



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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:.....

الموضوع :

دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف:

د . العابد عبد اللطيف

- يموني وفاء

- سليمان شيماء

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر-أ-	هامل مهدية
مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر-أ-	العابد عبد اللطيف
عضو مناقش	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر-أ-	سامي سفيان

السنة الجامعية : 2021 / 2022 م



الشكر والتقدير:

نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف " العابد عبد الطيف " على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا طيلة فترة البحث فجزاه الله عنا كل خير .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل الأساتذة الأفاضل، خاصة أعضاء اللجنة الموقرة، الذين وافقوا على مناقشة هذه الأطروحة .

وأشكر أيضا كل العاملين بمديرية التجارة لولاية الطارف على مساندتهم وتعاونهم معنا.



الإهداء :

اهدي ثمرة هذا العمل إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري والذي العزيز
إلى من بها أعلو وعليها ارتكز إلى القلب المعطاء والذي الحبيبة
إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا خير سند
أخواتي : محمد , طارق , ياسمين ، مديحة ،
إلى أبنائي: قرّة عيني . لمار هاجر ونور قلبي أصيل مجيب الرحمان
إلى كل عائلة : عبدلي، يموني. إلى رفيقتي شيماء
كما لايفوتني اهداء هذا العمل إلى كل موظفين المطالعة العمومية لولاية الطارف
لأخص بالذكر موظفين المكتبة الرئيسية وقسم إعارة الكتب لتعاونهم معنا
إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية
إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأهل والأقارب.

وفاء



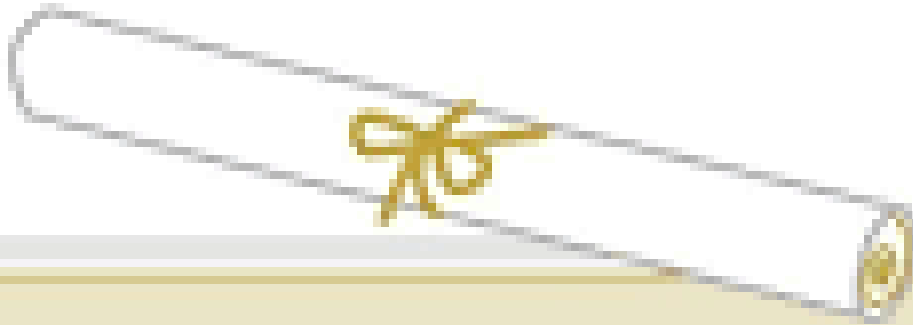


الإهداء :

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال،

اهدي هذا العمل الى روح خالي رحمه الله

شيماء.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء وشكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة
6	أولاً: الإشكالية
9	1 – أسباب الدراسة
9	2 – أهمية الدراسة
9	3 – أهداف الدراسة
10	ثانياً تحديد المفاهيم:
11	1 – المفاهيم الأساسية
16	2 – المفاهيم المشابهة
17	ثالثاً : الدراسات السابقة

	الفصل الثاني : القيادة الإدارية في التراث السوسيولوجي
	تمهيد
26	أولاً: القيادة الإدارية
28	1 – أهمية القيادة
29	2- أنماط القيادة
35	3- – الأبعاد الحديثة في القيادة
37	ثانياً : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية
37	1 – نظرية الرجل العظيم
38	2- نظرية السمات
40	خلاصة
	الفصل الثالث: القيادة وترقية علاقات العمل
	تمهيد
43	أولاً: علاقات العمل
44	1 – أهداف علاقات العمل
44	2- خصائص وأسس علاقات العمل
46	3 – تكوين علاقات العمل
48	ثانياً : المداخل النظرية المرتبطة بترقية علاقات العمل

49	1- نظرية الإدارة العلمية
50	2- نظرية العلاقات الإنسانية
53	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة
	تمهيد
56	أولا : مجالات الدراسة
57	1- المجال المكاني
59	2- المجال الزمني
60	3- المجال البشري
61	4- العينة وكيفية اختيارها
61	ثانيا : الإجراءات المنهجية
61	1- المنهج المستخدم
62	2 - أسلوب التحليل الإحصائي
63	3 - مصادر البيانات وأدوات جمعها
65	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
	تمهيد

68	1- عرض بيانات الدراسة
93-68	2- تحليل وتفسير بيانات الدراسة
94	3- النتائج العامة للدراسة
97	خلاصة الفصل
99	خاتمة
105-101	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع المناصب حسب كل مصلحة	60
02	يبين توزيع العينة بمصلحة الإدارة والوسائل	61
03	يبين جنس المبحوثين	68
04	يبين سن المبحوثين	69
05	يبين المستوى التعليمي	70
06	يبين الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليها	71
07	يبين المنصب الذي تشغله المبحوثين	72
08	يبين الاقدمية العامة	73
09	يبين الاقدمية في المنصب	75
10	يبين الطريقة القيادية المتبعة في المؤسسة	77
11	يوضح النمط القيادي المتبع والذي يحقق أهداف المؤسسة	78
12	يبين النمط القيادي المناسب لترقية أداء العمال	78
13	يبين التزام القائد بتطبيق اللوائح والقوانين	79
14	يبين التزام القائد بفرض أوامره على فريق العمل	79
15	يوضح حرص القائد على انجاز العمل في مدته المحددة	80

80	يبين موقف المبحوثين من تغيير رئيسهم في العمل	16
81	يبين النظام المطبق في المؤسسة	17
82	يبين تأثير القيادة الإدارية على أداء العمال	18
83	يبين أساس تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة	19
83	يبين تثمان القائد لجهد وأداء العامل	20
84	يبين طريقة تثمان القائد لجهد وأداء العامل	21
84	يبين الظروف المريحة التي توفرها المؤسسة	22
85	يبين أساس الترقية بالمؤسسة	23
86	يبين الاختيارات الأخرى للترقية بالمؤسسة	24
87	يبين طموح المبحوثين لترقية لرتب أعلى	25
87	يبين اعتماد تقارير الأداء بالمؤسسة	26
88	يبين حرص المؤسسة على استفادة (المبحوثين) من برامج التكوين	27
89	يبين طبيعة العلاقة بين العينة والإدارة	28
90	يبين البيئة البشرية للمؤسسة	29
91	يبين مساهمة نظام الحوافز في تماسك العلاقات الاجتماعية	30
91	يبين مساهمة نظام الحوافز في بناء علاقات عمل قوية	31
92	يبين انتمائها المبحوثين لجماعة العمل	32

93	يبين مظاهر الانتماء لجماعة العمل	33
93	يبين العلاقات الناجحة في المؤسسة	34
94	يبين حرية العينة أثناء تأدية مهامها	35

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الاشكال
34	النمط الاوتوقراطي للقيادة	01
34	النمط الابوي للقيادة	02
34	النمط الديمقراتي للقيادة	03
35	النمط الاطلاقي للقيادة	04
69	شكل بياني يوضح جنس المبحوثين	05
71	شكل بياني يوضح سن المبحوثين	06
72	شكل بياني يوضح المستوى التعليمي	07
73	شكل بياني يوضح شهادة أو دبلوم	08
74	شكل بياني يوضح المنصب الذي يشغله المبحوثين	09
75	شكل بياني يوضح الاقدمية العامة	10
77	شكل بياني يوضح الاقدمية في المنصب	11
85	شكل بياني يوضح أساس الترقية بالمؤسسة	12
92	شكل بياني يوضح إلتماء المبحوثين كجماعة عمل	13

مقدمة

مقدمة:

أصبحت الدول المتقدمة تعرف تغييرات كبيرة في ميدان التنظيم الإداري ، فقد شهدت تطورا ملحوظا على مستوى المؤسسات التي تولي بدورها اهتماما واسعا بالعنصر البشري، كونه يعتبر عنصرا فعالا وأساسيا لتحريك دواليب المؤسسة، كما اهتمت بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها آخر الدراسات الأكاديمية، من بينها العمل على اختيار الأفراد القادرين على تحمل مسؤولية القيادة الإدارية، التي يكمن جوهرها في توجيه نشاط الجماعة نحو الإنجاز وجعلهم يعملون معا في إطار عملي يقوم على تنسيق الجهود والإنسجام بين الأعضاء واستمرارها.

فالقائد الجيد لا يصدر الأوامر فقط بل يتأكد من إنجازها وإمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث فيهم النشاط ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد حسب قدراته وهذا بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، إذ أن القيادة تمثل حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين ، وهي بداية تحقيق الأهداف على أرض الواقع فهو وحده من يكون قادر على خلق بيئة عمل يسودها الطاقة الإيجابية بعيدا عن الصراعات و التكتلات التي تحدث داخل مختلف المؤسسات .

ومن أبرز الإستراتيجيات التي انتهجتها القيادة الإدارية المتميزة ترقية علاقات العمل داخل المؤسسة نظرا لنجاح برامجها التي لها وظيفة هامة وحيوية في كافة المنظمات، حيث تلعب علاقات العمل دور أساسي في التأثير على أداء العاملين من خلال تشجيع العلاقة التبادلية بين العاملين ومرؤوسيهم ووضع نظام يحكم شؤون العمل وأصحابه في مجال نشاطهم، فترقية العلاقات بين العمال يؤدي إلى تقوية الشبكة العلائقية بين الأفراد فتصبح وحدة متجانسة تمتاز بالفعالية والعمل المثمر

وتتميز بخصائص الفهم المشترك، الاتفاق المتبادل، وتحمل المخاطر مع بعضهم البعض وكذلك العمل

على المساندة والتعاون في تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع قمنا بدراسة تمحورت حول دور "القيادة الإدارية في ترقية علاقات

العمل" وذلك من خلال خطة بحث اشتملت على شق نظري وتطبيقي:

فالشق النظري: ضم ثلاثة فصول، بحيث يحتوي **الفصل الأول** على الإطار العام لدراسة من خلال

الإشكالية ثم عرضنا أسباب وأهمية الدراسة وأهدافها، لتأتي بعدها تحديد المفاهيم ثم الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: كان لمتغير القيادة الإدارية في التراث السوسيولوجي من خلال عرض أهمية

وأنماط القيادة و الأبعاد الحديثة في القيادة ثم تطرقنا إلى مداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية من

خلال نظريتين: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

في حين تم التطرق في **الفصل الثالث** لمتغير علاقات العمل بالتعرف على أهداف علاقات العمل ثم

خصائص وأسس علاقات العمل ثم تكوين علاقات العمل وختمنا هذا الفصل بنظريات المرتبطة بترقية

علاقات العمل حيث أخذنا نظريتين نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة لشق الميداني ضم فصلين وهما **الفصل الرابع:** يتناول الإجراءات الميدانية للدراسة من

خلال عرض مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) وبعدها العينة وكيفية إختيارها، ثم المنهج

المتبع وأسلوب التحليل الإحصائي، كذلك عرضنا أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث.

وجاء **الفصل الخامس:** ليعرض نتائج الدراسة، عن طريق عرض البيانات الدراسة، ثم تحليلها

وتفسيرها وأخيرا توصلنا للنتائج العامة للدراسة.

المخلص:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين، ويرجع ذلك للدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، حيث يكمن دور القيادة الإدارية في التأثير على الآخرين لتوجيههم وتحفيزهم لانجاز المهام المطلوبة رغبة تحقيق الأهداف ، وكذا تسليط الضوء على نوعية العلاقات الموجودة في بيئة العمل وخاصة العلاقة القائمة بين القائد ومروؤوسيه ومعرفة مدى تأثيرها في عملية ترقية .

ونظرا لأهمية هذا الموضوع قمنا بدراسة تمحورت حول " دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل" حيث هدفت هذه الدراسة إلى على معرفة دور القيادة الإدارية وتأثيرها على جماعة العمل من حيث أدائها الوظيفي وجودة علاقاتها، كذلك محاولة إبراز النمط القيادي الذي تعتمده المؤسسات الجزائرية ومدى فاعلية القيادة في المحافظة على تماسك العلاقات الاجتماعية.

وانطلقت دراستنا من التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل ؟

والذي يتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

1 _ ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة الجزائرية ؟

2 _ هل تعمل القيادة الإدارية على ترقية الأداء الوظيفي للعمال ؟

3 _ كيف تساهم القيادة الإدارية على تماسك علاقات العمل ؟

ولقد تم الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى مديرية التجارة لولاية

الطارف، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من 120 موظف أخذنا 30

فردا كعينة للدراسة ، ووظفنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تمت الاستعانة بالمقابلة

والملاحظة كأدوات مساعدة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات الصادرة من مديرية التجارة ، وبعد

عرض البيانات وتفسيرها توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها :

➤ تتبنى المؤسسة النمط القيادي التشاوري بين القائد وفريق عمله الذي تتناقش القرارات بصورة جماعية

ويشجع فيها القائد الأعضاء على تبادل الأفكار ويعاونهم بتوجيهاته ويترك لهم الحرية في اختيار رفاق

العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم و ميولهم ، مما يجعل محيط العمل يسوده الثقة

المتبادلة والاستقرار بين الأفراد وبينهم وبين قائدهم.

➤ إن القيادة الإدارية تعتمد على نظام الترقيات كخطة قيادية فعالة فهي تشجع القوى العاملة على بذل

مجهودات اكبر مما يثير دوافع الفرد الرغبة والحماس على الإبداع والابتكار وتحفزهم على الاستمرار

والتجديد.

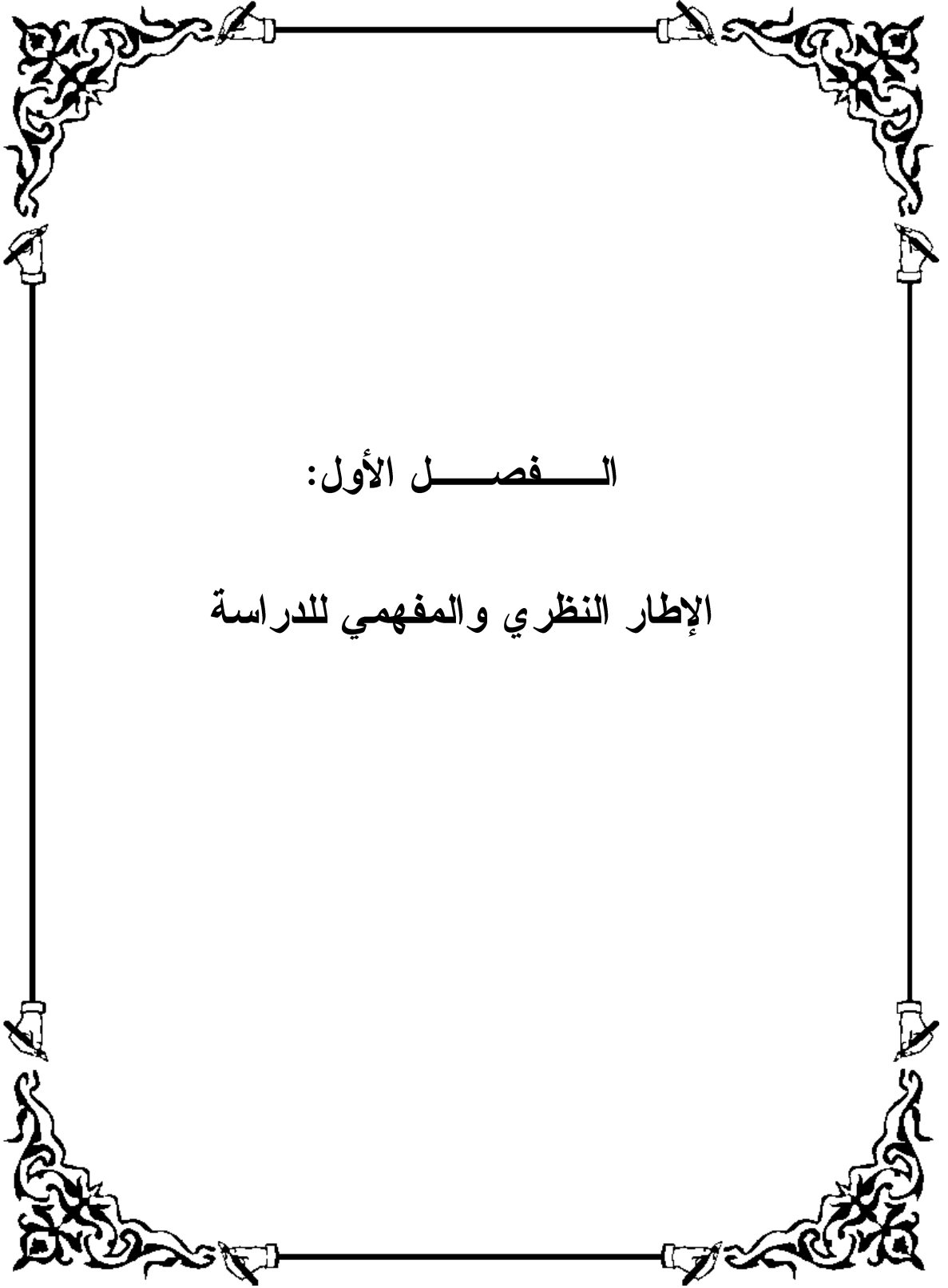
➤ تساهم القيادة الإدارية بشكل كبير في تماسك العلاقات العمل من خلال فرض الاحترام المتبادل بين

جميع العمال والقادة ، بالإضافة إلى تحقيق العدل والمساواة بتطبيق اللوائح والقوانين على الجميع

وأیضا العدل في توزيع الترقيات والمناصب المهمة

كما نجد تشجع العمال في إبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الأثر الإيجابي في أنفسهم

ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري والمفهمي للدراسة

الإشكالية :

يعد الطابع التنظيمي أبرز سمات العصر الحديث، إذ شهد هذا القرن نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، إذا تعتمد الإدارة لأداء مهامها على مجموعة من الوسائل من بينها الوسائل البشرية والتي تتجسد فعليا في الموظفين العموميين، وهذا بالنظر إلى زيادة الوعي بالموارد البشري للإدارة بشكل خاص والتنمية بشكل عام، وقد أولى علماء الإدارة والمنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها من أجل اختيار أفضل موظفين وأكفؤهم لشغل مناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم، كفاءاتهم وقدراتهم... الخ.

كما أن أغلب الدول ومن بينها الجزائر تنص في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، غير أن الموظف في أي منظمة لا يسعى فقط إلى الحصول على مقابل مادي، إنما يطمح إلى أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة الإدارية، وتعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحسين هو تحفيز الموظف العام على بذل مجهود أكبر في أقصر وقت ممكن بكفاءة عالية، انطلاقا من فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعليه فالقيادة المحرك الرئيسي لإنجاح أي عملية إدارية والوسيلة الفعالة لمهام المنظمات جميعا، تقاس بأحد الأمرين ، أن تكون قيادة ناجحة تستثمر في الموارد وتتمى الكفاءات في أعلى مستوياتها بالعمل كفريق في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير، وإما أن تكون قيادة رديئة تهدر الطاقة البشرية وتعطل المصالح وتضع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى منها إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل.

لذلك عرفت الدول المتقدمة عدة تطورات في مجال التسيير والتنظيم الإداري للمؤسسات، خاصة الدول التي اهتمت بتطوير ما لديها من كفاءات بتكوين وتدريب القادة على مهارات قيادية، بذلك تقاس درجة تقدم الدول بما توفره من كفاءات في مجال الإدارة، لان فعالية الأنشطة داخل المؤسسات منوطة بكفاءة المورد البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، ومن ثم أصبح من الضروري ترشيد استغلاله. وقد أشار المنظر المتخصص في تسيير المؤسسات , **Peter Drucker** " أن القادة هم المورد الهام والمقدس لأي منظمة أعمال كما يعزي الفشل الجزئي لكثير من الأعمال ,إلى عدم فعالية القيادة ".
كما تلعب الترقية دورا مهما وبارزا في حياة الموظفين، واهتماما وحرص لإيجاد نظام ترقية سليم يتناسب مع ما تقدمه الدولة، ومنه تبرز أهمية تبني نظام موضوعي وعادل للترقية، يقوم على أسس علمية لتحقيق أهداف وغايات بعيدا كل البعد عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية ويساهم في الارتقاء لمستوى الجهاز الإداري وتحقيقا لتوازن المنطقي بين المصلحة الخاصة والمصلحة العامة لان العمال هم عصب الحياة التنظيمية لأي مؤسسة ناجحة لان أهميته أصبحت حقيقة لا يمكن تجاهلها ، هذا ما يفسر اتجاه اغلب المؤسسات باهتمامها بنظام الحوافز ونظام الترقيات من اجل رفع مستوى الأداء , كما أن فتح قنوات جيدة للاتصال التنظيمي يحقق جودة في العمل ما يعزز فكرة الانتماء لمكان العمل. لذلك أصبح من أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد دراسة السلوك الإنساني سواء كان في شكل جماعة عمل,أو فريق, أو حتى علاقات...الخ. وذلك بالتحكم في مختلف المؤثرات الداخلية والخارجية التي تعيق أهداف المؤسسة.

