج الدراسة

النتائج الجزئية للدراسة:

النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث:

- أثبتت معطيات الجدول رقم 01 أن نسبة 79,49% من العاملين ببلدية بوقوس من العنصر، في المقابل 20,50% من العاملين ذكور.
- أشارت معطيات الجدول رقم 02 أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 46,15%.
- أكدت نتائج الجدول رقم 03 أن أغلبية العاملين بالبلدية يعادل 53,84% هم من المتزوجين الذين لديهم ارتباطات ومسؤوليات أسرية تفرض عليهم نوع من الالتزام في العمل من أجل ضمان دخل مستقر لأسرهم.
- حسب المعطيات الجدول رقم 04 تبين لنا أن 48,71% متحصلين على مستوى جامعي وذلك راجع إلى أنه يجب أن يكون الموظف داخل المؤسسة ذو كفاءة عالية ولديه خبرة كافية في ميدان العمل.
- أثبتت معطيات الجدول رقم 05 إلى أن 38,46% هم من فئة الموظفين داخل المؤسسة وذلك راجع إلى ضرورة وجود أكبر قدر ممكن من الموظفين داخل المؤسسة من أجل أداء المهام بطريقة فعالة.
- أشارت معطيات الجدول رقم 06 بأن 38,46% يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين أقل من خمس سنوات.

مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

نتائج السؤال الفرع الأول ما طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة.

- أشارت معطيات الجدول رقم 07 بلأنه أكبر فئة يمكن لها إتاحة الحرية في ممارسه مهامها داخل المؤسسة من قبل العمال التي قدرت نسبتها بـ 58,97%، وذلك راجع إلى قيام العمال بمهامهم وإبداء آرائهم في المؤسسة مما يؤثر تأثير إيجابي بشعورهم بأهميتهم ودورهم في العمل لتحقيق الأهداف.
- أكدت معطيات الجدول رقم 08 بأن بـ 76,30% من المبحوثين يرون أن هناك وجود إجتهد في الأداء داخل المؤسسة وهذا الاجتهاد راجع لمدى منح القائد الصلاحيات التي يمكن أن تقدم للعمال.

- أشارت نتائج الجدول رقم 09 أن أغلبية المبحوثين بما يعادل 64,10% منهم يخص معاقبة المدير للعمال في حال تقصيرهم في العمل، وذلك راجع لعدم قيام العاملين بمسؤولياتهم في وقتها المحدد مما يجعل المدير يتخذ إجراءات في حقهم وحسب تقصيرهم.
- تشير نتائج الجدول رقم 10 أن أكبر عدد من الأفراد يتصلون بالمسؤول والتي قدرت نسبتهم 56,41% وذلك نظرا لصلاحيات التي يمتلكها في اتخاذ القرارات وكذا العمل على إيجاد حلول مناسبة لتلك المشكلة.
- تؤكد معطيات الجدول رقم 11 تفويض المسؤول لبعض الصلاحيات للموظفين والتي تمثلت في أكبر قيمة 82,05%.
- ومنه يمكن القول أن طبيعة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي، وذلك حسب ما تم التعرف عليه من خلال إجابات المبحوثين وكذا إجابة القائد حول طبيعة العمل.
- **نتائج السؤال الفرعي الثاني : هل يساهم نظام التدريب في المؤسسة في تفعيل الأداء؟**
- أثبتت معطيات الجدول رقم 12 أن أغلبية الإجابات كانت نعم بنسبة 66,66%، أي أن هناك برنامج تدريب بعد الالتحاق بالمؤسسة وهذا مما يؤكد على أن برنامج التدريب مهم في مجال العمل وضروري لتحسين المستمر سوى على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة أو حتى على مستوى أداء فرص العمل.
- أكدت نتائج الجدول رقم 13 أن أغلبية المبحوثين كانت بنسبة 92,32% أن الدورات التدريبية ساهمت في تحسين الأداء واكتساب المعارف ورفع مستوى الكفاءة كما تساهم في زيادة الترقيات إضافة إلى أنها تساعدهم على تقديم إضافات للمؤسسة.
- أشارت معطيات الجدول رقم 14 أن معظم المبحوثين يصرحون بأن الدورات التدريبية تساعد على زيادة أداء العامل داخل المؤسسة حيث قدرت نسبتها بـ 76,92%.
- أكدت معطيات الجدول رقم 15 أن 41,02% من المبحوثين يرون أن الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة هو لتحسين مستوى أداء المؤسسة، وهذا راجع لطبيعة الجهد المبذول من طرف العاملين وكذا سعيهم لتحقيق النتائج المرغوبة.
- أثبتت نتائج الجدول رقم 16 أن أغلبية المبحوثين قدرت نسبتهم بـ 69,23% وذلك على أن النمط القيادي يحضر على نظام فعال قادر على إحداث التفاعل بين القادة والمروسين وفي هذا السياق يمكن القول أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة يركز على صفات القائد الذي يتميز بكفاءة أي معرفته القائد بمجال عمله في امتلاك الخبرات والمعارف الاختصاصية والتي يستفيد منها المروسين في تفاعلهم مع القائد حول انجاز المهام.

