

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



الموضوع:

العلاقة بين الاسلوب القيادي و مردودية العامل

(من وجهة نظر العمال)

دراسة ميدانية بمصنع الأجر "الأطلس" بوسعادة المسيلة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة (ماستر) في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

اشبيلي وهيبة

إعداد الطالب:

بوخلط بن علية

السنة الجامعية : 2016/2015

- قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
06	أ. الإشكالية
09	إ. أهمية الدراسة
09	إ. أسباب اختيار الموضوع
11	إ. أهداف الدراسة
11	إ. فرضيات الدراسة
12	إ. تحديد المفاهيم
18	إ. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الأسلوب القيادي	
22	أ. أهمية الأسلوب القيادي
24	إ. نظرة تاريخية على الأسلوب القيادي
27	إ. الأساليب القيادية
31	إ. نماذج تحليل الأسلوب القيادي
الفصل الثالث: مردودية العامل	
39	أ. صور مردودية العامل
40	إ. معايير قياس مردودية العامل
46	إ. العوامل المؤثرة في مردودية العامل

43	١٧. مداخل تقليدية في دراسة مردودية العامل
54	٧. مداخل معاصرة في دراسة مردودية العامل
62	١٦. المقارنة بين مداخل دراسة مردودية العامل
64	١٧. العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
70	١. مجالات الدراسة
75	٢. المنهج المستخدم
76	٣. أدوات جمع البيانات
78	١٧. مجتمع البحث و أسلوب اختيار مفرداته
الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها	
81	١. عرض وتحليل خصائص المفردات
88	٢. تحليلات إحصائية عامة للمتغيرات
93	٣. تحليل بعد الأسلوب الديمقراطي في علاقته بمردودية العمال
104	١٧. تحليل بعد الأسلوب الديكتاتوري في علاقته بمردودية العمال
105	٧. النتائج العامة للدراسة
117	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
58	يمثل أطراف التعامل مع المؤسسة	01
61	خصائص مداخل القيم المتنافسة	02
71	العدد الكلي للعمال	03
81	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
82	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن	05
83	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
85	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	07
86	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	08
88	تحليل النتائج الممثلة لإجابات المبحوثين عن الأسلوب الديمقراطي	09
89	تحليل النتائج الممثلة لإجابات المبحوثين عن الأسلوب الديكتاتوري:	10
90	تحليل النتائج حول المتغير التابع "المردودية"	11
94	طرح المدير أفكار على العاملين	12
94	تشجيع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	13
94	استجابة المبحوثين حول سهولة الاتصال بالمدير	14
95	مرونة المدير وقدرة العاملين على حل المشاكل	15
96	العلاقة بين استخدام عبارات المدح من المدير وبين رضا العمال	16
97	العلاقة بين مكافأة المدير بشكل عادل للعمال ومناسبة الأجر للجهد	17

98	العلاقة بين اهتمام المدير بمشاكل العمال وقيام الإدارة بتحسين أداء العمال	18
99	العلاقة بين عدالة المكافأة وتطور الإنتاجية	19
99	العلاقة بين المرونة في التعامل وتشجيع العمال على العمل	20
100	العلاقة بين تشجيع العاملين ورفع الروح المعنوية	21
101	توفر المعرفة بالمهام	22
104	سعي المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	23
104	تصرف المدير دون استشارة العاملين	24
105	العلاقة بين عقاب المدير للعاملين على أسس شخصية وبين تأديتهم للعمل	25
106	العلاقة بين طلبات تغيير العمل والتغيير الفعلي للعمل	26
106	العلاقة بين اعتبار المدير مناقشة الآراء مضيعة للوقت ومساهمة المسؤولين في رفع الإنتاجية	27
107	العلاقة بين سعي المدير لفرض تعليماته وبين خلق جو ثقة وتعاون	28
108	متابعة المدير عمل العمال	29
109	وجود رقابة على العمال	30
110	العلاقة بين تقيد المدير بحرفية القوانين وشعور العمال بالملل	31
111	العلاقة بين متابعة المدير للعمال وبين تشجيع العمال على تحسين الإنتاجية	32
111	مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الإنتاجية	33
112	استخدام أحدث الآلات	34
	التوزيع الفعلي للعمال حسب المهام(الملاحق)	35

- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الأنماط القيادية لنموذج (تتنباوم) و(شميدت).	01
33	نموذج ليكرت.	02
34	الأنماط الخمسة للممارسة البيروقراطية	03
81	يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.	04
82	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن	05
84	توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	06
85	يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	07
86	يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية	08
	موقع الشركة(الملاحق)	09
	الهيكل التنظيمي للشركة(الملاحق)	10

مقدمة:

