



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

دور الممارسات القيادية الداعمة في تنمية الكفاءة المهنية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل

اشراف الدكتور:

-بسطي نور الدين

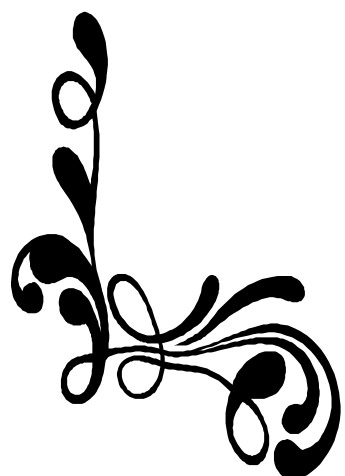
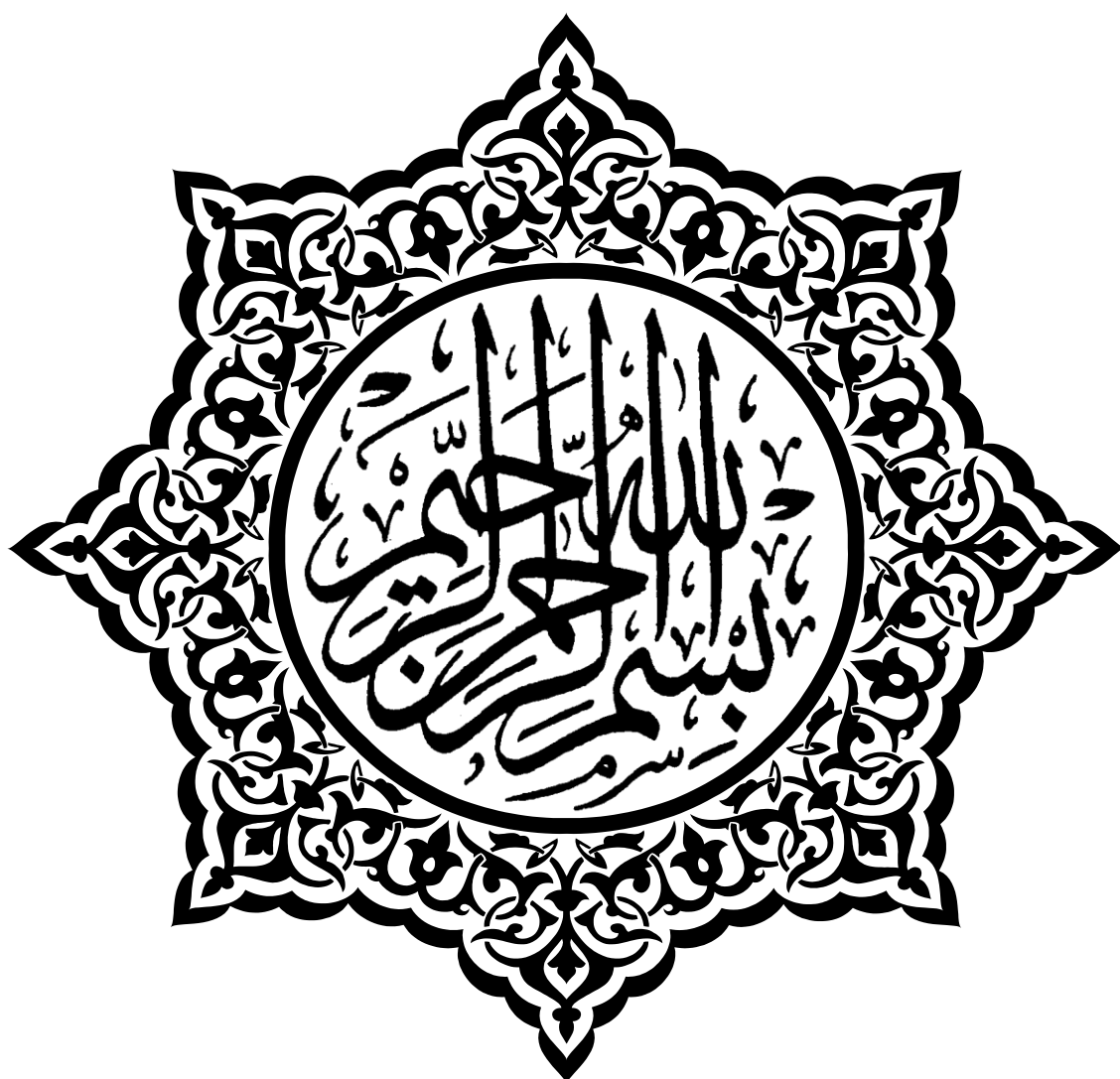
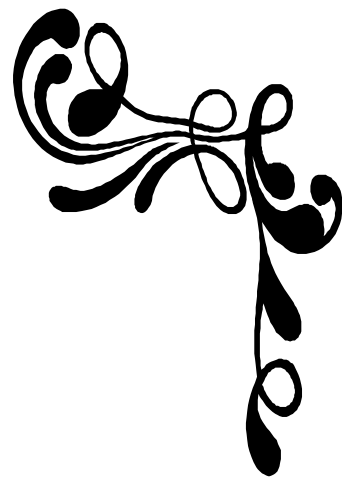
إعداد الطالبتين:

-طبي فتيحة

-رحموني صورية

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
1	بن خالد جمال	جامعة المسيلة	رئيسا
2	بسطي نورالدين	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
3	بوساق زوينة	جامعة المسيلة	ممتحنا



شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا،
والقائل في محكم تنزيل
{وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... }
الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

لقد زفت دموع الأقلام إلى أوراق تخط عليها أجمل العبارات،
ولأن كتبنا شعرا طول العمر ينتهي العمر ولا تنتهي الأبيات،
فهل بإمكان الأقلام أن تعبر عن الشكر والعرفان،
وهل تكفي الأوراق لكل الكلمات،
فما علينا سوى اختصارها في هذه العبارات:
فكل الشكر

إلى أستاذي المشرف بسطي نور الدين منبع المعرفة والسراج
كما أتقدم بالشكر إلى اللجنة المناقشة
وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة

إهداء

إلى روح أبي الذي تكبد معي عناء الحياة بالدعم والدعاء رحمه الله

إلى نبع الحنان وبلسم الأمان أُمي الغالية

إلى من فرح دوماً لنجاحي وتوفيقي عالم من دعمني

روحيا ومعنويا على انجاز عملي ودفعي للوصول

إلى أهدافي زوجي الغالي يوسف

إلى فلات كبدتي وأحبابي أولادي فرح وألاء وصغيري العزيز علي

إلى اخوتي وأخواتي الذين قاسموني حلوة ومر الحياة

إلى صديقتي الغاليتين اللتان تحملنا معي مشقة انجاز هذا العمل

المتواضع، صورية وخيرة إلى أستاذي الكريم الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته بسطي نور الدين

إلى كل من أفادني ولو بفكرة من قريب أو بعيد اهدي ثمرة حمدي

المتواضع

فتيحة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبتي الحياة والأمل والنشأة

على شغف الاطلاع والمعرفة

ومن علمتني أن أرتقى سلم الحياة

إلى روح أُمي الطاهرة رحمة الله عليها

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي من كان لي عونًا

وسندا في رحلة الحياة إخوتي وأخواتي

كما أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الأستاذ الفاضل بسطي نور الدين

الذي ساعدني في انجاز هذا العمل من خلال توجيهاته ونصائحه رغم كل

مسؤولياته المتعددة

إلى من كاتفتني ونحن نشق معا الطريق نحو النجاح في مسيرتنا العلمية

إلى رفيقة الدرب طيبي فتيحة

وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في اتمام هاته

الدراسة سائلة المولي عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا الى التعرف على دور الممارسات القيادية في تنمية الكفاءة المهنية وذلك من خلال محاولة الوصول الى الاهداف التالية:

- معرفة دور التمكين الوظيفي في تنمية الكفاءة الفنية.

- معرفة دور التعليم في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.

- معرفة دور عدالة المعاملات في الرفع من مستوى الكفاءة الانسانية.

وللوصول الى تحقيق هذه الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتضمنت جانبا نظريا وآخر ميدانيا وقد تم استخدام استمارة الاستبيان والملاحظة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 30 مفردة وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية الداعمة، تنمية الكفاءة المهنية

Abstract:

Our study aimed to identify the role of leadership practices in developing professional competence by trying to reach the following goals:

Knowing the role of job empowerment in developing technical competence.

Knowing the role of education in raising the level of intellectual competence.

Knowing the role of fair transactions in raising the level of human efficiency.

To achieve these goals, the descriptive analytical approach was followed because it is consistent with the topics of the social sciences, and it included a theoretical aspect and a field aspect. The questionnaire and observation were used to collect information from the study population. The questionnaire was distributed to a sample of 30 individuals and the data was processed. Using the SPSS statistical program.

Keywords: supportive leadership practices. Developing professional competence



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	شكر وعرفان
–	إهداء
–	ملخص الدراسة
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
03	1-بناء الإشكالية
04	2-بناء الفرضيات
05	3-أهمية الدراسة
05	4-أهداف الدراسة
05	5-تحديد مفاهيم الدراسة
10	6-الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)	
16	1-المفاهيم المرتبطة مع القيادة
17	2-المهارات الإدارية والسلوكية للقائد وللقيادة الداعمة.
18	3-مصادر القيادة الداعمة.
19	4-خصائص القائد في القيادة الداعمة.
21	5-عناصر القيادة الداعمة
22	6-أهمية القيادة الداعمة
22	7-أبعاد القيادة الداعمة
26	8- النظريات المفسرة للممارسات القيادة الداعمة
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)	
32	1-خصائص الكفاءة المهنية
32	2- طرق تطوير الكفاءة المهنية

33	3- طرق قياس الكفاءة المهنية للعاملين
34	4- أبعاد الكفاءة المهنية
37	5- النظريات المفسرة للكفاءة المهنية
37	خلاصة
الفصل التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
47	تمهيد
48	1- مجالات الدراسة
52	2- منهج الدراسة
52	3- أدوات جمع المعلومات
53	4- عينة الدراسة
54	5- المعالجة الإحصائية
56	6- بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية
59	7- الخصائص العامة لمجتمع الدراسة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
62	تمهيد
63	1- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: التمكين الوظيفي ودوره في تنمية الكفاءة الفنية.
72	2- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية التعليم ودوره في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.
79	3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة عدالة المعاملات ودورها في الرفع من مستوى الكفاءة الإنسانية.
85	4- النتائج العامة للدراسة
79	خاتمة

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	54
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	55
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	58
05	يوضح مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية	63
06	يوضح نوعية القرارات التي تراها مفيدة	63
07	يوضح تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	64
08	يوضح منح الرئيس الصلاحية للمرؤوسين الذين يثق بهم	65
09	يمثل العلاقة بين توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل والاستعمال الجيد للأجهزة الى الخبرة.	67
10	يمثل العلاقة بين ترك المسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في اداء عملهم وتوفير المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا الفنية	68
11	يوضح استفادة العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل دائم	69
12	يوضح عملية التدريب تكون عند شراء الاجهزة الحديثة.	70
13	يوضح توزيع جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين	71
14	يمثل العلاقة بين امتلاك المؤسسة الاليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة وتوفير المؤسسة المناخ الملائم للأبداع في طرق جديدة للعمل	72
15	يمثل العلاقة بين تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي وعلاقته بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل	73
16	يمثل العلاقة بين نظرة المؤسسة الى المعرفة على انها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وامتلاك الأفراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون.	74
17	يمثل العلاقة بين اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة وقيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة.	75
18	يمثل العلاقة بين مشاركة العمال بتبادل الافكار والمعرفة داخل المؤسسة	76

	وجود مساحة لتبادل الافكار بين الموظفين والقادة	
19	يمثل العلاقة بين تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال وتشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل.	77
20	يمثل العلاقة بين مراعاة الرئيس المباشر العدالة في تعامله مع زملائك وبناء علاقات العمل على اساس المساهمة الجماعية.	79
21	يمثل العلاقة بين اتاحة القائد فرص التواصل مع زملائك وقيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الافراد والجماعات.	80
22	يمثل العلاقة بين تعامل قائدك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال ووجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة.	81
23	يمثل العلاقة بين تداخل الرئيس المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك ووجود روح العمل داخل جماعات العمل.	82
24	يمثل العلاقة بين قيام الرئيس المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح لجميع المرؤوسين ومنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم اهداف المؤسسة	83
25	يمثل العلاقة بين احساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز ويحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الامور مع العمال	84

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	55
02	توزيع نسب أفراد العينة حسب السن	56
03	توزيع نسب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
04	توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل	58
05	يوضح مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية	63
06	يوضح نوعية القرارات التي تراها مفيدة	64
07	يوضح تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي	65
08	يوضح منح الرئيس الصلاحية للمرؤوسين الذين يثق بهم	66
09	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة	69
10	يوضح توزيع نسب عمليات التدريب عند شراء الأجهزة حديثة	70
11	يوضح توزيع جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين	71

مقدمة



يشهد العالم المعاصر حركة لا مثيل لها من التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة التي مست مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية، والمسجلة على المستويين المحلي والعالمي جعلت التكيف معها يفرض بطريقة أو بأخرى الاستسلام لها ومسايرتها المطلقة لجميع ما فرضه هذا التغيير عن طريق مجموعة من الآليات المتباينة، ومن ضمن هاته الآليات نجد المداخل الادارية الجديدة التي ترفع مستوى المؤسسات الدولية إلى مصاف تقفز وتتحدى بسياساتها المشاكل الصادرة عن العولمة ومعوقاتها من وصاية مباشرة وغير

مباشرة لمجموعة من المؤسسات العالمية تتسلط على الأسواق العالمية وتفرض رأيها في مختلف التعاملات السياسية، المالية والإدارية، وهو الأمر الذي ألزم المؤسسات والتنظيمات بضرورة الاستجابة لهذه التغيرات واستيعابها ومواكبتها عن طريق اقحام التقنية والإحصاء والمعلوماتية وجميع الوسائل التكنولوجية وجلب أكفاء وأمهر القادة والمدراء لتسيير ورفع أداء تلك المؤسسات.

ونجد أن أهم هاته المداخل الادارية والتي أثبتت نجاعتها منذ ظهورها هو " مبدأ الممارسة القيادية الداعمة "الذي ساهم بشكل مباشر في تبوء المؤسسات مراتب تنافسية عالمية في الوقت الذي لم يكن لها أي رد يسجل بالنسبة الى بعض المؤسسات العريقة والقديمة في نشأتها.

إن مبدأ الممارسة القيادية الداعمة يعتبر ذلك البناء المتراص والقوي لبناء ثقافة تسييره وتنظيمية تصب في صالح الانسان قبل الربح، فهو يسخر التفكير الانساني في كيفية بناء الكفاءة المهنية للعامل لكي يصبح متمكنا في كل المجالات وبالتالي يساهم في رقي ونجاح المؤسسة التي يعمل بها ويساعدها على تحقيق أهدافها، وجاءت دراستنا هذه للوقوف على دور الممارسات القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المهنية

وتم تقسيمها على الشكل التالي:

الإطار المنهجي: وتم في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي وتطرقنا فيه إلى عرض الإشكالية، وفرضيات الدراسة، وأهمية وأهداف الدراسة، والدراسات السابقة.

الإطار النظري: تم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالاتصال بالممارسات القيادية الداعمة.

فصل خاص بالكفاءة المهنية.

الإطار التطبيقي: وتم تقسيمه إلى فصلين

فصل خاص بالإجراءات المنهجية.

فصل خاص بتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- بناء الإشكالية
- 2- بناء الفرضيات
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

إن العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة التي تطرأ على مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية سواء على المستويات المحلية أو العالمية جعلت التكيف معها فرض على كل تنظيم أن يتكيف معها بطريقة أو بأخرى من أجل الاستجابة ومواكبة الحقيقة لمختلف متطلبات هذا التغيير، ولأن كل تنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتغيرة التي يعرفها المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، وفي ظل الحركات الفكرية الجديدة التي تهتم بالفرد وتعتبره الحلقة المركزية في العملية الانتاجية من أجل ذلك يقوم التنظيم بتسخير كل الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف .

ورغم التطور العلمي الذي نشهده في العالم إلا أن التنظيم يشهد الكثير من الاختلالات والمشاكل التي أرهقت المهتمين بهذا المجال من باحثين اجتماعيين واداريين، فجاءت الاسهامات الفكرية والنظرية للبحث عن طرق للتغلب عن هذه الاختلالات بغرض تحقيق الاهداف فتوصلت المؤسسة إلى انتهاج مجموعة من الطرق والأطروحات منها: الالتزام الوظيفي والولاء الوظيفي وكذلك التكوين والتدريب وكذلك الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أكثر المواضيع التي أولاها الباحثون أهمية بالغة وذلك لما للمورد البشري من أولوية للمنظمة بحيث يعتبر موضوعا مهما في تحقيق أهداف هذه الأخيرة من خلال ما يمتلكه من خبرات ومعارف ومعلومات ومهارات، أو من خلال توفير مراكز التدريب لاكتساب العامل المعرفة اللازمة للتصرف مع تلك التغيرات، وتطوير قدراته ومهاراته حتى يتسنى له التحكم في تلك التكنولوجيات، واستعمالها والاستفادة بالقدر الكافي منها، ومن هذا المنطلق يعتبر الكفاءة المهنية ركنا أساسيا في حياة أي مؤسسة من أجل بلوغ أهدافه المختلفة ، ومن أجل تحقيق الكفاءة المهنية كان للمفكرين والمسيرين الكثير من المقاربات والمحاولات والسبل من أجل رفعها مثل فريد يرك تايلر « f.taylor » الذي ركز الجوانب الفنية للعمل وهذا باتباع أسلوب علمي تمثل في التخصص والتدريب وتحليله إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية بتحديد حركاتها والزمن اللازم لها .