إن الحديث عن واقع القيادة في مؤسساتنا العربية عامة والجزائرية خاصة، ومحاولة معرفة دور القيادة في التأثير على العمال من حيث ترقية علاقات العمل القائمة بمعرفة قوتها، عمقها، وامتدادها داخل وخارج البيئة التنظيمية، لتعدى الأمر محاولة فهم أهم الصعوبات التي تواجه مؤسساتنا الجزائرية، والتي تعرقل عمل القادة والرؤساء في حد ذاتهم داخل بيئة وثقافة تنظيمية ملائمة.

وضمن هذا الإطار تحاول دراستنا معرفة دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل بمديرية

التجارة لولاية الطارف ، والإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل ؟

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بتميز قائدها وبالنمط الإداري المتبع في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى دور

هذه القيادة في ترقية علاقات العمل، فيكون تساؤلنا الرئيسي حول تأثير هذه القيادة على ترقية وتطوير

علاقات العمل. تتفرع عن هذا التساؤل ثلاثة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1 – ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة الجزائرية؟

نسعى من خلال هذا التساؤل إلى الكشف على مؤشر الأنماط السائد في مؤسسة البحث.

2 – هل تعمل القيادة الإدارية على ترقية الأداء الوظيفي للعمال ؟

نبحث هنا على تأثير القيادة الإدارية في تنمية الأداء الوظيفي للعمال. من خلال مؤشر الأداء ،

ومؤشر التكوين.

3 – كيف تساهم القيادة الإدارية في تماسك علاقات العمل؟

نريد من خلال هذا التساؤل كشف العلاقة بين القيادة الإدارية وتماسك علاقات العمل. مؤشر الحوافز،

ونظام الترقية.

أسباب الدراسة :

لقد تم اختيارنا لهذه المشكلة البحثية لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي إذ يعتبر العمود التنظيمي لتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
- حداثة وجدة الموضوع في متغيره التابع والمتمثل أساسا في موضوع ترقية علاقات العمل داخل المؤسسة الجزائرية في بعده السوسولوجي.
- تسليط الضوء على أهمية الشبكة العلائقية داخل مجال العمل.

أهمية الدراسة :

إن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها للوصول إلى نتائج تجيب عن تساؤلاتها وتكمن هذه الأهمية في الآتي :

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري الذي يعتبر الحلقة الأساسية في تنمية وتطوير المؤسسة
- تكتسب أهمية الدراسة من الموضوع الذي يتناوله والمتمثل في دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل من حيث تسليط الضوء على دور القيادة الإدارية وتأثيرها على جماعة العمل من حيث أدائها الوظيفي وجودة علاقاتها.
- كما تكتسب أهمية الدراسة من الأهداف التي سيتم تحقيقها لا سيما معرفة دور القيادة الإدارية في المحافظة على تماسك العلاقات الاجتماعية.

أهداف الدراسة :

- محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل.
- محاولة صياغة شبكة من المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية ترقية علاقات العمل.

➤ محاولة تشخيص الواقع الفعلي بمعرفة نمط القيادة الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية ودوره في ترقية الأداء الوظيفي للعمال واهم انعكاساتها على تماسك جماعة العمل من حيث جودة علاقاتها.

ثانيا : تحديد المفاهيم

تتطلب أي دراسة علمية ضبط دقيق للمصطلحات ، وذلك بهدف وضع إطار محدد تبرز فيه المفاهيم المركزية والمفاهيم المشابهة ، حيث تعد بمثابة القاعدة التي تنطلق منها في معالجة موضوعنا " دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل ، وقد حددنا جملة من المفاهيم نوردنا كالاتي :

المفاهيم المركزية :

1- مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية: لقد اختلطت المفاهيم لكثير من الباحثين وعلماء الإدارة بين مفهوم القيادة والإدارة حيث أن مصطلح القيادة لايعني الإدارة، ومصطلح القيادة الإدارية لايعني القيادة أو الإدارة ،فالقيادة ليست الإدارة، والإدارة ليست القيادة، والقيادة الإدارية هي شاملة لكل من خصائص ومميزاتهما، مجتمعتين، ومن هنا سيكون تحديدنا لمعنى القيادة الإدارية، بتحديد معنى القيادة أولاً، ثم تحديد معنى الإدارة ثانيا، وفي الأخير نتناول القيادة الإدارية

أ المقصود بالقيادة: هناك عدة مفاهيم تناولت معنى القيادة وبما أنها متقاربة من حيث المعنى حيث أنها تتفق كلها في أنها عملية التأثير في التابعين وإثارة دافعيتهم ، بتحقيق الهدف المحدد من طرف الجماعة، ولذلك سنقتصر على البعض منها فقط ومن بين هذه التعاريف مايلي:

-يعرفها إردواي تيد بأنها" القدرة على التأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم.¹ "

من خلال هذا التعريف نرى أن القيادة هي تلك العملية التي تجعل من التابعين يتعاونون لتحقيق هدف معين أو مصلحة للجميع، فرغم الجانب الإيجابي لعملية القيادة في تحقيق التعاون الجماعي إلا انه يؤخذ على هذا التعريف إن تلك المصلحة غالبا ما تكون تخدم جماعة على حساب جماعة أخرى، فما تراه فئة انه مصلحة قد لا تراه أخرى.

-تعريف آخر لجون لوك حيث يرى بأن القيادة هي " علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين، وحالة من التبعية بدون مقاومة.حيث تكون بواسطة قوة تأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق هدف خاص"²

التعريف الإجرائي: يقصد بالقيادة إنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد لإثارة دافعية الأتباع والمرؤوسين نحو انجاز ما يطلب منهم القيام به لتحقيق أهداف تحقق الإشباع النفسي والمادي للجميع وبطريقة مشروعة

ب/الإدارة : من بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى الإدارة نجد:

يعرف صلاح الدين جوهر الإدارة بأنها" عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكنو بأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المتاحة.³

¹ - إردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال. ترجمة ، محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965 ص1 "

² Charronjenluc:organisation et gestion de l'entreprise du nord paris 2ed 2001 p 53

³ صلاح الدين جوهر ، مبادئ سلوك التنظيمي ، القاهرة ، ط 1، 1972، ص 7

ويعرفها علي السلمي بأنها" ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومحددة باستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما¹

ج/القيادة الإدارية: القيادة الإدارية كما أشرنا سابقا تتطوي على الجمع أو التوفيق بين عناصر ومهام القيادة وعناصر الإدارة ومهامها، ولذلك فهي تعني عملية التأثير التي يمارسها القائد في نفوس الأتباع للقيام بما يطلبه منهم القيام به وتوجيه جهود الجماعة والقيام بمجموعة من الوظائف الإدارية الخاصة بالمؤسسة، ولهذا فالقائد الإداري عكس المدير الإداري، فالقائد الإداري يقوم بعملية التأثير من خلال شخصيته القوية، بينما يقوم المدير بعملية التأثير عن طريق السلطة والمركز بغض النظر عن رضا التابعين عنه أملا، ولهذا يستطيع المدير أن يكون قائدا إداريا إذا استطاع أن يوفق بين القيام بمهام الإدارة وتنفيذ عملياتها وتوجيه التابعين بواسطة عملية التأثير النابعة من قوة شخصيته المؤثرة وبعيدا عن السلطة الرسمية، كما قد يستطيع إن يصبح القائد المدير مديرا فقط.إذا ضعفت شخصيته وأصبح يمارس سلطته الرسمية في توجيه التابعين².

ومن بين التعاريف التي اهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب بأنها" القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته³

¹علي السلمي، الإدارة المصرية،: رؤية جديدة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979، ص75 "

² عبد الكريم درويش وليلى تكلأ، أصول الإدارة العامة، المكتبة أنجلو:المصرية، القاهرة، 1979، ص 75.

³ Leonard d white introduction to the study of public édinistration 4 ed p2

كما يعرفها أيضا سيد إسماعيل بأنها" ذلك النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجالا لإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير والاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة¹

وعلى هذا الأساس كما أشرنا سابقا فإن القيادة الإدارية هي الجمع بين خصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك مراعاة استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

التعريف الإجرائي: القيادة عبارة عن صفة يتميز بها شخص هذه الصفة تؤهله بان يكون قائدا ناجحا قادرا على إقناع الآخرين أو فريق عمله وإكسابهم ثقة كبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التغيير في أفراد الجماعة وقناعتهم.

3- مفهوم الدور

لغة: هو عودة الشيء إلى ما عليه ، الموقف الذي يظهر فيه الممثل على الركب ، جمعه الأدوار /

كدور الشيء : جعله على شكل دائرة / كدور الاسم : مصدر دار

الدور : مهمة وظيفة قام بدور اللعب دورا².

اصطلاحا: هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص ،أو فريق ويمكن

لشخص أو فريق أن يكون له عدة ادوار.¹

¹مصطفى أبو زيد فهمي ،وحسين عثمان ، الإدارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 507.
² علي بن هادية ، وآخرون ، القاموس المدرسي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، الطبعة 7 ، 1991 ، ص 107.

التعريف الإجرائي:

— المقصود بالدور كل علاقة ايجابية فعالة من متغير نحو الآخر ، والعكس صحيح وفي هذه الدراسة من القيادة الإدارية نحو علاقات العمل.

4- مفهوم الترقية

الترقية لغة: الترقية هي اسم فعل رقى، يرقى، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، فترقية الشخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.²

ثانيا: الترقية اصطلاحا:

تناولت العديد من الأبحاث والدارسات موضوع الترقية الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفا تم تباينه كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، نذكر من بينها مايلي:

معجم العلوم الاجتماعية: أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والرواتب.³

تعريف فؤاد مهنا: الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل ما في وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم، بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف لها اختصاص رئيسي وإشراف بالنسبة للوظيفة الأولى.⁴

¹ ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1956، ص 323.

² محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، القاهرة، دار المعارف، 1967، ص 54

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1978، ص 332

⁴ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثره في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص 21

أما الترقية في الفقه، فقد دارت عدة تعريفات لعلماء الإدارة والقانون وقد اختلفت هذه التعريفات من المقاصد والمحتويات بيد أنها تتفق جميعاً حول الغاية من الترقية ومن بين هذه التعريفات:

تعريف الدكتور سليمان الطماوي: تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية.¹

الترقية في التشريع حسب الأمر "03—06" جاء تعريف الترقية في المادة 106 كمايلي - :تتمثل الترقية في الدرجات الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم. فمن خلال هذا التعريف نجد أن المشرع عرف الترقية بأنها عملية الانتقال سواء كان ذلك في الدرجة أو الرتبة.²

التعريف الإجرائي: هي عملية وظيفية تتمثل في نقل فرد من الوظيفة الحالية إلى الوظيفة التي كان يشغلها الموظف سابقاً.

5- مفهوم علاقات العمل :

عند الدكتور احمد زكي بدوي : " أن علاقات العمل التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام والتي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم ، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارة المنشأة ، ونقابات العمال ، وبين أصحاب العمل ، والهيئات والحكومة.³

¹سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، القاهرة، دارا لفكر العربي، 1973، ص503

² لأمر رقم 03 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام لموظفة العمومية، الجريدة الرسمية - العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006، ص10 .

³ أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت، 1978، ص 238.

حسب مورافسكي (MORAWKI) " إن علاقات العمل هي صيغ للعلاقات بين أصحاب العمل وبين العمال (والمنظمات التي تمثلهم مثل نقابات العمل وأصحاب الأعمال) ، وبين الدولة (الحكومة) ، ومن أجل إعادة هيكلة هذه الصيغ يجب من الضروري معرفة العلاقات المتداخلة التي تربط الشركاء، ودرجة تأثير المحيط عليهم ، ويشترط ذلك وضع علاقات الممثلين في اطر مناسبة قانونيا واقتصاديا واجتماعيا ، تنشأ مجموعة مميزة لمجتمع ما من الظروف الحضارية إلي تحدد الأطر المتبادلة لفعاليات المبدولة من قبل هؤلاء الممثلين¹.

كما يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل " أنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل اجر ، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي ، تنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفقا ما يحدده القانون واتفاقيات الجماعية

وعقد العمل².

التعريف الإجرائي لعلاقات العمل : هي مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تجمع كلا من العامل وصاحب العمل ، هذه الروابط تشمل على مجموعة من التصورات ، القيم ، طرق التفكير حيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني متمثلة في بيئة العمل ، اتخاذ القرارات ، التضامن ، النزاع ، انساق الاتصال في المؤسسة.

المفاهيم المشابهة :

¹عنصر العياشي : سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر ، مركز البحوث العربية، دار الأمين ، القاهرة ، ط 1 ، 1999 ، ص103.

²أنظر المادة 8 : من قانون العمل 90 / 11 ، المتعلق بعلاقات العمل ، الصادر في 21 افريل 1990.

1 مفهوم جماعة العمل:

— يعرفها الكاتب DAVIS بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد

في حين يعرفها كل من KEITMER—KINICKI بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة وهذا التعريف يشير إلى تفاعل المستمر في إطار وحدة الهدف ووحدة الثقافة التنظيمية.¹

أوجه الاختلاف : إن علاقات العمل أشمل وأوسع مفهوماً من جماعة العمل باعتبارها الكل الذي يحتوي الجزء كما تمتد علاقات العمل إلى علاقات أخرى , علاقات إنسانية , اجتماعية , مهنية , بينما جماعة العمل منحصرة في جماعة محددة على اختلاف عددها أو حجمها جمعها العمل لوحدة الهدف.

2— مفهوم فريق العمل : عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضاً

وملتزمون بغرض مشترك وأهداف أدائية مشتركة ويعملون بأسلوب يتحملون اتجاهه²

أوجه الاختلاف : تنشأ علاقات العمل بحكم العمل ولكنها نتيجة تفاعل العمال فيما بينهم تكون غالباً اختيارية عفوية تلقائية بينما فريق العمل هناك التزام وظيفي لتحقيق الهدف فحسب.

ثالثاً : الدراسات السابقة :

الدراسات الأجنبية :

¹حسين حريم: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،الأردن، د س ، ص 153.

²أحمد ماهر السلوك التنظيمي لبناء المهارات الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص 259

الدراسة الأولى : دراسة ودرد : (WOODARD) بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس

الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل.¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية لدى المدارس الوسطى لولاية جورجيا بالولايات الأمريكية وتحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل والكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى ودافعية المعلم نحو العمل .

اتبع الباحث المنهج الوصفي وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها 420 معلم يعملون في 10

مدارس وسطى بولاية جورجيا في الولايات الأمريكية وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانات

الأولى لوصف السلوك القيادي ، والثانية لقياس دافعية المعلم للعمل

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي لمديري المدارس ودافعية المعلم نحو العمل وأعطت الدراسة دلالة إحصائية أن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برامج المدرسة الوسطى عندما يعملون لدى مديرية لها قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي.
- تقييم وتوظيف الدراسة : تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة من حيث اعتمادها نفس المنهج وهو المنهج الوصفي ، كما تتشابه في أن المتغير الأول للدراسة هو أهم مؤشر اعتمدنا عليه لتحليل المتغير دراستنا والمتمثل في معرفة الأنماط القيادية داخل المؤسسة .

¹WOODARD PRINCIPALS LEADER SHIP STYLES AND TEACHER WORK MOTIVATION THEIR 5 TO MIDDE SCHOOL PROGRAM SIMPLE MEN LETION ROLATION SHIP 1994 ,D
الموقع الإلكتروني A,I,VOL 05 http =FACULTY SAN EDU SA :,,,DOC 5 , DOC 14C76E43C96A

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

— دراسة رشا مهدي صالح بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموائى العراقية وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في البصرة سنة 2011.¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أنواع أنماط القيادة الإدارية وتحديد أبعادها وإيجاد العلاقة والتأثير بين نوع النمط القيادي وأثره في عملية التحفيز .

وأجري البحث ميدانيا في الشركة العامة للموائى العراقية على عينة قصديه من الأفراد العاملين من حاملي شهادة البكالوريا بعدد 73 مفردة واستخدمت الباحثة استمارة الاستبانة

واعتمدت الباحثة على فرضية مفادها

— وجود علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ,ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة هي :

— ضعف الاهتمام بالقيادة التعسفية الطردية من قبل أفراد العينة موضوع البحث .

لقد حاولت هذه الدراسة تحديد أنماط القيادة الإدارية ومعرفة تأثيرها على عملية التحفيز لدى العمال وبذلك معرفة نوع النمط القيادي الأكثر قبولا من طرف أفراد العينة

¹دراسة رشا مهدي صالح بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للموائى العراقية وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في البصرة سنة 2011

تقييم وتوظيف الدراسة : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة من حيث تسليط الضوء على المتغير الأول بذكر أهم الأنماط القيادية الأكثر قبولا من طرف العمال والتي تؤثر على عملية التحفيز .
الدراسة الثانية : دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي سنة 2003 بعنوان اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.¹

إشكالية الدراسة

1 ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية , الولاء الوظيفي , المشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية ؟
2 إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الأمنية ؟

نتائج الدراسة

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية في كل
— محور مستوى العلاقات الإنسانية
— محور تأثير العلاقات الإنسانية
— محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي
وعلى متوسط كامل المحاور المتزوجين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الاختلاف بين المدنيين والعسكريين لصالح العزاب.
➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة في محور الاختلاف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لصالح العسكريين.

¹خالد بن حمدي الحميدي الحربي : اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية جامعة نايف للعلوم الأمنية 2003.

تقييم وتوظيف الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في تناولها طبيعة العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي والذي وظفته دراستنا كمؤشر لمعرفة علاقة القيادة الادرية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال .

الدراسات الجزائرية :

1 – الدراسة الأولى : لصالح بن نوار تحت عنوان : " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" بالمؤسسة الوطنية للإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة 2004 / 2005 (CMTC) وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية بجامعة منتوري قسنطينة.¹

اعتمد الباحث على فرضيات مفادها

أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية ، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

كما جزأ هذه الفرضيات إلى أربعة فرضيات جزئية

1 – كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.

2 – أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.

3 يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

¹صالح بن نوار تحت عنوان : " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين , رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية بجامعة منتوري قسنطينة بالمؤسسة الوطنية للإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة 2004 / 2005 (CMTC)

4- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف بأداؤه بالفعالية العالية ولقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة ، أما أدوات جمع البيانات اعتمد على الملاحظة المقابلة والاستمارة، كما اختار الباحث العينة الطبقية نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 1962 عضوا بحيث اعتمد على طبقتين الأولى هي فئة الإطارات بعدد 175 إطارا قسمهم بدوره إلى مستويات، والثانية هي فئة الأعوان التنفيذيين بعدد 1299 والذين قسمهم بدوره إلى مستويات أخذوا بعين الاعتبار عامل الجنس من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد اكبر والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم ومؤسساتهم كما أن الاتصال من أهم العوامل التي تزيد من فعالية الأداء كما يزيد الاتصال المفتوح من إشاعة روح الجماعة.

تقييم وتوظيف الدراسة : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة من حيث استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات لكنها تختلف من حيث انتماء المبحوثين في الدراسة السابقة — تابعين لأجهزة أمنية لها نظام عسكري صارم ، أما دراستنا المبحوثين هم أفراد تابعين لمؤسسة عمومية يحكمها القانون المدني .

الدراسة الثانية : دراسة بونوة علي سنة 2015 / 2016 بعنوان العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي " دراسة حالة العمال صندوق الضمان الاجتماعي".¹

¹ بونوة علي : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة العمال صندوق الضمان الاجتماعي جامعة محمد خيضر بيسكرة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل سنة 2015 / 2016

انطلقت إشكالية الدراسة :

1 ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي / وكالة الجلفة ؟

الفرضيات الجزئية :

- ✓ يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين
- ✓ . للعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على الرضا الوظيفي

نتائج الدراسة :

وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

تقييم وتوظيف الدراسة : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة تسليط الضوء على أهمية العلاقات في تحقيق الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني : القيادة الإدارية في التراث السوسيولوجي

تمهيد

أولا : القيادة الإدارية

1 أهمية القيادة

2 أنماط القيادة

3 الأبعاد الحديثة في القيادة

ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية

1 نظرية الرجل العظيم

2 نظرية السمات

خلاصة الفصل

تمهيد

ظهرت عدة دراسات للبحث عن أنجع وأفضل الأساليب التي يجب إتباعها في أية مؤسسة ناجحة وعلى قياداتها التأثير الإيجابي والفعال في سلوك العمال نحو المزيد من الجهد وتحسين الأداء في العمل، خاصة مع التقدم التكنولوجي والعلمي الذي أدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام لما يتطلبه الأمر من إيجاد قادة قادرين على قيادة المؤسسة لتحقيق بصمة التميز والنجاح .

أولاً : القيادة الإدارية

1 – أهمية القيادة الإدارية:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال الأدوار التي يؤديها القائد الإداري داخل المؤسسة والتي تتمثل في:

-الدور الرئيسي التمثيلي: عند القيام بدور الرئيسي التمثيلي فإن القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة.¹ – الدور القيادي: يمارس القائد دوار قياديا عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات على المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل، كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين وتنمية قدراتهم وهو أبرز الأدوار التي يؤديها القائد.

-الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة هذا الدور يساعد في تحقيق الاتصال بين المنظمة وبين البيئة الخارجية.
-أدوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أدوار هي:

-أدوار المتابع: في هذا الدور فإن القائد يلاحظ ويتابع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، ثم ينقل إلى المنظمة المعلومات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها خصوصا فيما يتعاقب المشاكل المحتملة والفرص المتوالية والاتجاهات المساندة والأفكار الجيدة.

-الدور العلامي: يعني توصيل المعلومات إلى من يستفيد منها فقط، أو الذي تمثل المعلومة

أهمية خاصة له.²

¹ محمود عياصرة ومروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008، ص 144- 145.

² محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص90

دور المتحدث : يتشابه هذا الدور مع الدور الرئيسي التمثيلي ولكن القائد هنا يعرض المعلومات أو يجيب على أسئلة نيابية عن المنظمة وعادة ما يندب لهذا الدور قائد متخصص، ويظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وقت المشاكل الكبيرة.

-أدوار القرارات : وتنقسم لنوع القرارات الواجب اتخاذها:

-**دور المبادرة :** طبقا لهذا الدور يتولى القائد الإداري البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة ويأخذ المبادرة فيقدم بها وتحويلها إلى واقع ملموس فعندما يرى قائد العمليات أن عوائد الإنتاج يمكن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد يمكن تسويقه، عليه أن يتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه يكون قد مارس دور المبادرة.

-**دور احتواء المشاكل :** يتمثل هذا الدور بقياد القائد بحل النزاعات التي تنشأ بين مجموعتين من العاملين.

- **الدور التخصصي للموارد :** يركز هذا الدور على كيفية توزيع المواد على المناطق النشاط

المختلفة في المنظمة فعندما يفصل القائد في مشكلة تخصص مبلغ من المال فإنه يمارس أدوار تخصيص فالقادة الناجح ويعلمون أن هلا يوجد أسلوب قيادي أفضل فالقائد الذي يمارسون الأسلوب قياديا واحدا يجدون أنهم في معظم الحالات ليست لديهم القدرة على الاستجابة الفعالة لاحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، وأن الاختلاف في بنية البرنامج والأهداف والغايات والموظفين ومكان البرنامج والنتائج مع عوامل أخرى هي من العوامل التي تتطلب أشكالا مختلفة من القيادة، وهنا كمعايير إضافية مختلفة يستطيع القائد أن يستخدم التقرير أي أسلوب من الأساليب القيادية المناسبة لهم ليحقق الدور والأهمية من الأسلوب القيادي. كما أن للقيادة الإدارية أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية من خل القدرة القائد على

اتخاذ قرارات ومن خلال التشخيص الراعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والإسترشاد بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار وقدرته على الاتصال الفعال، ومن خلال حسن إصغائه لموظفيه وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم وتوضيح أفكارهم في وضع الأهداف ومراعاة استخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام .من خلال وضع إستراتيجية للتعبير، وتنفيذه أو اعتماده في ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها، ومرونتها التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي تجد صعوبة في تعبيرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلائم مع متطلبات التغيير¹.

وعليه فأهمية القيادة تتمثل فيما يلي :

- ✓ أنها همزة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
- ✓ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد الذين يعتبرون المورد الأعلى ورأس المال الأهم الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة².

¹ محمد صالح فالج ، المرجع السابق ، ص 98 ،

² زيد منير عبودي دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة العربية الأولى 2010 ص

2 أنماط القيادة :

النمط الأوتوقراطي:

ويطلق عليه أيضا النمط التسلطي حيث يتميز هذا النمط بتركيز السلطات في يد القائد دون إفساح المجال إلى الأتباع للمشاركة في القرار ويعتمد في تحفيز العمال على التهديد والعقاب¹ ويميل القائد هنا إلى إصدار التعليمات بصورة مكثفة وبصورة واضحة ويعمل على متابعة أداء العاملين عن قرب فالقائد في هذا النوع يركز على الأداء والعمل بدل التركيز على العمال.² كما تتميز هذا النوع على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديمقراطي وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في زرع روح الشك والريبة في العاملين وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة التوتر والقلق، كما يعبر القائد الأوتوقراطي أن نجاح المؤسسة راجع إلى شخصه وأسلوبه القيادي وكأنه وحده دون الآخرين وفي حالة الفشل يرجع ذلك للمرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم العملية³ ومما يعاب على هذا النمط اهتمامه بالعمل على حساب العاملين مما يخلق لديهما لتوتر والقلق والذي يؤدي إلى بروز جماعات غير رسمية تعمل على إعاقة سير المؤسسة على النحو المرغوب والتقليل من مستوى الأداء والإنتاج، كما يعمل هذا النوع من القيادة إلى كثرة دوران العمالة وكثرة الغيابات واهتمام العمال بالعمل على القدر الذي يسمح لهم بالبقاء في المؤسسة وتجنب عقاب المدير، وهذا النمط كان سائدا في العصور القديمة إلى بداية القرن العشرين.

¹ مصباح عامر، المرجع السابق، ص90

² أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط1997، ص1، صص193 .

³ مصباح عامر، المرجع السابق، ص91

النمط الأبوي:

وهو نتيجة لتطور الفكر الإداري حيث أصبح يعطى للعمال بعض من الحرية لإبداء الآراء، ويطلق عليه أيضا النمط الأوتوقراطي المريح أو التسلطي الطيب، ويتميز بوجود نوع من الثقة بين المدير والعمال مع استعمال قليل من التخويف فيتحفز العمال، إلى جانب استعمال المكافآت في رفع دافعيتهم مع الأخذ ببعض آرائهم لكن سلطة اتخاذ القرارات تعود للقائد ويقترب هذا النمط من النمط الأوتوقراطي من حيث التركيز على العمل والإنتاج وسلطة اتخاذ القرار لكنه لا يهمل الأشخاص بمعنى أنه نمط لطيف، فالقائد يهتم بمرؤوسيه يستمع إليهم ويتعاطف معهم ولا يقصر في حل مشاكلهم ولكن عليهم أن يتصرفوا بالطريقة التي يأمرهم بها، ولا يتجاوز الحدود المرسومة لهم من قبله، ولهذا يمكن أن نطلق عليه اسم النمط السلطوي التشاوري لأنه يعتمد في إدارة شؤون الجماعة على المشاورة، مع الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار والأمر والتوجيه، وقد سمي بهذا الاسم لتمثاله بنفس الطريقة التي يتعامل بها الأب مع أبنائه فهو يعطف عليهم ويريد تحقيق مصلحتهم على نحو الذي يراه هو ملائم لهم وإذا اقتنع العمال بأنه يفضل مصالحهم، ويعطف عليهم بحنان الأبوة، ففي هذه الحالة سوف يكون له تأثير إيجابي في دفع العمال نحو الجدية في العمل، ويظهر هذا النمط من خلال تعامل الرسل والأنبياء مع أتباعهم مما ساهم في تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها ومما يؤخذ على هذا النمط من القيادة أنه يهمل اقتراحات العمال التي غالبا ما تكون لها أهمية بالغة في نجاح المؤسسة لأنه كما يقال أهل مكة أدرى بشعابها فصاحب العمل المتخصص يعلم بكم تطلب العمل، وبما أن القائد الأبوي يجب دائما أن يرى في مركز القوة ولا يريد الإنقاص من سلطاته لأنه

يرى في ذلك ضعف وهو لا يريد أن يظهر بمظهر الضعف وعدم المعرفة ، ولهذا يلتجأ إلى اتخاذ القرار بنفسه حتى لا يظهر الضعف أما متابعيهم ما يعكس على المؤسسة وعدم تقدمها وتطورها.¹

النمط الديمقراطي:

كما يطلق عليه أيضا اسم القيادي المشارك، أو القائد التكاملي ، ويطلق عليه أيضا اسم الإقناعيون يركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاد التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي ، وإن تفهم القائد الديمقراطي لمشاعر مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة التي تقيم علاقات سليمة بينهم ،التسيير بالمشاركة، يساعد على اتخاذ القرار الرشيد كما يساعد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات والتقنيين والتي يمكن من خلالها اختيار القرار الملائم والحل المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تقبل التابعين للقرارات لأنهم ساهموا في وضعها مما يدعوهم إلى العمل على إنجاز ما قرر حدوده فالوصول إليه وهذا ما ينعكس على فعالية المؤسسة والتي أصبح يطلق عليها الآن إدارة الأهداف أي ترك المرؤوسين تحديد هدف يريدون الوصول إليها الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم إنجاز وتحقيق الأهداف، كما تعمل القيادة الديمقراطية إلى جانب اهتمام الجماعات غير الرسمية وكسب ولائها إزالة مقاومتها لقرارات الإدارة، ويصلح هذا النمط عندما يكون المرؤوسون قادرين على أداء مهامهم بفعالية عالية لكنهم يفتقرون إلى الدافع الداخلي للأداء، فهم يتمتعون بالنضج الوظيفي اللازم للعمل ولكن ينقصهم النضج النفسي للقيام بأعمالهم، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد ويكون فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية ويشجع عملية المشاركة يعلم الأفراد كيف يمكنهم

¹عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة .المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998 ،ص208 .

مواجهة المشكلات وحلها ويقلل من الإشراف إلى أدنى حد ممكن رغم أنه قد يتدخل لتوضيح بعض الظروف الاستثنائية، كما يعمل على تنمية عملية الرقابة الذاتية وإعطاء مزيد من المسؤولية للعمال، كما يقوم بتدريب العمال ذوي المستوى الضعيف في الأداء.

ويؤخذ على هذا النمط أن هناك بعض الحالات التي تتخذ الجماعة فيها قرارا تتكون من أجل تحقيق مصالحها ولا يهتمها مصلحة المؤسسة، كما يقوم بعض العمال على مقاومة القرار إذ الم يتوافق مع طموحاتهم، ولذلك نجدهم يقومون بإنشاء جماعة غير رسمية تعمل على مقاومة التنظيم الرسمي والتقليل من أهمية القرارات المتخذة ، ولهذا فلا بد من حسن استعمال هذا النمط من طرف القيادات الرسمية ومراعاة حسن¹ ، اختيار الأشخاص الذين يفوض لهم بعض سلطاتهم على العمال ذوي الأمانة والإخلاص والذين يحضون بقبول من طرف الجماعة، إلا أنه يعتبر حسب كثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء الاجتماع أن أحسن طريقة لتحقيق الفعالية المطلوبة في القيادة الإدارية.

النمط الإطلاقي :

ولها اسم آخر وهي القيادة الشكلية أو النمط التفويضي²، حيث يطلق القائد هنا الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل، حيث يقوم من وقتل آخر بنفق سيرة العمل للاطمئنان، ويتبادلا لمعلومات مع المرؤوسين، لكنه لا يتدخل مباشرة. ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية، وبقدر كبير من الخبرة والمهارة لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية³، كما يقوم هذا النمط على تفويض السلطات كاملة للمرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة الإطلاقيه الشكلية تركز على إعطاء الحرية الكاملة في العمل وتفويض السلطات

¹مصباح عامر، المرجع السابق، ص ص 91 - 182.

²عبد الفتاح دياب حسين، المرجع السابق، ص 206 .

³محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،

1995، ص 187

الكاملة لهم وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة وهنا يكون دور القائد حيادي إلى جانب كبير لأنه لا يسهم في نشاط المنظمة بأي قدر وأن القرارات في أيدي المرؤوسين، من أجل وضع الحلول اللازمة والوصول إلى الهدف ويبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه، ويصلح كما قلت عندما يتوافر للأفراد مستوى النضج الوظيفي والنفسي القدرة والاستعداد لأداء المهام المسندة إليهم¹ ، بالإضافة إلى هذه الأنماط هناك أنماط أخرى حسب رأي بعض الباحثين والتي نوجز منها:²

القائد المعتمد: أي القائد الذي يعتمد على توجيهه وتأييد الإدارة العليا وتكون مهمته تطبيق القواعد والإجراءات القانونية ويعتبر نفسه المنفذ لقرارات الرؤساء.

القائد المكتفي ذاتيا: وهو الذي يعتمد على معرفته وسلطته ومستعد للتغاضي عن توجيهات السلطة العليا والقواعد المقررة إذا رأى أنها لا تصلح لمعالجة المواقف المباشرة بطريقته الخاصة.

القائد الإداري: والذي يهتم بوظيفة التخطيط والتنسيق والإدارة والتوجيه والتنظيم وتنفيذ سياسة المؤسسة.

القائد البيروقراطي: ويطلق هذا النوع على الأفراد الذين يحتلون مراكز قيادية في مستويات الوسطى في البنيان الهرمي الإداري أوفي المستويات الدنيا من المؤسسة وتكون لهم صلاحيات معينة للإشراف على عمليات معينة.

القائد العقائدي: وهو رجل متخصص في الأفكار والمعتقدات الدينية .

القائد السياسي: هو صانع سياسة المؤسسة وغالبا ما يكون عقائديا ولا بد أن تكون فيه مسحة سحرية .

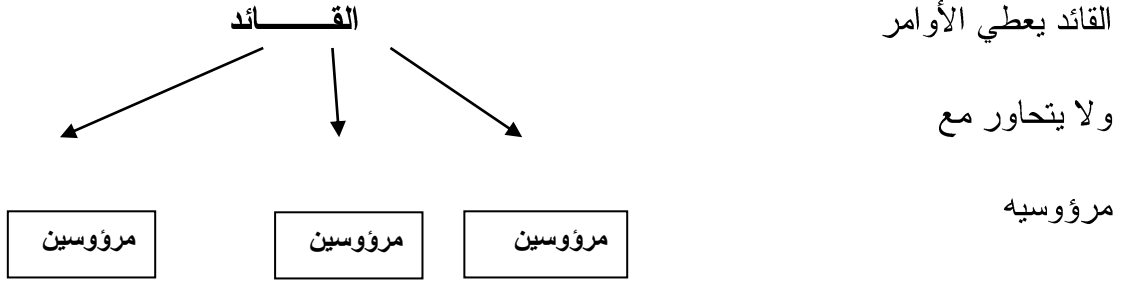
القائد الروحي: ويتميز هذا النوع من القيادة بالقدرة على التأثير في الجماهير وإثارة

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص183

² محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص190

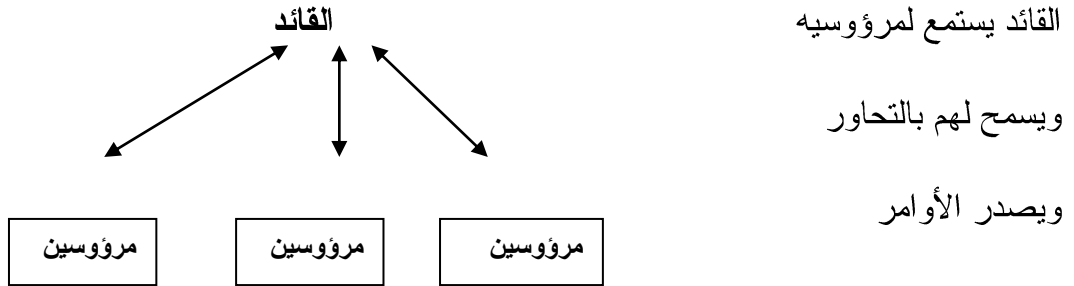
عواطفها وحماسها وهو يعبر عن القدوة بالنسبة لآتباعه.

1/ النمط الأوتوقراطي: شكل رقم (01) يوضح النمط الأوتوقراطي للقيادة

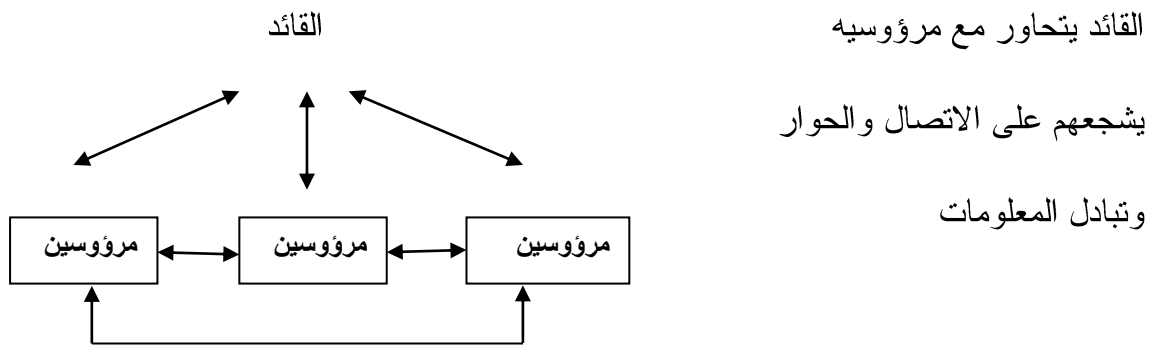


شكل رقم (02) يوضح النمط الأبوي للقيادة

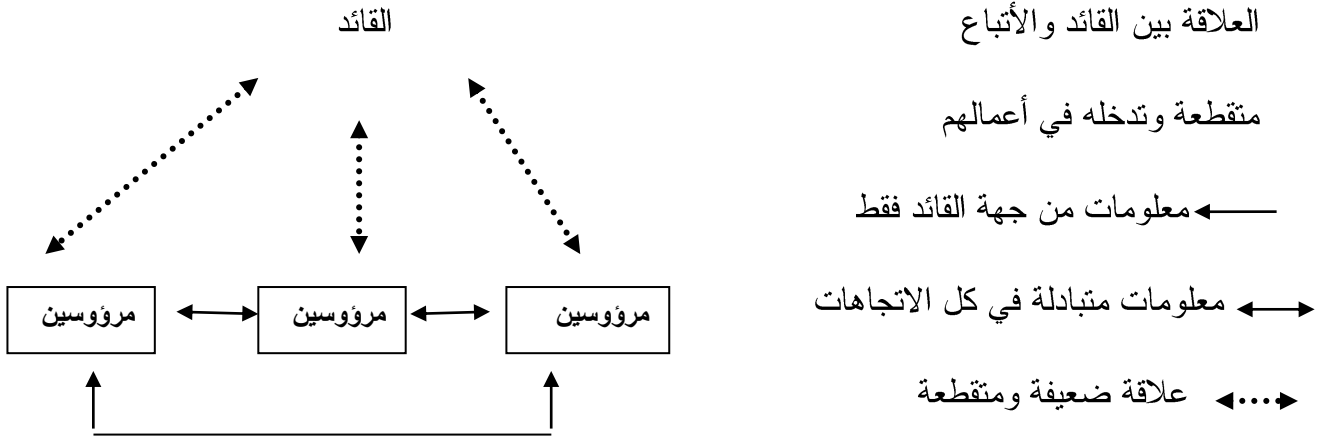
2/ النمط الأبوي



3/ النمط الديمقراطي: شكل رقم (03) يوضح النمط الديمقراطي للقيادة



4/ النمط الإطلاقي : شكل رقم (04) يوضح النمط الإطلاقي للقيادة



3 الأبعاد الحديثة في القيادة :

يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان ولكنهما مختلفان ووفقا لرأي

FRED E FIEDLER فان القائد: " هو الفرد في مجموعة ، والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات

المناسبة للمهمة " أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم ورغم أن هذا الدور

يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو

نجاحات محدودة في المنظمة ، وان مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل المهارات القيادية والإدارية

ضرورية للمنظمة، ويجب على القائد أن يكون قادرا على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة .

أولا : القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية

1 القيادة الرسمية :

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وان ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام ينبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة المنظمة ونجد اناي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية للممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين .

2 القيادة غير رسمية :

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية يؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم هؤلاء الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات رغم أنهم لا يعينون رسميا أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية ، كما نجد أن القيادة تبين الرسمية وغير رسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحيانا كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فان المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي ذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فان المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إتباع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظرا لان القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.¹

ثانيا : القيادة الفعالة والقيادة الناجحة :

من المهم التمييز بين القيادة التي تحاول والقيادة الناجحة والقيادة الفعالة والأمثلة الآتية توضح هذه الأنماط :

القيادة التي تحاول : الشخص أ يريد تغيير سلوك الشخص ب ومن الملاحظ انه يحاول تحقيق ذلك

القيادة الناجحة : الشخص ب يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ)

¹ فائق العزاوي، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، جامعة البصرة، ط1، مطبعة العشار، دس، ص ص 43- 44

القيادة الفعالة : كدالة لتغيير سلوكه فان الشخص ب سيكون أكثر رضا وسيتم مكافأته بشكل مناسب أو سيحقق هدفا ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقا للنمط رقم 1 حيث يحاولون فقط التأكيد على تغيير سلوك الموظف ولسوء الحظ فان هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطانهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثانيا : المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية

نظرية الرجل العظيم :

تعد أول نظرية حاولت أن تفسر لنا ظاهرة القيادة حيث تنطلق من فرضية معينة وهي أن القائد فرد من ذوي المواهب المتميزة وباستطاعته قيادة المنظمة وإحداث ما يراه من متغيرات تكون مستعدة لتقبلها وقد اعتبر المفكرون القائد هو فرد يمتلك تأثير قوي وإيجابي على الآخرين، واستخدموا في ذلك كمثال:القادة العسكريين ،والسياسيين الذين حققوا أعمال عظيمة وعندما حاول العلماء تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة أن القيادة هي سمة وموهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها وقد يملك البعض موهبة الصوت الجميل أو الجمال الباهر من أمثلة الرجال العظماء " تشرشل " وكذلك الزعيم الهندي غاندي فمثلا هذا الأخير كان قومه يعتبرونه رجلا عظيم القوة تأثير فيهم وعليه فإن المجال الطبيعي لهذه النظرية هو المجال السياسي وهي تصلح لتحديد الصفات اللازمة للزعامة السياسة ولقد لقيت هذه النظرية تأييد بعض الباحثين وأشهرهم " جالتون " الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها هذه النظري².

