

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال



العنوان:

## دور نمط القيادة بالمؤسسة الاقتصادية في تحسين الأداء المهني للعمال

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الصناعية بواد  
عيسي ENIEM بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

إعداد الطالبتين:

- كاهينة عدام

- ليزة بركاني

السنة الجامعية: 2023/2022.

## خطة الدراسة

كلمة شكر

الاهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

## الاطار المنهجي

1- اشكالية الدراسة و تساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع .

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

5- نوع الدراسة.

6- منهج الدراسة وأدواته.

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.

8- تحديد المفاهيم و المصطلحات

9- الدراسات السابقة

## الفصل الأول: ماهية نمط القيادة

### تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة

المبحث الثاني: أهمية نمط القيادة

المبحث الثالث: أنماط القيادة

المبحث الرابع: عناصر القيادة

المبحث الخامس: وظائف القيادة

خلاصة للفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: معايير الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: عناصر محددات الأداء الوظيفي

خلاصة للفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: أساليب تقييم القائد للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أهداف تقييم الأداء المهني من طرف المدراء والمسؤولين

المبحث الثالث: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: صعوبات القيادة التي تمنع القائد من تحسين مستوى الأداء الوظيفي

خلاصة للفصل

الاطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة الميدانية

تمهيد

1- لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

2- الهيكل التنظيمي.

3- عرض المقابلة والتعليق عليها.

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة.

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

5- عرض النتائج الجزئية والعامّة.

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة.

ب- عرض النتائج العامّة للدراسة.

**خلاصة الدراسة**

**الاقتراحات والتوصيات**

**قائمة المراجع والمصادر**

**الملاحق**

**فهرس المحتويات**

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد...

نتقدم بكلمة متواضعة خاصة لله وهو يعلم ما في الصدور، فبعد حمده وثناءه عز وجل على ما وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع لا ريب أن نهدي جميل كل من أهدانا جميلا. كما يسعدنا أن نتقدم في هذا المقام بجزيل الشكر والعرفان وأسمى عبارات التقدير إلى صاحبة القلب الكبير والعلم الوفير، مشرفتنا الدكتورة "موساوي فروجة" التي كانت لنا رمزا للعطاء ولم تبخل علينا يوما في تقديم النصائح، فلقد كان لتوجيهاتها وآراءها السديدة بالغ الأثر في إثراء العمل وإخراجه بأفضل صورة ممكنة، فجزاها الله عنا بخير ما جاز به عالما عن متعلم، ومتعها الله بوافر الصحة والعافية.

ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الكبير الى "مصباح أمين" على فتحه لنا أبواب المؤسسة الإقتصادية الصناعة الكهرومنزلية ENIEM وسماحه لنا بإجراء الدراسة الميدانية ولكل أعضائها لاستقبالهم بكل احترام

كما نسجل كذلك أسمى آيات الشكر لوالدينا الكريمين، ولكل من ساعدنا وساندنا وساهم في سبيل انجاز هذا العمل.



# الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع:

إلى من لا تكفي الكلمات مهما شكرتها، إلى أعلى من في الوجود، إلى من كان لدعائها المبارك الأثر في بلوغي النّجاح، إلى من كانت ذروة العطف والوفاء، أُمي العزيزة أطال الله في عمرها ورزقتي برها .

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى الذي رباني وأحسن تربيتي، إلى أبي الغالي رعاه الله وأطال في عمره.

إلى من سار حبه في دمي وكانوا فخري وسندي، أختي الغالية "سمينة" وإخوتي تاج رأسي "سالم" و"مسينيسا" حفظهم الله.

إلى من لا توفيه الكلمات مهما قلت في حقه، إلى من كان السند والداعم لي طوال فترة دراسي، إلى ملهمي وصديق الأيام بحلومها ومرها، إلى زوجي رفيق الروح "مهند".

إلى من رافقوني في رحلتي العلمية وكان لهم الفضل في تعليمي، أنبياء العصر أساتذتي الكرام جزاهم الله خيرا.

إلى التي تقاسمت معها أجمل اللحظات خلال مشواري الجامعي، وإلى من شاركت معها في انجاز هذا البحث، صديقتي "ليزة".

إلى خالتي "فتيحة" وكل من ساهم في مساعدتي وإلى كل غالي واثمين على قلبي.

كاهينة



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى مصدر الحب والحنان، إلى من دعت لي بالتفوق والنجاح طوال حياتي، إلى من بكت معي وفرحت لفرحي، إليك يا أمي أطال الله في عمرك وجعلك تاجاً فوق رأسي.

إلى ذات الرجولة المكتملة، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى سندي في الحياة، أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى أعز ما رزقني الله بهم أخواني " محمد، وسمير " .

إلى التي تقاسمت معها مشواري الجامعي، والتي وقفت معي في أجمل وأساء اللحظات، إلى التي شاركت معي في إنجاز هذا العمل صديقتي الغالية " كاهينة " أطال الله في عمرها.

ليزة

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة البحث في العلاقة القائمة بين نمط القيادة والأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الكهرومنزلية لعيسات ايدير واد عيسي ENIEM، ولتحقيق هذه الدراسة قمنا بصياغة التساؤل الجوهري والمتمثل في: ما دور نمط القيادة في المؤسسة الاقتصادية الكهرومنزلية لعيسات ايدير في تحسين الأداء المهني للعمال؟ والتي تفرعت الى أسئلة فرعية وهي:

- ما نمط القيادة السائد في المؤسسة الاقتصادية لعيسات ايدير؟
- كيف تساهم خصائص القائد الشخصية في الشعور بالرضا المهني للعمال؟
- هل يسهم نمط القيادي المتبع داخل المؤسسة الصناعية لعيسات ايدير في الرفع من مستوى أداء الموظفين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج المسحي، وأسلوب العينات الاحتمالية وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية بسيطة التي تخدم أهداف البحث، حيث قدر حجم العينة 50 مفردة، وكما اعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.

وكانت الدراسة الوصفية المسحية على عينة من الموظفين للمؤسسة ENIEM، والتي أسفرت على النتائج التالية:

- نمط القيادة السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
- ان القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي به الى رضاهم عن العمل وتحفيزهم معنويا.

كشفت الدراسة أن العلاقات الطيبة بين القائد والعامل المبنية على التعاون والاحترام تؤدي الى زيادة الانتاج وارتفاع الأداء الجيد.

**الكلمات المفتاحية:** دور – نمط القيادة – المؤسسة الاقتصادية – الأداء المهني.

## Résumé de l'étude

Cette étude vise à étudier la relation entre le style de leadership et la performance professionnelle des travailleurs au sein de l'institution économique électrique domestique ENIEM, et pour réaliser cette étude, nous avons formulé la question fondamentale: Quel est le rôle du style de leadership dans l'institution économique électrique domestique d'Eisat Idir dans l'amélioration de la performance professionnelle des travailleurs?

Qui s'est ramifié en sous-questions, à savoir:

- Quel est le style de leadership dominant dans l'institution économique d'Aisat Idir?
- Comment les caractéristiques personnelles du dirigeant contribuent-elles à la satisfaction professionnelle des travailleurs?
- Le style de leadership adopté au sein de l'establishment industriel d'Isat Idir contribue-t-il à élever le niveau de performance des employés ?

Pour atteindre les objectifs de l'étude, on s'est appuyé sur la méthodologie d'enquête et la méthode des échantillons probabilistes et, par conséquent, un échantillon aléatoire simple a été sélectionné pour servir les objectifs de la recherche, où la taille de l'échantillon a été estimée à 50 éléments, et s'est également appuyé sur les outils suivants: forme, observation, entrevue.

L'étude descriptive portait sur un échantillon de salariés de l'ENIEM, qui a donné les résultats suivants :

- Le style de leadership dominant au sein de l'organisation est le style démocratique.
- Le leadership participatif augmente la motivation des travailleurs et conduit à leur satisfaction au travail et à leur motivation morale.

L'étude a révélé que de bonnes relations entre le leader et le travailleur basées sur la coopération et le respect conduisent à une productivité accrue et à une meilleure performance.

Mots-clés : rôle – style de leadership – institution économique – performance professionnelle.

# مقدمة

## مقدمة

يعتبر نمط القيادة احد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المهني للعمال للمؤسسات الاقتصادية، فالقائد الذي يتبع نمط قيادي فعال وملائم يساعد في تحفيز وتشجيع العمال على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائهم المهني كما ايضا يؤثر على مستوى رضا الموظفين عن عملهم، حيث اذا كان هناك قائد قادر على التواصل بشكل جيد مع فريقه وتحفزه لتحقيق اهداف المؤسسة، فان ذلك سوف يزود الموظف بالشعور بالانتماء للفريق و بالثقة في قدراته.

ولذلك وجب الاهتمام للمورد البشري الذي يعد من الركائز الأساسية في المؤسسة باعتباره المحدد لدرجة تقدمها وتطورها، ولهذا نجد المؤسسات تهتم بهذا العنصر بطريقة تساهم في اثاره دافعية العمال نحو العمل بجد وبنشاط مستمر واثارة أيضا قدراته ومجهوداته على الابتكار والابداع والتجديد، وتوفير أنسب الاساليب والطرق والوسائل التي ستساعد العمال في تفجير طاقتهم الجسمية والفكرية الى أقصى حد ممكن، وذلك من خلال تقديم الحوافز سواء المادية او المعنوية وتوفير بيئة عمل مريحة وصحية، و الاهتمام بتدريب العمال حول كيفية استخدام الآلات وطرق أداء العمل بأفضل و|أنسب الطرق الفعالة وهذا ما يؤدي الى تحقيق الفعالية المطلوبة وتحسين الأداء للعمال تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعد نمط القيادة الفعال أحد الأسس الرئيسية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية حيث يعتبر القائد الفعال هو الركيزة الأساسية في أدائهم المهني، وهذا الأمر بدوره يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة ونموها، باعتباره أسلوبا فعالا لزيادة الانتاجية وتحسين جودة العمل، فحينما يتم تطبيق نمط القيادة الفعال يساعد في زيادة مستوى التفاعل بين الموظفين وتحسين ملامح العمل الجماعي، كما يعمل القائد الفعال على زيادة الانتاجية وتطوير مهارات العمال بشكل فعال وتعزيز ثقافة الابداع والابتكار في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن نمط القيادة الفعال يعد مساهما فعال في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسات الاقتصادية، وهو ضرورة لتحقيق النجاح المستدام والتطور المستمر للمؤسسة وبناء على كل سبق تتمحور دراستنا في البحث عن أهم العوامل التي نراها

ضرورية لتحقيق فعالية القيادة الادارية والتي تساهم في تحسين اداء العمال، ولدراسة موضوعنا اعتمدنا على دراسة وصفية و منهج مسحي كما اعتمدنا على عينة عشوائية اما في جمع البيانات فقد اعتمدنا على اداة الاستمارة و اداة المقابلة و الملاحظة فقسمننا دراستنا الى ثلاثة اطارات (الاطار المنهجي، الاطار النظري، الاطار التطبيقي).

**الاطار المنهجي:** كان بعنوان "**منهجية الدراسة**" وتناولنا فيه الاشكالية وتساؤلات الدراسة وأهم الأسباب الأساسية لاختيار الموضوع وقد قسمت الى اسباب ذاتية وموضوعية، وكذا أهداف الدراسة وأهميتها وبعدها تطرقنا الى نوع الدراسة ومنهجها ثم مجتمع الدراسة والعينة التي اخترناها، وأهم أدوات جمع المعلومات وبعدها تطرقنا الى تحديد المفاهيم والمصطلحات واعطاء لكل مفهوم مفهومه اللغوي والاصطلاحي والاجرائي وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت واهتمت بموضوع الدراسة.

**الاطار النظري:** تناولنا فيه الجانب النظري والذي يتضمن ثلاثة فصول.

- **الفصل الأول:** جاء بعنوان "**ماهية نمط القيادة**"، وتناولنا فيه مفهوم القيادة وأهميتها وأهم أنماط القيادة، وأخيرا تطرقنا الى عناصر ووظائف القيادة.

- **الفصل الثاني:** جاء بعنوان "**مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي**" وتناولنا فيه خمسة مباحث، حيث تطرقنا في الأول الى مفهوم الأداء الوظيفي ثم أهم أنواعه وبعدها أهميته، وأخيرا تطرقنا الى أهم معايير الأداء الوظيفي وبعدها أهم العناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان "**العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي**" حيث تناولنا فيه خمسة مباحث، تطرقنا في الأول الى أساليب تقييم القائد على الأداء الوظيفي، وبعدها أهداف تقييم الأداء من طرف المديرين وبعدها تأثير نمط القيادة على القيادة التي تمنع القائد من تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

**الاطار التطبيقي:** كان بعنوان "**التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة الميدانية**"، وتناولنا فيه لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ثم الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، وعرض المقابلة والتعليق عليها، وبعدها التحليل الكمي والكيفي للجدول، وأخيرا عرض النتائج الجزئية والعمامة.

و تطرقنا الى تقديم الاقتراحات والتوصيات، وتليه خلاصة الدراسة وقائمة المراجع والمصادر ومن ثم الملاحق.

الأطار المنهجي

للدراسة

## الاطار المنهجي للدراسة

- 1- اشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة وأدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات
- 9- الدراسات السابقة

**1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:**

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية و المحور الأساسي الذي يدور حوله أي إقتصاد تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف إقتصادية و إجتماعية متعددة شغلت أيضا المؤسسة الإقتصادية حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الإقتصاديين والإجتماعيين بمختلف إتجاهاتهم الايديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. كما أنها تعبير عن علاقات إجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية و المادية و البيئية المتعاملة فيما بينها. ويتوافق نجاح أي مؤسسة على النمط القيادي الممارس من قبل القائد ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة.

وقد اهتمت المجتمعات البشرية منذ قدم العصور وذلك إدراك لأهميتها في تحقيق أمال الجماعة و تطلعاتها، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال وجود قيادة واعية و مدركة تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة و الفاعلية لكي تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

تعد القيادة أحد المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية و مقياس لتقدمها و بلوغ أهدافها علما أن أهمية القيادة في الإدارات للمؤسسة بشكل خاص بدأت تأخذ منحى تصاعدي منذ القرن الماضي نتيجة للتطور الحضاري. وتعد الحياة العصرية و عليه باتت الحاجة ملحة لضرورة وجود قيادة مؤهلة نواحاها الفهم العميق و النظرة الكافية و الحكمة و الادارية لكي تكون قادرة على القيام بالدور المطلوب منها.

كما يعد مصطلح القيادة القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم.

وهناك ثلاثة مصطلحات رئيسية ومرتبطة مباشرة بالقيادة و تتمثل أولا في القوة وتعني القدرة الكاملة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكل عتم بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة، وثانيا التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير

وعى في التأثير على سلوك و اتجاهات شخص آخر، وأخيرا نجد السلطة فتعني القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل السلطة.

ونمط القيادة في المؤسسة الإقتصادية، باعتبارها عملية تأثير في محيط المجتمع فهي تعمل على توجيه قدرات الأفراد واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن نجاح و استمراريه السير الحسن للهيكال التنظيمي للمؤسسة و أن نجاح القائد يتوقف في خصائصه وصفاته الشخصية في تحقيق نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وكما يعتبر الأداء المهني من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء إقتصادية كانت أو سياسة أو تربوية، وكما يمثل هذا الأخير المقياس الذي تعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهدا فكريا أو عضليا وذلك لأهميته على مستوي الفرد و المؤسسة.

كما نركز القيادة على العنصر البشري على الافتراض الهائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على تحفيز الأفراد العاملين و على تظافر جهودهم و استثمار مقدر أهم وقد اختلفت المدارس الإدارية حول مسألة تحفيز الموظفين للارتقاء بالأداء المهني لديهم فنجد مثلا مدرسة الإدارة العلمية ركزت على الظروف المادية للإنتاج وأهملت الجانب الإنساني للمؤسسة و هو الأمر الذي أدى الى انخفاض الإنتاجية. وانخفاض معنويات الأفراد. في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية كل أهمية الفرد و الجماعة و دورهم في نجاح المؤسسة، فالقائد و من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتأدية أعمالهم لكل رغبة و تعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه تدور اشكالية دراستنا هذه حول العلاقة بين نمط القيادة و الاداء المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية eniem، فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات و هذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات بشكل عام، وهو الأمر الذي

لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه و تكوينه علما أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمثل النمط القيادي المتبع و الممارس من قبل القادة في المؤسسات أحد أبرز الأسباب تأثيرا في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعا على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقا لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل على الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدي العاملين فيها على حسب نوعية نمط القيادة المتبع فيها التي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاث الأساسية للقيادة و المتمثلة في النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية التصرف دون أن تدخل القائد فيه، حيث أن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاث للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل مساهمة في نجاح العمل و نجاح الإدارة، وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات إلا أنها تعتبر العامل الرئيسي في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء المهني داخل تلك المؤسسات وعليه طرحنا التساؤل الجوهري التالي "ما دور نمط القيادة في المؤسسة الوطنية للصناعات الأجهزة الكهربائية لعيسات إيدير- واد عيسي في تحسين الأداء المهني للعمال؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية الجزئية والمتمثلة في:

- 1- ما هو نمط القيادة السائدة في المؤسسة الاقتصادية الصناعية لواد عيسي؟
- 2- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية لواد عيسي؟
- 3- كيف تساهم خصائص القائد الشخصية في الشعور بالرضا المهني للعمال؟
- 4- هل يؤثر الإشراف على السلوك التنظيمي للعمال في أدائهم المهني؟

- 5- كيف يؤثر نمط القيادة السائد بالمؤسسة الصناعية لواد عيسي على الجانب النفسي والمعرفي والسلوكي للعمال؟
- 6- كيف تساهم الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمد عليها من طرف القادة في تحسين الأداء المهني للعمال؟
- 7- كيف تساهم مهارات الاتصال لدى القادة في تحسين الأداء المهني للعمال؟
- 8- كيف تساهم اللغة التي يعتمد عليها القادة في تحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الصناعية لواد عيسي؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

### 1-2 الأسباب الذاتية:

- مبولنا إلى هذا النوع من الدراسات المتعلقة بدور نمط القيادة في تحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الصناعية لواد عيسي.
- الرغبة الشديدة في دراسة هذا الموضوع، ومحاولة الكشف أو الوصول إلى علاقة نمط القيادة، وابرار دوره في تحسين الأداء المهني للعمال.
- الفضول العلمي، والرغبة بأن تتوج دراساتنا المتواضعة لتكون مرجعا لنمط القيادة والأداء المهني.
- إثراء المعارف الفردية قصد الاستفادة منها مستقبلا.
- الحرص على زيادة الخبرة الذاتية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.
- العلاقة الوطيدة بين موضوع دراساتنا والتخصص الذي ندرس فيه كوننا ندرس اتصال تنظيمي

### 2-2 الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر النمط القيادي والأداء المهني من أهم عوامل زيادة الأرباح والرفع من الاقتصاد المؤسسي.

-تزايد الاهتمام من طرف عدد من الباحثين بدراسة هذا النوع من المواضيع الخاصة بأنماط القيادة ودورها في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات الاقتصادية.  
-ويعد موضوع دور نمط القيادة في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الحديثة التي لم تشهد دراسات سابقة بكثرة وهذا ما جعل التنافس بين الباحثين بدراسة هذا النوع من المواضيع.

### 3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للاطلاع على الأنماط القيادية، ودورها في تحسين مستوى الأداء المهني للعاملين، من خلال التعرف على واقع نظام العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى إظهار قيمة الأداء المهني بالنسبة للقيادة، وتجمع هذه الدراسة بصفة عامة مختلف الأهداف التي تسعى إليها في النقاط الآتية:

-التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الصناعية لواد عيسى.

#### ENIEM

-إبراز الدور والقيمة الحقيقية للأداء المهني للمؤسسة.

-محاولة معرفة أساليب العمل، ومدى تطبيق القوانين ونجاحها في المؤسسة الصناعية

لواد عيسى.

-العمل على تعزيز دور القائد، ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العمال، وتحسين

أدائهم المهني.

-محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية لواد عيسى.

-معرفة الدور الذي تؤديه مهارات الاتصال لدى القادة في تحسين الأداء المهني للعمال.

-معرفة دور نمط القيادة في التأثير على الجانب النفسي والمعرفي والسلوكي للعمال.

-محاولة التعرف على كيفية مساهمة الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمد عليها من طرف

القادة في تحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الصناعية لواد عيسى.

-محاولة التعرف على كيفية مساهمة اللغة المعتمدة من طرف القادة في تحسين الأداء

المهني للعمال داخل المؤسسة.

-التعرّف على الدور الذي تؤديه خصائص وسمات القائد الشخصية في الشعور.

#### 4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المتغيرات المتناولة، حيث يعدّ موضوع " دور القيادة للمؤسسة الاقتصادية في تحسين الأداء المهني للعمال " من أهم ما يطرح كإشكالية على مستوى المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تجيب عمّا يحمله هذا الموضوع من أهمية كبيرة على المستوى المؤسّساتي الوطني خاصة والعالمي عامة، ضمن دراستنا لأحد البارزة (ENIEM) في الجزائر وهي المؤسسة الصناعية لواد عيسي المعروفة بالإضافة إلى مدى أهمية تسليط الضوء على القيادة الإدارية، ورغبتنا في التعرف على كيفية مساهمتها ومدى فاعليتها في تحسين الأداء المهني للعمال، منطلقين من أهمية وصف العملية الخاصة بهذه الأنماط القيادية لمعرفة وإبراز صورتها، وتأثيرها على مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة، بالإضافة إلى مدى أهمية معرفة مدى قدرة المدراء في قيادة مؤسساتهم في ضوء أهدافها من خلال تكيفهم مع هذا الوضع الجديد، باعتمادهم على سلوك قيادي معين للتعامل مع المرؤوسين، كما تتبنّى هذه الدراسة أهمية إبراز القيادة الإدارية الرئيسية داخل المؤسسة الجزائرية، ومعرفة الطرائق والسياسات التي تتبناها هذه المؤسسة لمواجهة المشاكل المختلفة، وتقديم تحليل علمي للدور الذي تؤديه القيادة في توجيه العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية التي هي محلّ دراستنا هذه بواد عيسي.

كما لا يخفى عنّا ضرورة الكشف على التأثير المتبادل بين كلّ من القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الفعالية والميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، ومع رفقة الأثر الذي يحدثه القائد في تحقيق التميّز التنظيمي، من خلال السعي من كلّ هذه الأهمية التي يحملها الموضوع إلى إبراز الدور الحقيقي والأساس في إمكانية الرّفعة من قدرات وكفاءات العمال واكتسابهم لمهارات العمل المختلفة.

## 5- نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية والتي تعد أهم أنواع الدراسات في البحث العلمي ويتم من خلالها وصف المشكلة العلمية المتعلقة ببحثك والقيام بتحليلها، ومن ثم يتم استنتاج مجموعة من النتائج التي تتسم بالدقة وبالتالي العمل على كافة المشكلات التي تواجه الباحث، وأهم أنواع البحوث التي تستخدم فيها الدراسات الوصفية هي البحوث الاجتماعية والانسانية.<sup>1</sup>

وتعتبر دراستنا وصفية لأننا وصفنا العلاقة بين نمط القيادة ودوره في تحسين الأداء المهني للعمال كما قمنا بوصف خصائص القيادة والأداء المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الكهرومنزلية لعيسات ايدير واد عيسي.

## 6- منهج الدراسة وأدواته:

### 1-6 منهج الدراسة:

المنهج في اللغة مأخوذ من مادة (نهج)، والنهج: الطريق، ونهج لي الأمر: أوضحه وفلان نهج سبيل فلان: سلك مسلكه، والجمع: نهوج ومناهج.

وعلى هذا فالمنهج في اللغة يعني الطريق الواضح، او الخطة المرسومة عليها.

**أما اصطلاحاً:** فهو الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته الفكرية حتى يصل الى نتيجة معلومة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد تقني، أنواع الدراسات في البحث العلمي، موضوع منشور على الرابط التالي

<http://www.maktabtk.com>، تاريخ الاطلاع 1 ماي 2023 على الساعة 12:15.

<sup>2</sup> - ابراهيم عبد العزيز بن عبد الدعياج، **مناهج و طرق البحث العلمي**، ط2، دار الصفاء، الاردن، 2014، ص 70 .

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج المسحي والذي يعرف بأنه: "مجموعة من الخطوات يتم اجرائها من خلال استجواب مجموعة من الأفراد للحصول على المعلومات التي تساعد الباحث على الوصول الى النتائج، ولا يقوم الباحث من هذا المنهج بدراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب".<sup>1</sup>

ولقد قمنا في دراستنا هذه بمسح آراء مجموعة من الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الكهرومنزلية لعيسات ايدير بواد عيسي بدور نمط القيادة السائدة في تحسين ادائهم المهني .

## 2-6 أدوات الدراسة:

يبدأ الباحث بمعرفة مزايا الطّرق المختلفة لجمع الدراسات الخاصة بالبحث، ويحدّد شكل ونوع البيانات والمعلومات اللاّزمة لاختيار صدق فروضه، من ثمّ يفحص ما تيسّر له من أدوات ليختار أكثرها ملائمة لت تحقيق الهدف من بحثه، وقد يحتاج إلى تعديل في بعض الأدوات المتوقّرة لديه، لذا ينبغي على الباحث ضرورة الإلمام بالعديد من أدوات وأساليب البحث العلمي والدّراية الكافية لكيفية استخدامها، بالإضافة إلى إدراك طبيعة البيانات والمعلومات وحدودها ومميزاتها، ومدى صدقها وثباتها وموضوعيتها.<sup>2</sup>

وقد تمّ الاعتماد في جمع البيانات في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تمّ الاعتماد على الأدوات التّالية:

أ- الاستمارة: والتي تعرف أنّها "أداة تتضمّن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبريّة التي يطلب من المفحوص الإجابة عليهما بطريقة يحدّدها الباحث حسب أغراض البحث".<sup>3</sup>

كما تعرف أيضا أنّها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعدّ بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معيّن".

1- خالد تقتي، منهج الدراسات المسيحية، موضوع منشورة على الرابط : [http :www .maktabtk.com](http://www.maktabtk.com) تاريخ

الاطلاع 1ماي 2023 على الساعة 12:30

2- ابراهيم عبد العزيز بن عبد الدعياح، نفس المرجع السابق، ص91.

3- مصطفى ربحي عليان، البحث العلمي أسسه، مناهجه، وأساليبه، إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001،

ص89.

ولقد وزعنا الاستمارة على مجموعة من الموظفين في المؤسسة وتتضمن 49 سؤال موزعة على أربعة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: محور البيانات الشخصية.

- المحور الثاني: طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة الاقتصادية لعيسات ايدير بواد عيسي.

- المحور الثالث: طبيعة الأداء المهني السائد في المؤسسة الاقتصادية لعيسات ايدير بواد عيسي.

- المحور الرابع: دور نمط القيادة بتحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية لعيسات ايدير بواد عيسي.

و لقد خضعت استماراتنا لتحكيم من طرف أستاذ في علوم الاعلام وا لاتصال" جودي عبد العزيز" استاذ محاضر قسم( أ ) قدم لنا مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار تحت رعاية أستاذة المشرفة.

#### ب- المقابلة :

تعرف بأنها "لقاء يتم بين الشخص المقابل ( الباحث أو من ينوب عليه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا حسب تعريف "موريس أنجرس" أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعية، بطريقة نصف موجهة تسمح للأفراد بأخذ معلومات كيفية بشكل معمق عن الأشخاص المبحوثين<sup>2</sup>.

1- مصطفى ربحي عليان، نفس المرجع السابق، صص 90-106 .

2- مريم طافر أحلام، بومجبرك ، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم عمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2019، صص 118.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على "المقابلة المقننة" والتي تعني مقابلة محدّدة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمن والمكان، حيث تتمّ في زمن واحد ومكان واحد، وتطرح

الأسئلة بالترتيب وبطريقة واحدة زمنية محدّدة 1 ."

ولقد أجرينا عدة مقابلات مع السيد "مصباح أمين" رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM بمقر مكتب رئيس مصلحة التبريد.

### ج- الملاحظة:

نقصد بها "عملية مراقبة ومشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث<sup>2</sup>."

وتعرف أيضا أنّها "تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهما الباحث والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محدّدة حول موضوع معيّن، ويلاحظ الباحث أثناء ردود فعل المبحوث<sup>3</sup>".

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة وتعرف بأنها: "تلك الملاحظة التي

تتم في أثناء مشاركة الباحث لملاحظة الموقف مع الأفراد الذين يلاحظون<sup>4</sup>.

ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها نجد:

- الدخول لمكان العمل في وقت محدد.

- سهولة الاتصال بالإدارة.

1- أحمد نقي، (المقابلة: الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع) أفانين الخطاب، كلية الآداب واللغات، جامعة الجبيلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، العدد 1 ديسمبر 2022، ص93.

2- مريم طافر، أحلام بومجبرك، نفس المرجع السابق ص 122.

3- مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص 115

4- ابراهيم عبد العزيز بن عبد الدعياج، نفس المرجع السابق، ص108.

- تعاون العمال فيما بينهم.

- ضجيج الآلات داخل ورشات العمل.

## 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### 1-7 مجتمع البحث:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث العلمية والإنسانية وكذا الاجتماعية، فهي تتطلب دقة اللّغة من الباحث أو الباحثين وتصميمه، وكفاءة نتائجه، فمجتمع البحث هو المجتمع المتاح الذي يتوقّف عليه البحث الدراسة، و يقوم على أساس تحديد حجم المجتمع الأصلي، وما يحتويه من مفردات، إلى جانب التعرّف أكثر على تكوينه من خلال دراستنا، ويمثّل هذا المجتمع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث<sup>1</sup>.

فمجتمع بحثنا يتمثّل في مجموع الموظفين في المؤسسة الصناعيّة لواد عيسي ENIEM

### 2-7 عينة الدراسة:

تعدّ مرحلة اختيار العينة في الدراسة من أهمّ الخطوات المنهجية، ومن أهمّ شروط البحث العلمي، حيث تمثّل "جزءا من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضمّ عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي".

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و اجراء الدراسة ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها علة كامل المجتمع الأصلي".<sup>2</sup>

قمنا باختيار العينة العشوائية البسيطة والتي تعرف بأنها "مجموعة محصورة مختارة من المجتمع محل الدراسة بحيث يكن لكافة عناصرها فرص متكافئة في ان تصبح جزءا من

2- نورية بريك، ياسمين هواري، دور الاتصال الالكتروني في الترويج للسياحة في الجزائر، دراسة وصفية تحليلية على عينة من الوكالات السياحية بتيزي وزو، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2021/2022، ص20.

2- ابراهيم عبد العزيز بن عبد الدعياح، مناهج وطرق البحث العلمي، ط 2. دار الصفاء، الأردن 2014 ، ص91

العينة الممثلة للمجتمع حيث يتاح لكافة عناصر المجتمع أن تصبح جزءا من العينة، والسبب في هذا أن المجتمع متناسق، اذا ما تم اختيار جزءا منه لتمثيله فان هذا الجزء سيضمن طاقة خصائص المجتمع وسماته.<sup>1</sup>

هي عينة من الموظفين مجموعهم 50 بمؤسسة ENIEM

## 8- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1-8 الدور (Le Role):

- **لغة:** من المصدر دار وهو اسم، فيقال دار يدور أي التحرك في اتجاهات متعددة في مكانه، وكلمة الدور مستعارة من المسرح وأول من استعملها بهذا المعنى هو نتشه حيث أن الفرد يمثل مجموعة من السلوك على خشبة المسرح، وكأن التنظيم الاجتماعي مسرح حياة الجماعة وأفرادها يمثلون تلك الأدوار المتعددة والمختلفة حسب اختلاف مراكزهم.

هو وظيفة مهمة قام بالدور أي لعب دور شارك بنصيب كبير، أو هو تدريب الشخص بالنسبة للآخرين.<sup>2</sup>

- **اصطلاحا:** بنسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة الى "لنتون" اذ يذهب الى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين لها،

لخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم.<sup>3</sup>

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة من التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني.<sup>4</sup>

1- يحيى سعد، العينات العشوائية في البحث العلمي، مقال منشور على الرابط: <http://www.drasa.com>، تاريخ

الاطلاع: 1 ماي 2023 على الساعة: 11:00

2- مريم بو دوشة، دور القيادة في ادارة الأزمات داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية بسكيكدة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017/2016، ص09.

3- نفس المرجع، ص09.

4- مريم طافر، أحلام بومجريك، مرجع سبق ذكره، ص15.

- **التعريف الاجرائي:** مجموعة من السلوكيات والأدوار والوظائف التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة في المجتمع بهدف تحقيق غاية محددة، أما الدور الذي نقصده في دراستنا هو ذلك الدور الذي يلعبه القائد في المؤسسة الاقتصادية الصناعية الكهرومنزلي لعيسات ايدير بواد عيسي في تحسين الأداء المهني للعمال.

## 2-8 نمط القيادة:

### 1-2-8 نمط (Le modele):

- **لغة:** هي مصطلح خاص بالنوع يتكون لغويا "ستيربو" اليونانية والتي تعني متين ويقصد

بها نمط المتين أو المتطلب أو عملية نمط المطلوب في الموقف من الجماعات.<sup>1</sup>

- **اصطلاحا:** يعرفها بعض الباحثين بأنها "مجرد تقليد الشكل أو النوع الذي تقوم عليه الهيئة أو المؤسسة ويعني التخصص الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكيات الاجتماعية الخاصة بذلك الفردي واتجاهاته وقيمه.

- **اجرائيا:** هو الأسلوب الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه قصد تحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها، أما النمط الذي أقصده في دراستنا هو نمط في المؤسسة الاقتصادية عيسات ايدير واد عيسي

### 2-2-8 القيادة (La conduite):

- **لغة:** كلمة مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني (Archien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ويرجع

---

1- عائشة لبي، نادية قرافية، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقية، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم وعمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، 2918/2017، ص09

أصلها الى كلمة (Archen) أي أرخون وهو الحاكم الأول في أثينة القديمة.<sup>1</sup>

- اصطلاحاً: يعرفها كونتز وادونيل على انها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني."
- اجرائياً: هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد او هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط التأثير على سلوك واتجاهات الآخرين، أما القائد الذي أقصده في دراستنا هو القائد في المؤسسة الاقتصادية بواد عيسى.

### 3-2-8 نمط القيادي:

- اصطلاحاً: يعرف نمط القيادي على انه العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة، وبالتالي فإنه يمثل
- الطريقة التي يعتمد القائد عليها عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.<sup>2</sup>
- اجرائياً: هي مجموعة ن السمات التي يتميز بها القائد في تسيير مؤسسته من اجل تحقيق أهداف وفعالية تلك المؤسسة اما نمط القيادة الذي أقصده في دراستنا هو نمط القيادة بمؤسسة اقتصادية عيسات ايدير واد عيسى.

### 3-8 المؤسسة الاقتصادية (Entreprise économique):

#### 8-3-1 المؤسسة (Entreprise):

- لغة: ورد في معجم العربي ابن منظور في فعل أسس والأسس و الأساس.<sup>3</sup>

1- الشهير عدنان، لحو طيبوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية ببلدية وجانة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم عمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021/2020، ص10.

2- ماهر ظاهر محمد صلاح، "النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة العربية للنشر العلمي،

فلسطين غزة، العدد 2663، 02كانون الثاني، 2023، ص 210.

3- نعيمة سفير، فهيمة حسني، دور تكنولوجيا الاتصال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونالغاز بالمدينة، مذكرة ماستر، تخصص الاتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 2020/2019، ص 11.

- اصطلاحاً: المؤسسة هي وحدة اقتصادية تضم مجموعة من العوامل التي تهدف الى انتاج مختلف الخدمات والمنافع الموجهة للبيع في الأسواق.
- اجرائياً: المؤسسة هي وحدة محددة جغرافياً تتضمن مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات تنظيمية محددة، بحيث تتوفر فيهم بعض الصفات الجسمية والنفسية ولديهم خبرات وقدرات واتجاهات وميول تؤهلهم لشغل مناصب معينة في المؤسسة، أما المؤسسة التي أقصدها في دراستنا هي المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية لعيسات ايدير بواد عيسي،

### 8-3-2 المؤسسة الاقتصادية:

- اصطلاحاً: تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها "شكل من اشكال التنظيم الاجتماعي تنظم العناصر الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، والتي تؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة تساهم في عملية الانتاج وفق اطار قانوني وتفني محدد".<sup>1</sup>
- اجرائياً: هي مجموعة من العناصر الانتاج المادية والبشرية التي تستخدم بهدف انتاج المواد، السلع والخدمات كذلك بيعها وتوزيعها أما المؤسسة الاقتصادية التي أقصدها في دراستنا هي المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية لعيسات ايدير واد عيسي.

### 8-4 الأداء المهني (Job performance):

### 8-4-1 الأداء (performance):

- لغة: مصدر الفعل ادى ويقال ادى الشيء أوصله، واسم الأداء أد الأمانة وأد الشيء قام به.<sup>2</sup>
- اصطلاحاً: هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي

<sup>1</sup> - وسيم قنينش، واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للفلين والمنتجات العازلة، جيجل، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2016/2015، ص 15.

<sup>2</sup> - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 2000، ص 26.

يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>1</sup>

- **اجرائيا:** الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد بواسطة اسهاماته في تحقيق اهداف المؤسسة، على أن يدعم هذا السلوك ليعزز من قبل ادارتها بما يضمن الجودة والنوعية من خلال التكوين والتدريب المستمرين، أما الأداء الذي أقصده ف دراستنا هو الاداء داخل المؤسسة الاقتصادية بواد عيسي.

## 2-4-8 الأداء المهني

- **اصطلاحا:** وكما يعرف حسب توماس جيلبرت على انه "التفاعل بين السلوك والانجاز، انه مجموع السلوك والنتائج معا، وهو اتخاذ السلوك ونتائجه وهو ليس السلوك لوحده أو الانجاز لوحده، انه تكاملهما معا، انه ما تسعى المؤسسة بالوصول اليه".<sup>2</sup>

- **اجرائيا:** الناتج النهائي للعملية الادارية المنظمة للتخطيط والتنسيق والرقابة لتنفيذ مشاريع وتحقيق أهداف المؤسسة، أما الأداء المهني الذي أقصده في دراستنا هو الأداء المهني بالمؤسسة الصناعية بواد عيسي.

## 9- الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:

● دراسة للباحثتين "طافر مريم"، "بومجبرك أحلام" بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق يحيى ولاية جيجل 2018/2019.

اجريت هذه الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح طاهير

انطلقت هذه الباحثة من تساؤل جوهري والمتمثل في هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الاداء الوظيفي؟

1- شهير عدنان، لحو طيبوش، مرجع سبق ذكره، ص12.

2- ماهر طاهر محمد صلاح، مرجع سبق ذكره، ص210.

ومن خلال هذا التساؤل الجوهرى تتفرع عدة تساؤلات فرعية ومن بينها.

- هل يؤثر النمط الديمقراطي إلى تحسين الانجاز؟
  - هل يؤثر الاشراف على السلوك التنظيمي لدى العمال؟
  - وكما تطرقت ايضا هذه الباحثة إلى صياغة فرضية رئيسة وهي: للقيادة الادارية دور في تحسين الأداء الوظيفي.
- وكما تفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية والمتمثلة في:

- يؤدي النمط القيادي الديمقراطي إلى حسن الإنجاز.
  - تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي.
- ولاختيار هذه الفرضيات اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية بسيطة اختارت 30 % من مجتمع الدراسة الذي يضم 193 مفردة وتشمل الإطارات.

وكما اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة للدراسة وبالتالي الوصول معرفة دقيقة عن موضوع القيادة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة من بوصف وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصه، والكشف عن مختلف عناصرها، ومن بين الأدوات الدراسة التي اعتمدت عليها نجد الملاحظة والمقابلة والاستمارة التي يتم إجرائها مع مختلف الاداة ومع العاملين في الشركة.

والاستمارة تم توجيهها للعمال من أجل الإجابة على الأسئلة التي تحتويها يتم بعدها تجليدها والتعليق عليها.

### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

من خلال مناقشة النتائج المتوصل اليها في ضوء الفرضيات الفرعية يمكن ان تنتقل الى مناقشة هذه النتائج وتحليلها في ضوء الفرضية العامة الموسومة ب " للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي \*

\* مريم طافر، احلام بومحيرك ، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-120.

حيث يمكن التأكيد على ان استمارة العمال ومشاركتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالاستقرار والرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهذا ما يشجعهم على العمل من أجل التفوق وخلق روح المبادرة ويهم بتحقيق التعاون في العمل والسعي للرفع من مستوى الانتاج.

ومن خلال الديمقراطية في التعامل ونشر أساليب الحوار تسمح بخلق علاقات وطيدة اساسها الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين، وهن من خلال تعاون رئيس مع عماله وكلما كان هناك تدير لأداء العمال وتحفيزهم والرفع من معنوياتهم وقدرته على التأثير فيهم وتشجيعهم وتدريبهم على السير الحسن للعمل. وبالتالي فإن مستوى الاداء يعود بالدرجة الاولى.

كما أن القيادة في المؤسسة تسعى دوما إلى اقناع المرؤوسين بتحسين ادائهم عن الطريق التدريب والتكوين والتوعية وتوفير ظروف عمل مناسبة من اجل كسب رضاهم وعليه مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

انطلاقا من الفرضية الأولى والتي مفادها: يؤدي النمط القيادي الديمقراطي الى حسن الانجاز يتضح أن ادارة المؤسسة تستشير العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث أن اعطاء الفرصة للعامل في اتخاذ القرارات يشعره بقيمته في المؤسسة ويحسسه بأنه يمكن القول أن الفرضية العامة لموضوع البحث محقة الى حد كبير.\*

عنصر هام وشريك داخل المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولائه واستقراره في المؤسسة وتحقيق درجة كبيرة من الروح المعنوية المرتفعة وهو ما ينعكس على الاداء والإنتاج.

وكما أن التعاون الإيجابي للمشرف يزيد من تعاون العمال وتحسين مستوى ادائهم من خلال خلق جو تعاون والانسجام.

وعليه يمكننا القول ان الفرضية الأولى قد تحققت الى حد كبير.\*

\*مريم طاهر، احلام بومحيرك، نفس المرجع السابق، ص 163-164.

## مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

انطلاقاً من الفرضية الثانية والتي مفادها: "تساهم خصائص القائد في الشعور بالرضا الوظيفي" يتضح أن القائد يحث العمال بالاستمرار في تحسين الأداء وذلك من أجل تحقيق المودة ونيل رضا الزبون وهو ما يؤدي بدوره إلى الإبداع والابتكار لأساليب عمل ملائمة لتحقيق جودة عالية

وكما يتضح أيضاً هناك وجود ثقة متبادلة بين العمال والمسؤولين وهذا مرتبط بظروف العمل المناسبة والاستقرار والشعور بالانتماء والولاء لمؤسسته. مما يؤدي بدوره إلى الشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي يدفعهم للعمل بجد وإخلاص مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج والشعور بالراحة النفسية والاستقرار في مكان العمل\*

أما فيما يتعلق بتقدير المشرف نجد أن إدارة المؤسسة تقدر وتحترم مجهود العمال من خلال تحفيزهم وللرفع من معنوياتهم وذلك بالشكر والامتنان.

### ● مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية

| أوجه التشابه   | أوجه الاختلاف  |
|--|--|
| - كلاهما يدرسا نفس المتغيرات   | - الدراسة السابقة في إطار تخصص   |
| - كلاهما تتم استخدام نفس أدوات الدراسة (الملاحظة – المقابلة – الاستمارة) | تنظيم وعمل في حين دراستنا خدمت تخصص اتصال تنظيمي                                 |
| - كلاهما استخدم نفس المنهج وهو المنهج الوصفي                             | - الدراسة السابقة اعتمدت على عينة عشوائية أما دراستنا فقد اعتمدنا على عينة قصدية |

### ● كيفية الاستفادة:

- استفدنا من هذه الدراسة من حيث الإطار المنهجي (كيفية الاختيار العينة، منهج دراسة، كيفية استخدام أدوات الدراسة).\*

\*مریم طافر، احلام بومحیرك، مرجع نفسه، ص 160.

- استفدنا من هذه الدراسة من حيث النتائج المتوصل اليها وانطلاقنا منها.
- استفدنا منها في اثراء وتعزيز الجانب النظري.
- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها.

### الدراسة الثانية:

- دراسة الباحث "كيرد عمار" بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" رسالة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أكلي محند ألحاج البويرة 2015/2014.
- أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط.

انطلاق هذا الباحث من التساؤل الجوهرى والمتمثل في: ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟ ومن خلال هذا التساؤل الجوهرى و يتفرع الى عدة تساؤلات فرعية ومن بينها:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما اهم سبل تحسينه؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري على اداء الأفراد في المؤسسة؟
- وكما تطرق إلى صياغة فرضية العامة وهي: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسته سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط
- ومن خلال هذه الفرضية العامة تتفرع عدة فرضيات جزئية ومنها:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.\*

---

\*عمار كيرد، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونالغاز، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بويرة، 2015/2014، ص ص 11-12.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الادارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن المستوى، التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

ولاختيار هذه الفرضيات اعتمد الباحث على عينة عشوائية والتي تشمل العادة الاداريين ومروسيهم في المؤسسة محل الدراسة بولاية الأغواط.\*

وكما اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة والشمل ذلك نظريات القيادة الإدارية بمختلف مدارسها ومنظريها. والانماط القيادية التي توصلت لها هذه المدارس وكذلك دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه.

ومن بين أدوات الدراسة التي اعتمد عليها في دراسته نجد أنه استخدم أسلوب الاستبيان فقط بجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الإجابة على اشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات ميدانيا

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقا من الفرضية الأولى التوفيق المؤسسة والتي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي فانه يتضح على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي وكما اتضح أيضا هنا بان القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء باستعمالها لوسيلة التحفيز

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

انطلاقا من الفرضية الثانية والتي مفادها: هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات \*

\*عمار كيرد، نفس المرجع السابق، ص ص 173-178

افراد العنيه في استجاد حول تأثير القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

يتضح حسب متغير الجنس انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الادارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

- اما حسب متغير السن فانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي

- أما حسب متغير سنوات الخبرة يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الادارية وتأثيرها على الاداء الوظيفي.\*

#### مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

| أوجه التشابه   | أوجه الاختلاف  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- كلاهما يدرس نفس المتغيرات.</li> <li>- كلاهما استخدم نفس المنهج وهو المنهج الوظيفي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة السابقة في إطار تخصص إدارة الاعمال في حين دراسة ضمن تخصص اتصال تنظيمي.</li> <li>- في الدراسة السابقة اعتمدوا على عينة عشوائية في حين دراستنا استخدمنا العينة القصدية.</li> <li>- في الدراسة السابقة اعتمدوا فقط على أداة الاستبيان بينما نحن في دراستنا اعتمدنا على ثلاثة أدوات والمتمثلة في الملاحظة و الاستبيان والمقابلة.</li> </ul> |

\*عمار كيرد، نفس المرجع السابق، ص ص 173-178

● كيفية الاستفادة:

- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها.
- ساهمت في معرفة كيفية بناء أداة الدراسة.
- التعرف من خلالها على المنهج المناسب بموضوع البحث.
- استفدنا من هذه الدراسة من حيث النتائج المتوصل إليها وانطلقنا منها.

الدراسة الثالثة:

- دراسة الباحثات "فرطاس أميرة"، "رزقي إكرام"، "شمعي هند" بعنوان "أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية"، مذكرة ماستر، إتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية 8 ماي 1945 ولاية قالمة، 2020/2019 اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز قالمة.