ومن الأساليب التي كان لها أثر لرفع الكفاءة المهنية هو الدور القيادي الداعم الذي يعتبر من الأساليب ذات التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة، وذلك البناء المترابط والمتين لبناء ثقافة تنظيمية تخدم الانسان قبل الربحية فهو يحول التفكير الجدي إلى كيفية بناء

الكفاءة المهنية للعامل لكي يصبح متمكنا في كل المجالات وبالتالي يساهم في رقي ونجاح المؤسسة التي يعمل بها ويساعدها على تحقيق أهدافها،

كما تعتبر القيادة الداعمة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القادة والمرؤوسين، حيث أنها عملية يقوم بها الشخص الواحد بتحفيز أعضاء المنظمة، فالقائد له دور فعال أثناء تفاعله مع غيره، وهذا الدور يحتم بأن من يقوم به يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين، من خلال التحلي ببعض القيم كالذكاء والنضج الاجتماعي في تصرفاته، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والثقة بالنفس، والقدرة على إقناع الآخرين ودفعهم للبحث عن أهداف مشتركة تمثل العامل الرئيسي الانساني الذي يعمل على ربط الافراد ببعضهم البعض والذي يعرف بروح الفريق، حيث أن القائد يجب أن يتحلى بمهارة التعامل مع الصراع داخل المنظمة وكشف أسبابه وتحويله لصالح تنمية الكفاءة المهنية لدي العاملين وتوفير عوامل الابداع والتحديد، ومع اسقاط كل هذا على المؤسسة ميدان الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي:

- ما دور الممارسات القيادية الداعمة في تنمية الكفاءة المهنية؟

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للتمكين الوظيفي دور في تنمية الكفاءة الفنية؟
- هل للتعليم دور في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية؟
- هل لعدالة المعاملات دور في الرفع من مستوى الكفاءة الانسانية؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للممارسات القيادية الداعمة دور في تنمية الكفاءة المهنية.

- الفرضيات الجزئية:

- للتمكين الوظيفي دور في تنمية الكفاءة الفنية.
- للتعليم دور في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.
- لعدالة المعاملات دور في الرفع من مستوى الكفاءة الانسانية.

3-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تساهم في:

- تسليط الضوء على دور الممارسة القيادية الداعمة في تنمية الكفاءة المهنية للعمال وإبراز طبيعة هذه العلاقة.
- فضلا عن ذلك فهي تساعد في معرفة بعض النقائص والعيوب التي تقع في المؤسسات والبحث عن العوامل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسات.
- تعتبر الدراسة الحالية تمهيدا لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير وتنمية الكفاءة المهنية للعامل وضمان استمرارية المؤسسات وتطويرها.

4-أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف وتبقى الإجابة على السؤال الذي طرحته الإشكالية هي الهدف الرئيسي ولكن ذلك لا يتحقق الا من خلال تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

- معرفة دور التمكين الوظيفي في تنمية الكفاءة الفنية.
- معرفة دور التعليم في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.
- معرفة دور عدالة المعاملات في الرفع من مستوى الكفاءة الانسانية.

5-تحديد مفاهيم الدراسة

- تعريف القيادة

تتمثل القيادة في أنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ويتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف¹.

كما أن عملية القيادة تعتمد أربعة أركان وهي²:

¹ سماح حسن علي جبريني درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016، ص 21

² مرجع نفسه، ص 22

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيق وهم (الأتباع)

2. شخص يوجه هذه المجموعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد، سواء كان قد

اختارته المجموعة أو عين من سلطة خارجية عن الجماعة.

3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد والمقصود بها الموقف.

4. البيئة المحيطة بهذه المتغيرات.

كما أنها¹: كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل؛ (بنس Benis) يقول: "إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر. ما يعنى أننا مهما حاولنا من إعطاء تعاريف للقيادة فإنها تبقى دائما تقريبية نظرا لارتباطها بالعنصر

البشري الذي هو في حقيقة الأمر عنصر يصعب التحكم فيه ودراسة سلوكه وفق مناهج العلوم التجريبية التي يمكن أن تطبق على بقية العناصر الأخرى في المنظمات.

لذا ندرج فيما يلي بعض التعاريف التي نرى من وجهة نظرنا أنها مفيدة لتسليط الضوء على مفهوم ومعنى القيادة.

إن القيادة (leadership) مشتقة، من الفعل "قاد" أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وتابعين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 221

والتابعين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي وتشمل: معتقدات، قيم، أخلاق، سلوك، معرفة ومهارات¹.

القيادة هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة².

من خلال هذا التعريف نجد أنه ينطوي على ثلاث نقاط أساسية:

1- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على مجموعة، وينبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحث الاحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر عن سلطته الرسمية.

2- لابد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه لتحقيقها.

3- العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

فالقيادة وسيلة تسعى إلى تحقيق هدف معين ومدرج في أهداف المنظمة، إذن القيادة "هي السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد نتاج التفاعل بين السمات الشخصية للقائد، والجماعة التابعة، وخصائص المهمة، والتنسيق التنظيمي، والسياق الثقافي للمحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية"³.

¹ظاهر كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1997، ص 19

²محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص335

³نور الدين دخان " إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات

الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير المسيلة، 2005، ص 4

يرى سلوكاموها لويغل " أن القيادة الداعمة عملية تطوير الأفكار و الرؤية و التعايش مع القيم، التي تدعم تلك الأفكار و التي تؤثر على الآخرين.¹
الكفاءة المهنية: وردت عدة مفاهيم للكفاءة المهنية من قبل المنظرين والمفكرين منهم:

عرفها همام زيدان على أنها امتلاك الفرد جميع المعارف والاتجاهات والمهارات اللازمة لأداء مهمة ما على نحو يمكن انجازها بأقل وقت وجهد ممكن.²
وعرفها أيضا بروشي بأنها مجموعة المعارف والمهارات المكتسبة من طرف الفرد لتوظيفها في وضعية مهنية دقيقة وأحيانا معقدة³

وتعرف الكفاءة على أنها مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن⁴

الكفاءة المهنية اجرائيا: هي مجموعة المهارات والمعارف والقدرات الفنية والفكرية والانسانية التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة من القائد ومدى استغلال و استثمار هذه الكفاءة لتحسين وضعية المنظمة التي ينتمي إليها ذلك الفرد
الممارسات القيادية الداعمة:

الممارسات القيادية: هي الإجراءات والاستراتيجيات التي يتخذها القادة، كما تعرف على أنها الكفاءة العامة للمدير في تحقيق الأداء المتفوق من خلال

¹ شين فيروز :القيادة الإدارية و تنمية المهارات، ط1 ، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص106

² يوسف عشيرة مهدي تأثير الكفاءة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على دافعية الانجاز لتلاميذ المرحلة الثانوية، معهد التربية البدنية والرياضية، منشورات جامعة الشلف ب س، ص 04.

³ المسوس يعقوب تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الادارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة - مذكرة لتيل شهادة الدكتوراه في غلم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2. 2015-2016، ص 55.

⁴ ركبة بو سعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بحث في علوم التسيير 2007، ص 26.

الآخرين، بمعنى آخر، يحقق القائد الفعال نتائج أداء ومرتفعة من خلال الآخرين نتيجة اتباعه أسلوب معين¹، وتعرف الممارسات القيادية بإشراك العاملين في العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم وأن يمارس القائد كيفية تنفيذ عمليات معينة خلال تأدية مهامه

الوظيفية²

كما أن الممارسات القيادية يمكن أن تظهر في جميع العاملين بالمؤسسة، وفي كل المستويات الإدارية، وبالتالي فالقيادة لا تقتصر على المديرين في الإدارة العليا، ولكنها مجموعة من المهارات يمكن أن يمارسها أي شخص داخل المؤسسة سواء في الإدارة العليا أو أي مستوى³

كما يقصد بالممارسات القيادية، الإجراءات والأنشطة الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية الأفضل، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة؛ وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة⁴، ومن ثم فالممارسات القيادية تشمل جميع الأساليب لأنشطة التي تتعلق بإكساب العاملين المعارف والخبرات والمهارات وطريقة التفكير والتصرف في أداء عملهم للوصول للأداء المثالي بالمؤسسة التعليمية.

اجرائيا: هي مجموع السلوكات كالتصرفات التي تصدر من الرؤساء في العمل نحو العمال كالتي تكون ايجابية و محفزة وداعمة.ومنها ممارسة التمكين والتعليم والعدالة.

¹ Owen, K., Culbertson, R., & Mink, O. (2011). *Winning Leadership Practices. A Process for Achieving Sustainable High Performance*. Somerset Consulting Group Austin, Texas
admin@somersetcg.com www.somersetcg.com

² بدوى، أحمد زكى معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار البيان المصري، 1994، ص 77

³ Rekha R.N., Zaheer K, Pervaiz A., and Hemant M. (2016). Op.cit., 213–232.

⁴ صلاح الدين، نسرين صال، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 2018 ، 273 – 267

الدراسة الأولى

دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر، تبسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 - 2014

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية ودور هذه الأخيرة في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت دراسة ميدانية على عينة طبقية مكونة من 100 عامل بالمركب، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه:

- أن الاحترام الذي توفره الإدارة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري ويحترمونه ويتقانون في أعمالهم.

- إن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق جو للعمل يسوده الاحترام والتفاهم مما يؤثر إيجابا على أداء العمال والتي تساهم أيضا في توليد الإبداع و التميز الإداري.

-تساهم عملية الاتصال بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

الدراسة الثانية:

دراسة (سليم؛ أسماء سادات فريد) 2019 بعنوان: دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع لدى القيادات الجامعية (العمداء - الوكلاء - رؤساء الأقسام أو المشرفين) بجامعة بورسعيد، وتحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت دراسة ميدانية على عينة مكونة من 120 عضوا من القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية

بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد.

الدراسة الثالثة:

دراسة صلاح الدين؛ نسرین صالح 2018 بعنوان: الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التوصل لإجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بعمان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبيان طبق على (9) من مديري المدارس و (11) من مساعديهم، و 392 (من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، وذلك لتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال المحاور التالية: الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية الأفضل، البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.

الدراسة الرابعة:

دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية:

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير- جيجل - آمنة كحل السنان كان 2016.2015 كان التساؤل الرئيسي للدراسة يتمحور حول دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية؟

بفرضية للرقابة الإدارية دور في رفع الكفاءة المهنية من خلال يؤدي الإشراف المباشر الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال المحددة بالمتابعة الصارمة لتحقيق الانضباط داخل المؤسسة خلصت في نتائجها عن طريق أداة الاستبيان أن للرقابة الإدارية دور كبير في رفع مستوى الكفاءة المهنية حيث أن هناك علاقة وطيدة بين الرقابة والكفاءة المهنية باعتبار هذه الأخيرة تتأثر بالرقابة سواء بالسلب أو بالإيجاب.

كما أن الإدارة واعية تماما بمدى أهمية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن العمال يمثلون الركيزة الأساسية بالمؤسسة بالرغم من الضغوطات التي يعيشونها والصعوبات التي يواجهونها.

الجانِب النظري

الفصل الثاني

الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)

- 1- المفاهيم المرتبطة مع القيادة
- 2- المهارات الإدارية والسلوكية للقائد وللقيادة الداعمة
- 3- مصادر القيادة الداعمة
- 4- خصائص القائد في القيادة الداعمة
- 5- عناصر القيادة الداعمة
- 6- أهمية القيادة الداعمة
- 7- أبعاد القيادة الداعمة
- 8- النظريات المفسرة للممارسات القيادية الداعمة



1- المفاهيم المرتبطة مع القيادة

القيادة والرئاسة:

القيادة: دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة. وعليه فإن القيادة تظهر من داخل الجماعة تلقائياً، والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة من الشروط المهمة لمظهر القائد.

وهنا الجماعة هي التي تحدد هدفها، وسلطة القائد تتبع من تفويض الجماعة للقائد الذي يختارونه.

أما الرئاسة: فتشير لقوة رسمية، وتقوم نتيجة النظام، وليس نتيجة الاعتراف تلقائي من جانب الجماعة، والرئيس هو الذي يختار الأهداف غالباً وليس الجماعة والرئاسة عادة ما تستند إلى السلطة والسيطرة. والواقع أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين صفات القيادة والرئاسة¹.

- القيادة والإشراف:

يعرف الإشراف على أنه: عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف يساعدهم على أن يتعلموا وينمو ويحسنوا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، و بما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة، وعليه فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك بعض العلماء الذين يفضلون دور المشرف على عكس القائد، فالمشرف ال يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي

¹نور الدين دخان، المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



يشرف عليها، لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد على إطاعة تعليماته

وتختلف القيادة عن الإشراف ذلك لأن الشخصية القيادية تحصل أوّل على الموافقة والقبول كأساس الشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته، وعموماً فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولاً من الأعضاء، ويقدم أعمالاً بفاعلية أكثر من المشرف فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائداً كفاء¹.

- القيادة والإدارة:

تحتاج المنظمات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفردة ، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء. وبسبب تركيز القيادة المحدود على الصالحية فإنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصالحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. تؤمن الإدارة بإنجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية بلوغ الرؤية².

2-المهارات الإدارية والسلوكية للقائد وللقيادة الداعمة.

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد حتى يستطيع التأثير في الآخرين وإيجاد الحلول اللازمة للخروج من اللزمات بطريقة مناسبة، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

¹يوسف أبو عبيدة، الأنماط القيادية والجماعات وانعكاسها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة

الأزهر، ص 21.

²سهيلة محمود عباس، علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

2004، ص24.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- الرؤية المستقبلية: يقدم القائد رؤية مشوقة ومثيرة للاهتمام للمدى المثالي الذي يريد أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً.

- مهارة الاتصال : حيث يمتلك القائد القدرة على أن يخاطب الأفراد بقدر عقولهم وفقاً لخصائص كل فرد من أفراد المؤسسة وتركيبته النفسية وخلفيته والثقافية.

القدرة على تحديد الوضع الراهن للمنظمة، وتعديله بما يتوافق مع التصور المستقبلي للمنظمة.

- القدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين وذلك من خلال تنمية وجهات نظر المرؤوسين بالإضافة لإمكانية طرح البدائل التي تتناسب مع القيم والتوقعات الثقافية الحالية للأفراد.

و هناك بعض المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الداعمة:

أ- المهارات الفكرية : يقصد بها القدرة على الابتكار والتفكير والإحساس بالمشكلات وتقديم الحلول والوقوف على الآراء أكثر ابتكارية.

ب- المهارات التنظيمية: ويقصد بها القدرة على تفهم أهداف المؤسسة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة. ت المهارات الإنسانية: ويقصد بها القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، والقدرة على تنمية سلوك العاملين وتنمية دوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق الأهداف المشتركة.

ث المهارات الفنية يقصد بها القدرة على معالجة المواقف والكفاءة هو استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل¹.

3-مصادر القيادة الداعمة.

¹لبوابة، سارة ، القيادة الداعمة وعلاقتها بأداء العاملين، المرجع السابق، ص 23.



مصادر للقيادة الداعمة: يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- مصدر الخبرة والمهارة: حيث أنه يتميز القائد بالمهارة والخبرة الواسعة لأنه يعطي ثقة التابعين بقائدهم.
- مصدر منح التقدير المالي: يكن لدى القائد القدرة على صنع القرار المالي حيث يكافئ من يقوم بالعمل.
- مصدر التأثير النابع من الاحترام وتكون قواعد النزاهة الشخصية وكبر السن ثم الأقدمية.
- السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.
- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد كما كانت قوة شخصيته والإقناع كلما كانت الأمور جيدة.

4- خصائص القائد في القيادة الداعمة:

إن للقائد في القيادة الداعمة عدة خصائص يمكن أن نوضح أهمها في النقاط التالية²:

- 1- القدرة على التركيز والانتباه: أي قدرة القائد على التركيز والانتباه إلى كل ما يقوله الآخرون، بالإضافة إلى التركيز في المواقف ذات الأهمية التي يتعرض لها وذلك عن طريق تحديد الأولويات والإجراءات التي يمكن القيام بها.

¹كلالده، طهر، محمود، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 2008م، ص234-235.

²حسون، محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال سنة 2016م ص 38، 39.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



2- القدرة على تحمل المخاطر: تعد الشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر من أهم السمات التي يتصف بها القائد، حيث أنها تجسد المواقف الثابتة والواضحة التي يتحلى من أجل القائد بالمخاطر، وعدم الاستسلام للأمر الواقع.

3- الثقة بالنفس والآخرين: يقصد بذلك العلاقة التي تنشأ بين القائد وبين المرؤوسين علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بينهما.

4 احترام الذات: أنه يقصد بذلك أن القيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد التي تعمل على تشكيل أقواله وأفعاله.

5- القدرة على الاتصال: ويقصد بها مدى قدرة القائد على التواصل مع الآخرين بشكل فعال.

6- الإحساس بالآخرين ويقصد بذلك ما يقوم به القائد من العمل على إيجاد درجة عالية من التوافق والتعاون والانسجام بين الأفراد والجماعة، وذلك من أجل العمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة. والجماعة، وذلك من أجل العمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة.

كما أن القيادة الداعمة تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنواع المختلفة للقيادة، ومن أهمها ما يلي¹:

- الطموح والإبداع والمبادأة:

ويقصد بذلك أن يكون لديه القدرة على الإبداع والأكثر طموحاً.

- السيطرة وتعتمد هذه الخاصية على قدرة القائد في السيطرة وإصدار الأوامر والنواهي وجعل زمام السيطرة والسيادة والقوة في يده وتحت تصرفه.

¹لبوازدة، سارة، القيادة الداعمة وعلاقتها بأداء العاملين، المرجع السابق، ص19،

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



التكامل: تعتمد هذه الخاصية على الدور الفعال الذي يقوم به القائد من أجل العمل على تحقيق التكامل بين الجماعات، وخفض حدة التوتر.

- **التخطيط والتنظيم:** أي أنه يساهم في عملية التخطيط وتنظيم السلوك وتنسيقه وتوجيهه، ولفت انتباه الأفراد نحو الهدف المرجو.

- **الإعلام:** أي أنه يقوم بإعلان بحقائق الأمور.

- **التوافق النفسي والاجتماعي:** يعمل القائد على عملية التوافق بين العلاقات النفسية والاجتماعية المتوازنة بين القائد والرفاق.

5-عناصر القيادة الداعمة:

- **الفن:** وهو يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل.

- **التأثير:** لا شك أن القيادة الناجحة هي عملية تأثير من قبل شخص على مجموعة أشخاص بهدف تحقيق غاية معينة، وهو العملية التي يجب أن تكون بطريقة مهذبة مقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق.

- **المرؤوسين (الأفراد):** بدون الأفراد المرؤوسين تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة لأن أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.

- **الأهداف:** المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، وإلا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وقناعهم.

- **الإقناع (القدرة على التأثير):** وليس الإكراه والإجبار لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدفع لها هو الإجبار والإكراه والقسوة وهي تلتقي مع العنصر الثاني (التأثير).

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- **القائد:** وهو العنصر الهام الذي ال غنى عنه في سلسلة القيادة، إن العنصر البشري هو جزء هام بل أنه العنصر الأول بين عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة ولا بد هنا من الإشارة إلى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة¹.

6-أهمية القيادة الداعمة:

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم السلوك التنظيمي وذلك من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين القدوة الحسنة².