¹محمد فريد الصحن وآخرون:إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2009 - ،ص 276

²سعید محمد المصري:التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 1999 - ،ص198

2 نظرية السمات: تركزت هذه النظرية على فعالية القيادة الإدارية ناجمة من مميزات وخصائص القائد التي تجعل منه قادرا على تسيير شؤون الجماعة وقياداتها لتحقيق أهداف وتنطلق هذه النظرية من منطلق أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولإثبات ذلك قامت عدة دراسات في هذا المجال منها دراسة التي قام بها لبييت ووايب 1939 على مجموعة من الأطفال القادة وبينت الدراسة أن القادة ينفردون بصفات جسمية وعقلية وبدن صحي ومظهر حسن وأكثر ذكاء من باقي أفراد الجماعة كذلك أن القادة أكثر ثقة بأنفسهم وأكثر انخراطا في الأنشطة الاجتماعية ولديهم عزيمة قوية، كما أنهم أقدر على المبادرة والمثابرة وأكثر ميلا للسيطرة، وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات لتفسير ظاهرة القيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، ولقد حدد بعض الكتب في مجال الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع مجموعة من السمات الضرورية للقادة الإداريين الناجحين من خلال الدراسات التي أقيمت في هذا المجال حيث كانت محاولة الكشف ومقارنة بين نجاح المؤسسة والجماعة ومدى مساهمة السمات التي يتوفر عليها قادتها، حيث كان الافتراض أن سمات القائد تساهم في نجاح المؤسسة التي يديرون شؤونها ومن السمات التي توصلت إليها الدراسات في تحديد سمات القادة مايلي :

المقدرة: وتتضمن الذكاء والقدرة والعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال

ببراعة ونشاط مستمر وطلاقة لسان واليقظة والعدالة.

مهارة الإنجاز: روح المشاركة والقدرة على التعاون وإقامة علاقات إنسانية والقدرة على التكيف.

القدرة على تفهم الموقف: وهذا ما يتطلب مستوى ذهني واسع ومهارة في تلبية الحاجات للمرؤوسين

ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

القدرة على التصور والتخطيط المبادرة والتنظيم والتقرير واختيار التابعين والتدريب والإقناع والقدرة على إثارة وتحفيز العمال والتابعين للقيام بما يطلبه منهم، وهناك صفات أخرى ضرورية لتوفرها حسب هذه النظرية كالأمانة والصدق وحسن المعاملة واللفظ واللين، بحيث لا يسمح إعفاء العمال من القيام بالمهام المطلوبة منهم أو عدم معاقبة المتهاونين في العمل عن قصد. وما يؤخذ على هذه النظرية أنه يصعب إيجاد شخص تتوفر فيه كل السمات المطلوبة للقيادة الإدارية كما فشلت هذه النظرية في تحديد أنماط وسمات مشتركة لإنجاز المهام بفعالية عند الممارسة للعملية الإدارية والجماعات في الواقع مختلفة من حيث الهدف والتكوين والمعتقد والثقافة ولهذا فالقائد الناجح في جماعة أو مؤسسة معينة ليس بالضرورة أنه ينجح في موقف وجماعة تختلف عن الأخرى من حيث التكوين والهدف وثقافتها، فالمؤسسة الدينية تختلف عن المدرسة وعن المستشفى وعن المؤسسات الاقتصادية وهكذا، ولهذا أثبتت عدة دراسات أن للموقف وثقافة الجماعة وهدفها دور في تحديد نمط القيادة والسمات التي يجب توافرها في القائد¹.

¹ محمد شحاته ربيع علم النفس الصناعي والمهني دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان ط2 2009 ص ص 294 - 295

خلاصة الفصل

إن القائد من يملك مواهب تميزه وباستطاعته قيادة منظمة وإحداث ما يراه مناسباً من متغيرات كما يقول جالتون " إذا كانت هذه سمات قد مكنتني من الحصول على هذا المركز الوظيفي والقيام بمسؤولياتي بنجاح فأنني سأختار الآخرين الذين يحملون نفس المؤهلات لكي ينجحوا كما نجحت " .

الفصل الثالث: القيادة وترقية علاقات العمل

تمهيد

أولا علاقات العمل

1 أهداف علاقات العمل

2 خصائص علاقات العمل

3 تكوين علاقات العمل

4 – أسس علاقات العمل

ثانيا : المداخل النظرية المرتبطة بترقية علاقات العمل

1 نظرية الإدارة العلمية

2 نظرية العلاقات الإنسانية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد رفعت الديانات السماوية العمل إلى مكانة مرموقة وربطته بالعبادة، وقدرت العمال حق التقدير، حتى أن الأنبياء والرسل، كانوا من البشر الذين يعملون ويكسبون رزقهم، وقوت عيالهم، بالكد والجهد حتى يقتدي بهم الناس لأنهم صفة البشر، ويعملون بأيديهم ويتوكلون على الله حق التوكل، ولا ينتظرون الصدقات من أحد.

أولا : علاقات العمل

1 أهداف علاقات العمل:

تظهر أهداف علاقات العمل من الدور الذي يقوم به العلاقات في المجال الإداري بمعنى إن إدارة علاقات العمل تهدف إيجاد وخلق التفاهم والتبادل بين أطراف أو أعضاء المؤسسة ككل وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في وسط العمل والمحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم وتبرز الأهداف الأساسية لعلاقات العمل فيما يلي :

- تقديم تفسير للإدارة عن الإتجاهات الآراء الخاصة بالعاملون بالمؤسسة .
- كسب رضا أو موافقة العاملون في المؤسسة عن الأنشطة و الخدمات المتواجدة بها من خلال العلاقات القائمة بينهم .
- إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات ورسم الخطوط الصحيحة .
- دعم الصلة بين أجهزة ومستويات الإدارة من خلال عملية الاتصال الفعال بينهم .
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتوزيع هذه الخدمات على كل عضو في المؤسسة.
- كسب ثقة العاملون وإرساء التعاون بينهم.
- ربط العاملون بعلاقات وطيدة، وخلق روح التفاهم بينهم.
- دعم العلاقات الإنسانية بين أعضاء مع بعضهم والمديرين و المرؤوسين مع بعضهم .
- دعم التعاون المثمر بين العاملون والإدارة لإيجاد درجة عالية من الترابط بين الإدارات
- تنمية المستوى الثقافي للعاملون بالمؤسسة من خلال عملية التفاعل بينهم وتبادل الآراء .

- رفع الروح المعنوية وتلبية مطالبهم من خلال الإستماع لإنشغالهم.
- تدعيم التفاهم المتبادل القائم، الصدق، التعاون بين أعضاء المؤسسة ومديريهم.
- خلق التكامل بين أعضاء العاملون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق الإنتماء الجماعي والعمل على تحقيق الأهداف كفريق واحد متعاون.
- تهدف العلاقات الغير الرسمية إلى تعويض النفس، وكسب ثقة الآخرين، فمن خلال تقسيم العمل على العاملون في محيط العمل بتوفر نوع من العدل والموازنة بينهم ما يؤدي إلى تحقيق أهداف علاقات العمل التي تحقق بدورها الأهداف المسطرة للمؤسسة¹

2_ خصائص علاقات العمل :

إن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى وتبعاً للتغيرات والتحويلات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية - يمكن إيجازه فيما يلي :

علاقات إنسانية إجتماعية لأن لها قواعد معنية من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية، ولأنها تربط بين العمال و أرباب العمل في مجال النشاط المهني والاقتصادي.

_ علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثل العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية، كما يتفق فقهاء قانون العمل، على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطرة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لاتحكمها قواعد العمل فحسب، بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العالمية (خاصة النقابات من جهة)

¹ هناك حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية(أسس نظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، 2001، د ب، ص ص 38_40.

ومنظمات أرباب العمل من جهة، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم أو عن طريق استخدام النقابات.

_ علاقات اقتصادية تقوم بالتنظيم والإنتاج لإتباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية.

_ علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار إيجابية

على الإنتاج كما ونوعا، وانطلاقا من تعريف المشروع الجزائر لقانون العمل بأنه مجموعة القواعد

القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل.¹

إن علاقة العمل المرتبطة بهذا القانون رأي قانون علاقات العمل تركز على خاصيتين هما:

أ / التبعية: إن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب

غيره وتحت إدارة وإشراف الغير ويشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل،

ويعبر عنه بقيام ربطة التبعية بين العامل ورب العمل حتى يمكن توفر معنى علاقات العمل .

إن المقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل الذي يتم تحت إشراف وتوجيه ورقابة من يتم لحسابه بحيث

يكون العامل في أدائه لعمله في مركز تابع لصاحب العمل، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون

علاقات العمل أن يكون مأجور، بحيث إذا كان تبرعا (غير مأجور) فإنه يخضع للقواعد العامة في

العقد والالتزام الوارد في القانون المدني.

ب/الأجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر، وعلى

ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع، لا يدخل في إطار العلاقات

¹ سعد بشاينية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراء، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

التي يحكمها قانون العمل ولو كان الالتزام القانوني، ومتى توافر المقابل اعتبرت العلاقة "علاقة العمل" مهما كانت صورته نقدية أو عينية، وفي تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط يشترط فقط بالنسبة للعامل وليس لرب العمل.

3_ تكوين علاقات العمل:

إن تكوين علاقات العمل داخل المؤسسة وفق الروابط القوية والاهتمامات المشتركة، وتزداد هذه الروابط والعلاقات بشكل كبير وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي يكون بشكل غير رسمي حيث يسعى جميع أعضاء المؤسسة إلى الحد من هذه الضغوط ومعالجتها، وهنا تظهر العلاقات بين العمال وتتكون وفقاً لعملية الاتصال داخل المؤسسة حيث كل أعضائها يؤثرون في بعضهم البعض من خلال الاتصالات الداخلية في بنية العمل من حيث التفاهم واهتمامات والقيم المشتركة.

_ التناسق بين الأعمال والاهداف أي ان العلاقات المتناسقة بين إدارة العمل تزيد من نجاح العمل ولعكس عندما ينعدم التنسيق بين الأعمال يؤدي إلى عدم استقرار المؤسسة ووجود إضرابات مهما كانت صغيرة في بيئة العمل وهذا ينشأ بسبب العلاقات الرسمية بين العاملون.

_ التدفق المستمر للأدوار في تحديد الوظائف والمهام للآخرين أي عند تحديد وظيفة جديدة لابد من النظر لأنها على مختلف هذه العلاقات بينهم .

_ الاتصالات المتكررة بين العاملين فعند تكرر الاتصال يؤكد على تكرار تلك العلاقات غير الرسمية القائمة بينهم فيساعد على القيام بأعمال التي تحتاج إلى التحليل والنقاش والاستكشاف لذا لابد من وجود هذه العلاقات بينهم.

_ كما أنه عند قيام علاقات العمل فهي تأخذ صفة الدوم والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور¹

3_ أسس علاقات العمل:

هناك ستة أسس لقيام علاقة بناء مع زملاء العمل وهي :

أ/ موازنة العاطفة مع العقل:

لابد من أن يكون هناك توازن بين العاطفة والعقل فالعاطفة تدعونا دائما إلى الاندفاع للامور بينما العقل إلى التحكم والتنصر، فعند حدوث اتخاذ قرار في وجود من الغضب قد يكون ذلك مجازفة مالم يصاحبها حكمة، فالموازنة مطلوبة لمصلحة العمل والعاملون.

ب/ العمل نحو تحقيق التفاهم المشترك:

عندما يشعر الطرفان بأن النتائج مرضية للطرفين يصبح هناك نوع من الرضا والتفاهم المشترك، فكلما زادت مساعدة الرضا زادت مساحة التفاهم المشترك الذي يرتقي بأداء الجميع

ج/ بناء اتصالات قوية:

¹ فاروق عبد فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار المسيرة لنشر والتوزيع والصناعة، ط1 عمان، الأردن، 2005، ص 95

إن بناء لتفاهم المشترك يتطلب اتصالا قويا وفعالاً وإن الاتصالات الفعالة تمكنا من بناء بيئة عمل متميزة وراقية وفاعلة على مستوى العمل والعاملين

د/ كن جديرا بأن يعتمد عليك:

ويعتبر الإتصال فعالاً إذا قام على جانب الثقة، فالالتزم الضعيف أسوأ من وجود الإلتزام على الإطلاق وعند انعدام الإلتزام تنعدم الثقة لذا فالثقة والإلتزام بالعمل جدير بأن يعزز علاقات بين الزملاء مع بعضهم البعض في التغلب على النزاعات والاختلافات بل وفي تقدم العمل وتطوره.

هـ / استخدام الإقناع بدلا من الإكراه:

إن الإقناع وليس الإكراه هو الذي يبني علاقات وطيدة وسليمة خالية من الحقد والشحناء بين زملاء العمل.¹

و / القبول المشترك:

لاشك في أن قبول الزملاء لبعضهم البعض كم هم سوف يساهم زيادة في زيادة قدرتهم على حل المشاكل بفاعلية.

ي / لا تعاب زميلك:

لأن العتبة تؤدي لغياب المحبة وتقود لعدم التعضي عن زلات الزملاء وسترعيوبهم.¹

¹ فاروق عبد فليبه ومحمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ،ص96

فاروق عبد فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات ،دار المسيرة لنشر والتوزيع والصناعة، ط1 ، عمان ، الأردن ،2005،ص 95

ثانيا : المداخل النظرية المرتبطة بترقية علاقات العمل.

نظرية الإدارة العلمية :

في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ظهر مدخل الإدارة العلمية الذي أدى إلى تطوير وتحسين الإنتاجية جراء تحديد الحركات العمل وطرق أدائه وتنظيم المصنع فقد حاول فريدريك تايلور إدخال التفكير العلمي في الإدارة وسمي بأب الإدارة العلمية حين ركز تايلور على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها باجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت وكان أساس الفكرة عنده هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود إلى كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد ومن ابرز الدراسات التي قام بها تايلور أ/ دراسة الإدارة العلمية لتايلور : لقد قام تايلور (1915 1856) في أمريكا بثورة في علم الإدارة وضع خلالها الكثير من الأسس التي اعتبرت من أهم المقومات والعوامل لتحسين الإنتاج وزيادته في حالة تطبيقها من طرف الإدارة على الموظفين، وقامت دراسة تايلور ببناء على الفروض التالية:

1إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكلفة.

2لابد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح والرضا لدى كل من العمال وصاحب العمل، وقامت دراسة تايلور على مجموعة من الأسس والمبادئ، حيث قام بما يلي:

¹ عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات (اساسيات ومفاهيم لممارسة)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 241، 242

تجزئة العمل إلى مجموعة أجزاء ودراسته جزء جزء دراسة ميدانية بالملاحظة وليس بالعمل المكتبي اختيار العمال القادرين على العمل، وذلك بالاعتماد على خطوات ومبادئ سليمة.

تدريب العمال بعد اختياره مع العمل الذي يسند إليهم، خلق مناخ من التعاون بين العمال والإدارة لزيادة الإنتاج كيفاً ونوعاً. تقسيم العمل بين العمال والإدارة لكي يعرف العامل واجباته في كل خطوة من خطوات العمل، ويعرف الإداري مسؤولياته تجاه العمال وتجاه المؤسسة. تقديم حوافز للعمل .

دراسة الزمن والحركة لمعرفة خطوات العمل ومعدل الزمن اللازم لها وذلك بالإبقاء على الحركات التي لا بد منها للعمل والتخلي عن الحركات الزائدة ، وبعد أن وضع تايلور هذه الأسس، قام باختبارها

من خلال إجراء دراستين، في شركة لتصهير الحديد الخام لصناعة الحديد، وهي على النحو التالي¹ الدراسة الأولى : والتي تمت على أعمال نقل خام الحديد من المخازن إلى أفران الصلب، فقام تايلور باختيار احد العمال الأكفاء والذي يتمتع بصحة جيدة كخطوة أولى ، ثم قام بتدريبه على الخطوات السليمة للعمل، خطوة بخطوة، كما قام بتحفيزه إعطائه أجراً عالياً. فكانت النتائج أن إنتاج العام لقد زاد من نقله 12,5 طن في اليوم إلى 47,5 طن في اليوم.

الدراسة الثانية : فقد أجراها على عمل آخر هو نقل مواد البناء، واعتمد على نفس الطرق التي

اعتمد عليها في الدراسة الأولى، ومن خلال تقييمه لهذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية:

لقد نقص عدد العمال بنسبة 70 %، الإنتاج زاد بنسبة 80 %، زيادة دخل العمال بنسبة 64 % ، تكاليف الإنتاج والعمل انخفضت بنسبة 54 % ، يلاحظ من خلال دراسة تايلور أن لعامل التدريب والحوافز دور أساسي وفعال في تحسين إنتاج العمال وذلك بالتدريب على خطوات العمل الصحيحة

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ سلوك التنظيمي ط1 القاهرة ، الدار الجامعية ، ص 20

والتخلي عن الحركات الزائدة التي تزيد في تكاليف الإنتاج وتقلل من سرعة انجاز المهام، كما تعمل الحوافز بالنسبة للعمال على إشباع الحاجات المادية بالنسبة للعامل

2 / نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على اثر قصور المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالجوانب المادية للعمل فقط مهمله بذلك العنصر البشري ومشاعره وأحاسيسه، واعتبار الإنسان كآلة للإنتاج، كما لم تهتم بدراسة مهارات العمال لمعرفة كيفية استغلالها والعوامل المؤثرة فيها ، وعلى ضوء هذه الانتقادات ظهرت دراسات أخرى حاولت الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة والاعتناء به والتي سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية، ومن أهم الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية هي دراسة هاوثورن تحت إشراف العالم التون مايو ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما بين (1923 — 1932)

أ/ دراسة ألتن مايو: قام جورج ألتن مايو (George Alten Mayo) بكلية هارفارد¹

(George Alten Mayo) هنا كعدة دراسات لشؤون العامل ينفي مجال علم النفس الصناعي

مازالت نتائجها معمول بها حتى يومنا هذا في سنوات العشرينات إلى أواخر الثلاثينات من القرن العشرين. وعرفت دراسة ألتن مايو مرحلتين، مرحلة أولى سنة 1923 وكان الهدف من هذا البحث عن أسباب تغيب العمال في مصنع الغزل و تغييرهم للعمل رغم الحوافز المقدمة من طرف الشركة، وفي المرحلة الثانية والتي دامت من 1926 إلى أواخر الثلاثينات، والتي تعرف بتجارب الهاوثورن التي أقامها في شركة ويسترن إلكترويك، ونحن في دراستنا هذه سنركز على الدراسة الثانية التي قام بها في شركة ويسترن إلكترويك ، حيث كانت المشكلة المطروحة في هذه الشركة تتمثل في كثرة التغيب

¹ - عبد الرحمان محمد العيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، ط 1 بيروت ، دار النهضة العربية ، 1984 ص 37

والتنمر وكثرة النزاعات بين العمال، وقلة الإنتاج ولأجل حل هذه المشكلة استقدمت الشركة ثلاث هيئات لبحث المشكلة وهي، جامعة هارفارد، مؤسسة روكفلر . كلية التكنولوجيا بمنسستر، وكان المشرف على هذه التجارب " جورج ألتن مايو" حيث قام بعدة افتراضات لحل المشكلة وبعدها قام بتجريب هذه الافتراضات، ومن هذه التجارب: تجارب الإضاءة، تجارب غرف التجميع، تجارب الحوافز، تجارب المقابلات، تجارب البناء الاجتماعي .ومن أجل القيام بتجاربه قسم العمال إلى مجموعتين، مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة. وبعد ذلك قام بتجريب: الإضاءة وذلك بزيادة الضوء تارة لمجموعة الضابطة وتارة أخرى للمجموعة التجريبية، وتارة أخرى تخفيضها، وهكذا فكانت النتائج أن زاد الإنتاج في كلتا المجموعتين وبعد هذه التجربة قام بتجريب الفرضية الثانية والتمثلة في، غرفة التجميع :ومن خلال هذه التجربة تم تسجيل الإنتاج قبل التجربة ثم القيام بالتجربة من خلال وضع مجموعتين كل مجموعة في غرفة منعزلة عن الأخرى مع إدخال متغير فترات للراحة، فكانت النتيجة أن زاد الإنتاج. وكان تفسير لنتائج غرفة التجميع إن زيادة إنتاج الجماعة يرجع إلى شعور العاملات بأنهن وحدة متجانسة يسعينا لحل مشكلات الشركة. كما يرجع زيادة الإنتاج لعدم وجود الإشراف مما خلق لدى العاملات شعور بالمسؤولية، كما نشأت بين الفتيات علاقات اجتماعية خارج العمل فزادت بذلك درجة تماسكهن، وعندما يقام أي تغيير تستشار العاملات قبل ذلك وأخذ موافقتهم مسبقا.

احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، ط 1 بيروت ، دار النهضة العربية 1983 ، ص 37¹

تجارب الحوافز والأجور التشجيعية: لقد أثبتت التجارب السابقة أن ما يؤثر في زيادة الإنتاج كمتغير فعال هو العلاقات الشخصية، إلا أن ذلك لم يمنع المسؤولين من دراسة أثر الأجور على الإنتاج، وتضمنت تجارب الأجور تجربتين وهما 1:

الأولى : وتم فيها إعادة تجارب غرفة التجميع وكانت النتائج على النحو التالي:

أ/ اختيرت مجموعة من الفتيات فصلن عن زميلاتهن، وعملنا بنظام الأجر بالقطعة.

ب / بمقارنة الإنتاج بعد التجربة بإنتاجهن قبلها انه قد زاد بنسبة ب 12 %

ج / ألغيت التجربة لقيام باقي الفتيات بإضراب لرغبتهن إجراء التجربة عليهن.

وبعد التجربة توصلت إلى أن الزيادة ليست راجعة للأجر بقدر ماهي راجعة لتصميم الفتيات الوصول بإنتاجهن لإنتاج زميلاتهن في غرفة التجميع.

الثانية : وأقيمت في غرف المايكا وكانت نتائجها كما يلي:

أ - انخفاض إنتاج الفتيات بعد عزلهن وذلك بمقارنته بإنتاجهن العادي.

ب - زاد الإنتاج بإدخال نظام فترات الراحة.

ج - استمرت الزيادة مدة ستة شهور وبعدها بدأ في الانخفاض واستمر في الانخفاض حتى

نهاية التجربة، ومن خلال هذه التجربة تبين أنه إذا كانت علاقات العاملة تتسم بالرضا، واطمأنت

لمستقبلها، وبينت التجربة أيضا أن الأجر على أساس كل فرد على حدا يؤدي إلى تفكك الجماعة لا إلى

تماسكها².

محمد رفيق الطيب ، الإدارة عملية ونظام ، ط 1 ، بيروت ، مجموعة النشر 1996 ، ص 85 .¹
محمد رفيق الطيب ، المرجع نفسه ، ص 86 .²

خلاصة الفصل

إن الاهتمام المتزايد برأسمال البشري والمتزامن والعقود الأخيرة خاصة داخل المؤسسة راجع إلى إدراك حقيقي بأهمية المورد البشري واعتباره من أهم المحددات الأساسية للإنتاج, فهو الذي يخطط , ينسق, يتخذ القرارات, ينفذ , ويتابع سير العمل . وعليه تبرز أهميته من خلال نوعية أدائه الوظيفي قوة علاقاته الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة ، و ما يحدثه من نتائج من حيث الأداء الفعال وقوة في العلاقات ما يعطي للمؤسسة قوة تنافسية جيدة مع محيطها و الخارجي الداخلي والعكس صحيح .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة :

1 _ المجال المكاني.

2 _المجال الزمني:

3 _المجال البشري.

4 _ العينة وكيفية اختيارها .

ثانياً : الإجراءات المنهجية:

1 _ المنهج المستخدم.

2 _أسلوب التحليل الإحصائي

3 _ مصادر البيانات وأدوات جمعها

خلاصة

تمهيد:

يكتسي الجانب الميداني أهمية كبيرة في أي دراسة علمية ، باعتباره همزة وصل بين تساؤلات الدراسة المطروحة وبين ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وذلك بالنزول إلى الميدان والتحقق من المعلومات النظرية بإتباع شروط ومراحل البحث العلمي ، وفي هذا الفصل سيتم التطرق للمنهج المعتمد في الدراسة وخصائصه بدأ بمجالات الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائص أفراد العينة المستخدمة وكيفية اختيارها والأدوات التي سيتم الاستعانة بها لجمع البيانات وكيفية إعدادها.

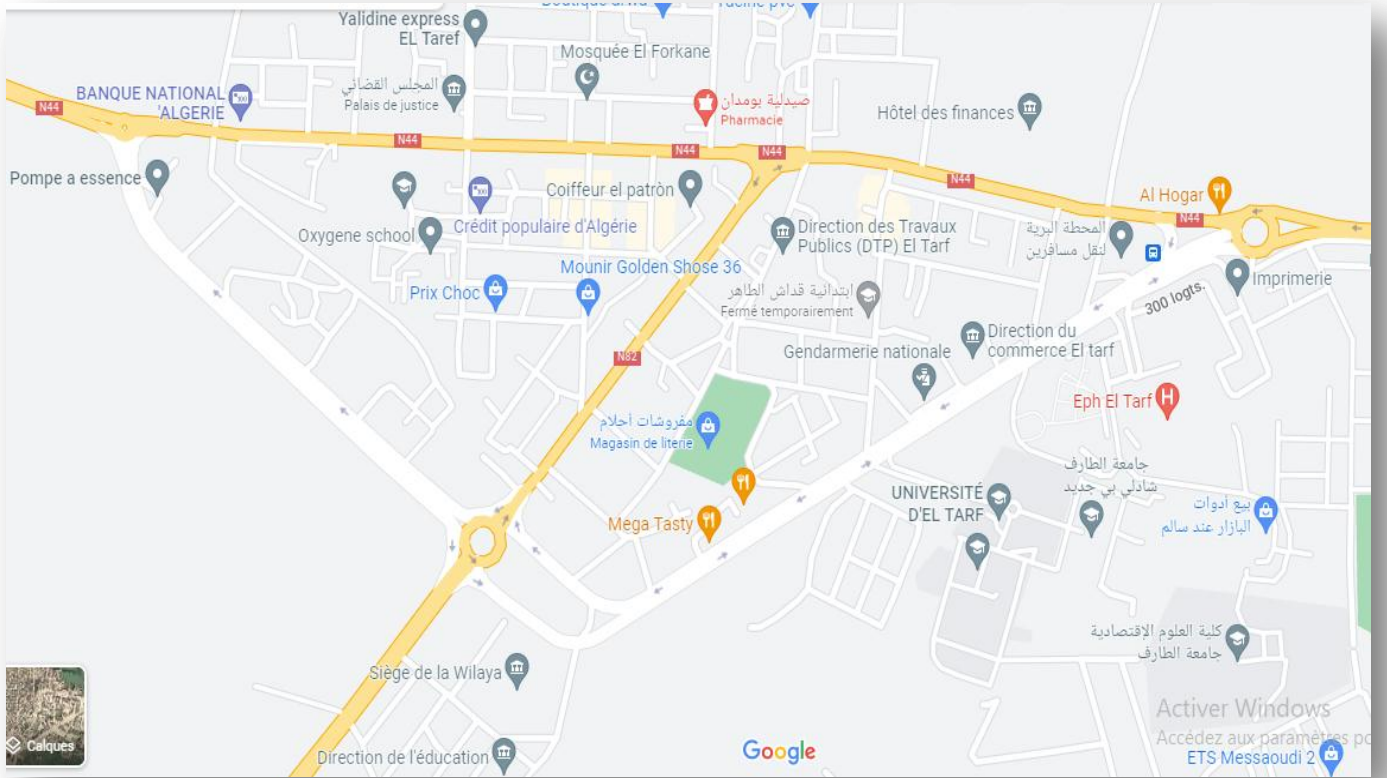
أولاً: الإجراءات المنهجية:

1_مجالات الدراسة

1 _ المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة:

أجريت دراستنا في مديرية التجارة لولاية الطارف التي تقع الطارف مركز يحدها من الشرق ثانوية بوراوي لعريض الصادق ،من الغرب مركز الدرك الوطني لولاية الطارف ومن الشمال جامعة الشاذلي بن الجديد ، ومن الجنوب CNAS الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء .



المصدر : موقع الكتروني GOOGLE MAPS بتاريخ : 2022/05/28 على الساعة : 15:30 H

1_ نشأة المؤسسة :

تم إنشاء مديرية التجارة لولاية الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/09 المؤرخ في 20 جانفي 2011 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة (جريدة رقم 04 في 23 جانفي 2011 +قرار وزاري مشترك مؤرخ في 16 أوت 2011 يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديرية الجهوية للتجارة في مكاتب (جريدة رقم 24 في 25 افريل 2012).

_ تضم المديرية من خلال مصالحها الخمس 15 مكتب و مفتشين حدوديين " العيون و السوارخ" ويتمثل دورهم الأساسي في مراقبة المنتوجات المستوردة عبر الحدود التونسية من ناحية الجودة وقمع الغش، كما تضم المديرية ثلاث فروع إقليمية موزعة على الدوائر التالية " بن مهدي، الذرعان، القالة. تبعا إلى اعتماد الجزائر سياسة اقتصاد السوق الحر و كذا مبدأ انفتاح التجارة الخارجية، وزارة التجارة إلى ضرورة التأقلم التي عرفها القطاع، وعليه تم تقسيم مديريات التجارة إلى 05 مصالح كالآتي:

1_ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

2_ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمناقشة.

3_ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

4_ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

5_ مصلحة الإدارة والوسائل.

بلغ العدد الإجمالي لموظفي مديرية التجارة إلى غاية 12/31/2018 هو 190 عون 26 منهم ضمن الأسلاك المشتركة 141 الباقية بالسلك التقني و 23 عون متعاقد على المصالح السالفة الذكر.

ب_ مهام المؤسسة :

تتكلف المديرية الولائية للتجارة بمهمة تطبيق السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظم النشاطات التجارية والمهن المقننة والمراقبة الاقتصادية وقمع الغش حيث تحرص على:

_ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم

النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

_ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين

المتعاملين الإقتصاديين.

_ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

_ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الإقتصادية وقمع الغش.

_ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة

والتكفل بها عند الاقتضاء.

_ متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج

المحروقات.

_ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الإقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

_ تقديم المساعدة للمتعاملين الإقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن

المنتجات والنظافة الصحية.

2 _ المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة الميدانية التي أجريت فيها البحث على ثلاثة مراحل :

أ _ المرحلة الاستطلاعية: تم تخصيص هذه الفترة للإلمام وجمع المعطيات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، بجمعها ثم تصنيفها وترتيبها وفق ما يلائم موضوع دراستنا مع ضبط الإشكالية مع الأستاذ المشرف.

ب _ مرحلة تنسيق الجانب النظري :تم تخصيصه للجانب النظري من حيث جمع المعلومات وتنسيقها وعرضها على الأستاذ المشرف الذي قدم بدوره مجموعة من الملاحظات التوجيهية والتقويمية كذلك قام بتصحيح بعض الأخطاء وشرح لنا المنهجية المعتمدة في الدراسة.

ج _ المرحلة الميدانية : قمنا بزيارة المؤسسة من أجل الحصول على معلومات الأولية للمؤسسة والتمثلة في الهيكل التنظيمي وبعدها قمنا بتحضير الاستمارة نزلنا إلى الميدان مديرية التجارة لولاية الطارف لمدة ثلاثة أيام على التوالي " 22 ماي . 23 ماي . 24 ماي 2022" حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة مع إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة والوسائل .

3 _ المجال البشري:

لقد بلغ العدد الإجمالي لعمال مديرية التجارة لولاية الطارف 179 فرد موزعين على خمس مصالح و15 مكتب مقسمة على النحو الآتي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

توزيع عدد المناصب حسب كل مصلحة

جدول رقم: (01) يبين توزيع المناصب حسب كل مصلحة

الرقم	المصلحة	عدد الأعوان
01	مصلحة الإدارة والوسائل	30
02	مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.	34
03	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة	29
04	مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي	14
05	مصلحة المنازعات والشؤون القانونية	13
06	المتفشية الإقليمية لدائرة الذرعان	20
07	المتفشية الإقليمية لدائرة القالة	14
08	المتفشية الإقليمية لدائرة بن مهدي	22
09	المتفشية الحدودية العيون	08
10	المتفشية الإقليمية لدائرة أم طبول (غير عملية)	00
	المجموع	179

المصدر: مديرية التجارة لولاية الطارف

مجتمع البحث:

يتطلب الجانب التطبيقي من الباحث النزول إلى ميدان الدراسة، الذي يقام فيها البحث وهذا ما جعلنا

إلى اخذ عينة قصدية من مجتمع الدراسة . كما يتكون مجتمع الدراسة " مديرية التجارة لولاية

الطارف " على 120 عامل موزعة على خمسة مصالح.

العينة وكيفية اختيارها :

اعتمدنا في اختيار المبحوثين من مجتمع الدراسة على العينة القصدية، حيث تم اختيارها على أساس توفر صفات محددة، وهي تواجد هؤلاء الموظفين بمقر عملهم بمصلحة الإدارة والوسائل بخلاف الآخرين الذين يعملون خارج المؤسسة، وإذا كان المجموع الكلي للعاملين في المؤسسة هو 120 عاملا، وبحسب قدرتنا اخترنا منهم 30 فردا، فتكون نسبة العينة: 25% أي ربع مجتمع الدراسة.

جدول رقم: (02) يبين توزيع العينة بمصلحة الإدارة والوسائل

عدد أفراد العينة	المصلحة الإدارة والوسائل
10	مكتب المستخدمين والتكوين
10	مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل
10	مكتب الإعلام الآلي والوظائف والأرشيف
30	المجموع

ثانيا: الإجراءات المنهجية:

1 _ المنهج المستخدم:

بالنظر إلى طبيعة موضوع دراستنا، والذي يهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره يقوم بتفسير الوضع القائم للظاهرة ويقدم وصفا واضحا لموضوع البحث، عن طريق الإلمام بجميع جزئياته كما وتحليلا.

2_ أسلوب التحليل :

اعتمدنا في دراستنا خلال معالجة البيانات الميدانية على أسلوبين للتحليل هما :

أ_ الأسلوب الكمي:

حيث اعتمدنا على بيانات عددية لمجموعة من المؤشرات لمتغيرات الدراسة، منها ما هو بسيط كالإجابات بنعم ولا، ومنها ما يحتوي على اختيارات متنوعة.

ب_ الأسلوب الكيفي:

تضمن معالجة إجابات مفتوحة، الغرض منها إعطاء تفسيرات لمضامين المؤشرات التي تضمنها موضوع البحث.

وبذلك لم نلجأ إلى استخدام برامج خاصة في المعالجة، واقتصرنا على نسب مئوية وحسابات لمعدلات لها أهمية في عملية الاستدلال.

3_ أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها، وبما أن دراستنا دراسة وصفية تحليلية، فقد اعتمدنا في الدراسة على ما يلي:

1. الاستمارة:

هي وسيلة هامة ومن أدوات جمع البيانات قمنا بتصميمها وفقا لمتطلبات البحث الذي نقوم به بعد ذلك تم توزيع الاستمارة على المبحوثين مستعينين في ذلك بالمقابلة من اجل شرح وتفسير طبيعة الأسئلة من أجل مساعدة المبحوثين للإجابة بطريقة منظمة ومنطقية. وقد تضمنت الإستمارة 31 سؤالاً مقسمة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، ويضم 7 أسئلة.

المحور الثاني: يتناول أسئلة حول نمط القيادة الإدارية في المؤسسة ويضم 08 أسئلة منها المفتوحة والمغلقة.

المحور الثالث: يتعلق بأسئلة حول القيادة الإدارية وترقية الأداء الوظيفي للعمال، ويضم 08 أسئلة.

المحور الرابع: يشتمل على أسئلة حول القيادة الإدارية وتماسك علاقات العمل، ويضم 08 أسئلة.

2. المقابلة:

وقد خصت رئيس مصلحة الإدارة والوسائل، حيث تم من خلاله التعرف على مؤسسة البحث وتزويدنا ببيانات عن أنشطتها المختلفة، وبقضايا هامة تخص موضوع بحثنا، حيث احتوت على 20 سؤالاً كلها من النوع المفتوح تقريباً، ومقسمة هي الأخرى إلى 4 محاور.

3. الملاحظة:

حيث استخدمنا الملاحظة المباشرة لمعاينة طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، مما ساعدنا على تكوين تصور مبدئي حول واقع عمل المبحوثين بالمؤسسة، وكذلك ملاحظة البيئة الطبيعية لمكان العمل، والتعرف على علاقات الموظفين فيما بينهم، وكذلك معرفة درجة الاحترام التقدير عندهم وكذا الكشف عن وجود تنافر أو صراع، كما مكنتنا من معرفة مدى شعور العمال بالانتماء لجماعة العمل، ومدى ارتياح العمال أثناء تأدية المهام، وفيما إذا كانت تصرفاتهم تتم عن الإعياء والملل والرتابة.

4 الوثائق والسجلات:

تعتبر من المصادر الهامة والمساعدة في نفس الوقت على جمع المعلومات من المجتمع الأصلي وقد

أفادتنا في توضيح :

_ الجانب التاريخي والبشري للمؤسسة من حيث (تاريخ النشأة , مهام المؤسسة ... الخ)

_ الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف

- توزيع المناصب حسب كل مصلحة، وقد ساعدتنا هذه السجلات في تحديد مواصفات للعينة ومجتمع

الدراسة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة من أجل بدأ عملية التحليل بعرض المعطيات الميدانية وتفسيرها وتحويلها إلى معطيات رقمية بغيت مناقشتها سوسيولوجيا وصولا لنتائج علمية مضبوطة يعتمد عليها في تفسير الظاهرة الاجتماعية التنظيمية محل الدراسة.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

أولا : عرض بيانات الدراسة

ثانيا: تحليل وتفسير البيانات

ثالثا: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

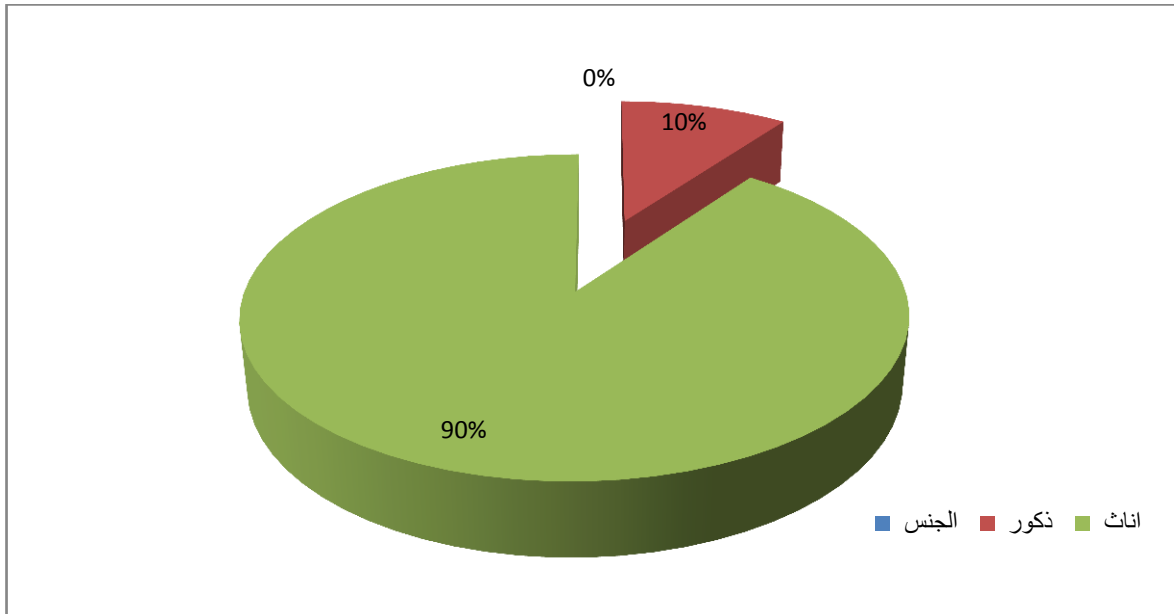
إن عرض الحالات وتأويلها سيسيولوجيا يتطلب منا أولاً تحويل هذه البيانات الكيفية الخاصة بإجابات العينة إلى بيانات كمية وتصنيفها في جداول إحصائية تبين التكرار والنسب المئوية ليسهل ربط المتغيرات مع بعضها البعض بصورة أكثر دقة وموضوعية. في ضوء ما لاحظنا وعانينا من خلال دليل المقابلة مع أفراد العينة البحثية. ليعرض بعدها البيانات على شكل رسومات وأشكال بيانية كترجمة للجداول ليسهل قراءتها وفهماها.