انطلقت هؤلاء الباحثات من تساؤل جوهري والمتمثل في: ما هو أثر الانماط القيادية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز قالمة؟

ومن خلال هذا التساؤل الجوهري تتفرع عدة تساؤلات وهي على النحو التالي:

- ما هي أهم أنماط القيادة الإدارية داخل المؤسسة؟
  - فيما تبرز العلاقة بين القائد الإداري والموظف داخل المؤسسة؟
  - ماهي انعكاسات أنماط القيادة الإدارية على الأداء العام للموطن داخل المؤسسة؟
- ولاختيار هذه التساؤلات تطرقت هؤلاء الباقيات على الاعتماد على العينة للمسح الشامل لكل إطارات المصلحة التجارية (مؤسسة سونلغاز لولاية قالمة)

وكما اعتمدوا على المنهج الوصفي الذي تحوم على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها\*

---

\*أميرة فرطاس وآخرين، أثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز قالمة، مذكرة ماستر، اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص ص 5-17

وتفسيرها للوصول إن نتائج مقبولة وكما يعتبر المنهج الاكثر ملائمة لدراسة أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية. ولجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وقد استخدموا أداتين فقط والمتمثلتين في الاستبيان والملاحظة.

### نتائج الدراسة

#### - حسب التساؤلات الفرعية:

نستنتج أن أهم أنماط القيادة الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز هو النمط الديمقراطي التشاركي من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والتخطيط والاهتمام بمشاعر العاملين ومعالجة مشاكلهم مع تقبل اقتراحاتهم.

- عبد حدوث الأزمات فالمدير في النمط الأوتوقراطي عليه الالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات واللوائح المنظمة مع المزج بالأسلوب الديمقراطي التشاركي في تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الوظيفية ما يضمن نمط قيادي متوازن يحقق اهداف المنظمة.

- تبرز علاقة القائد الاداري بالموظف داخل مؤسسة سونلغاز من خلال العلاقات التعاونية وروح المشاركة والمشاورة بين فريق العمل وكذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وتفهم القائد للظروف الشخصية للموظفين.

#### نتائج عامة

- من خلال تحليل المحور الأول للاستبيان نجد أن الموظفين في المصلحة التجارية لمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة أغلبهم ذكور حيث كانت النسبة 7983%. وذلك حسب متطلبات العمل في هذان المؤسسة نجد هذه الفئة هي الاجدر بالقيام بالتدخلات والإصلاحات الفورية.\*

\*أميرة فرطاس وآخرين، نفس المرجع السابق ، ص ص 78-80.

- كما تبين ان افراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية لهم رؤية واحدة حول أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي، حيث يتفقون على أن القائد هو المشغول الأول في المؤسسة وصاحب التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي.
- كذلك نجد القائد الإداري للمصلحة التجارية بقامة لديهم بالظروف الخاصة وبراعي اهتماماتهم بنسبة 54%\*.
- وتبين لنا أنه يبتعد عن المجاملات في تقييم الآخرين ومكافأة الأداء الجيد ومعالجة الأداء الضعيف بالتوعية والتدريب والمنافسة والعمل على تحسينه.
- مقارنة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية

| أوجه التشابه  | أوجه الاختلاف   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- كلاهما يدرس نفس المتغيرات.</li> <li>- كلاهما استخدم نفس المنهج فهو المنهج الوصفي.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة السابقة في إطار تخصص اتصال وعلاقات عامة في حين دراستنا ضمن تخصص اتصال تنظيمي.</li> <li>- في الدراسة السابقة اعتمدوا فقط على أداء الملاحظة والاستبيان في جمع البيانات والمعلومات حيث الدراسة الحالية فقد استخدمنا مقابلة وملاحظة واستبيان</li> <li>- في الدراسة السابقة اعتمدوا على المسح الشامل في حين في دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية.</li> </ul> |

#### ● كيفية الاستفادة:

- استفدنا من هذه الدراسات من حيث الإطار المنهجي (كيفية استخدام ادوات الدراسة ،كيفية التعريف بالمصطلحات والمفاهيم).
- استفدنا من هذه الدراسة من حيث النتائج المتوصلة إليها وانطلقنا منها
- توضيح كيفية توظيف الدراسات السابقة نفسها
- ساهمت أيضا في اثراء و تعزيز الجانب النظري.

# الاطار النظري

## الفصل الأول: ماهية نمط القيادة

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة

المبحث الثاني: أهمية نمط القيادة

المبحث الثالث: أنماط القيادة

المبحث الرابع: عناصر نمط القيادة

المبحث الخامس: وظائف نمط القيادة

خلاصة للفصل

**تمهيد للفصل:**

إذا كان للقيادة أهمية كبيرة في الزمن القديم فقد ازدادت هذه الأهمية في العصر الحديث مع التغيرات التي أحدثتها التطورات الاقتصادية منها والسياسية وحتى الاجتماعية والثقافية في حياة الأفراد والمجتمعات وكذا المنظمات. وذلك أن القيادة هي أساس كل تنظيم التي تقوم على عملية التأثير في الأفراد فالقيادة في هذا المعنى هي ضرورة اجتماعية ونجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف وكذا دور نمط القيادة في مؤسسة اقتصادية ENIEM في تحسين الأداء المهني للعمال.

ولتوضيح هذا كله تطرقنا في هذا الفصل ماهية نمط القيادة و قسمنا الى مجموعة من المباحث المبحث الاول مفهوم نمط القيادة ثم المبحث الثاني بعنوان أهمية نمط القيادة و المبحث الثالث جاء بعنوان أنماط القيادة و المبحث الرابع بعنوان العناصر نمط القيادة و اخير المبحث الخامس بعنوان الوظائف والقيادة.

## المبحث الأول: مفهوم نمط القيادة

يعرف بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها

ويعرف على انه العلاقة التي يعتمدها شخص مستخدما سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قياسه بتوجيه الآخرين العمل في مواقف العمل المختلفة<sup>1</sup>

هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن جهة أخرى وينقسم إلى النمط القيادي الديمقراطي النمط القيادي البيروقراطي النمط القيادي الفوضوي

ويعرف كل من "**فنفروبرستوس Phiffner Presthus**" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآتية<sup>2</sup>

عرفها "**باس Bass**" بأنها العملية التي تتم عن طريقها اثاره اهتمام الآخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب وعرفت كل من "**ليكرت Lkert**" بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد والجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة ويرى محمد زكي هاشم إلى أن القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في افكار و مشاعر الأفراد الآخرين أو سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد مؤلفاته و رسوماته او اختراعاته<sup>3</sup>.

1- طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء وظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير علوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 44.

2- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 98.

3- زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الادارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص233.

ويقول عبد الكريم درويش القيادة في القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>1</sup>.

والقيادة في نظر محمود مرسى هي سلوك يقوم به الفرد حين يواجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: أهمية نمط القيادة

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينهما حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود

قال الخطابي "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف والأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب" و عليه فان أهمية القيادة تكمن في:

- 1- لأنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- 2- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسيات
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 7- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الكريم درويش وليلا تكللا، أصول الادارة العامة، (دط)،مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992، ص386

<sup>2</sup>- محمود مرسى، الإدارة التعليمية، دط، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، 1984، ص 141

<sup>3</sup>- أحمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد،(دط)، للمكتبة الشاملة، رياض، 2019، ص ص 04-05.

## المبحث الثالث: الأنماط القيادية

تصنف القيادة الى عدة أنماط ومن بينها

## 1- النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية هو القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي والقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد اوجه نشاط المنظمة و يعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير إرادتهم و يعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والإيجابية والموضوعية: وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية.

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطانه وصلاحياته
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين
- الانفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة الإداري، (دط)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 153.

**1-1 أشكال القيادة الأوتوقراطية**

يرى العديد من المفكرين ان للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة اشكال رئيسية وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة

**أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية:**

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستقلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل إلى اهدافه

**ب - القيادة الأوتوقراطية الخيرة:**

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب ايجابي كمدح والاطراء وأيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته لأنه يدره يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد.

فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته<sup>1</sup>

**ج-القيادة الأوتوقراطية:**

القائد الأوتوقراطي هذا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده عضو يعتقد مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي.

يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من حرية للمرؤوسين

1 - بلال خلق السكارنة، القيادة الإدارية الفعلية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص 149.

**2-1- الآثار الإيجابية والسلبية للنمط الأوتوقراطي****1- الإيجابيات:** من بين إيجابيات الدورة الأوتوقراطي نذكر

- تلجا إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها
- يكون هذا النمط مجديا في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة والواضحة
- لما يكون الموظفون جدد وقدراتهم العملية بسيطة
- إذا كان القائد خبيراً معترف بقدراته في مجال المشكلة<sup>1</sup>

**2- السلبيات:**

- مركزية السلطة والانفراد بها دون اشتراك المرؤوسين فيها
- الأسلوب التسلطي يؤدي إلى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين وانخفاض الروح المعنوية لهم
- قتل روح الإبداع والمبادرة.
- عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل

**2- النمط الديمقراطي:**

- تعرف القيادة الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً وما في اتحاد القرارات واشتراكهم فيها والاعتراف ببعض القيم الأساسية كتعاون والمناقشة الجماعية.
- فنجد القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والاعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم كما يمنح اهم السلطات

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2013، ص260.

في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم وأكثر ما يميز القائد الديمقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحقرة وعليه والقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة وهي كالتالي

#### أ- العلاقات الانسانية بين القائد والمرؤوسين

- يسعى القائد العمل على تحقيق الاندماج من المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما وأخيرا حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية<sup>1</sup>

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لا بد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى الى تحقيقها كل من القائد والتابعين في اطار اهداف المؤسسة

#### ب- المشاركة:

- أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أعداد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم ويعمل على اتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية غير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة عن تحقيق الثقة المتبادلة فأشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج

<sup>1</sup> شهير عدلان ولحو طيبوش، مرجع سبق ذكره، ص 29

**ج- تفويض السلطة:**

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق والتفويض بعض من المزايا وهي:

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة

- السرعة في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية

- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين<sup>1</sup>

- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار

- رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج

**2-1 الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية****أ- الآثار الإيجابية من ان ثار الإيجابية نذكر**

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة

- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين

- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة

- انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بالرض عن العمل مما يزيد من الانتاج

**ب- الآثار السلبية: من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات نذكر**

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظاهر تنازل القائد عن البعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.

1- شهير عدلان ولحو طيبوش، نفس مرجع السابق، ص 33.

- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور صراع.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبرة<sup>1</sup>

### 3- النمط الحر أو الفوضوي:

ونطلق عليه أيضا القيادة التراسلية او المتساهلة وفي اطار هذا الأسلوب تجذب يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك. وان القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد المعين مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة والافراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه فهم من يحدد الأهداف وهو من يختار ونطرق الوصول اليها.

### 3-1 من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على اوسع نطاق
- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات

<sup>1</sup>شهير عدلان ولحلوطيبوش، نفس المرجع السابق، ص 34

- قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور<sup>1</sup>

### 3-2- مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة

#### أ- المزايا:

اثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر ان لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي الى نتائج حسنة اذا كانت هناك ظروف ملائمة و توفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي الى:

- تشجيع الافراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل

- يتم التعويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين

#### ب- العيوب:

- أن النمط الحر نمط قادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية

- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح

- فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة

- يساعد على التهرب من المسؤولية

انتشار و بروز السلوك العدواني بين الافراد

- إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والوقاية الدائمة فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية

مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فاروق عبده فلية عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط،1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 ، ص 239 .

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 262

**المبحث الرابع: عناصر نمط القيادة**

القيادة عملية اجتماعية تكاملية لا يمكن أن تنشأ الا بوجود جماعة تسعى لتحقيق هدف متفق عليه، لذا يوضح الغامدي أن القيادة تقوم على عناصر رئيسة لا بد من توفرها وهي:

**أولاً: وجود جماعة من الناس**

حدد سميث SMITH مفهوم الجماعة بانها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إغراء البيئة التي تجمعهم ويتضح ذلك منه خلال دعامين كما أشار كل من " كرش وكرتشفيلد krech and gutchfield " هما:

1- أن يمارسوا وجودهم كجماعة بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة

2- ان يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً

**ثانياً: القائد**

- بما ان القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين فهي إذا ملية لا تتم فراغ إذ الاجد من وجود طرفين شخص مؤثر واخر متأثر وبما لا شك فيه أن الدور المهم والمحوري هو للقائد ومدى تأثير القائد على بقية العناصر وانعكاس ذلك على جميع مستويات وعناصر العملية سلباً أو إيجاباً كل ذلك يجعل الحديث عن القائد وصفاته ومهاراته مطالب في كل دراسة عن القيادة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وليد عبد اللطيف نوفل، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير ادارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2016، ص ص 13 - 14.

**ثالثاً: وجود هدف مشترك**

تتعدد وتتباين الأهداف فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها وقدمت لنا ماري فوليت M-FOLLET من خلال ما أسمته مبدأ التعارض البناء أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها الأساسية وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرق من الأطراف ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض من الأهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيها بينها وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة<sup>1</sup>

**المبحث الخامس: وظائف نمط القيادة**

- توجيه جماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل في نفوسها<sup>2</sup>

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية<sup>3</sup>.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة - العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بداء بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها أو ادراكها

<sup>1</sup>وليد عبد اللطيف نوقل، نفس المرجع السابق ، ص14.

<sup>2</sup>اسامة الخيري، القيادة الإدارية، ط1، الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 21

<sup>3</sup> زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2007، ص 82.

- تحديد النواحي الإيجابية أو السلبية في موقف للعملية القيادية ومدى حكم القائد في ادارته للأمر
- توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل
- تحقيق التعاون بين الافراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنباً دوام الازدواجية في أداء العمال
- يمثل أفراد الجماعة رسمياً والدفاع عنهم في مختلف المواقف التي يتعرضون لها
- وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز العمل في الوقت المحدد
- العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيراً أهداف المؤسسة
- ويفهم من ذلك ان الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة والنشر، الأردن، 2004، ص 160.

**خلاصة للفصل**

نمط القيادة هو الأسلوب المتبع في المؤسسة الذي من خلاله نفهم حصيلة التأثير في الافراد من أجل دفعهم الى تحقيق الغايات والأهداف المسطرة وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد فالقائد هو محور العملية الإدارية وأساس نجاحها ولا يمكن حصر اسلوب قيادي معين فكل موقف يتطلب نوع من الأنماط القيادية السابقة الذعر في تسير العمليات داخل المنظمة.

نمط القيادة هو طريق التي يتبعها القائد في توجيه و ادارة فريقه او منظمته. يمكن ان يكون نمط القيادة مستندا الى الشخصية و الخبرات و الاسلوب الاداري للقائد و تتضمن اساليب القيادة المختلفة التحفيز و الارشاد و التحكم و التعاون و غيرها. يعتبر نمط القيادة عاملا حاسما في تحديد كفاءة المؤسسات و فرق العمل ،حيث يؤثر على مستوى التحفيز و الانجازات المحرزة.

## الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: معايير الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: عناصر محددات الأداء الوظيفي

خلاصة للفصل

**تمهيد للفصل:**

تعرضنا في هذا الفصل إلى مدخل مفاهيمي الأداء الوظيفي وذلك للأهمية الكبيرة داخل المؤسسة لأنه هو الذي يحدد مكانتها وفعاليتها ومدى اشتراك جهود الموظفين في الإنتاج وتقديم خدمات معينة كما يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الأول لأي مؤسسة فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة حيث تناولنا في هذا الفصل إلى **مدخل مفاهيمي حول أداء الوظيفي** و قسمنا إلى مجموعة من المباحث المبحث الأول بعنوان مفهوم الأداء الوظيفي و المبحث الثاني بعنوان انواع الاداء الوظيفي و المبحث الثالث بعنوان أهميته الاداء الوظيفي كذلك تطرقنا في المبحث الرابع معايير الاداء الوظيفي و اخير في المبحث الخامس تطرقنا إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

## المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الاداء<sup>1</sup>.

يعرفه محمد سعيد سلطان: يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ومهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>2</sup>.

يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المعروف أدائه من العامل المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل من طريق تحليل الأداء

يمكن تعريفه على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون منها منهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات الموافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة طبقا للبرنامج المطبق والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>

يمكن تعريف الأداء بأنه القيام بالشيء او تأدية عمل محدد او انجاز مهمة او نشاط معين و الأداء هو قيام شخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون اشباع حاجة معينة او حل مشكلة ما او التخطيط لمشروع ما.

حيث "wit meyer" ان الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلات فالأداء هو مخرجات الأنشطة و الاحداث التي تشكل داخل المنظمة حيث وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الأهداف الموضوعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، (دط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992، ص 274 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمة، (دط)، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 219

<sup>3</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، (دط)، دار للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 200

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، للنشر المجموعة العربية، القاهرة، 2008، ص 74

ويعتبر الأداء على انه منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بدأتها الداخلية والخارجية يمكن النظر للأداء الفردي باعتباره مكملا من اعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في ادارته مه اهتمامه المستمر بتوفير التناسق بين اعمال هؤلاء المرؤوسين واتفاقها مع الاتجاهات العامة للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية للتأكد من انها تؤدي لتحقيق أكبر ممكن من النجاح<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: انواع الأداء الوظيفي

**1- الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تصنعه المؤسسة سلفا وذلك وفقا لتقديرات مفترضة وانطلاقا من النتائج المحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة

**2- الأداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة ومن هنا نجد أن الاداء الفعلي مرتبط بمواصفات وعناصر معلومة إذا يتم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا وقد أتقبت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينها، حيث أن جانبا قد يبني على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية.

**3- الأداء الفردي:** من الناتج التي يتوصل إلى الفرد منهم طرق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفرعية والجودة ثلاث متغيرات هي: نوعية العمل حجم العمل المواظبة.

<sup>1</sup> عبد العزيز جميل و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص ص 10-09.

**4- الأداء الجماعي:** هم مجموع النتائج المتحصل عليها مكن طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكاملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها ، لكن لها عوائد على الجماعة ككل، ويعكس ما كان متوقع فان الاداء الجماعي ويتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الغيابات بكل أنواعها

- انضباط الفرد في سلوكياته

- الساعات الفعلية في العمل<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في اية منظمة تذكر منها

1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الاهداف المصممة لها كما انها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض تنتج مادة جديدة تحقق أهدافها. وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمة في المجالات المختلفة و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و بحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك و بقيمة اهم من قيمة المواد التي استخدمت فيها وقيمة جهد والعمل الانتاجية العنصر البشري وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كافة الموارد والتفعيل الانتاجية العنصر البشري يجعلنا نعمل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة و اكثر ربحا.

2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحاصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

<sup>1</sup>سهيلة عباس وعلى حسين على، إدارة الموارد البشرية، (دط)، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2000، ص 246.

فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن قول بشكل عام أن اهتمام الإدارة للمنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

ومن ثم فإن الأداء فأي مستوى تنظمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاس القدرات والدوافع المرئوسين

فحسب بل هو انعكاس لقدرات و الدوافع و الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بالدورة حياتها في مرحلها المختلفة المتماثلة في مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية. مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر إذ أنه قدرة المنظمة كل تغطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما انما يعتمد على مستوى الأداء بها.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في النجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوي العمل الفعلي للوظائف، حيث عرف على أنه الأساس الذي ينسب اليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه وتنقسم معايير الأداء الوظيفي الى ثلاثة انواع رئيسية حادث على النحو التالي:

**1- المعايير الإنسانية:** وتتمثل في العلاقة بين الموظفين ورؤساءهم داخل محيط العمل، وهل هناك تعاون بينهم أمر بينهم ام لا وكذلك تتمثل في قياس علاقة العمل إذا ما كانت تتم كفريق واحد من أجل تحقيق حاجاتهم ورغباتهم ومن جهة ثانية تحقيق الأهداف التي تصبوا

<sup>1</sup>صلححة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس،

رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010/2009، ص 64.

لها المؤسسة ام لا بالتالي فإن المعيار الإنساني بهم حد لقياس مدى كفاءة ونجاعة الاداء الوظيفي

**2- المعايير الشخصية:** وهي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل والتي تساهم في تكوين شخصيته ويكون الاعتماد عليها وفقا لمعايير الصفات الشخصية للفرد ومن بين هذه المعايير الإنتاج، الإخلاص، اللطف، الاتزان، النية، الرقية وغيرها من الصفات الشخصية الأخرى.

**3- المعايير المهنية:** وهي قدرة الفرد على أداء عمله والمهام والواجبات المرتبطة به على أحسن حال وقدرته على التكيف مع المشاكل والتصدي للعقبات والصعوبات التي تواجهه

**4- المعايير الكمية:** ومن المعايير التي تقيس الأداء من حيث الكم، وهي العلاقة الموجودة من كمية الإنتاج والزمن المرتبط بالأداء<sup>1</sup>

**5- المعايير النوعية:** وهي الوصول بالإنتاج الى جودة عالية

**6- المعايير السلوكية:** وتتمثل في سلوك الافراد داخل المؤسسة من خلال التعاون والنشاط والحرص والمواظبة

**المبحث الخامس: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي**

**أولاً: عناصر الأداء الوظيفي**

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر نذكر منها:

**أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها

**ب- نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء

**ج- كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز

<sup>1</sup>ماهر ظاهر محمد صلاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 216-217.

د- **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه<sup>1</sup>

هـ- **الأنشطة والمهام:** تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل معين في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول الى عرض معين او هدف ما. ويحدد هايتر ثلاث عناصر للأداء وهي:

- **الموظف:** من حيث معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع

- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل والتي تحتوي على عناصر الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي

- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف

### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي مجموعة من المحددات وهي:

أ- **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية أو العقلية المبذولة من طرف الفرد من أجل القيام بالمهام والإجراءات والمسؤوليات الموكلة له وقد تدفع الفرد إلى بذل جهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز مهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تتطلب طاقات جسمية وأخرى تتطلب مجهود عقلي

ب- **إدراك الدور:** ويعنى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه

<sup>1</sup> طافر مريم و بومجبرك أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

ج - القدرات: هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله وهي قدرات ذهنية ترتبط بالقدرة على أداء المهام الذهنية التي تتطلب التفكير بعناية ودقة ومن أهم هذه القدرات العقلية الذكاء، سرعة الإدراك ... الخ<sup>1</sup>

وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب، التعلم ويجب ان تكون هذه القدرات متناسب مع الوظيفة وتجدر الإشارة الى انه نوعان منها:

- قدرات ذهنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية و من اهم هذه القدرات الذكاء ، السرعة الإدراكية ، قابلية الحساب

- قدرات بدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

د - الدافعية: ويقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة وانها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أو شدة السلوك

هـ- فعالية الإنجاز: رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من اعمال مهام وواجبات بأحسن مستوى حتى يجوز على رضا رؤسائها وتنتفح سبل زيادة الدخل وسبل الترقية والتقدم.

فالأداء الوظيفي ما هو الا محصلة تفاعل بين كل من الجهد الذي يبذله الفرد ودافعيته في إشباع حاجاته وقدرات الفرد وإدراكه دوره الوظيفي وهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الاداء الوظيفي

<sup>1</sup>طافر مريم و بومجيرك أحلام، نفس مرجع سابق ، ص ص 60-61 .

**خلاصة للفصل**

لقي الاداء المهني اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمعوا على ان الاهتمام بالأداء (الفرد) العامل في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى اسمى أهدافها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يتم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة معينة، كما يعتبر الأداء مهم جدا في حياة المنظمة على اعتباره المحرك الرئيسي لنشاطها فهو المؤشر على تقدمها نحو الأهداف الموجودة وإمكانية الاستمرار في متغيرة ظل بيئة متغيرة .

و في نهاية ،يمكن القول بأن الاداء المهني هو عبارة عن مجموعة من المهارات و الخبرات التي تساعد على تحقيق الاهداف المهنية و الشخصية. و لتحسين الاداء المهني، و يجب اولا فهم متطلبات العمل و تحديد الاهداف المرجوة ،ثم تطوير خطة عمل شاملة لتحقيق هذه الاهداف .كما يجب ايضا تحديد المعرفة و المهارات بشكل دوري و التواصل بشكل فعال مع زملائك في العمل الادارة. وفي النهاية المطاف ،يجب ان يكون لديك رغبة حقيقية في التطور المستمر وتحسين ادائك المهني .

## الفصل الثالث: العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: أساليب تقييم القائد للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أهداف تقييم الأداء المهني من طرف المدراء و

المسؤولين

المبحث الثالث: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: صعوبات القيادة التي تمنع القائد من تحسين

مستوى الأداء الوظيفي

خلاصة للفصل

**تمهيد للفصل:**

لقد عرضنا في هذا الفصل "العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي"، حيث أدرجنا خمس مباحث باختلاف منطلقاته وتصوراتهِ حول العلاقة بينهما.

ولتوضيح هذا كله تطرقنا في هذا الفصل العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي، قسمنا الى مجموعة المباحث المبحث الاول بعنوان أساليب تقييم القائد للأداء الوظيفي و المبحث الثاني بعنوان أهداف تقييم الأداء المهني من طرف المدراء و المسؤولين، و المبحث الثالث بعنوان تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي، كما تطرقنا في المبحث الرابع بعنوان دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي، وفي الأخير المبحث الخامس بعنوان صعوبات القيادة التي تمنع القائد من تحسين مستوى الاداء الوظيفي .

**المبحث الأول: أساليب تقييم القائد للأداء الوظيفي**

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء العاملين ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين هما:

**1- الأساليب التقليدية:** ولا بد من الإشارة هنا انه توجد عدة اساليب شائع استخدامها من قبل المنظمات وهي أقدم الأساليب استخداما والأكثر اتساعا حيث يتم بموجبها تقدير أداء العاملين خط مستقيم يبدأ بالتمتاز و ينتهى بالضعيف وهناك بعض المشاكل التي ترافق تطبيق الطريقة منها عدم وضوح المعايير المستخدمة في الأداء وعدم فهم العاملين لها هذا بالإضافة إلى عدم إمكانية ضمان الموضوعية في تقسيم أداء العاملين وقت المعايير المحددة و اهم هذه الطرق كالآتي:

- **طريقة التوزيع الإجباري:** تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقسيم والميل إلى إعطاء تقديرات عليه أو منخفضه لمعظم المرؤوسين لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي وبمقتضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية

- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا
- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة<sup>1</sup>
- 40% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة
- 20% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة

<sup>1</sup>كاميليا بركات، نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى 2015/2007 مذكرة ماستر، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلاني نعامة بخميس مليانة، 2015/2014، ص ص 64- 66 .

- 10% من مجموعة الافراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا<sup>1</sup>

- طريقة الترتيب تمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا لأداء العام للعمل وهذا يعنى أن الاساس

هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس، حيث يعطي تقديرا واحدا الاداء المرؤوس مثل ضعيف متوسط جيد ممتاز ولكن الواضح من هذه الطريقة انها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوفر اساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساويا لأفضل فرد في مجموعات أخرى

- **طريقة التقييم لبحث الصفات:** تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات والسرعة والدقة فب أداء العمل والمبادأة والالتزام وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس بإعطاء الفرد تقديرا معنيا ثم تجميع تلك التقديرات ويصبح مملا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقسيم انه يمثل مستوى أداء الفرد<sup>2</sup>

\* **طريقة المقارنة الثنائية:** وهنا يقوم الرئيس مقارنة الموظف بكل موظف من زملاءه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين

## 2- الاساليب الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية ادارية في منظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، أما بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تتم بغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات افرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة

<sup>1</sup>كاميليا بركات، نفس المرجع السابق ، ص66

<sup>2</sup> فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي العامة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 272 .

- **قوائم السلوك المتدرجة:** تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية<sup>1</sup>

- **طريقة الاختيار الإخباري:** تعتمد هذه الطريقة على إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعة عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثل الصفات غير مرغوبة وتتولى

### المبحث الثاني: اهداف تقييم الأداء المهني من طرف المدراء والمسؤولين

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بانه ممتاز هذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع انه منهم الامر الذي يقود في النهاية التي تكون عملية التقويم وسيلة جديدة لزيادة التعرف بين المدير والموظفين
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين
- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل
- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة
- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافئات المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين

<sup>1</sup>فاروق عبده ومحمد المجيد، نفس المرجع السابق ، ص 272.

- إشعار الموظفين بالمسؤولية واعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الادارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم الا من طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى ادائهم<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي

يعد أسلوب القيادة المطلق من طرف القادة مع مرؤوسيهام عامل مهم من حيث حجم التأثير على المسؤولين ومستوى أدائهم وعلى مناخ العمل بصفة عامة تأثر الأسلوب الديكتاتور يختلف على أساليب عناصر الأسلوب الحر وكلاهما يختلفان في الامر مع الأسلوب الديمقراطي وفيما يلي تحديد الأثر كل وسط على الأداء الوظيفي للأفراد

#### أ- تأثير النمط الفوضوي على الأفراد:

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجه العام للمرؤوسين وتعويض اغلب السلطات مما يسبب الإهمال والتسيب

- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط ان وجدت دون المشاركة لآراء المرؤوسين

- تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم التقين

- في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة التسيب داخل المؤسسة

#### ب- تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد:

- تؤدي الديكتاتورية داخل المنظمات الى ظهور أفراد يعملون التراق والتعلق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العالم

- المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط ان وجدت دون المشاركة لآراء المرؤوسين

- تكوين العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين

<sup>1</sup>كاميليا بركات، مرجع سبق ذكره، ص 63

- انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب
- في حالة غياب القائد الديكتاتوري (تحت حاله) تحدث حالة التسيب داخل المؤسسة<sup>1</sup>
- ج- النمط القيادي التشاركية وتأثيره على الافراد:**
- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع روح المعنوية
- استرداد العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السلامة
- تمثل الاخر وسيادة (النمط) النقد الإيجابي بين أفراد فريق العمل
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصلاح العام بدل المصالح الشخصية الفنية
- الاستفادة من الإمكانيات الذهنية والبدنية التابعين
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والاخلاق حول القيادة
- مما سبق نستنتج أن القياض البارحة أثر ايجابي على القائد وفيه وعلى العاملين وعلى المنطقة ككل
- **الفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:**
- تحقيق اهداف المنظمة
- تنظيم أكثر وضغط اقل وراحة نفسية
- كسب احترام ومحبة المرؤوسين
- **اما بالنسبة للأفراد:**
- كل فرد من فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل

---

<sup>1</sup>عمار كيرد، مرجع سبق ذكره، ص 103

- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وغياب القائد
- يساهم العاملون بحد المشاكل باقتراح حلول ابتكارية وابداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير<sup>1</sup>

● اما بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الخدمات المقدمة للجمهور
- السمعة الجيدة
- الأداء الحسن
- تحقيق الأهداف المسكرة بجهد ووقت اقل.

**المبحث الرابع: دور القيادة في توجيه الاداء الوظيفي**

القيادة ذات بعد هام في عملية التوجيه وتنبه الى أن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية فقط كالتأكد من اعداد الخطط والأنظمة وغيرها بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وغيرها من قضايا تتعلق بخلق رابط بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم. فالقيادة هي التسمية التي تعطىها للقدرة على خلق هذا الرابط وهي بدورها مسؤولية إدارية تعنى بأن يجب أن يكون ايضا قائد ناجح أما أثرائها القيادة على الأداء الوظيفي فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حدث والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أرقت بكافه أبعادها ، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة ممارسة متكاملة تعطى للمنظمة النجاح اذا ما ايقنت بكافة ابعاده والقيادة في اطار الممارسة الإدارية هي عمليات ايماء الى إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بإلزام عالي ومثابرة لإنجاز و تأدية المهام المطلوبة منهم اما القيادة من الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الاساسي و المهم هو امداد الموظفين بكل ما ينقصهم وبيعت

<sup>1</sup> عمار كيرد، نفس المرجع السابق، ص 104

النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية. مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وحب اما دور القيادة من الجانب الانساني هي اقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل واشراكهم في منافسة مما يمس شؤونهم وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف ما يبذله من جهود نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: صعوبات القيادة التي تمنع القائد من تحسين مستوى الاداء الوظيفي

درجة تحكم القائد في نظام الحوافز وعلى وجه الخصوص الزيادة في الاجر والترقيات ذلك أن نظام الحوافر بشقية المادي والمعنوي يعتبر من أبرز المؤثرات على مستوى الاداء الوظيفي بجانب نمط القيادة المتبع وفي حال سلب هذا حتى من القائد سواء بواسطة القوانين السائدة في الدولة او بواسطة النظام الاداري المطابق في المؤسسة فإن فرصة هذا القائد في التأثير في اداء مرؤوسيه تصبح ضئيلة للغاية

- السوابق الإدارية للمؤسسة والتي عادة ما تؤدي الى خلق مناخ تنظيمي معادي لأي تغيير من جانب القادة الراغبين في التغيير نحو الأفضل
- طبيعة القائد كثيراً ما تمثل شخصية القائد (على سبيل المثال التردد في اتخاذ القرارات والخوف من تحمل المسؤولية أو الديكتاتورية الزائدة) تمثل عقبة أمام الإدارة الفعالة
- طبيعة المؤسسة والتي قد لا تسمح بتنوع الانماط القيادية أو الإدارية وعلى سبيل المثال فإنه في المنظمات العسكرية أو شبه عسكرية عادة ما يكون النمط الديمقراطي أو المشاركة غير مرغوب<sup>2</sup>

1- صليحة الشامي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2- ماهر طاهر محمد صلاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 214-215

**خلاصة للفصل:**

تعرضنا في هذا الفصل الى العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي الى أن نجاح المؤسسة في عدمه يتعلق بالدرجة الأولى في قوة وتأثير القيادة في تلك المؤسسات في ادارة العمليات الادارية وتحقيق أهداف المؤسسة ويتضح أن الأداء مرتبط ارتباطا وثيقا بنمط القيادة السائدة في المنظمة ومدى التأثير المباشر على المرؤوسين بشكل يحسن وينمي الأداء ويزيد كفاءة العملية الادارية. كما تشير الدراسات الى ان هناك علاقة وثيقة بين نمط القيادة و الاداء المهني للعمال. فعلى سبيل المثال ،يؤدي نمط القيادة الديمقراطي الى تحفيز العمال وزيادة مستوى إنتاجيتهم ، في حين ان نمط القيادة التوجيهية يؤدي الى زيادة مستوى دقة العمل و تحسين جودة المنتجات.

بالإضافة الى ذلك، يؤثر نمط القيادة على رضا الموظفين و انخفاض معدل التغيير في المؤسسات. ولذلك فإن اختلاف نمط القيادة يؤثر على اداء الموظف ورضاه عن عمله. لذلك يجب على قادة المؤسسات اختلاف نمط قائدهم حسب الظروف المحيطة بهم و الموظفين الذين يعملون معهم.

# الأطار التطبيقي

# الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات الدراسة الميدانية

## تمهيد للفصل

1- لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية  
.ENIEM

2- الهيكل التنظيمي.

3- عرض المقابلة والتعليق عليها.

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة .

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة.

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.

5- عرض النتائج الجزئية والعامّة.

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة.

ب- عرض النتائج العامّة للدراسة.

## خلاصة الدراسة

الاقتراحات والتوصيات

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

**تمهيد للفصل:**

بعد ما تنا ولنا في الفصول الأربعة السابقة عن نمط القيادة و الأداء المهني و دور نمط القيادة في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية واد عيسي سننطرق في هذا الإطار التطبيقي الى عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث تعد هذه المرحلة من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بإشكالية البحث وأهدافه.

وقد تحصلنا على بيانات كمية ومعلومات نوعية وهذا باعتمادنا على أداة الاستمارة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة وجهت للموظفين بمؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية بواد عيسي مقسمة إلى 49 سؤال؛ وكذا على أداة المقابلة في الحصول على معلومات نوعية تمثلت في تقديم لمحة عن المؤسسة وطنية لصناعات الكهرومنزلية وهيكلها التنظيمي ، أما البيانات الكمية في عرض البيانات وتبويبها في شكل جداول تضمنت نسبا مئوية من خلال الجداول البسيطة والمركبة من ذلك بتوظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس والسن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة؛ مع القيام بقراءة وتحليل البيانات وتفسيرها والتعليق عليها بهدف استخلاص النتائج.

**1- لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية:****تعريف مؤسسة ENIEM:**

هي مؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.ص.ك.م) وهي شركة اقتصادية عمومية جزائرية تختص بصناعة الآلات كهرومنزلية كالثلاجات المكيفات الهوائية و الآلات الطهي تقع في قلب المؤسسة الصناعية واد عيسى بولاية تيزي وزو والتي تبعد عن الولاية ب 10 كلم التي تقدر ب 5.5 هكتار

تشرف عليها الإدارة العامة المتواجدة في وسط مدينة تيزي- وزو- جوار البنك الجزائري اوهي تابعة إداريا و دائرة تيزي راشد

**نشأة مؤسسة ENIEM:**

تأسست المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في 2-01-1983 بموجب المرسوم رقم 83-19 الصادر في يناير 1983 لكنها كانت متواجدة منذ 1974 تحت وصاية SONELEC تحولت بعد ذلك قانونيا الى شركة ثم شركة مساهمة مستقلة SPA منذ 08-10-1989 وأعيدت هيكلها في شكل وحدات إنتاجية مستقلة كالتالي:<sup>1</sup>

**ثلاث وحدات خاصة بالانتاج:**

الوحدة التبريد UNITE FROID

وحدة الطهي

وحدة المكيفات الهوائية

ووحدين خاصة بالخدمات:

وحدة الخدمات التقنية

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد "مصباح أمين" رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM بمقر مكتب رئيس مصلحة التبريد، بتاريخ 2023/05/10، على الساعة 9:30.

## وحدة التجارية

## مهام المؤسسة :

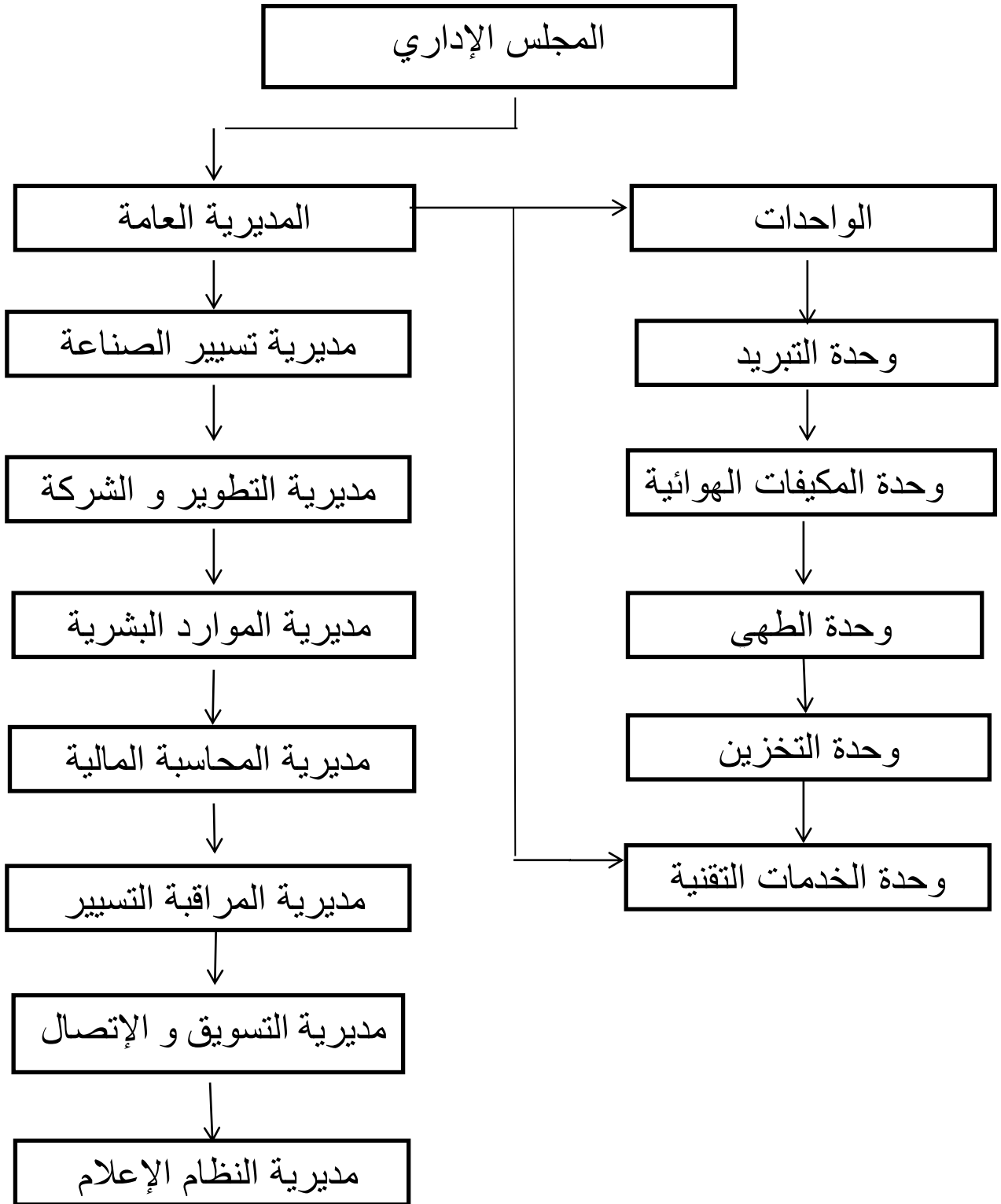
تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع الأجهزة الكهرومنزلية  
 تطوير هيكلية التخزين و التوزيع لتغطية حاجات السوق  
 توزيع و تصدير منتوجات من طرف السوق عبر التراب الوطني  
 مباشرة كل دراسات السوق بما فيها الإستعمال و الإستهلاك لأدوات و الأجهزة الكهرومنزلية  
 التحكم في تكاليف الإنتاج  
 مواصلة الجهود مجال الإستثمارات المتعلقة الأجهزة الكهرومنزلية

## أهداف المؤسسة:

- تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية
- تحسين نوعية الإنتاج و وضع إنتاجها في السوق العالمي و الرفع من رقم الأعمال
- إكتساب مكانة في الأسواق المحلية و الأجنبية و التحكم فيها
- خلق مناصب العمل
- تحسين صيانة و سائل الإنتاج
- التحكم في تكاليف الإنتاج<sup>1</sup>
- تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة ممكنة و ذلك بتلبية حاجيات الزبائن و الرفع من انتاجية العمل
- تقييم أداء الموارد البشرية
- تخصص في صناعة و تطوير الأجهزة الكهرومنزلية و ذلك لضمان المتاجرة ما بعد البيع لمنتجاتها.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد "مصباح أمين"، نفس المرجع السابق.

## 2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة ENIEM



مصدر: مقابلة مع السيد "مصباح أمين"، نفس المرجع السابق

## 3- عرض المقابلة و التعليق عليها:

مقابلة مع السيد أمين مصباح رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية الوحدة التبريد بتيزي وزو.

س1: ماهو نمط القيادة السائد داخل المؤسسة ENIEM؟

ج1: نمط القيادة السائد داخل في المؤسسة هو نمط الديمقراطية.

س2: كيف يساهم نمط القيادي المتبع داخل المؤسسة في الرفع من مستوى أداء الموظفين؟

ج2: يساهم نمط الديمقراطية في تحسين أداء العمال من خلال اشراك العمال و إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات و سن القواعد و القوانين وهذا يجعله يشعر بقيمته في المؤسسة وتحسسه بأنه عنصر هام و شريك في المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولاءه و استقراره في المؤسسة وتحقيق درجة كبيرة من الروح المعنوية المرتفعة و هو ينعكس على الاداء و الإنتاج.

س3: هل العمال يخضعون القوانين المؤسسة بدون الصعوبات؟

ج3: حسب إجابته السيد أمين مصباح فإن العمال يخضعون القوانين المؤسسة بدون الصعوبات وحتى إذا كان هناك صعوبات عليهم أن يخضعوا لها فمن لا يخضع لقانون المؤسسة ستطبق عليه.

س4: هل تقدم مؤسستكم حوافز للعمال من أجل تحسين الأداء وكيف يتم تقديمها؟

ج4: مؤسسة ENIEM منذ نشأتها فهي تقدم من الجانب لأنه التحفز عامل ضروري لتحسين أداء العامل و تحفيزه أكثر في تأدية مهامه أما فيما يخص في كيفية تقديمها يختلف ف سابقا كنا نقدمها حوافز مادية و معنوية (فنقدم أجهزة بمختلف أنواعها) أما الآن فنحفز معنويا و كذلك من خلال الأداء الفردي كل شهر ثم يحصل عليها مع أجرته تكون عبارة عن مبلغ مالي.

س5: كيف تساهم الإستراتيجية الإتصالية المتبعة من طرف مؤسستكم في تحقيق التكامل و الإنسجام بين الوظائف الإدارية ؟

ج5: تساهم الإستراتيجية الإتصالية المتبعة في تحقيق التكامل و الإنسجام بين الوظائف الإدارية من خلال إعداد وتخطيط الكبرى للمؤسسة و توجيه الأنشطة و الموارد والإمكانيات بالشكل الذي يدعم و يضمن تدفق المعلومات في كل الإتجاهات و تحديد الوسائل و الأساليب التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فهي تمثل خطة العمل التي تقوم من خلالها بتحديد المسؤوليات و الأولويات و الميزانيات والإجراءات وتشارك في إعداد هويتها و تقدم نفسها في السوق بصورة متميزة و بناء مركز تنافسي يضمن لها الإستمرار والبقاء و تحسين أدائها.

س6: ماهي الوسائل الإتصال المعتمدة من طرف القادة لتفعيل عملية التسيير في مؤسساتكم؟

ج6: تحنل الوسائل الإتصال المعتمدة بالمؤسسة مكانة هامة بين عناصر الإتصال الأخرى باعتبارها الوسيط و الأداة التي يتم إستخدامها لإيصال المعلومات و الأفكار بين أطراف العملية الإتصالية حيث تعتبر الاجتماعات من بين أكثر وسائل الإتصال المستخدمة بالمؤسسة بحيث يتم من خلالها تبادل الأفكار و القرارات و الأفكار و تقييم المؤسسة وضع الإستراتيجيات المستقبلية كما تهدف الى الإصغاء لانشغالات المرؤوسين و مناقشة المشاكل و إيجاد الحلول المناسبة لها.

س7: كيف تساعد الرقابة في تقييم نشاطات المؤسسة؟

ج7: تساعد الرقابة في تقييم نشاطات العمال من خلال مراقبة أداء العمال و التأكد من تنفيذه و التقيد باحترام كافة الأطراف بالقوانين و القرارات الإدارية و تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة لتنفيذ المهام بالمؤسسة و العمل على تحقيق التوازن الإقتصادي بين عوائدها و تكاليفها المالية و تنظيم عملية الإنتاج و التكيف مع المتغيرات الكمية و النوعية للطلب و ضمان الجودة و النوعية بهدف تلبية احتياجات المستهلك.