¹. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعي' الإسكندرية، مصر 2009 ص 25-26.

²العزام، أحمد؛ ومحمد الجداية، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 2015، ص 210.



7- أبعاد القيادة الداعمة:

يمكن أن نجملها في النقاط التالية¹:

1- تمكين العاملين:

يعتبر التمكين مفهوما إداريا معاصرا استمد أهميته من القيمة الكبيرة التي أعطيت للعامل البشري في ضوء النظريات الإدارية المعاصرة، لذلك تنوعت تعريفاته حسب اتجاهات أصحابها، ومن أهم هذه التعريفات نجد تعريف ملجم يحي² هو تحرير العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة.³

كما يعرف أيضا على أنه: "عملية اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم."³
اجرائيا:

تحسيس العامل بالمسؤولية اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بأدائها ومدى شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بإعطائه هامشا كبيرا من الحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي يراها تصب في مصلحة المؤسسة.

ويقصد بعملية تمكين العاملين عملية العمل على نقل السلطات الكافية للعاملين حتى يستطيعوا أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع العمل على عملية الدعم المباشر لقدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية، والمناخ المناسب والملائم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على الأهداف الواضحة والمعدة لذلك.

¹ بوعلام، سحوان، القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017م، ص 18، 19.

² يحي ملجم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 ص 19.

³ سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، مصر، 2012 ص 494.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



كما أن عملية التمكين تعمل على تحقيق مجموعة من الفوائد التي تتعلق بكل من العاملين والمؤسسة والتي تتمثل في النقاط التالية:

أولاً: ما يتعلق بالعاملين:

- أن عملية التمكين تساعد على زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة. رفع مستوى أداء العاملين.

- أن عملية التمكين تساعد في عملية اكتساب الخبرة والمعرفة والمهارة.

- أن عملية التمكين تساعد على المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة.

- أن عملية التمكين تشعر الموظفين بأهمية الوظيفة ومعناها، وتحقيق الرضا الوظيفي.

ثانياً: ما يتعلق بالمؤسسة:

- أن عملية التمكين تساعد على زيادة الابتكار والابداع.

- أن عملية التمكين تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين في المؤسسة.

- أن عملية التمكين تعمل على تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.

- أن عملية التمكين تساعد المؤسسة على عملية التطوير والتجديد.

- أن عملية التمكين تعمل على تحسين العلاقة بين العاملين.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



2-عدالة التعاملات: تعتبر العدالة التعاملية امتداد لمفهوم العدالة الاجرائية وتشير الى العدالة التي يتخذها صناع القرارات في التعامل مع الاخرين في المنظمة وهي إدراك المنظمة الطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل الاخرين عادة اصحاب السلطة.¹

ويشير (ريقو وكانها 2006 rego and cunha) إلى أن العدالة التعاملية تعد امتداد لمفهوم العدالة الاجرائية، والتي تشير إلى طرق اصرف الادارة اتجاه الافراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.²

يرى كل من السعود وسوزان سلطان أن العدالة التفاعلية تشير إلى مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

ويعرفها الشتري بأنها: "إدراك الموظفين العاملين في المؤسسة لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة للقرارات.

وأشار درة إلى أن عدالة التعاملات تتمثل فيما يلي:

- مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.

¹ درة عمر محمد ,العدالة التنظيمية وعلاقتها ببغض الاتجاهات الادارية المعاصرة , دار الرضوان , حلب ,سوريا 2008ص46.

² نواف موسى شنتاوي , ريم محمود العقلة , العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها باداء اعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها مجلة العلوم التربوية والنفسية , 2013, المجلد 14, العدد4, ص 76

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه¹.

3-التعليم:

هو عملية نقل المعلومات من المعلم الايجابي الى المتعلم المتلقي الذي ليس له الا أن يتقبل ما يلقيه المعلم²

التعليم بشكل عام هو انه عملية اعادة بناء الخبرة التي يكتسب المتعلم بواسطتها المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم وإنه بعبارة اخرى مجموع الاساليب التي يتم بواسطتها تنظيم عناصر البيئة المحيطة بالمتعلم يمثل ما تتسع له كلمة البيئة من معان من أجل اكتيابه خبرات تربوية معينة وأما مفهوم التعليم بشكل خاص هو نشاط مقصود يقوم به فرد اخر على الاتصال بنظام من الرموز اللغوية يختلف عن ذلك الذي ألفه وتعود الاتصال به³ التعليم فهو يعني زيادة المعلومات العامة على مستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها "؛ إذ يتجسد في عملية تنمية معرفية للفرد، تستغني عن تحديد هدف الوظيفة حيث يتم من خلاله تطوير القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام

- التعليم له محتوى عام.

- التعليم يهدف إلى تلبية متطلبات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.

- التعليم الذي تكون فيه دور التعليم هي المسؤولية.

- التعليم يحدث تغيرات في الفرد تستغرق مدة زمنية طويلة.

- التعليم الذي يعمل على تشجيع وزيادة الفروق الفردية،⁴.

¹مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٤) الجزء الأول) يوليو لسنة ٢٠١٥م ص٥٣٥

² صالح عبد العزيز وعبد العزيز عبد المجيد التربية وطرق التدريس ،مكة، دار المعارف ، دون تاريخ ، ص 59

³ رشدي أحمد طعيمة ، تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها مناهجه وأساليبه ، مصر ، منشورات المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة ، 1989، ص 45

⁴منصور احمد منصور. قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت وكالة المطبوعات، 1976، ص 70.



8 - النظريات المفسرة للممارسات القيادة الداعمة:

1- نظرية وليم أوتشي والدفع الإلهامي:

- إن المنتبع للفكر التنظيمي يعمل من خلال التغيرات الكلية للأنماط التسييرية إلى تحقيق انجازات جديدة و هذا ما حققته المؤسسات اليابانية من تفوق وهو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم أفكار النظرية اليابانية في التنظيم (Z) وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة والمهارة والمودة، وهذا يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية وتعميق المفاهيم في ميدان العمل بذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد وتحسين الأداء وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتشجع روح الفريق في العمل والتزامات بالأهداف التنظيمية¹.
- ويمكن استعراض سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) كما يلي:
- التنظيم العضوي: والذي يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال وذلك من خلال التعاون والمشاركة بالجهد والفكر والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
- جماعة الإدارة: فهمي من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية في جماعتها حيث يكون التعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، حيث أثبتت أن اتخاذ القرار بالإجماع يكون أكثر إبداعا وأكثر فعالية من القرارات الفردية².
- وكذلك اهتمت بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الجماعية والتعاون فالقائد يقدم التسهيلات اللازمة بانجاز العمل إذ يتمتع العامل بدرجة حرية عالية في انجاز العمل. حل المشكلات الخاصة بانجاز العمل ويتم في المستويات الدنيا وفي حالة فشلها يتم تصعيدها إلى المستويات العليا.

¹حافظ عبد الكريم غزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

²خليل . محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود مرجع سابق، ص 109 - 110.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- الدافع للعمل: فالتنظيم الياباني يتسم بالمساواة والعدل بالإضافة إلى الأمان والاستقلال¹.
- من خلال هذا الطرح فقد طور ويليام أو تشي نظرية (Z) في الإدارة فهذه النظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية كذلك وهذه النظرية توجه الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمل وعوامل أخرى ينصح بها لوتشي مثل طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي، وتمثل التسوية والعمل والوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية².
- نظرية مغريغور دوغلاس والتأثير الايجابي:
- تفترض هذه النظرية أن الإنسان أو الفاعل نشيط، طموح و ايجابي يريد أن يعمل ويجد إذ توفرت الظروف الملائمة لذلك، كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع و يرغب كذلك في تحمل المسؤولية كما يشارك الجماعة في تحقيق الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها أو إلى تحقيقها، والحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجة النفسية والاجتماعية كتقدير والاحترام وإثبات الذات، ومن ذلك فهذه النظرية تتبنى مفهوم التأثير الايجابي الذي يراه حافظ عبد الكريم غزالي على أنه " يعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة الاحترام من قبلهم ".
- فالتأثير المثالي يتمثل في أنه كأنماط أو رموز والمنصب الذي يشغلونه القادة فالعاملون ينظرون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين³.
- ويمكن إيجاز الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) دوغلاس مغريغور فيما يلي:

¹ عبد الكريم حافظ غزالي: مرجع سابق، ص30.

² حسن رعد الصرن نظريات الإدارة والأعمال، دراسة 401 نظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا دمشق حزيران 2004، ص100

³ حافظ عبد الكريم غزالي، مرجع سابق، ص28.

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- التمسك بالمعايير الأخلاقية ففقدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد، فتصرف القائد للمنصب الذي يشغله إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم.
- الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة لأن الفرد يستطيع إذا وضع في ظروف مناسبة ويحقق رسالة المنظمة.
- كما أن العامل يبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة وأيضا في ظل الظروف والحياة المعاصرة، إذ ما يستخدم من قدرات الفاعلين أو الفاعل هو استخدام جزئي كإيثار العاملين على حاجاتهم الفردية مثلا¹.
- إلا أن دور المدير أو القائد في نظرية (Y) يتمثل فيما يلي:
- يتبع نمط يشجع على المشاركة كما أن القرارات تأخذ بالتشاور
- يعطي العمال نوع من الاستقلالية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.
- يشعرهم بالانتماء للعمل ويساعدهم على التطوير كما يشجع العمل الجماعي فخبيرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدرة تمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقف العمل².
- 3 نظرية السلوكية والقدرة على إدارة الصراع:
- تفترض هذه النظرية أن الإدارة هي نمط السلوك المتبع من قبل الموظفين وليس المبادأة.
- التنظيمية المجردة حيث يجب على الإدارة التدخل في حل الصراع في حالتين:
- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.
- إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب¹.

¹ حسن رعد الصرن مرجع سابق، ص 284.

² سهيلة محمود عباس، علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

الفصل الثاني الممارسات القيادية الداعمة (رؤية سوسيو تنظيمية)



- وتشير الدراسة التي أجراها كل من Anderson et King 1191 إلى حقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار، لابد من أن تأخذ في حساباتها أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار.
- ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال تلك التجربة التي قامت بها شركة جنرال موتورز الأمريكية لمناقشة وحل الصراعات التنظيمية داخل الشركة ومن خلال الطرق لدراسة تطور الفكر الإداري والنظريات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي نجد أن بعضها يرى أن الصراع لا وجود له وأن المدير صاحب قرارا رشيد وعلى الموظف طاعة المدير دون نقاش وإلا تعرض للعقاب أو الفصل، وبعض النظريات ترى أن الصراع أمر ضروري وحتمي في التنظيم ولا يمكن تجنبه وأن العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في المنظمة.
- وترى أن القيادة لها دور هام في التأثير على السلوك وعلى الرضى الوظيفي ودعت إلى ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي وأن الإنسان له حاجات يسعى لتحقيقها².

¹العتيبي منيرة بنت نايف إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2007، ص13.

² لنا داود محمد طه العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، محافظات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2012-2013، ص 22.

الفصل الثالث

الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)

1- خصائص الكفاءة المهنية

2- طرق تطوير الكفاءة المهنية

3- طرق قياس الكفاءة المهنية للعاملين

4- أبعاد الكفاءة المهنية

5- المقاربات النظرية للكفاءة المهنية

خلاصة



1- خصائص الكفاءة المهنية:

هناك جملة من الخصائص تتسم بها الكفاءة المهنية منها:¹

- ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد. أو تنفيذ نشاط معين

فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرعة من المعارف.

- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة

- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد فذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهارتهم فان هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل

2- طرق تطوير الكفاءة المهنية:

تعتبر طرق تطوير الكفاءة هي تلك الأساليب أو الأنشطة المستخدمة من أجل تطوير أداء الأفراد والجماعات والرفع من مستوى كفاءتهم المهنية بغرض تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الطرق نجد التكوين، التدريب، التحفيز

_ **التكوين:** يعرف التكوين على أنه عملية تستهدف إلى إجراء تغيير دائم نسبي في قدرات الأفراد مما يساعدهم على أداء الوظيفة بطريقة أفضل حيث يعتبر التكوين وظيفة مهمة في المؤسسة من أجل تطوير كفاءة أفرادها ومن أجل مواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ على مستوى المنظمات²

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة،

جامعة باتنة ، 2008 ص 32

² وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية، ب ط ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 99.

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)



التدريب: يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في المؤسسات بحيث يهدف إلى اكتساب المتدربين معارف ومهارات من تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيا مما يؤدي بالضرورة إلى تطوير أداء المؤسسة فالتدريب هو إحدى الوسائل المهمة في إعداد الموارد البشرية تأهيلها وذلك من خلال إحداث تغييرات مقصودة في سلوك واتجاهات الأفراد يهدف إلى تطوير قدراتهم وتنميتها وإعداد لشغل الأدوار والوظائف المتقدمة وزيادة كفاءتهم¹.

- تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يستوجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تتحقق الفعالية في تسمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استعاب نوعية الاحتياجات الغير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق إشباع لها حيث تشكل التعويضات والكفاءة لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة لما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة².

3- طرق قياس الكفاءة المهنية للعاملين:

الطريقة الوصفية: تعتمد على الاشتراك مع إدارة الأفراد المختصة بشؤون الاستخدام في تعيين، وترقية، وخلافة، بوضع عدد من العوامل التي يقوم رئيس العمل بتقديرها وفق لرأيه وحكمه الشخصي، وتتلخص العوامل المذكورة فيما يلي: المعرفة بالعمل، حب العمل المقدرة على التعلم، القدرة على الابتكار والإبداع مستوى الإنتاج الشخصي، القدرة على التعلم.

الطريقة العددية: وفيها تستخدم الأرقام الحسابية للتعبير عن التقدير اللازم لقياس

كفاءة العامل، وتخضع هذه الطريقة أيضا لحكم أو اعتقاد المسؤول الشخصي

¹ محمد مولودي، اثر التدريب على الدفعة في العمل، مذكرة ليسانس، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، ص 23,24.

² كمال منصور، وسامح وصالح تسيير الكفاءة الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية 2012، ص 63

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)



الطريقة البيانية: وتقوم هذه الطريقة على تصنيف عوامل القياس المشار إليها سابقا على فئات يسهل تحديدها بالنسبة للعاملين الخاضعين للقياس، كما لو قسمنا مثلا عامل القدرة على التعلم إلى سريع التعلم - يتعلم بسهولة - عادي - بطيء - متخلف الذهن ...

قائمة التثبيت: تتميز بتعدد الصفات المعروفة في الوظائف والأعمال، وبمعنى آخر تعني سرد المفردات المطلوب توفرها عند العامل وذلك بطريقة عامة.

طريقة الترتيب الفردي : وتقضي بترتيب العامل بالنسبة للمجموعة التي ينتمي إليها ويعمل معها، وبجانب ذكر الترتيب تعطى تقديرات كذلك عن العوامل الجوهرية اللازمة لعمله¹

طريقة الأوزان: بموجبها يعطى كل عامل من عوامل قياس الوزن المناسب له بحسب أهمية العمل ، وذلك نظرا لأن بعض الخصائص أو المؤهلات أكثر أهمية من غيرها. وللتوضيح تعطى العوامل السابقة ذكرها في الطريقة الوصفية نسبة مئوية².

3-أبعاد الكفاءة المهنية:

لعل تحقيق منطلقات الجودة للواقع التنظيمي ، دفع الأمر بالعديد من رواد الدراسات السوسيوتنظيمية بجعل الكفاءة المهنية كثافة يجب بنائها وتتميتها داخل السياقات الملموسة وهذا ما نحاول توضيحه:

الكفاءة الفكرية(ماكيلاند):

تقوم نظرية ماكيلاند على فرضية أن العوامل الدافعة هي عوامل داخلية ذاتية تتصل بالرغبات والقوى الداخلية للأفراد، وهي تعكس رغبتهم في التميز والإبداع، تؤدي هذه العوامل إلى تفضيل الأفراد ذوي هذا النوعية من الشخصيات لأعمال ذات الطابع غير الروتيني التي توفر

¹ يعقوب خديجة أسماء، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية للمرأة العاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإرشاد والصحة النفسية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة الجزائر

² يعقوب خديجة أسماء. مرجع نفسه ص 87.

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)



درجة من التحدي، يمكن قياس أثر هذه العوامل وتوفير المعلومات حول إنجازات الأفراد من هذا النوع¹.

تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين يتمتعون بدافعية التفوق والكفاح من أجل النجاح، والذين يسعون لتحقيق النجاح بغض النظر عن المردود المادي. يتميز هؤلاء الأفراد برغبتهم النفسية في تحسين أدائهم وتطوير العمل، والرغبة في التحدي وتحمل المسؤوليات الشخصية لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أنهم يسعون إلى الحصول على المعلومات حول نتائج أعمالهم، ويضعون أهدافاً صعبة لأنفسهم ويعملون بجهد وإصرار، ويمتلكون القدرة على العمل لفترات طويلة واستكشاف البيئة للبحث عن فرص تحديات جديدة.²

التعريف الاجرائي:

هي العوامل المندفعة من داخل الشخص التي تعكس رغبات التميز والابداع لديهم، بالتالي تفضيل الأفراد الذين يمتلكون دافعية التفوق والكفاءة من أجل تحمل المسؤولية وتطوير عملهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكفاءة الإنسانية (شيستر بيرناند):

في تحليلاته التنظيمية، أعطى بيرناند الأولوية للجوانب الاجتماعية والنفسية في أي تنظيم إداري، وأكد على أهمية العمل على نحو تعاوني داخل التنظيم، حيث لا يقتصر الأمر فقط على سلطة الرئيس في الإدارة، بل يعتمد أيضاً على رغبة المرؤوسين في قبول القيادة والتعاون معها، كما شدد على ضرورة تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق، وخاصة باستخدام الحوافز المعنوية، لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين، وأشار إلى أن أي تنظيم يتألف من جماعات بشرية تتعاون معاً لتحقيق أهداف

¹ I القريوتي محمد قاسم :دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط، 5 دار وائل، الأردن، .

2009، ص 65.

² القريوتي محمد قاسم :مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)

محددة، ولذلك يجب تحقيق درجات عالية من التعاون بين القيادات الإدارية والعاملين لنجاح المنظمة¹.

يؤكد بيرناند على أهمية التعاون في التنظيم، سواء بين القادة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم فالتعاون يشجع العاملين على تحقيق رغباتهم الذاتية والعمل بروح الفريق، مما يزيد من كفاءاتهم ويؤثر إيجاباً على استقرار العامل داخل المنظمة ويدفعه لتحمل المسؤولية والشعور بالرضا عن العمل والاندماج فيه ويعتبر بيرناند الفرد العامل الاستراتيجي الأساسي في التنظيم، ويجب على المديرين إيجاد الأساليب الكفيلة لحث العاملين على التعاون، حيث إذا فشلوا في ذلك فإن المنظمة لن تتمكن من تحقيق أهدافها والاستمرار في العمل².