أولاً : عرض البيانات وتحليلها

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	3	%10
إناث	27	%90
المجموع	30	%100

شكل بياني رقم: 04 يوضح جنس المبحوثين



تبين البيانات المقدمة بالجدول أعلاه أن نسبة الإناث أعلى نسبة تقدر بـ 90%، مقارنة بنسبة الذكور بـ 10%، لعلنا يرجع ذلك أن طبيعة العمل الإداري أصبح يجذب عدد كبير من الإناث اللواتي يملكننا

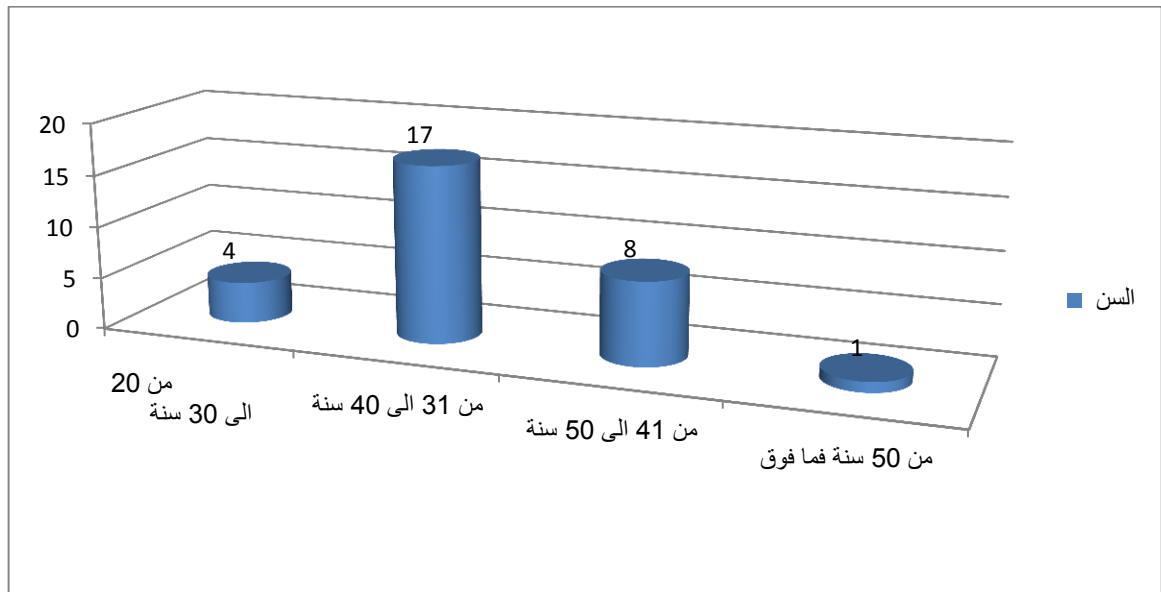
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

الرغبة في العمل بعد إكمال الدراسات الجامعية على خلاف الذكور اللذين تستقطبهم الخدمة الوطنية ويستهوهم العمل المقاولاتي .

جدول رقم 04: يوضح سن المبحوثين

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	4	%13,33
من 31 إلى 40 سنة	17	%56,66
من 41 إلى 50 سنة	8	%26,66
ما فوق 50 سنة	1	%3,33
المجموع	30	%100

شكل بياني رقم 05: يوضح سن المبحوثين



الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

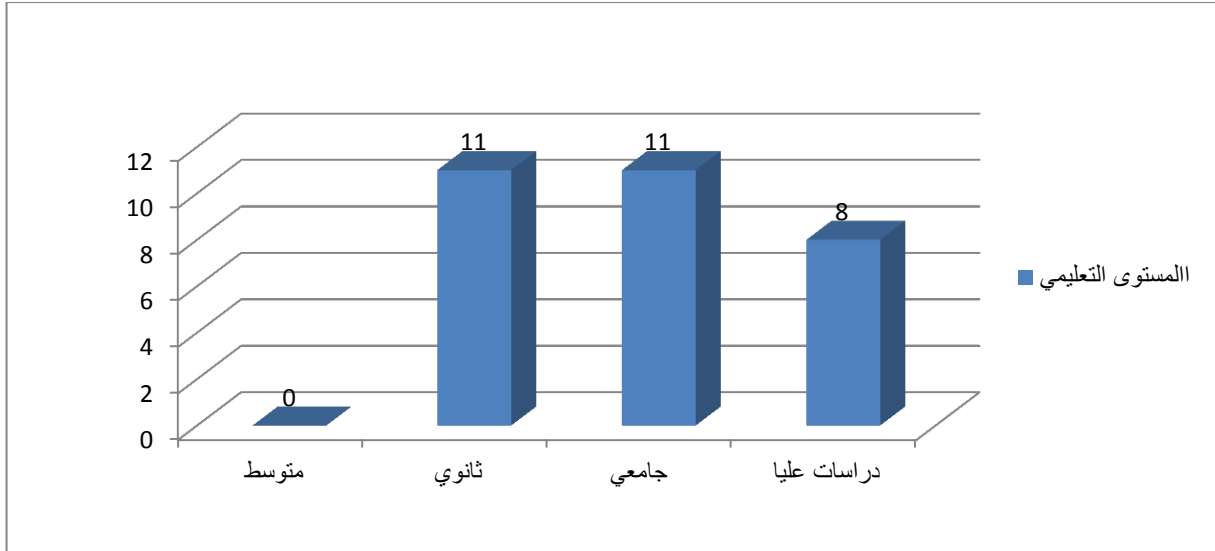
من خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر فئة عمرية هي من 31 إلى 40 سنة بنسبة 56,66%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة تقدر 13,33 % لنجد حالة واحدة في الفئة العمرية ما فوق 50 سنة بنسبة تقدر 3,33%، ما يفسر أن الفئة النشطة والأكثر حيوية هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة عالية مقارنة للفئات العمرية الأخرى ما يبين أن المؤسسة تملك كفاءات شابة مع احتفاظ بالفئات العمرية الأكبر سناً للاستفادة من تكوينهم وخبراتهم المكتسبة .

جدول رقم 05: يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	مستوى متوسط
36,66%	11	ثانوي
36,66%	11	جامعي
26,66%	8	دراسات عليا
100%	30	المجموع

شكل بياني رقم 06: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة



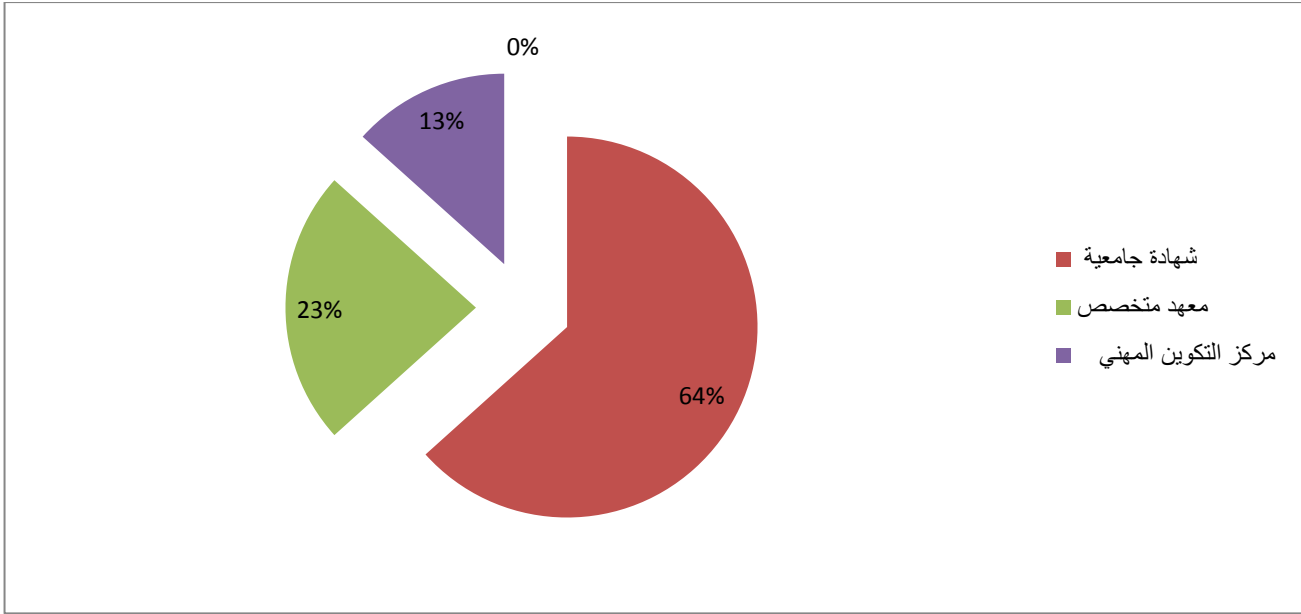
من المعطيات الموضحة في الجدول يبين لنا أن المستوى الجامعي يمثل نسبة **36,66%** عكسها بنفس النسبة المستوى الثانوي بنسبة **36,66%** لثليها الدراسات العليا بنسبة **26,66%** ما يستنتج أن المؤسسة تحرص على المستوى التعليمي في توظيف عمالها وهذا ما ترجمته الشواهد الإحصائية للدراسات العليا ، في حين وجدنا نتيجة سلبية للمستوى التعليمي المتوسط بنسبة **0%**.

جدول رقم 06 : يتعلق بالشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه من قبل المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	شهادة أو دبلوم العينة
63,33%	19	شهادة جامعية
23,33%	7	معهد متخصص
13,33%	4	مركز التكوين المهني
100%	30	المجموع

شكل بياني رقم 07: يوضح الشهادة المتحصل عليها من قبل المبحوثين

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة



عند قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن الشهادة الجامعية تقدر بأعلى نسبة **63,33%** ، لتليها شهادات المعاهد

المتخصصة بنسبة **23,33%** ، ثم تأتي مراكز التكوين المهني بنسبة **13,33%**

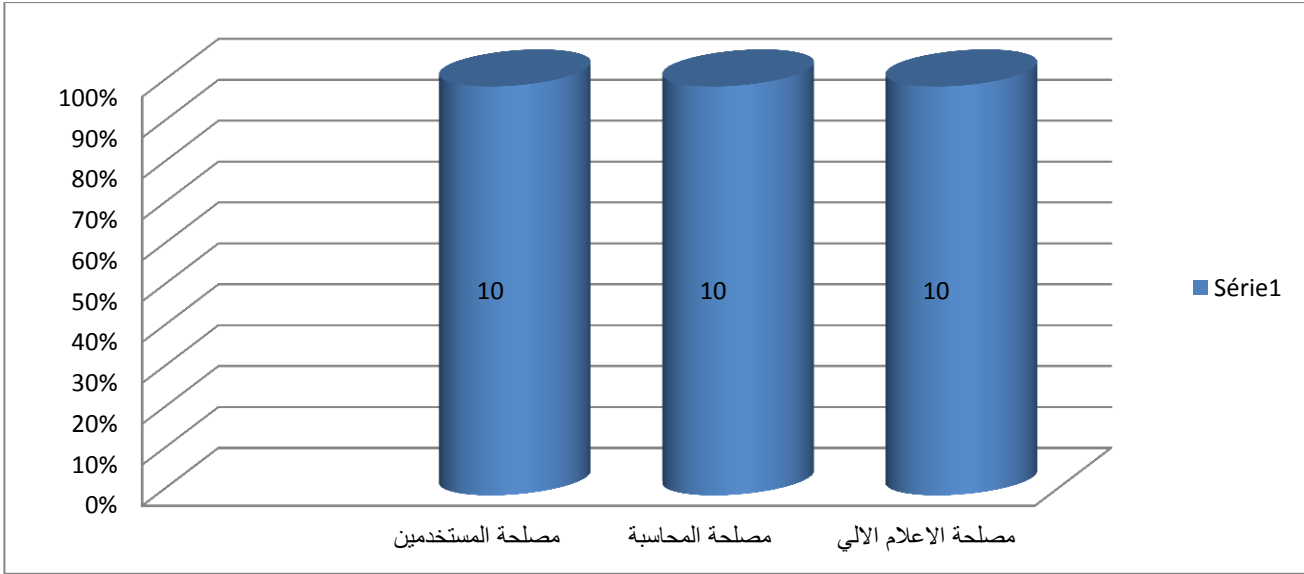
نستنتج من المعطيات الإحصائية أن اغلب المبحوثين يحملون لشهادات جامعية بأعلى ترتيب، ما يرجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مستوى معرفي عالي ويد عاملة مؤهلة.

جدول رقم: **07** يمثل المنصب الذي يشغله المبحوثين في المؤسسة

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مصلحة المستخدمين	10	33,33%
مصلحة المحاسبة	10	33,33%
مصلحة الإعلام الآلي	10	33,33%
المجموع	30	100%

شكل بياني رقم **08**: يوضح المنصب الذي تشغله المبحوثين

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة



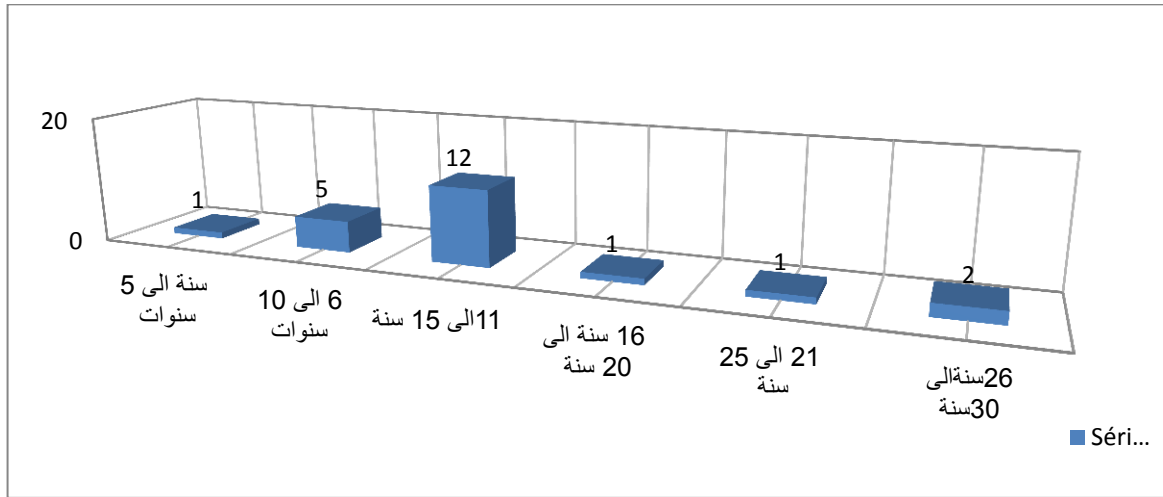
من خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه يبين لنا أن هناك تساوي في اخذ أفراد العينة نجد نسبة **33,33** % مكتب المستخدمين ، ثم مكتب المحاسبة نسبة **33,33** % ، ومكتب عمال الإعلام الآلي نسبة **33,33**% نستنتج من معطيات الجدول أن هناك تساوي في اخذ النسب بالنسبة للمكاتب الثلاثة ، التابعة لمصلحة الإدارة والوسائل ، وذلك راجع لطبيعة الدراسة حيث قمنا باختيار عينة قصدية للعمال .
جدول رقم 08: يبين الاقدمية العامة للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية العامة
4,54%	1	من سنة إلى 5 سنوات
22,72%	5	من 5 إلى 10 سنوات
54,54%	12	من 11 إلى 15 سنة
4,54%	1	من 16 إلى 20 سنة
4,54%	1	من 21 إلى 25 سنة

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من 26 إلى 30 سنة	2	9,09%
المجموع	22	100%

شكل بياني رقم : 09 يوضح الاقدمية العامة للمبحوثين



توضح البيانات الإحصائية الواردة بالجدول أن الاقدمية العامة للمبحوثين تركزت في الفئة العمرية من 11 إلى 15 سنة بأكثر نسبة قدرت بـ 54,54% مما يؤكد أن اغلب المبحوثين يملكون خبرات مهنية متنوعة تؤهلهم بان يكونوا أهم فئة نشطة بالمؤسسة . لتليها الفئة العمرية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 22,72% مما يستنتج أن هذه الفئة تتمتع بمواهب ومعلومات كافية في مقتضيات العمل، لتليها الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة بنسبة تقدر بـ 9,09% وهي الفئة الأكثر خبرتي العمل، لتأتي بعدها بنسب متساوية وضيئلة قدرت بـ 4,54% بين كل من الفئات العمرية: من 16 سنوات إلى 20 سنة والفئة العمرية ، ومن 21 سنوات إلى 25 سنة والفئة العمرية ، ومن سنة إلى 5 سنوات بنفس النسبة ، كما بينت النتائج الإحصائية أن 8 من المبحوثين لم يجيبوا عن سؤال الخاص الاقدمية العامة ، ما يؤكد أن المجموعة التي لم تجب لا تملك أقدمية سابقة في التوظيف وان المؤسسة

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

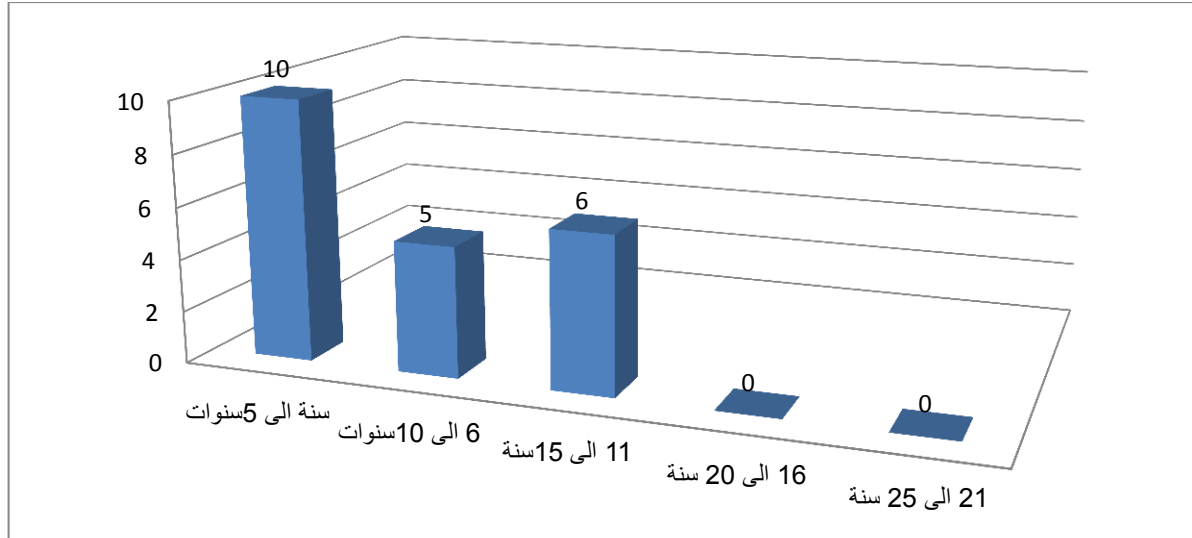
أول توظيف لها ، بالإضافة إلى صغر سن الباحثين كما أثبتت شبكة الملاحظة أن اغلب الباحثين شباب متخرج حديثا من الجامعة .

جدول رقم 09 : يبين الاقدمية في المنصب بالنسبة للباحثين

النسبة المئوية	التكرار	
47,61%	10	من سنة إلى 5 سنوات
23,80%	5	من 6 إلى 10 سنوات
28,57%	6	من 11 إلى 15 سنة
0%	0	من 16 إلى 20 سنة
0%	0	من 21 إلى 25 سنة
100%	21	المجموع

شكل بياني رقم 10: يوضح أقدمية الباحثين في المنصب

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة



عند قراءتنا للجدول نجد أن الأقدمية في المنصب تركزت في : الفئة العمرية من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 47,61 % , لتليها الفئة العمرية من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 23,80 % , ثم الفئة العمرية من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 28,57%.

ما يستنتج أن المؤسسة تملك يد عاملة مؤهلة علميا وأن مجمل طاقاتها جديدة وشابة دوران المنصب الوظيفي وحرص المؤسسة على تجدد المورد البشري، كما لاحظنا غياب تامللشريحة العمرية من 16 سنة إلى 20 سنة ، ومن 21 سنة إلى 25 سنة بنسبة 0% ، لعلا هذا راجع لحدائثة نشأة مديرية التجارة لولاية الطارف والذي تم سنة 2011 وهذا مسجل بالهيكل التنظيمي للمديرية .

كما أكدت المعطيات الإحصائية أن هناك 9 مبحوثين لم يجيبوا عن سؤال الأقدمية في المنصب ما يرشح أنه تم تعيينهم حديثا أو أنهم لم يكملوا السنة الأولى في العمل بالمؤسسة.

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

المحور الثاني : تحليل البيانات الخاصة بنمط القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية

جدول رقم 10 : يبين الطريقة القيادية المتبعة بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	نمط القيادة المتبع
43,33%	13	النمط التشاوري
23,33%	7	النمط السلطوي
33,33%	10	النمط المشترك المجموع
100%	30	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نجد أن أكبر نسبة للنمط التشاوري 43,33% ، يليها النمط المشترك بنسبة 33,33%، أما أصغر نسبة كانت لنمط السلطوي بنسبة 23,33%، ما يستنتج أن المؤسسة تتبنى النمط التشاوري (الديمقراطي) بين العمال في اتخاذها القرارات الخاصة بالمؤسسة وهذا ما يتوافق و تصريحات رئيس المصلحة أثناء المقابلة حيث أكد لنا أن النمط الديمقراطي المشترك هو أساس القيادة الناجحة بالمؤسسة .