من خلال ما سبق يمكن القول أن برنامج التدريب مهم جدا في المؤسسة، وذلك من أجل الزيادة في الإنتاجية وكذا كسب الخبرة المهنية واكتساب معارف، ورفع مستوى الكفاءة وزيادة الكفاءة لدى العاملين.

نتائج السؤال الفرع الثالث : هل أن قيادة المؤسسة تشجع على تطبيق نظام التحفيز باختلاف أنواعها مما يزيد في أداء العاملين؟

- أثبتت معطيات الجدول رقم 17 أن أغلبية المبحوثين قدرت نسبتهم ب. 71,97%، أي أن تشجيع الزيادة في الأجور في المؤسسة يساعد على بذل المزيد من الجهد والمثابرة في العمل وذلك راجع إلى أن المؤسسة تستخدم بغرض بذل المزيد من الجهد وتقديم الأفضل للمؤسسة وذلك من خلال التحفيز المقدمة.
- أكدت نتائج الجدول رقم 18 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 100% اقروا بان طبيعة القيادة تساهم في رفع معنويات العامل حيث تعمل على تشجيع وبقاء الاستمرار في زيادة الأداء في المؤسسة المساعدة على الإبداع، رغبت في زيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار النفسي.
- حسب المعطيات الجدول رقم 20 أن نسبة 51,28% أكدوا بان نظام التحفيز في المؤسسة كافي لأداء العمل وتلبية كل الاحتياجات حيث يمكنهم من العلاج عند الخواص من الهموم فنظام الحوافز هو بمثابة الدافع الاستقرار والاستمرار في المؤسسة لان زرع الثقة في النفوس هو ما ينمي حس المسؤولية والانتماء للمؤسسة والرغبة في رفع الأداء.
- أكدت نتائج الجدول رقم 21 أن نسبة 84,61% والتي تعتبر اكبر نسبة حيث اقروا أن نظام الحوافز له دور فعال في ترقية فنظام الحوافز يحقق العدالة والمساواة بين العمال ويخلق المنافسة على مناصب أرقى حسب طموحاتهم ويخلق لهم مهارات وخبرات عمليّة تزيد من أداء العامل.
- يمكن القول في هذا الصدد وفي ظل نتائج تحليل الجداول أعلاه، أن القيادة الفعالة تساعد على كسب ثقة العاملين وأن الحوافز لها دافع مهم ورئيسي في رفع معنويات العامل مما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين.