ويضيف بيرناند أن شعور الانتماء لدى العاملين بالمنظمة يؤثر على استقرارهم ويدفعهم إلى رغبات مثل الرغبة في التميز والترقية في العمل، ولتحقيق ذلك يجب تنمية مهاراتهم المختلفة ورفع أدائهم، بالإضافة إلى الرغبة في الانتماء للآخرين، فبيرناند يرى أن العنصر الرئيسي في التنظيم هو رغبة الأفراد للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني³.

التعريف الاجرائي:

تتبع من العوامل الاجتماعية والنفسية تكون مبنية على روح التعاون بين القائد والعمال من خلال الطرق المتبعة في تحفيز العمال وتشجيعهم على تحقيق رغباتهم الذاتية وذلك للوصول الى أهداف المؤسسة.

الكفاءة الفنية (تايلور):

يعتبر الإدارة العلمية نظرية إدارية وُلدت في القرن العشرين من خلال مساعي بعض المهندسين لتطبيق المنهج العلمي في أعمالهم وقد كان فريدريك تايلور هو الشخص الذي قاد تطوير هذه النظرية واستند إلى تجاربه الخاصة لإثبات أن المنظمة الصناعية شبيهة بأي كائن

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص122.

² القريوتي محمد قاسم: مرجع سابق، ص 85

³ لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ط2 دار الهدى، الجزائر، 2006، ص96

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)

محكوم بقوانين ونظم، ولذلك كان علينا استبدال الطرق التقليدية العشوائية بأساليب علمية مدروسة.

ويؤكد العديد من الباحثين والمفكرين على أهمية العلم في تطوير العمليات التنظيمية وزيادة كفاءتها، حيث يستطيع العلم تحديد أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجات الكفاءة التنظيمية.

وقد لخص تايلور منهجه الإداري المقترح في عدة مبادئ هامة، مثل إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر العمل، وتوظيف العلم في تدريب الأفراد وتطويرهم، وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل بين الأفراد والعاملين¹.

وتعكس إسهامات رواد الإدارة العلمية في مجال تصميم العمليات التنظيمية وتحديد الواجبات للفرد والآلة على حد سواء، وتطوير دليل يستند إلى ممارسات وخبرة سابقة لبنية فوقية وتنظيمها والأخذ بالاحتمية التقدمية².

التعريف الاجرائي:

هي إخضاع المؤسسة للطرق العلمية في تسييرها وتحديد واجبات الفرد والآلة، سواء كان في تحديد المهام أو اختيار العمال وتوظيفهم، وفق قدراتهم وكفاءاتهم.

4-المقاربات النظرية للكفاءة المهنية

الاتجاه السلوكي:

تبين القراءات الخاصة بالمجال المهني، أن تحديد الكفاءة الخاصة بمنصب عمل ما يستلزم من المكون في إطار التكوين المهني، وصف النشاطات التي يتطلبها المنصب والتي سيقوم بها الفرد المعين فيه، لذا قام المختصون في هذا المجال بوصف عدد من النشاطات الخاصة التي يتميز بها كل منصب عمل³، لهذا أصبح وصف الكفاءة المهنية في صورة قائمة

¹ لطفى طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، ط 1، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 96

² علام اعتماد محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط 1 مكتبة الأنجلو - مصر، 1994، ص 70

³ Gillet Bernard ,Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail ,les éditions

d'organisation, Paris,1973,pp33-34.

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)



من النشاطات المقنن (standardisés) التي يُطلب من كل فرد القيام بها عند تعيينه في منصب معين لا تعتبر عن أي غموض فيما يخص تحويل الكفاءة من المكون إلى المتكون، وذلك لكون الكفاءة تعبر عن سلوكيات محددة وقابلة للملاحظة ، لكن عملية تحديد صورة الكفاءات وتقنين النشاطات التي قام بها تايلور Taylor قصد تسهيل إدماج الفرد العامل في عالم الشغل بأسرع وقت ممكن، لا يمكنها أن تسمح للفرد المتكون بتنمية قدراته العقلية قصد الوصول إلى مستوى التفكير والإبداع الذي تسعى إليه المجتمعات المتقدمة، لأن تقنين الكفاءات في صورة سلوكيات تكون قابلة للملاحظة يقوم بها الفرد العامل ألياً لفترة معينة ترمي بالدرجة الأولى إلى الفعالية قصيرة المدى على حساب تنمية الأفراد وكفاءاتهم المهنية وحتى على حساب مسؤوليتهم، ما أدخل المؤسسات التي تبنت نظرية تايلور في مشاكل صعوبة التنمية والتطور، حيث يعتبر تايلور بتقسيمه للنشاطات وبفصله التصور عن الـ حقيقة، من خلال التكرار المجبر للأفعال المضبطة في معظم الأحيان الناصر للإبداع والخبرة الذاتية.¹

وتتطوي تحت هذا الاتجاه علاقتين فرعيتين:

أ الاتجاه السلوكي العقل: تنمو هذه العلاقة بين السلوك البشري والعقل الإنساني من خلال التكرار المستمر لنفس الحركة أو نفس العمل، حيث نجد في بعض المؤسسات من لديه وظيفة محددة لفترة زمنية طويلة، مثل من يلصق الورق على القارورات البلاستيكية في شركات المشروبات الغازية الذي يحمل معلومات عن المنتج ، حيث تتكون عند هذا الفرد مزاجية آلية بين الحركة والعقل، حيث لكثرة استعمال نفس الأعضاء تتعود هذه الأخيرة على نفس الحركات مع ترسيخ على مستوى الذاكرة البشرية فيصبح العامل ينجز العمل دون تركيز كما كان في مراحله الأولى وبأقل جهد عضلي أو عقلي.

ب الاتجاه السلوكي النفسي: هو ذلك الاتجاه الذي يتركب من خلال المزاجية بين العلاقة المترابطة بين العمليات السلوكية قصد استعمالها لانجاز عمل أو فعل جديد "نمو الإمكانيات النفسية والحركية، حيث يمكن للعناصر المشكلة للفعل أن تستعمل من جديد في تركيب فعل

1 فاطمة الزهراء بوكرامة، مرجع سابق، ص 16.

آخر¹، هذه العلاقة هي نتاج للعلاقات السلوكية النفسية التي تتشكل نتيجة التكرار المستمر لأعضاء معينة في حركة محددة.

2-مدخل الإدارة العلمية:

يعد فريدريك تايلر Frederick w taylor الأب الحقيقي والقوة الرفعية باتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث ساهم هو وزملائه في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم، حيث ركز تايلر على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصاد الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح، ولكنه اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي، فإن شعار حركته العلمية والفلسفية إدارة الأفراد قامت على أساس الربط بين أسلوب العمل العلمي والإنتاجية، حيث نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والإنتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ حركة الإدارة العلمية، علاوة على أن التطور في علم السلوك التنظيمي، ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، الدافعية، التعلم بالقيادة والاتصالات، القوة الاجتماعية، المنظمة غير الرسمية، ومعالجة الصراعات، انعكس بشكل واضح على تعميق تلك الحركة².

أهم المبادئ الفلسفية لحركة الإدارة العلمية:

- لقد استندت الإدارة العلمية على مضامين ومبادئ فلسفية يمكن حصر أهمها في التالي:
- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
 - اختيار الموارد سواءً منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.
 - بعد اختيار العامل المناسب يعتمد إليه بأداء عمل محدد، على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات خاصة فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

¹ Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 8915 p13

2 خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر الأردن، 2005 ص24

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)

- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهم، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، وهذا من أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية.

أهم مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

تحدد المبادئ التي تستند إليها النظرية محل الاهتمام فيما يلي:¹

- استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

- استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسريعة أو المعدل المطلوب.

- استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل، أي أن الإدارة العلمية تركز على الصناعة والخصائص التالية للتنظيم:

- العمل.

- التخصص وتقسيم العمل.

- الرشد في العمال والإدارة.

- هيكل التنظيم والتسلسل الرئيسي

- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل بجد من خلال هذا العرض أن

نظرية الإدارة العلمية تولي عناية كبيرة لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم وتعتبره نظاماً مغلقاً، كما

أنها تتصف بالمثالية فيما يخص بحثها عن أفضل الأساليب الواجب إتباعها (ما يجب أن

يكون) لرفع كفاءة العمل والإنتاج ، وبالمقابل فهي تعقل أهمية الإنسان في التنظيم وتعتبره مجرد

آلة، لا تأثير له على السلوك التنظيمي.

3-مدخل العلاقات الإنسانية

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها

كل من ألتون مايو Elton mayo وفرتز روزث لزيبركر - fritz roesth héberger من

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة ، مرجع سابق، ص33

الفصل الثالث الكفاءة المهنية (رؤية سوسيو تنظيمية)

جامعة هارفارد في مصانع هوثورث خلال الفترة (1923 - 1930). والتي استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.¹

ومن خلال أبحاثه بمصانع هاوثرن درس مايو العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التي كانت محل الاهتمام تجلت فيما يلي²:

- كثافة الإضاءة.

- فترات الراحة.

- نظام الأجور.

وكان ذلك من خلال مجموعتين من العمال، مجموعة ضابطة أين سهر على توفير شدة الإضاءة ثابتة ومجموعة تجريبية تخضع ظروف عملها الفيزيائية لتغير مستمر تارة بالزيادة وتارة أخرى بالنقصان، وقد تمثلت الاستجابات في هذه التجارب بما يلي:³

- استجابة الافراد العاملين لزيادة الإنتاجية لم تكن سبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما سبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم.

- تأثير مجموعة أو مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية، إدارة الافراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة.

- الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومعنوية الأفراد العاملين، فالمعنويات المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا أفراد عن العمل، وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد.

¹ ، المرجع نفسه، ص 34.

² يوسف حبيب الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة الأردن ، 2004 ص 59 .

³ علي غربي ، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق ، ص 12



أهم المبادئ التي تنهض عليها النظرية:

يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ والمستندة من تجاربها بمصانع هاوثرن وتتلخص في الآتي:¹

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.
- إن السلوك التنظيمي يحدد وقتاً لسلوك أفراد التنظيم، الذين يتأثرون هم بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها
- إن القيادة الأساسية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاتهم ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصالات بين أفراد التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات غير الرسمية يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.
- خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات للمرة الأولى من ذلك مثلاً " الرجل الاجتماعي " الرجل الاقتصادي " كما أن تركيزها على السلوك بدلاً من الفعل الذي يصعب دراسته، واهتمت بدراسة الجماعات والتنظيم غير الرسمي وإضفاء الرؤية الوظيفية في بعض حالاتها التحليلي وبيدوا ذلك في حالة التنظيمات الكبيرة الحجم، بحيث أنه كلما كبر حجم التنظيم كلما تباينت وحداته الفرعية وتكاملت فيما بينها للحفاظ على استمرارها وأيضاً ضرورة تكيف التنظيم مع العالم الخارجي.

1 علي غربي ، بلقاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة ، مرجع سابق ، ص12



خلاصة الفصل:

مما تقدم ذكره، يمكن القول بأن الاهتمام بالكفاءة المهنية أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، باعتبارها الوسيلة الأمثل لتحقيق الأداء المهني والوظيفي بين العاملين لذا ينبغي أن يكون منطلق تقويم قدرات الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم يخضع لأسس وضوابط موضوعية، من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فنظم التقويم السليمة هي وحدها ستؤدي إلى اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم، كما أنها وحدها تقرر مدى صلاحية الموظف للبقاء في وظيفته الحالية.

الجانِب التّطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1-التعريف بمجال الدراسة
- 2-المنهج المستخدم
- 3-أدوات جمع البيانات
- 4-مجتمع وعينة الدراسة
- 5-المعالجة الإحصائية
- 6-بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية
- 7-الخصائص العامة لمجتمع الدراسة



تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبنى في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصرها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظم.



1-التعريف بمجال الدراسة :

أ-المجال المكاني:

- المجال المكاني

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة، هي مؤسسة حديثة النشأة، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأول عام 1428 الموافق لـ 19-05-2007 والذي يضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

2-المجال الجغرافي:

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة بولاية المسيلة وتبعد عن مقر الولاية ب 75 كلم و 250 كلم عن الجزائر العاصمة يحدها:

3-المصالح الطبية والمهام:

أ-المصالح الطبية: تتكون المؤسسة منمجموع المصالح الطبية التالية:

1-مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي والتي تضم الوحدات التالية:

- وحدة البرمجة، وتطبيق وتنظيم وتقييم نشاطات الوقاية.

- وحدة صحة الأم والطفل والتلقيح

- وحدة الصحة المدرسي

2-وحدة مكافحة السل والأمراض التنفسية وتضم وحدتين هما:

- وحدة التكفل بمرض السل

- وحدة التكفل بالأمراض التنفسية

3-مصلحة طب العمل وتضم وحدتين هما:

- وحدة المراقبة الطبية لمستخدمي الصحة

- وحدة الصحة في مكان العمل والفحوص الوقائية



4- مصلحة الدار السكري (فتحت حديثا)

5- المركز الوسيط للصحة العقلية

6- التشخيص المدرسي: وتضم تسع (09) وحدات للكشف والمتابعة (توجد على مستوى

المؤسسات

التعليمية).

ب- المهام:

يسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوسعادة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-

140 المؤرخ في 19 ماي 2007 مجلس إدارة ويديرها مديروتزود بهيئة استشارية تدعى

المجلس الطبي.

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما

يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.

- تشخيص المرض.

- العلاج الجوارى.

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعد.

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة

الأضرار والآفات الاجتماعية.

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

- ويمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين

في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.



4-البطاقة التقنية للمؤسسة:

تسمية المؤسسة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببوسعادة.

العنوان: حي عدل، طريق الجزائر، بوسعادة.

مرسوم الإنشاء: المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007.

التصنيف: الصنف "أ"

رقم المحول الهاتفي: 035.46.40.09

رقم فاكس المديرية: 035.46.40.08

الايمل: epspbousaada2016@gmail.com

ب _المجال الزمني: يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتها الدراسة ،حيث بدأت دراستنا مع بداية السنة الدراسية 2023-2024 وذلك بجمع المعلومات من مختلف المراجع عن موضوع دراستنا لتكوين الجانب النظري للدراسة، اما الجانب الميداني فقد بدأنا التحضير له في شهر أفريل وذلك من خلال زيارة ميدان الدراسة المؤسسة العمومية الصحة الجوارية ببوسعادة من اجل الحصول على الموافقة والتي تمت في شهر ماي 2024 حيث تم البدء في اخذ الوثائق اللازمة عن المؤسسة والهيكل التنظيمي وتاريخ تأسيسها وعدد العاملين بها وفي 01-06-2024 تم التحضير للاستمارة وفي 05-06-2024 النزول الى الميدان وتوزيع الاستمارة على افراد مجتمع البحث، ليتم استرجاعها في 05-06-2024.

ج-المجال البشري:

ويقصد به الأفراد التي أجريت عليهم الدراسة، بالعيادة المتعددة الخدمات قنى مختار ببوسعادة.

- عدد المستخدمين:

- الأطباء الأخصائيون: 03
- الأطباء العامون: 02
- جراحو الأسنان: 02



- الصيادلة: 01
 - النفسانيين: 02
 - الشبه الطبيون: 160
 - القابلات: 01
 - الإداريون: 87
 - العمال المهنيين: 50
- 2- المنهج المستخدم :**

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد اقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج. إضافة الى قدرة المنهج الوصفي على كشف وتحديد العلاقة بين المتغيرات

وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً: تعبيراً كيفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة.

3- أدوات جمع البيانات:

أ-المقابلة: هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الافراد والجماعات الإنسانية، وهي من أكثر أدوات البحث شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية



وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بموضوع البحث في الجانب الميداني وبالضبط بالمؤسسة مجال الدراسة أين تم الحصول على معلومات حولها.

ب-الاستبيان: ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور .

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية: وضمت 4 أسئلة وهي مرقمة من 1 الى 4

المحور الثاني: بعد التمكين الوظيفي وضم 06 أسئلة وهي مرقمة من 05 إلى 10

المحور الثالث: بعد التعليم الوظيفي وضم. 06 أسئلة وهي مرقمة من 11 إلى 16

المحور الرابع: بعد عدالة المعاملات وضم 06 أسئلة وهي مرقمة من 17 إلى 22

المحور الخامس: بعد الكفاءة الفنية وضم 05 أسئلة وهي مرقمة من 23 إلى 27

المحور السادس: بعد الكفاءة الفكرية وضم 06 أسئلة وهي مرقمة من 28 إلى 33

المحور السابع: بعد الكفاءة الانسانية وضم 06 أسئلة وهي مرقمة من 34 إلى 39

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة، إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة وخطوات علمية صحيحة، فوضوح المنهج، وما يبنى في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة وسلامة طرق تحليلها وحصرها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية وملاءمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.



4-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العمال على مستوى الصحة الجوارية ببوسعادة، والملاحظ من خلال عرضنا سابقا للمجال البشري للمؤسسة أن عدد العاملين والموظفين بها كبير (308 مستخدما). يتوزعون على الكثير من الوظائف داخل المؤسسة وخارجها كما أن نمط العمل القائم على المداومة والأعمال المهنية (العمال المهنيين / القابلات / الأطباء / الشبه الطبيون) يصعب من إمكانية الوصول إليهم، ولهذا السبب اقتضت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (30) موظف. تشكل حوالي 04 بالمائة وهي تعتقد الباحثتان أنها كافية وممثلة للمجتمع الأصلي وسبب ذلك كما ذهب اليه مورييس انجرس في أثناء تحليله لحجم العينة أن حالة واحدة والتي قد تكون شخصا كافية إذا ما تم ملاحظته منذ وقت طويل وهو ما ينطبق على الباحثة التي تعمل بهذه المؤسسة.

وتعتبر العينة أنها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

5-المعالجة الإحصائية:

تم الاعتماد في المعالجة الإحصائية على حساب النسبة المئوية فقط.