جدول رقم 11: يبين النمط القيادي في المؤسسة يحقق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه نجد أن إجابات المبحوثين بالإجماع وبنسبة 100% على أن النمط المتبع في المؤسسة وهو النمط التشاوري بنسبة 43.33% ، وأنه يحقق أهداف المؤسسة .

نستنتج من هذه المعطيات أن اختيار النمط القيادي المناسب + سمات القائد الناجح يساهما في نجاح المؤسسة وهذا ما أكده لنا رئيس الإدارة والوسائل من خلال تصريحاته المقابلة .

جدول رقم 12: يوضح النمط الإداري المناسب لترقية أداء العمال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

من معطيات الجدول يتضح لنا أن النمط الذي تستخدمه المؤسسة (النمط الديمقراطي) مناسباً لترقية أداء العمال بنسبة: 80% ، في حين لا يراه البعض مناسباً بنسبة 20% .

ما يؤكد أن القائد همزة وصل بين العمال وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ما يؤثر إيجاباً على ترقية أداء العمال نتيجة التشاور والتحاور فيما بينهم ما يفتح المجال لتبادل الأفكار والمعارف .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 13 : يبين مدى التزام القائد بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

توضح الشواهد الإحصائية الواردة بالجدول بنسبة 100% على التزام القائد بتطبيق اللوائح والقوانين ما يعكس حرصه على تحقيق الانضباط بفرض المساواة والعدل بين العمال .

جدول رقم 14 : يبين التزام القائد بفرض الأوامر على فريق العمل

النسبة %	التكرار	
96,66%	29	نعم
3,33%	1	لا
100%	30	المجموع

توضح معطيات الجدول نسبة: 96,66% من المبحوثين أجابوا بنعم وهي نسبة مرتفعة جداً، لتليها إجابات باقي أفراد العينة الذين أجابوا بـ لا بنسبة 3,33% وهي نسبة ضئيلة ما يؤكد أن القائد حريص على فرض السير الحسن لمختلف الأوامر باحترام السلم الإداري والوظيفي بالمؤسسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 15 : يتعلق بحرص الرئيس على انجاز العمل في مدته المحددة

النسبة %	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

يبين معطيات الجدول أعلاه بنسبة 100% أن القائد حريص على انجاز العمل في مدته المحدد ما يؤكد أن القائد يتحلى بشخصية قيادية مميزة تؤهله بفرض الانضباط داخل فريق عمله، كما أرجع أيضا رئيس المصلحة في تصريحه أثناء المقابلة إلى تحلى فريقه بروح المسؤولية واحترام الوقت ، هذا ما أشارت إليه الدراسة السابقة لودرد (Woodard) بعنوان " الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل" أن هناك دلالة إحصائية أن المعلمين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف المدرسة الوسطى بجورجيا عندما يعملون لدى مديرية لها قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي

جدول رقم 16 : يبين موقف المبحوثين من تغيير رئيسهم في العمل

النسبة %	التكرار	
16,66%	5	أؤيد
66,66%	20	لا يهمني
16,66%	5	احتج وأعارض
100%	30	المجموع

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من خلال معطيات الجدول الذي يبين بنسبة **66,66 %** لا يهتما تغيير رئيسها في العمل، ونسبة **16,66 %** احتج وأعارض، لتليها نسبة **16,66 %** أؤيد، ما يؤكد أن هدف المؤسسة احترام التعليمات الإدارية الصادرة من الرئيس إلى المرؤوس على اختلاف الشخص أو القائد، بحكم الطبيعة العمومية الإدارية لها (ملك للدولة) ، على عكس الفئة الثانية التي تحتج وتعارض، ما يؤكد أن القائد يخلق أجواء تساعد على العمل الجيد بالمؤسسة. أما الفئة الأخيرة فهي تشجع على التغيير في السلم الهرمي لتجديد الفرص لكل العمال .

جدول رقم **17**: يتعلق بحرص القيادة الإدارية على تفضيل نوع من الأنظمة وتطبيقه داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	
65,66 %	17	نظام الترقيات
13,33 %	4	نظام الحوافز
30 %	9	الحراك الوظيفي
100 %	30	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه أن نظام الترقيات بنسبة : **56,66 %** ، تليها نظام الحراك الوظيفي بنسبة **30 %**، ثم نظام الحوافز **13,33 %**، ما يستنتج أن انسب الأنظمة هو نظام الترقيات لأنه أكثر شفافية وتحقيقا للعدل بين العمال .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

المحور الثالث: تحليل البيانات الخاصة بعمل القيادة الإدارية في ترقية الأداء الوظيفي للعمال

باعتبارها إحدى دعائم الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظف بالمؤسسة

جدول رقم 18: يبين دور القيادة الإدارية في التأثير على أداء العمال

النسبة %	التكرار	
80%	24	نعم
20%	6	لا
100%	30	المجموع

تبين معطيات الجدول أعلاه أن للقيادة الإدارية تأثير على أداء العمال بنسبة 80% وتأتي إجابات باقي المبحوثين بـ لا نسبة 20%، ما يستنتج أن القيادة الإدارية تأثير كبير على أداء العمال وهذا بمعطيات إحصائية للمبحوثين، وهذا ما أكدته دراسة رشا مهدي صالح بعنوان " الأنماط القيادية وأثره على التحفيز " و أهم نتيجة أن هناك علاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين والتي ربطته بمستوى التحفيز وعليه أكدت النتيجة أن للنمط القيادي تأثير على دافعية انجاز العمال من حيث (الأداء) .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 19 : يتعلق بالأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم أداء العمال

النسبة %	التكرار	
30%	9	الجهد المبذول
40%	12	نوع وطريقة أداء العمل
10%	3	كمية الإنتاج
2%	6	السرعة في الأداء
100%	30	المجموع

من خلال المعطيات أجاب أغلبية المبحوثين على أن نوعية وطريقة أداء العمل هي المعيار الأكثر تحديدا للتقييم الأداء الوظيفي وهذا بنسبة تقدر ب 40% في حين أن الجهد المبذول اخذ نسبة 30 % تليها كمية الإنتاج ب 10% وأخيرا بنسبة ضئيلة السرعة في الأداء بنسبة 2% ، كتفسير منطقي لهذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تقييم موظفيها على أساس نوعية وطريقة أداء العامل فكلما كان العمل المنجز باحترافية وإتقان كلما كان التقييم جيد.

جدول رقم 20 : يتعلق بتثمين القائد بشكل عادل جهد وأداء العمال بمديرية التجارة لولاية الطارف

النسبة %	التكرار	
76,66%	23	نعم
23,33%	7	لا
100%	30	المجموع

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من خلال معطيات الجدول وجدنا أن نسبة **76,66%** من العمال أجابوا بالإيجاب يتم تثمين جهودهم وأدائهم من طرف قائدهم في حين أجابت فئة من العمال بالسلب بنسبة **23,33%**، ما يؤكد أن القائد الذي يشجع على الإبداع والالتزام في العمل يعطي للعامل الشعور بالتقدير مما يدفعه لبذل أقصى جهده.

جدول رقم : 21 يوضح رأي المبحوثين في طريقة تثمين أدائهم (من طرف القائد)

النسبة %	التكرار	
25,92 %	7	إعطاءه كافة حقوقه نظير جهوده
13,33 %	4	الاعتناء الجيد
40 %	12	تشجيع بشكل خاص وتثمين بشكل كبير روح الإبداع والتفاني
100 %	27	المجموع

قدم المبحوثين إجاباتهم عن الاختيارات المقدمة عن طريقة تثمين أدائهم فكانت على النحو التالي تقدير جهودكم بتشجيع بشكل خاص وتثمين بشكل كبير روح الإبداع والتفاني في العمل بنسبة **40%** ، بالمقابل ثم اختيار إعطاء كافة الحقوق نظير جهوده ثاني نسبة تقدر **25,92%** ، في حين سجلت الاعتناء الجيد بالمسائل الاحترافية في العمل وجودة الأداء نسبة **13,33%** .

جدول رقم 22 : يتعلق بتوفر المؤسسة على كافة ظروف العمل المريحة

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	
30	10 %	3	90 %	27	الظروف الطبيعية
30	16,66 %	5	83,33 %	25	الظروف الفيزيائية
	100 %		100 %		المجموع

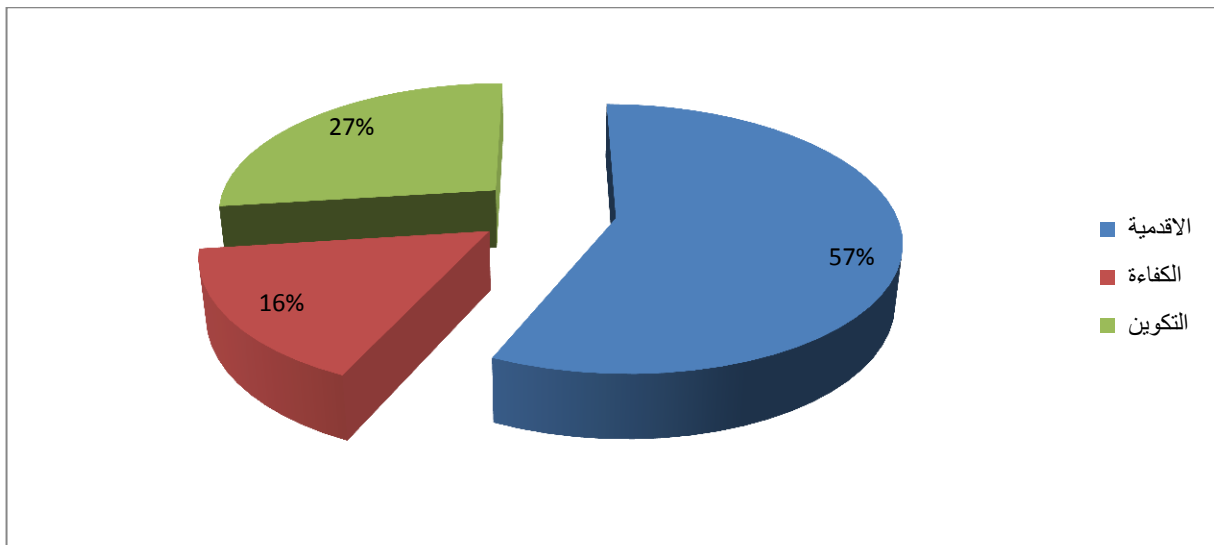
الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

تبين الشواهد الإحصائية الواردة أن المؤسسة التي يعملون بها أفراد العينة توفر كافة الظروف الطبيعية للعمل بنسبة 90% بينما رأى البعض أنها لا تتوفر على هذه الظروف بنسبة 10% , كذلك الأمر مع توفر الظروف الفيزيائية بنسبة 83,33% بينما لم يرى بعض العمال توفرها بنسبة 16,66% , من هنا نستنتج أن المؤسسة تسهر على توفير كافة الظروف سواء كانت طبيعية أو فيزيائية للعمال من أجل ضمان السير الحسن في ظروف عمل مريحة .

جدول رقم 23 : يبين أساس ترقية المبحوثين

النسبة %	التكرار	
70%	21	الإقديمة
20%	6	الكفاءة
10%	3	التكوين
100%	30	المجموع

شكل بياني رقم 11: يوضح أساس الترقية بالمؤسسة



الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أساس الترقية بمديرية التجارة هي الاقدمية بنسبة 70 %، لتليها الكفاءة بنسبة 20 %، التكوين بنسبة 10 % ، ما يبين أن المؤسسة تهتم بتطوير المورد البشري باعتباره رأس مال بشري يساهم في تطوير ونجاح المؤسسة .

جدول رقم 24: يبين الاختيارات الأخرى المعتمدة بالمؤسسة كأساس لترقية (المبحوثين) :

النسبة %	التكرار	
25%	1	السن
25%	1	النقطة السنوية على المردودية
25%	1	على أساس الشهادة
25%	1	تكوين في الخارج
100%	4	المجموع

قدم المبحوثين اقتراحات أخرى لم يتم ذكرها بالأسئلة الاستمارة يتم على أساسها تتم ترقيتهم بالمؤسسة مرتبة حسب تصريحاتهم بنسب متساوية قدرت 25 %، أولاً السن، ثانياً النقطة السنوية على المردودية بنفس النسبة ، ثالثاً الشهادة ، رابعاً التكوين في الخارج ، ما يبين أن المبحوثين لهم فرص أكبر لترقية أنفسهم وصولاً لأعلى المناصب ما يفسر حرص المؤسسة باعتمادها اختيارات أخرى كأساس للترقية إدراكاً منها بأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 25 : يتعلق بطموح المبحوثين لترقية إلى رتب أعلى

النسبة %	التكرار	
70%	21	اطمح كثيرا
23,33%	7	نوعا ما
6,66%	2	لا يهمني
100%	30	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة إجابات بنسبة 70% أطمح لترقية إلى أعلى الرتب، بينما نوعا ما بنسبة 23.33%، لا يهمني بنسبة 6.66%، ما يفسر أن المبحوثين يمتازوا بطموح عالي للوصول إلى أعلى الرتب، وعلى القائد الناجح استغلال هذه النقطة بتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .

جدول رقم 26 : يتعلق باعتماد المؤسسة لتقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية

النسبة %	التكرار	
83,33%	25	نعم
16,66%	5	لا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الموجودة بالجدول أعلاه يبين لنا أن معظم إجابات أفراد العينة بنعم جاءت بنسبة 83.33%، ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالشفافية والنزاهة في اعتماد تقارير الأداء لسلم الترقية، وهذا ما أكدته تصريحات المقابلة مع رئيس المصلحة، أما باقي الإجابات بعدم اعتماد التقارير

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

بنسبة 16.66%.

جدول رقم 27: يبين حرص المؤسسة على استفادة المبحوثين من برامج التكوين داخل وخارج الوطن

أحدث صدى ايجابي أم لا		الاستفادة من برامج التكوين		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
96,66%	29	90%	27	نعم
3,33%	01	10%	3	لا
100%	30	100%	30	المجموع

عند قراءتنا للجدول نجد إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 90% يفسر أن المؤسسة تهتم بتكوين العمال سواء داخل أو خارج الوطن حرصا على الأداء الجيد للعمال وتجديد خبراتهم مما يترجمه الصدى الايجابي العالي بنسبة 96,66% ، وهذا وأكدته دراسة سابقة لخالد بن حمدي الحميدي بعنوان "اثر العلاقات الإنسانية على الأداء العاملين في الأجهزة الأمنية واهم نتيجة توصل إليها أن مستوى العلاقات الإنسانية تختلف بعدد الدورات التكوينية ، في حين نجد نسبة 10% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بـ لا وهذا ما يمكن إرجاعه إلى عدم استفادتهم من أي نوع من التكوين ربما لحدثة منصبهم في العمل، وهذا ما فسره عدم إحداث صدى ايجابي بنسبة ضئيلة قدرت نسبته 3,33%

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

المحور الرابع : تحليل البيانات الخاصة بدور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل

جدول رقم28: يبين طبيعة العلاقة التي تربط المبحوثين بالإدارة

النسبة %	التكرار	
26,66%	29	ممتازة
53,33%	16	جيدة
20%	6	عادية
0%	0	سيئة
100%	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول جاءت أغلبية إجابات المبحوثين أن طبيعة العلاقة بينهم جيدة نسبة 53,33%، لتليها علاقة ممتازة بنسبة 26,66%، هذا ما تمت مشاهدته في شبكة الملاحظة أن العلاقة القائمة بين العمال جيدة وتمتاز بالاحترام والتقدير ،لتأتي نسبة 20 %علاقة عادية ، في حين لم تسجل أية إجابة لعلاقة سيئة بنسبة 0 %.

كما جاء في دراسته كارل روجرز CARL ROGERS أن هناك أهمية كبيرة لتفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقدير أعمالهم،

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 29 : يتعلق بتقييم المبحوثين للبيئة البشرية بالمؤسسة

النسبة %	التكرار		النسبة %	التكرار	
50%	14	التحلي بروح المسؤولية بين العمال	93,33%	28	جيدة
39,28%	11	قوة العلاقات			
10,71%	03	تميز القيادة الإدارية			
100%	28	المجموع			
6,66%	02	صراع وتنافر	6,66%	02	سيئة
0	0	علاقات عمل ضعيفة			
0	0	قيادة إدارية هشة			
100%	30	المجموع	100%	30	المجموع

تشير الإحصائيات الجدولية أن التقييم الجيد للبيئة البشرية جاءت بنسبة 93,33 % وهذا راجع إلى تحلي

العمال بروح المسؤولية بنسبة 50 % لتليها قوة علاقات العمل بنسبة 39,28 % ثم تميز القيادة الإدارية

بنسبة 10,71 % بالمقابل جاءت باقي الإجابات على سؤ البيئة البشرية بنسبة 6,66 % ، وهذا راجع حسب

تصريح المبحوثين إلى تنافر وصراع بين العمال بنسبة 6,66 %.

جدول رقم 30: يتعلق بمساهمة نظام الحوافز في تماسك العلاقات الاجتماعية خاصة بين القادة

والعمال

النسبة %	التكرار	
83,33%	25	نعم
16,66%	5	لا
100%	30	المجموع

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

من خلال البيانات الجدولية لإجابات المبحوثين جاءت اغلب الإجابات بنعم بنسبة 83,33%، أما باقي الإجابات لا بنسبة 16,66%، هذا ما يمكن إرجاعه إلى نضج المبحوثين وتمتعهم بمستوى عالي ، مع العلم أن المؤسسة لاتستخدم نظام الحوافز في المؤسسة .وهذا ما أكدته تصريحات رئيس المصلحة من خلال إجراء المقابلة.

جدول رقم 31: يوضح مساهمة التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي في بناء علاقات قوية

النسبة %	التكرار	
60%	18	يساهم كثيرا
30%	9	نوعا ما
10%	3	لم يساهم
100%	30	المجموع

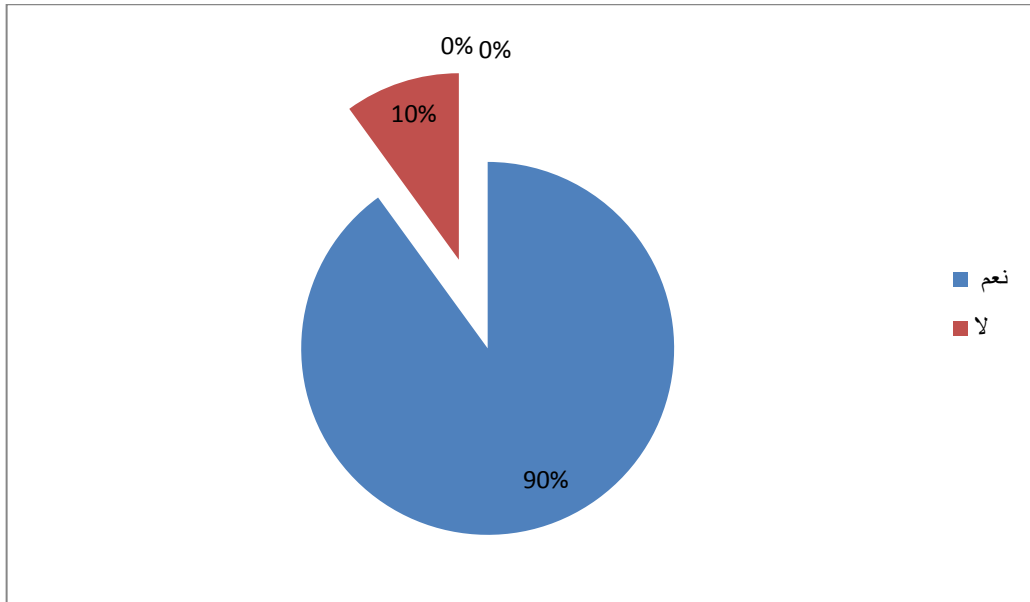
من خلال البيانات أعلاه سجلت أعلى نسبة 60 % يساهم كثيرا بينما سجلت نوعا ما 30 %، في حين سجلت لم يساهم 10 %، اعتمادا على هذه المعطيات نستنتج أن العمال لهم وعي كبير بأهمية التحفيز في بناء علاقات قوية . وهذا ما أشار إليه كيرت ليوين KURT LEWIN أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية وان مشاركة المسؤولين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم32: يوضح انتماء المبحوثين لجماعة العمل

النسبة %	التكرار	
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

شكل بياني رقم12: يوضح انتماء المبحوثين لجماعة العمل



من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين أن العمال ينتمون لجماعة العمل وهذا بأعلى نسبة قدرت 90 % نتيجة تبادل لأفكارهم بنسبة 48,14%، لتليها تشارك الميولات بنسبة 11,11%، ليأتي النصح والإرشاد بنسبة 40,74%، وهذا ما يوافق ما جاء بدراسة التون مايو أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية وان العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 33 : يبين إجابات المبحوثين بتحديد مظاهر الانتماء إلى الجماعة :

النسبة %	التكرار	
48,14%	13	تبادل الأفكار
11,11%	3	تشارك الميولات
40,74%	11	النصح والمشورة
100%	30	المجموع

هذا ما تم ملاحظته بشبكة الملاحظة هناك تبادل للأفكار و تشابه في الميولات المبحوثين .