نتائج السؤال الفرعي الرابع : هل أنالقيادةالمتبقية في المؤسسة تشجع على صناعه القرار؟

- أثبتت معطيات الجدول رقم 22 أن المبحوثين صرحوا بنسبة 51,8% ان عمليّة اتخاذ القرار في المؤسسة تتم بشكل مستقر في إطار نشاطها بحيث عمليّة اتخاذ القرار تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتوفير جميع المعلومات حيث أن المؤسسة تعتمد على أسلوب العمل الديمقراطي من خلال إعطاء العاملين الحرية في مشاركة و اتخاذ القرارات وهو ما يخلق جو

للحوار و تبادل الآراء حول طريقة العمل وتوفير الكفاءات المطلوبة وتكنولوجيا المعلومات وجودة في اتخاذ القرارات.

- أكدت معطيات الجدول رقم 23 أن المبحوثين صرحوا بـ 38,46% عن أهم أنواع القرارات حيث أن القرارات التنظيمية هي التي تشجع على القيادة الفعالة داخل المؤسسة وبلوغ أهدافها وتحقيق مهامها وصحة قراراتها وتنفيذها.
 - أشارت معطيات الجدول رقم 24 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 84,61% صرحوا بأن طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز وزيادة قيمة المخرجات والمدخلات الخاصة بالمؤسسة مما تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - أثبتت معطيات الجدول رقم 25 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 89,84% يرون بأن هناك قرارات التي لا يستطيع العمال المشاركة فيها داخل المؤسسة بأن هناك قرارات خاصة بالادارة العليا يفرضها النظام الداخلي للمؤسسة وهناك قرارات خاصة بالموظفين لا بد من المشاركة فيها وإبداء آرائهم في المؤسسة في حين هناك قرارات خاصة بالمجتمع الخارجي.
 - أشارت معطيات الجدول رقم 26 أن أغلبية أفراد المبحوثين أكدوا بأن العمل الانفرادي من طرف القائد لا يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة في العمل فالقائد لا يستطيع أن يتخذ القرارات بمعزل عن الجماعة ولا بد من إشراك العمال في اتخاذ القرارات في ظل شؤون المؤسسة.
- يمكن القول أنه أمر مهم جدا في أن يشارك العمال في إتخاذ القرارات، وذلك من خلال مجموعة من القرارات والأفكار المهمة التي تساعد القادة والمؤوسين إلى التوصل إلى نتائج فعالة تخدم المؤسسة.

مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

- للقيادة اثر واضح على الأداء الوظيفي في تتميـع الملكات الفكرية والقدرات العقلية.
- هناك عوامل مؤثره على الأداء الوظيفي أهمها غياب الأهداف المحددة، مشكلات المرض الوظيفي، التسبب الإداري، اختلاف مستويات الأداء، المناخ التنظيمي ، الروح المعنوية، لدى الموظف هذا كله ينعكس على الأداء الوظيفي للعامل،
- تتحدد أهمية القيادة في تتميـع الروح المعنوية كذلك التنسيق جهود الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم وإثبات قدراتهم.
- البحث عن أهم الأنماط القيادية التي تخدم المؤسسة والتي تعمل على تحسين أداء العمال.

النتائج العامة للدراسة:

تتحدد النتائج العامة للدراسة فيما يلي:

من خلال إجراءنا لهذه الدراسة حول اثر الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعامل يمكن تلخيص نتائج دراستنا كالتالي:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتبين لنا ان النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي مقارنة بين الأنماط الأخرى، وذلك لوجود ثقة متبادلة بين القادة والعمال. تقوم المؤسسة على نظام التدريب والذي يعتبر نظام أساسي في تفعيل أداء العمال حيث يمكنهم من اتخاذ القرارات مما يشجع على رفع الكفاءة لدى العامل. تبين لنا أن القيادة الفعالة تشجعه على صناعة القرار وذلك من خلال الأعمال المقدمة ومدى تحقيق فعاليتها داخل المؤسسة.