6-بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية:

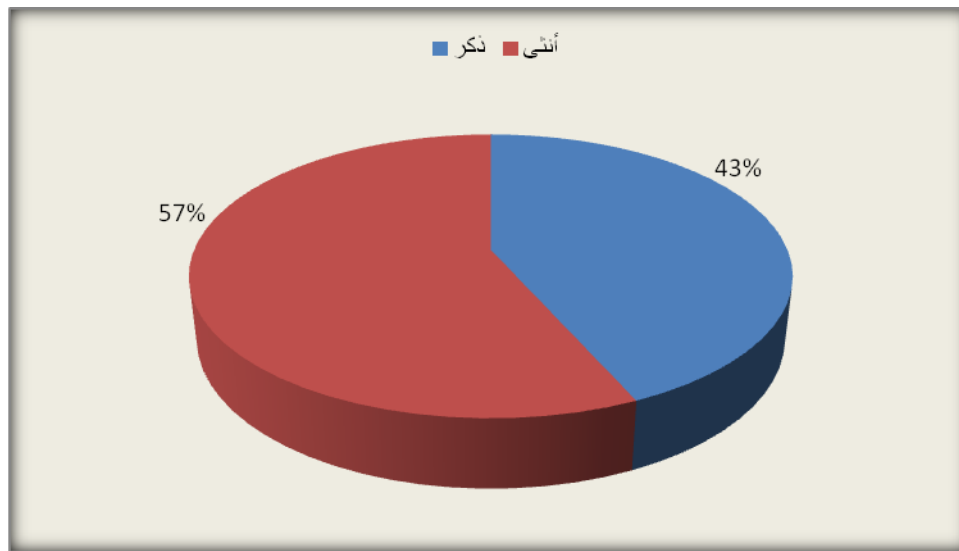
انطلاقا من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي:

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	43.3%
أنثى	17	56.7%

الإجمالي	30	%100
----------	----	------

المصدر: س01



الشكل رقم(01) : توزيع افراد العينة حسب الجنس

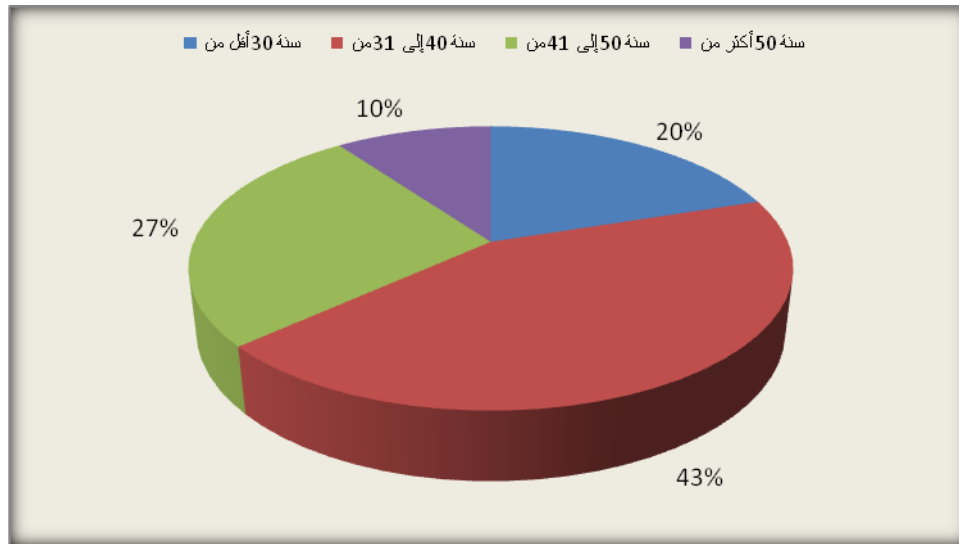
من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة هم من فئة الاناث حيث بلغت نسبة 57%، أما نسبة افراد العينة من فئة الذكور بلغت 43%، حيث يلاحظ أنه هناك فرق بين الذكور والاناث وهذا يدل على استقطاب المؤسسة الجانب النسوي أكثر لانهم يميلون إلى هاته المؤسسات بالإضافة الى بعض الوظائف تحتاج الى العنصر النسوي لما لديهم من الخبرة والكفاءة اللازمة.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	20%
من 31 إلى 40 سنة	13	43.3%

26.7%	8	من 41 إلى 50 سنة
10%	3	أكثر من 50 سنة
%100	30	الإجمالي

المصدر: س2



الشكل رقم (02) توزيع نسب أفراد العينة حسب السن

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة التي أقل من 30 سنة قد بلغت نسبتها 20% من العينة، في حين نجد الفئة من (31 إلى 40) سنة قد بلغت نسبة 43.3% وهم الأعلى نسبة وهي الفئة الشبابية التي تمثل عمود المؤسسة لما تكسبه من قدرات ومهارات في العمل، في حين نجد الفئة من (41 إلى 50) سنة قد بلغت نسبتها 26.7%، وهي الفئة الثانية في تصنيف الفئات العمرية والتي تتميز بالخبرة الحيوية، في حين قدرت نسبة الذين سنهم أكثر من 50 سنة بنسبة 10% أي أن المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة، وهذا لحرص المؤسسة على الفئات الشبابية للاستفادة من طاقاته من حو العمل ولتعزيزها داخل

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

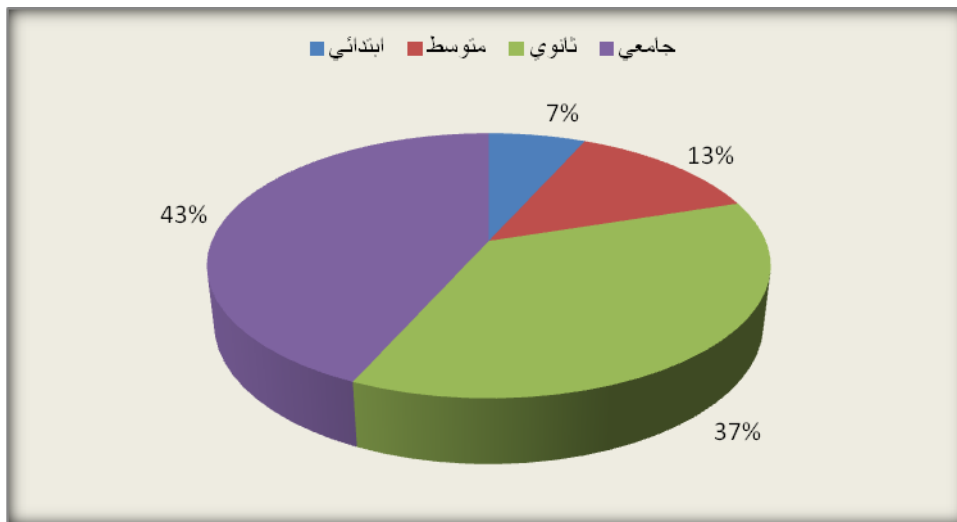


بيئة العمل، وهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الاستمرارية والتواصل وهذا ما هو موضح في الشكل.

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	2	6.7%
متوسط	4	13.3%
ثانوي	11	36.7%
جامعي	13	43.3%
الإجمالي	30	%100

المصدر: س3



الشكل رقم (03) توزيع نسب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

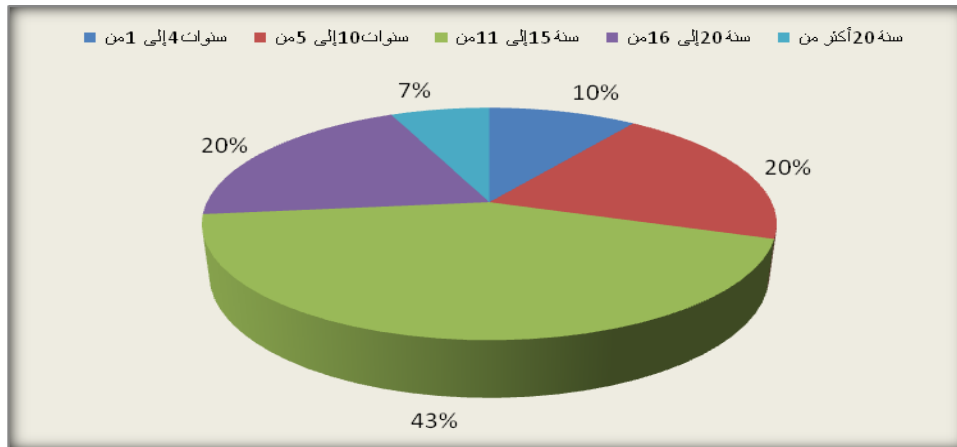


من خلال الجدول اعلاه نرى ان فئة المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبته 43.3% كأعلى نسبه وهذا راجع الى ارتفاع المستوى التعليمي مقارنة بالسنوات الماضية، ومن هنا نرى ان المؤسسة تعتمد على فئة الإطارات والكفاءات، في حين نجد فئة المستوى التعليم بالثانوي قد بلغت نسبة 36.7%، كما نجد أيضا فئة المستوى المتوسط بلغت 13.3%، أما مستوى التعليم ابتدائي قدر بـ 6.7%، ويرجع ارتفاع نسبة المستوى الجامعي إلى حاجه هذا القطاع إلى الكفاءات الجامعية والإطارات.

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 إلى 4 سنوات	3	10%
من 5 إلى 10 سنوات	6	20%
من 11 إلى 15 سنة	13	43.3%
من 16 إلى 20 سنة	6	20%
أكثر من 20 سنة	2	6.7%
الإجمالي	30	%100

المصدر: س 04



الشكل رقم (04) توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل



من خلال الجدول أعلاه نرى ان فئة سنوات العمل من (01الى04) قد بلغت النسبة 10%، في حين تليها فئة (05الى10) بنسبة 20%، بينما نجد فئة (11 إلى 15) قد بلغت نسبة 43.3% وهى النسبة الأكبر، في حين تليها الفئة (16الى20) والمقدرة نسبته بـ 20%، ونجد ايضا فئة الأكثر من 20 سنة مقدرة بـ 6.7%، ومن هنا نعتبر غالبية العمال من فئة الشباب وهذا عند جمع نسب الفئات الثلاث من (05الى 20) والمقرة بحوالي 80% من الاجمالي الكلى للعمال التي تمتلك الخبرة الكافية لتحقيق الكفاءة المهنية في العمل والتي تعمل على ابراز كل قدراتها وامكانياتها المهنية .

7- الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

- مجتمع الدراسة مجتمع أنثوي
- يتميز مجتمع الدراسة بأنه مجتمع شاب
- يتميز مجتمع الدراسة بمستوى دراسي متوسط
- مجتمع متوسط الخبرة

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: التمكين الوظيفي ودوره في تنمية الكفاءة الفنية.
- 2- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية: التعليم ودوره في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.
- 3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة: عدالة المعاملات ودورها في الرفع من مستوى الكفاءة الانسانية.

4- النتائج العامة للدراسة.

خاتمة



تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الرابع إلى تحديد معالم الإطار المنهجي وبعد التحقق من صدق وثبات أدوات جمع البيانات يمهد لمواصلة ما ينبغي الوصول إليه كغاية لأي دراسة أو بحث علمي وعليه فنحن في هذا الفصل الخامس سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة ثم تفسيرها ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وكذلك يتم بالاعتماد على ما تم تقديمه من فرضيات وهذا ما يثبت أهمية الجانب الميداني كونه يدعم ويكمل ما تم بناءه في الإطار النظري.

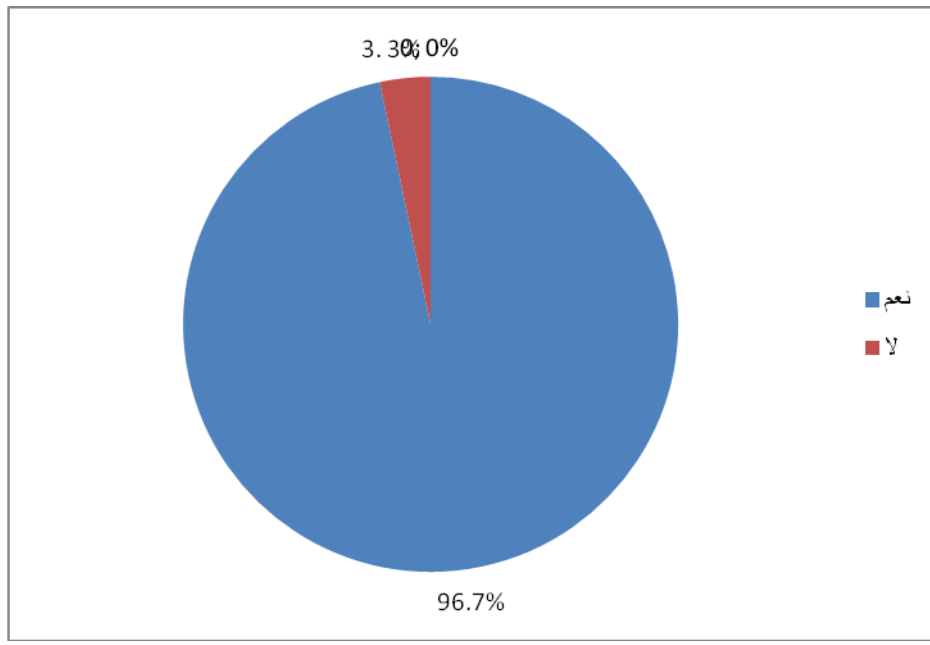


1- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: التمكين الوظيفي ودوره في تنمية الكفاءة الفنية.

الجدول رقم (05): يوضح مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.7%
لا	1	3.3%
الإجمالي	30	100%

المصدر: س05



الشكل رقم (05): يوضح مدى المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية

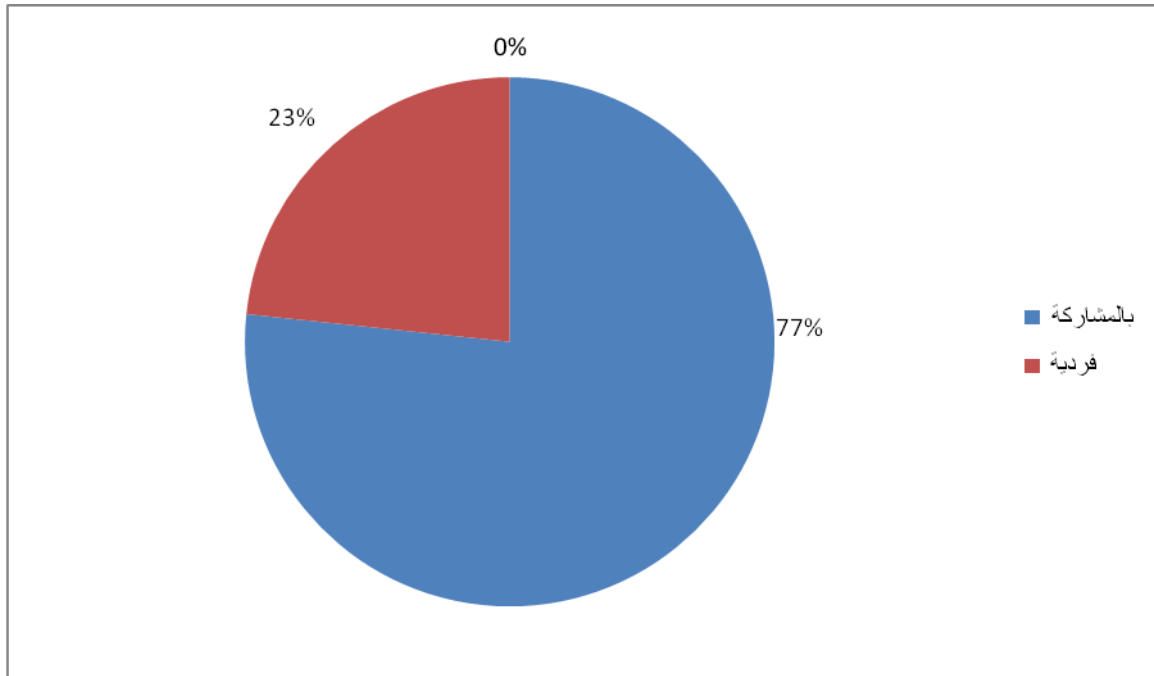
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة الذين اجابوا "نعم" بنسبة 96.7%، أما الذين اجابوا "لا" فقد بلغت نسبتهم 3.3%، ومن هنا نلاحظ انه عند المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى ابزار والقدرات في العمل هذا ما يؤدي الى زيادة الكفاءة المهنية.



الجدول رقم (06): يوضح نوعية القرارات التي تراها مفيدة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%23.33	07	فردية
%76.67	23	بالمشاركة
%100	30	الإجمالي

المصدر: س06



الشكل رقم (06): يوضح نوعية القرارات التي تراها مفيدة

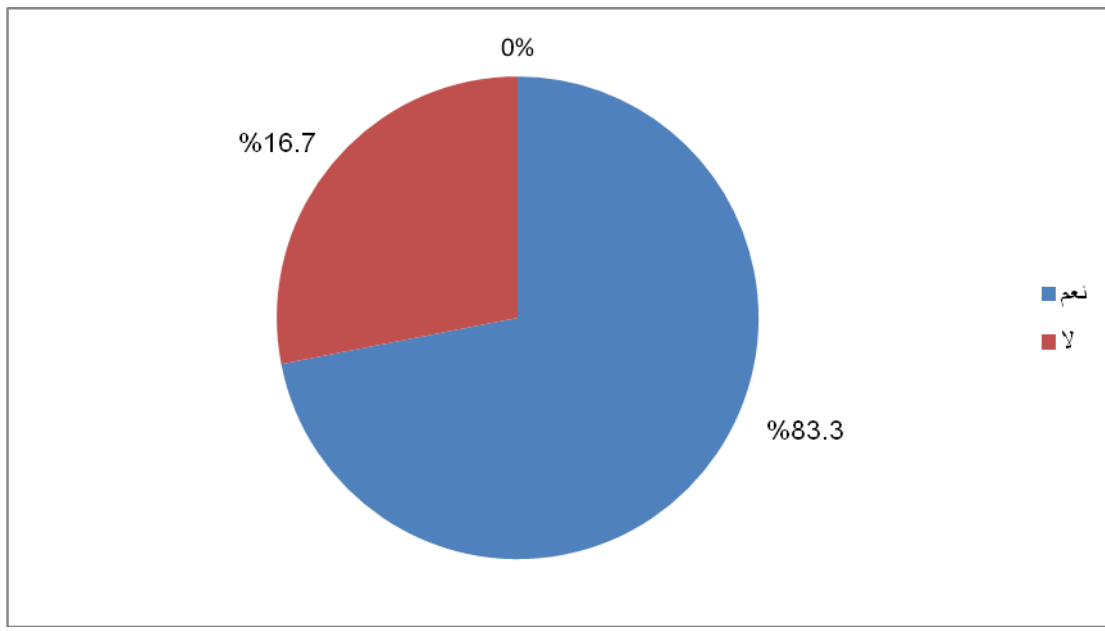
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ عدد الأفراد الذين اجابوا بأن نوعية القرارات التي يراها مفيدة بفردية قد قدرت نسبتها بـ 23.33%، أما الذين اجابوا بأنها على اساس المشاركة فقد كانت نسبتها 76.67%، ومن خلال هذه المعطيات يتضح أن المشارك في القرارات لها أثر كبير في تحفيز العمال على أداء العمل وكذا الاكتشاف والاطلاع عن العمل.