س8: كيف يتم تطوير أداء العمال داخل مؤسساتكم؟

ج8: يتم تطوير أداء العمال من خلال مجموعة من النشاطات و الإجراءات و البرامج التي تهدف الى تأهيل و تدريب و تطوير أدائهم و تزويدهم بالمعارف المرتبطة بالعمل و زيادة مهاراتهم و قدراتهم الفكرية و الإنتاجية و تغيير مواقفهم و أفكارهم بما ينسجم مع التغيرات

التي تحدث في بيئة العمل و تحفيزهم و الحرص على إرضاءهم لتنمية شعورهم بالانتماء و زيادة الولاء هم الوظيفي و التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الإدارية و التركيز على الوسائل و الأليات التي تساهم في رفع مستوي الأداء و وضع برامج تطويرية تعمل على إتقان العمل و التفوق و تنمية و تطوير الأداء و الوصول لأداء متميزا

### التعليق على المقابلة :

#### تعليق على المقابلة. " السيد مصباح أمين"

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع المكلف بالتوظيف و التكوين المصلحة التبريد المؤسسة ENIEM أن نمط الديمقراطية هو نمط الأنسب تطبيقه على العمال و ذلك من خلال اشتراكهم في عملية اتخاذ القرارات و مشاركتهم فيها لأن هذا الشيء يجعل يشعر لأنه ينتمي لمؤسسة و عناصرها فيها و هذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة سواء في تحقيق الجودة و نيل رضا الزبائن و تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين أداء العمال.

كما أن المؤسسة تهتم بتحفيز العمال حيث ينظر السالعامل ضروري لتحسين أدائهم فتحفيز العامل يولد عند الرغبة في العمل أكثر والعمل على تحسين طريقة أداء عمله و كما يسعى أيضا الى الإبداع في أداء مهامه و الرغبة في الإبتكار و يقومون بتحفيزهم إما بالشكر والامتنان أو تقديم المكافأة أو الترقية المنصب أعلى و كل هذا سينعكس على المؤسسة.

تعتمد المؤسسة على لغة واضحة مع عمالها و ذلك بتحقيق التفاهم والإنسجام فيما بينهم وتساعد أيضا اللغة الواضحة هي تحديد الأهداف و المهام بشكل مفصل و تزيد من تحفيز العمال و تعزيز الثقة فيما بينهم و بين القادة.

كما تساعد الرقابة في تقييم نشاطات العمال من خلال مراقبة أداء عملهم و التأكد من تنفيذه و تقييدهم بإحترام القوانين و القرارات الإدارية و الخضوع لها إجباري لأن حسب ما أفاده السيد "مصباح أمين" من يخضع قانون المؤسسة طبق عليه.

## 4- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة

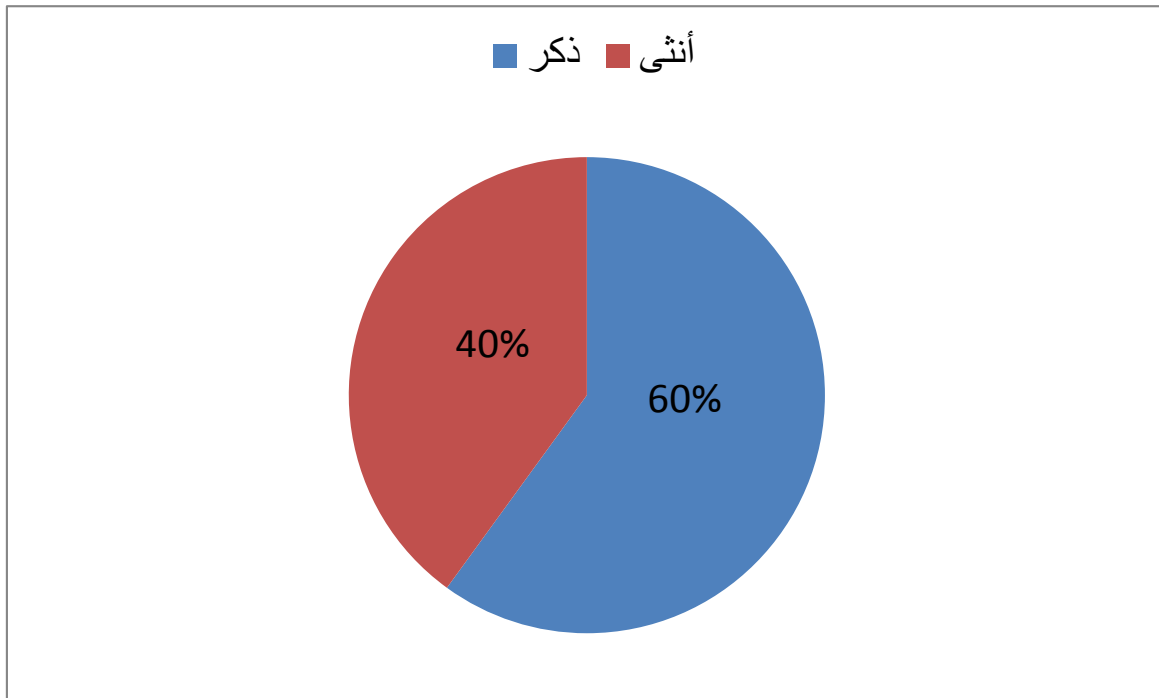
## أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس .

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| ذكر        | 30      | %60    |
| انثى       | 20      | %40    |
| المجموع    | 50      | %100   |

الشكل رقم 01: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس.

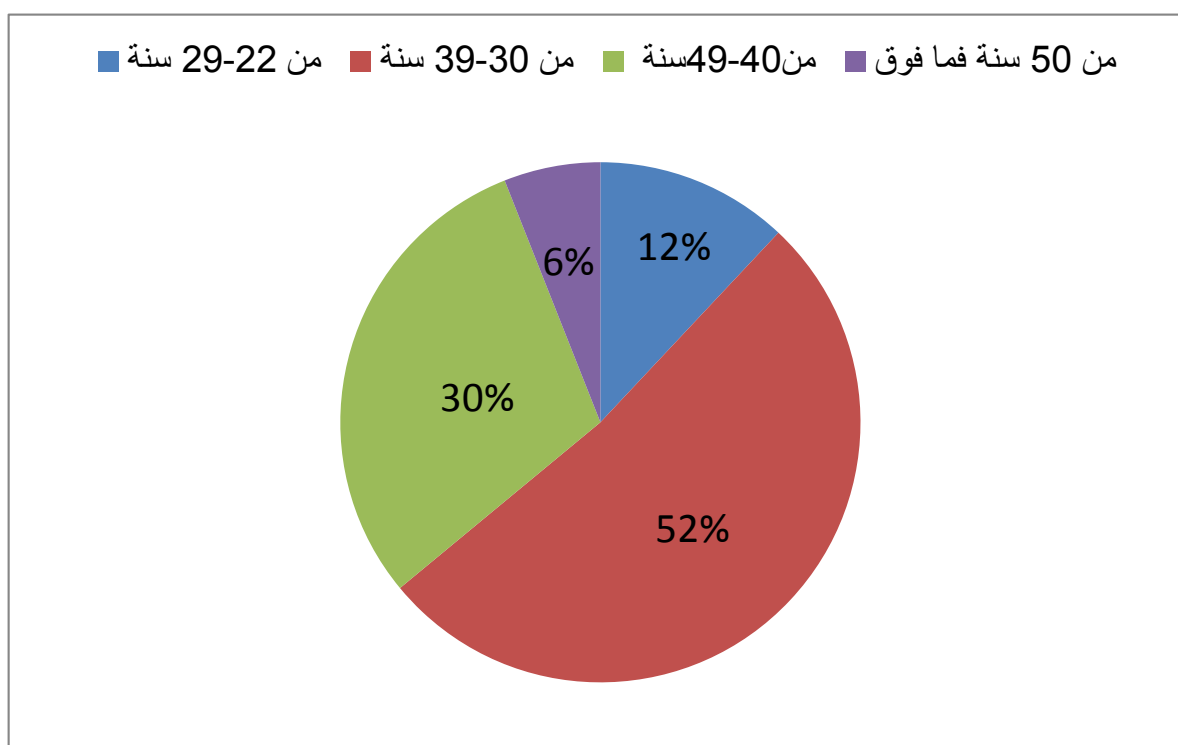


من خلال الجدول رقم (1) نجد أن اغلب المبحوثين هم من جنس الذكور وهذا ما تعبر عنه نسبة %60، في حين بلغت نسبة الإناث %40 وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تحتاج للعمال الذكور، لأن العمل يتطلب قوة عضلية اما الإناث فوزعت أغلب مهامهن في الإدارة نظرا لطبيعة المرأة وما يناسب فطرتهن.

## الجدول رقم 02: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.

| الاحتمالات        | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| من 22 - 29 سنة    | 6       | 12%    |
| من 30 - 39 سنة    | 26      | 52%    |
| من 40 - 49 سنة    | 15      | 30%    |
| من 50 سنة فما فوق | 3       | 6%     |
| المجموع           | 50      | 100%   |

## الشكل رقم 02: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن



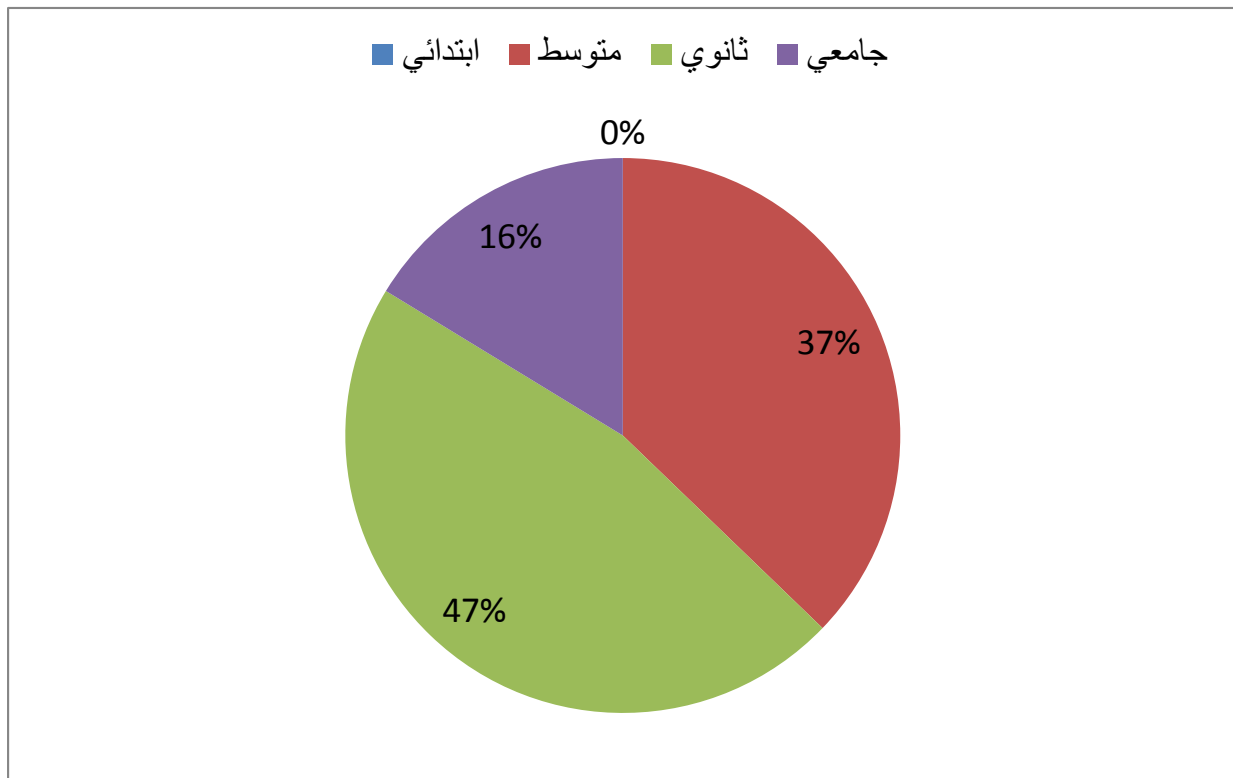
يوضح الجدول رقم 02 فئات سن المبحوثين (العمال) حيث نلاحظ ان اعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 52% ثم تليها الفئة من 40 - 49 سنة والتي قدرت بنسبة 30%، ثم نجد الفئة من 22 سنة إلى 29 سنة تمثل نسبة 12% اما الأخير نجد نسبة 6% وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 فما فوق.

وفي قراءتنا لهذه النتائج نلاحظ ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وذلك يعود الى القوة البدنية التي تتمتع بها هذه الفئة، بالإضافة إلى الخبرات والمعارف التي يملكونها حيث تساعد المؤسسة في نجاحها وتحقيق أهدافها كما يلاحظ ان أقل نسبة تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق، وهذا يعني ان اغلب العمال شباب وهي الفئة القادرة على العمل والعطاء وهذا يضمن للمؤسسة الاستمرار والتطور.

**الجدول رقم 03: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.**

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة |
|------------|-----------|--------|
| ابتدائي    | 0         | %0     |
| متوسط      | 16        | %32    |
| ثانوي      | 20        | %40    |
| جامعي      | 14        | %28    |
| مجموع      | 50        | %100   |

**الشكل رقم 03: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي**

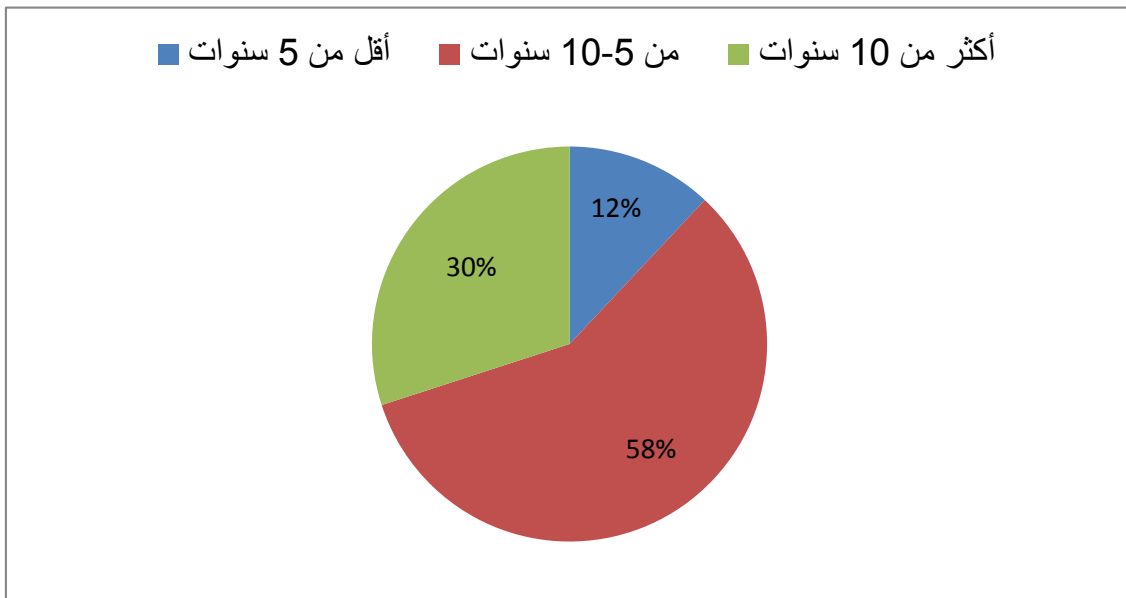


توضح معطيات الجدول رقم 03 ان اغلب العمال مستواهم التعليم الثانوي حيث تقدر نسبتهم بـ 40% تليها الفئة ذات المستوى التعليم المتوسط المقدره بنسبة 32% بينما الذين بلغوا المستوى الجامعي يمثلون نسبة 28% بينما ذوي التعليم الابتدائي بنسبة 0%، كما تبين النتائج بأن لا يوجد أي فرد منهم أمي ومن هنا يمكن القول ان نسبة التعليم الثانوي والمتوسط هي النسبة الأكبر في مجتمع عينة البحث وهذا راجع لطبيعة العمل، حيث ان المؤسسة بحاجة إلى موظفين من مستوى التعليم العالي وذلك من أجل السير الحسن والجيد، كذلك نسبة ارتفاع مستوى التعليم الثانوي لأن العمل في المؤسسة يتطلب عمال ذوي تخصص وخبرة في طريقة العمل.

**الجدول رقم 04: يمثل افراد العينة حسب متغيرالخبرة المهنية.**

| الاحتمالات       | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات   | 6       | 12%    |
| من 5 - 10 سنوات  | 29      | 58%    |
| أكثر من 10 سنوات | 15      | 30%    |
| المجموع          | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 04 : يمثل افراد العينة حسب متغيرالخبرة المهنية**



استنادا إلى الجدول رقم 04 نلاحظ ان أغلب عمال المؤسسة لديهم الخبرة المهنية فأكثر نسبة تمثلها الفئة من 5 إلى 10 سنوات والتي قدرت بـ 58%، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات وتقدر بـ 30% ثم تأتي بعدها فئة العمال الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بـ 12%.

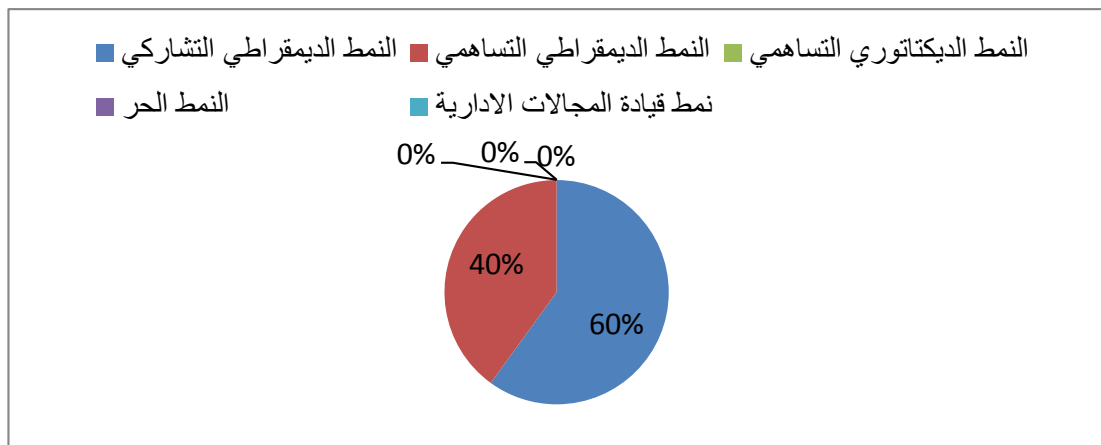
وهذا ما يؤكد ان المؤسسة تحرص دائما على التوظيف الدائم والمستمر والذي يتطلب تحديد واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، وعليه فإن تباين الخبرة المهنية في العمل يعود بالفائدة للمؤسسة وذلك من خلال المزج بين الفعالية والكفاءة والخبرة المهنية.

### المحور الثاني: طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة الاقتصادية ENIEM:

#### الجدول رقم 05: يمثل نمط القيادي المتبع في المؤسسة:

| الاحتمالات                  | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| النمط الديموقراطي التشاركي  | 30      | 60%    |
| النمط الديموقراطي التساهمي  | 20      | 40%    |
| النمط الدكتاتوري التساهمي   | 0       | 0%     |
| النمط الحر                  | 0       | 0%     |
| نمط قيادة المجالات الإدارية | 0       | 0%     |
| المجموع                     | 50      | 100%   |

#### الشكل رقم 05: يمثل نمط القيادي المتبع في المؤسسة



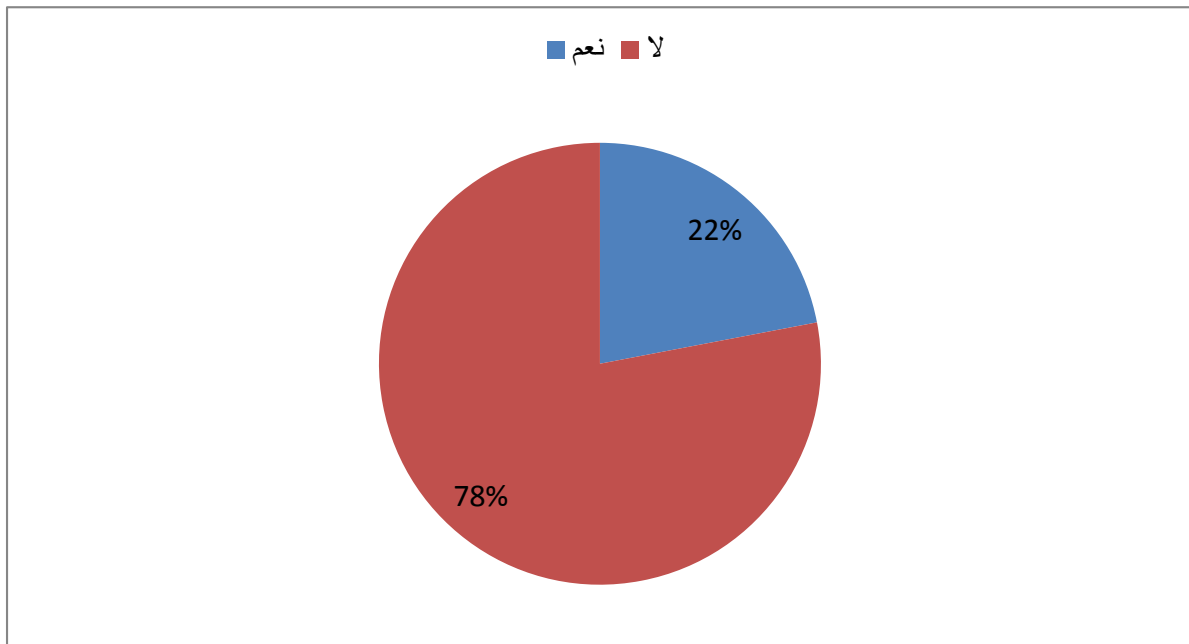
يوضح لنا الجدول رقم 05 طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة، حيث نلاحظ ان النمط الديمقراطي التشاركي أكثر استخداما بنسبة 60% ثم يليها النمط الديمقراطي التساهمي بنسبة 40%، اما بالنسبة للأنماط الأخرى (النمط الدكتاتوري التساهمي، النمط الحر ونمط قيادة المجالات الإدارية) كلها تقدر بـ 0% وهذا راجع إلى عدم استخدامها.

وفي قراءتنا لهذه النتائج نرى ان المؤسسة تعتمد على نمطين لقيادة بين العمال والذي يتمثل في النمط الديمقراطي التشاركي بـ 60% والذي يعتبر النمط التشاركي بين القائد والعمال ثم يليها النمط الديمقراطي التساهمي بـ 40% واما الأنماط الأخرى لا تستخدمها المؤسسة.

**الجدول رقم 06: مدى تصرف القائد بالانفراد في عملية اتخاذ القرارات من عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 11      | 22%    |
| لا         | 39      | 78%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 06: مدى تصرف القائد بالانفراد في عملية اتخاذ القرارات من عدمه.**



يبين الجدول رقم 06 ان أغلبية العينة يرون ان القائد لا يتصرف بالانفراد على الآخرين في اتخاذ القرارات التي تقدر بنسبة 78% واما الآخرون يرون ان يتصرف القائد بانفراد على الآخرين في اتخاذ القرارات والتي تقدر بـ 22%.

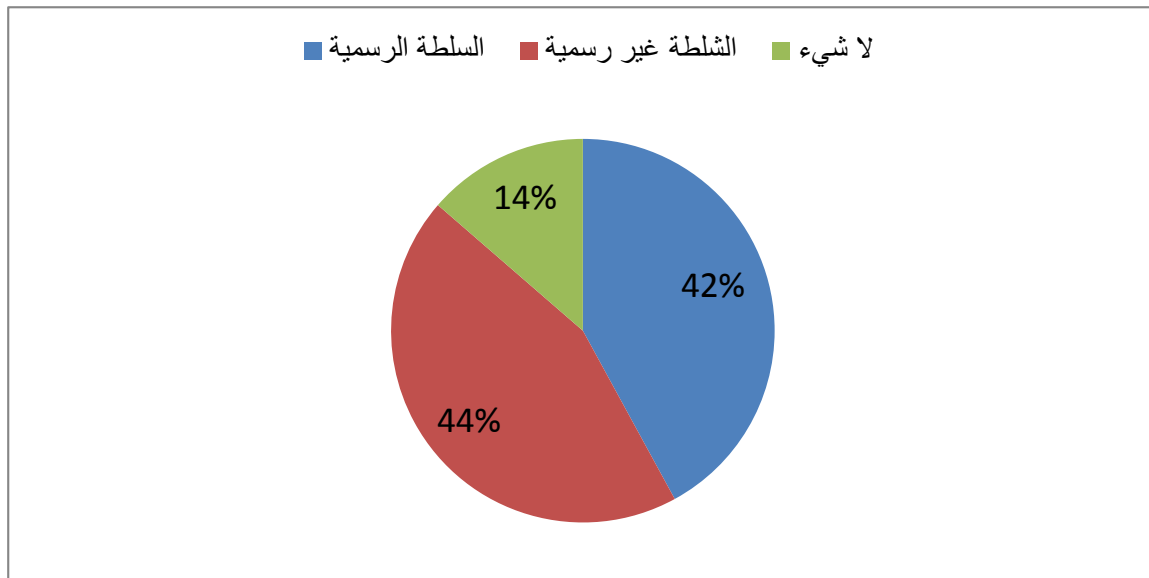
يتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين يرون ان القائد لا يتصرف بالانفراد على الآخرين في اتخاذ القرارات بنسبة كبيرة عكس الذين يرون ان القائد يتصرف بمفرده في اتخاذ القرارات.

يفسر هذا ان القائد يقوم باتخاذ القرارات في اغلب الأحيان بمفرده دون الرجوع الى استشارة مرؤوسيه.

**الجدول رقم 07: يبين طبيعة السلطة المستندة لدى القائد عند قيادته.**

| الاحتمالات         | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| السلطة الرسمية     | 20      | 37     |
| السلطة غير الرسمية | 21      | 39     |
| لا شيء             | 12      | 24     |
| المجموع            | 53      | 100    |

**الشكل رقم 07: يبين طبيعة السلطة المستندة لدى القائد عند قيادته.**



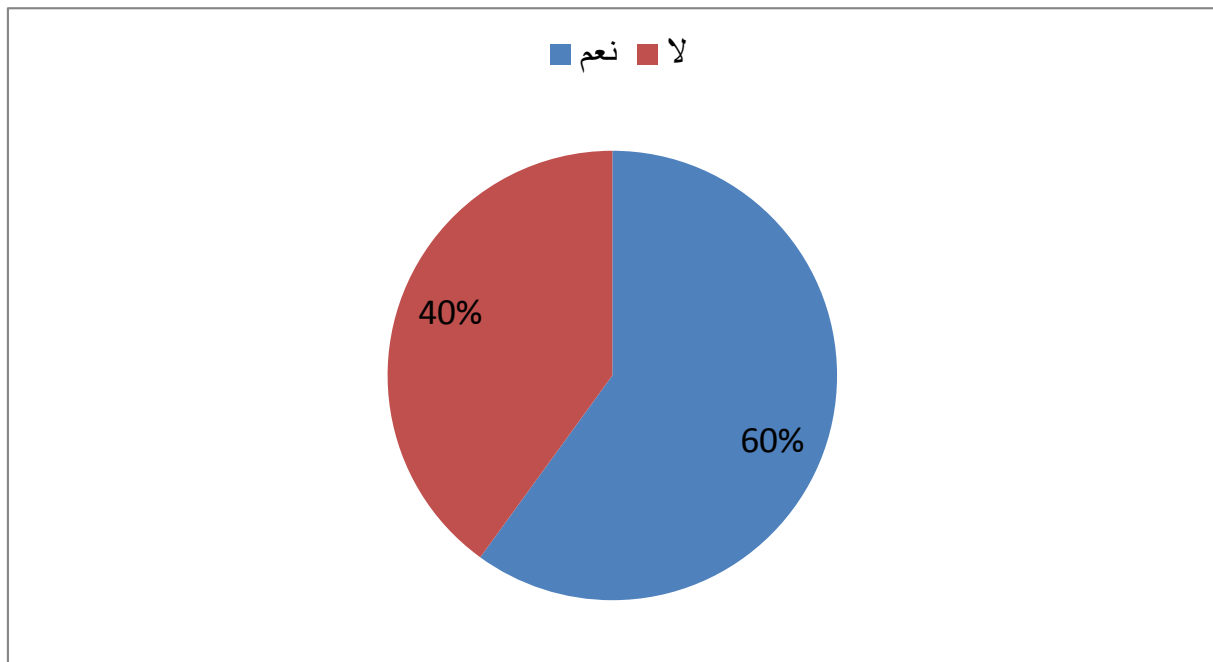
يوضح لنا هذا الجدول ان نسبة من أفراد العينة المبحوثين يرون ان قائد يتسند قيادته بالسلطة غير الرسمية بنسبة كبيرة التي تقدر بـ 39% ثم تليها السلطة الرسمية والتي تمثل 37% اما بالنسبة إلى لا شيء تقدر بـ 24%.

من خلال قراءتنا لهذا الجدول نرى ان الأغلبية من المبحوثين يرون ان القائد يسند بالسلطة غير الرسمية في داخل المؤسسة والتي تقدر بنسبة كبيرة، ثم تليها السلطة الرسمية وهذا راجع إلى طريقة قيادة القائد مع عماله في المؤسسة.

**الجدول رقم 08: مدى اتاحة القائد للعمال فرص للايداع و تطوير في ميدان تخصص الخاص بالموظفين من عدمه**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 30      | 60%    |
| لا         | 20      | 40%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 08: مدى اتاحة القائد للعمال فرص للايداع و تطوير في ميدان تخصص الخاص بالموظفين من عدمه.**



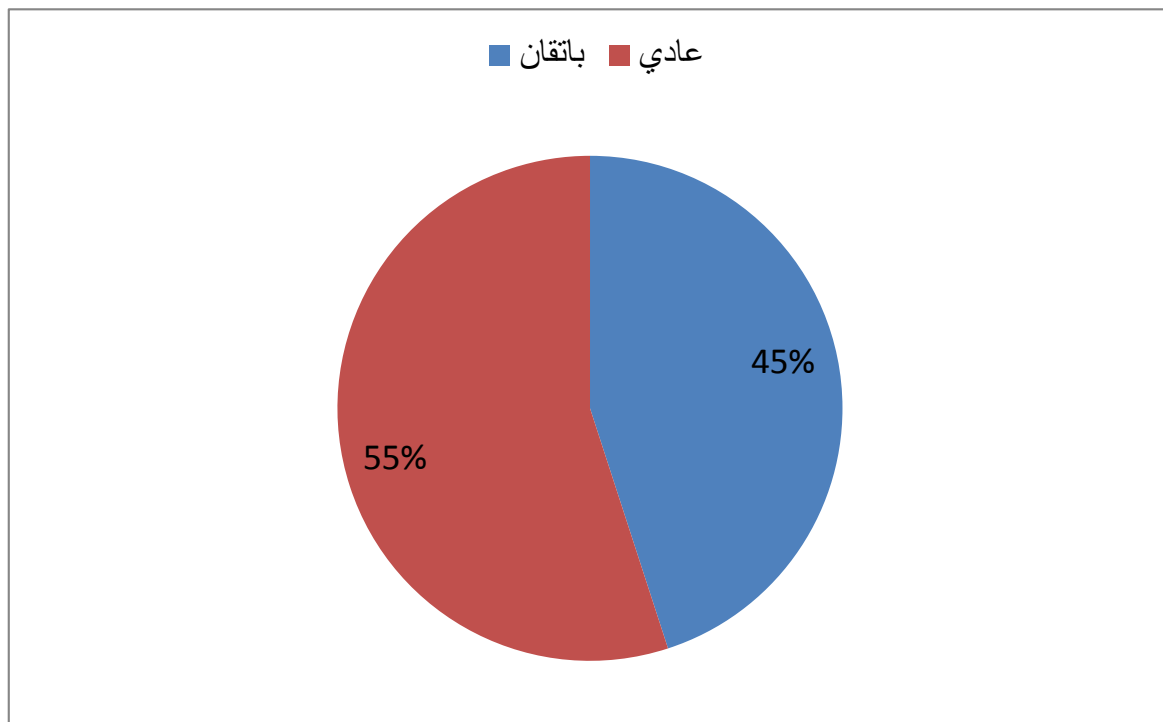
يوضح لنا الجدول رقم (8) ان اغلبية افراد العينة يرون ان القائد يمنح مجال للإبداع والتطوير في ميدان تخصصه بنسبة كبيرة والتي تقدر بـ 60%، بينما هناك فئة أخرى ترى عكس ذلك بنسبة 4%.

والملاحظ من ذلك ان نسبة منح القائد مجال للإبداع والتطوير في ميدان تخصص كبيرة وهذا دليل على ان قائد يمنح كل قدرات الابداع والتطوير للعامل داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من الخدمات..

**الجدول رقم 09: يوضح مدى قيام القائد بتدريب وتشجيع العمال على عمل ما من عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| باتقان     | 25      | 45%    |
| عادي       | 30      | 55%    |
| المجموع    | 55      | 100%   |

**الشكل رقم 09: يوضح مدى قيام القائد بتدريب وتشجيع العمال على عمل ما من عدمه.**



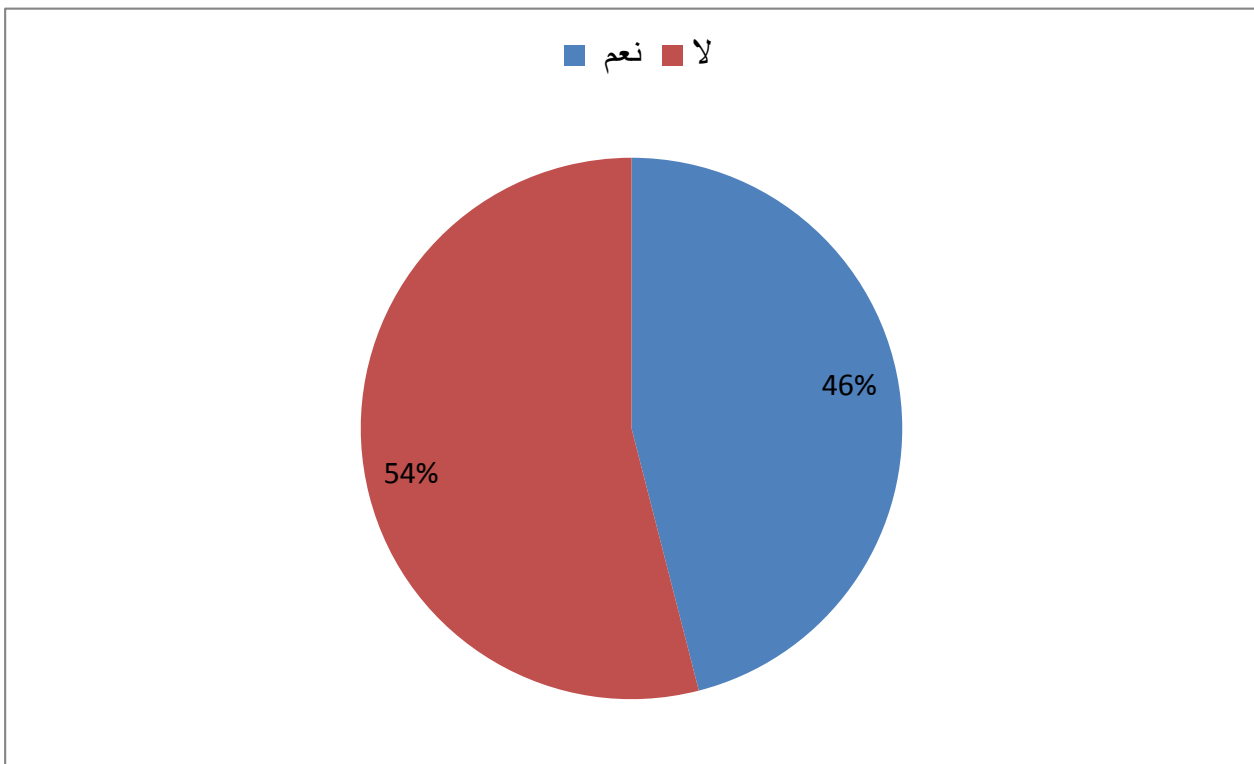
يبين الجدول ان أغلبية أفراد العينة يرون ان قائدهم يقوم بتدريبهم وتشجيعهم على عمل عادي بنسبة عالية تقدر بـ 55% واما بإتقان بـ 45%.

ويتضح من خلال الجدول ان اغلبية المبحوثين يرون ان قائدهم يقوم بتدريبهم وتشجيعهم على العمل الذي يقومون به بشكل عادي بنسبة كبيرة، اما أغلبية المبحوثين الآخرين يرون انه يكون بإتقان.

**الجدول رقم 10: يبين مدى وضع القائد لخطة العمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين من عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 23      | 46%    |
| لا         | 27      | 54%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 10: يبين مدى وضع القائد لخطة العمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين من عدمه.**



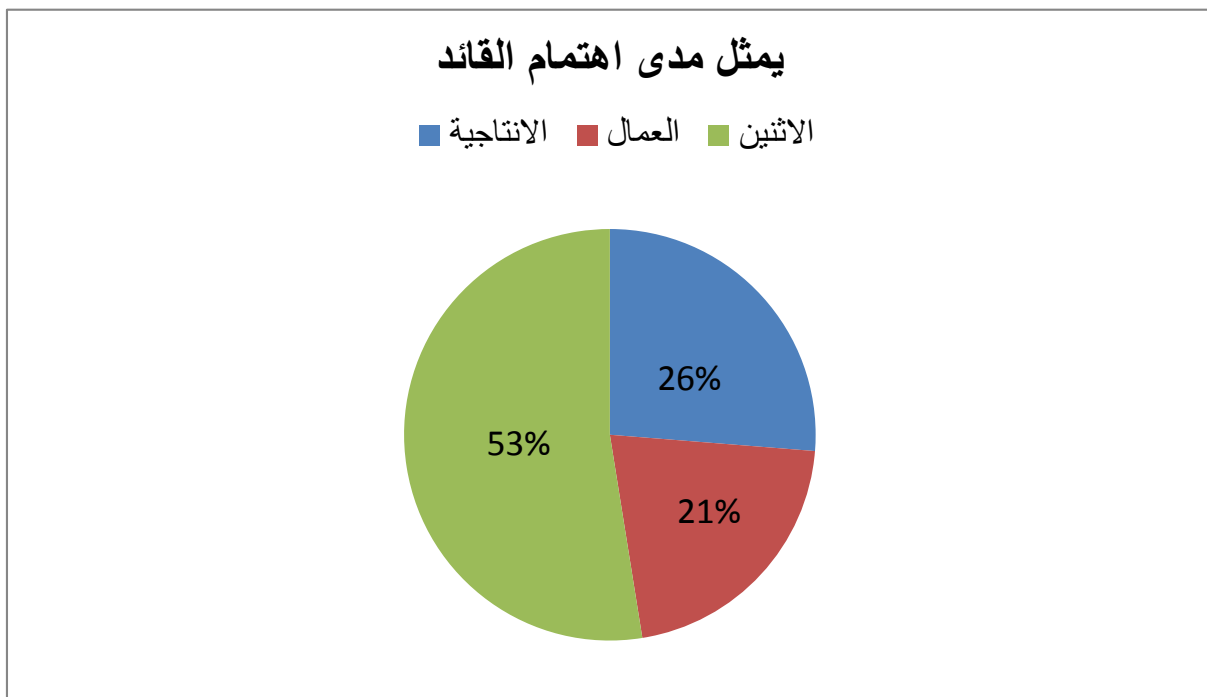
يبين الجدول رقم (10) ان أغلبية افراد العينة يرون ان قائد لا يضع خطة عمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين بنسبة كبيرة والتي تقدر بـ 54% واما الآخرون يرون عكس ذلك بنسبة تقدر بـ 46%.

يتضح من خلال هذا الجدول ان اغلبية المبحوثين يرون ان قائدهم لا يضع خطة عمل وكذلك طريقة أدائها بمشاركة العاملين، وذلك ذلك نسبة أفراد العينة ردوا بـ "لا" بنسبة 54% وهناك الأفراد الذي يرون ان قائدهم يضع لهم خطة وكذلك مشاركة العاملين فيها.

#### الجدول رقم 11: يمثل الامور التي يركز عليها القادة بمؤسسة ENIEM

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| الإنتاجية  | 15      | 26%    |
| العمال     | 12      | 21%    |
| الاثنين    | 30      | 52%    |
| المجموع    | 57      | 100%   |

#### الشكل رقم 11: يمثل الامور التي يركز عليها القادة بمؤسسة ENIEM



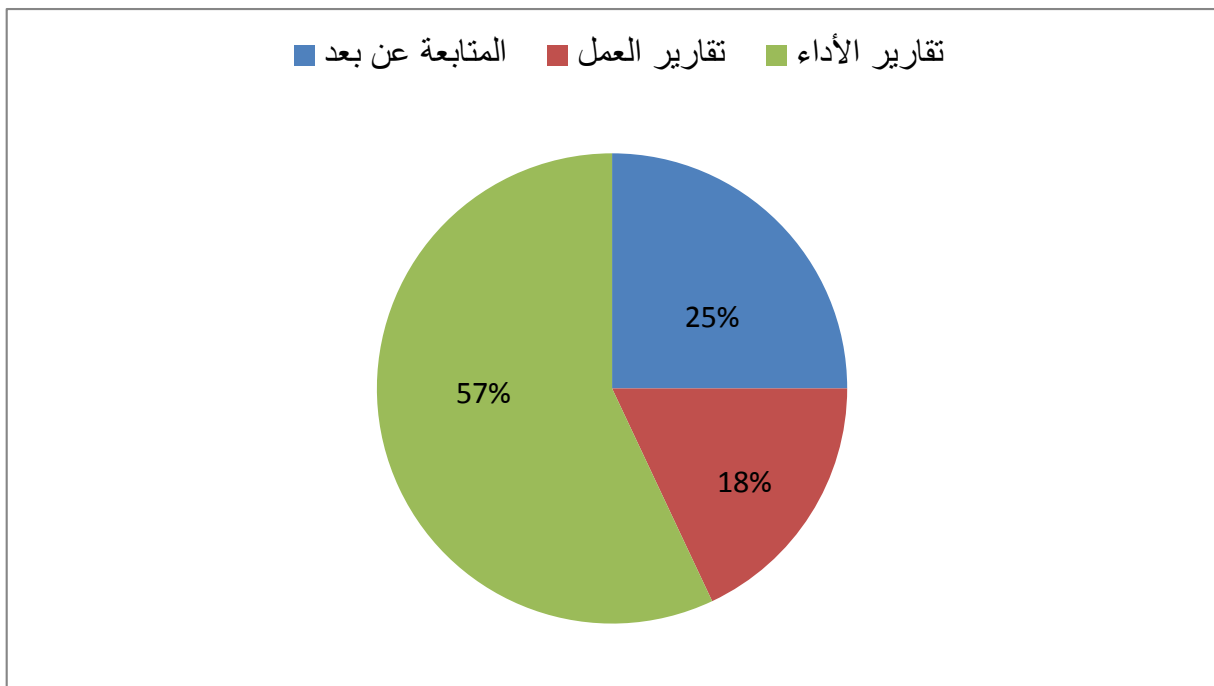
يبين الجدول (11) نسبة الأفراد الذين اجابوا على سؤال ان القائد يهتم بالاثنين (الإنتاجية والعمال) بنسبة 52% ثم تليها الإنتاجية بـ 26% وأخيرا العمال بنسبة 21% يتضح من خلال هذا الجدول ان أغلبية المبحوثين يرون ان القائد يهتم بشكل كبير بالعمال والإنتاجية (الاثنين معا)، والآخرين يرون ان القائد يهتم بالإنتاجية بنسبة 26%.

نستنتج من هذا الجدول ان المدير يهتم بالاثنين معا كونهم أساسيون لنجاح وتحقيق الإنتاج والأرباح، بفضل العمال تكون الإنتاج كلما زاد اهتمام القائد بالعمال يزداد الإنتاج للمؤسسة.

**الجدول رقم 12: يوضح كيفية قيام القائد لمتابعة كل الموظفين و ادائهم .**

| الاحتمالات      | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| المتابعة عن بعد | 17      | 25%    |
| تقارير العمل    | 12      | 18%    |
| تقارير الأداء   | 39      | 57%    |
| مجموع           | 68      | 100%   |

**الشكل رقم 12: يوضح كيفية قيام القائد لمتابعة كل الموظفين و ادائهم .**



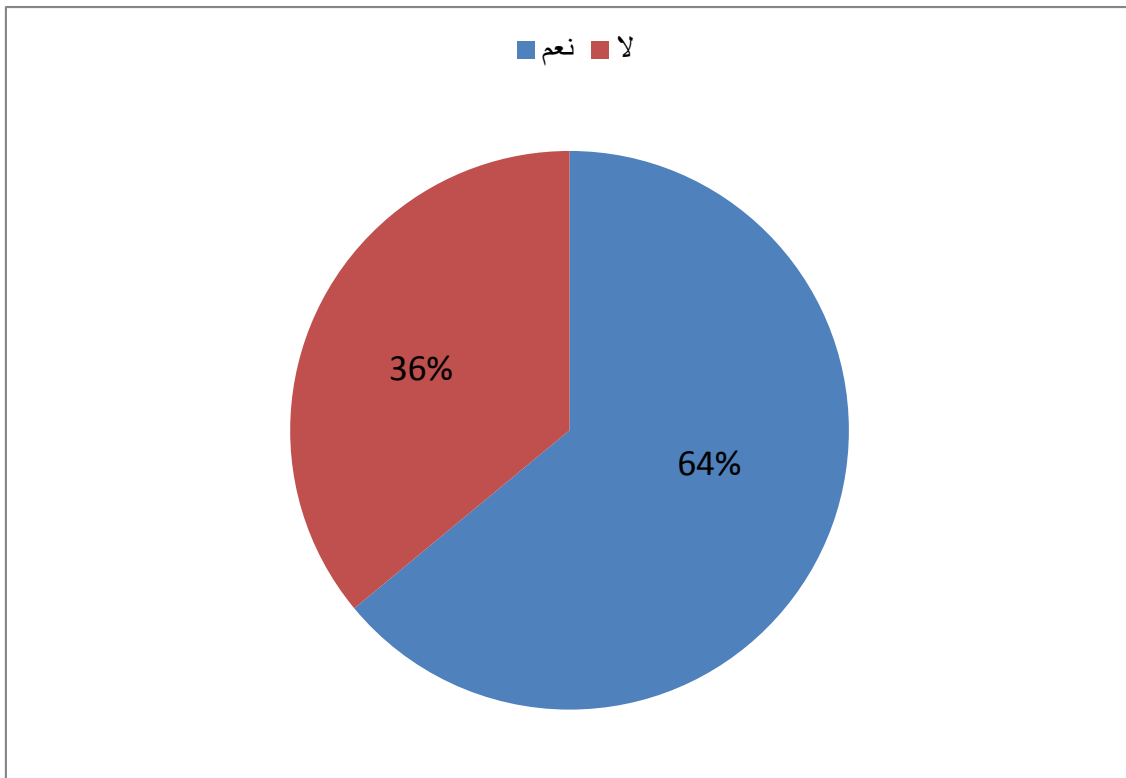
من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح طريقة متابعة القائد عمل للعمال نجد ان الأغلبية الأفراد المبحوثين أجابوا بتقرير الأداء بنسبة 57% ثم تليها كل من المتابعة عن بعد بنسبة 25% و في الاخير نجد تقارير العمل سجلت بنسبة 18%

من خلال هذا الجدول نستنتج ان المدير يقوم بمتابعة اعمال العمال بتقارير الأداء بنسبة 57% وأيضا كلا من المتابعة عن بعد وتقارير العمل أي هنا المدير يتعرض على ثلاث طرق في المتابعة للعمال.