تعد المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها، كيانات اجتماعية ذات هياكل تنظيمية في حاجة دائمة ومستمرة حاجتها الى البقاء والنمو إلى قيادة تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي في ادائها لهذا الدور تسعى الى خلق الالية والمنهج اللذان يمثلان الاسلوب التنظيمي العام، انطلاقا من المحددات السوسيوتنظيمية لممارسيها، والذي على اساسه تتحدد ضوابط مختلف العلاقات داخل المنظمات، هذه العلاقات التي هي في الاساس انعكاس للطبيعة البشرية للأفراد، والتي تتأثر بتلك الممارسات الفوقية، فالتركيبية البشرية لأفراد المعقدة والمركبة والتي يتداخل فيها الاجتماعي بالنفسي، وما تبديه من مخرجات تنعكس في سلوكيات الافراد وممارساتهم، وفي المنظمات الانتاجية بفعاليتهم وادائهم ومردوديتهم الانتاجية، تعتبر المجال الاخصب للدراسة والتحليل.

وعلى ضوء المعطى سوسيوسيكولوجي لممارسات الادارة العليا على الأفراد احتل الاهتمام بقضايا السلطة والقيادة المكانة المرموقة في مختلف العلوم الاجتماعية والنفسية والادارية... منذ البوادر الاولى لاسقاط هاته العلوم في المنظمات الانتاجية ذات التكتلات البشرية المتفاعلة في حيز جغرافي واحد، لما لها من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد ومخرجاتهم، وهو ما يفسر التراكمية العلمية والنظرية للتنظير الإداري والتي اتجهت الى صالح اعتبار الافراد موارد انتاجية تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمات في بيئة العمل.

فالقيادة الفعالة تعد سلعة قيمة في بيئة تتميز بالندرة في الكفاءات، فهي عملية مستمرة الفعالية يرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية، التي تثمر علاقات وطيدة بين القائد والتابعين، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد التأثير في سلوك الأتباع، ومن خلالها كذلك يمد التابع قائده

بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، وفي خضم كل ذلك التفاعل تتحقق المردودية المرتفعة، والتي تعتبر الوسيلة المثلى التي يستطيع التنظيم من خلالها تحقيق أفضل أهدافه.

ومن منطلق اهمية الممارسات القيادية في التأثير على الافراد العاملين من خلال مردوديتهم الانتاجية، جاءت دراستنا هذه لتتناول الأسلوب القيادي وعلاقته بمردودية العامل داخل المنظمة_ والمؤسسة الصناعية الجزائرية كأنموذج لذلك_ ، وذلك من خلال التعرف على أساليب القيادة التي تهدف إلى رفع مستوى المردودية العمالية، عن طريق تفكيك العوامل المتداخلة إلى مؤشرات وأبعاد تساعد على اكتشاف العلاقات الكامنة فيما بينها، من خلال التركيز على بعدين للأسلوب القيادي، هما: الأسلوب القيادي الديمقراطي، والأسلوب القيادي الديكتاتوري، وللسياق المنهجي تضمنت الدراسة جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني، حيث احتوى الجانب النظري على فصل أول ضم ما يلي: إشكالية الدراسة، أهمية الموضوع، أسباب تناول الموضوع، وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتعلق بالأسلوب القيادي واشتمل على: أهمية الأسلوب القيادي، نظرة تاريخية حول الأسلوب القيادي، نماذج تحليل الأساليب القيادية.

ويتناول الفصل الثالث مردودية العامل، واشتمل على: صور مردودية العامل، معايير قياس مردودية العامل، العوامل المؤثرة في مردودية العامل، مداخل تقليدية في دراسة مردودية العمال، مداخل معاصرة في دراسة مردودية العامل، مقارنة بين مداخل دراسة مردودية العامل، ثم العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل.

فيما احتوى الجانب الميداني على فصلين تطرق الفصل الرابع إلى المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية واحتوى على: مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات الاستقصاء الميداني، أسلوب اختيار مجتمع البحث وخصائصه.

فيما تناول الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشتها، وقد تضمن: عرض وتحليل خصائص مجتمع البحث ، تحليلات إحصائية عامة للمتغيرات، تحليل بعد الأسلوب الديمقراطي في علاقته بمرادوية العمال، تحليل بعد الأسلوب الديكتاتوري في علاقته بمرادوية العامل، والنتائج العامة للدراسة ثم خاتمة.

1. الإشكالية:

إن نجاح المؤسسات يعتمد أساسا على حسن تسيير مواردها المالية والبشرية، هذا التسيير الذي يعتبر جوهر المهام التي تضطلع بها الإدارة؛ فأى تنظيم يتكون من جهاز إداري يهدف إلى تسيير وتنظيم فعال للمؤسسة، والتنسيق بين الأطراف الفاعلة فيها، سواء كانوا إداريين أو مشرفين أو عمال منفذين، وعليه لا يجب توجيه الاهتمام إلى زيادة الإنتاج عن طريق تحسين الآلات والتركيز على الجانب المادي للعمل فقط، وإهمال الجانب الإنساني للعمل، لما قد ينجر عن ذلك من انعكاسات على السير الحسن للمؤسسة، وتأتي أهمية الإدارة الناجحة من القدرة على التوفيق بين الجانبين، بمعنى تحقيق الأهداف المادية والاقتصادية للمؤسسة بالموازاة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها.