الجدول رقم (07): يوضح تشجيع الرئيس لمؤوسيه على ممارسة الدور القيادي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%83.3
لا	5	%16.7
الإجمالي	30	%100

المصدر: س07



الشكل رقم (07): يوضح تشجيع الرئيس لمؤوسيه على ممارسة الدور القيادي

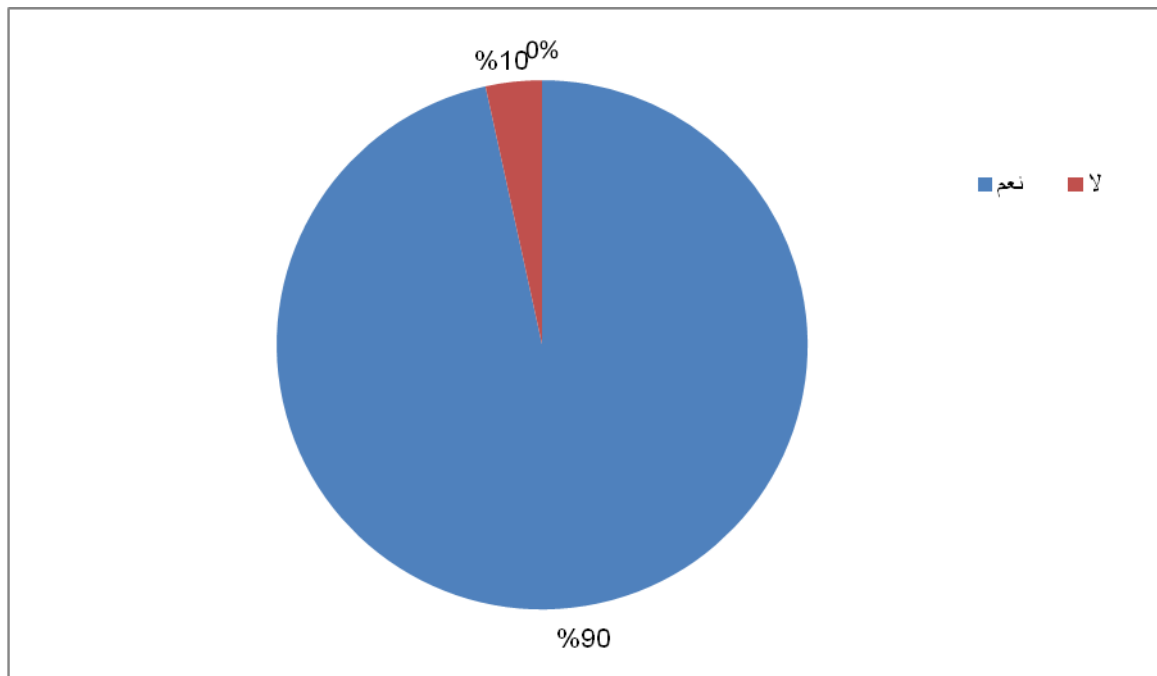
من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم قد قدرت نسبتهم بـ %83.3، أما الذين أجابوا " لا " فقد بلغت نسبتهم %16.7، ومن هنا نجد أنه عند التشجيع يقوم العمال بالتحكم أكثر في العمل إبراز مواهب أكثر وهذا ما يؤدي إلى تحقيق إنتاج أكبر وبالتالي يترتب عنه تتحقق أهداف المؤسسة والمحافظة عليها.



الجدول رقم (08): يوضح منح الرئيس الصلاحية للمرؤوسين الذين يثق بهم

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	3	10%
الإجمالي	30	100%

المصدر: س (08)



الشكل رقم (08): يوضح منح الرئيس الصلاحية للمرؤوسين الذين يثق بهم:

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة اختارت الاجابة بـ "نعم" بنسبة 90%، أما من اختاروا الاجابة بـ "لا" فقد بلغت نسبتهم 10%، عند منح الثقة من طرف الرئيس هنا يتم العمل بأريحية وبالتالي الحرص تطوير المؤسسة.



الجدول رقم (09): يمثل العلاقة بين توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل والاستعمال الجيد للأجهزة إلى الخبرة.

المجموع	ترجع استعمالك الجيد للأجهزة إلى الخبرة؟		الفئات	
	لا	نعم		
26	2	24	نعم	توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل
%100	%7.69	92.31%		
4	1	3	لا	
100%	25%	75%		
30	3	27	المجموع	
100.0%	10.0%	90.0%		

المصدر: س(09) س(24)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد الدراسة اجابوا بنعم بنسبة 92.31% على وجود ثقة تامة في قدرة انجاز العمل والاستعمال الجيد للأجهزة إلى الخبرة، و7.69% أكدوا على وجود ثقة تامة في قدرة انجاز العمل وعدم الاستعمال الجيد للأجهزة إلى الخبرة، مقابل 75% بأنه لا توجد ثقة تامة في قدرة الانجاز مع عدم وجود الاستعمال الجيد للأجهزة إلى الخبرة، و25% عدم وجود ثقة تامة في قدرة الانجاز العمل وعدم وجود الاستعمال الجيد للأجهزة الى الخبرة.

من خلال المعطيات نجد أن 92.31% أكدوا على وجود ثقة تامة في قدرة انجاز العمل وهو ما يبين الاستعمال الجيد للأجهزة الى الخبرة، في حين أن فئة 75% يرون أنه لا توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل وعدم الاستعمال الجيد للأجهزة الى الخبرة



الجدول رقم (10): يمثل العلاقة بين ترك المسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في الأداء عملهم وتوفير المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا الفنية

المجموع	توفر المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا الفنية		الفئات	
	لا	نعم		
25	0	25	نعم	يتركوا لمسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في أداء عملهم
100%	0.0%	100%		
5	1	4	لا	
%100	%20	%80		
30	1	29	المجموع	
100.0%	3.3%	96.7%		

المصدر: س(10) س(26)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أنكل أفراد الدراسة بنسبة 100% يرون ان المسؤول يترك لعماله هامشا من الاستقلالية في أداء عملهم مع توفر جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتهم الفنية، في المقابل نجد نسبة 80% يرون أنه لا يترك المسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في أداء عملهم مع عدم توفير الجزء الكافي من الوسائل لتطوير القدرات الفنية لديهم، بينما نجد 20 % لا يترك فيها المسؤول هامشا من الاستقلالية وفي اداء العمل وعدم توفر الجزء الكافي من الوسائل المادية لتطوير القدرات الفنية.

من خلال المعطيات الكمية يتضح أن كل أفراد عينة الدراسة يقرون أن المسؤول يترك هامشا من الاستقلالية في أداء العمل وتوفر الجزء الكافي الوسائل لتطوير القدرات،



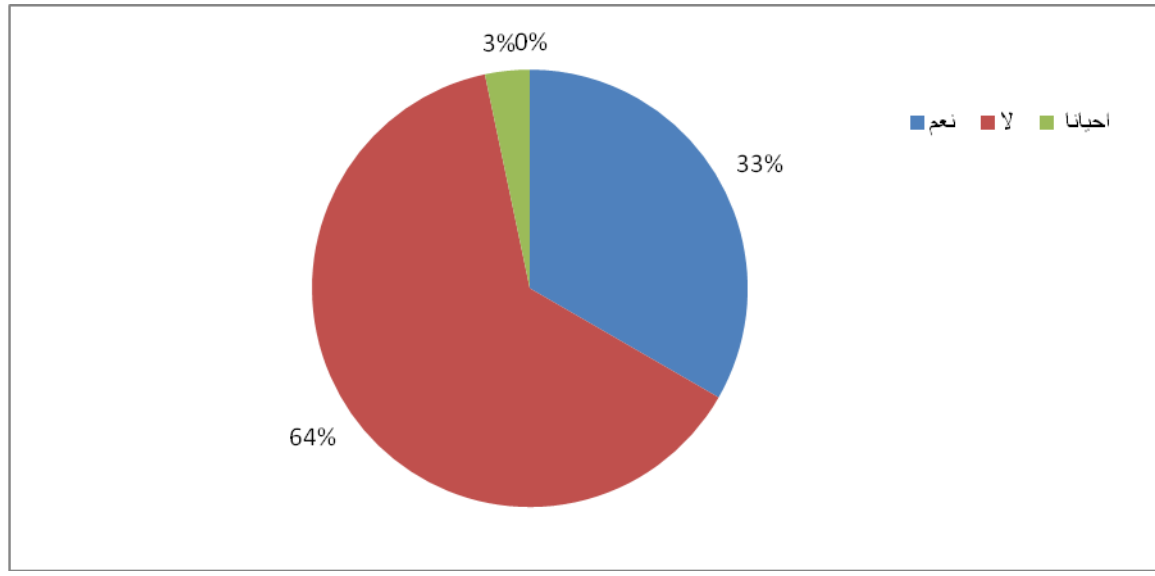
وهذا التوافق يرجع الى ترك الحرية للعمال من اجل الابداع في العمل ومحاولة ابراز قدراته الفنية لتحقيق اعلى مستوى من الأداء.

الجدول رقم (11): يوضح استفادة العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل

دائم

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	33.3%
لا	19	63.3%
احيانا	1	3.3%
الإجمالي	30	100%

المصدر: س (23)



الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول نجد أن نسبة 33.3% الذين أجابوا بنعم على استفادة العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل دائم، و 63.3 % أجابوا بعدم استفادة العمال من دورات تكوينية، بينما نجد نسبة 3.3% يرون أنه احيانا فقط يستفيد العمال من دورات

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....

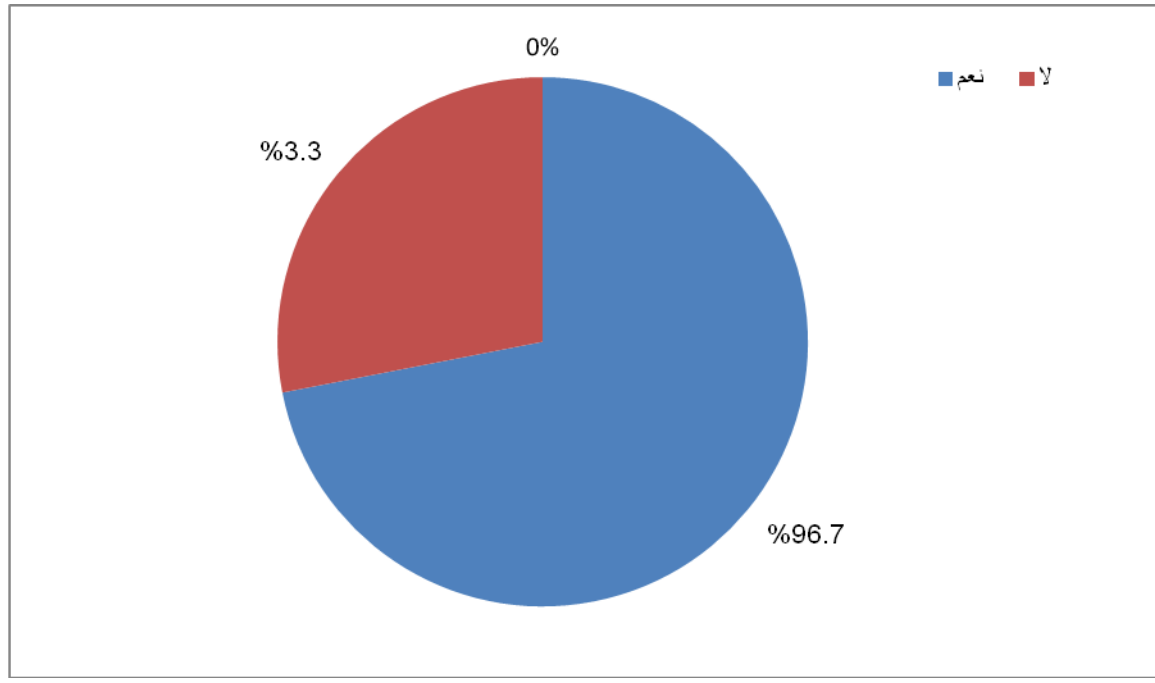


تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل دائم، وهنا نجد ان الدورات التكوينية ليس الشيء المهم الذي تعتمد عليه بل يرجع ذلك الى مدى الخبرة التي يكتسبها العمال من خلال الاعمال التي يقومون بها.

الجدول رقم(12): يوضح عملية التدريب تكون عند شراء الاجهزة الحديثة.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	%96.7
لا	1	%3.3
الإجمالي	30	%100

المصدر: س(25)



الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب عمليات التدريب عند شراء الأجهزة حديثة

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول نجد أن %96.7 يستفيدون من عملية التدريب عند شراء الاجهزة، مقابل %3.3 لا يستفيدون من التدريب عند شراء الأجهزة، وهذا

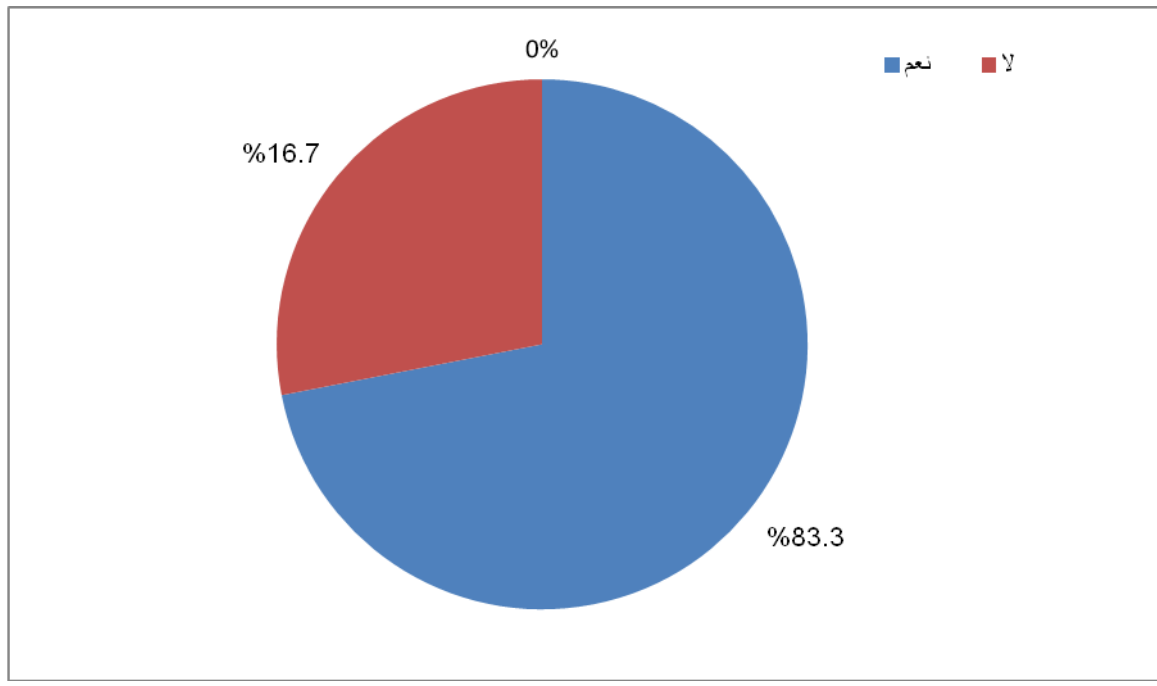


ما يعكس أنه لابد من تطوير سواء ناحية الأجهزة أو من ناحية الكفاءات الانسانية من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	%83.3
لا	5	%16.7
الإجمالي	30	%100

المصدر: س(27)



الشكل رقم (11): يوضح توزيع جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين

من خلال الجدول نجد %83.3 يرون ان جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين، بينما نجد %16.7 يرون انه لا يستفيد جميع العمال من التدريب والتكوين، وعليه فان تطوير الكفاءات المهنية تحتاج دائما الى تدريبات اثناء أداء عملهم.



نتائج الفرضية الجزئية الأولى: التمكين الوظيفي والكفاءة الفنية

من خلال المعطيات المتحصل عليها عن التمكين الوظيفي والكفاءة الفنية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- من خلال النتائج السابقة أن أغلب الأفراد يشاركون في اتخاذ القرارات الاداري
- نوعية القرارات التي تراها مفيدة تكون بالمشاركة.
- يشجع الرئيس مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي.
- الرئيس يمنح الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدراتهم.
- توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل والاستعمال الجيد للأجهزة إلى الخبرة.
- توجد علاقة بين ترك المسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في أداء عملهم وتوفير المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا الفنية.
- عدم استفادة العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل عام.
- التدريب ضروري عند شراء الاجهزة الحديثة.
- استفادة جميع العمال من التدريب والتكوين.

2-تحليل ومناقشة الفرضية الثانية: التعليم ودوره في الرفع من مستوى الكفاءة الفكرية.

الجدول رقم (14): يمثل العلاقة بين امتلاك المؤسسة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة وتوفير المؤسسة المناخ الملائم للأبداع في طرق جديدة للعمل.

المجموع	توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل		الفئات	
	أحيانا	دائما		
26	5	21	نعم	تمتلك المؤسسة الآليات
%100	19.23%	%80.77		



4	0	4	لا	اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة
100%	0.0%	100%		
30	5	25	المجموع	
100%	%16.7	%83.3		

المصدر: س (11) س (30)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن أفراد الدراسة أجابوا بنعم بنسبة 80.77% على أن المؤسسة تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة مع توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل، وفي المقابل نجد 19.23%، أكدوا على أن المؤسسة تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة مع عدم توفيرها المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة، مقابل 100% الذين أقرروا بأن المؤسسة لا تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة مع عدم توفيرها المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن نسبة 19.23% يرون أن المؤسسة تمتلك الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة مع عدم توفيرها المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة، في حين 100% يرون أن المؤسسة لا تمتلك الآليات اللازمة للإبداع في طرق جديدة وهذا كله راجع إلى امتلاك الأماكن اللازمة وتوفير المناخ من أجل إبداع وابتكار طرق جديدة للعمل في خضم المصادر المتوفرة.

الجدول رقم (15): يمثل العلاقة بين تشجيع الرئيس لمؤوسيه على ممارسة الدور القيادي وعلاقته بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل.