**الجدول رقم 13: مدى تقدير القائد للعمال على أدائهم.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 32      | 64%    |
| لا         | 18      | 36%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 13: مدى تقدير القائد للعمال على أدائهم.**



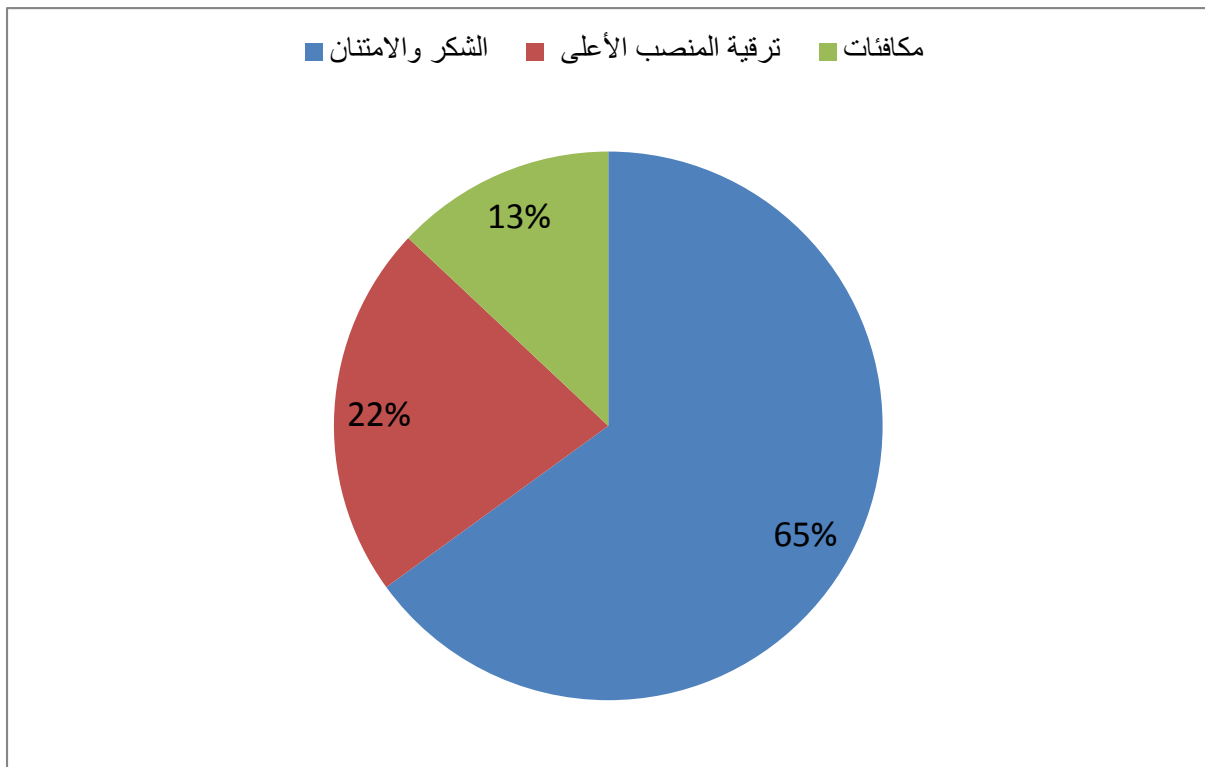
من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح ما مدى تقدير قائد للعمال على أداؤهم، نجد ان نسبة الأغلبية من الأفراد المبحوثين اجابوا ب"نعم" نسبة كبيرة والتي تقدر بـ 64% ثم تليها أغلبية الأفراد المبحوثين الذين اجابوا بـ "لا" تقدر نسبته بـ 36%.

ومن خلال هذا التحليل نستنتج ان المدير يقوم بتقدير العمال على أداؤهم بشكل كبير وهذا دليل على ان المدير يقوم باهتمام تنسيق الجهود للموظفين.

#### الجدول رقم 14: يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال بمؤسسة ENIEM .

| الاحتمالات         | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| شكر وامتنان        | 20      | 65%    |
| الترقية لمنصب أعلى | 7       | 22%    |
| مكافئات            | 4       | 13%    |
| مجموع              | 31      | 100%   |

#### الشكل رقم 14: يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال بمؤسسة ENIEM



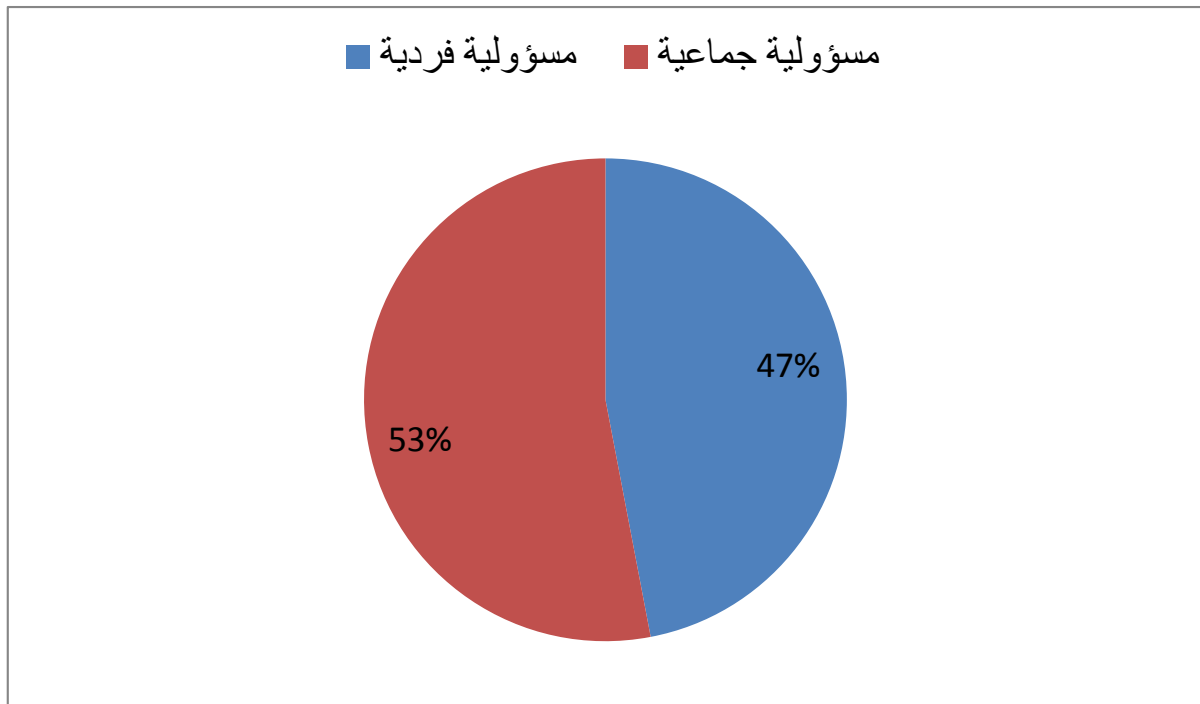
من خلال هذا الجدول نرى ان نسبة أفراد العينة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" على هذا السؤال العينة الأفراد (31) ثم تطرقوا إلى إجابة هذه الاحتمالات، حيث نرى ان شكر وامتنان اجابوا بنسبة 65% ثم تليها الترقية لمنصب اعلى وفي الأخير مكافئات بنسبة تمثل 13%، اما الأفراد الذين لم يجيبوا على سؤال نجد 18 فردا.

نستنتج من خلال هذا الجدول ان القائد يقدر العمال على أدائهم بالشكر والامتنان بشكل كبير أيضا يقدر بالترقية لمنصب اعلى ومكافئات.

**الجدول رقم 15: يوضح كيف يرى القائد لطبيعة المسؤولية في حوادث العمل.**

| الاحتمالات     | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| مسؤولية فردية  | 30      | 47%    |
| مسؤولية جماعية | 34      | 53%    |
| المجموع        | 64      | 100%   |

**الشكل رقم 15: يوضح كيف يرى القائد لطبيعة المسؤولية في حوادث العمل.**



من خلال هذا الجدول رقم (15) نظرة القائد طبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل، حيث نجد أن اغلبية الأفراد العينة المبحوثين يرون ان ينظر القائد بالمسؤولية الجماعية التي تقدر بـ 53% ثم تليها مسؤولية فردية نسبة 47%.

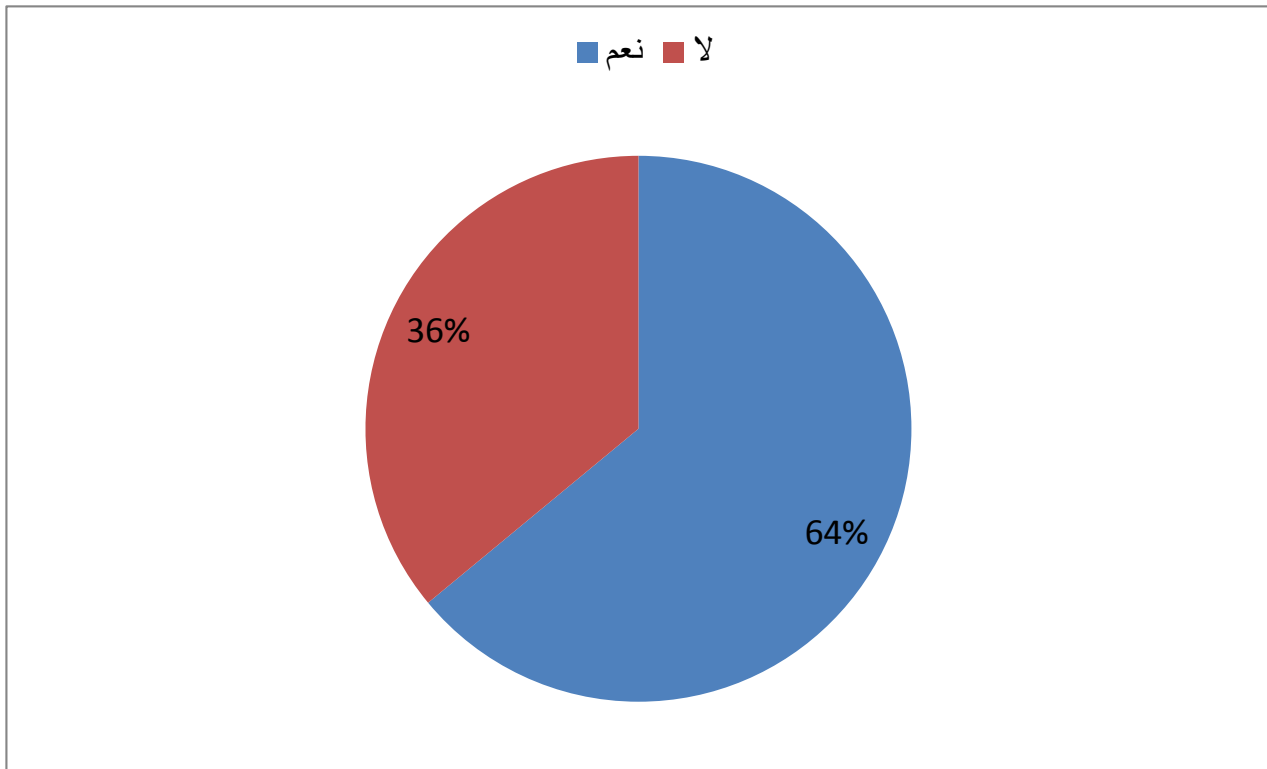
يتضح من خلال هذا الجدول ان اغلبية المبحوثين يرون ان المدير القائد ينظر طبيعة مسؤولية جماعية بالشكل كبير اتجاه حوادث العمل وكما أيضا يهتم بالمسؤولية فردية.

### المحور الثالث: طبيعة الأداء المهني السائد داخل مؤسسة ENIEM

الجدول رقم 16: مدى تنظيم المؤسسات الاقتصادية دورات تكوينية من عدمه.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 32      | 64%    |
| لا         | 18      | 36%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

الشكل رقم 16: مدى تنظيم المؤسسات الاقتصادية دورات تكوينية من عدمه.



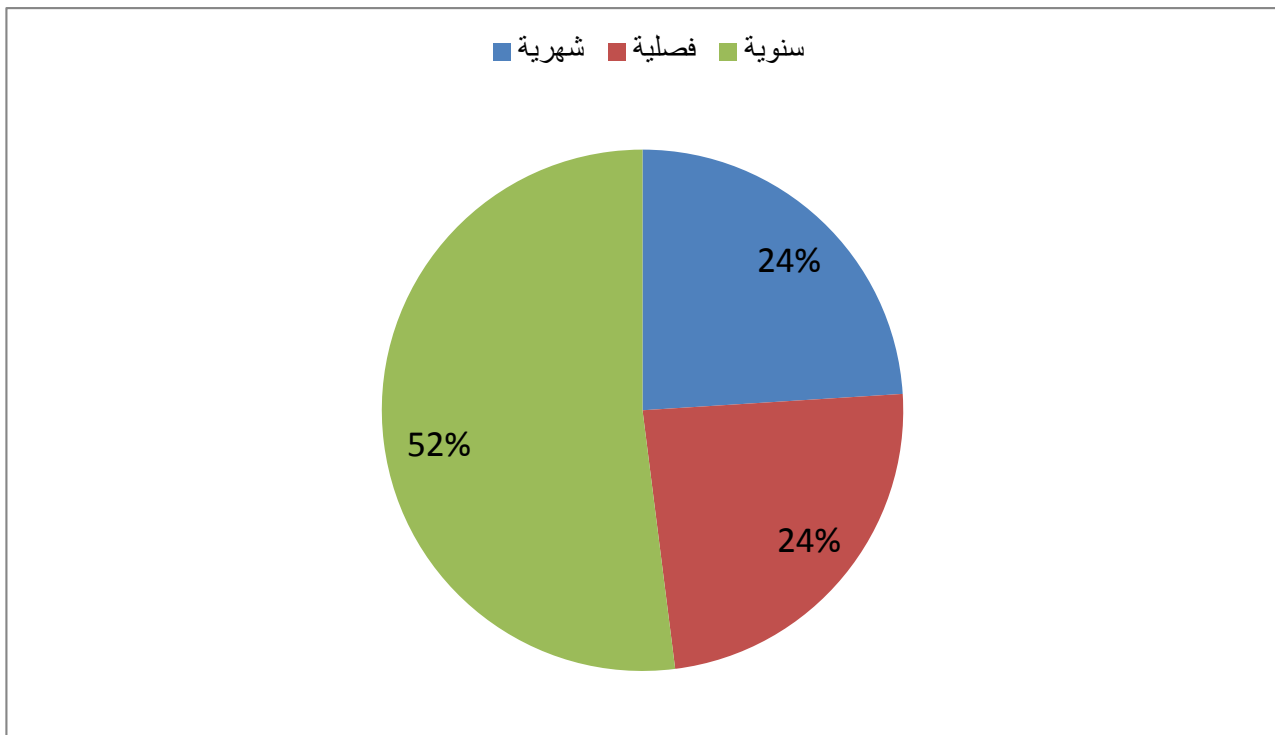
من خلال هذا الجدول رقم (16) نلاحظ ان عينة المبحوثين أجابوا بنعم تقدر نسبة 64% ثم تليها نسبة 36% الذين اجابوا بـ "لا".

ومن خلال هذا تحليل نستنتج ان المؤسسة تنظم دورات تكوينية حسب فئة التي اجابوها بنعم بنسبة 64% وهذا دليل على ان مؤسسة تدعم عمالها وتقدم دورات تكوينية لتدريب وتحسين مستوى أداء أعمالهم للعمال.

**الجدول رقم 17: يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية مخصصة لتحسين الاداء العمال.**

| الاحتمالات | تكرارات | النسبة |
|------------|---------|--------|
| شهرية      | 8       | 23%    |
| فصلية      | 8       | 24%    |
| سنوية      | 17      | 52%    |
| مجموع      | 33      | 100%   |

**الشكل رقم 17: يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية مخصصة لتحسين الاداء العمال.**



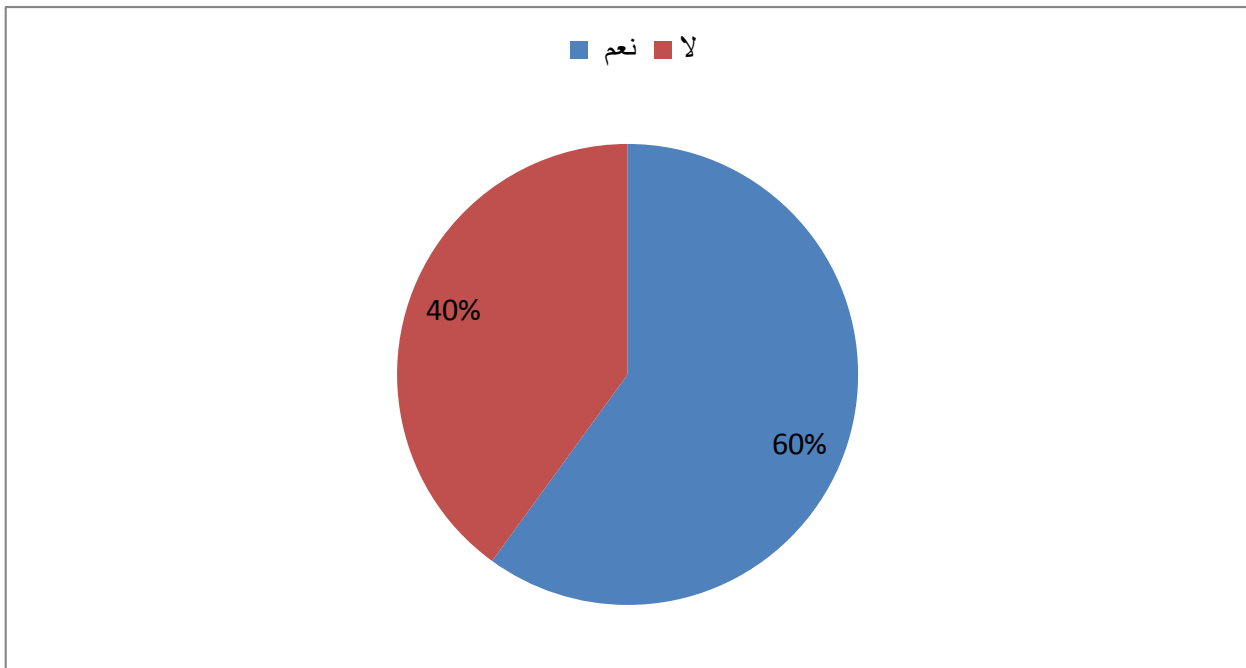
من خلال هذا الجدول يتضح ان اهم الدورات التكوينية التي تنظمها المؤسسة نجد دورة سنوية بأكبر نسبة والتي تقدر بـ 52% ثم تليها دورتين شهرية وفصلية بنسبة 24%، وهناك من أجابوا بـ "لا" تقدر نسبتهم بـ 17% حيث يقولون ان المؤسسة لا تضم دورات تكوينية.

يتضح من خلال هذا الجدول ان فعلا المؤسسة تقوم بتنظيم الدورات التكوينية سنويا بشكل كبير وايضا تنظم دورة شهرية وفصلية.

#### الجدول رقم 18: يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية المخصصة

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 30      | 60%    |
| لا         | 20      | 40%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

#### الشكل رقم 18: يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية المخصصة



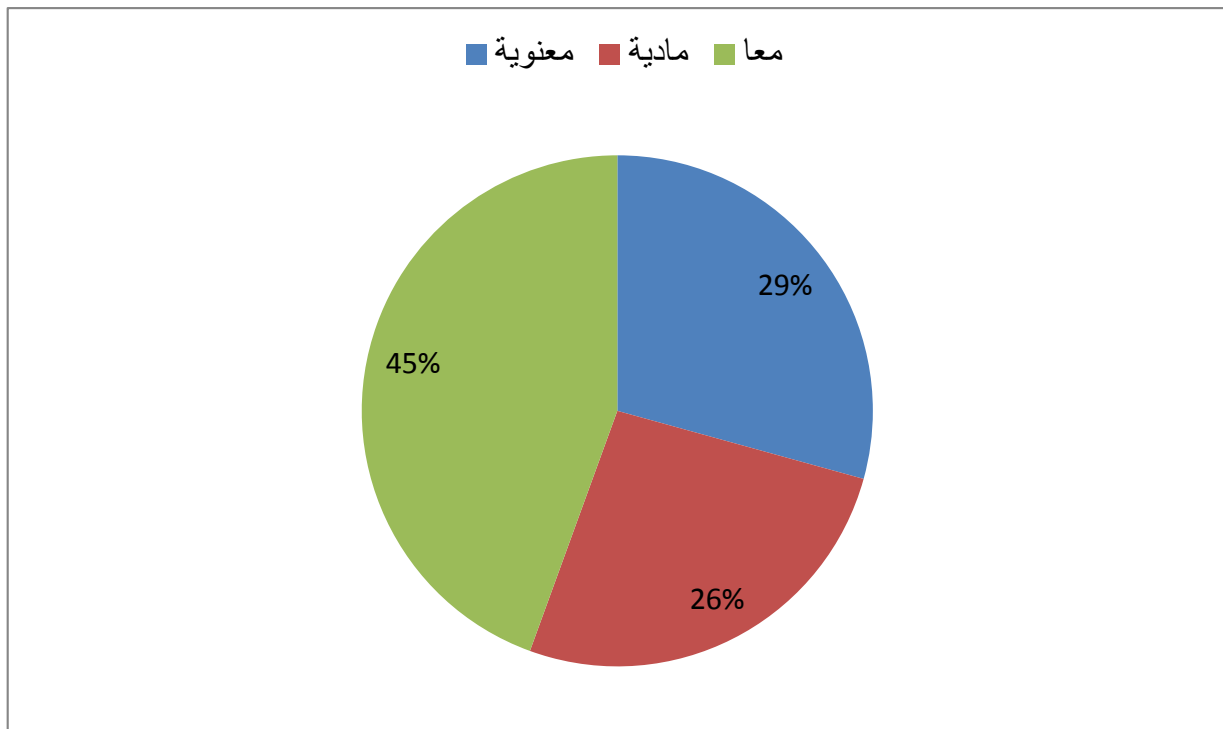
من خلال الجدول رقم (18) يتضح ان المؤسسة تخصص مكافئات للعمال عند تحسين أدائهم، فنلاحظ في هذا الجدول ان هناك اغلبية المبحوثين اجابوا بنعم وهي تعتبر نسبة كبيرة تقدر بـ 60% واما الآخرون اجابوا بلا والتي تقدر نسبتهم بـ 40%.

فمن خلال هذا التحليل نجد ان المؤسسة فعلا تخصص مكافئات للعمال عند تحسين أدائهم، نظرا لعدد العينة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 60%.

**الجدول رقم 19: يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال عند تحسين مستوى أدائهم.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| معنوية     | 10      | 29%    |
| مادية      | 9       | 26%    |
| معا        | 15      | 44%    |
| مجموع      | 34      | 100%   |

**الشكل رقم 19: يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال عند تحسين مستوى أدائهم.**



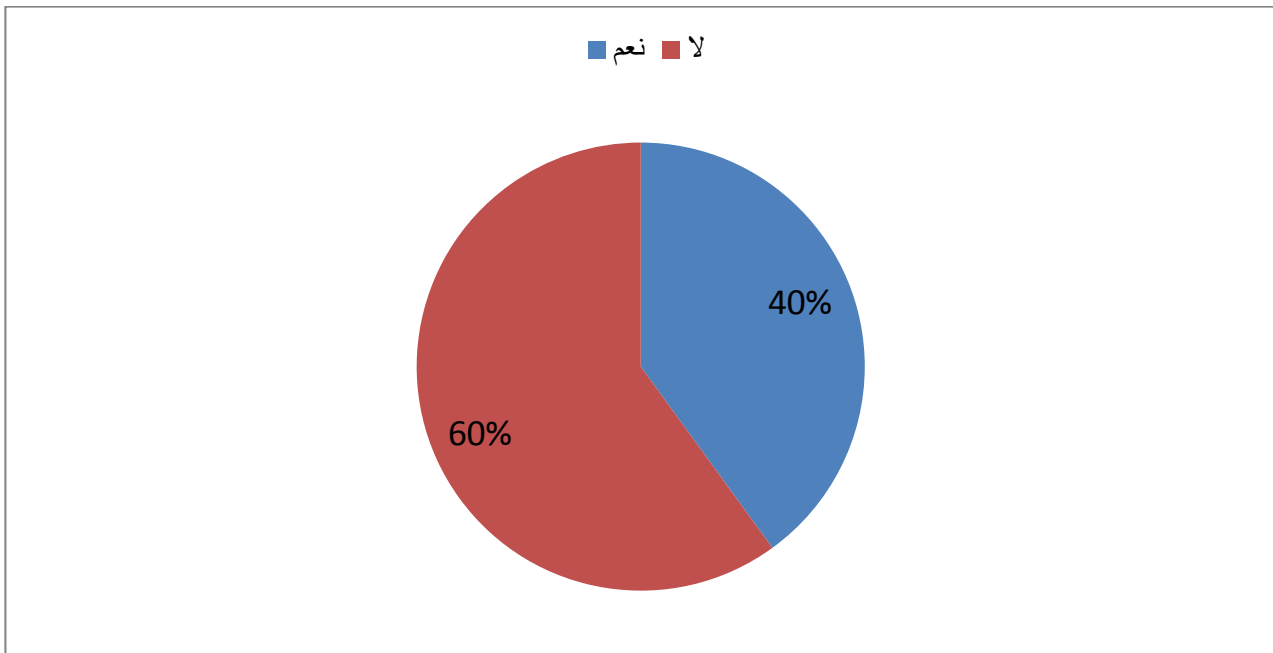
من خلال الجدول رقم (19) نجد نسبة 44% بالنسبة للمكافئات (معنوية ومادية) ثم تليها نسبة 29% من المكافئات المعنوية وأخيرا المكافئات المادية بنسبة 26%.

ومنه نستنتج ان أفراد العينة الذين أجابوا بمكافئات التي تقدمها المؤسسة للعمال من اجل تحسين أدائهم المهني هنا مكافئات المعنوية التي تتمثل في حسن المعاملة، التفهم بينهم كما تخصص المؤسسة أيضا المكافئات المادية للعمال من أجل تحسين الأداء المهني وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم 20: مدى رضا العمال على الأجرة التي يتقاضاها مقارنة بالمهنة التي يمارسها.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 20      | 40%    |
| لا         | 30      | 60%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

الشكل رقم 20: مدى رضا العمال على الأجرة التي يتقاضاها مقارنة بالمهنة التي يمارسها.



نلاحظ من الجدول رقم (20) ان نسبة الذين اجابوا بـ"لا" (انهم غير راضين) تقدر بـ 60% وهذا مقارنة بالمهنة التي يمارسونها، اما المبحوثين الذين أجابوا بأنهم راضين على الأجرة التي يتقاضونها وفقا للمهنة التي يمارسونها فقدرت بـ 40%.

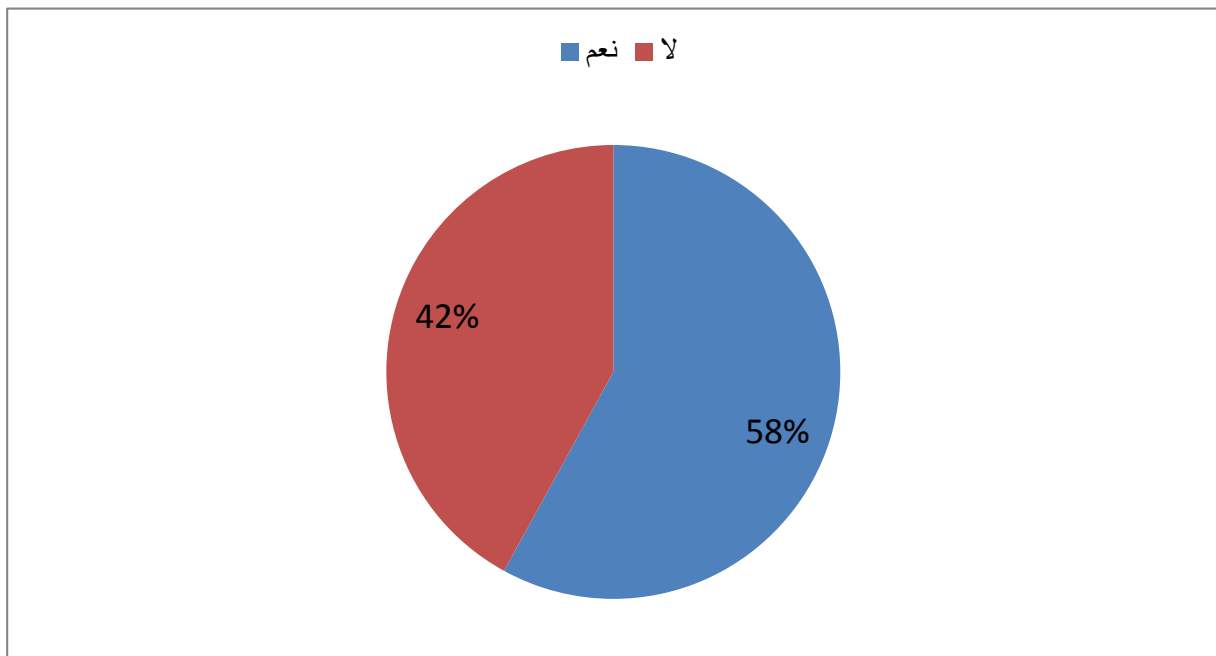
ومن خلال هذا التحليل نستنتج ان هناك العمال غير راضين على الأجرة التي يتقاضونها مقارنة بالمهنة التي يمارسونها، كما ان هناك من العمال راضين بالأجرة التي يتقاضونها وفق المهنة التي يمارسونها لكن بشكل قليل.

فالمؤسسة تقوم بإعطاء الأجر لعمالها وفق المهنة التي يمارسونها وهذا نظرا لنسبة الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا".

**الجدول رقم 21: يوضح مدى توفير المؤسسة ENIEM لاحتياجات العمال المهنية.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 29      | 58%    |
| لا         | 21      | 42%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 21: يوضح مدى توفير المؤسسة ENIEM لاحتياجات العمال المهنية.**



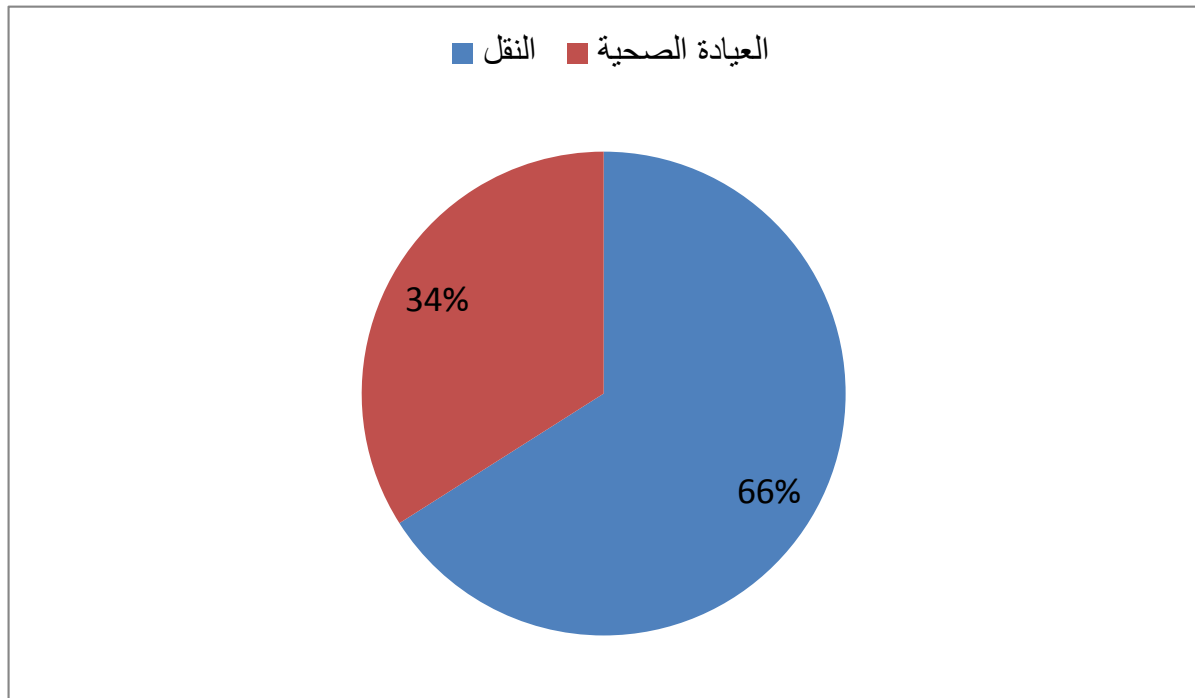
من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان الأفراد المبحوثين يرون ان المؤسسة توفر كل احتياجاتهم المهنية بنسبة %58 وهناك من يرون عكس ذلك بنسبة %42.

من هذه النتائج نستنتج ان المؤسسة فعلا تسعى لتوفير كل احتياجات المهنية للعمال وهذا من دليل نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم"، كما نلاحظ أيضا ان هناك العمال اجابوا انهم لا تتوفر المؤسسة كل احتياجات المهنية.

**الجدول رقم 22: يوضح طبيعة الحاجيات التي توفرها المؤسسة الاقتصادية ENIEM للعمال.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| النقل      | 19      | %56    |
| عيادة صحية | 10      | %34    |
| المجموع    | 29      | %100   |

**الشكل رقم 22: يوضح طبيعة الحاجيات التي توفرها المؤسسة الاقتصادية ENIEM للعمال**



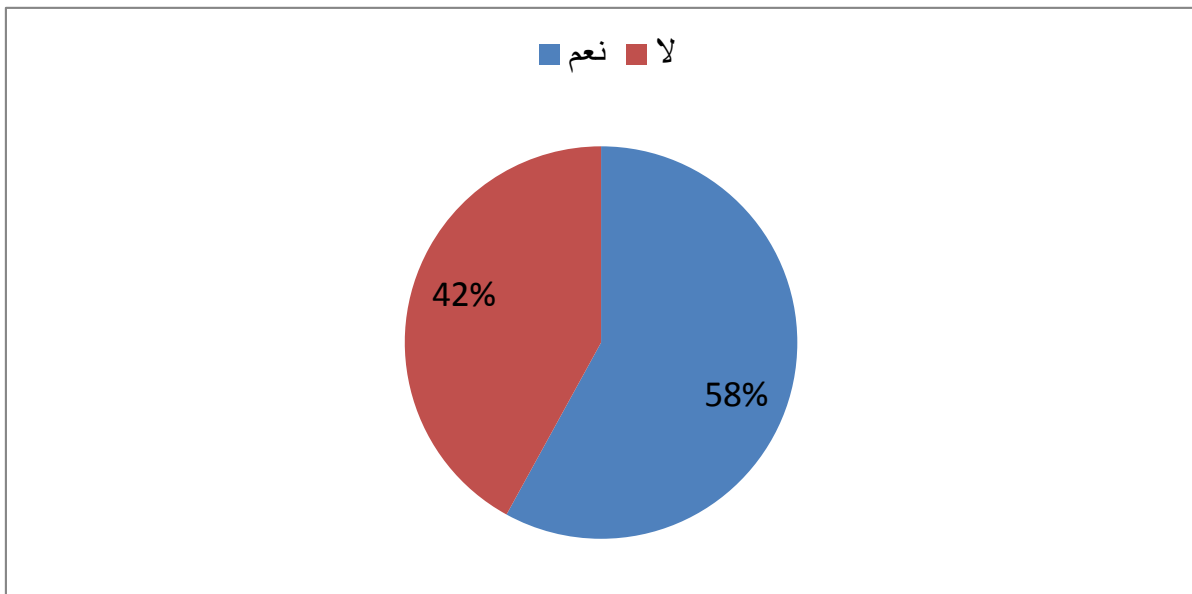
من خلال هذا الجدول رقم 22 نلاحظ ان نسبة الافراد الذين اجابوا بنعم اختاروا الاحتمالات، حيث نجد أعلاه نسبة 56% ان المؤسسة توفر وسائل النقل، اما نسبة 34% اختارت عيادة صحية، اما باقي الأفراد المقدره بـ 21 من عينة المبحوثين اجابوا بأن المؤسسة لا توفر لهم الاحتياجات المهنية.

من خلال هذا الجدول يتضح ان المؤسسة توفر لهم إمكانيات واحتياجات التي تتمثل النقل وعيادة صحية، فحسب ما أجابوا به العينة فالمؤسسة تسعى دائما لتحقيق وتلبية حاجيات العمال من أجل تحسين أدائهم لتحقيق أهدافها وارباحها.

**الجدول رقم 23: مدى مساهمة نظام تقييم الأداء على تحفيز العمال وتطوير أدائهم كن عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 29      | 58%    |
| لا         | 21      | 42%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 23: مدى مساهمة نظام تقييم الأداء على تحفيز العمال وتطوير أدائهم من عدمه.**



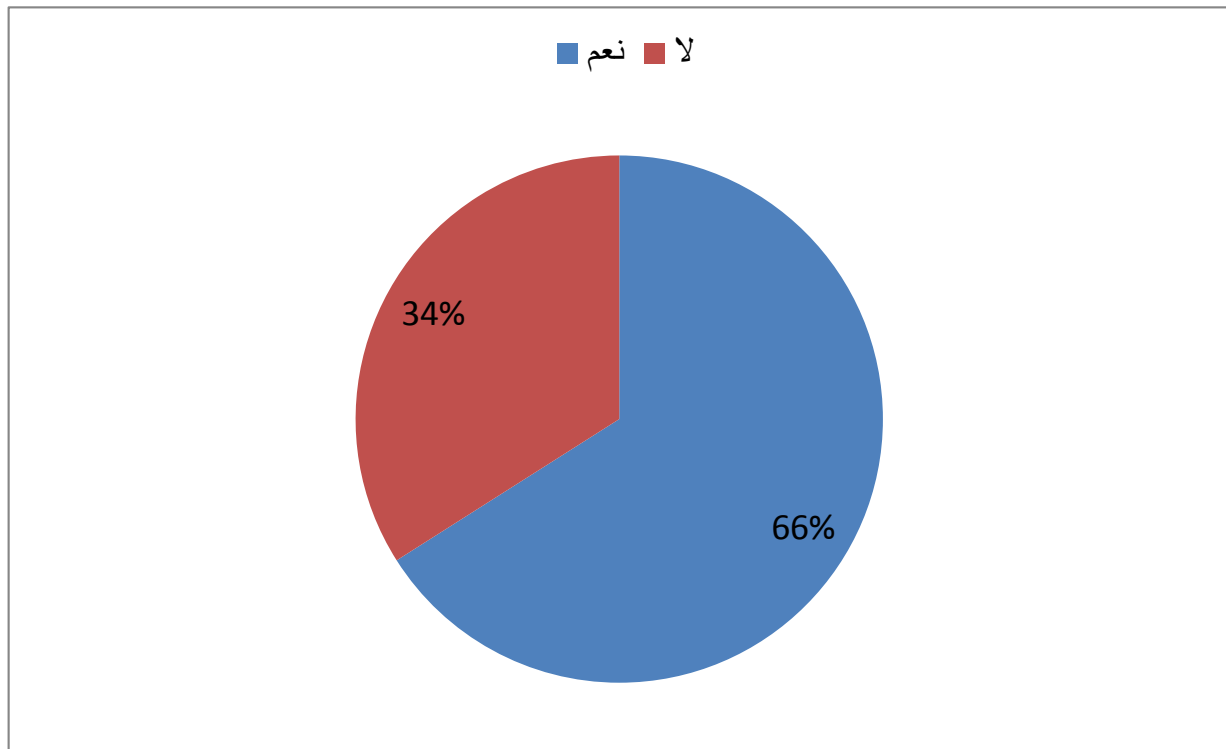
من خلال الجدول رقم 23 نجد ان نسبة الافراد المبحوثين بنسبة %58 اجابوا بان نظام التقييم يساهم على تحفيز العمال وتطوير أدائهم، ونسبة %42 ترى عكس ذلك.

فمن هنا يتضح ان نظام تقيي الأداء في المؤسسة تساهم على تحفيز العمال كذلك تطوير أدائهم وهذا يعتبر عامل إيجابي للعمال من اجل تحسين اداءه وتطوير عمله.

**الجدول رقم 24: مدى مساهمة طريقة معاملة المدير للعمال في الرفع من انتاجية العمل.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 33      | %66    |
| لا         | 17      | %34    |
| المجموع    | 50      | %100   |

**الشكل رقم 24: مدى مساهمة طريقة معاملة المدير للعمال في الرفع من انتاجية العمل.**



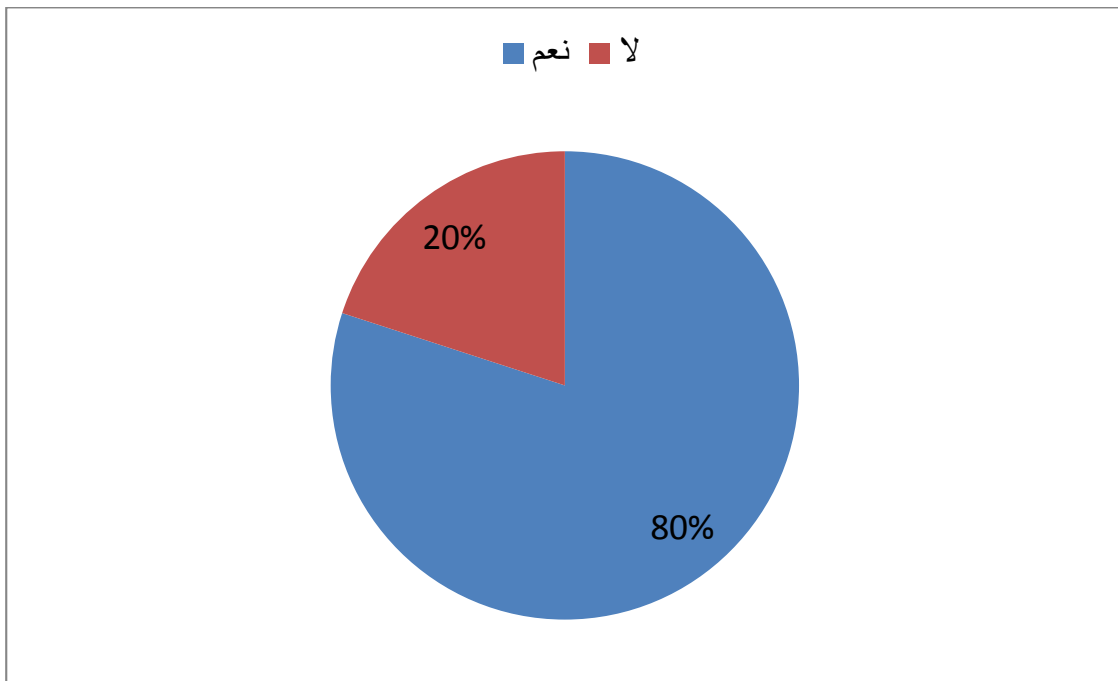
من خلال هذا الجدول رقم 24 نلاحظ ان معاملة المدير للعمال يدفعه لرفع من انتاج المؤسسة حيث نجد ان معظم المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة 66%، وهناك نسبة 17% من الذين اجابوا ان معاملة المدير لا تدفع العامل رفع الإنتاج.

من قراءتنا لهذا الجدول نرى ان معاملة المدير للعمال يمكن ان يدفعهم لرفع انتاج المؤسسة وهذا ما نجده عند النسبة 66% الذين اجابوا بنعم، فالقائد يقوم بحسن المعاملة مع عماله من أجل تحقيق الإنتاج والأرباح للمؤسسة.

**جدول رقم 25: مدى تكفل المؤسسة بالعمال أثناء تعرضهم لحادث في العمل.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 40      | 80%    |
| لا         | 10      | 20%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 25: مدى تكفل المؤسسة بالعمال أثناء تعرضهم لحادث في العمل.**



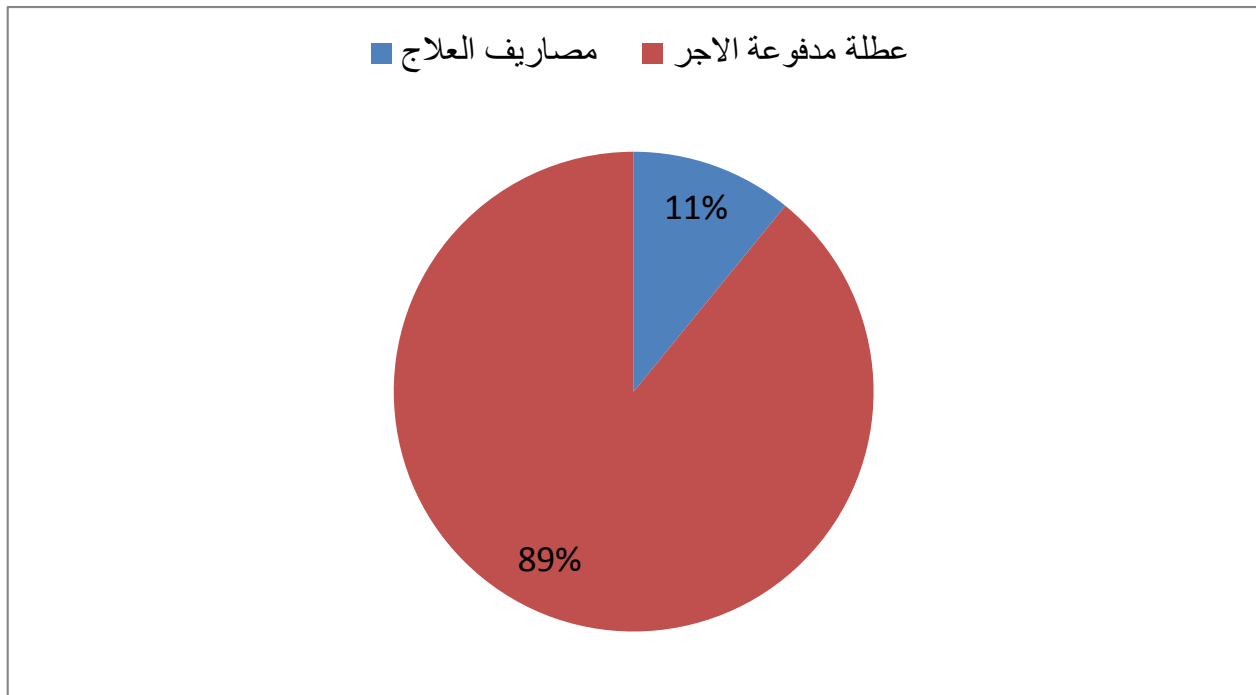
يتضح من الجدول رقم 25 ان نسبة 80% من الأفراد المبحوثين أجابوا بنعم أي ان اثناء تعرض العامل لحادث في عمل المؤسسة هي من تتكفل بذلك، كما نجد من أجابوا بلا بنسبة 20% أي اثناء تعرض العامل لحادث في عمل داخل المؤسسة لا تتكلف بهم.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج ان المؤسسة تتكفل بالعامل اثناء تعرضه لحادث عمل داخل المؤسسة بنسبة كبيرة، وهذا ما نجده عند الأفراد الذي اجابوا بنعم بنسبة 80% حيث تهدي لهم عطلة مدفوعة الاجر مع تكفل بمصاريف علاجهم.