فالمؤسسة إذن هي أكثر من مجرد بناءات وآلات إنتاجية، بل هي كائنة بعناصرها الإنسانية والبشرية التي تقوم بالتسيير والإشراف والانتاج من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها، إنها عبارة عن مجموعة علاقات بين جماعات العمل، تحددها قوانين ولوائح رسمية، وعلاقات غير رسمية تتحكم فيها ميولات العمال واتجاهاتهم وأهدافهم؛ ومن بين أهم الروابط التي تتشكل داخل المؤسسة نجد العلاقات التي تنشأ ضمن إطار القيادة بين الرئيس والمرؤوسين، فهي تحدد بالأطر الرسمية كما تتأثر بالعلاقات غير الرسمية، وعلى ضوء ذلك يتشكل الأسلوب القيادي الملائم؛ ويمكن أن نقول أن الأسلوب القيادي الجيد يتحقق على أكمل وجه إذا توفر جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين، بما فيهم القائد الذي يمارس سلطته بطريقة

تحقق أقصى فاعلية في تحسين مردودية أداء العمل، في حين يؤثر سوء التفاهم وتوتر العلاقات السائدة سلبا على أداء العامل وشعوره بالإحباط النفسي وعدم الرضا، مما يؤدي إلى الغيابات، وكثرة الشكاوي، وانخفاض المردودية، وعرقلة الإنتاج.

ونحن إذ نحاول معالجة هذا الموضوع فإننا ننطلق من واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، "فبعد استرجاع السيادة الوطنية عام 1962، شرعت الجزائر في تطبيق سياسة التنمية الشاملة احتلت الصناعة فيها مكان الصدارة، مستعينة في ذلك على التركة الضعيفة واستيراد التكنولوجيا، حينها "لم يكن المجتمع الجزائري في مستوى اجتماعي وتقني يمكنه من مواجهة صيرورة حركة التصنيع"¹، فالمتتبع لمسيرة المؤسسة الجزائرية منذ انطلاق التنمية الصناعية غداة الاستقلال يلاحظ أنها شهدت تحولات جذرية تغلغت إلى وحداتها البنائية ومستوياتها على اختلاف اختصاصاتها وفاعليتها في الإسهام في تحقيق الأهداف، ووفقا لذلك يتحتم على أي تناول علمي للأسلوب القيادي كمسكلة بحثية ألا يهمل ما حدث من تحولات وتغييرات في التنظيم الصناعي الجزائري.

وفي خضم كل تلك التغييرات والمراحل التاريخية، لعب الأسلوب القيادي دورا مفصليا في نجاح أو فشل كل السياسات المتبعة مرحليا، والمستمرة حاليا، وهذا يفرض علينا الاهتمام بدراسة أسلوب القيادة بمؤسساتنا من جميع جوانبها وتأثيرها على مردودية العمال، وذلك بفهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين الأفراد، والتي تختلف من تنظيم إلى آخر.

لقد أكدت مجموعة من الدراسات التي حاولت البحث في هذا الجانب، والتي أجريت في مجتمعات تختلف عن مجتمعنا اقتصاديا واجتماعيا، على أهمية الأسلوب القيادي، والذي يتمثل في المعاملة الحسنة للمرؤوسين، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين

¹ - سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل - الصناعة - التنمية)، ترجمة الاخضر بوغنيوز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 07.

الرئيس ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، إذ أنه بكافة هذه الوسائل يمكن تنمية روح الجماعة والفريق بين القوى العاملة، ورفع معنوياتها بما يمكن معه كفاءة العمل البناء ورفع مستوى المردودية وزيادة الإنتاجية. فالباحثون الذين تناولوا الأسلوب القيادي بالبحث انطلقوا من متغيرات وأبعاد اختلفت وتعددت باختلاف مجتمعات البحث، وكذا باختلاف أهداف البحوث والإشكاليات التي تناولتها الدراسات، ونحن في هذه الدراسة سوف نتناوله على ضوء بعدين هما: أسلوب القيادة الديمقراطي، وأسلوب القيادة الديكتاتوري، وذلك ضمن الإطار العلائقي الذي يربط هذين البعدين بمردودية العامل، هذه المردودية التي تتجلى من خلال بعديها المتمثلين في: الفعالية الإنتاجية، وفعالية الأداء.