المجموع	علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل بها	الفئات
---------	--	--------



	احيانا	لا	نعم		
25	1	20	4	نعم	يشجع الرئيس مرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة
100	4%	80%	16%		
5	3	1	1	لا	
%10	%60	%20	%20		
30	4	21	5	المجمو	
%10	%13.3	%70	%16.7		

المصدر س(12) س(32)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 16% يرون تشجيع الرئيس لمرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة مع وجود بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل بينما نجد 80 % يرون أن الرئيس لا يشجع مرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة مع عدم وجود علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسس، بينما نجد 04% يرون انه احيانا وجد تشجيع من الرئيس لمرؤوسيه على المشاركة مع وجود أحيانا علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة، بينما نجد نسبة 20 % يرون أنه لا يوجد تشجيع من طرف الرئيس لمرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات داخل المؤسسة مع وجود علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة، أما نسبة 20% يقرون أنه لا يوجد تشجيع من طرف الرئيس لمرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية ولا توجد علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة، أمل نسبة 60% يرون أنه أحيانا لا يوجد تشجيع للرئيس لمرؤوسيه بالمشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية مع عدم وجود احيانا علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة .



وفى خضم المعطيات السابقة نجد أن نسبة 80% من الفئات العمالية اقرو أنه يوجد تشجيع بين العمال في حين نجد 20% يرون أنه لا توجد علاقة بالتخطيط والتنظيم مع عدم تشجيع الرئيس لمؤوسيه بالمشاركة وهذا راجع الى علاقة الرئيس بالعمال داخل مكان العمل، بينما نجد 60% أحيانا يرون انه توجد علاقة بين التخطيط والرئيس وهذا كله راجع الى نوع التشجيع الذي يعمل على ابراز الدور القيادي لدى العمال.

الجدول رقم (16): يمثل العلاقة بين نظرة المؤسسة إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وامتلاك الافراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويدعون.

المجموع	يمتلك الأفراد داخل المؤسسة ا لتكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويدعون			الفئات	
	أحيانا	لا	نعم		
10	0	0	10	نعم	تنظر المؤسسة إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي
%10	%00	%00	%100		
1	0	0	1	لا	
%10	%00	%00	%100		
19	2	1	16	أحيانا	
%10	%10.52	%5.26	%84.22		
30	2	1	27	المجموع	
100.	%6.7	%3.3	%90		

المصدر: س (13) س(28)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الأفراد اجابوا بنعم نسبة 100% على أن المؤسسة تنظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي ويمتلك الافراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويدعون، أمّا الأفراد الذين

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....



اجابوا بلا بنسبة 100% فهم يرون أن المؤسسة لا تنتظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وأنهم لا يمتلك الأفراد التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون، بينما نجد الذين أجابوا أحيانا على أن المؤسسة تنتظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي ونعم يوجد التكوين للأفراد الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون والمقدرة نسبتهم بـ 84.22%، وفي المقابل نجد الذين أجابوا أحيانا المؤسسة تنتظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وأنهم لا يمتلكون التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون بنسبة 5.26%، في حين نجد الذين يرون أن المؤسسة تنتظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وأنها أحيانا تملك التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون والمقدرة نسبتهم بـ 10.52%

من خلال النسب المبينة في الجدول على أن المؤسسة تنتظر إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي امتلاك الأفراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون بنسبة 100% وهذا يرجع إلى قدرة المؤسسة إلى توفير كل الظروف الملائمة واللازمة من أجل تطوير كفاءات التي تعمل داخلها.

الجدول رقم (17): يمثل العلاقة بين اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدرسة وقيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة.

المجموع	تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة		الفئات	
	لا	نعم		
27	3	24	نعم	تتخذ القرارات الرئيسية في المؤسسة في ضوء
100%	11.11%	88.89%		
3	1	2	لا	



%100	%33.3	%66.7	المجموع	توافر معلومات واضحة ومدروسة
30	4	26		
%100	%13.3	%86.7		

المصدر: س(14) س(29)

من أجل كشف العلاقة بين اتخاذ المؤسسة القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة مع قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة، حيث نجد 88.89 % يرون أنه توجد هناك علاقة بينهما، و11%، 11 يرون أن المؤسسة تتخذ القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة، وعدم قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة، وفي المقابل نجد الذين اجابوا بعدم اتخاذ القرارات الرئيسية في المؤسسة، في ضوء توافر المعلومات مع قيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة والمقدرة نسبتها بـ66.7%، مقابل 33.3 % اكدوا عدم وجود علاقة بين اتخاذ القرارات الرئيسية في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة وعدم مكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة.

وفي خضم هاته المعلومات نجد أنه جد علة بين اتخاذ القرارات وقيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة التي يمكن أن تكون أداة قوية في تنمية كفاءة العمال داخل مكان العمل.

الجدول رقم (18): يمثل العلاقة بين مشاركة العمال بتبادل الافكار والمعرفة داخل

المؤسسة ووجود مساحة لتبادل الافكار بين الموظفين والقادة.

المجموع	توجد هناك مساحة لتبادل الأفكار بين الموظفين والقادة			الفئات
	أحيانا	لا	نعم	



29	19	1	9	نعم	يتشارك العمال بتبادل الأفكار والمعرفة داخل المؤسسة
%10	%65.52	%3.44	%31.04		
1	0	0	1	لا	
%10	%00	%00	%100		
30	19	1	10	المجموع	
%10 0	%63.34	%3.33	%33.33	ع	

المصدر: س(15) س(33)

من خلال الكشف عن العلاقة بين تشارك العمال بتبادل الافكار والمعرفة داخل المؤسسة ووجود مساحة لتبادل الافكار بين الموظفين والقادة حيث نجدها بنسبة 31.04%، مقابل ذلك توجد علاقة بين تشارك العمال بتبادل الافكار والمعرفة داخل المؤسسة وعدم وجود مساحة لتبادل الأفكار بين الموظفين والقادة بنسبة 3.44%، أما الذين كانت اجابتهم بتشارك العمال في تبادل الافكار وأحيانا توجد مساحة لتبادل الافكار بين الموظفين والقادة والمقدرة نسبتها ب65.52%، أما الذين يرون أنه عدم تشارك العمال بتبادل الافكار والمعرفة مع وجود مساحة لتبادل الافكار بين الموظفين والقادة المقدرة ب 100%.

وفى خضم هاته الدراسة تود أحيانا فقط علاقة بين تشارك العمال لتبادل الافكار ووجود مساحة لتبادل الأفكار بالتالي نقص العلاقة بين الموظفين والقادة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): يمثل العلاقة بين تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال وتشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل.

الفئات	تشارك في حلال مشكلات التي تواجه العمل	المجموع
--------	---------------------------------------	---------



	احيانا	لا	نعم		
29	5	4	20	نعم	تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال
%100	%17.	13.8	%68.96		
1	0	0	1	لا	
100%	%0.0	%0.0	%100		
30	5	4	21	المجموع	
100%	%16. 67	%13. 33	70%		

المصدر: س(16) س(31)

من خلال النتائج المبينة في الجدول من أجل الكشف عن العلاقة بين تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل حيث قدرت نسبتها بـ %68.96، مقابل %13.8 يرون تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال مع عدم وجود مشاركة في حل المشكلات، أما %17.24 اقرؤ بأنه تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال وأحياناً لا توجد مشاركته في حل المشكلات التي تواجه العمل، بينما نجد %100 لا تقبل القيادة نهائياً تجريب طرق عمل من اقتراح العمال مع عدم وجود مشاركة في حل المشكلات إلى تواجه العمل.

من خلال النسب المبينة في الجدول يتضح جلياً ان القيادة داخل المؤسسة تستعين بالإطارات التي لديها كفاءة مهنية في تسيير المؤسسة وتمكينها من حل المشكلات وهذا ما يساعد العمال في اكتساب الثقة من طرف قادة المؤسسة وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية: (التعليم والكفاءة الفكرية)

- هناك علاقة بيت امتلاك المؤسسة الاليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة وتوفير المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....



- في دراسة العلاقة بين متغير تشجيع الرئيس لمروؤسيه على ممارسة الدور القيادي وبالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل بها بعدم وجود علاقة بين المتغيرين.
- أثناء دراسة العلاقة بين المتغيرين نظرة المؤسسة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي وامتلاك الأفراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويدعون فإنه توجد علاقة بينهما.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرارات الرئيسة في المؤسسة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدروسة وقيام المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة.
- أثناء دراسة العلاقة بين متغير مشاركة العمال تبادل الأفكار والمعرفة داخل المؤسسة ووجود مساحة لتبادل الأفكار بين الموظفين والقادة فإنها توجد أحيانا فقط علاقة بين المتغيرين.
- من خلال الدراسة يتضح أن هناك علاقة بين تقبل القيادة تجريب طرق عمل من اقتراح العمال والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه العمل.

3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة عدالة المعاملات ودورها في الرفع من مستوى

الكفاءة الانسانية.

الجدول رقم (20): يمثل العلاقة بين مراعاة الرئيس المباشر العدالة في تعامله مع زملائك وبناء علاقات العمل على اساس المساهمة الجماعية.

المجموع	على أساس المساهمة الجماعية تبني علاقات العمل			الفئات	
	أحيانا	لا	نعم		
23	19	1	3	نعم	يراعي رئيسك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك
%	%82.6	%4.35	%13.05		
5	1	3	1	لا	
%10	%20	%60	%20		
2	1	0	1	لا أدري	
%	%50	%0	%50		



30	21	4	5	المجموع	
%10	%70	%13.3	%16.7		

المصدر: س(17) س(38)

وفقا للمعطيات الجدولية التي تبين العلاقة بين مراعاة الرئيس المباشر العدالة في تعامله مع زملائك وبناء علاقات العمل على أساس المساهمة الجماعية فإن 13.05% بأن الرئيس المباشر يراعي لعدالة في تعامله مع زملائك وبناء علاقات العمل على أساس المساهمة الجماعية، مقابل 4.35% توجد مراعاة للعدالة في تعامل الرئيس مع الزملاء وعدم وجود بناء علاقات على أساس المساهمة الجماعية، أما 82.6% اجابوا بأن الرئيس المباشر يراعي العدالة في تعامله مع زملائك وأحيانا توجد بناء علاقات العمل على أساس المساهمة الجماعية، بينما نجد 20% أن الرئيس المباشر لا يراعى العدالة في تعامله مع زملائك مع وجود بناء علاقات على أساس المساهمة الجماعية، في حين نجد نسبة 60% لا يراعى الرئيس المباشر العدالة في تعامله وعدم وجود بناء علاقات العمل على أساس المساهمة في العمل، وكذا نسبة 20% الرئيس المباشر لا يراعى العدالة في تعامله مع زملائك وأحيانا يوجد بناء علاقات العمل على أساس المساهمة الجماعية، كما نجد 50% لا يدرون أن كان المدير يراعى العدالة في تعامله مع زملائك مع وجود بناء علاقات على أساس المساهمة الجماعية، في حين 50% لا يدرون أن كان المدير يراعى العدالة في تعامله مع زملائك وأحيانا يوجد بناء علاقات على أساس المساهمة الجماعية.

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....



من خلال النسب المبينة في الجدول أعلاه تبين أن هناك علاقة في التعامل بين المدير وجماعات العمل وهذا يؤدي إلى تحقيق العدالة الانسانية داخل المؤسسات وهو ما ينجم عنه تحقيق الكفاءة المهنية للعامل.

الجدول رقم (21): يمثل العلاقة بين اتاحة القائد فرص التواصل مع زملائك وقيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات.

المجموع	يقوم القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الافراد والجماعات		الفئات	
	لا	نعم		
27	3	24	نعم	يتيح القائد فرص التواصل مع زملاءك
%100	%11.11	%88.89		
1	0	1	لا	
%100	%0.0	%100		
30	3	27	المجموع	
%100	%10	%90		

المصدر: س(18) س(34)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين اتاحة القائد فرص التواصل مع زملائك وقيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات بنسبة 88.89%، مقابل 11.11% يرون بأن القائد يتيح فرص التواصل مع زملائك وعدم قيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات، في حين نجد 100% يرون بأن القائد لا يتيح فرص التواصل مع زملائك مع قيام القائد المباشر بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات.



من خلال المعطيات السابقة يتبين أنه هناك علاقة بين إتاحة الفرص من طرف القائد وقيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات وهذا ما يؤدي الى ازدياد الثقة بين العمال والقادة الذي يؤدي إلى ابراز كامل مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي زيادة الدافعية في العمل.

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين تعامل قائدك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال ووجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة.

المجموع	يوجد تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة		الفئات	
	لا	نعم		
25	4	21	نعم	يتعامل قائدك المباشر بكل ودّ واهتمام معك مثل جميع العمال
%100	%16	%84		
4	1	3	لا	
%100	%25	%75		
01	00	01	لا أدري	
%100	%00	%100		
30	5	25	المجموع	
%100	%16.7	%83.3		

المصدر: س (19) س(36)

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين تعامل قائدك المباشر بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال ووجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة نجد الذين اجابوا بنعم نسبتهم 84% يرون أن القائد المباشر يتعامل بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال ووجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة مقابل 16 % يرون أن القائد المباشر يتعامل بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال وعدم

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....



وجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة، بينما نجد 75% أجابوا بأنه لا يوجد تعامل من القائد المباشر بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال مع وجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة، مقابل 25% يرون أن القائد المباشر لا يتعامل بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال وعدم وجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة، كما نجد أن نسبة 100% لا يدرون أن كان القائد المباشر يتعامل بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال مع وجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة .

من خلال المعطيات السابقة نجد أن المؤسسة إذ قدمت الاحترام والتقدير والاهتمام بالتساوي بين جميع العمال سوف يؤدي الى رفع روح الفريق لدى العامل وهذا يؤدي إلى بذل المزيد من المجهودات في العمل مما يؤكد أن المؤسسة توفر الجو الملائم للعمال من أجل أداء عملهم من خلال تقدير المساهمات الفردية والجماعية.

الجدول رقم (23): يمثل العلاقة بين تداخل الرئيس المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك ووجود روح العمل داخل جماعات العمل.

المجموع	يوجد هناك روح العمل داخل جماعات العمل		الفئات	
	لا	نعم		
25	4	21	نعم	يتدخل الرئيس المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك
%100	%16	%84		
4	0	4	لا	
%100	%00	%100		
01	00	01	لا أدري	
%100	00	%100		
30	4	26	المجموع	
%100	%13.3	%86.7		



المصدر: س(20) س(37)

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلا تبين ان نسبة 84% اجابوا بنعم على أن الرئيس المباشر يتدخل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك مع وجود روح العمل داخل جماعات العمل، مقابل 16% يرون أن الرئيس يتدخل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك مع عدم وجود روح العمل داخل جماعات العمل، بينما نجد 100% انيرون أن الرئيس لا يتدخل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك مع وجود روح العمل داخل جماعات العمل، كما نجد 100% لا يدرون أن كان الرئيس المباشر يتدخل بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك مع وجود روح العمل داخل جماعات العمل.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن تنمية روح التعاون الجماعي من خلال حل الصراعات التي تتم بين العمال بتقديم الدعم والمساندة يخلق الشعور بالارتياح في العمل وبالتالي خلق روح العمل والتي تؤدي الى تحقيق عدالة المعاملة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.



الجدول رقم (24): يمثل العلاقة بين قيام الرئيس المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح لجميع المرؤوسين ومنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم اهداف المؤسسة

المجموع	يمنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم أهداف المؤسسة		الفئات	
	لا	نعم		
26	0	26	نعم	يقوم رئيسك المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح لجميع المرؤوسين
%100	0.0%	%100		
4	1	3	لا	
%100	%25	%75		
30	1	29	المجموع	
%100	%3.3	%96.7		

المصدر: س(21) س(35)

من خلال معطيات الجدول يتبين أن نسبة 100% يرون أنه هناك علاقة بين قيام الرئيس المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح لجميع المرؤوسين ومنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم اهداف المؤسسة، في حين نجد 75% يقولون أن الرئيس المباشر لا يقوم بشرح كل المواضيع المتعلقة بالعمل مثلما يشرح لجميع المرؤوسين مع منح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم أهداف المؤسسة، مقابل 25% يقولون أن الرئيس المباشر لا يقوم بشرح كل المواضيع المتعلقة بالعمل مثلما يشرح لجميع المرؤوسين مع عدم منح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم أهداف المؤسسة.

..... عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....



من هنا نجد أنه هناك علاقة بين الشرح ومنح الفرص وهذا ما يؤدي إلى تلاحم العمال مع القادة وزيادة التنافس بين العمال من أجل اكتساب الخبرة أكثر في العمل وخلق علاقات عمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يمثل العلاقة بين احساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز ويحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال

المجموع	يحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال			الفئات	
	أحيانا	لا	نعم		
5	1	0	4	نعم	احساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية
100	%20	0.0%	%80		
4	3	1	0	لا	
100	75%	%25	0.0%		
21	15	0	6	لا أدري	
100	%71.42	%00	%28.58		
30	19	1	10	المجموع	
100	%63.4	%3.3	%33.3		

المصدر: س(22) س(39)

من خلال معطيات الجدول نجد أن نسبة 80% يرون أنه هناك علاقة بين احساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية مع تحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال، مقابل 20% يرون أنه هناك علاقة بين إحساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية وأحيانا ما يحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال في حين نجد أن 25% لا يحس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية ولا يحبذ القائد طريقة



الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال، مقابل 75 % لا يحس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية وأحيانا ما يحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال، كما نجد 28.58% يرون أنهم لا يدرون أن العامل يحس بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية مع تحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال، مقابل 71.42% يرون أنهم لا يدرون أن العامل يحس بوجود خطة واضحة وأحيانا ما يحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال.

من خلال المعطيات السابقة نجد أن القائد يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مناقشة الأمور مع العمال وتقديم المكافآت والحوافز التي تدفعهم الى العمل من أجل تحقيق أعلى مستوى انتاج وبالتالي نجد أنه توجد علاقة بين إحساس العامل بوجود الحوافز وتحبذ القادة طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور.

نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: (عدالة المعاملات والكفاءة الانسانية)

- في بعض الأحيان توجد علاقة بين مراعاة الرئيس المباشر العدالة في تعامله مع زملائك وبناء علاقات العمل على أساس المساهمة الجماعية.
- في دراسة العلاقة بين اتاحة القائد فرص التواصل مع زملائك وقيام القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات تبين وجود علاقة بين المتغيرين.
- أثناء الدراسة بين متغير تعامل القائد المباشر بكل ود واهتمام معك مثل جميع العمال ووجود تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة تبين وجود علاقة تأثير بينهما.
- توجد علاقة متبادلة بين تداخل الرئيس المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك ووجود روح العمل داخل جماعات العمل.