**الجدول رقم 26: يبين كيفية تكفل المؤسسة بالعامل أثناء حادث في العمل.**

| الاحتمالات        | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| مصاريف العلاج     | 5       | 11,11% |
| عطلة مدفوعة الأجر | 40      | 88,88% |
| المجموع           | 45      | 100%   |

**الشكل رقم 26: يبين كيفية تكفل المؤسسة بالعامل أثناء حادث في العمل.**



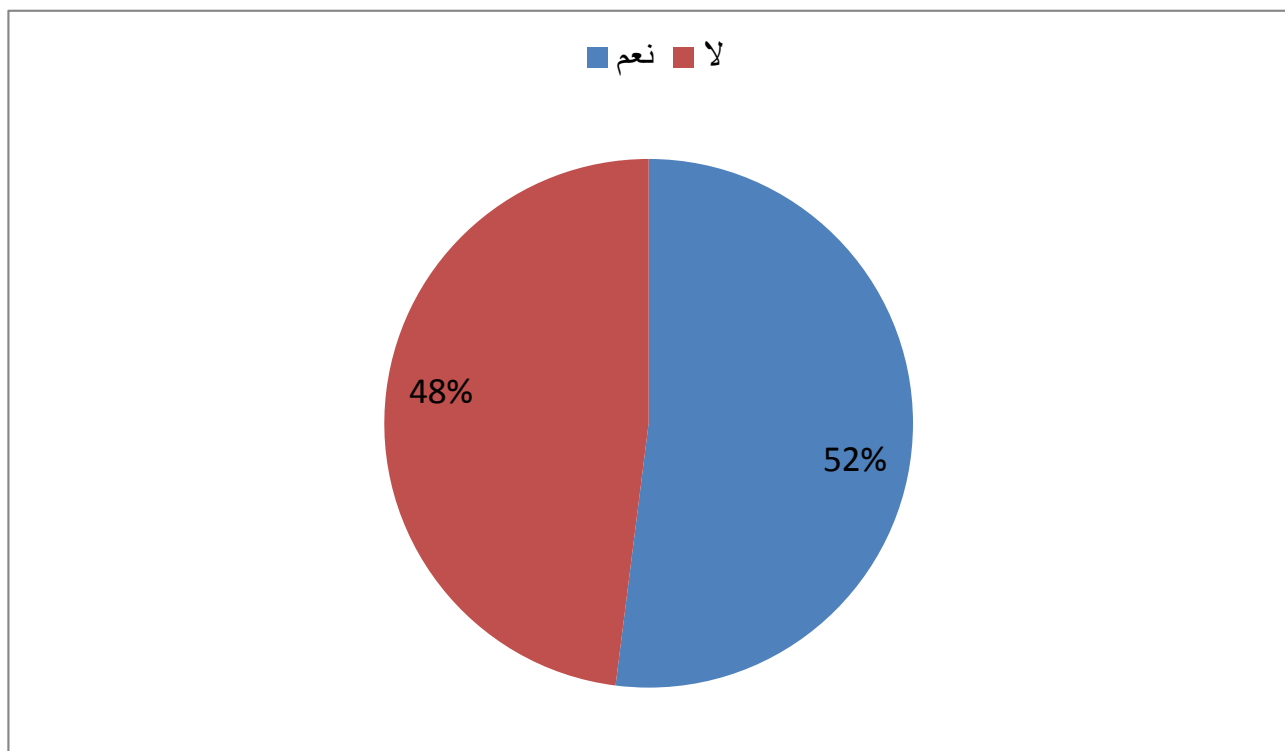
من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ ان نسبة 88,88% من العمال أجابوا بأن المؤسسة تتكفل بهم أثناء تعرضهم لحادث في العمل، وذلك عن طريق عطلة مدفوعة الأجر مقابل 11,11% الذين أجابوا بأن المؤسسة تتكفل بمصاريف العلاج.

ومنه نستنتج ان المؤسسة تتكفل بعمالها أثناء الحوادث عن طريق عطلة مدفوعة الأجر بدل مصاريف العلاج لأنها من قوانين المؤسسة، كذلك اهتمامها بصحة العمال وراحتهم.

**الجدول رقم 27: يبين ان كان العمال يواجهون مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 26      | 52%    |
| لا         | 24      | 48%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 27: يبين ان كان العمال يواجهون مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل.**



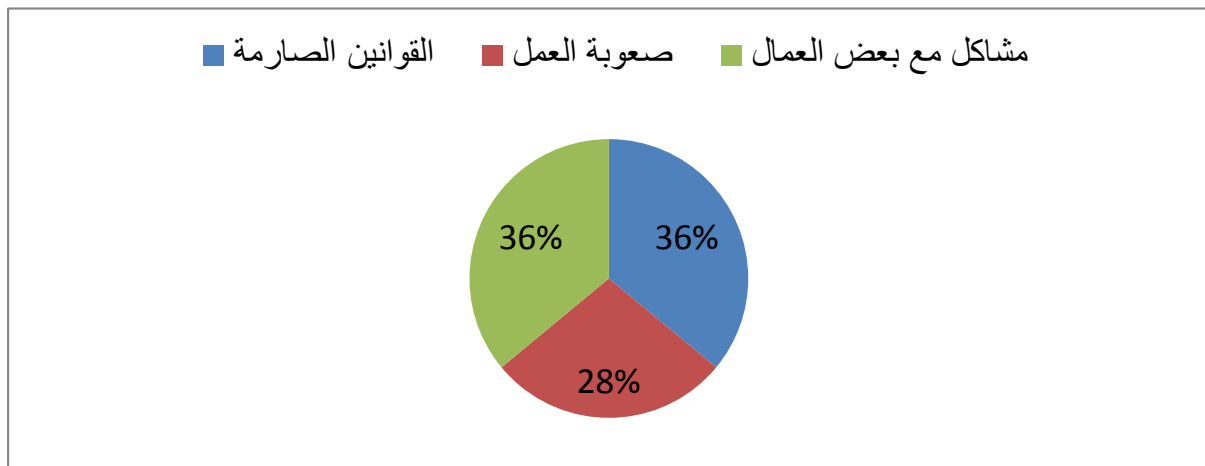
من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ ان نسبة 52% من العمال اجابوا بأنهم يواجهون مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل، مقابل 48% من العمال اجابوا بعدم مواجهة أي مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل.

ومنه نستنتج ان العمال الذين يواجهون الصعوبات والمشاكل في أعمالهم غالبا ما يكونون جدد ف يميدان العمل وقلة خبرتهم المهنية او مشاكل مع الإدارة، مما يعجز تحسن أدائهم وعدم احساسهم بالحرية في عملهم، عكس فئة الذين أجابوا بعدم مواجهة المشاكل فهم ربما ذو خبرة ومعرفة لطريقة تأدية الاعمال والقوانين التي تسير وفقها الإدارة.

**الجدول رقم 28: يبين طبيعة المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة عند تأدية عملهم.**

| الاحتمالات          | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| القوانين الصارمة    | 15      | 35,71% |
| صعوبة العمل         | 12      | 28,57% |
| مشاكل مع بعض العمال | 15      | 35,71% |
| المجموع             | 42      | 100%   |

**الشكل رقم 28: يبين طبيعة المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة عند تأدية عملهم.**



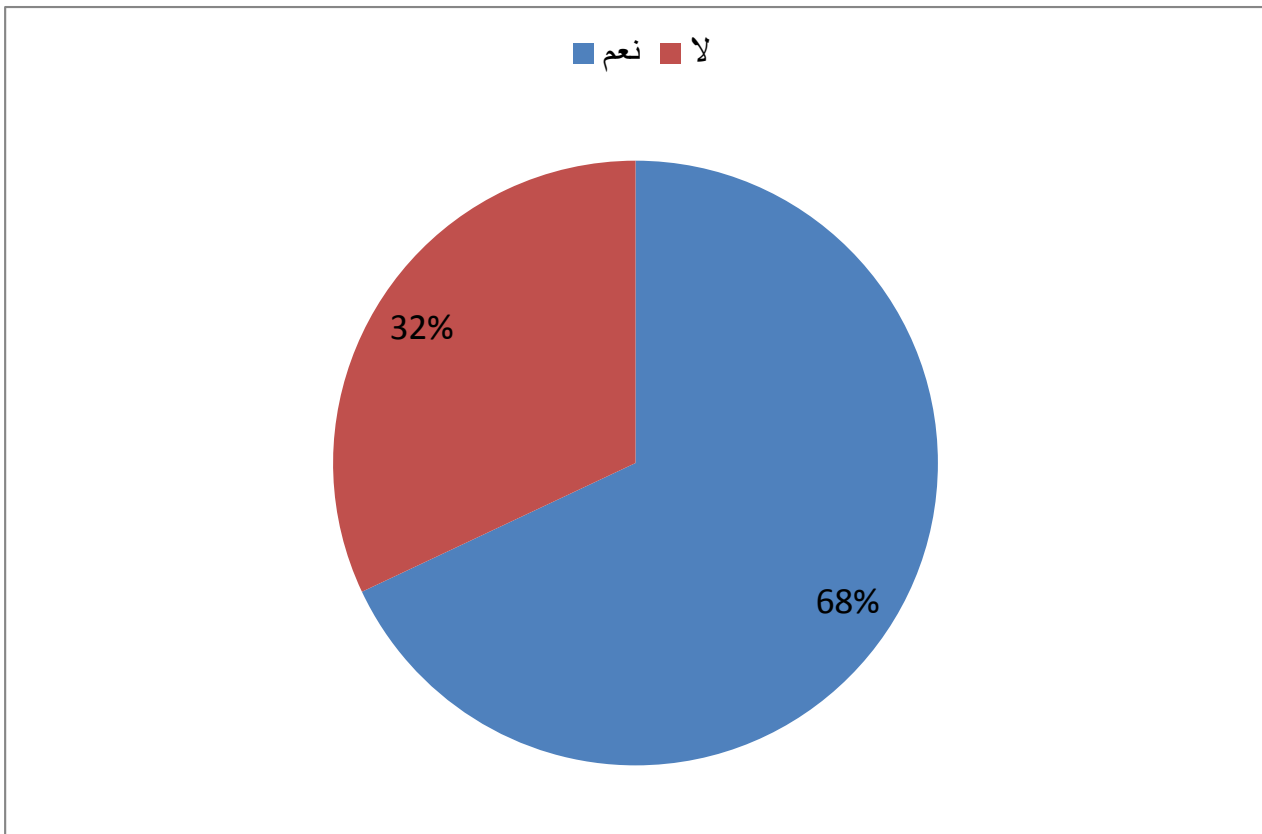
من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ ان نسبة 35,71% من العمال اجابوا ان سبب تلقيهم للمشاكل والصعوبات عند تأدية مهامهم هي القوانين الصارمة وأيضا مشاكل مع بعض العمال بنفس النسبة 35,71%، وأخيرا صعوبة العمل بنسبة 28,57%.

ومنه نستنتج ان القوانين الصارمة في المؤسسة لا تجعل العامل يشعر بالحرية في عمله ولا الابداع فيه، وأيضا المشاكل مع بعض العمال تخلق العداوة والحسد فيما بينهم مما يؤدي إلى ضعف أدائهم.

**الجدول رقم 29: يبين مدى تقييم القائد لأداء المرؤوسين من عدمه .**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 34      | 68%    |
| لا         | 16      | 32%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 29: يبين مدى تقييم القائد لأداء المرؤوسين من عدمه .**



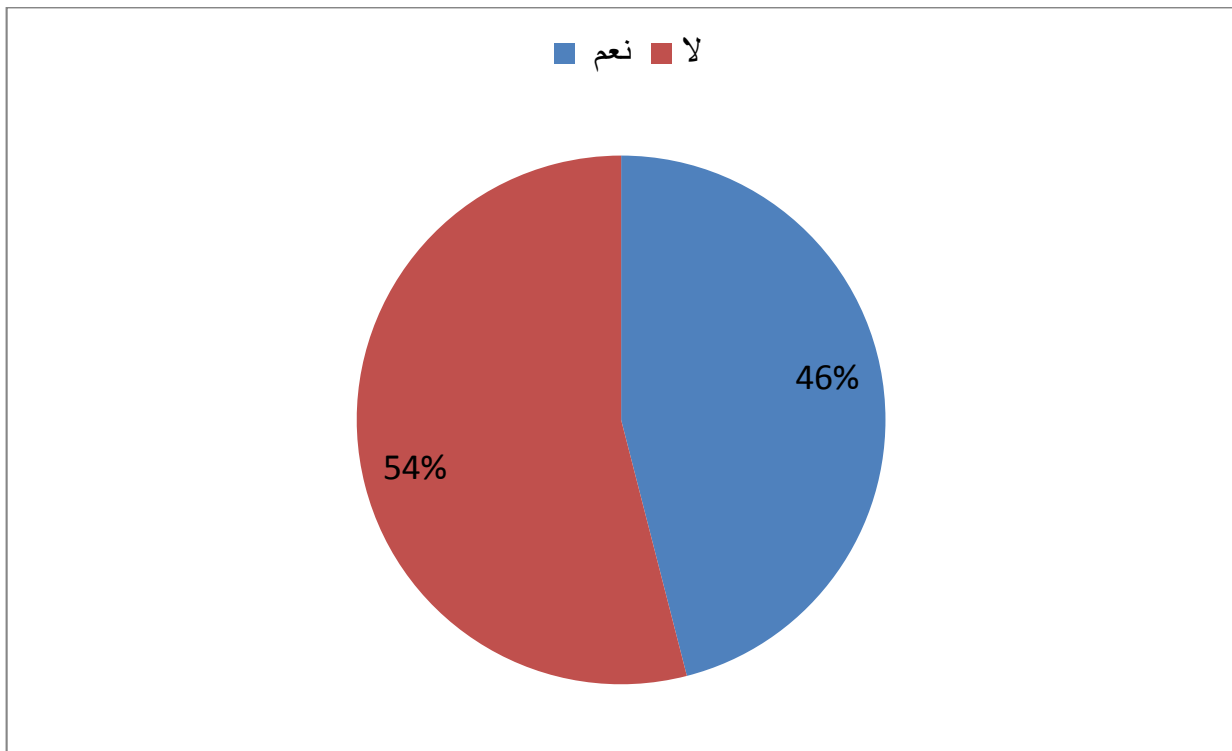
نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 بأن أغلبية العمال أجابوا بأن هناك تقييم أداء من طرف قائدهم وذلك بنسبة 68%، مقابل 32% من الذين أجابوا بعدم وجود تقييم للأداء من طرف القائد.

ومن هنا نستنتج ان القائد في هذه المؤسسة يقوم بتقييم أداء عماله وهذا من أجل تحسين عمل عماله، وابداعهم في العمل والجودة فيه والالتزام بالمواعيد والميزانية وهذا ما يعكس إيجاباً على المؤسسة وعلى أداء عمالها.

**الجدول رقم 30: يبين مدى اشراك العمال في عملية صنع القرارات من عدمه .**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 23      | 46%    |
| لا         | 27      | 54%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 30: يبين مدى اشراك العمال في عملية صنع القرارات من عدمه .**



نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 ان اغلبية العمال أجابوا بأنه يتم اشراكهم في عملية صنع القرارات وذلك بنسبة %54، عكس %46 الذين أجابوا بعدم اشراكهم في عملية صنع القرارات.

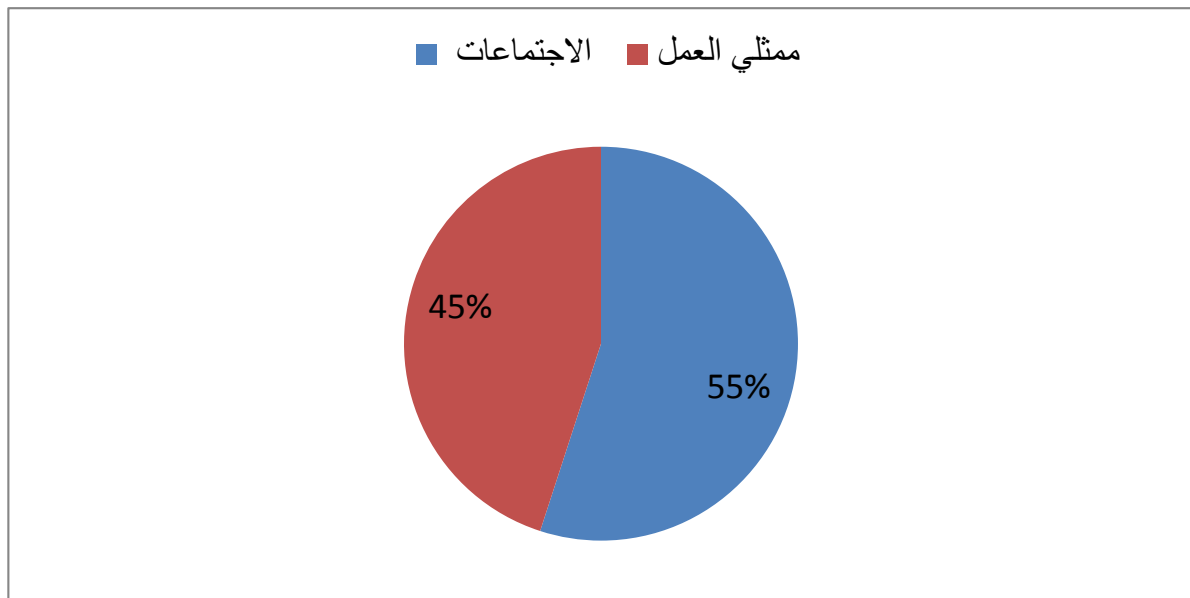
ومنه نستنتج انه يتم اشراك العمال في عملية صنع القرارات وهذا راجع إلى النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة والذي يهتم بمشاركة المرؤوسين في شؤون الاعمال، لأن مشاركة العامل في صنع القرار يجعله يحس بالانتماء الى الجماعة ورفع الروح المعنوية عنده مما يجعله يتفاعل مع عمله ويقوم به بإتقان.

اما العمال الذين اجابوا بلا فهذا راجع الى منصبهم لأن هناك مناصب لا تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات.

### الجدول رقم 31: يبين كيفية اشراك العمال في عملية العمال لصنع القرارات

| الاحتمالات          | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| من خلال الاجتماعات  | 16      | %65,17 |
| من خلال ممثلي العمل | 13      | %44,82 |
| المجموع             | 29      | %100   |

### الشكل رقم 31: يبين كيفية اشراك العمال في عملية العمال لصنع القرارات



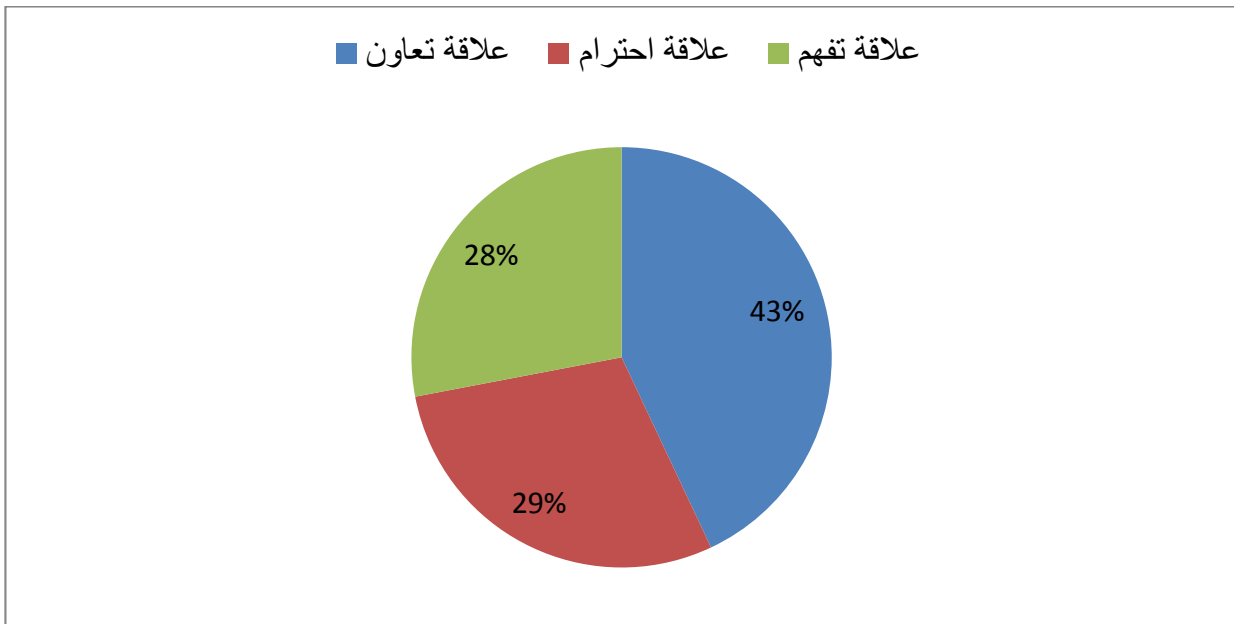
نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم 31 وحسب إجابة أغلبية العمال فأفضل وسيلة لمشاركة العمال في عملية القرار هي الاجتماعات بنسبة 65,17% ثم تليها 44,82% من طرف ممثلي العمل.

ومنه نستنتج ان مشاركة العامل في صنع القرارات عن طريق الاجتماعات هيا أفضل وسيلة من ممثلي العمل، فعندما يشارك في الاجتماع تكون له حرية اقتراح ما يريد من قرارات كما تزيد من ثقته بنفسه، وذلك من خلال احساسه بأن المؤسسة أعطت له قيمة فكل هذا سيعكس على المؤسسة إيجابا.

### الجدول رقم 32: يبين طبيعة العلاقة بين القائد والعمال في العمل.

| الاحتمالات   | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| علاقة تعاون  | 38      | 43%    |
| علاقة احترام | 26      | 29%    |
| علاقة تفهم   | 25      | 28%    |
| المجموع      | 89      | 100%   |

### الشكل رقم 32: يبين طبيعة العلاقة بين القائد والعمال في العمل.



نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 ان أغلبية العمال أجابوا بأن طبيعة العلاقة بينهم وبين قائدهم هي علاقة تعاون بنسبة %43، ثم تليها علاقة احترام بـ %29 وأخيرا علاقة تفهم بنسبة %28.

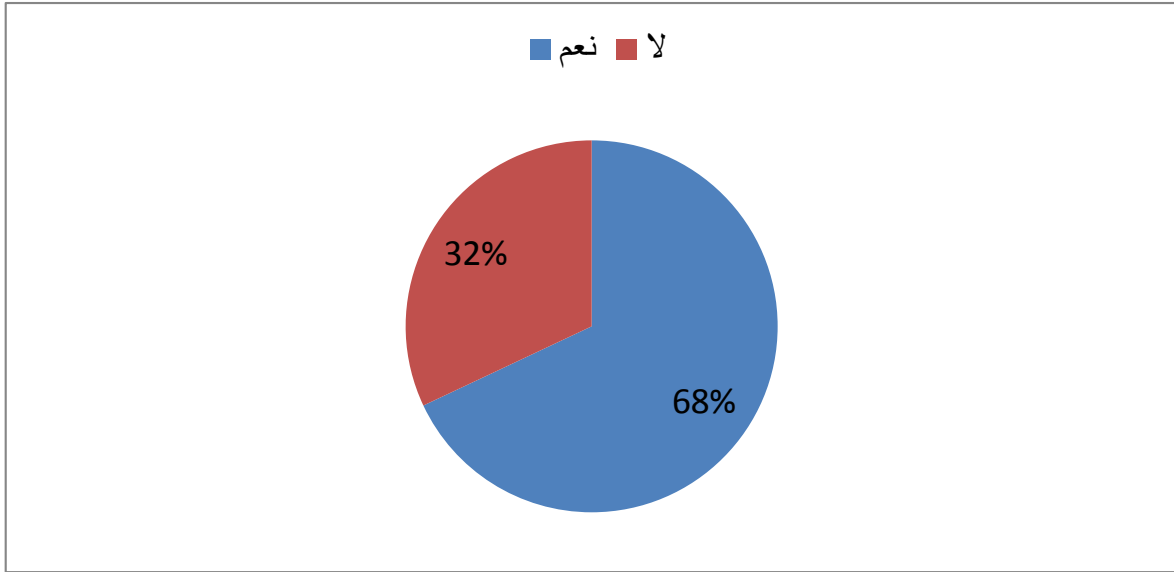
ومنه نستنتج ان علاقة القائد مع العمال هي علاقة تعاون، وهذا راجع إلى قدرة القائد على بناء علاقات طبيعية مع عماله مبنية على التعاون والتي تعتبر نوع من التحفيز المعنوي وشعور العامل بالانتماء لعمله، وكل هذا سينعكس على الأداء الجيد في العمل.

وهناك من اجابوا بوجود علاقة احترام بين القائد وبين العمال فالاحترام يعد عنصر مهم في بناء العلاقات، فلا يمكن ان يكون تعاون بلا احترام وكما لا يمكن ان يكون الاثنان بلا علاقة تفهم فكل العلاقات مترابطة فيما بينها.

**الجدول رقم 33: يبين مدى مساهمة استراتيجية اتصالية المتبعة من طرف القائد بمؤسسة ENIEM في تحسين الاداء المهني للعمال .**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 34      | %68    |
| لا         | 16      | %32    |
| المجموع    | 50      | %100   |

الشكل رقم 33: يبين مدى مساهمة استراتيجية اتصالية المتبعة من طرف القائد بمؤسسة ENIEM في تحسين الاداء المهني للعمال .



نلاحظ من خلال الجدول رقم 33 ان اغلبية العمال أجابوا بأن هناك استراتيجية اتصالية متبعة من طرف القائد بالعمال ف يتحسين الأداء وذلك بنسبة 68%، عكس 32% الذين أجابوا بعدم وجود استراتيجية اتصالية.

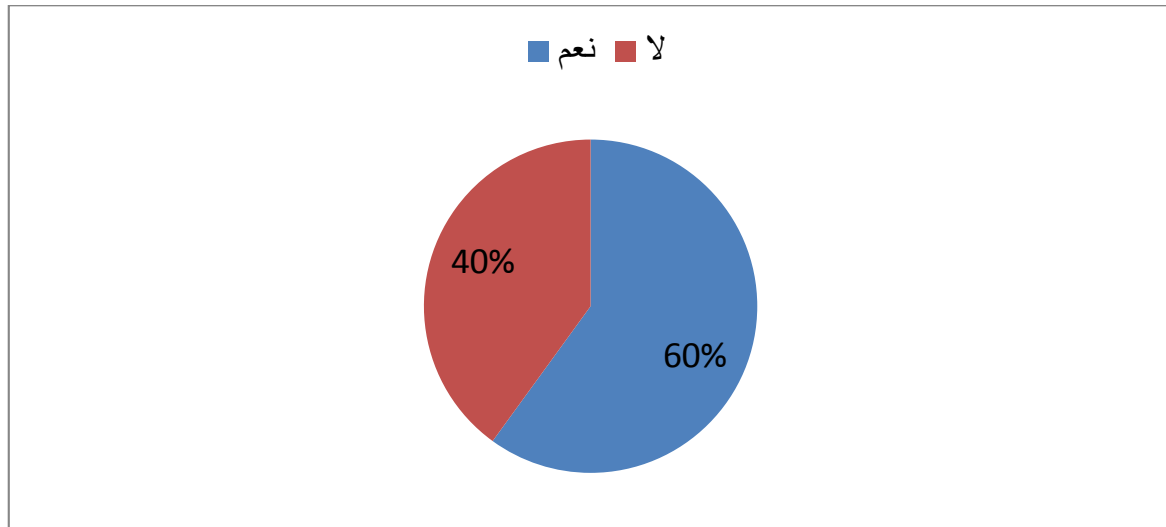
ومنه نستنتج ان الاتصال يشكل العصب المحرك لأية مؤسسة على اعتباره ويعمل على تفعيل آليات جداول المعلومات وتبادلها بين الفاعلين في الفضاء المؤسسي، ما من شأنه ان يعزز المشاركة والتفاعل الإيجابي من خلال تدعيم التحاور والنفاس وتعزيز الانتماء الى المنظمة، كما يساهم على نشر ثقافة المنظمة وتوضيح خططها الاستراتيجية وإرساء الأمان الوظيفي الذي يعزز أداء العمال. وهذا حسب ما اكده السيد مصباح أمين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد مصباح أمين، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم 34: يبين مدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل مع العمال من عدمه.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 28      | 66%    |
| لا         | 22      | 44%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

الشكل رقم 34: يبين مدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل مع العمال من عدمه.



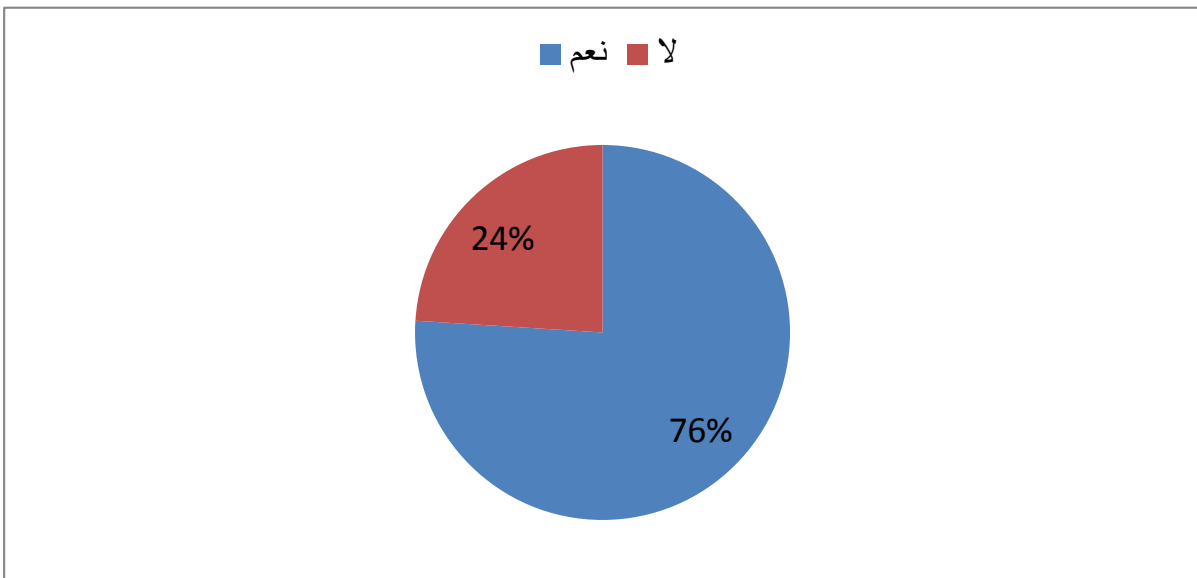
نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العمال أجابوا باعتماد المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل وذلك بنسبة 56% مقابل 44% الذين أجابوا بعدم الاعتماد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل.

ومنه نستنتج ان القائد يعتمد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل وهذا راجع لأهميتها فهي تعتبر جوهر العمل مع العمال، والتي تتم عن طريق الحوار والتفاعل اللفظي والتعاون بين أعضاء الجماعة وتبادل وجهات النظر بينهم والتي تبقى هي أساس الشعور بالحرية والمساواة.

## الجدول رقم 35: يبين مدى مساهمة المعاملة الطيبة للعمال بتحسين أداء العمال.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 38      | 76%    |
| لا         | 12      | 24%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

## الشكل رقم 35: يبين مدى مساهمة المعاملة الطيبة للعمال بتحسين أداء العمال.



نلاحظ من خلال هذا الجدول 35 ان اغلبية إجابات العمال أكدوا أن المعاملة الطيبة من طرف القائد تزيد من تحسن أداء العمال بنسبة 76%، مقابل 24% الذين يرون ان المعاملة الطيبة من طرف القائد لا تزيد من تحسين أداء العمال.

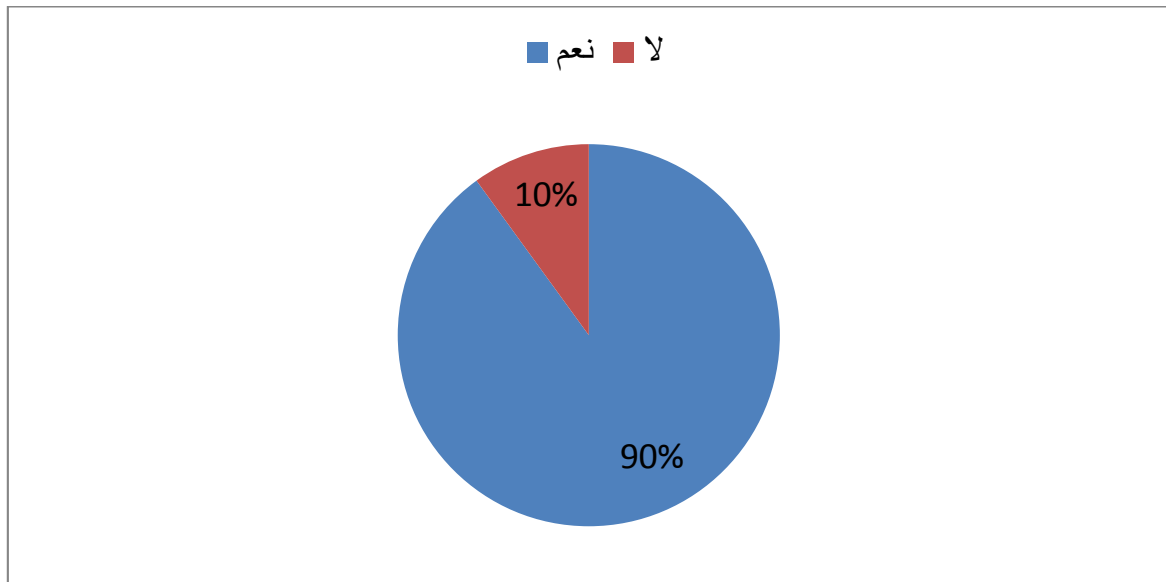
ومن هنا نستنتج ان للقائد دور فعال في تحسين أداء العمال وذلك من خلال معاملته الطيبة معهم وتكوين علاقات الاحترام والتفهم معهم، أيضا عندما يقيم القائد بعماله يخلق لهم ظروف عمل ملائمة وتزيد المعاملة الحسنة من طرف القائد من التعاون في العمل والتي ستؤثر بشكل كبير على نفسية العامل، وذلك من خلال نشر روابط التعاون والمحبة ما يؤدي الى ارتفاع الطاقة الإيجابية والمعنوية داخل المؤسسة والتي ستنعكس على الإنتاجية والعمال معا.

اما الفئة الذين يرون ان معاملة القائد لا تزيد من تحسين أدائهم فهذا راجع الى رغبته لوجود عوامل أخرى كالأجرة وما ستوفره له المؤسسة من ظروف اجتماعية كخدمات صحية واطعام ونقل ومكافآت وغيرها.

**الجدول رقم 36: يبين مدى الاعتماد على نظام الرقابة من طرف المؤسسة على أداء العمال من عدمه .**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 45      | %90    |
| لا         | 5       | %10    |
| المجموع    | 50      | %100   |

**الشكل رقم 36: يبين مدى الاعتماد على نظام الرقابة من طرف المؤسسة على أداء العمال من عدمه .**



نلاحظ من خلال الجدول رقم 36 ان أغلبية العمال اجابوا باستعمال نظام الرقابة في المؤسسة على أداء عمالها بنسبة %90 مقابل %10 الذين اجابوا عكس ذلك.

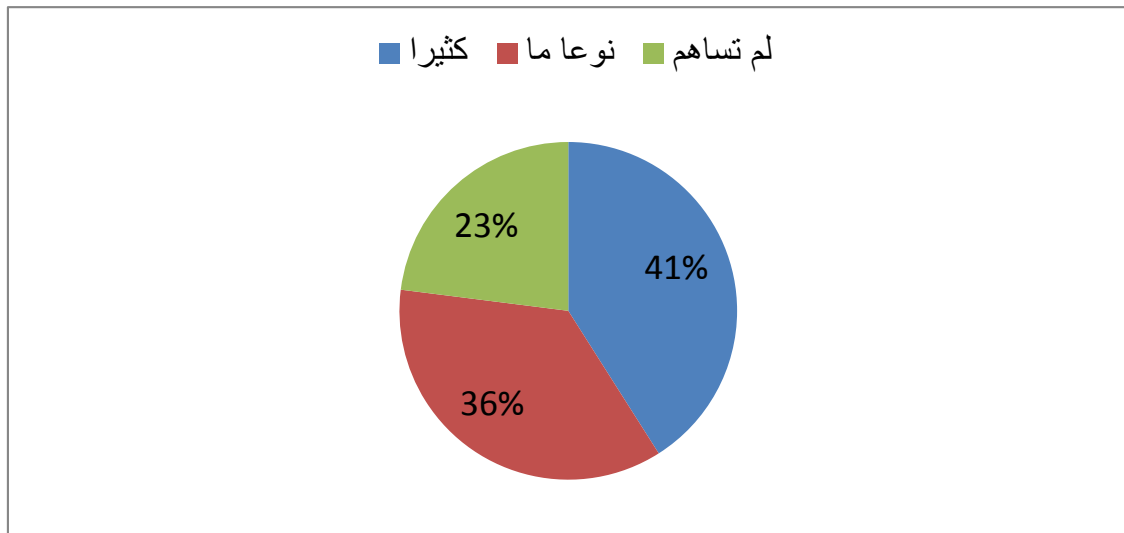
وهذا ما يبين التزام المؤسسة واهتمامها بنظام الرقابة كأداة المراقبة على عمالها داخل المؤسسة من أجل معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وتقييم مدى جودة الخطة

الاستراتيجية المرسومة، كذلك التحكم وقياس ورصد نشاط المؤسسة، إلا أن لاحظنا فئة من العمال اجابوا بعدم استعمال نظام الرقابة وهذا ما يبين ان هناك فئة من العمال تمارس عليهم الرقابة وهذا راجع ربما للعلاقات الشخصية التي تربط بين هؤلاء العمال ومسؤوليهم.

**الجدول رقم 37: يبين مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسن أداء العمال.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| كثيرا      | 16      | 41,02% |
| نوعا ما    | 14      | 35,89% |
| لم تساهم   | 9       | 23,07% |
| المجموع    | 39      | 100%   |

**الشكل رقم 37: يبين مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسن أداء العمال**



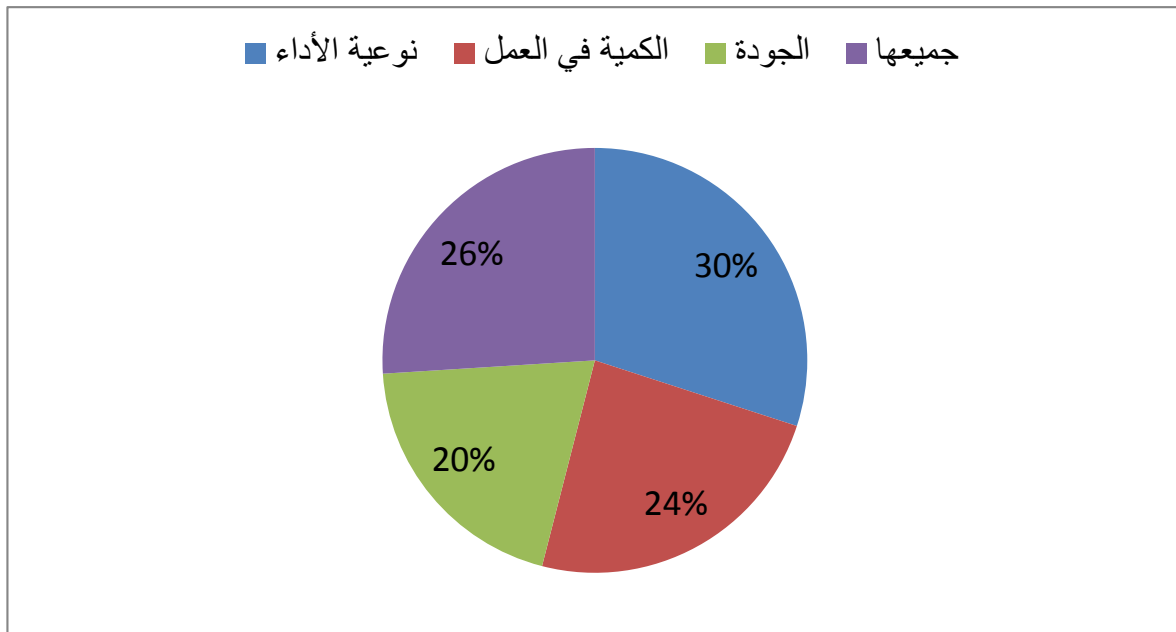
يوضح الجدول رقم 37 مدى مساهمة نظام الرقابة المتبع من طرف المؤسسة في تحسين أداء العمال، فحسب إجابات العمال نلاحظ ان نظام الرقابة ساهم في تحسن أداء العمال كثيرا بنسبة 41,02%، مقابل 35,89% نوعا ما و 23,07% بالنسبة للذين اجابوا بعدم مساهمة نظام الرقابة على تحسن الأداء.

ومنه نستنتج ان لنظام الرقابة فعالية ودور كبير ف يتحسين أداء العمال داخل المؤسسة نحو الأفضل والأحسن كما تقوم أيضا بتصحيح الانحرافات مما يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة.

**الجدول رقم 38: يبين على أي أساس يتم تقييم أداء العمال.**

| الاحتمالات      | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| نوعية الأداء    | 15      | 30%    |
| الكمية في العمل | 12      | 24%    |
| الجودة          | 10      | 20%    |
| جميعها          | 13      | 26%    |
| المجموع         | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 38: يبين على أي أساس يتم تقييم أداء العمال.**



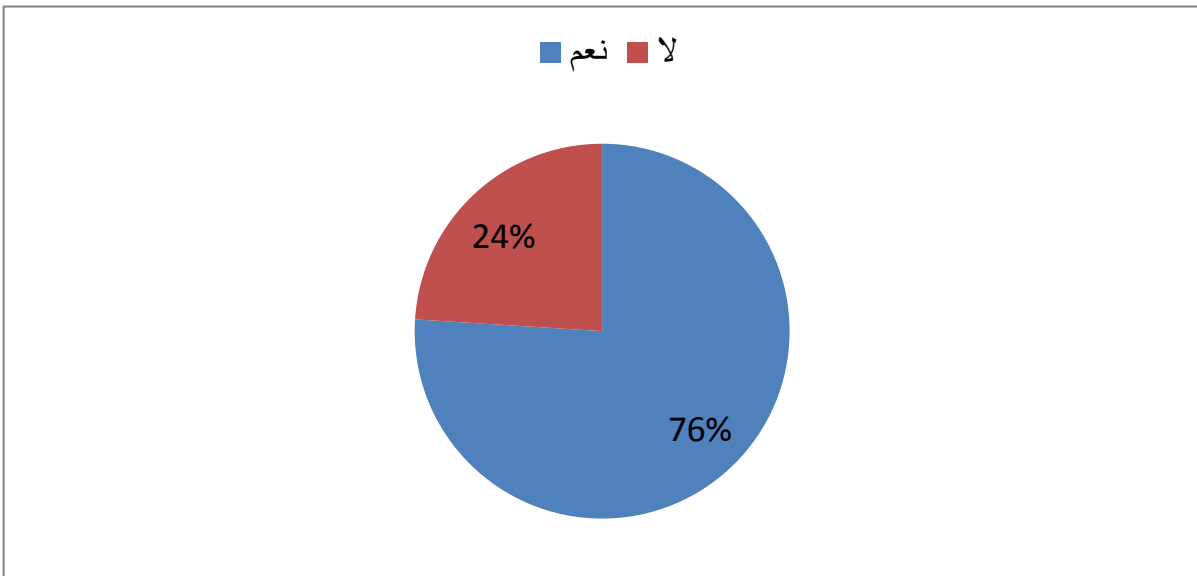
نلاحظ من خلال الجدول رقم 38 ان أساس تقييم أداء العمال هي نوعية الأداء بنسبة 30 ثم تليها جميعها بـ 26%، ثم الكمية في العمل بـ 24% وأخيرا الجودة بـ 20% وهذا حسب إجابات العمال.

ومنه نستنتج ان أهم معيار مستعمل لتقييم أداء العمال في المؤسسة هو نوع الأداء، فعملية الرقابة دور في تحسين نوع وطريقة الأداء للعمل، كما تهتم المؤسسة بنوعية الأداء وطريقته بدرجة أكبر من غيره من أسس التقييم للأداء حتى لا يحدث خلل اثناء العمل خاصة للعمال المخصصين للألات والمعدات التي تستدعي تفكيك وتركيب، اما فيما يخص الكمية في العمل والجودة في الأداء فللمؤسسة عقود مع شركات وطنية وغيرها فهي مجبرة على انجاز اعمالها وفق الاتفاق المبرم بأكبر كمية وبجودة عالية وتسليمها في الوقت المحدد.

**الجدول رقم 39: يبين مدى ك تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم من عدمه .**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 38      | 76%    |
| لا         | 12      | 24%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 39: يبين مدى ك تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم من عدمه .**



نلاحظ من خلال الجدول رقم 39 وحسب إجابات اغلبية العمال ان هنالك تبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم أثناء تأدية أعمالهم وذلك بنسبة 76% مقابل 24% أجابوا بعدم وجود تبادل خبرات وتجارب فيما بينهم.

ومن هنا نستنتج ان اغلبية العمال الذين أجابوا بوجود تبادل الخبرات والتجارب بينهم تقدر بـ 76% وهذا راجع إلى انسجامهم مع زملائهم أثناء تأدية أعمالهم، تبادل الأفكار فيما بينهم عندما لا توضح له المهام، التفهم والاحترام مع زملائه او نقص الخبرة في المهام التي تؤديها.

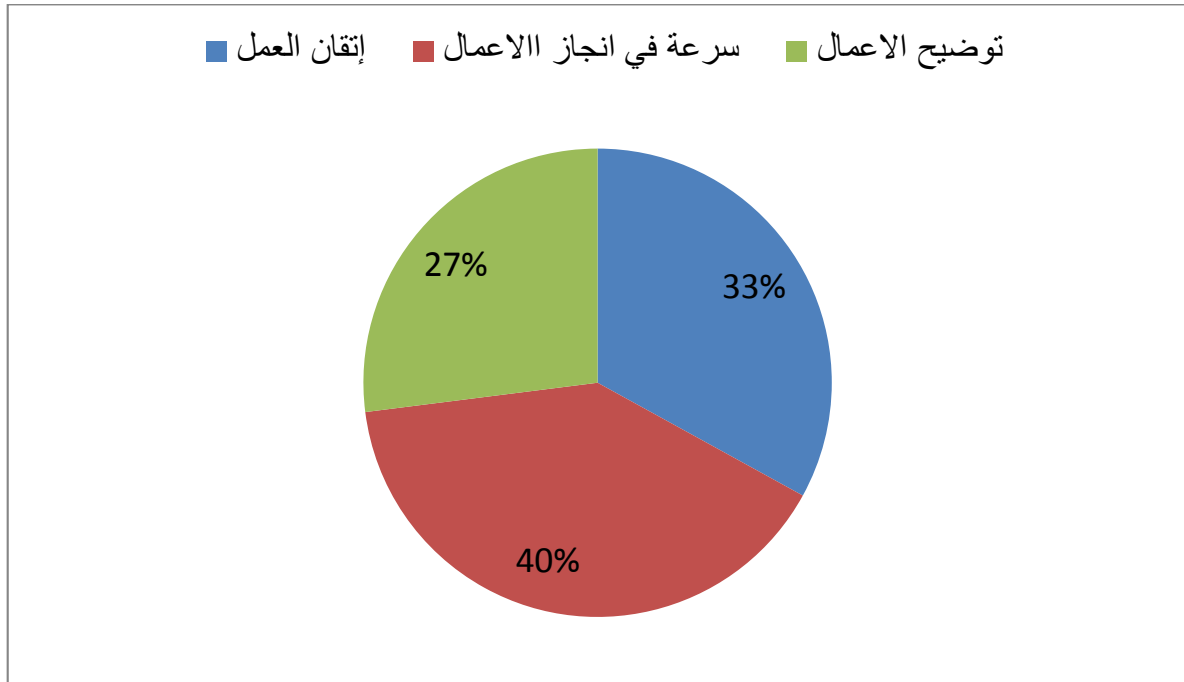
في حين نجد ان 24% من العمال صرحوا بأنه لا توجد تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية الاعمال وهذا راجع إلى انعزالهم وحدهم وعدم الاختلاط مع زملائهم، تنفيذ أعمالهم بشكل فردي، بناء علاقات رسمية مع زملائهم أو ربما أيضا راجع إلى قدرتهم على انجاز أعمالهم بوجود خبرة في ذلك ليسوا بحاجة إلى يد العون.

**الجدول رقم 40: يبين كيفية تأثير تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم.**

| الاحتمالات            | التكرار | النسبة |
|-----------------------|---------|--------|
| اتقان العمل           | 16      | 33%    |
| السرعة في انجاز العمل | 19      | 40%    |
| توضيح الأعمال         | 13      | 27%    |
| المجموع               | 48      | 100%   |

**ملاحظة: مجتمع البحث أجاب على أكثر من اختيار.**

### الشكل رقم 40: يبين كيفية تأثير تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم.



من خلال الجدول رقم 40 لاحظنا ان أغلب العمال صرحوا بانه هناك تبادل للخبرات والتجارب بنسبة 76% فيما بينهم، ونحن من خلال هذا الجدول سنلاحظ إلى ماذا سيؤدي ذلك عند تبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم فأولا سيكون هناك السرعة في انجاز أعمالهم وذلك بنسبة 40% ثم يليها إتقان العمل بـ 33% وأخيرا توضيح الأعمال بنسبة 27%.