خاتمة

انطلاقاً مما تم تناوله في هذه الدراسة بجانبها النظري والميداني يمكننا اعتبارها من البحوث الجديدة بالاهتمام ضمن تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وكذا في مجال الإدارة كونها تناولت مفهوماً إشكالياً، يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وهو القيادة الإدارية وذلك من خلال أثره على الأداء الوظيفي للعاملين، باعتبارها ركيزة أساسية في القيام بالمهام المترتبة عليها، فهي بذلك تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، كذلك هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة وتعتبر مسؤولية تجاه المجموعة لقادة لتحقيق النتائج المرسومة، وهذا ما دفع الباحثين إلى الاهتمام بهذا الجانب الإداري كونه المسير للأعمال، وعلى ضوء ما تم التوصل إليه نظرياً وميدانياً من خلال دراسة أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية بوقوس لولاية الطارف اتضح لنا أن القيادة أثر على أداء العمال ويظهر ذلك في سلوكياتهم في ميدان عملهم وكذلك نمط أدائهم، ومدى فعاليته على المؤسسة وكذا إدراك في طبيعة العمل.

ومن خلال ما سبق قد توصلنا إلى أن النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة الجزائرية يساهم بشكل كبير في تنمية أداء العاملين مما يعمل على رفع كفاءاتهم وذلك من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات التي تعمل على دفع المرؤوسين من أجل تقديم أعلى مستوى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً - المذكرات والرسائل الجامعية

ثالثاً - المجلات

رابعاً - المواقع الالكترونية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. ابن المنظور: لسان العرب، دار مادر، بيروت، 2000.
2. احمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر والتوزيع، الكويت، ط 5.
3. احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2 بيروت، المكتبة المركزية، جامعة بغداد، 1979.
4. احمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2002.
5. أسامة حيوي: القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2014.
6. بشير علاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2020.
7. رافد الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
8. سماح سالم: البحث الاجتماعي " الأساليب المناهج الإحصاء"، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2012.
9. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، ط1، عمان، 2004.
10. الشريف بن الحسن علي بن الحسيني الجرجاني الحنفي: التعريفات، دار الكتابة العلمية للنشر، لبنان، ط 2، 2003.
11. عبد الحليم عمار غربي: منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، الإصدار الأول الالكتروني، 2019.
12. عبد الله عبد الرحمان النيمان: الرقابة والإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، 2003.
13. عبد المالك الشريف طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
14. مجموعة مؤلفين: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ألمانيا، 2019.

15. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة وعلم تطبيق، ط3، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 47.
16. مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المميزة الجديدة، دار المنهل للنشر والتوزيع، د ط، 2012.
17. مكي مصطفى: البحث العلمي آدابه وقواعده ومناهجه، د ط، دارمومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

ثانيا - الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. آسيا قرنيط ومريم حسونة: الحوافر وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد الجيلاني بن عمر بالوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016-2017.
2. بعثمان خديجة وعيشي عائشة: نمط القيادة وتأثيره على الالتزام التنظيمي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة احمد دراية ادرار، 2020-2021
3. بن ابراهيم عبد الهادي: اثر القيادة على المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019-2020.
4. بن عبيلة امين ومامت شامي أيوب: الرضا الوظيفي عن الاداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، تخصص علوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
5. بوعكاز ليلي: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015-2016.
6. تفريغ أمال وهادي نور الهدى موسومة ب"النمط القيادي وأثره على الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2019-2020.

قائمة المراجع

7. حداد احمد بسام: دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2018-2019.
8. خولة رغيص: الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي للعامل، رسالة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2020-2021.
9. ريم الشريف: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة ملك عبد العزيز، السعودية، 2013.
10. سهاتي حاتم: النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2016-2017.
11. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2002.
12. شهير عدلان: اثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد صديق
13. الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مالية صالح تبسة، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014.
14. قرماش وهيبه: علاقة الأنماط القيادية الوظيفي لدى الفاعلين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، 2015.
15. مليكة بغالية: تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، رسالة ماستر في علم الاجتماع، تخصص العمل والتنظيم، جامعة عبد الرحمان بن خلدون تيارت، الجزائر، 2018.
16. وناس ليلي: اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2017-2018.