- هناك علاقة تكامل بين قيام الرئيس المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بالعمل مثلما يتم شرحها لجميع المرؤوسين ومنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم أهداف المؤسسة.

- توجد علاقة بين احساس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز وتحفيز القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال.

4-النتائج العامة للدراسة:

بناءا على الفرضيات التي تم طرحها يمكن القول أنَّ الممارسات القيادية الداعمة تلعب دورا كبيرا في تنمية الكفاءة المهنية عبر عدة آليات.

أولاً: يظهر أن التمكين الوظيفي يعزز الكفاءة الفنية، حيث يتيح للأفراد المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة أعلى وباستمرارية.

ثانياً: تسهم التعليمات والتدريبات المستمرة في رفع مستوى الكفاءة الانسانية من خلال تعزيز المهارات الشخصية والتفاعلية التي تجعل الأفراد أكثر فاعلية في بيئات العمل المعقدة.

ثالثاً: تعمل عدالة المعاملات على تعزيز روح الانتماء والمساوات داخل المنظمة، مما يؤدي الى تعزيز روح الانتماء والمساواة داخل المنظمة مما يؤدي الى تعزيز الكفاءة الانسانية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية.

لذا يمكن القول أن الاستثمار في الممارسات القيادية الداعمة للموظفين له تأثير ايجابي على كافة الكفاءة المهنية والانسانية مما يجعلها استراتيجية أساسية لتحقيق الأداء المميز في المؤسسات.

خاتمة



خاتمة:

لقد فرضت التغيرات الجارية في هذا العصر على مختلف المؤسسات لمسايرة التطورات بأنواعها المختلفة وهو الأمر المفروض كذلك على المؤسسات الجزائرية، حيث تعرف ضغوطا من عدة نواحي لكي تستطيع البقاء وتتمكن من تحقيق أهدافها وانطلاقا من هاته المسلمات فإن الوصول الى التجديد والتغيير صار إلزاما ضمن ما تفرضه المؤسسات العالمية المهيمنة، حيث أن هناك عدة مداخل نظرية لبلوغ تطوير وتحديث التسيير، من بينها مدخل الممارسات القيادية الداعمة والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الكفاءة المهنية للعامل، والتي تعتبر عاملا مهما في مجال المؤسسة والارتقاء بها في كافة المجالات لأن نجاح القائد يتوقف بحد كبير على تحقيق أهداف المؤسسة التي ترتبط بأهداف العاملين.

حيث نجد أنه من الضروري البحث عن صفات كخصائص القائد الناجح كالنمط القيادي الأنجع وكذا الصفات القيادية التي يشترك فيها أغلب القادة المتميزون في مؤسساتهم كالتي تشكل في نسقها الكلي قائدا ناجحا يؤدي دورا فعالا في تحسين وتطوير أداء مؤسسته وتحقيق أهدافها، فعملية التسيير هي عملية تأثير وتأثر بين علاقات شخصية متبادلة بواسطتها يستطيع المسير (القائد) التأثير على العمال من أجل تنفيذ أهداف معينة بعدة وسائل ويتصف بصفات تمكنه من القيام بمهامه على أكمل وجه كذلك حسب ما يقتضيه الموقف وتطلبه طبيعة النشاط فهو يحتاج الى مهارات كأساليب تمكنه من التصرف مع أي موقف وإيجاد الحل المناسب له لذلك فالقائد تكمن قوته في مدى تفوقه في التعامل مع العمال بنجاح وقدرته على الاتصال الجيد والتأثير في الآخرين وتحفيزهم وحثهم على العمل وبث روح الحماس عندهم، فعندما تتعطل الآلة عن العمل يمكن اصلاحها، لكن حينما يتوقف شخص عن العمل فمن الصعوبة ارجاعه الى العمل بنفس الجدية، ومن هنا أصبح العنصر البشري من أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة في تحقيق غاياتها.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
2. بدوي، أحمد زكي معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار البيان المصري، 1994.
3. ¹بوعلام، سحوان، القيادة الداعمة وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
4. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعي الإسكندرية، مصر 2009.
5. حافظ عبد الكريم غزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، إعداد حافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012،
6. حسن رعد الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دراسة 401 نظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا دمشق حزيران 2004.
7. حسون، محمد ياسين، أثر النمط القيادي في سلوك المواطن التنظيمية، دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية-رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال سنة 2016.
8. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن 2005.
9. درة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببغض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، سوريا 2008.
10. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية` تنمية المديرين-تقييم الأداء- المتغيرات البيئية- تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011.



11. رشدي أحمد طعيمة، تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها مناهجه وأساليبه، مصر، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 1989.
12. ركبة بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، بحث في علوم التسيير، 2007.
13. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.
14. سماح حسن علي جبريني درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2016.
15. سهيلة محمود عباس، علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
16. سهيلة محمود عباس، علي حسن علي إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
17. سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، جامعة قناة السويس، الاسكندرية، مصر، 2012.
18. شين فيروز: القيادة الإدارية وتنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2017.
19. صالح عبد العزيز وعبد العزيز عبد المجيد التربية وطرق التدريس، مكة، دار المعارف، دون تاريخ.
20. صلاح الدين، نسرين صال، الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، 2018.



21. ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1997.
22. العتيبي منيرة بنت نايف إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2007.
23. العزام، أحمد؛ ومحمد الجداية، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 2015.
24. علام اعتماد محمد: دراسات في علم الاجتماع التنظيم، ط، 1 مكتبة الأنجلو-مصر، 1994.
25. القريوتي محمد قاسم: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009.
26. كلالده، طهر، محمود، تنمية الموارد البرية، ط1، عالم الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 2008م.
27. كمال منصور، وسماح وصالح تسير الكفاءة الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية 2012.
28. لطفي طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم، ط، 1، دار غريب، القاهرة، 2007 .
لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ط، 2 دار الهدى، الجزائر، 2006 .
29. لينا داود محمد طه العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية، محافظات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية 2012-2013.
30. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (164) الجزء الأول يوليو لسنة 2015.
31. محمد سعيد أنور سلطان، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.



32. محمد مولودي، أثرا التدريب على الدفعة في العمل، مذكرة ليسانس، علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار.
33. المسوس يعقوب تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الادارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة - مذكرة لتيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2. 2015-2016.
34. منصور احمد منصور. قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت وكالة المطبوعات، 1976.
35. نواف موسى شنطاوي، ريم محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2013، المجلد 14، العدد 4.
36. نور الدين دخان " إشكالية القيادة في منظور الرشادة من أجل تفعيل "، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي 3-4 ماي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير المسيلة، 2005.
37. وسيلة حمداوي إدارة الموارد البشرية، ب ط ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
38. يحي ملجم: التمكين مفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
39. يعقوب خديجة أسماء، التوافق الأسري وعلاقته بالكفاءة المهنية للمرأة العاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإرشاد والصحة النفسية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة الجزائر، 2013.
40. يوسف أبو عبيدة، الأنماط القيادية والجماعات وانعكاسها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر.



41. يوسف حليم الطائي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة الأردن، 2004.
42. يوسف عشيرة مهدي تأثير الكفاءة المهنية لأستاذ التربية البدنية والرياضية على دافعية الانجاز لتلاميذ المرحلة الثانوية، معهد التربية البدنية والرياضية، منشورات جامعة الشلف.

- الكتب الأجنبية:

43. Owen, K., Culbertson, R., & Mink, O. (2011). *Winning Leadership Practices. A Process for Achieving Sustainable High Performance. Somerset Consulting Group Austin, Texas admin@somersetcg.com www.somersetcg.com*
44. Gillet Bernard ،Améliorer la formation professionnelle par l'étude du travail ،les éditions d'organisation، Paris،1973، .
45. Maigre André et autre l'éducation psychomotrice 8915

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالسبلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Dean's Office of the College for Studies and
Student Affairs

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تربية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024 /

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد (ة) : علي قنيجة

المصنف (مطالِب، استاذ باحث، باحث دائم) :

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 889 3 31 022 025 110 000 5

الصادرة بتاريخ : 2024 10 11 07 عن دائرة : بوسبلة

المسجل بكلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية علم : إحصاء

تخصص : تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل :

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها : الممارسات القيادية الجامعة ودورها في

تنمية الكفاءة المهنية

أصرح بشرقي باتني التزامي بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسجلة في : 2024 10 6 105

أعضاء المعنى (3) :

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الحكماء سياسات المعنوية الاداءات ودورها في تنمية الكفاءة المعنوية

اعداد الطلبة:

- 1- حليبي فتيحة رقم التسجيل: 49 90455 03 23 23 28012 28012
 - 2- رجحوني صنوريل رقم التسجيل: 49 9097918 03 23 23 28012 28012
- القسم: الشعبة: التخصص: تنظيم وعمل
- إشراف: الامتداد بسطير نور الدين الرتبة: استاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

موافق

رئيس القسم



أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

Web site:
Face book:
Tel / Fax :

http://virtualcampus.univ-m'sila.dz/facshs/
https://www.facebook.com/FahsUnivM'sila/
+ 213 35 35 9044

البريد الإلكتروني:
الفاكس:
هاتف:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بسبلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Success

كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية
 كلية العمادة للدراسات والعلاقات المرتبطة بالطلبة
 الرقم: 2024 /

تصريح شفهي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناو :

السيد (ة): رحموني صوريه

العصفرة (مطالِب، استاذ باحث، باحس و دانشم).

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ١٩٨١١٥١٣٥٥٦٢ ٥٥٥ ٥

الصادرة بتاريخ: 2019/11/25 عن دائرة: مقره

المسجل بكلية: العلوم الانسانية والدراسات قسم: علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكورة المعلنين، مذكورة ماستر، مذكورة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الممارسات القيادية الداعمة ودورها في تنمية الكفاءة المهنية

اصرح بشرقي بالثني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة هي:

امضاء المعني ()

المراجع: القرار المؤدي رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدود للقواعد المتعلقة بالولاية من السجلات العلمية ومصادرها.

المحور الاول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والمهنية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- السن: ☐ أقل من 23 سنة

☐ من 24 - 30 سنة

☐ من 31 - 40 سنة

☐ من 41 - 50 سنة

☐ أكثر من 51 سنة

3- المستوى التعليمي :

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4- الاقدمية في العمل:

☐ من 1 إلى 4 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنوات ☐ من 16 إلى 20 سنوات

☐ من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني : التمكين الوظيفي :

5- هل تشارك في اتخاذ القرارات الإدارية ؟ ☐ نعم ☐ لا

6- ماهي نوعية القرارات التي تراها مفيدة ؟ ☐ فردية ☐ بالمشاركة

7- هل يشجع رئيسكم مرؤوسيه على ممارسة الدور القيادي ؟ ☐ نعم ☐ لا

8- هل يمنح الرئيس الصلاحيات للمرؤوسين الذين يثق بقدرته ؟ ☐ نعم ☐ لا

9- هل توجد ثقة تامة في قدرة انجاز العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

10- هل يترك المسؤول لعماله هامشا من الاستقلالية في أداء عملهم؟

☐ نعم ☐ لا

المحور الثالث : التعليم الوظيفي :

- 11 - هل تمتلك المؤسسة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة ؟
 نعم ☐ لا ☐
- 12 - هل يشجع الرئيس مرؤوسيه على المشاركة بالمعلومات بين الوحدات الادارية داخل المؤسسة؟
 نعم ☐ لا ☐
- 13 - هل تنتظر المؤسسة إلى المعرفة على أنها المصدر الأساسي للتعليم الوظيفي ؟
 نعم ☐ لا ☐
- 14 - هل تتخذ القرارات الرئيسية في المؤسسة في ضوء توافر معلومات واضحة ومدرسة ؟
 نعم ☐ لا ☐
- 15 - هل يتشارك العمال بتبادل الأفكار والمعرفة داخل المؤسسة ؟
 نعم ☐ لا ☐
- 16 - هل تقبل القيادة تجريب طرق عمل من إقتراح العمال ؟
 نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : عدالة المعاملات :

- 17 - هل يراعي رئيسك المباشر العدالة في تعامله مع زملائك ؟
 نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐
- 18 - هل يتيح القائد فرص التواصل مع جميع زملائك ؟
 نعم ☐ لا ☐
- 19 - هل يتعامل قائدك المباشر بكل ودّ و اهتمام معك مثل جميع العمال ؟
 نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐
- 20 - هل يتدخل الرئيس المباشر بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بينك وبين زملائك ؟
 نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐
- 21 - هل يقوم رئيسك المباشر بشرح كل المواضيع المتعلقة بعملك مثلما يشرح لجميع المرؤوسين ؟
 نعم ☐ لا ☐



22 - هل يحس العامل بوجود خطة واضحة للمكافآت والحوافز بطريقة متساوية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ لا أدري

المحور الخامس: الكفاءة الفنية:

23 - هل يستفيد العمال من دورات تكوينية لرفع الكفاءة الفنية بشكل دائم؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

24 - هل ترجع استعمالك الجيد للأجهزة إلى الخبرة؟

☐ نعم ☐ لا

25 - هل تكون عمليات التدريب عند شراء الأجهزة حديثة؟

☐ نعم ☐ لا

26 - هل توفر المؤسسة جزءا كافيا من وسائلها المادية لتطوير قدراتنا الفنية؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

27 - هل جميع العمال يستفيدون من التدريب والتكوين؟

☐ نعم ☐ لا

المحور السادس: الكفاءة الفكرية:

28 - هل يمتلك الأفراد داخل المؤسسة التكوين الذي يجعلهم يبتكرون ويبدعون؟

☐ نعم ☐ لا

29 - هل تقوم المؤسسة بمكافأة الكفاءات المبدعة والمبتكرة؟

☐ نعم ☐ لا

30 - هل توفر المؤسسة المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل؟

☐ نعم ☐ لا

31 - هل تشارك في حل المشكلات التي تواجه العمل؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

32 - هل لك علاقة بالتخطيط والتنظيم داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

33 - هل توجد هناك مساحة لتبادل الأفكار بين الموظفين والقادة؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

المحور السابع: الكفاءة الانسانية:

34 - هل يقوم القائد المباشر في العمل بتشجيع العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات؟

☐ لا

☐ نعم

35 - هل يمنح القائد الفرصة للأفراد بالمشاركة في صناعة القرارات لرسم أهداف المؤسسة؟

☐ لا

☐ نعم

36 - هل يوجد تفاعل موجب بين القائد والعمال داخل المؤسسة؟

☐ لا

☐ نعم

37 - هل يوجد هناك روح العمل داخل جماعات العمل؟

☐ لا

☐ نعم

38 - هل على أساس المساهمة الجماعية تبنى علاقات العمل؟

☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم

39 - هل يحبذ القائد طريقة الاجتماعات للاتصال ومناقشة الأمور مع العمال؟

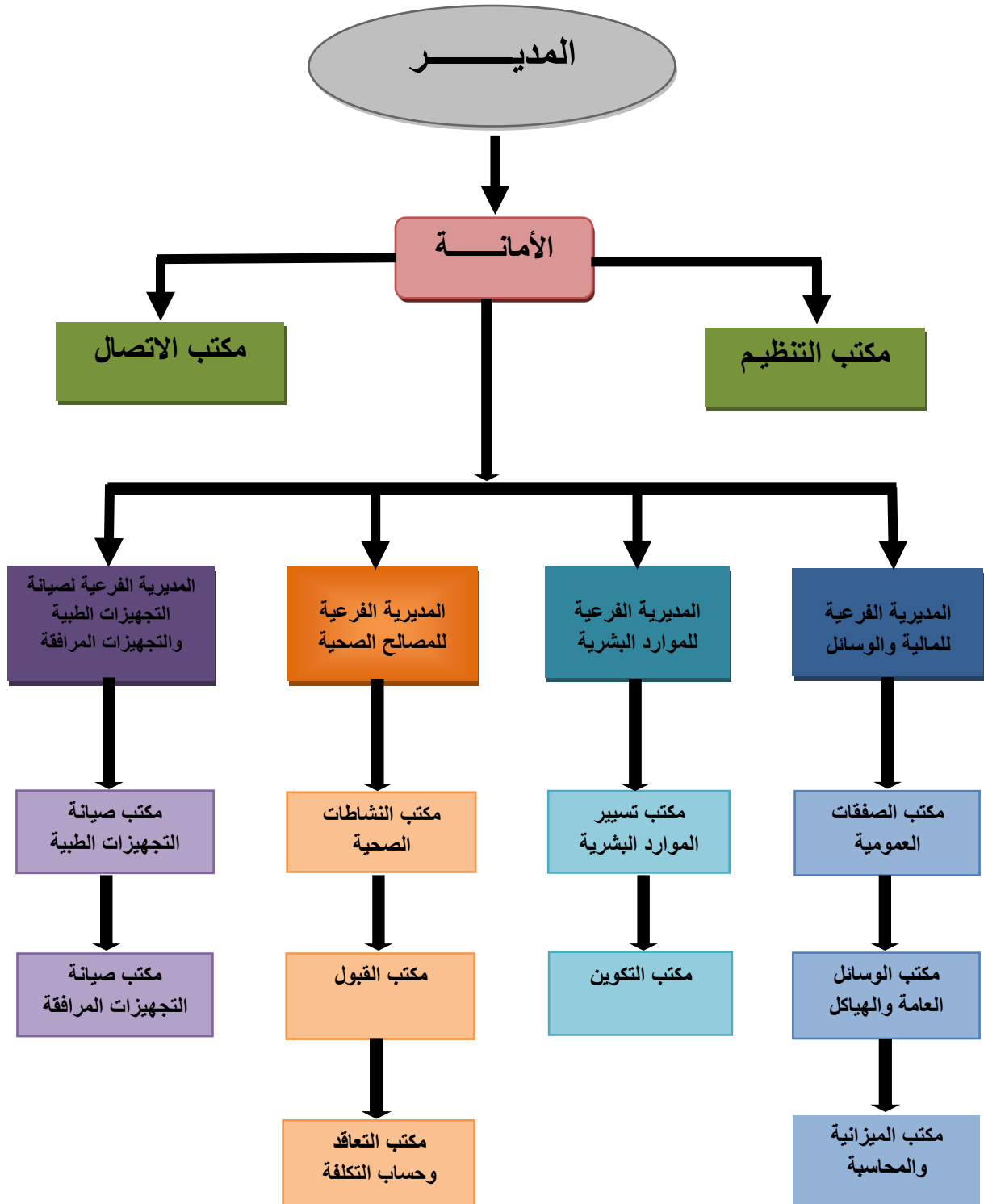
☐ أحيانا

☐ لا

☐ نعم



ملاحق spss



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