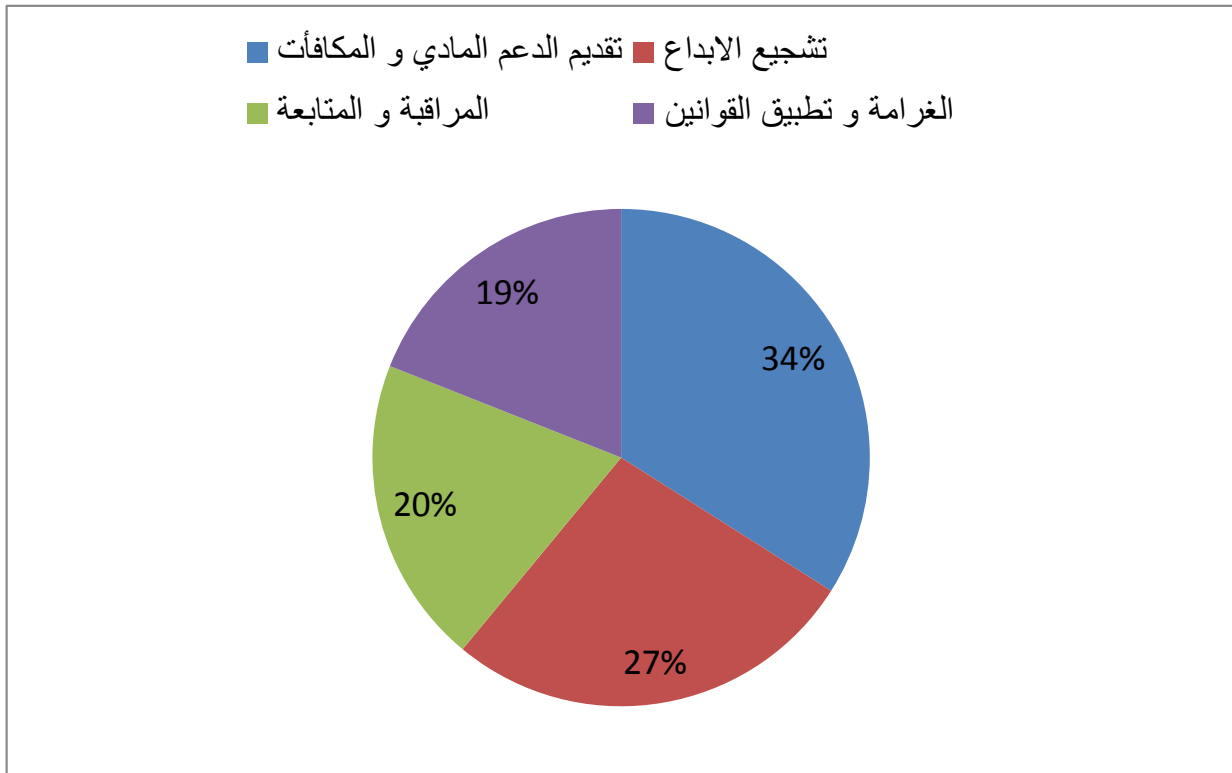
ومن هنا نستنتج ان تبادل الخبرات والتجارب بين العمال يؤدي إلى السرعة في الإنجاز والتنفيذ وإتقان العمل والتقليل من الأخطاء وذلك بوضوح الأعمال وهذا راجع إلى مناخ التنظيمي للعمال وتشجيع مديرهم للعمل ضمن فريق واحد، كذلك التفاهم والاحترام فيما بينهم، تبادل المعرفة والعلاقات الغير الرسمية فيما بينهم فكل هذا ينعكس على إنتاجية المؤسسة التي تعود عليها بالمنفعة. وهذا حسب ما أكده لنا السيد مصباح أمين<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد مصباح امين، مرجع سبق ذكره.

## الجدول رقم 41: يبين الاساليب المتبعة داخل المؤسسة لتحسين أداء العمال.

| النسبة | التكرار | الاحتمالات                   |
|--------|---------|------------------------------|
| 34%    | 24      | تقديم الدعم المادي والمكافآت |
| 27%    | 19      | تشجيع الابداع                |
| 20%    | 14      | المراقبة والمتابعة           |
| 19%    | 13      | الغرامة وتطبيق القوانين      |
| 100%   | 70      | المجموع                      |

## الشكل رقم 41: يبين الاساليب المتبعة داخل المؤسسة لتحسين أداء العمال.



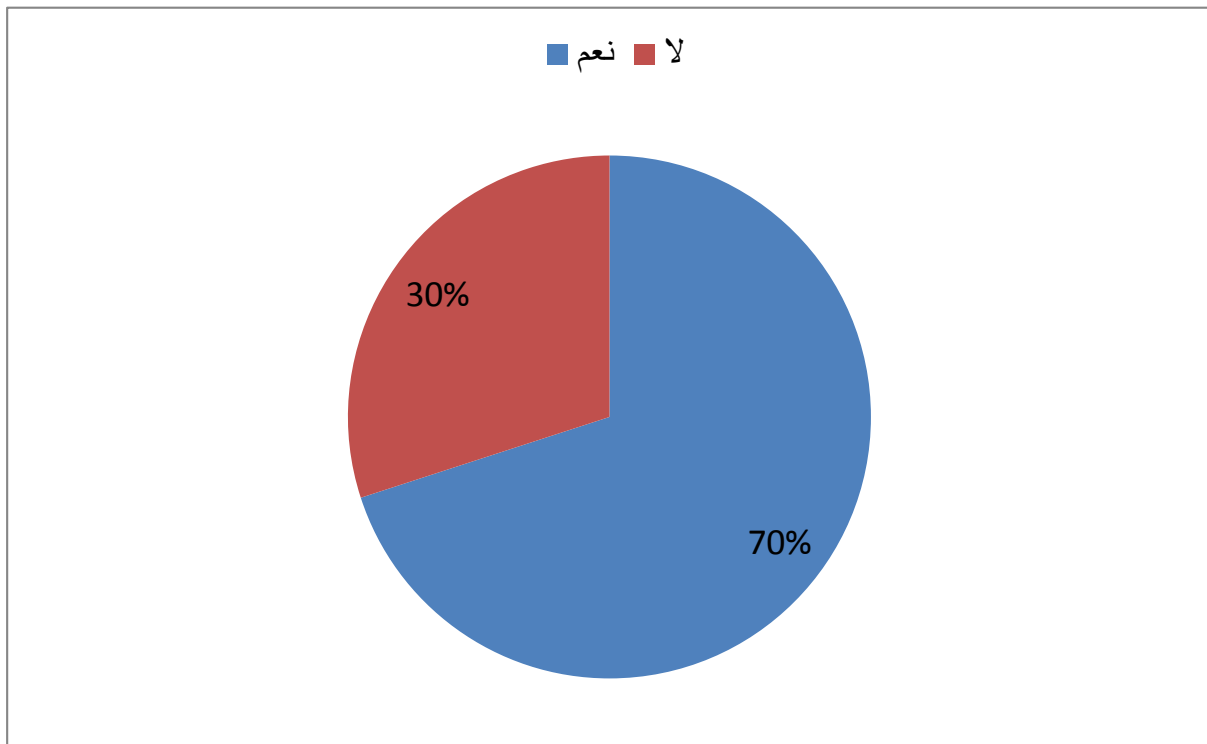
نلاحظ من خلال الجدول رقم 41 وحسب إجابات العمال بأن أفضل سياسة لتحسين أدائهم هي سياسة تقديم الدعم المادي والمكافآت بـ 34% ثم تليها سياسة الابداع بـ 27% ثم المراقبة والمتابعة بـ 20% وأخيرا سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 19%.

ومنه نستنتج ان لتحسين أداء العمال في المؤسسة يجب الارتكاز على تحفيزهم بمكافآت سواء مادية او معنوية وتقديم يد العون لهم واعطائهم فرص للإبداع في أي مجال مخصصون فيه، كذلك القيام بمراقبتهم ومتابعتهم من أجل القيام بالأعمال في الوقت المناسب وبأفضل جودة، عكس تطبيق سياسية الغرامة وتطبيق القوانين فهذا يجعلهم يحسون أولاً بعدم الحرية في الأعمال والخوف من إضافة ابداعاتهم ولمساتهم لأي عمل يقومون به وهذا ما يعرقل تحسين أدائه

**الجدول رقم 42: يبين مدى توجيه القادة للعمال وفق ما يحسن ادائهم من عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 35      | 70%    |
| لا         | 15      | 30%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

**الشكل رقم 42: يبين مدى توجيه القادة للعمال وفق ما يحسن ادائهم من عدمه.**



من خلال هذا الجدول رقم 42 نلاحظ بأن اغلبية العمال اجابوا بأن المدير يقوم بمحاولة فهم سلوكياتهم وتوجيههم وهذا بنسبة 70% عكس 30% الذين أجابوا بعدم محاولة المدير لفهم سلوكياتهم وتوجيههم.

ومن خلال قراءتي للجدول استنتج ان فهم سلوك العامل وتوجيه من طرف مديره يزيده القدرة على ارتفاع أدائه وهذا راجع الى توعية المدير لعماله، وتوجيههم للقيام بالعمل الصحيح ووقوفه معهم اثناء العمل لزيادة توجيههم وتقديم النصائح وتبادلها بين العمال وحثهم على اتباع الإجراءات والتعليمات التنظيمية والسلامة المهنية يجنبهم التعرض لحوادث العمل.

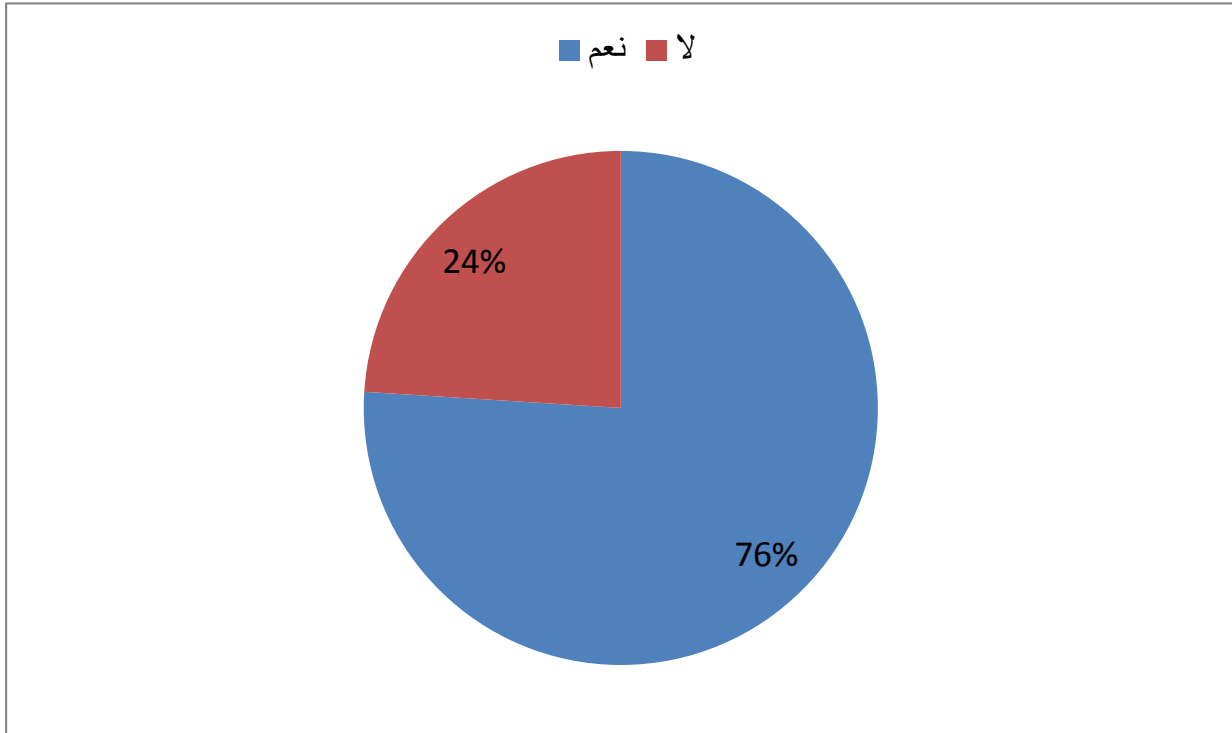
وعدم فهم سلوك العامل وتوجيهه من طرف مديره لا يزيد من أداء العامل هناك من لا يعرف بها يقوم به، وهذا راجع لعدم توعيه وتوجيهه في مهامه ومراقبته من قائده.

اما الفئة التي أجابت بعدم توجيهه من طرف مديرهم ربما هذا راجع إلى خبرتهم المهنية في مجال تخصصهم، معرفة طريقة أداء عملهم ومعرفة قوانين الخاصة بهم.

**الجدول رقم 43: يبين مدى اهتمام القادة بتدريب العمال و تكوينهم من عدمه.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 38      | 76%    |
| لا         | 12      | 24%    |
| المجموع    | 50      | 100%   |

الشكل رقم 43: يبين مدى اهتمام القادة بتدريب العمال و تكوينهم من عدمه.



نلاحظ من هذا بأن اغلبية العمال اجابوا بأن الرؤساء اولوا أهمية لتدريبهم وتكوينهم وذلك بنسبة 76% عكس العمال الآخرين الذين أجابوا بعدم إولاء رؤسائهم لتدريبهم وتكوينهم بنسبة 24%.

ومن هنا نستنتج بأن الرؤساء اولوا اهتمام لتدريب عمالهم وتكوينهم خاصة الذين يقودون الآلات والمعدات الحديثة التي لم تسبق للمؤسسة ان استعملتها، وتقوم أيضا بتدريب العمال الجدد في الميدان وذوي الخبرة المحدودة أيضا، كما يقومون بتدريبهم أيضا من اجل تطوير مهارتهم من أجل تحسين أدائهم مما ينعكس على رفع مستوى المؤسسة والرفع من إنتاجيتها.

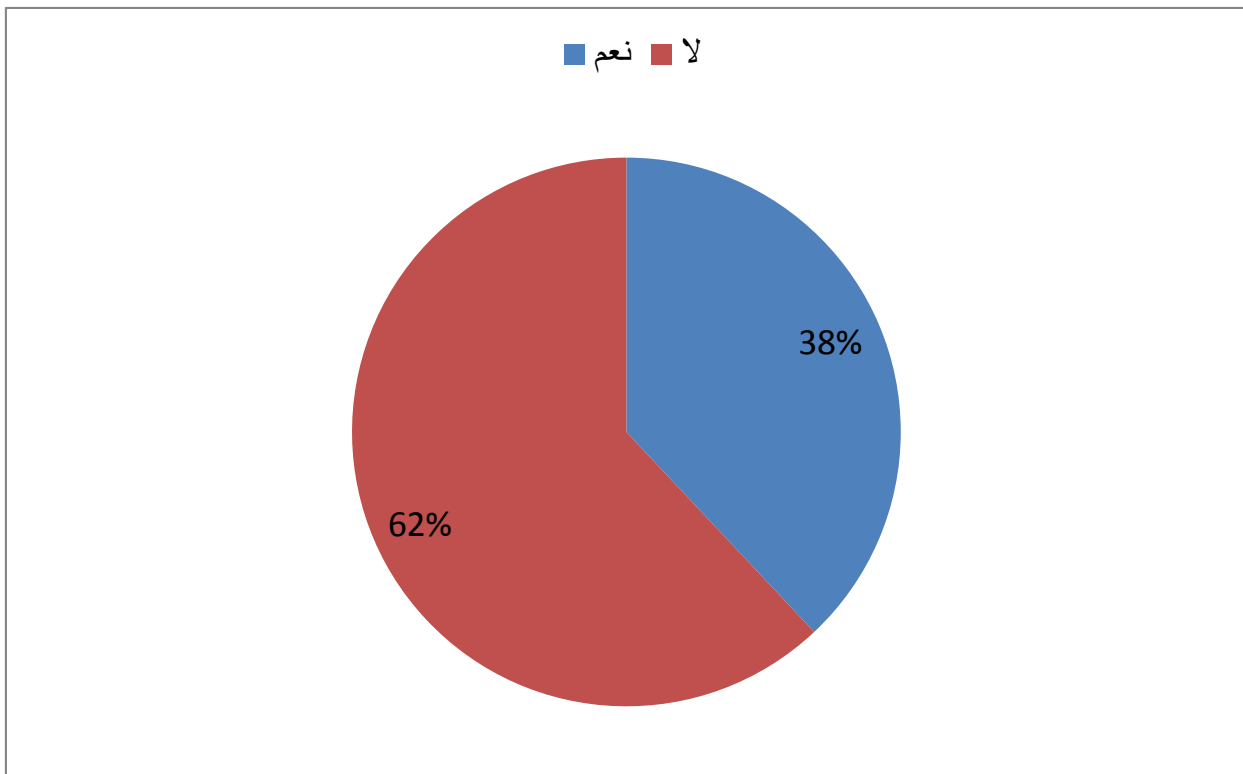
اما فئة العمال الذين أجابوا بعدم ولاء الرؤساء لتدريبهم وتكوينهم فربما هم مستوى جامعي (او شهادات تكوينية) لأنهم خضعوا للتربصات وكانت لهم الفرصة للنزول للميدان او أصحاب الشهادات التكوينية المهنية، لأنهم يعملون ميدانيا أكثر من النظري او ربما هناك

بعض العمال مستواهم التعليمي يسمح لهم بالاشتراك في المؤسسات التكوينية وهناك البعض لا يرغبون في التكوين لأنهم يزورها أنقص من قدراتهم المهنية.

**الجدول رقم 44: يبين مراقبة القادة للعمال أثناء تأدية مهامهم.**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 19      | %38    |
| لا         | 31      | %62    |
| المجموع    | 50      | %100   |

**الشكل رقم 44: يبين مراقبة القادة للعمال أثناء تأدية مهامهم.**



من خلال الجدول رقم 44 نلاحظ ان أغلبية العمال أجابوا بعدم وجود مراقبة المدير اهم أثناء تأدية مهامهم وذلك بنسبة 62% مقابل 38% اجابوا بوجود مراقبة المدير اهم أثناء تأدية مهامهم.

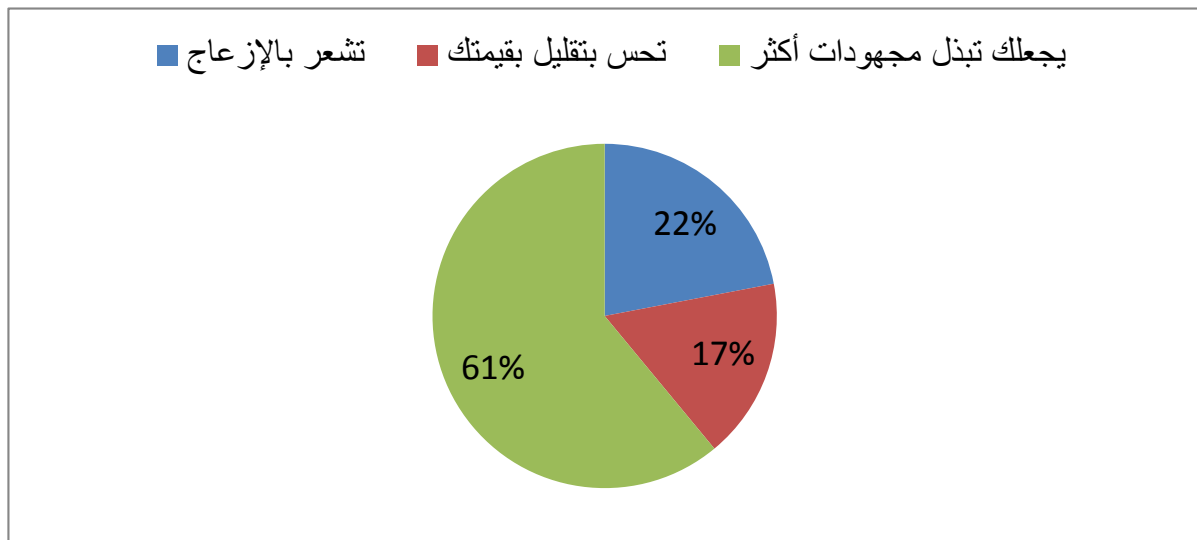
ومنه نستنتج ان العمال الذين أجابوا بعدم وجود مراقبة المدير اهم راجع الى خبرتهم في المجال المخصصين له لأن اغلب العمال لهم شهادات مهنية مثلا مستخدمي الآلات والمعدات ولهذا نجد ثقة المدير فيهم، التزامهم بالوقت المحدد لتقديم المهام الموكلة لهم، انضباطهم في الأعمال، تجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات وما فوق وهناك من له أكثر من 20 سنة خبرة.

اما العمال الذين أجابوا بوجود مراقبة المدير عليهم فربما هذا راجع إلى قلة خبرتهم في الميدان لأنهم جدد لم تتجاوز مدة خبرتهم المهنية 5 سنوات او لعدم التزامهم بالمهام في الأوقات المحددة، كل هذا يتطلب من المدير مراقبتهم لتجنب الأخطاء في الاعمال وإلحاق الضرر في إنتاجية المؤسسة.

**الجدول رقم 45: يبين ردة فعل العمال من مراقبة القادة لهم أثناء تأدية أعمالهم.**

| الاحتمالات             | التكرار | النسبة |
|------------------------|---------|--------|
| تشعر بالانزعاج         | 4       | 22,22% |
| تحس بالتقليل من قيمتك  | 3       | 16,66% |
| يجعلك تبذل مجهودا أكبر | 12      | 61,11% |
| المجموع                | 19      | 100%   |

**الشكل رقم 45: يبين ردة فعل العمال من مراقبة القادة لهم أثناء تأدية أعمالهم.**



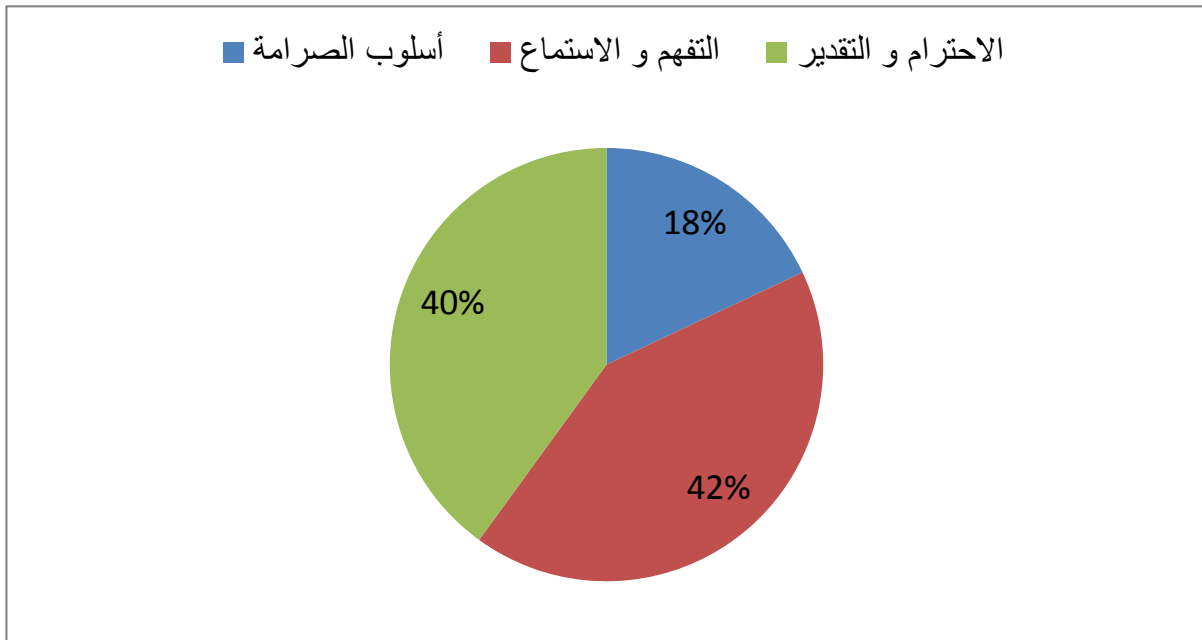
من خلال الجدول رقم 45 سنلاحظ ردة فعل العمال الذين أجابوا بوجود مراقبة المدير لهم أثناء تأدية مهامهم، فأغلبية العمال أجابوا بأن مراقبتهم يجعلهم يبذلون مجهودات أكثر وذلك بنسبة %61,11 ثم نسبة %22,22 للذين يحسون بالإزعاج نتيجة مراقبتهم وأخيرا %16,66 من الذين يحسون بالتقليل من قيمتهم.

ومن هنا نستنتج ان مراقبة العامل اثناء تأدية عمله تجعله مقيد لا يمكن له ان يكون حر في عمله ولا يحس بقيمته في تلك المؤسسة ما يجعله أيضا يحس بالإزعاج، وهذا ما يجعله غير فاعل مع عمله ولا تولد عنده الرغبة في التحسين من الأداء او الابداع في عمله.

**الجدول رقم 46: يبين الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة لتحسين اداء العمال .**

| الاحتمالات        | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أسلوب الصرامة     | 11      | %18    |
| التفهم والاستماع  | 25      | %42    |
| الاحترام والتقدير | 24      | %40    |
| المجموع           | 60      | %100   |

**الشكل رقم 46: يبين الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة لتحسين اداء العمال .**



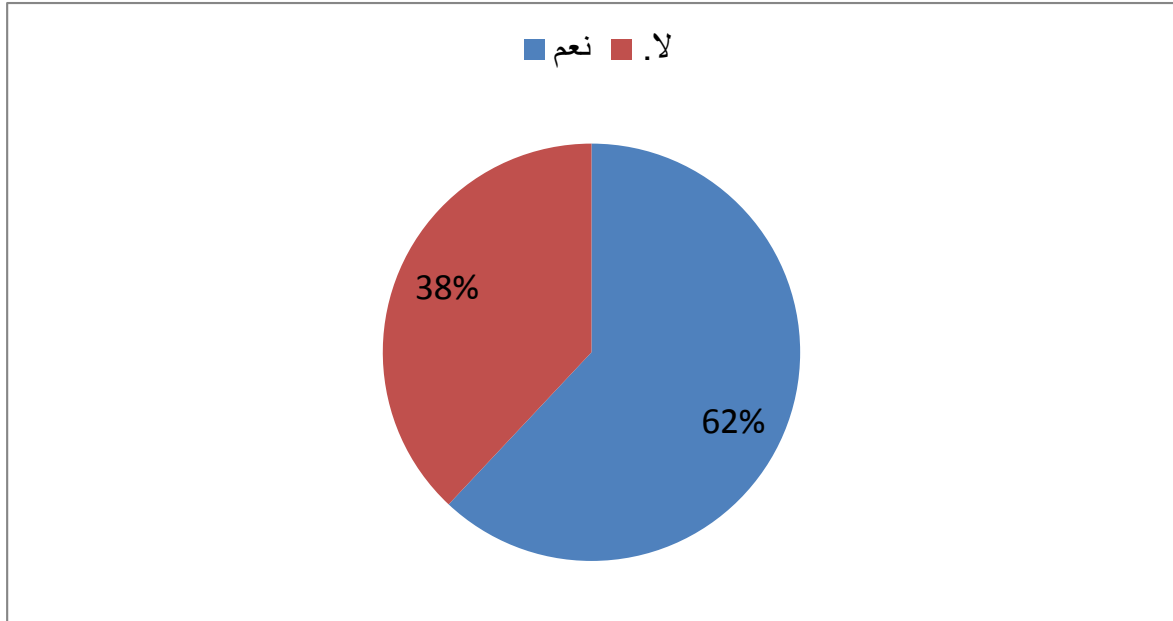
نلاحظ من خلال الجدول رقم 46 ان اغلبية العمال اجابوا ان أفضل أسلوب اتصالي الذي يتوجب على المدير الاعتماد عليه لتحسين أداء العمال هو أسلوب التفهم والاستماع بنسبة %42 ثم يليها أسلوب الاحترام والتقدير بنسبة %40 وأخيرا أسلوب الصرامة بـ %182.

ومنه نستنتج ان لتحسين أداء العمال على المدير ان يتعامل مع العمال باحترام والاصغاء إليهم وتفهمهم وتكوين علاقات جيدة وطيبة معهم، كما يجب ان تكون أيضا علاقاتهم مبنية على أسس غير رسمية عكس العلاقات الرسمية، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات فكل هذا يؤدي إلى رفع مستوى أداء العمال عكس أسلوب الصرامة في تعامل العمل فهذا يعرقل من تحسن مستواهم، لأنه لا يسمح بتواصل العامل مع المدير بأريحية فهنا يكون عمله تحت القوانين التي سطرته المؤسسة.

**الجدول رقم 47: يبين مدى تخصص المؤسسة لحوافز تشجيعية لتحسين اداء العمال من عدمه**

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم        | 31      | %62    |
| لا         | 19      | %38    |
| المجموع    | 50      | %100   |

**الشكل رقم 47: يبين مدى تخصص المؤسسة لحوافز تشجيعية لتحسين أداء العمال من عدمه**



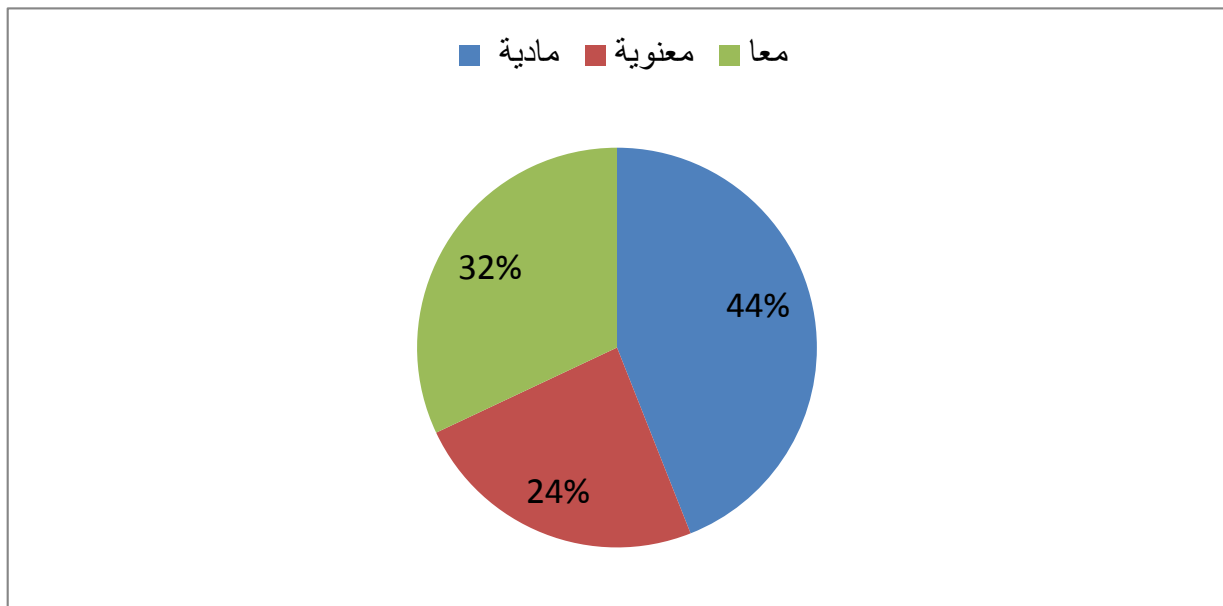
نلاحظ من خلال الجدول رقم 47 وحسب إجابات العمال يتضح لنا ان اغلبية العمال اجابوا بفعالية الحوافز في تحسين الأداء وذلك بنسبة 62% مقابل 38% الذين اجابوا بعدم فعالية الحوافز في تحسين الأداء.

ومنه نستنتج ان للحوافز المقدمة للعمال دور هام وفعال في تحسين أدائهم ولهذا يجب استعمالها كعامل محفز اهم لإثارة دافعية العمال نحو بذل الجهود لأداء العمل بأفضل جودة والسرعة في إنجازها والقيام بها على النحو المطلوب، مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة لأن هناك عمال يتلقون حوافز بنوعية كلما ازدادت فعاليتهم في أداء مهامهم، عكس ذلك فإن لم تكن محفزات لا يمكن للعامل ان يحسن من أدائه ولا تكون عنده الفعالية والإثارة اتجاه العمل لكي يقوم به بأفضل وجه لتلقي محفز لأن المحفزات تولد روح التنافس بين العمال.

الجدول رقم 48: يبين طبيعة المحفزات المقدمة من طرف المؤسسة لتحسين أداء العمال.

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| مادية      | 11      | 44%    |
| معنوية     | 6       | 24%    |
| معا        | 8       | 32%    |
| المجموع    | 25      | 100%   |

الشكل رقم 48: يبين طبيعة المحفزات المقدمة من طرف المؤسسة لتحسين أداء العمال.



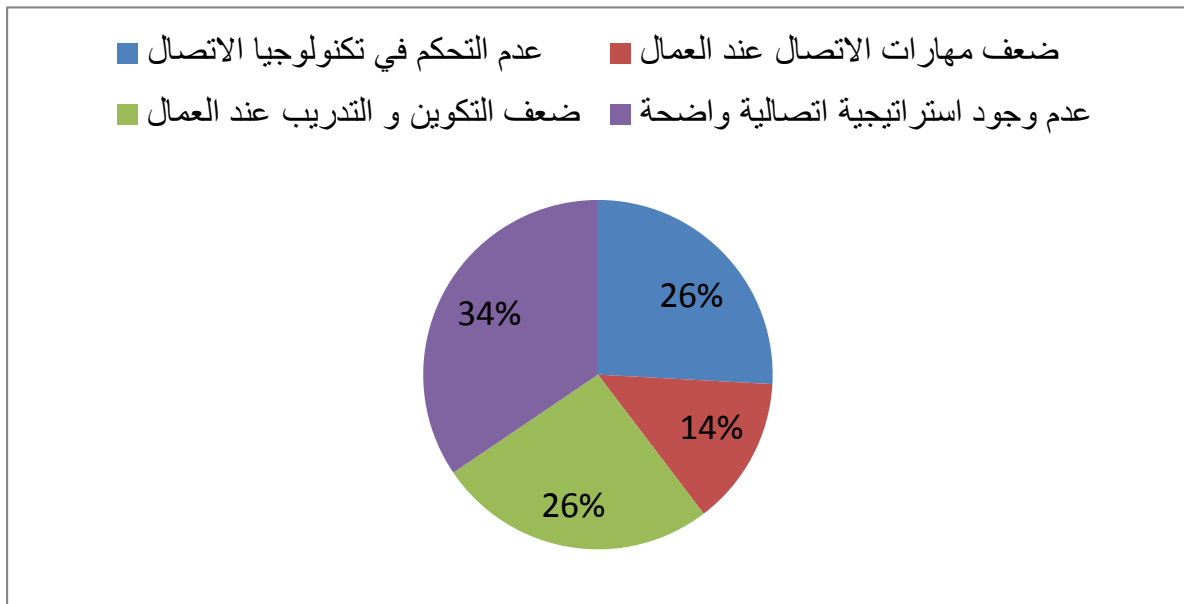
من خلال الجدول رقم 48 يتضح لنا أن أهم محفز تقوم به المؤسسة بتقديمه للعمال لتحسين الأداء وحسب إجابات العمال هي المحفزات المادية بنسبة 44% ثم تليها معا بنسبة 32% وفي الأخير المحفزات المعنوية بـ 24%.

ومن هنا نستنتج بأن المؤسسة تقوم بتشجيع عمالها لتحسين أدائهم ماديا لأن حسب أغلبية العمال المحفز المادي أهم شيء يحصل عليه، وهذا راجع لما يقدمه من أعمال جيدة وبعد تعب طويل لما توصل اليه، بالإضافة إلى ان المؤسسة تشجع أيضا عمالها معنويا وذلك اما عن طريق الكلام الطيب والاهتمام بالجوانب النفسية للعامل، الشكر والامتنان عند القيام بالمهام وخلق علاقات التعاون معهم وكل هذا سيزيد من أداء العمال.

الجدول رقم 49: يبين طبيعة المعوقات التي تعيق تطبيق نمط قيادي الأمثل في المؤسسة.

| الاحتمالات                             | التكرار | النسبة |
|--|---------|--------|
| عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال        | 15      | 30%    |
| ضعف مهارات الاتصال عند العمال          | 8       | 16%    |
| ضعف التكوين والتدريب على الاتصال الجيد | 15      | 30%    |
| عدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة      | 12      | 40%    |
| المجموع                                | 50      | 100%   |

الشكل رقم 49: يبين طبيعة المعوقات التي تعيق تطبيق نمط قيادي الأمثل في المؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول رقم 49 وحسب اجابة اغلبية العمال فإن أكثر معوقين اللذين يعيقان تطبيق نمط قيادي أمثل في المؤسسة هما عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال بنسبة 30% وضعف التكوين والتدريب على الاتصال الجيد بنسبة 30% ثم يليها عدم وجود

استراتيجية اتصالية واضحة بنسبة 24%، وأخيرا ضعف مهارات الاتصال عند العمال بنسبة 16%.

ومنه نستنتج ان تطبيق نمط قيادي امثل يتطلب على المؤسسة معالجة معوقاتها لان عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصالية يؤدي إلى سوء إنتاجية المؤسسة، لهذا يجب الوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا لتحقيق اهداف المؤسسة، وأيضا عدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة تعيق عملية التواصل بين العمال ورؤسائهم، كذلك ضعف مهارات الاتصال عند العمال سيؤدي إلى الاختيار والاستخدام الخاطئ للوسيلة وسوء وضعف وسيلة الاتصال وازدحام واختناق قنوات الاتصال، فلذلك يجب على المؤسسة ان تعالج معوقاتها والعمل على تدريب وتكوين العمال على التحكم في تكنولوجيا ومهارات الاتصال وخلق استراتيجية اتصالية مما سيجعل تطبيق نمط قيادي أمثل ممكنا.

## ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 50: يوضح علاقة متغيرات الدراسة واهم ما يقوم به القائد عند تقييم أداء المرؤوسين.

| مجموع |       | لا   |       | نعم  |       | الإجابة             |                  |
|-------|-------|------|-------|------|-------|---------------------|------------------|
| نسبة  | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | تغيرات الدراسة      |                  |
| 60    | 30    | 85   | 23    | 30   | 7     | ذكر                 | الجنس            |
| 40    | 20    | 15   | 4     | 70   | 16    | انثى                |                  |
| 100   | 50    | 100  | 27    | 100  | 23    | المجموع             |                  |
| 10    | 5     | 4    | 1     | 15   | 4     | من 22 - 39 سنة      | العمر            |
| 52    | 26    | 58   | 14    | 46   | 12    | من 30 - 39 سنة      |                  |
| 32    | 16    | 33   | 8     | 31   | 8     | من 40 - 49 سنة      |                  |
| 6     | 3     | 4    | 1     | 8    | 2     | 50 فما فوق          |                  |
| 100   | 50    | 100  | 24    | 100  | 26    | مجموع               |                  |
| 0     | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | ابتدائي             | المستوى التعليمي |
| 30    | 15    | 38   | 10    | 19   | 5     | متوسط               |                  |
| 42    | 21    | 23   | 6     | 57   | 15    | ثانوي               |                  |
| 28    | 14    | 38   | 10    | 15   | 4     | جامعي               |                  |
| 100   | 50    | 100  | 26    | 100  | 24    | مجموع               |                  |
| 12    | 6     | 12   | 3     | 12   | 3     | أقل من 5 - 10 سنوات | الخبرة المهنية   |
| 62    | 31    | 67   | 16    | 57   | 15    | من 5 - 10 سنوات     |                  |
| 26    | 13    | 21   | 5     | 31   | 8     | أكثر من 10 سنوات    |                  |
| 100   | 50    | 100  | 24    | 100  | 26    | مجموع               |                  |

- نلاحظ من خلال الجدول رقم 50 أعلاه أن نسبة 70% من الإناث أجابوا بأن قائدهم يقوم بتقييم أداء المرؤوسين، وتليها نسبة 30% للذكور، أما الذين لم يجيبوا سجلت أعلى نسبة للذكور بنسبة 85% أما الإناث بنسبة 20%.

- أما فيما يخص متغير السن نجد أن الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم من 30 سنة إلى 39 سنة تؤكد أن القائد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين بنسبة 46%، ثم تليها الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 31%، أما الفئة العمرية 22 سنة إلى 39 سنة فيعتبرون ان القائد يقوم بتقييم أدائهم بنسبة 15%، وفي الأخير نجد نسبة 8% أكدوا أيضا ان المدير يقوم بتقييمهم تتراوح أعمارهم 50 فما فوق.

أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 39 تنفي ان المدير يقوم بتقييم أدائهم المهني بنسبة 58% ثم تليها الفئة العمرية 40 إلى 49 سنة بنسبة 33%.

والفئة العمرية 22 سنة إلى 39 وفئة 50 فما فوق نجد كليهما تحمل نفس النسبة 4% الذين أكدوا ان القائد لا يقوم بتقييم أدائهم.

- أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد مستوى الثانوي يؤكدون ان القائد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين بنسبة 57% ثم تليها المستوى التعليمي متوسط بنسبة 19%، أما الجامعي فكانت بنسبة 15% و0% عند مستوى ابتدائي.

أما فيما يخص الذي نفي ان قائدهم لا يقوم بتقييم أدائهم نجد أعلاه نسبة 30% للمستوى الجامعي ومستوى المتوسط، ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 23% كما نجد مستوى الابتدائي بنسبة 0%.

- أما فيما يخص الخبرة المهنية نجد الذين يعتبرون ان القائد يقوم بتقييم أدائهم بنسبة 57% لفئة ذوي الخبرة 5 سنوات إلى 10 سنوات، ثم الخبرة المهنية المتراوحة أكثر من 10 سنوات بنسبة 31%، كما نجد الخبرة المهنية أقل من 5 إلى 10 سنوات.

اما فيما يخص من ينفي قيام القائد بتقييم أداء المرؤوسين سجلت اعلى نسبة للفئة من 5 إلى 10 سنوات والتي تقدر بـ 67% مقارنة مع النسب التي لديها أكثر من 10 سنوات نجد 21%، كما نجد نسبة 12% لأقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات من الخبرة.

ومنه نستنتج بالنسبة لمتغير الجنس ان الإناث أكدوا ان القائد يقوم بتقييم أدائهم ودليل على ذلك ان المدير يهتم بالعمال ويقوم بتقييمهم.

اما فيما يتعلق بمتغير السن فالفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة أكدوا ان القائد يقوم بتقييم أدائهم المهني.

في المستوى التعليمي نجد مستوى الثانوي أكدوا على أن المدير يهتم بالعمال بطريقة تقييم أدائهم المهني.

اما فيما يخص الخبرة المهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات الفاقد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين مقارنة بفئات الخبرة المهنية الأخرى ذات النسب المتفاوتة.

وذلك من خلال مراعاة نواحيهم الفيزيولوجية والاجتماعية والثقافية والعلمية، اذا أن توزيع مختلف المهام يجب أن يتنظم ويتناسب ويتلاءم مع هذه المقاييس والمعايير من أجل تقييم الأداء المهني لهؤلاء الموظفين تقييما مناسباً وموضوعياً وسالماً وصحيحاً، فانهم يعتقدون للأسس الثقافية التنظيمية والادارية وهم بحاجة الى تقييم من طرف القائد من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم ادارية والسلوكية وعلمية ويعمل على تحقيق والتكيف مع ظروف العمل والاندماج مع مختلف الجماعات التنظيمية في العمل وفق أسس الاحترام وتقدير وثقة متبادلة بينهم

الجدول رقم 51: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بمدى اشراك العمال في عملية صنع القرارات.

| مجموع |       | لا   |       | نعم  |       | الإجابة             |                  |
|-------|-------|------|-------|------|-------|---------------------|------------------|
| نسبة  | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | تغيرات الدراسة      |                  |
| 60    | 30    | 75   | 12    | 53   | 18    | ذكر                 | الجنس            |
| 40    | 20    | 26   | 4     | 47   | 16    | انثى                |                  |
| 100   | 50    | 100  | 16    | 100  | 34    | المجموع             |                  |
| 0     | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | ابتدائي             | المستوى التعليمي |
| 30    | 15    | 38   | 6     | 26   | 9     | متوسط               |                  |
| 42    | 21    | 31   | 5     | 49   | 16    | ثانوي               |                  |
| 28    | 14    | 31   | 5     | 25   | 9     | جامعي               |                  |
| 100   | 50    | 100  | 16    | 100  | 34    | مجموع               |                  |
| 10    | 5     | 0    | 0     | 15   | 5     | أقل من 5 - 10 سنوات | الخبرة المهنية   |
| 56    | 28    | 56   | 9     | 56   | 19    | من 5 - 10 سنوات     |                  |
| 34    | 17    | 44   | 7     | 29   | 10    | أكثر من 10 سنوات    |                  |
| 100   | 50    | 100  | 16    | 100  | 34    | مجموع               |                  |

### تحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 51) بأن الذكور يؤكدون انهم يشاركون في عملية صنع القرار بنسبة 53% ثم تليها نسبة 47% للإناث، في حين أكدوا على انه يتم اشراكهم في عملية صنع القرار.

حيث ينفي الذكور اشراكهم في عملية صنع القرار بنسبة 75% والاناث 26%.  
- اما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنجد ان الثانويون أكدوا انهم يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بنسبة 49% ثم تليها المستوى المتوسط بنسبة 26%، كما نجد نسبة 25% للمستوى الجامعي وفي الأخير المستوى الابتدائي بنسبة 0%.

أما فيما يتعلق بالذين أجابوا عدم إشرافهم في عملية صنع القرار سجلت أعلى نسبة بالنسبة لمستوى المتوسط بنسبة 38% ثم مستوى ثانوي ومستوى جامعي بنسبة 31% و0% عند مستوى ابتدائي.

- في متغير الخبرة المهنية نجد أعلى نسبة لذوي الخبرة المتجاوزة 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 56% يليها ذي الخبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 29%، أما بالنسبة للذين أقل من 5 سنوات سجلت نسبة 15%.

أما الذين أجابوا أنهم لا يتم إشرافهم في عملية صنع القرارات على مستوى الخبرة المهنية نجد سجلت أعلى نسبة لذوي خبرة 5 إلى 10 سنوات بنسبة 56% ثم تليها نسبة 44% لدى خبرة أكثر من 10 سنوات، أما أقل من 5 سنوات خبرة نجد نسبة 0%.

من خلال هذا التحليل نستنتج بالنسبة لمتغير الجنس أن أفراد العينة الذكور أكدوا أن يتم إشرافهم في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، وأن المدير يعطي لهم حرية التعبير وإعطاء آراءهم حول العمل وهذا راجع إلى عدة عوامل تساهم في هذا الأمر مثل الثقافة والتقاليد والتحديات النوعية وقد يؤدي عدم وجود متساوي الفرص والتمثيل المتوازن للجنسين إلى تقليل فرص الإناث في الحصول على المناصب القيادية والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم توفير الفرص متساوية للجميع وتقليل الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

فيما يتعلق بالمتغير المستوى التعليمي نستنتج أن الثانويون أكدوا أنه يتم إشرافهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن أن يكون هذا الأمر يتعلق بمستوى التعليم الذي يتلقاه الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة الاقتصادية، وفي العادة يكون لدى أولئك الذين يحملون شهادات الثانوية مستوى أعلى من المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المستنيرة كما يمكن أن يكون لديهم خبرة أكثر في مجال العمل الذي يقومون به مما يمنحهم ثقة كبيرة في اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية نستنتج أن الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات يتم إشرافهم في عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة مقارنة لفئات الخبرة المهنية

المتبقية، ودليل ذلك ان نسبتهم تقدر بـ 56% كون لديهم خبرة مهنية، وهذا ما أدى إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة سواء طريقة العمل او محاولة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم.