جدول رقم 34: يبين أن أساس نجاح علاقات العمل هو المسؤول بالمؤسسة :

النسبة %	التكرار	
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول وإجابات المبحوثين بالأغلبية نجد أن أساس نجاح علاقات العمل ترجع إلى

المسؤول في العمل بنسبة 90 %، في حين نجد أن إجابات الأخرى بـ لا نسبة 10 %.

وهذا ما يتوافق ودراسة فايول هنري في مجال القيادة الإدارية بتقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها

في المدير أو القائد وأهمها : سعة الاطلاع والثقافة العامة بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة بالعمل

والخبرة

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

جدول رقم 35: يتعلق بحرية المبحوثين أثناء تأدية المهام:

النسبة %	التكرار	
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

تشير الإحصائيات الجدولية من إجابات العينة إن العامل يحس بالحرية أثناء تأدية مهامه بنسبة كبيرة حيث قدرت للنسبة 100% ما نستنتج أن هناك قوة في علاقات العمل بين العمال ومسؤوليهم .

أما عن بالإجراءات المناسبة في تقوية علاقات العمل (السؤال 31)

من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الأخير من الاستمارة والمتعلق برأيهم حول أهم الإجراءات المناسبة لتقوية علاقات العمل جاءت إجاباتهم كالتالي :

- تأتي المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار نسبة 23,80%
- فرض الاحترام المتبادل بين الزملاء نسبة 23,80%
- المساواة بين العمال نسبة 19,04%
- تحفيز العمال في العمل نسبة 9,52%
- نبذ سياسة الوساطة نسبة 9,52%
- العدل وتطبيق القانون نسبة 4,76 %
- التقدير الإداري بمنح فرص متكافئة للكفاءات وتحفيزهم بنظام الترقيات نسبة 4,76%

نتائج الدراسة

من خلال الخصائص الأولية للمبحوثين وجدنا أن اغلبهم شباب وهم الفئة النشطة بالمؤسسة يحملون شهادات جامعية ويمتازون بنضج عالي، ومن خلال السؤال الفرعي الأول : حاولنا الكشف عن النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية توصلنا إلى النتائج التالية :

- نسبة **43,33%** أن المؤسسة تتبنى النمط التشاوري في اتخاذ قراراتها بإجماع المبحوثين أنه النمط المتبع في مؤسستهم.
- نسبة: **80%** أن النمط التشاوري هو الأنسب لترقية أدائهم في العمل
- نسبة **100%** أن قائدهم يطبق اللوائح والقوانين وحريص على انجاز العمل في مدته المحدد .
- نسبة **66,66%** . وان تغيير الرئيس في العمل لا يهم المبحوثين.
- نسبة : **56,66%** من المبحوثين تفضل نظام الترقيات باعتباره الأنسب والأكثر شفافية تحقيقا للعدل

وكنتيجة على السؤال الفرعي الأول :تملك المؤسسة قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي وان النمط التشاوري، هو الاختيار الأمثل لعينة الدراسة، على أساسه يتم تحديد الخطط ورسم الأهداف وتسطير المهام، من خلال السؤال الفرعي الثاني حاولنا معرفة تأثير القيادة الإدارية على ترقية الأداء الوظيفي للعمال فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- أربعة أخماس المبحوثين يرون أن للقيادة الإدارية تأثير على أداء العاملين.
- وما يقارب النصف (**40%**) يرون أن نوعية وطريقة أداء العمل هو المعيار الأكثر تحديدا لتقييم الأداء الوظيفي.
- نسبة **40%** أن القائد يثمن روح الإبداع و يشجع على الإبداع في العمل ما يعطي العينة الشعور بالتقدير ما يدفعهم لبذل أقصى جهد .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

- نسبة عالية من المبحوثين 90 % يرون أن المؤسسة حريصة على توفير كافة الظروف الطبيعية للعمل.
- نسبة 70 % يرون أن الاقدمية أساس الترقية بالمؤسسة
- كما قدم المبحوثين اقتراحات أخرى لم يتم طرح خيارات عنها في استمارتنا، تعدد من معايير الترقية بالمؤسسة، وهي: السن، التقطع السنوي للمردودية ، الشهادة، التكوين في الخارج كل منها بنسبة 25 %، وهذا أفاد العاملين بمنحهم فرص أكبر للترقية، ووصولهم لمراتب أعلى.
- كما أكد أغلب المبحوثين على طموحاتهم العالية في الترقية.
- وأكد نسبة 90 % على حرص المؤسسة على التكوين داخل وخارج الوطن لتجديد خبراتهم ولهذا التكوين اثر إيجابي بنسبة 96,66%.

وكنتيجة على السؤال الفرعي الثاني : تعمل القيادة الإدارية على ترقية الأداء الوظيفي للعمال، من خلال الاهتمام بطرق ترقيته، من خلال إعطاء حقوق العاملين للاستفادة من ترقية هذا الأداء بوسائل مختلفة، وبشكل عادل يتساوى فيه العاملون وتتكافأ فرصهم في الاستفادة منها، باعتبار أن العنصر البشري هو رأس مالها الحقيقي.

من خلال السؤال الفرعي الثالث : حاولنا معرفة مساهمة القيادة الإدارية في تماسك علاقات العمل فتوصلنا إلى النتائج التالية:

- نسبة 53,33% أكدوا أن طبيعة العلاقة التي تربطهم بإدارة المؤسسة جيدة
- نسبة 93,33% أكدوا أن البيئة البشرية جيد
- نسبة 50 % من المبحوثين يتحلون بروح المسؤولية .
- نسبة 53,33% أكدوا أن العلاقة الجيدة بينهم .
- نسبة 83,33% إتباع المؤسسة لنظام حوافز مناسب ساهم في تماسك علاقات العمل دليل على أن المبحوثين لهم مستوى عالي من النضج .
- نسبة 90 % أكد المبحوثين أنهم يحسون بانتمائهم لجماعة العمل

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة

- نسبة 48,14% أكد المبحوثين وجود تبادل لأفكارهم
- نسبة 90% أكد المبحوثين أن أساس نجاح علاقات العمل ترجع إلى المسؤول أو القائد ما يؤكد تأثير العلاقات الإنسانية الناشئة بينهم بسبب العمل أكثر بكثير من تأثير الظروف المادية .
- نسبة 100% أكد المبحوثين أنهم يحسون بالحرية التامة أثناء تأدية مهامهم.
- نسبة 23,80 % أكد المبحوثين وجود الاحترام المتبادل بين الزملاء

وكنتيجة على السؤال الفرعي الثالث :

تساهم القيادة الإدارية في تماسك علاقات العمل من خلال خلق علاقة عمل جيدة بين العمال أساسها الاحترام والتقدير المتبادل، كما أن نضج العمال ساهم في منح العلاقة قوة من حيث تماسكها ، ما انعكس بالإيجاب على رفع من معنويات العمال من حيث جودة الأداء الوظيفي، والإحساس بالانتماء لمكان العمل، وهذا ما يوافق قول التون مايو أن الاهتمام بالأجر وحده يؤدي إلى تفكك الجماعة لا إلى تماسكها.

النتيجة العامة :

وعلى ضوء نتائج الدراسة يمكن الإجابة على التساؤل المركزي: أن القيادة الإدارية دور في ترقية علاقات العمل وهذا ما أكدته المعطيات الميدانية للدراسة ، حيث أكدت الإحصائيات الكمية على أن النمط القيادي الديمقراطي دور مهم في تماسك علاقات العمل ، وذلك من حيث خلق علاقات عمل جيدة ما يسمح بوجود احترام وتقدير متبادل بين العمال، كما أن القائد الناجح والمميز يستطيع استيعاب فريق عمله بتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهذا بالاحتكام للقانون، وبفرضه على الجميع من حيث الحقوق والواجبات، مما خلق جودة في الأداء ونوعية في العلاقات القائمة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى النتائج المتحصل عليها ميدانياً بالتحليل والتفسير والتي توضح يقيناً أن للقيادة الإدارية دور في ترقية علاقات العمل ، حيث أثبتت المتغيرات النظرية والمدعمة بمعطيات رقمية ميدانية على مساهمة نمط القيادة في ترقية علاقات العمل بتوفير الاحترام والتقدير للعامل عن طريق إعطائه مكانة تنظيمية لائقة واعتباره رأسمال بشري لا يقاس برقم واحترام علاقاته الإنسانية والاجتماعية، كما أن منح العامل كافة امتيازاته في العدل والمساواة ، رفع المنح والحوافز بأنواعها ، تطوير المورد البشري بالتكوين، كل هذه المؤشرات ساهمت في تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل البناء الهيكلي التنظيمي .



خاتمة :

لقد وقفت دراستنا على معالجة متغيرين مهمين وأساسيين في المؤسسات الجزائرية وهما دور القيادة الإدارية كمتغير مستقل، وترقية علاقات العمل كمتغير تابع وذلك في قالبين مختلفين أولهما : القالب النظري الذي عالج التراث السوسيولوجي للقيادة الإدارية من حيث الأهمية بذكر مختلف الأنماط والأبعاد الحديثة للقيادة واهم المداخل النظرية التي تكلمت في الموضوع .كما تناولنا علاقات العمل من حيث المفاهيم الأهداف والخصائص مع ذكر أهم المداخل النظرية ليأتي بعدها القالب الميداني الذي أسقطت فيه متغيرات الدراسة على مديرية التجارة لولاية الطارف والتي تعتبر ميدان الدراسة كما تناولنا في الإطار النظري جملة من التساؤلات والنظريات وبعض العناصر والمعطيات الميدانية والتي أكدت على دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل من خلال النمط الديمقراطي المتبع في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها المشاركة في اتخاذ القرارات للرفع من المعنويات ويعزز الاتصال بنوعيه العمودي والأفقي في الهيكل التنظيمي ما يحقق انتماء العمال لمكان العمل الذي يزيد في قوة علاقات العمل , كما أن رفع مستوى الأداء بالتكوين الدوري المعتمد بالمؤسسة يحقق جودة ونوعية عالية

هذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية من خلال إسقاط مؤشرات المتغيرين على واقع المؤسسة ومعالجتها كميًا وكيفيًا فقد أكدت النتائج المتناولة في الإطار النظري وقد تم التأكيد على الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل ما يؤدي إلى تماسكها وزيادة قوتها ما يحقق أهداف أية مؤسسة تطمح للنجاح والتميز .

مع إبقاء منبع المعرفة مفتوح أمام دراسات وأبحاث أخرى لتتناول الموضوع بأبعاد زمانية ومكانية وبشرية مختلفة في أوقات لاحقة بمؤشرات أخرى .

قائمة

المصادر والمرجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً : قائمة الكتب :

- 1) احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العامة ، ط 1 بيروت ، دار النهضة العربية 1983.
- 2) أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ط، 1، 1997.
- 3) احمد ماهر السلوك التنظيمي لبناء المهارات الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
- 4) إردواي تيد ،فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال..ترجمة :محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965 .
- 5) حسين حريم: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،الأردن، د س.
- 6) زيد منير عبودي دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية الأولى، 2010.
- 7) سعيد محمد المصري :التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 1999 –
- 8) سليمان محمد الطماوي ،الوجيز في القضاء الإداري،القاهرة :دار الفكر العربي، 1973 .
- 9) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي ط1 القاهرة، الدار الجامعية، ، 1972.

- (10) عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات، أساسيات ومفاهيم الممارسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (11) عبد الرحمان محمد العيسوي ، دراسات في علم النفس الاجتماعي ، ط 1 بيروت ، دار النهضة العربية ، 1984.
- (12) عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدارة الفعالة .المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، 1998 .
- (13) عبد الكريم درويش و ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة أنجلو؛المصرية، القاهرة، 1979.
- (14) علي السلمي، الإدارة المصرية: رؤية جديدة.الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1979 .
- (15) علي بن هادية ، وآخرون ، القاموس المدرسي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، الطبعة 7 ، 1991.
- (16) عنصر العياشي : سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد في الجزائر ، مركز البحوث العربية، دار الأمين ، القاهرة ، ط 1 ، 1999.
- (17) فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في المؤسسات دار المسيرة للنشر والتوزيع والصناعة،عمان، الأردن، 2005 ، ط 1 .

- (18) فائق العزاوي، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، جامعة البصرة، ط 1، مطبعة العشائر، د س.
- (19) محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثره في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973.
- (20) محمد رفيق الطيب، الإدارة عملية ونظام، ط 1، بيروت، مجموعة النشر 1996.
- (21) محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات. الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- (22) محمد شحاته ربيع علم النفس الصناعي والمهني دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان ط 2، 2009.
- (23) محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- (24) محمد فريد الصحن وآخرون: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2009.
- (25) محمد فؤاد مينا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في مبادئ التنظيم، القاهرة، دار المعارف، 1967.

26) محمود عياصرة ومروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008.

27) مصطفى أبو زيد فهمي، وحسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

28) هناء حافظ بدوي، العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية (أسس ونظريات ومعالجة تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، 2001، د.ب.

ثانيا : المراسيم القانونية

1) المادة 8، من قانون العمل 11/ 90، المتعلق بعلاقات العمل، الصادر في 21 افريل 1990.

2) الأمر رقم 03 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العامل للوظيفة العمومي، الجريدة الرسمية - العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 سبتمبر 2006.

ثالثا : قائمة الرسائل والأطروحات

1) بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة العمال

صندوق الضمان الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بيسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل سنة 2015/ 2016

(2) خالد بن حمدي الحميدي الحربي، اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية 2003.

(3) رشا مهدي صالح ، بعنوان تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية في الشركة العامة للموائى العراقية، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في البصرة سنة 2011.

(4) صالح بن نوار تحت عنوان ، " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية بجامعة منتوري قسنطينة ، بالمؤسسة الوطنية للإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة 2004/ 2005 (CMTC)

رابعاً: قائمة المعاجم والقواميس

- (1) ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1956.
- (2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1978.

خامساً: المواقع الإلكترونية :

موقع الكتروني GOOGLE MAPS

http =FACULTY SAN EDU SA :,,,,DOC 5 , DOC 14C76E43C96A

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة رقم:

دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل
" دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :

العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبتان :

يموني وفاء

سليمانى شيماء

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2022 / 2021

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 فوق 50
- 3 - المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4 - الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه: شهادة جامعية معهد متخصص مركز التكوين المهني
- 5 - المنصب الذي يشغله في المؤسسة:
- 6 - الاقدمية العامة: سنة
- 7 - الاقدمية في المنصب: سنة

المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية

- 8 - ما هي الطريقة القيادية المنبذة في مؤسستكم؟
- تشاورية
- السلطوية
- مشتركة
- 9 - هل النمط القيادي في مؤسستكم يحقق أهداف المؤسسة؟
- نعم لا
- 10- هل النمط القيادي المتبع في مؤسستكم تراه مناسباً لترقية أداء العمال؟
- نعم لا
- 11- هل يلتزم قائدك في العمل بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة؟
- نعم لا
- 12- هل يقوم قائدك بفرض أوامره على فريق العمل؟
- نعم لا
- 13 - هل يحرص رئيسك على انجازكم العمل في مدته المحددة؟
- نعم لا
- 14 - ما هو موقفك من تغيير رئيسك في العمل؟
- أؤيد لا يهمني احتج وأعارض

15- هل يحرص نمط القيادة الإدارية في المؤسسة على :

نظام الترقيات نظام الحوافز نظام الحراك الوظيفي

المحور الثالث : القيادة الإدارية وترقية الأداء الوظيفي للعمال .

16- هل للقيادة الإدارية دور في التأثير على أداء العمال ؟

نعم لا

17- على أي أساس يتم تقييم الأداء الوظيفي بمؤسستكم ؟ على أساس

– الجهد – نوع وطريقة مل
– كمية الإنتاج ونه – السرعة في

أخرى تذكر :

18- هل يثمن قائدكم بشكل عادل جهد وأداء العامل بالمؤسسة ؟

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك :

– إعطاء كافة حقوقه نظير
– الاعتناء الجيد بمسائل الاحترافية في العمل وجوده
– يشجع بشكل خاص ويثمن بشكل كبير روح الإبداع والتفاني في

19- هل توفر لكم مؤسستكم كافة ظروف العمل المريحة ؟

ظروف الطبيعة
ظروف فيزيقية

أخرى تذكر :

20- على أي أساس تتم ترقيةكم ؟

الافتد الد التكا

أخرى تذكر :

21- هل تطمح إلى الترقية لرتب أعلى ؟

أطمح نو لا

22- هل ترى أن هناك اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية ؟

23- هل تحرص المؤسسة على استفادتكم من برامج التكوين داخل أو خارج الوطن ؟

في حالة الإجابة بنعم : هل احدث ذلك صدى ايجابي في نوعية الأداء الوظيفي الموجود ؟

المحور الرابع : القيادة الإدارية وتماسك علاقات العمل

24- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالإدارة ؟

ممتازة جيدة عادية سيئة

25- ما هو تقييمكم للبيئة البشرية في مؤسستكم ؟

جيدة سيئة

في حالة الإجابة بجيدة يرجع ذلك إلى :

- التحلي بروح المسؤولية بين

- قوة علاقات العمل

- تميز القيادة الإدارية

في حالة الإجابة بسيئة يرجع ذلك إلى :

- تنافر وصراع بين العمال

- علاقات عمل ضعيفة

- قيادة إدارية هشّة

26- هل تعتقد أن نظام الحوافز المعتمدة بمؤسستكم قد ساهم في تماسك العلاقات الاجتماعية

خصوصا بين العمال والقيادة ؟

27- هل ترى أن تحفيز العمال ماديا ومعنويا ساهم في بناء علاقات عمل قوية ؟

ساهم بكثير نوعا ما لم

28- هل تشعر بانتمائك لجماعة العمل :

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي مظاهرها :

تبادل تشارك النصح والمشورة

29- هل ترجع علاقات العمل الناجحة إلى مسؤولي المؤسسة ؟

نعم لا

30- هل تحس بالحرية أثناء تأدية عملك ؟

نعم لا

31. ما هي في رأيك الإجراءات المناسبة في تقوية علاقات العمل ؟

.....

.....



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



--	--

استمارة رقم:

دور القيادة الإدارية في ترقية علاقات العمل
" دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية الطارف "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

العابد عبد اللطيف

إعداد الطالبتان:

يموني وفاء

سليمان شيماء

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2021 / 2022

" استمارة مقابلة موجهة لرئيس مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة لولاية

الطارف "

المحور الأول: البيانات الأولية : " الخاصة باستمارة مقابلة لرئيس مصلحة الموارد البشرية بمديرية
التجارة لولاية الطارف "

1 – الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه :

2 – المنصب الذي يشغله في المؤسسة :

3 – سنوات الخبرة:

المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية

4 – هل ترى أن النمط القيادي في مؤسستكم يحقق أهداف المؤسسة ؟

5 – هل النمط القيادي المتبع في مؤسستكم تراه مناسباً لترقية أداء العمال ؟

6 – هل ترى أن اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة ساعدت في تاطير مهام العمال ؟

7 – هل تحرص على انجاز العمل في مدته المحددة ؟

المحور الثالث : القيادة الإدارية وترقية الأداء الوظيفي للعمال .

8 – هل ترى حسب وجهة نظرك أن نوعية القيادة الإدارية تأثير على نوعية أداء العمال ؟

9 – على أي أساس تقيم الأداء الوظيفي للعمال ؟

10 – كيف تثمن كمسؤول جهد وأداء العامل بالمؤسسة ؟

11 – هل تحقق مؤسستكم كافة ظروف العمل الآمنة والمريحة ؟

12 – هل تطمح إلى الترقية لرتب أعلى بمهام أكبر؟ أو تغيير المنصب بمهام أقل؟

13 – هل يوجد اعتماد تقارير الأداء في اتخاذ قرارات الترقية ؟

14 – هل تحرص المؤسسة على استفادتكم من برامج التكوين لإحداث جودة في الأداء الوظيفي ؟

المحور الرابع : القيادة الإدارية وتماسك علاقات العمل

15 – ما طبيعة العلاقة التي تربطك كمسؤول بالعمال الذين هم تحت إشرافك؟

16 – كيف تقيم علاقات العمل بالمؤسسة ؟ – سواء علاقة القائد وإدارة المؤسسة ؟

– أو علاقة العمال وإدارة المؤسسة ؟

17 – هل ترى حسب وجهة نظرك أن نظام الحوافز المعتمدة بالمؤسسة قد ساهم في تماسك العلاقات

الاجتماعية خصوصا بينك كمسؤول وبين العمال ؟

18 – ما هو في رأيك التحفيز المناسب للعمال الذي يعزز من بناء علاقات عمل قوية ؟

19- ما هي أكثر الصعوبات التي تعترض السير الحسن للعمل المبدع بالمؤسسة؟

20- ما هي في رأيك الإجراءات المناسبة في تقوية علاقات العمل؟