ثالثا - المجالات

قائمة المراجع

1. ريم بن عمران بن تعمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية، 2013.
2. سامية زيتوني: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 16 سبتمبر 2015، جامعة عنابة، الجزائر.
3. سعدي علي الفنزي وعامر علي العطوي: فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2011.
4. عبد الجليل مقدم وشتاق سميحة: تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، فيفري 2018.
5. عبد المليك المزودة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001.
6. عبد الهلال البستاني الوافي: معجم وسيط للغة العربية، مكتبة لبنان، د ط، 1990، العدد 8، 2012.
7. نبيل حميدشة: المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة،

رابعاً - المواقع الكترونية

1. أماني موسى عبد الجليل: العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية الإدارة والسلوك التنظيمي، جامعة أسيوط، مصر، الموقع الالكتروني lurjournal.net تم تصفح الموقع يوم 2022/22/05، على الساعة 21:42.
2. مولود وزايد الطيب: النظرية البنائية (ظهورها، روادها، مبادئها، وتطبيقاتها العلمية)، مأخوذ من الموقع الالكتروني
3. النظرية البنائية: أهم المناظرات في العلاقات الدولية، موقع ساسة بوست متاح على الموقع التالي:
<http://ejtemae.com> تم تصفح الموقع يوم 2023/02/13 على الساعة 12:30

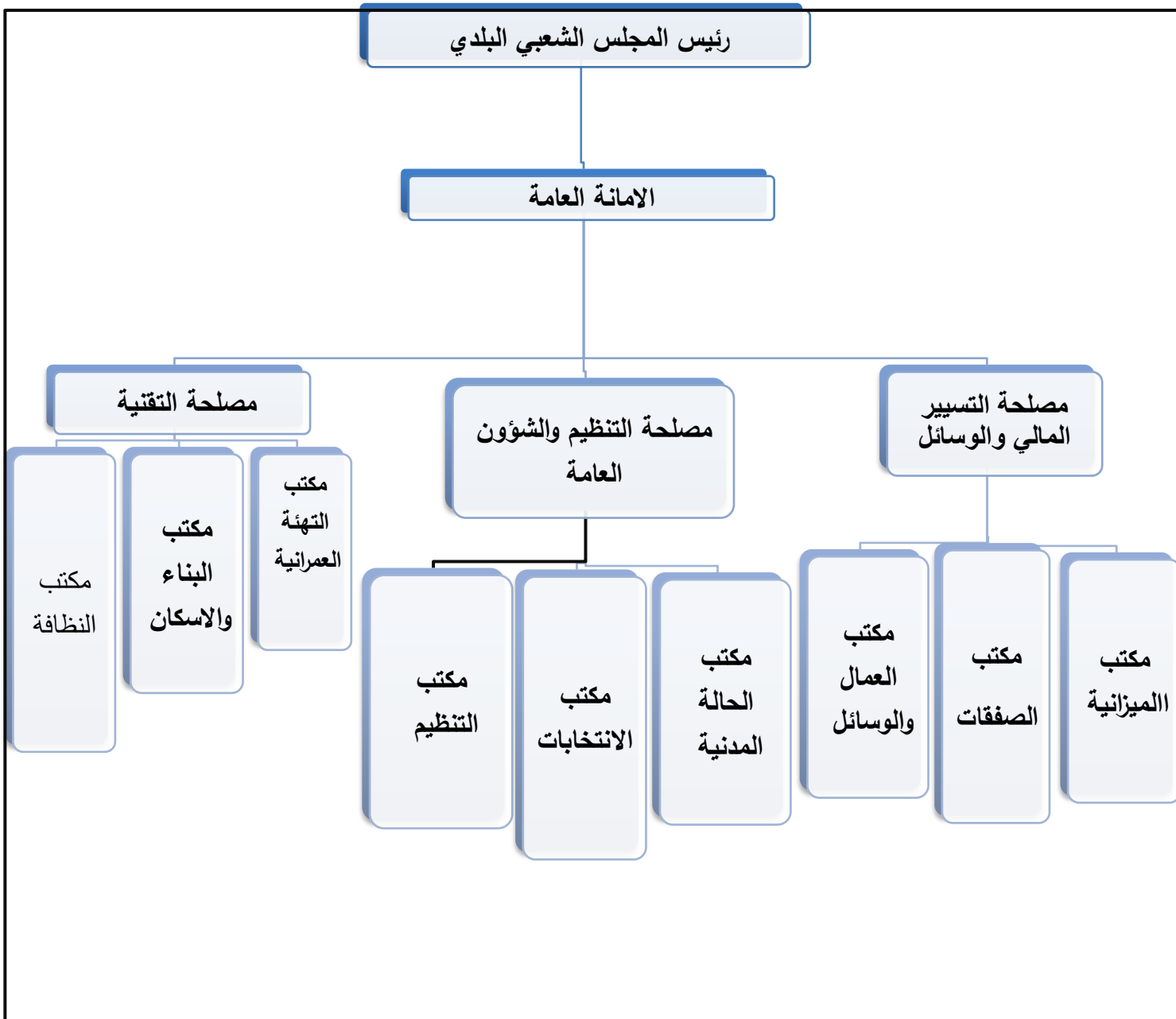
الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية الطارف