**الجدول رقم 52: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى التأثير الإيجابي عند اتباع القائد لاستراتيجية اتصالية مع موظفيه.**

| الإجابة |       | لا   |       | نعم  |       | تغيرات الدراسة      |                  |
|---------|-------|------|-------|------|-------|---------------------|------------------|
| مجموع   | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار |                     |                  |
| 0       | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | ابتدائي             | المستوى التعليمي |
| 28      | 14    | 33   | 7     | 24   | 7     | متوسط               |                  |
| 42      | 21    | 38   | 8     | 45   | 13    | ثانوي               |                  |
| 30      | 14    | 28   | 6     | 31   | 9     | جامعي               |                  |
| 100     | 50    | 100  | 21    | 100  | 29    | مجموع               |                  |
| 12      | 6     | 15   | 3     | 10   | 3     | أقل من 5 - 10 سنوات | الخبرة المهنية   |
| 58      | 289   | 55   | 11    | 60   | 18    | من 5 - 10 سنوات     |                  |
| 30      | 15    | 30   | 6     | 30   | 9     | أكثر من 10 سنوات    |                  |
| 100     | 50    | 100  | 20    | 100  | 30    | مجموع               |                  |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) فيما يخص المستوى التعليمي نجد ذو المستوى الثانوي يؤكدون ان القائد يتبع استراتيجية اتصالية مع موظفيه لها أثر إيجابي نسبة 45% مقابل نسبة 31% لأصحاب المستويات الجامعية، و24% بالنسبة لذوي المستوى المتوسط وبنسبة 0% لمستوى الابتدائي.

في حين ينفي أصحاب المستويات الثانوية ذلك بنسبة 23% ثم تليها مستوى متوسط بنسبة 33% مقابل 28% لذوي المستوى الجامعي، كما نجد نسبة 0% لمستوى ابتدائي.

- اما فيما يخص بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ تأكيد الفئة التي تبلغ خبرتهم 5 إلى 10 سنوات ان قائدهم يتبع استراتيجيات اتصالية معهم لها أثر إيجابي بأعلى نسبة مقدره بـ 60%، ثم تليها نسبة 30% لذوي الخبرة المهنية وأكثر من 10 سنوات وأخيرا للذين أقل من 5% سنوات من الخبرة المهنية نجد نسبة 10.

في حين تنفي الفئة التي تقدر خبرتهم المهنية بين 5 - 10 سنوات عدم اتباع القائد استراتيجيات اتصالية مع موظفيه لها أثر إيجابي بنسبة 55%، بالمقابل نجد الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 30% وفي الأخير نجد نسبة 15% لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

نستنتج من خلال تحليل النسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد ثانويون أكدوا ان القائد يتبع استراتيجيات اتصالية مع موظفيه وهذا يعكس إيجابا على العمال وأيضا على المؤسسة كون استخدام استراتيجيات اتصالية بين القائد وموظفيه يسهل عملية الاتصال والتفاهم فيما بينهم.

اما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية نستنتج ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات أكدوا ان المدير يتبع استراتيجيات اتصالية مع موظفيه داخل المؤسسة مقارنة بالفئة ذي الخبرة المهنية الأخرى، وهذا راجع إلى خبرتهم مع قائدهم وحسن استعمال الاستراتيجيات الاتصالية.

الجدول رقم 53: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل.

| مجموع |       | لا   |       | نعم  |       | الإجابة             |  |
|-------|-------|------|-------|------|-------|---------------------|--|
| نسبة  | تكرار | نسبة | تكرار | نسبة | تكرار | تغيرات الدراسة      |  |
| 0     | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | ابتدائي             |  |
| 34    | 17    | 40   | 10    | 28   | 7     | متوسط               |  |
| 36    | 18    | 28   | 7     | 44   | 11    | ثانوي               |  |
| 30    | 15    | 32   | 8     | 28   | 7     | جامعي               |  |
| 100   | 50    | 100  | 25    | 100  | 25    | مجموع               |  |
| 12    | 6     | 15   | 3     | 10   | 3     | أقل من 5 - 10 سنوات |  |
| 56    | 28    | 45   | 9     | 63   | 19    | من 5 - 10 سنوات     |  |
| 32    | 16    | 40   | 8     | 27   | 8     | أكثر من 10 سنوات    |  |
| 100   | 50    | 100  | 20    | 100  | 30    | مجموع               |  |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) فيما يخص متغير المستوى التعليمي نجد ان المستوى الثانوي أكدوا ان القائد يعتمد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل بنسبة 44%، ثما يليها مل من مستوى جامعي ومتوسط بنفس النسبة 28% اما المستوى الابتدائي نجد 0%.

في حين ينفي المستوى المتوسط بنسبة 40 ان القائد لا يعتمد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل، ثم المستوى الجامعي بنسبة 32% مقابل 28% لذوي مستوى الثانوي، اما الابتدائي بنسبة 0%.

- نستنتج بأن أكبر نسبة سجلت لذوي الخبرة المهنية 5 - 10 سنوات باعتبارهم الأقدم بالمؤسسة ثم نجد النسب تتناقص لذوي الخبرة المهنية الأقل 5 سنوات.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنلاحظ ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات أكدوا ان المدير يعتمد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل بنسبة 63% وهي أكبر نسبة

وهذا راجع لكون عدد أفراد هذه الفئة، ثم تليها الفئة المتجاوزة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 27% وفئة أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة عمل تقدر نسبته بـ 10%.

وفي المقابل نلاحظ بأن 45% من ذوي الخبرة من 5 - 10 سنوات يؤكد ان قائدهم لا يعتمد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب وطريقة العمل بين عمالها، أي ان المدير يتبع المناقشة الفردية دون تدخل الآراء للعاملين حول أسلوب العمل، مقابل 40% للفئة ذوي أكثر من 10 سنوات خبرة، وأخيرا نسبة 15% لذوي الخبرة المهنية الأقل 5 سنوات إلى 10 سنوات.

نستنتج من خلال تحليل نسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد مستوى ثانوي الذين أكدوا ان القائد يعتمد على المناقشة الجماعية أي بين عمالها في دراسة أساليب العمل، كونه الفئة التي تحتاج أكثر الى المناقشة الجماعية، حيث يمكن لفئة مستوى التعليمي الثانوي أن يستفيدوا كثيرا للمناقشات الجماعية في دراسة أساليب العمل حيث يمكنهم تبادل الخبرات والأفكار والتجارب الشخصية، ويمكن أيضا للمشاركين للمناقشات أن يتعلموا من بعضهم البعض ويكتسب مهارات جديدة في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة الى ذلك فان المناقشات الجماعية يمكن ان تساعد في التعزيز الروح الفريقية التعاون بين الأعضاء وهذا ما يؤدي الى تحسين أداء العام للمؤسسة.

اما نسبة لمتغير الخبرة المهنية نجد ان الفئة التي تتجاوز خبرتهم المهنية من 5 - 10 سنوات أكدوا ان القائد يعتمد على المناقشة الجماعية بدلا من المناقشة الفردية، وحين يدرس أساليب العمل يستشير عمالها من أجل إعطاء آراءهم حول طريقة العمل وهذا باعتباره جانب إيجابي للعمال والقائد من أجل تحسين الأداء المهني ويعود لفائدة المؤسسة.

الجدول رقم 54: يوضح العلاقة بين المتغيرات الدراسة واهم الخبرات والتجارب التي يتبادلها العمال فيما بينهم و التي من شأنها تحسين ادائهم .

| مجموع |       | توضيح الاعمال |       | السرعة في انجاز الأعمال |       | اتقان العمل |       | الاجابة           |  |
|-------|-------|---------------|-------|-------------------------|-------|-------------|-------|-------------------|--|
| نسبة  | تكرار | نسبة          | تكرار | نسبة                    | تكرار | نسبة        | تكرار | متغيرات الدراسة   |  |
| 65    | 57    | 53            | 17    | 86                      | 19    | 61          | 21    | ذكر               |  |
| 35    | 31    | 47            | 15    | 14                      | 3     | 38          | 13    | انثى              |  |
| 100   | 88    | 100           | 32    | 100                     | 22    | 100         | 34    | مجموع             |  |
| 14    | 8     | 13            | 2     | 12                      | 2     | 16          | 4     | من 22 - 29 سنة    |  |
| 54    | 31    | 60            | 9     | 59                      | 10    | 48          | 12    | من 30 - 39 سنة    |  |
| 30    | 17    | 27            | 4     | 29                      | 5     | 32          | 8     | من 40 - 49 سنة    |  |
| 2     | 1     | 0             | 0     | 0                       | 0     | 4           | 1     | من 50 سنة فما فوق |  |
| 100   | 57    | 100           | 15    | 100                     | 17    | 100         | 25    | مجموع             |  |
| 0     | 0     | 0             | 0     | 0                       | 0     | 0           | 0     | ابتدائي           |  |
| 36    | 20    | 25            | 4     | 40                      | 6     | 42          | 10    | متوسط             |  |
| 49    | 27    | 62            | 10    | 47                      | 7     | 42          | 10    | ثانوي             |  |
| 15    | 8     | 13            | 2     | 13                      | 2     | 16          | 4     | جامعي             |  |
| 100   | 55    | 100           | 16    | 100                     | 15    | 100         | 24    | مجموع             |  |
| 14    | 8     | 12            | 2     | 11                      | 2     | 19          | 4     | اقل من 5 سنوات    |  |
| 58    | 33    | 59            | 10    | 63                      | 12    | 52          | 11    | من 5 - 10 سنوات   |  |
| 28    | 16    | 29            | 5     | 26                      | 5     | 28          | 6     | أكثر من 10 سنوات  |  |
| 100   | 57    | 100           | 17    | 100                     | 19    | 100         | 26    | مجموع             |  |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) آراء المبحوثين حول أهم الخبرات والتجارب التي يتبادلونها فيما بينهم، حيث يؤكد الذكور ان السرعة في انجاز الاعمال هي من بين أهم الخبرات والتجارب التي يتبادلونها فيما بينهم وذلك بأعلى نسبة تقدر بـ 86%، تليها اتقان العمل بنسبة 61% وتوضيح الاعمال بنسبة 53%.

في مقابل ذلك نلاحظ ان الإناث يؤكدن على توضيح الاعمال يتم تبادل خبرات فيما بينهم ثم تليها اتقان العمل بنسبة 38% وأخيرا السرعة في انجاز الاعمال.

اما فيما يخص متغير السن فنجد ان النسب عالية لذوي 30 - 39 سنة حيث سجلت أعلى نسبة مقدرة بـ 60% لتوضيح الاعمال وتليها السرعة في انجاز الاعمال بنسبة 59% واتقان العمل بنسبة 48%، اما الفئة العمرية المتراوحة أعمارهم بين 40 - 49 سنة سجلت اعلى نسبة اتقان العمل بنسبة 32% تليها السرعة في انجاز الاعمال بنسبة 29% وتوضيح الاعمال بنسبة 27%.

اما الفئة العمرية الثالثة 22 - 29 سنة فسجلت اتقان العمل اعلى نسبة مقدرة بـ 19% تليها توضيح الاعمال بنسبة 13% وأخيرا السرعة في انجاز الاعمال بنسبة 12%.

اما الفئة العمرية الرابعة من 50 سنة فما فوق فقد سجلت اتقان العمل اعلى نسبة مقدرة بـ 4% ثم تليها كلا من السرعة في انجاز الاعمال وتوضيح الاعمال بنسبة 0%.

- اما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فتمثل نسبة 62% من الموظفين ذوي المستوى الثانوي يعتبرون ان الخبرات وتجارب التي يتبادلونها تساهم في توضيح الاعمال، ثم تليها 47% انها تساهم في السرعة في انجاز الاعمال وتليها نسبة 42% تساهم في اتقان العمل.

اما بالنسبة لأصحاب المستويات المتوسطة فقد اعتبروا ان تبادل الخبرات وتجارب يتم بإتقان العمل بنسبة مقدرة بـ 42% ثم تليها السرعة في انجاز الاعمال بنسبة 40%، ثم توضيح الأعمال بنسبة 25%.

أما بالنسبة لأصحاب المستوى الجامعي يعتبرون اتقان العمل يتم بتبادل الخبرات فيما بينهم بنسبة 16% ثم تليها كلا من السرعة في انجاز وتوضيح الاعمال بنسبة تقدر بـ 13%.

كما نجد المستوى التعليمي ابتدائي سجلت 0% في كل المعطيات.

- اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنلاحظ ان النسب متقاربة فيما يتعلق حول ما يتبادله العمال فيما ينهم من الخبرات والتجارب، حيث نلاحظ ان الفئة التي ذو خبرتهم 5 - 10 سنوات احتلت اعلى النسب حيث سجلن نسبة 63% من السرعة في انجاز الاعمال وتليها توضيح الاعمال بـ 59% ونسبة 52% التي تساهم في اتقان العمل.

اما الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية بين أكثر من 10 سنوات سجلت اعلى نسبة في توضيح الاعمال بنسبة 29% ثم تليها اتقان العمل بنسبة 28% ثم تليها نسبة 26% في انجاز الأعمال.

اما الفئة التي تتراوح خبراتهم المهنية اقل من 5 سنوات سجلت اتقان العمل بنسبة 19% ثم تليها نسبة 12% توضيح الاعمال والسرعة في انجاز الاعمال بنسبة 11%.

من خلال إجابات المبحوثين والبيانات يتضح لنا ونستنتج ان الموظفين فعلا يتبادلون الخبرات والتجارب بينهم فيما يتعلق بكيفية انجاز العمل وذلك من خلال مساهمتها في تسهيل وتقليل عبء العمل.

من خلال هذا الجدول بالنسبة لمتغير الجنس نستنتج ان أفراد العينة الذكور يتأكدوا على تبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم، ومن بين هذه الخبرات والتجارب نجد أعلى نسبة تعود للسرعة في انجاز الأعمال وهذا دليل على تفاهم وتبادل بين العمال من اجل انجاز أعمالهم، وهذا ما ينعكس على أداء العمال وكذلك على المؤسسة.

اما بالنسبة لمتغير السن نستنتج ان الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم من 30 - 39 سنة يؤكدون انه يتم تبادل التجارب والخبرات فيما بينهم ومن بين هذه التجارب نجد اعلى نسبة سجلت لتوضيح في العمل حيث يمكن أن يكون لهذه الفئة خبرة كافية في مجال العمل مما يمكن أن يجعله أكثر قدرة على تبادل الخبرات والتجارب مع زملائهم في العمل، كما أنه من الممكن أن يكون لديهم رؤية مختلفة بشأن العمل والحياة والتي يمكن أن تساعد في

تحسين العمل وتعزيز الابتكار للمؤسسة، ومن المهم أن يتم تبادل الخبرات والتجارب بين العمال بشكل منتظم حتى يتم تحسين العمل وزيادة الانتاجية.

نستنتج أيضا ان هناك اختلاف بين آراء المبحوثين حول كيفية تبادل التجارب والخبرات فيما بين الموظفين وذلك راجع إلى اختلاف المتغير للمستوى التعليمي لكل فرد كذا متغير الخبرة المهنية، فبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يؤكدون انهم يستعينون بتوضيح الأعمال من أجل الأداء المهني.

اما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية يؤكدون انهم يعتمدون ف يتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم نجد السرعة في الإنجاز.

اذ أن هؤلاء الأفراد المبحوثين بحكم من ذوي مستويات ثانوية حيث يتسمون برصيد علمي ومعرفي متوسط فانهم يقومون بتقسيم وتوضيح مختلف الأعمال وفق أسس صحيحة وسليمة تضمن السير الحسن للاداء الوظيفي في نسق واحد وهذا ما يؤدي الى زيادة في فعالية وكفاءة المؤسسة كما أن هؤلاء المبحوثين يتبادلون الخبرات والتجارب والمهارات الادارية والعلمية بهدف التكيف والتنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والمهام ومسؤولية وأنشطة ادارية في اطار نسق تعاوني وتشاركي بين موظفين المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) آراء العمال حول السياسة التي يجب على المؤسسة الارتكاز عليها من أجل تحسين أدائهم، حيث نجد الذكور يؤكدون وبنسبة 56% على المراقبة والمتابعة، ثم تليها سياسية التشجيع والابداع بنسبة 55,55% وسياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 44,44% وأخيرا سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 44%.

اما فئة الإناث فيؤكدون بنسبة 56% سياسة تقديم الدعم والمكافآت ثم تليها سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 55,55%، تليها سياسة التشجيع والابداع بـ 44,44% وأخيرا سياسة المراقبة والمتابعة 43,47%.

- اما فيما يخص متغير السن فنجد ان النسب عالية للفئة ما بين [30 - 39 سنة] حيث سجلت أعلى نسبة مقدرة بـ 54,16% لسياسة التشجيع والابداع ثم تليها نسبة 48,27% لتقديم المكافآت والدعم، ثم سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 45,45% وأخيرا سياسة المراقبة والمتابعة بـ 44,44%.

اما الفئة العمرية ما بين [40 - 49] فسجلت أعلى نسبة لسياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 48% ثم تليها سياسة الغرامة وتطبيق القوانين 45,55%، ثم تليها سياسة تشجيع الابداع بـ 33,33% وأخيرا سياسة المراقبة والمتابعة بـ 14,81%.

اما الفئة العمرية ما بين [22 - 29 سنة] فيجد أعلى نسبة سجلت لسياسة المراقبة والمتابعة وذلك بنسبة مقدرة بـ 37,03%، ثم تليها سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 10,34% وأخيرا سياسة تسجيع الابداع بـ 8,33%.

اما الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة فنجد انها سجلت اعلى نسبة بـ 18,18% لسياسة الغرامة وتطبيق القوانين، ثم تليها سياسة تشجيع الابداع بنسبة 4,16% وأخيرا سياسة المراقبة والمتابعة بـ 3,70%.

- اما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد أعلى نسبة سجلت لأصحاب المستوى الجامعي بنسبة مقدرة بـ 42,85% لسياسة تقديم الدعم والمكافآت ثم تليها نسبة 35%

لسياسة المراقبة والمتابعة وأيضا سياسة الغرامة وتطبيق القوانين، تليها سياسة تشجيع الابداع بنسبة مقدرة بـ 29,41%.

اما فئة مستوى الثانوي أكدوا بأن سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 35,29% ثم تليها سياسة تشجيع الابداع بـ 35,29%، تليها سياسة المراقبة والمتابعة بـ 30% وأخيرا سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 20%.

اما فئة المستوى المتوسط أكدوا بأن سياسة الغرامة وتطبيق القوانين هي الأنسب وذلك بنسبة 45% ثم تليها سياسة تشجيع الابداع بـ 35,29%، ثم تليها سياسة المراقبة والمتابعة بـ 35% وأخيرا سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 17,85%.

- اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنجد فئة [من 5 سنوات إلى 10 سنوات] هي من سجلت أعلى نسبة وذلك بنسبة 75% حيث أكدوا ان سياسة تقديم الدعم والمكافآت هي الأنسب، ثم تليها سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بنسبة 70% ثم تليها سياسة تشجيع الابداع بـ 65,21% وأخيرا سياسة المراقبة والمتابعة بـ 48,48%.

اما فئة [أكثر من 10 سنوات] أكدوا بأن أنسب سياسة هي سياسة تشجيع الابداع بـ 30,43% ثم تليها سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 25%، تليها سياسة المراقبة والمتابعة بـ 24,24% وأخيرا سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 17,85%.

اما فئة [أقل من 5 سنوات] أكدوا ان أنسب سياسة هي سياسة المراقبة والمتابعة وذلك بنسبة 27,27% تليها سياسة تقديم الدعم والمكافآت بـ 7,14%، تليها سياسة الغرامة وتطبيق القوانين بـ 5% وأخيرا سياسة تشجيع الابداع بـ 4,37%.

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج ان تطبيق هذه السياسات الأربع تساعد العمال في تحسين أدائهم، ولكن كل عامل يرى السياسة الأنسب له وذلك على المؤسسة ان تدرس العامل أولا ثم تطبيق السياسة الأنسب له.

يمكن للمؤسسة أن تعتمد عدة سياسات لتحسين أداء العمال ولكن يجب أن تتخذ هذه السياسات بحذر واحترام وخصوصية العمال، يمكن للمؤسسة تحسين أداء العمال عن طريق

تقديم الدعم والمكافئات للعمال، ولكن يجب ان تكون هذه الادوات عادلة وتتوافق مع، القوانين المحلية، كما يجب على المؤسسة تطبيق سياسات المراقبة والمتابعة بحذر، ويجب أن تكون هذه السياسات شفافة وموضوعية يجب أن تتوافق السياسات المراقبة والمتابعة ومع القوانين المحلية وتطبيقها بشكل عادل وموضوعي.

**- الجنس:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (56) ان نسبة 54,28% من الاناث أجابوا بأن المدير يقوم بتوجيه العمال من اجل تحسين أدائهم وتليها نسبة 45,71% بالنسبة للذكور، اما الذين اجابوا بأن المدير لا يحاول توجيههم فنجد اعلى نسبة 93,33% بالنسبة للذكور و6,66% للإناث.

ومنه نستنتج ان توجيه المدير في المؤسسة مركز أكثر عند فئة الاناث وهذا راجع لقلّة خبرتهن في المجال المخصصين فيه او جديداً في مجال العمل وعلمهم يتطلب التوجيه والمراقبة، عكس الذين اجابوا بعدم وجود التوجيه بالنسبة للذكور لأن فئة الذكور داخل مؤسسة مخصصة في ورشات العمل، فهي لا تتطلب توجيه أكثر او راجع لخبرتهم في مجال تخصصهم لان الرجال يتفاعلون أكثر مع الآلات عكس المكاتب.

**- السن:**

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30 سنة الى 39 سنة] هم الذين اجابوا بأعلى نسبة وهي 55,88% بأن المدير يقوم بتوجيهه لتحسين الأداء، ثم تليها الفئة العمرية [ما بين 40 - 49 سنة] بنسبة 26,47% وأخيرا الفئتين العمريتين [من 22 - 29 سنة] والفئة [أكثر من 50 سنة] بـ 8,82%.

اما العمال الذين اجابوا بعدم محاولة المدير بتوجيههم لتحسين الأداء نجد الفئة العمرية ما بين [30 - 39 سنة] التي سجلت أعلى نسبة بـ 50% ثم تليها الفئة العمرية من [40 - 49 سنة] بنسبة 37,5% والفئة العمرية [22 - 29 سنة] بـ 12,5%.

ومنه نستنتج ان توجيه المدير لتحسين الأداء مركز على الفئة العمرية [30 - 40 سنة] وهذا راجع لأن هذه الفئة العمرية هم الذين المتخصصين في الاعمال الميدانية، لهذا توجب التوجيه من المدير من اجل التوعية والتقليل من حوادث العمل، ثم تليها أيضا الفئة من [40 - 49 سنة] فخلال فترة تربصي ودخولي الى ورشات العمل لاحظت ان هذه الفئة هي المخصصة في مجال الآلات وهذه الفئة تتطلب توجيه أكثر للتقليل من الحوادث، تليها الفئة

العمرية من [22 - 29 سنة] فهذه الفئة مكلفة بالأعمال البسيطة لذلك لا تتطلب توجيه أكثر ونفس فئة [أكثر من 50 سنة] وهم قليلون لا يشتغلون أعمال صعبة تتطلب توجيه.

ما الذين اجابوا بعدم وجود توجيه من طرف المدير فهم عمال ذو خبرة اما ميدانيا فكانت لهم خبرة فلا يحتاجون للتوجيه، كما نجد العمال التي تشتغل داخل المكاتب فهناك فقط نسبة ضئيلة تتطلب التوجيه.

### - المستوى التعليمي:

من خلال الجدول وحسب إجابات العمال نجد نسبة المستوى الثانوي والمتوسط لهم نفس النسبة في الإجابة بأن المدير يقوم بتوجيه العمال وذلك بنسبة 38,23%، ثم تليها نسبة 23,52% بالنسبة لأصحاب الجامعي.

في حين نجد 43,75% من عمال أصحاب المستوى الجامعي اجابوا بعدم وجود توجيه من طرف المدير ثم تليها نسبة 37,5% من أصحاب الثانوي وأخيرا نجد نسبة 18,74% من أصحاب المتوسط.

ومنه نستنتج ان العمال الذين اجابوا بان عندما يقوم المدير بتوجيههم يؤدي ذلك الى تحسين أدائهم راجع الى مستواهم الذي يتطلب التوجيه، لان التوجيه يساعد في القيام بالعمل ذات جودة والرفع من الإنتاجية في العمل وذلك من خلال تحسين أدائهم لأنهم ذو خبرة محدودة.

اما الفئة التي أجابت بعدم توجيه المدير فهي فئة ذات خبرة في العمل لا تحتاج توجيه لتحسين من أدائها وهذا ظاهر خاصة لفئة الجامعيين.

### - الخبرة المهنية:

من خلال الجدول نلاحظ ان إجابات العمل حسب متغير الخبرة المهنية ان المدير يقوم بتوجيه العمال وهذا بنسبة 61,76% بالنسبة للعمال أصحاب الخبرة من [5 إلى 10 سنوات]، ثم يليها أصحاب الخبرة المهنية أكثر من [10 سنوات] بـ 29,41% وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من [5 سنوات] بـ 6,82%.

أما الذين اجابوا بعدم وجود توجيه من طرف المدير للعمال لتحسين أدائهم نجد أصحاب [5 سنوات إلى 10 سنوات] هم الذين سجلوا أعلى نسبة بـ 50% ثم تليها أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات بـ 31,25%، وأخيرا أصحاب خبرة اقل من 5 سنوات بـ 18,75%.

ومن هنا نستنتج أهمية توجيه العمال من طرف المدير فنجد العمال ذو خبرة [5 سنوات إلى 10 سنوات] اجابوا بأعلى نسبة والمقدرة بـ 61,76% فهذا أكبر دليل على أهمية التوجيه في تحسين أداء العمال لأنهم كانوا اعلى خبرة، فتليها أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات أيضا أكدوا على أهمية التوجيه في تحسين الأداء، فبالتوجيه العمال يستطيع ان يحدد الهدف من عمله فبالتوجيه من المدير ستتقن في عملك وستقوم به بأفضل جودة وفي الوقت المحدد.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) ان نسبة 58,62% من الذكور اجابوا بأن رئيسهم يولي أهمية لتدريب العمال، وتليها نسبة 41,37% من الاناث، اما الذين اجابوا بأن المدير لا يولي اهتمام لتدريب العمال سجلت اعلى نسبة للذكور بنسبة 61,90% تليها نسبة 38,09% للإناث.

ومنه نستنتج ان افراد عينة الذكور يخضعون للتدريب وذلك باهتمام من طرف قائدهم لان هناك من يتطلب فيهم خبرة تكوينية وميدانية خاصة العمال المخصصين في استعمال الآلات والمعدات خاصة تلك الآلات التي تدخل جديدة للمؤسسة لم يتم استعمالها سابقا، وكما ان هناك عمال ذو خبرة محدودة فهذا يتوجب عليه التدريب، اما فئة الاناث فنجدهم فقط في المكاتب فهم ليسوا بحاجة الى تدريب او تكوين حتى وان كانوا في ورشات العمل فتكون أعمالهم بسيطة عكس الرجال.

اما فئة الذكور الذين اجابوا بأنهم لا يخضعون للتدريب وكما ذكرت سابقا في الجدول رقم (43) في البسيطة هناك عمال ليس لهم مستوى التعليمي للدخول الى مراكز التكوين او حتى استخدام الآلات، كما هناك أيضا عمال من خريجي الجامعات فكانت لهم فرصة عمل ميداني من خلال تقارير التربص.

#### - بالنسبة للسن:

من خلال الجدول نلاحظ ان فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30 سنة إلى 39 سنة] اجابوا بنسبة 40,47% ان المدير يولي اهتماما للتدريب، ثم تليها الفئة العمرية ما بين [40 سنة و 49 سنة] بنسبة 29,62% ثم الفئة العمرية ما بين [22 سنة و 20 سنة] بنسبة 18,51%، وأخيرا الفئة العمرية التي تكون أعمارهم أكثر من [50 سنة] بنسبة 11,11%.

ومن هنا نستنتج ان المدير يولي اهتمام لتدريب الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارهم ما بين [30 - 39 سنة] لانهم الأكثر نشاطا والأكثر اكتسابا للمعلومات عكس الفئة العمرية أكثر من 50 سنة الذين في حيز التقاعد، ففئة الشباب مشوارهم طويل في مجال العمل، ثم أتت بعدها فئة [40 - 49 سنة] فهذه الفئة هم موظفين تخصص عملهم في المكاتب فهم لا

يتطلبون التدريب والتكوين وحتى لو تطلب الأمر تدريب العمال في هذا العمل، فقد تدربوا وتكونوا مسبقاً قبل هذا العمر، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين [22 سنة و29 سنة] فهم خريجي الجامعات كما وضحت في تحليل الجنس فهذه الفئة خضعت للتربصات أثناء مشوارهم الجامعي، ونصف الآخر خريجي المعاهد التكوينية الذين أتاحت لهم فرصة العمل ميدانياً أكثر من نظري عند دراستهم في المعاهد وه أكثر خبرة من الفئة الجامعية.

وهذا ما أكدته الأعمال التي يقومون بها من تحسين في الإنتاجية والجودة في تقديم الخدمات والتحسين في أدائهم.

أما العمال الذين أجابوا بعدم اهتمام المدير لتكوينهم وتدريبهم فهم أصحاب الخبرة والعمال الذي يشتغلون في المكاتب أو ربما راجع إلى تكوينهم مسبقاً.

#### - بالنسبة للمستوى التعليمي:

من خلال الجدول لاحظنا أن العمال ذو المستوى المتوسط سجلوا أعلى نسبة بـ 52% أجابوا بأن المدير يولي اهتماماً للتكوين والتدريب تليها نسبة 40% بالنسبة للعمال ذو المستوى الثانوي، أخيراً أصحاب المستوى الجامعي بـ 8%، أما الذين أجابوا بعدم إلقاء المدير التدريب والتكوين أهمية فنجد أعلى نسبة للجامعيين بنسبة 48% ثم تليها 36% بالنسبة لأصحاب الثانوي وأخيراً 16% بالنسبة لأصحاب المتوسط.

ومن هنا نستنتج أن المدير يولي اهتماماً بتدريب العمال ذو المستوى المتوسط والثانوي لأن خبرتهم محدودة، فعليهم التكوين في المعاهد التكوينية التي تخصص لهم المجال في الميدان بكثرة وذلك كيفية استخدام الآلات وكيفية تركيبها وتفكيكها من لحظة اشتغالها إلى انطفائها، أما الجامعيين نجد نسبة قليلة فقط تبرمج للتكوين لأن لهم خبرة سابقاً سواء نظرياً أو ميدانياً.

**- بالنسبة للخبرة المهنية:**

من خلال الجدول نلاحظ ان إجابات العمال حسب متغير الخبرة المهنية ان إجابات اغلب العمال حول ولاء المدير لتدريبهم وتكوينهم كانت لأصحاب الخبرة المهنية من [5 سنوات إلى 10 سنوات] بنسبة 51,85% ثم تليها أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات بـ 33,33%، وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بـ 14,81%، اما للذين اجابوا بعد ولاء المدير الاهتمام بتكوين وتدريب العمال كانت اعلى نسبة تقدر بـ 69,56% لأصحاب الخبرة من [5 - 10 سنوات] ثم نسبة 26,08% لأصحاب أكثر من 10 سنوات، اما أصحاب اقل من 5 سنوات فتقدر بـ 4,34%.

ومنه نستنتج ان لأصحاب الخبرة المهنية من [5 - 10 سنوات] هم الذين كانت لهم الفرصة للتدريب والتكوين أكثر، وكما كانت أيضا لأصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات.

وذلك لان المدير يركز على تدريب الموظفين الذين لديهم خبرة متوسطة لأنه في مرحلة النمو المهني ويحتاجون الى المزيد من التدريب والتطوير، أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فقد يكونوا وصلوا الى مرحلة متقدمة في مسارهم المهني وليسوا بحاجة الى التدريب بنفس الطريقة أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد يكون في بداية مسارهم المهني ويحتاجون الى التدريب والتوجيه أكثر تفصيلا.

نلاحظ من خلال الجدول (58) وحسب متغير المستوى التعليمي ان فئة الجامعيين هم من سجلوا أكبر نسبة وذلك بنسبة مقدرة بـ 44,44% حيث أكدوا ان أنسب أسلوب اتصالي هو أسلوب الصرامة- ثم يليها أسلوب التفهم والاستماع بـ 30% ويليهما أخيرا أسلوب الاحترام والتقدير بـ 25%، اما فئة ثانوي فأكدوا ان أنسب أسلوب هو أسلوب التفهم والاستماع وذلك بنسبة 40% ثم يليها أسلوب الاحترام والتقدير 37,5% أخيرا أسلوب الصرامة بنسبة 27,77%، اما فئة المتوسط فأكدوا ان أنسب أسلوب هو أسلوب الاحترام والتقدير بنسبة 31,25% ثم يليها أسلوب التفهم والاستماع بـ 25% وأخيرا أسلوب الصرامة بنسبة 22,22%، اما فئة الابتدائي أكدوا ان أسلوب الاحترام والتقدير هو الأنسب وذلك بنسبة 60,25% ثم يليها أسلوب الصرامة بـ 50.55% وأخيرا أسلوب التفهم والاحترام بـ 5%.

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنجد فئة ما بين [5 سنوات إلى 10 سنوات] هم الذين من سجلوا اعلى نسبة والمقدرة بـ 58,33% حيث أكدوا فيها ان أسلوب التفهم والاستماع هو الأنسب ثم يليها أسلوب الاحترام والتقدير بـ 47,61% وأخيرا أسلوب الصرامة بـ 40%. اما فئة أكثر من 10 سنوات أكدوا ان أنسب أسلوب هو أسلوب الاحترام والتقدير وذلك بنسبة 38,09% ثم يليها أسلوب الصرامة بـ 35% وأخيرا أسلوب التفهم والاستماع بـ 33,33%.

اما فئة [أقل من 5 سنوات] أكدوا ان أسلوب الصرامة هو الأنسب وذلك بنسبة 25% ثم تليها نسبة 14,28% بالنسبة لأسلوب الاحترام والتقدير وأخيرا أسلوب التفهم والاستماع بـ 8,33%.

**- الجنس:**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (59) ان نسبة 59,37% من الذكور اجابوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز من اجل تحسين أداء العمال وتليها بنسبة 40,62% بالنسبة للإناث، اما الذين اجابوا بأن المؤسسة لا تقدم حوافز ف سجلت اعلى نسبة للذكور بنسبة 61,11% اما الاناث بنسبة 38,88%.

ومنه نستنتج ان فئة الذكور هم من يتلقون أكثر الحوافز وهذا راجع الى خدمتهم في الورشات، فأغلب الذكور داخل الورشات فكما كانت خدمة العامل ذات جودة وتسلم في الوقت المحدد وبذل جهد فيتلقى محفز من المؤسسة.

**- السن:**

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين [30 - 39 سنة] هم الذين اجابوا بأعلى نسبة والتي تقدر بـ 52,17% بان المؤسسة تقدم حوافز لعمالها، ثم تليها الفئة العمرية ما بين [40 - 49 سنة] بنسبة 39,13% والفئتين العمريتين [22 - 29 سنة] و[أكثر من 50 سنة] بنسبة 4,34%.

اما الذين اجابوا بعدم تقديم المؤسسة للحوافز سجلت اعلى نسبة عند الفئة العمرية [30 - 39 سنة] بنسبة 51,85% ثم تليها بنسبة 25,92% بالنسبة للفئة العمرية [40 - 49 سنة]، ثم تليها نسبة 14,81% للفئة العمرية [22 - 29 سنة] وأخيرا الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 7,40%.

ومنه نستنتج ان الفئة العمرية [30 - 39 سنة] هي من تتلقى حوافز من طرف المؤسسة من أجل تحسين الأداء، فعند تلقي المحفزات دائما نجد العامل يبذل مجهودا أكبر ومتفاعل مع عمله ومحب للعمل ويقدم اعمال ذات جودة، عكس عدم تقديم الحوافز فهنا نجد العامل لا يقوم بأي مجهود او ابداع في عمله مما يؤدي الى عدم تحسين الأداء وانخفاض إنتاجية المؤسسة.

**- المستوى التعليمي:**

نلاحظ بأن أصحاب المستويات المتوسط يؤكدون ان المؤسسة تقوم بتقديم حوافز من اجل تحسين أدائهم وذلك بنسبة %50 ثم تليها المستوى الثانوي بـ %33,33، المستوى الجامعي بنسبة %16,66 اما المستوى الابتدائي نجد %0.

اما فيما يخص الذين نفوا بأن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز من اجل تحسين أداء عمالها نجد اعلى نسبة سجلت لأصحاب المستوى الثانوي بنسبة %50 ثم تليها %26,92 لأصحاب المتوسط وأخيرا %23,07 لأصحاب الجامعي حيق من الممكن أن يكون السبب وراء تقديم الحوافز لأصحاب المتوسط راجع أن مؤسسة تركز على تحفيز مستويات متوسطة لأنها تشكل الغالبية في المؤسسة وتعتبر العمود الفقري للعمل، كما يمكن ان يكون السبب هو أن المستويات الأعلى تحصل عادة على مزايا اخرى مثل المرتبات الأعلى والمكافئات وفرص الترقية، بينما مستويات المتوسطة تحتاج الى تحفيز اضافي لتحسين الأداء والانتاجية.

**- الخبرة المهنية:**

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة %58,33 من العمال ذات الخبرة المهنية من [5 سنوات إلى 10 سنوات] اجابوا بان المؤسسة تقوم بتحفيظات للعمال من اجل تحسين أدائهم، ثم تليها نسبة %33,33 لأصحاب الخبرة [أكثر من 10 سنوات] وأخيرا أصحاب [أقل من 5 سنوات] بـ %8,33، اما الذين اجابوا بعدم تقديم المؤسسة حوافز من اجل تحسين أداء العمال سجلت اعلى نسبة عند الفئة ذات الخبرة من [5 سنوات إلى 10 سنوات] وذلك بنسبة %61,53 ثم الفئة ذات الخبرة [أكثر من 10 سنوات] بـ %26,92، أخيرا فئة ذات الخبرة [اقل من 5 سنوات] بنسبة %11,53.

ومنه نستنتج ان العمال ذات الخبرة [من 5 إلى 10 سنوات] كانت لهم فرصة من التحفيز أكثر من فئة [أكثر من 10 سنوات] وهذا راجع الى وضع المؤسسة الاقتصادي سابقا الذي سمح لها بتقديم حوافز مادية ومعنوية لعمالها، اما فئة [اقل من 5 سنوات] فهي اما تتلى

تحفيز معنويا فقط وتقديم تحفيزات مادية لان وضع الاقتصادي للمؤسسة لم يسمح لها بالتحفيز المادي.

#### 4- عرض نتائج الدراسة:

##### 1-النتائج الجزئية للدراسة :

-نستنتج من خلال الجدول رقم(1) أن أعلى نسبة هي فئة الشباب حيث نجد 60% وهذا رجع لاهتمام هذه الفئة و توجههم نحو الخدمات.

-من خلال هذا الجدول رقم (2) نستنتج أن أعلى نسبة لفئة العمرية التي لديها أقدمية في العمل حيث قدرت ب 52%.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة من المبحوثين تلقت تعليما ثانويا و ذلك بنسبة 40% وهذا يوحي إلى أن أغلبية الموظفين ذو مستوي ثانوي.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة من المبحوثين لديهم لذوي خبرة المهنية من خمس إلى 10سنوات وذلك بنسبة تقدر ب 58%.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بأن القائد لا يتصرف بالإنفراد على الآخرين في عملية إتخاذ القرارات بالنسبة مقدرة ب 78%.

-من خلال الجدول رقم (6) نستنتج أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة ENIEM هو نمط ديموقراطي حيث سجلت اعلى نسبة مقدرة ب 60%.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 90% من العمال يصرحون بأن المؤسسة هي من تتكفل لهم أثناء تعرضهم حادث عمل و ذلك من خلال صولهم على عطلة مدفوعة الأجر.

-من خلال الجدول رقم (27) نجد أن نسبة 52% من العمال يصرحون بأنهم يواجهون صعوبات عند تأدية أعمالهم و هذا راجع للقوانين الصارمة للمؤسسة و مشاكل مع بعض العمال.

-من خلال الجدول رقم (36) نستنتج أعلى نسبة 70% أكدوا أن المؤسسة تقوم بإتباع نظام الرقابة على أداء عمالها و الذي ساهم نوعا ما في تحسين أدائهم.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (39) و نسبة 76% أن العمال يقومون بتبادل الخبرات و التجارب فيما بينهم مما يؤدي الى سرعة في إنجاز الأعمال و إتقانه.

نستنتج من خلال الجدول رقم (47) و نسبة 62% أن المؤسسة تقوم بتقديم الحوافز لعمال وكذلك تشجيعهم من أجل رفع من أدائهم المهني.

-نستنتج من خلال الجدال رقم (48) و نسبة 44 % أن طبيعة الحوافز المقدمة للعمال من أجل تحسين أدائهم المهني هي الحوافز المادية.

-نستنتج من خلال الجدول رقم (50) أعلاه نسبة 70% من الإناث أجابوا بأنهم القائد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين أما فيما يخص بمتغير السن فنلاحظ بأن النسبة العالية لدى الفئة العمرية البالغة 30-39 سنوات و ذلك بالنسبة 58% الذين أكدوا أن قائد لا يقوم بتقييم أداء المرؤوسين. أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد الثانويون يؤكدون أن القائد يقوم بتقييم أداء المرؤوسين. أما فيما يخص الخبرة المهنية فنجد أعلى نسبة لذي الخبرة المهنية 5-10 سنوات بنسبة 57% .

- نستنتج من خلال الجدول رقم (51) بأن الذكور يؤكدون أن لا يتم إشراكهم في عملية صنع القرارات بنسبة 75%. أما فيما يخص المتغير مستوى التعليمي فنجد مستوى ثانوي يؤكدون أن يتم إشراكهم في عملية صنع القرارات بنسبة مقدره ب 49%. أما فيما يخص المتغير الخبرة المهنية فنلاحظ ذوي الخبرة 5-10 سنوات أجابوا أن بفاعليتهم اشراكهم في صنع القرارات داخل المؤسسة بنسبة 56%.

-من خلال الجدول رقم (52) نستنتج أن مستوى ثانوي يؤكدون أن القائد يقوم بإتباع إستراتيجية إتصالية مع موظفين لها أثر إيجابي بنسبة مقدره 45%. أما فيما يخص لمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ أن ذوي خبرة 5-10 يأكدون أن فعلا المدير يقوم بإتباع

الإستراتيجية مع موظفيه في المؤسسة من أجل تسهيل التواصل و تفاهم فيما بينهم و ذلك بنسبة 60%.

- نستنتج من خلال الجدول رقم (53) سجلت أعلى نسبة على مستوى ثانوي بنسبة 44% أكدو أن القائد يعتمد على المناقشة الجماعية بدلا من مناقشة الفردية في دراسة أساليب العمل. أما بالنسبة المتغير الخبرة المهنية فنلاحظ بأن الفئة (5-10) سنوات يؤكدوا أن القائد يعتمد على المناقشة الجماعية مع العمال في دراسة أساليب العمل بنسبة مقدرة ب 63%.

- من خلال الجدول رقم (33) نرى أن نسبة 68% من العمال أكدوا أن القائد داخل المؤسسة يقوم بإتباع استراتيجية اتصالية و التي ستنعكس ايجابا على تحسين أداء العمال.

-من خلال جدول رقم (29) نرى أن نسبة 54% من العمال صرحوا أن القادة داخل مؤسستهم يقومون بتقييم أدائهم و هذا ما يدفعهم الى تقديم المهام الموكلة بحسن وجه و الرفع من أدائهم و تقديم خدمات بجودة عالية.

-كما نجد من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 76% من العمال صرحوا بأن المعاملة الطيبة من طرف قائدهم لها دور كبير في تحسين أدائهم لأن المعاملة الطيبة من طرف قائدهم تشعرهم بقيمتهم داخل المؤسسة الاريفية في العمل و قدرتهم على التواصل مع قائدهم مل هذا يعكس ايجابا الى أدائهم.

-يتضح لنا من خلال الجدول رقم (55) أن نسبة 56% فئة من الذكور يكدون أن أنسب سياسة التي يجب على المؤسسة أن تعتمد علاقتها لتحسين أداء العمال هي سياسة المراقبة و المتابعة. اما فيما يخص متغير السن فنجد الفئة ما بين 30 سنة الى 39 سنة يؤكدون و نسبة 54% أن انسب سياسة هي سياسة التشجيع و الإبداع فتشجيع العامل يدفعه الى تحسين من مستواه و تخلق عنده روح الابداع.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد أعلى نسبة سجلت لأصحاب المستوى الجامعي نسبة مقدرة ب 43% أن سياسة تقديم الدعم و المكافآت هي الانسب لتحسين أداء

العمال فتحفيز العامل و تقديم المكافآت له و لو بالشكر و الإمتنان تجعله يحسن بقيمته في المؤسسة و مدى اهتمام القادة بما يعمله هذا ما يجعله يحسن من أدائه.

-حسب الجدول رقم (57) نرى أن نسبة 59% من فئة الذكر يؤكدون أن المدير يولي إهتمام لتدريب العمال و تكوينهم و هذا ما يعكس ايجابا على أدائهم و المؤسسة.

أما فيما يخص متغير السن فنجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الى 39 سنة أكدوا و نسبة 41% أن المدير يولي اهتمام تدريب العمال و تكوينهم و هذا راجع الى سماتهم التي يتميزون بما ككثرة النشاط والسرعة في إكتساب المعلومات.

-أما من خلال الجدول رقم (58) و حسب متغير المستوي التعليمي فنجد نسبة 44% المسجلة من طرف فئة الجامعيين أكدوا أن أنسب أسلوب اتصالي الواجب على المؤسسة أن تعتمد عليه بتحسين أداء العمال هو أسلوب الصرامة.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنجد فئة ما بين 5سنوات الى 10 سنوات خبرة أكدوا و نسبة 58% أن أنسب أسلوب هو أسلوب التفهم و الاستماع.

تعتمد على المناقشة الجماعية مع العمال في دراسة أساليب العمل بنسبة مقدرة ب 63%.

-من خلال رقم (48) و بنسبة 44% تبين ان طبيعة المحفز ان مقدمة من طرف المؤسسة للعمال لتحسين ادائهم للعمال

-من خلال الجدول رقم (41) وبنسبة 34% تبين لنا أن أنسب سياسة وحب على المؤسسة الاعتماد عليها في تحسين أداء العمال هي سياسة تقديم الدعم والمكافآت لأن تحفيز العامل ماديا أو ولو بالشكر والامتنان تولد عنده روح الابداع والعمل بالاخلاص اتجاه مهامه.

- من خلال الجدول رقم (44) وبنسبة 62 % تبين أن القادة داخل المؤسسة يقومون بعملية مراقبة العمال أثناء تأدية مهامهم وهذا بما سينعكس على تحسين أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.

- من خلال الجدول رقم (49) وبنسبة 61% تدين ان مراقبة القادة للعمال أثناء تأدية مهامهم يجعلهم يبذلون مجهودات أكثر وهذا ما يجعل العامل مقيد في عمله ولا يحس بقيمته في المؤسسة.

### ب-النتائج العامة للدراسة :

-نمط القيادة السائد في المؤسسة الاقتصادية لواد عيسي ENIEM هو نمط الديمقراطية (التشاركي)و ذلك من خلال إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات و التخطيط مع تقبل إقتراحاتهم و الإهتمام بمشاعر و مشاكل العامل و هذا مايولد عنده الشعور بالارتياح و رفع الروح المعنوية به.

- يساهم نمط القيادي المتبع داخل المؤسسة في الرفع من مستوي أداء الموظفين من خلال إشراك العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمؤسسة و إعطائهم الفرص في إتخاذ القرارات و سن القواعد و القوانين و هذا ما يجعله يشعر بقيمته داخل المؤسسة و إحساسهم بعنصر هام و شريك في المؤسسة و تقديم الحوافز له لأن تحفيز العامل عامل مهم .ولو بالشكر و الامتنان و هذا ما ينعكس على تحسين أداء العامل و الرفع من إنتاجية المؤسسة وهذا من خلال ماأكده السيد "مصباح أمين" أثناء قيامنا بمقابلة معه.

-يؤثر الإشراف على السلوك للعمال على أدائهم لأن الأسلوب المتبع في عملية الإشراف هو الأسلوب المباشر و ذلك راجع لسعي المؤسسة إلى الإحتكاك بالعمل ومتابعة مراحل عملهم بصورة مباشرة و هذا دليل بوجود إتصال وإنسجام بين القادة و العمال و هذا من أجل كسب ثقة العمال و ضمان و لأهم للمنظمة و الرفع من روحهم المعنوية و ذلك من خلال الشعور بأهميتهم ودورهم داخل المؤسسة.

-تساهم خصائص القائد الشخصية في الشعور بالرضا المهني للعمال من خلال تبادل الثقة بين العمال و القادة و هذا مايؤدي بدوره إلى الشعور بالرضا الوظيفي و ما يدفعهم للعمل بالجد و الإخلاص و هذا ما ينعكس إيجابا على الإنتاج المؤسسة و شعور العامل بالاستقرار و الراحة في مكان عمله.وأيضا تقدير القادة لمجهودات العمال و ذلك من خلال

تحفيزهم و تشجيعهم إما بتقديم حوافز مادية أو بالشكر و الإمتنان و تقديم المكافآت أو الترقية لمناصب أعلى أيضا من أجل تحسين كفاءاتهم فعلى القادة القيام بتدريبهم على العمل بإتقان .كما يجب أيضا على القادة بالعمل على حثهم باستمرار على تحسين أدائهم من أجل الرفع من انتاجية المؤسسة و نيل رضا الزبائن و تحقيق الجودة.

-تساهم مهارات الإتصال لدى القادة في تحسين الأداء المهني للعمال من خلال بناء علاقات موثوقة وإيجابية مع العمال، وتعزيز التفاهم والتعاون بينهم. وبالتالي يمكن للقادة الذين يتمتعون بمهارات الإتصال الجيدة أن يحفزوا العمال و بجهودهم بشكل فعال ، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني.

-تساهم الوسائل والأساليب الإتصالية المعتمدة من طرف القادة في تحسين الأداء المهني للعمال من خلال تحسين التواصل والتفاهم بين العمال والقادة وتزيد من التحفيز والإنتاجية. ومن أمثلة هذه الوسائل نجد الإجتماعات، البريد الإلكترونيالرسائل النصية، والتطبيقات التي تسهل التواصل و التنسيق بين الفريق و غيرها.

-يعتمد القادة اللغة في تحسين الأداء المهني العمال داخل المؤسسة من خلال الحرص على تسهيل عملية تلقي المعلومات و ايصالها فهي أداة لتحقيق التفاهم و الإنسجام بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمؤسسة و تسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم و المشاركة.

والمناقشة القضايا ونقل الأفكار والقرارات المتصلة بالأهداف والسياسات العامة لإدارة يساعد المؤسسة على تحسين الأداء المهني العمال.

-نمط القيادة يؤثر على الجانب النفسي و المعرفي و السلوكي للعمال بشكل كبير، حيث يؤثر على تحفيز العمال و الإنتاجية و التواصل و التفاعل بينهم و بين القادة فإذا كان النمط القيادي إيجابيا، فإنه يزيد من الثقة بين العمال و القادة ،ويزيد من التحفيز و الإنتاجية و يحسن من الجانب النفسي و المعرفي و السلوكي للعمال.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان  
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- يساهم نمط القيادة في مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- يساهم نمط القيادة في تحقيق الأهداف المؤسسة.
- يساهم نمط الديمقراطية في تحسين أداء العمال من خلال اشراك العمال و إعطائهم الفرصة في إتخاذ القرارات وسن القواعد و القوانين وهذا يجعله يشعر بقيمته في المؤسسة وتحسسه بأنه عنصر هام و شريك في المؤسسة مما يؤدي الى زيادة ولاءه و استقراره في المؤسسة وتحقيق درجة كبيرة من الروح المعنوية المرتفعة و هو ينعكس على الاداء و الإنتاج.
- تساعد الرقابة في تقييم نشاطات العمال من خلال مراقبة أداء العمال و التأكد من تنفيذه و التقيد باحترام كافة الأطراف بالقوانين و القرارات الإدارية و تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة لتنفيذ المهام بالمؤسسة و العمل على تحقيق التوازن الإقتصادي بين عوائدها و تكاليفها المالية و تنظيم عملية الإنتاج و التكيف مع المتغيرات الكمية و النوعية للطلب و ضمان الجودة و النوعية بهدف تلبية احتياجات المستهلك.
- للأداء الوظيفي اهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحاصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.
- فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن قول بشكل عام أن اهتمام الإدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.
- يساهم الاداء الوظيفي في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع روح المعنوية ووجود جو ملائم يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير في الصلاح العام بدل المصالح الشخصية الفنية و شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والاخلاق حول القيادة

- القيادة ذات بعد هام في عملية التوجيه وتنبه الى أن مسؤوليات أي إداري لا تشمل مهمات فنية فقط كالتأكد من اعداد الخطط والأنظمة وغيرها بل عليه التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها وغيرها من قضايا تتعلق بخلق رابط بينه وبينهم يجعلهم يستجيبون لما يريده منهم.

- يساهم القيادة في التسمية التي تعطىها للقدرة على خلق هذا الرابط وهي بدورها مسؤولية إدارية تعنى بأن يجب أن يكون ايضا قائد ناجح أما أثارها القيادة على الأداء الوظيفي فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية.

-يسعى القائد العمل على تحقيق الاندماج من المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما وأخيرا حاجات المادية والنفسية والاجتماعية.

## الجدول رقم 55: العلاقة بين متغيرات الدراسة والسياسة التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها.

| المجموع |         | الغرامة وتطبيق القوانين |         | المراقب والمتابع |         | تشجيع الأبداع |         | تقييم الدعم |         | المتغيرات         |                  |
|---------|---------|-------------------------|---------|------------------|---------|---------------|---------|-------------|---------|-------------------|------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة                  | التكرار | النسبة           | التكرار | النسبة        | التكرار | النسبة      | التكرار |                   |                  |
| %50     | 42      | %44.44                  | 8       | %56.62           | 13      | %55.55        | 10      | %44         | 11      | ذكر               | الجنس            |
| %50     | 42      | %55.55                  | 10      | %43.47           | 10      | %44.44        | 8       | %56         | 14      | انثى              |                  |
| %100    | 84      | %100                    | 18      | %100.09          | 23      | %100          | 18      | %100        | 25      | المجموع           |                  |
| %17.24  | 15      | %0                      | 0       | %37.03           | 10      | %08.33        | 2       | %10.34      | 3       | 22- 29 سنة        | السن             |
| %54.02  | 47      | %35.63                  | 8       | %44.44           | 12      | %54.16        | 13      | %48.28      | 14      | 30- 39 سنة        |                  |
| %39.08  | 34      | %45.45                  | 10      | %14.81           | 4       | %33.33        | 8       | %48         | 12      | 40- 49 سنة        |                  |
| %26.89  | 6       | %18.18                  | 4       | %03.70           | 1       | %04.16        | 1       | %0          | 0       | أكبر من 50 سنة    |                  |
| %117.23 | 87      | %100                    | 22      | %100             | 27      | %100          | 24      | %106.61     | 29      | المجموع           |                  |
| %0      | 0       | %0                      | 0       | %0               | 0       | %0            | 0       | %0          | 0       | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| %31.76  | 27      | %45                     | 9       | %35              | 7       | %35.29        | 06      | %17.85      | 5       | متوسط             |                  |
| %31.76  | 27      | %20                     | 4       | %30              | 6       | %35.24        | 06      | %39.28      | 11      | ثانوي             |                  |
| %36.47  | 31      | %35                     | 7       | %35              | 7       | %24.41        | 5       | %42.85      | 12      | جامعي             |                  |
| %100    | 85      | %100                    | 20      | %100             | 20      | %100          | 17      | %100        | 28      | المجموع           |                  |
| %12.5   | 13      | %5                      | 1       | %27.27           | 9       | %4.34         | 1       | %7.14       | 2       | اقل من 5 سنوات    | الخبرة المهنية   |
| %63.46  | 66      | %70                     | 14      | %48.48           | 16      | %65.21        | 15      | %75         | 21      | من 5 الى 10 سنوات |                  |
| %24.03  | 25      | %24                     | 5       | %24.24           | 8       | %30.43        | 7       | %17.85      | 5       | أكثر من 10 سنوات  |                  |
| %100    | 104     | %100                    | 20      | %100             | 33      | %100          | 23      | %100        | 28      | المجموع           |                  |

الجدول رقم 56: العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة المدير توجيه العمال لتحسين أدائهم.

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | المتغيرات         |                  |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------|------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                   |                  |
| %60     | 30      | %93.33 | 14      | %45.71 | 16      | ذكر               | الجنس            |
| %40     | 20      | %6.66  | 1       | %54.28 | 19      | انثى              |                  |
| %100    | 50      | %100   | 15      | %100   | 35      | المجموع           |                  |
| %10     | 05      | %12.5  | 02      | %8.82  | 3       | 29- 22 سنة        | السن             |
| %54     | 27      | %50    | 08      | %55.88 | 19      | 39- 30 سنة        |                  |
| %30     | 15      | %37.5  | 06      | %26.47 | 9       | 49- 40 سنة        |                  |
| %06     | 03      | %0     | 0       | %8.82  | 3       | أكبر من 50 سنة    |                  |
| %100    | 50      | %100   | 16      | %100   | 34      | المجموع           |                  |
| %0      | 0       | %0     | 0       | %0     | 0       | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| %32     | 16      | %18.75 | 03      | %38.23 | 13      | متوسط             |                  |
| %38     | 19      | %37.5  | 06      | %38.23 | 13      | ثانوي             |                  |
| %30     | 15      | %43.75 | 07      | %23.52 | 8       | جامعي             |                  |
| %100    | 50      | %100   | 16      | %100   | 34      | المجموع           |                  |
| %12     | 06      | %18.75 | 03      | %8.82  | 3       | اقل من 5 سنوات    | الخبرة المهنية   |
| %58     | 29      | %50    | 08      | %61.76 | 21      | من 5 إلى 10 سنوات |                  |
| %100    | 50      | %100   | 16      | %100   | 34      | المجموع           |                  |

الجدول رقم 57: العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ولاء المدير بتدريب العمال وتدريبهم

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | المتغيرات         |                  |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------|------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                   |                  |
| %60     | 30      | %61.90 | 13      | %58.62 | 17      | ذكر               | الجنس            |
| %40     | 20      | %38.09 | 08      | %41.37 | 12      | انثى              |                  |
| %100    | 50      | %100   | 21      | %100   | 29      | المجموع           |                  |
| %12     | 06      | %4.34  | 1       | %18.51 | 05      | 29- 22 سنة        | السن             |
| %50     | 25      | %60.86 | 14      | %40.74 | 11      | 30- 39 سنة        |                  |
| %32     | 16      | %34.78 | 08      | %29.62 | 08      | 40- 49 سنة        |                  |
| %06     | 03      | %0     | 0       | %11.11 | 03      | أكبر من 50 سنة    |                  |
| %100    | 50      | %100   | 23      | %100   | 27      | المجموع           |                  |
| %0      | 0       | %0     | 0       | %0     | 00      | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| %34     | 17      | %16    | 4       | %52    | 13      | متوسط             |                  |
| %38     | 19      | %36    | 9       | %40    | 10      | ثانوي             |                  |
| %28     | 14      | %48    | 12      | %08    | 02      | جامعي             |                  |
| %100    | 50      | %100   | 25      | %100   | 25      | المجموع           |                  |
| %10     | 05      | %4.34  | 1       | %14.81 | 04      | اقل من 5 سنوات    | المهنية الخبرة   |
| %60     | 30      | %69.56 | 16      | %51.85 | 14      | من 5 الى 10 سنوات |                  |
| %30     | 15      | %26.08 | 06      | %33.33 | 09      | أكثر من 10 سنوات  |                  |
| %100    | 50      | %100   | 23      | %100   | 27      | المجموع           |                  |

جدول رقم 58: العلاقة بين متغيرات الدراسة والأسلوب الاتصالي الأنسب المعتمد من طرف المدير من أجل تحسين أداء العمال.

| المجموع |         | الاحترام والتقدير |         | التفهم والاستماع |         | أسلوب الصرامة |         | المتغيرات         |                  |
|---------|---------|-------------------|---------|------------------|---------|---------------|---------|-------------------|------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة            | التكرار | النسبة           | التكرار | النسبة        | التكرار |                   |                  |
| %5.55   | 3       | %6.25             | 1       | %5               | 1       | %5.55         | 1       | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| %25.92  | 14      | %31.25            | 5       | %25              | 5       | %22.22        | 4       | متوسط             |                  |
| %35.18  | 19      | %37.5             | 6       | %40              | 8       | %27.77        | 5       | ثانوي             |                  |
| %33.33  | 18      | %25               | 4       | %30              | 6       | %44.44        | 8       | جامعي             | الخبرة المهنية   |
| %100    | 54      | %100              | 16      | %100             | 20      | %100          | 18      | المجموع           |                  |
| %16.98  | 9       | %14.28            | 3       | %8.3             | 1       | %25           | 5       | اقل من 5 سنوات    |                  |
| %47.16  | 25      | %47.61            | 10      | %58.33           | 7       | %40           | 8       | من 5 الى 10 سنوات |                  |
| %35.84  | 19      | %38.09            | 8       | %33.33           | 4       | %35           | 7       | أكثر من 10 سنوات  |                  |
| %100    | 53      | %100              | 21      | %100             | 12      | %100          | 20      | المجموع           |                  |

جدول رقم 59: العلاقة بين متغيرات الدراسة وهل المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعمال من أجل تحسين أدائهم.

| المجموع |         | لا     |         | نعم    |         | المتغيرات         |                  |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------|------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                   |                  |
| %60     | 30      | %61.11 | 11      | %59.37 | 19      | ذكر               | الجنس            |
| %40     | 20      | %38.88 | 7       | %40.62 | 13      | انثى              |                  |
| %100    | 50      | %100   | 18      | %100   | 32      | المجموع           |                  |
| %10     | 05      | %14.81 | 04      | %4.34  | 1       | 29- 22 سنة        | السن             |
| %52     | 26      | %51.85 | 14      | %52.17 | 12      | 39- 30 سنة        |                  |
| %32     | 16      | %25.92 | 7       | %39.13 | 9       | 49- 40 سنة        |                  |
| %06     | 03      | %7.40  | 02      | %4.34  | 1       | أكبر من 50 سنة    |                  |
| %100    | 50      | %100   | 27      | %100   | 23      | المجموع           |                  |
| %0      | 0       | %0     | 0       | %0     | 0       | ابتدائي           | المستوى التعليمي |
| %38     | 19      | %26.92 | 7       | %50    | 12      | متوسط             |                  |
| %42     | 21      | %50    | 13      | %33.33 | 08      | ثانوي             |                  |
| %20     | 10      | %23.07 | 6       | %16.66 | 04      | جامعي             |                  |
| %100    | 50      | %100   | 26      | %100   | 24      | المجموع           |                  |
| %10     | 05      | %11.53 | 3       | %8.33  | 02      | اقل من 5 سنوات    | الخبرة المهنية   |
| %60     | 30      | %61.53 | 16      | %58.33 | 14      | من 5 الى 10 سنوات |                  |
| %30     | 15      | %26.92 | 7       | %33.33 | 08      | أكثر من 10 سنوات  |                  |
| %100    | 50      | %100   | 26      | %100   | 24      | المجموع           |                  |

## خلاصة الدراسة:

نستخلص من خلال دراستنا الحالية بأن نمط القيادة في المؤسسة الاقتصادية على مستوى المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM له دور و أهمية فعالة في تحسين الأداء المهني للعمال للعمال. ويظهر ذلك من خلال مفهومه و أهميته و عناصره ووظائفه. و كما تبدو أيضا علاقته بالأداء المهني من خلال أساليب تقييم القائد على الأداء المهني و تأثير القيادة عليه ، و دورها في توجيهه.

فنستنتج من خلال نتائج الدراسة أن نمط القيادة يؤدي دورا حاسما في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسات الاقتصادية فعلا سبيل المثال إذا كانت الإدارة تتبع نمط القيادة المشاركة و التشجيعية فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع مستوى التحفيز والإنخراط لدى العاملين مما يؤدي بدوره الى تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة، عكس ما إذا تم تطبيق نمط قيادي صارم و غير مشجع فسوف يؤدي ذلك إلى إخفاض مستوى التحفيز لدى العاملين مما يؤثر سلبا على جودة العمل و الكفاءة، كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم عند الاعتناء و الاستعانة لها من طرف القيادة الإدارية على النحو الملائم في الرفع من مستوي أداء العمال كالتدريب وتقديم الحوافز بإضافة إلى عملية الرقابة أثناء تأدية المهام . والعلاقات الطيبة المبنية على الإحترام و التفاهم فكل هذه العوامل تعتبر ضرورية و أساسية تستعين بها القيادة للرفع من مستوي أداء العمال و تطويره. وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل.

وبالتقرب من المؤسسة الاقتصادية للصناعات الكهرومنزلية لواد عيسي أين حاولنا إلقاء الضوء على دور و مساهمة نمط القيادة في تحسين الأداء المهني للعمال. فتوصلنا إن النمط القيادة له تأثير و دور كبير في تحسين ورفع الأداء.

وفي النهاية يجب أن نؤكد على أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يعتمد بشكل كبير على قدرة قادتها على تحسين أداء العاملين. وأيضا من خلال مجموعة من العوامل

والميكانيزمات التي تعمل على دفع المرؤوسين من أجل تقديم أعلى مستوى الأداء مما يخدم أهداف المؤسسة ورفع الأداء للعمال.

### التوصيات والاقتراحات:

على ضوء نتائج البحث يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التالية :

- محاولة اعطاء قدر أكبر من المسؤولية للمرؤوسين في طريقة أداء مهامهم.

- زيادة التفاعل بين قيادة المؤسسة والمرؤوسين.

-الاستماع لاقتراحات العمال وانشغالاتهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

- اعطاء مجال أوسع للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- حرص قيادة المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على مجهوداتهم.

- على المؤسسة خلق جو تنظيمي يشجع الأفراد داخل التنظيم على التعاون والتفاعل بين كافة المستويات وتحفيزهم والوصول بالفرد الى درج عالية من الانتماء للمؤسسة ليكون دافعا عنده لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع فعاليتها وحسن أداء مهني للعمال.

- اعطاء العامل نوع من الثقة أثناء أداء مهامه من خلال استخدام أسلوب تشاوري (ديمقراطي) الذي يؤدي الى تفهم الأهداف والمشاركة في وضع الخطط وتنفيذها مما يحفز المرؤوسين على العمل.

-العمل على دعم الأنماط القيادية ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات والتأكد من إدراك أهميتها لكل الموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.

-تشجيع الموظفين و إتاحة سبل وقنوات الاتصال مع المسؤولين لأن قيام المؤسسة على فرق العمل ووجود تماسك بين الموظفين يحقق الأداء المطلوب مع المحافظة على استقرارها.

-العمل على دعم الأنماط القيادية المتنوعة ودورها في تنمية الأداء في كافة المستويات و التأكد من إدراك أهميتها لكل الموظفين حسب مستوياتهم الوظيفية.

-أن يقتصر دور النمط الأرتوقراتي في الالتزام بتطبيق القوانين و التعليمات مع المزج بالأسلوب الديمقراطي في الاهتمام بتفويض صلاحيات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الوظيفية بما تضمن وجود نمط قياس متوازن.

-تخصيص دورات تكوينية تدريبية لتحسين اداء العمال .

-القيام بدراسات دورية حول الوضعية السوسيوثقافية و المهنية .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر:

أ-المصادر:

• القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع،المجلد،بيرون،2000.

• المقابلات:

2. مقابلة مع السيد "مصباح أمين" رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM بمقر

مكتب رئيس مصلحة التبريد، بتاريخ 2023/05/10، على الساعة 9:30.

ب- المراجع :

3. أبو النظر مدحت، الإداري المتميز،ط1، للنشر المجموعة العربية، القاهرة،2008.

4. حروش رفيقة ،اقتصاد وتسيير المؤسسة،(د ط)،دار للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2013.

5. الخيري أسامة، القيادة الإدارية،ط1،الراية للنشر والتوزيع،الأردن ، 2013.

6. دويش عبد الكريم وثكلا، أصول الإدارة العامة،(د ط)، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1992 .

7. ربحي مصطفى عليان، البحث علمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، (د ط)، بيت الأفكار الدولية،الأردن،(د س).

8. السكارنة بلال خلق، القيادة الإدارية الفعالية ،ط1،دارالمسيرة و التوزيع،الأردن،2010

9. سلطان محمد أنوار، السلوك الإنساني في المنظمة،(د ط)،دار الجامعة الجديدة للنشر،مصر،2002.

10. صقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، (د ط)، دار المعرفة الجامعية مصر،1992.

11. عباس سهيلة و على حسين على، الإدارة البشرية، (د ط)، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000.
12. عبد العزيز جميل و آخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
13. عبد العزيز وبن عبد الدعياج ابراهيم، مناهج البحث وطرق العلمي، ط2، دارالصفاء، الأردن، 2014.
14. عبد فليه فاروق عبدالمجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، لبنان، 2005 .
15. عبوده فاروق و عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي العامة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
16. عبودي زيد منير، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، ط1، دارحامد للنشر والتوزيع، 2007.
17. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2013.
18. عياصرة محمود معن بن أحمد مروان محمد، القيادة و الرقابة الإداري، (د ط )، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
19. كنعان نواف، القيادة الادارية، ط1، دار الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، 2009.
20. المحسين بن عبد أحمد، مهارات القيادة وصفات القائد، (د ط)، المكتبة الشاملة رياض،
21. مرسي محمد، الإدارة التعليمية، (د ط)، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، 1984.
22. هاشم زكي محمد، الجوانب السلوكية في الإدارة العامة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.

## 2-المجلات:

23. ماهر طاهر وصلاح محمد، "النمط القيادي و علاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة العربية للنشر العلمي، عزة فلسطين، العدد2663، 2كانون الثاني2023.

24. نفى أحمد، المقابلة:(الماهية، الأهداف، الأنواع)، أفانين الخطاب، كلية الآداب واللغات، جامعة الجيلالي، بونعامة مليانة، الجزائر، العدد1، ديسمبر2022.

## 3-الرسائل و الأطروحات الجامعية:

25. بركات كامليا، نمط القيادة و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية عين الدفلى،2015/2007، مذكرة ماستر، تخصص رسم السياسات العامة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجيلالي نعامة بخميس مليانة،2015/2014.

26. بريك نورية، هواري ياسمين، دور الإتصال الالكتروني في الترويج للسياحة في الجزائر، دراسة وصفية تحليلية على عينة من الوكالات السياحية بتيزي وزو، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو،2022/2021.

27. بودوشة مريم، دور القيادة في ادارة الأزمات داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية بسكيكدة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، تنمية و تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الانساني والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،2017/2016.

28. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير، تخصص في العلوم الاقتصادية، تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسير، جامعة بوقرة بومرداس،2010/2009.

29. طافر مريم، بومجبرك أحلام، القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر، مذكرة ماستر، تنظيم عمل، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019/2018.

30. طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء وظيفي من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2004/2003.

31. الشهير عدنانر، وطيبوش لحلو، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين، دراسة ميدانية ببلدية وجانة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم عمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2022/2020.

32. فرطاس أميرة وآخرين، أثر أنماط القيادة الادارية على أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز قالمة، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2020/2019.

33. كيرد عمار، تأثير الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة، أكلي محند او لحاج، بويرة، 2015/2014.

34. لبي عائشة، قرينة نادية، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار، دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقيبة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم والعمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر الوادي، 2018/2017.

35. نوقل وليد عبط اللطيف، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة التغير التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات في قطاع غزة ،رسالة ماجستير، تخصص ادارة

الأعمال، إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة،  
فلسطين، 2016/2015.

#### 4-الموقع الإلكتروني:

36. تقني خالد، أنواع الدراسات في البحث العلمي، موضوع منشور على الرابط التالي:  
<http://www.maktabtk.com>، تاريخ الاطلاع 1ماي2023.

37. تقني خالد، منهج الدراسات المسحية، مقال منشور على رابط، التالي:  
<http://www.maktabtk.com>، تاريخ الاطلاع 1ماي 2023.

38. سعد يحي، العينات العشوائية في البحث العلمي، مقال منشور على الرابط التالي:  
<http://www.drasa.com>، تاريخ الاطلاع 1ماي2023.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية

فرع: علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان

حول موضوع

دور نمط القيادة في مؤسسة اقتصادية في تحسين الأداء المهني  
للعمال  
دراسة حالة على عينة من الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الصناعية  
لواد عيسي ENIEM

هذه الاستمارة خاصة ببحث اكايمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي، و نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان و ابداء رأيكم بكل موضوعية بوضع إشارة (X) في المكان المخصص.  
كما نحيطكم علما بالأهمية الفائقة للإجابات المقدمة من طرفكم الى دراستنا ونؤكد لكم سريتها وعدم استخدامها خارج الأغراض العلمية.

من اعداد الطالبتين:

تحت اشراف الاستاذة:

ليزة بركاني

فروجة موساوي

كاهينة عدام

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

السنة الدراسية: 2023/2022

## المحور الأول: محور البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- السن:

- من 22 سنة الى 29 سنة
- من 30 سنة الى 39 سنة
- من 40 الى 49 سنة
- 50 سنة وما فوق

3- المستوى التعليمي

- ابتدائي
- متوسط
- ثانوي
- جامعي

4- الخبرة المهنية

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني: طبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة الاقتصادية ENIEM

5- ماهو النمط القيادي المتبع في مؤسستهم؟

- النمط الديمقراطي التشاركي
- النمط الدكتاتوري التساهمي
- النمط الحر
- النمط الابوي
- نمط قيادة المجالات الإدارية (التركيز على الإشراف لتنظيم أداء المجموعة

6- هل يتصرف القائد بالانفراد على الآخرين في اتخاذ القرارات؟

لا  نعم

7- هل قائدك يستند في قيادته على؟

- السلطة الرسمية
- السمات الشخصية

- لا شيء
- 8- هل يمنح لك قائدك مجال الابداع والتطوير في ميدان تخصصك؟  
 نعم  لا
- 9- هل يقوم قائدك بتدريبك وتشجيعك على عمل ما هل تقوم به؟  
 بائقان   
 عادي
- 10- هل يضع قائدك خطة عمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين؟  
 نعم  لا
- 11- هل القائد يهتم أكثر  
 الإنتاجية  
 العمال  
 الاثنين معا
- 12- كيف يقوم قائدك بمتابعة عملك  
 المتابعة عن بعد  
 تقارير العمل  
 تقارير الأداء
- 13- هل يقدر قائدك العمال على ادائهم؟  
 نعم  لا
- 14- وإذا كانت إجابتك بنعم فكيف ذلك؟  
 شكر وامتنان  
 الترقية لمنصب اعلى  
 مكافئات  
 أخرى أذكرها .....
- 15- كيف ينظر قائدك لطبيعة المسؤولية اتجاه حوادث العمل؟  
 مسؤولية فرديه  
 مسؤولية جماعية

**المحور الثالث: طبيعة الأداء المهني السائد في المؤسسة الاقتصادية ENIEM .**

- 16- هل تنظم مؤسستهم دورات تكوينية؟  
 نعم  لا

17- إذا كانت اجابتك نعم فهل هي دورات

• شهرية

• فصلية

• سنوية

18- هل تخصص مؤسستكم مكافئات للعمال عند تحسن ادائهم؟

لا

نعم

19- إذا كانت إجابتك بنعم، فما نوع هذه المكافئات

• معنوية

• مادية

• معا

20- هل أنت راض على الأجرة التي تتقاضاها مقارنة بالمهنة التي تمارسها؟

لا

نعم

21- هل توفر مؤسستكم كل احتياجاتكم المهنية؟

لا

نعم

22- إذا كانت اجابك بنعم فماذا توفر لكم؟

• النقل

• عيادة صحية

• النقل

• أخرى ...

23- هل يساهم نظام تقييم الأداء عل تحفيز العمال وتطوير أدائهم؟

لا

نعم

24- هل معاملة المدير تدفعك للرفع من انتاجيتك

لا

نعم

25- هل أثناء تعرضك لحادث في عملك داخل مؤسستك هي من تتكفل بك؟

لا

نعم

26- إذا كان اجابتك بنعم فكيف ذلك

• مصاريف العلاج

• عطلة مدفوعة الاجر

• أخرى اذكرها ....

27- هل تواجه مشاكل او صعوبات داخل مؤسستك عند تأدية عملك؟

نعم  لا

28- إذا كانت اجابتك بنعم فهل هذا راجع الى:

- القوانين الصارمة للمؤسسة
- صعوبة العمل
- مشاكل بعض العمال
- مشاكل نفسية

المحور الرابع: دور نمط القيادة بتحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة ENIEM.

29- هل يقوم قائدك بتقييم أداء المرؤوسين

نعم  لا

30- هل يتم اشراكك في عملية صنع القرارات؟

نعم  لا

31- في حالة الإجابة بنعم هل يكون ذلك عن طريق

- الاجتماعات
- ممثلي العمل
- أخرى أذكرها.....

32- ما طبيعة العلاقة بينك وبين قائدك في العمل؟

- علاقة تعاون
- علاقة احترام
- علاقة تفهم

33- هل اتباع القائد استراتيجية اتصالية مع موظفيه لها أثر إيجابي على أداء العمال؟

نعم  لا

34- هل يعتمد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل؟

نعم  لا

35- هل المعاملة الطيبة من طرف قائدك للعاملين لها دور في تحسين أدائهم؟

نعم  لا

36- هل تستعمل مؤسستكم نظام الرقابة على أداء عمالها؟

نعم  لا

37- وإذا كانت اجابتك بنعم فهل ساهمت في تحسس أدائكم؟

- كثيرا
- نوعا ما
- لم تساهم

38- على أي أساس يتم تقييم أداء العمال

- نوعية الأداء
- الكمية في العمل
- الجودة
- جميعها

39- هل كعمال تتبادلون الخبرات والتجارب فيما بينكم؟

نعم  لا

40- في حالة الإجابة بنعم إلى ماذا يؤدي ذلك؟

- إتقان العمل
- السرعة في انجاز الأعمال
- توضيح الأعمال
- اخرى اذكرها

41- لتحسين أداء العمال هل تركزون على سياسة

- تقديم الدعم المادي والمكافآت
- تشجيع الابداع
- المراقبة والمتابعة
- الغرامة وتطبيق القوانين

42- هل يحاول المدير فهم سلوكيات العمال وتوجيههم؟

نعم  لا

43- هل يولى الرؤساء أهمية لتدريب العمل وتكوينهم؟

نعم  لا

44- هل يراقب المدير العمال أثناء أداء مهامهم؟

نعم  لا

45- وإذا كانت اجابتك بنعم فهل يجعلك ذلك؟

• تشعر بالانزعاج

• تحس بالتقليل من قيمتك

• يجعلك تبذل مجهودات إضافية

46- ما هي الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها المدير وتجعلك تحسن من ادائك؟

• أسلوب الصرامة

• التفهم والاستماع

• الاحترام والتقدير

• أخرى اذكرها .....

47- هل تقدمون حوافز لتشجيع العمال لتحسب أدائهم؟

لا

نعم

48- إذا كانت اجابتك بنعم فما طبيعة هذه التحفيزات؟

• مادية

• معنوية

• معا

49- ماهي المعوقات التي تعيق تطبيق نمط القيادي الامثل لمؤسساتكم؟

• عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال

• ضعف مهارات الاتصال عند العمال

• ضعف التكوين و التدريب علي الاتصال الجيد

• عدم وجود استراتيجية اتصالية واضحة

• اخرى أذكرها .....

50- ماهي الاقتراحات التي تقدمها

.....

.....

.....

.....

## أسئلة مقابلة

- 1- ما هو النمط القيادة السائد داخل المؤسسة الكهرومغناطيسية لعيسات ايدير؟
- 2- ما هي أساليب القيادة والتسيير داخل المؤسسة؟
- 3- هل يساهم الدخل القيادي المتبع داخل المؤسسة في الرفع من مستوى أداء الموظفين؟
- 4- ما هي أهم وسائل الاتصال التي تستخدمونها للاتصال والتواصل بين العمال داخل المؤسسة؟
- 5- كيف تشجعون العمال على تحسين ادائهم في العمل؟
- 6- هل تقدم مؤسستكم حوافز للعمال من اجل تحسين الأداء؟
- 7- في حال وجود مشكل داخل المؤسسة هل تشاركون العمال في إيجاد حلول لها ام أنتم فقط من تتولون امرها؟
- 8- كيف يتقاضى العمال رواتبهم؟
- 9- هل يتم إعطاء فرص الترقيات للعمال؟
- 10- هل العمال يخضعون لقوانين المؤسسة بدون صعوبات؟
- 11- ما هي الصعوبات التي ----- مع العمال في أداء مهامهم؟

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                | المحتويات                       |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| -                                     | كلمة شكر                        |
| -                                     | إهداء                           |
| -                                     | ملخص الدراسة                    |
| أ                                     | مقدمة                           |
| <b>الإطار المنهجي</b>                 |                                 |
| 16                                    | 1- اشكالية الدراسة وتساؤلاتها   |
| 19                                    | 2- أسباب اختيار الموضوع         |
| 20                                    | 3- أهداف الدراسة                |
| 21                                    | 4- أهمية الدراسة                |
| 22                                    | 5- نوع الدراسة                  |
| 22                                    | 6- منهج الدراسة وأدواته         |
| 26                                    | 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.   |
| 27                                    | 8- تحديد المفاهيم و المصطلحات   |
| 31                                    | 9- الدراسات السابقة             |
| <b>الإطار التطبيقي</b>                |                                 |
| <b>الفصل الأول: ماهية نمط القيادة</b> |                                 |
| 43                                    | تمهيد للفصل                     |
| 44                                    | المبحث الاول: مفهوم نمط القيادة |

|  |  |
|--|--|
| 45   | المبحث الثاني: أهمية نمط القيادة   |
| 46   | المبحث الثالث: أنماط القيادة   |
| 53   | المبحث الرابع: عناصر نمط القيادة   |
| 54   | المبحث الخامس: وظائف نمط القيادة   |
| 56   | خلاصة للفصل  |
| <b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي</b>         |  |
| 58   | تمهيد للفصل  |
| 59   | المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي   |
| 60   | المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي  |
| 61   | المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي  |
| 62   | المبحث الرابع: معايير الأداء الوظيفي   |
| 63   | المبحث الخامس: عناصر محددات الأداء الوظيفي                                   |
| 66   | خلاصة للفصل  |
| <b>الفصل الثالث: العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي</b> |  |
| 68   | تمهيد للفصل  |
| 69   | المبحث الأول: أساليب تقييم القائد للأداء الوظيفي                             |
| 71   | المبحث الثاني: أهداف تقييم الأداء المهني من طرف المدراء والمسؤوليين          |
| 72   | المبحث الثالث: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي                          |
| 74   | المبحث الرابع: دور القيادة في توجيه الأداء الوظيفي                           |
| 75   | المبحث الخامس: صعوبات القيادة التي تمنع القائد من تحسين مستوى الأداء الوظيفي |

|     |   |
|-----|---|
| 76  | خلاصة للفصل   |
|     | <b>الإطار التطبيقي: التحليل الكمي والكيفي لبيانات ومعطيات<br/>الدراسة الميدانية</b> |
| 79  | تمهيد للفصل   |
| 70  | 1- لمحة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM                              |
| 82  | 2- الهيكل التنظيمي  |
| 83  | 3- عرض المقابلة والتعليق عليها.   |
| 86  | 4- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة و المركبة .                                |
| 86  | أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة.  |
| 140 | ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة.  |
| 170 | 5- عرض النتائج الجزئية والعامه.   |
| 170 | أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة.   |
| 174 | ب- عرض النتائج العامة للدراسة.  |
| 178 | خلاصة الدراسة   |
| 179 | الاقتراحات والتوصيات  |
| -   | قائمة المراجع والمصادر  |
| -   | الملاحق   |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 86     | يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس.  | 01    |
| 87     | يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.   | 02    |
| 88     | يمثل افراد العينة حسب المستوى التعليمي.   | 03    |
| 89     | يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.  | 04    |
| 90     | يمثل نمط القيادي المتبع في المؤسسة  | 05    |
| 91     | مدى تصرف القائد بالانفراد في عملية اتخاذ القرارات من عدمه                                   | 06    |
| 92     | يبين طبيعة السلطة المستندة لدى القائد عند قيادته.   | 07    |
| 93     | يبين مدى اتاحة القائد للعمال فرص الابداع والتطوير في ميدان التخصص الخاصة بالموظفين من عدمه. | 08    |
| 94     | يوضح مدى قيام القائد بتدريب وتشجيع العمال على عمل ما من عدمه.                               | 09    |
| 95     | يبين مدى وضع القائد لخطة العمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين من عدمه.                      | 10    |
| 96     | يمثل الأمور التي يركز عليه القادة بالمؤسسة.   | 11    |
| 97     | يوضح كيفية قيام القائد لمتابعة كل الموظفين وأدائهم.   | 12    |
| 98     | مدى تقدير القائد للعمال على أدائهم من عدمه.   | 13    |
| 99     | يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال بالمؤسسة.   | 14    |
| 100    | يوضح كيف يرى القائد المسؤولية في حوادث العمل.   | 15    |
| 101    | مدى تنظيم المؤسسات الاقتصادية دورات تكوينية من عدمه   | 16    |
| 102    | يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية مخصصة لتحسين أداء العمال.                              | 17    |
| 103    | يوضح المدة الزمنية المخصصة للدورات التدريبية.   | 18    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 104 | يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال عند تحسن مستوى أدائهم  | 19 |
| 105 | مدى رضا العمال على الأجرة التي يتقاضاها مقارنة بالمهنة التي يمارسها                                | 20 |
| 106 | يوضح مدى توفير مؤسسة ENIEM لاحتياجات العمال المهنية  | 21 |
| 107 | يوضح طبيعة الحاجيات التي توفرها المؤسسة الاقتصادية ENIEM للعمال.                                   | 22 |
| 108 | مدى مساهمة نظام تقييم الأداء على تحفيز العمال وتطوير أدائهم من عدمه.                               | 23 |
| 108 | مدى مساهمة طريقة معاملة المدير للعمال في الرفع من انتاجية العمل.                                   | 24 |
| 110 | مدى تكفل المؤسسة بالعمال أثناء تعرضهم لحادث في العمل من عدمه.                                      | 25 |
| 111 | يبين كيفية تكفل المؤسسة بالعمال أثناء حادث في العمل.   | 26 |
| 112 | يبين ان كان العمال يواجهون مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل.  | 27 |
| 113 | يبين طبيعة المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة عند تأدية عملهم.                     | 28 |
| 114 | يبين مدى تقييم القائد لأداء للمرؤوسين من عدمه.   | 29 |
| 115 | يبين مدى اشراك العمال في عملية صنع القرارات من عدمه.   | 30 |
| 116 | يبين كيفية اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.   | 31 |
| 117 | يبين طبيعة العلاقة بين القائد والعمال في العمل   | 32 |
| 118 | يبين مدى مساهمة استراتيجية اتصالية المتبعة من طرف القائد مؤسسة ENIEM في تحسين الأداء المهني للعمال | 33 |
| 120 | يبين مدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل مع العمال.                      | 34 |
| 121 | يبين مدى مساهمة المعاملة الطيبة للعمال في تحسين أداء العمال  | 35 |
| 122 | يبين مدى الاعتماد على نظام الرقابة من طرف المؤسسة على أداء العمال من عدمه.                         | 36 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 123 | يبين مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسن أداء العمال   | 37 |
| 124 | يبين على أي أساس يتم تقييم أداء العمال   | 38 |
| 125 | يبين مدى تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم من عدمه.                                | 39 |
| 126 | يبين كيفية تأثير تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم.                                | 40 |
| 128 | يبين الأساليب المتبعة داخل المؤسسة في تحسين أداء العمال.   | 41 |
| 129 | يبين مدى توجيه القادة للعمال وفق ما يحسن أدائهم  | 42 |
| 130 | يبين مدى اهتمام القادة بتدريب العمال وتكوينهم.   | 43 |
| 132 | يبين مراقبة القادة للعمال أثناء تأدية مهامهم.  | 44 |
| 133 | يبين ردة فعل العمال من مراقبة القادة لهم أثناء تأدية أعمالهم   | 45 |
| 134 | يبين الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة لتحسين أداء العمال.                                    | 46 |
| 135 | يبين مدى تخصيص المؤسسة للحوافز التشجيعية لتحسين أداء العمال من عدمهم.                                  | 47 |
| 137 | يبين طبيعة المحفزات المقدمة من طرف المؤسسة لتحسين أداء العمال.   | 48 |
| 138 | يبين طبيعة المعوقات التي تعيق تطبيق نمط قيادي الأمثل في المؤسسة  | 49 |
| 140 | يوضح علاقة متغيرات الدراسة وأهم ما يقوم به القائد عند تقييم أداء المرؤوسين.                            | 50 |
| 143 | يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بمدى إشراك العمال في عملية صنع القرارات.                              | 51 |
| 145 | يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى التأثير الإيجابي عند اتباع القائد لاستراتيجية اتصالية مع موظفيه. | 52 |
| 147 | يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل.       | 53 |
| 149 | يوضح العلاقة بين المتغيرات الدراسة وأهم الخبرات والتجارب التي  | 54 |

|     | يتبادلها العمال فيما بينهم والتي من شأنها تحسين ادائهم                                       |    |
|-----|--|----|
| 153 | العلاقة بين متغيرات الدراسة والسياسة التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها              | 55 |
| 157 | العلاقة بين متغيرات الدراسة ومحاولة المدير توجيه العمال لتحسين أدائهم                        | 56 |
| 161 | العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ولاء المدير بتدريب العمال وتدريبهم                          | 57 |
| 165 | بين متغيرات الدراسة والأسلوب الاتصالي الأنسب المعتمد من طرف المدير من أجل تحسين أداء العمال. | 58 |
| 167 | بين متغيرات الدراسة وهل المؤسسة تقوم بتقديم حوافز للعمال من أجل تحسين أدائهم.                | 59 |

## فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس.  | 86     |
| 02    | يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.   | 87     |
| 03    | يمثل افراد العينة حسب المستوى التعليمي.   | 88     |
| 04    | يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.  | 89     |
| 05    | يمثل نمط القيادي المتبع في المؤسسة  | 90     |
| 06    | مدى تصرف القائد بالانفراد في عملية اتخاذ القرارات من عدمه                                   | 91     |
| 07    | يبين طبيعة السلطة المستندة لدى القائد عند قيادته.   | 92     |
| 08    | يبين مدى اتاحة القائد للعمال فرص الابداع والتطوير في ميدان التخصص الخاصة بالموظفين من عدمه. | 93     |
| 09    | يوضح مدى قيام القائد بتدريب وتشجيع العمال على عمل ما من عدمه.                               | 94     |
| 10    | يبين مدى وضع القائد لخطة العمل وطريقة أدائها بمشاركة العاملين من عدمه.                      | 95     |
| 11    | يمثل الأمور التي يركز عليه القادة بالمؤسسة.   | 96     |
| 12    | يوضح كيفية قيام القائد لمتابعة كل الموظفين وأدائهم.   | 97     |
| 13    | مدى تقدير القائد للعمال على أدائهم من عدمه.   | 98     |
| 14    | يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال بالمؤسسة.   | 99     |
| 15    | يوضح كيف يرى القائد المسؤولية في حوادث العمل.   | 100    |
| 16    | مدى تنظيم المؤسسات الاقتصادية دورات تكوينية من عدمه   | 101    |
| 17    | يوضح المدة الزمنية للدورات التدريبية مخصصة لتحسين أداء العمال.                              | 102    |
| 18    | يوضح المدة الزمنية المخصصة للدورات التدريبية.   | 103    |
| 19    | يوضح كيفية مكافئة القائد للعمال عند تحسن مستوى أدائهم                                       | 104    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 105 | مدى رضا العمال على الأجرة التي يتقاضاها مقارنة بالمهنة التي يمارسها                                | 20 |
| 106 | يوضح مدى توفير مؤسسة ENIEM لاحتياجات العمال المهنية  | 21 |
| 107 | يوضح طبيعة الحاجيات التي توفرها المؤسسة الاقتصادية ENIEM للعمال.                                   | 22 |
| 108 | مدى مساهمة نظام تقييم الأداء على تحفيز العمال وتطوير أدائهم من عدمه.                               | 23 |
| 109 | مدى مساهمة طريقة معاملة المدير للعمال في الرفع من انتاجية العمل.                                   | 24 |
| 110 | مدى تكفل المؤسسة بالعمال أثناء تعرضهم لحادث في العمل من عدمه.                                      | 25 |
| 111 | يبين كيفية تكفل المؤسسة بالعمال أثناء حادث في العمل.   | 26 |
| 112 | يبين ان كان العمال يواجهون مشاكل وصعوبات عند تأدية العمل.  | 27 |
| 113 | يبين طبيعة المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال داخل المؤسسة عند تأدية عملهم.                     | 28 |
| 114 | يبين مدى تقييم القائد لأداء للمرؤوسين من عدمه.   | 29 |
| 115 | يبين مدى اشراك العمال في عملية صنع القرارات من عدمه.   | 30 |
| 116 | يبين كيفية اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.   | 31 |
| 117 | يبين طبيعة العلاقة بين القائد والعمال في العمل   | 32 |
| 119 | يبين مدى مساهمة استراتيجية اتصالية المتبعة من طرف القائد مؤسسة ENIEM في تحسين الأداء المهني للعمال | 33 |
| 120 | يبين مدى اعتماد القائد على المناقشة الجماعية في دراسة أساليب العمل مع العمال.                      | 34 |
| 121 | يبين مدى مساهمة المعاملة الطيبة للعمال في تحسين أداء العمال  | 35 |
| 122 | يبين مدى الاعتماد على نظام الرقابة من طرف المؤسسة على أداء العمال من عدمه.                         | 36 |
| 123 | يبين مدى مساهمة نظام الرقابة في تحسن أداء العمال   | 37 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 124 | يبين على أي أساس يتم تقييم أداء العمال                                  | 38 |
| 125 | يبين مدى تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم من عدمه. | 39 |
| 127 | يبين كيفية تأثير تبادل الخبرات والتجارب بين العمال أثناء تأدية أعمالهم. | 40 |
| 128 | يبين الأساليب المتبعة داخل المؤسسة في تحسين أداء العمال.                | 41 |
| 129 | يبين مدى توجيه القادة للعمال وفق ما يحسن أدائهم                         | 42 |
| 131 | يبين مدى اهتمام القادة بتدريب العمال وتكوينهم.                          | 43 |
| 132 | يبين مراقبة القادة للعمال أثناء تأدية مهامهم.                           | 44 |
| 133 | يبين ردة فعل العمال من مراقبة القادة لهم أثناء تأدية أعمالهم            | 45 |
| 134 | يبين الأساليب الاتصالية التي يعتمد عليها القادة لتحسين أداء العمال.     | 46 |
| 136 | يبين مدى تخصيص المؤسسة للحوافز التشجيعية لتحسين أداء العمال من عدمهم.   | 47 |
| 137 | يبين طبيعة المحفزات المقدمة من طرف المؤسسة لتحسين أداء العمال.          | 48 |
| 138 | يبين طبيعة المعوقات التي تعيق تطبيق نمط قيادي الأمثل في المؤسسة         | 49 |