الملحق رقم 02: الاستمارة

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية الطارف





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول

اثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية ببلدية بوقوس - ولاية الطارف -

بغرض إتمام مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة
دا مناعي وسيلة

إعداد الطالبان

قسم الله أمال

منذر رانية

ملاحظة

تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرية ولا تستعمل إلا بغرض البحث العلمي، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2023|2022

المحور الأول: الخصائص العامة للمبحوثين

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

من 20 الى 29 سنة

من 30 الى 39 سنة

من 40 الى 49 سنة

من 50 إلى مافوق

3- الحالة العائلية :

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

5- التصنيف المهني:

إطار متحكم منفذ

أخرى تذكر.....

6- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 16 فأكثر

المحور الثاني: بيانات متعلقة بطبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة

7- هل يتيح لك رئيسك الحرية لممارسة مهامك داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم علل

الملاحق

8- إلى أي مدى يمنح المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال؟

9- هل يقوم مديرك بمعاقبك في الحالة التقصير في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما هي الطرق المتبعة؟

- الخصم في الأجر ☐

- عقوبات إدارية ☐

- استفسار ☐

- أخرى تذكر ☐

10- هل عند حدوث مشكلات وصعوبات تواجهك تتعلق بالعمل:

- تتصل بالمسؤول

- تستعين بالزملاء

- تتصرف بحرية كاملة

- أخرى تذكر

11- هل يفوض المسؤول بعض الصلاحيات الموظفين نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم برأيك ما الأسباب التي تجعله يفوض السلطة؟

- الثقة بالموظفين

- كثافة العمل

- خبرة الموظفين

- تدريب الموظفين

المحور الثالث: بيانات متعلقة بمساهمة نظام التدريب في المؤسسة في تفعيل الأداء؟

12- هل استفدت من برنامج التدريب بعد التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم أين يتم تدريبك؟ داخل المؤسسة ☐

خارجها ☐

13- هل تساعدك الدورة التدريبية في تنمية ☐ مشاركت المهني ☐ نعم ؟ ☐

لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم من خلال ماذا؟

- زيادة الترقيات ☐

الملاحق

- رفع مستوى الكفاءة ☐
- التشجيع على الإبداع ☐
- اكتساب المعارف ☐
- أخرى تذكر.....
- 14- حسب رأيك هل تساعد الدورات التدريبية على زيادة أداء العامل داخل المؤسسة؟
- نعم ☐ لا ☐
- 15- ما هو الغرض من التدريب والتطوير داخل المؤسسة؟
- 16- هل النمط القيادي في المؤسسة يحتوي على نظام تدريب فعال قدر على إحداث التفاعل بين القادة والمرؤوسين؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- نظام التدريب في المؤسسة من خلال العمل على المعلومات الكامنة لأداء المهام المرتبطة بطبيعة العمل في القيادة.
- اكتساب خبرة في مجال العمل والحصول على الأفكار لم يسبق التعرف عليها من قبل.
- أخرى تذكر.....
- المحور الرابع : بيانات متعلقة بتشجيع قيادة المؤسسة على تطبيق نظام التحفيز باختلاف أنواعه مما يزيد من أداء العاملين؟**
- 17- هل تشجيع زيادة في الأجور في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها؟
- نعم ☐ لا ☐
- 18- بالنسبة لك هل زيادة العلاوات يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة
- نعم ☐ لا ☐
- 19- هل طبيعة القيادة تساهم في رفع معنويات العامل؟
- نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- المساعدة على الإبداع ☐
- زيادة الأداء ☐
- التشجيع على البقاء والاستمرار في المؤسسة ☐

الملاحق

- أخرى تذكر.....

20- هل تعتقد أن نظام التحفيزات بمؤسستك كافي لأداء عملك وتلبية احتياجاتك؟

☐

لا

☐

نعم

في حالة الإجابة بنعم ما هي الحاجات التي يمكن تلبيتها من خلال هذه الرواتب؟

- تمكينك من العلاج عند الخواص من الهموم

- تمكينك من شراء حاج

- تمكينك من دفع فواتير

- أخرى تذكر

21- هل نظام الحوافز له دور فعال في ترقية العاملين؟

☐

نعم لا

☐

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

- نظام يحقق العدالة والمساواة بين العمال

- المنافسة على مناصب أرقى حسب طموحاتهم

- كسب مهارات وخبرات علمية تزيد من أداء العامل

- أخرى تذكر.....

المحور الخامس : بيانات توضح ان القيادة المتبعة في المؤسسة تشجع على صناعه

القرار

22- هل تتم عملي اتخاذ القرار في المؤسسة بشكل مستمر في إطار نشاطه؟

☐☐

نعم

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك؟

☐

- تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب

- توفير جميع المعلومات

- توفير الكفاءات المطلوبة وتكنولوجيا المعلومات والجودة في اتخاذ القرارات

23- ما هي أنواع القرارات المتبقية في المؤسسة والتي تشجع على القيادة الفعالة

☐

- قرارات تنظيمية

☐

- قرارات شفوية

الملاحق

- قرارات مكتوبة ☐

24- هل تؤثر طبيعة القيادة على العاملين داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

25- هل هناك قرارات لا يستطيع العمال المشاركة فيها داخل مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه القرارات؟

- خاصة بالإدارة العليا ☐

- خاصة بالموظفين ☐

- خاصة بالمجتمع الخارجي ☐

- أخرى تذكر.....

26- هل العمل الانفرادي من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوبة فيها في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم علل.....

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

مقابلة مع نائب رئيس البلدية بوقوس.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:
2. السن:
3. مكان الإقامة:
4. الحالة المدنية:
5. المستوى التعليمي:
6. الأقدمي:

المحور الثاني: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

7. هل تتاسبك طبيعة القيادة في عملك؟
8. هل ترى ان نمط القيادة لها تأثير على شخصي العامل؟
9. كيف تكون علاقتك بينك وبين المسؤولين؟
10. هل تعتقد أن نوع القيادة له تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين؟
11. ما هو تقييمك للأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة؟
12. هل تسعى المؤسسة إلى تحسين آليات الترقية لتحسين نظام الحوافز للعاملين؟
13. بالنسبة لك أين تكمن أهداف تحسين الأداء؟
14. بصفتك مسؤول هل تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟
15. هل تعمل القيادة المتبعة في البلدية على كشف نقاط القوة والضعف في أداء العمال؟