وفي ضوء هذه الحثيات يتبلور لدينا سؤال الانطلاقة والذي جاء على الشكل التالي:

هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي كممارسة وبين مردودية العامل في مؤسسة

صناعة الآجر "الأطلس" ببوسعادة؟

وقصد بلورة الموضوع بشكل أكثر دقة، جاءت الأسئلة الفرعية كما يلي:

1- هل توجد علاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطي وبين مردودية العامل بمؤسسة

صناعة الآجر -الأطلس- ببوسعادة؟

2- هل هناك علاقة بين أسلوب القيادة الديكتاتوري وبين مردودية العامل بمؤسسة

صناعة الآجر -الأطلس- ببوسعادة؟

II. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا حساسا وهو العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل في المصنع الجزائري، فالأسلوب القيادي يعتبر محورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، كما أن لفعالية الأسلوب القيادي أيضا أهمية أساسية ومركزية في كل جماعة أو تنظيم.

ولكون الأسلوب القيادي هو "فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وعلى رأسها الإنتاج، من خلال الانسجام وزرع روح الرضا"، فيمكن أن يكون له دور اجتماعي إيجابي كبير يسهم في مساعدة الجماعة على تحقيق أهدافها، وهو بالتالي يمثل شكلا من أشكال التعامل الاجتماعي بين القائد وأفراد الجماعة (المرؤوسين)، حيث من خلال فعاليته يتم التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتوجيه أعمالهم من أجل زيادة مردودية العمال داخل المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا باستشعار العامل لأهميته وحسن معاملته من طرف القائد، وفق أسلوب قيادي إنساني ورشيد.

III. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:
 - أهمية الأسلوب القيادي في المؤسسة - مهما كان ميدان نشاطها - حيث لم تعد أداة مساعدة في العمليات الإنتاجية فحسب، بل أصبح ضرورة وقيمة تنافسية تميز المؤسسات.

- واقع المؤسسة الجزائرية يكشف عن مشكلات تتعلق بسوء التنظيم وصعوبة تسيير الموارد البشرية وعدم التحكم في توظيف الإمكانيات المالية والمادية، ومن أهم المشكلات ضعف الأسلوب القيادي أحيانا وإهماله أحيانا أخرى، مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود تارة، واستياء العمال وانخفاض مردوديتهم تارة أخرى، لذلك وجد الباحث نفسه أمام إشكالية تستحق الدراسة، وهو الموضوع الذي طرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية.

- ملاحظة بعض الظواهر السلبية في الواقع الصناعي الجزائري مثل عدم الرضا الوظيفي، الشيء الذي خلق تدمرا لدى العمال مما أدى إلى اللامبالاة والاضطرابات، الأمر الذي لفت انتباهنا على أن هناك خلافا في مؤسساتنا، يمكن أن يكون سببا في بروز هذه الظواهر.

- محاولة التعرف على درجة تدخل العامل الإنساني (الأسلوب القيادي) في تفاقم الوضع في مؤسساتنا، وكذا معرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل في المؤسسة الجزائرية.

- قلة الدراسات المحلية التي اهتمت بالأسلوب القيادي، رغم تعددها في العالم الغربي، وهو ما دفع الباحث لأن يدرس هذا الموضوع في البيئة الجزائرية التي تختلف بظروفها عن الأوضاع السائدة في الدول المتقدمة حتى نساهم في إيجاد إجابات للتساؤلات المطروحة عن ظاهرة نقص مردودية عمالنا والبحث عن الحلول المناسبة.

IV. أهداف الدراسة:

يسعى البحث العلمي دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني بالمزيد من المعرفة، والمساهمة الإيجابية في اقتراح وتقديم الحلول لمشكلاته، بمعنى آخر أن كل دراسة علمية تضع أهدافاً محددة تساعد الباحث على رسم وتحديد المسار الذي يوصله إلى إثبات صحة فرضياته، وتتمثل أهداف أي دراسة في هدفين أساسيين:

- هدف علمي أكاديمي.

- هدف علمي تطبيقي.

وتتمثل أهداف هذه الدراسة إجمالاً في:

- معرفة العلاقة الكائنة بين نوع الأسلوب القيادي السائد داخل مصنع الآجر "الأطلس" ببوسعادة، ومردودية العامل فيه.

- التعرف على العلاقة الموجودة بين أسلوب القيادة الديمقراطي وبين مردودية العامل.

- معرفة علاقة أسلوب القيادة الديكتاتوري بمردودية العامل.

- إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية المذكورة.

- ربط الأهداف العامة بفرضيات الدراسة، ومن ذلك محاولة معرفة واقع مردودية العامل

في المؤسسة الجزائرية من خلال ما هو موجود في الواقع الامبريقي ممثلاً في ميدان

البحث المذكور أعلاه.

V. فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين الأسلوب القيادي كممارسة وبين مردودية العامل في مؤسسة صناعة

الآجر "الأطلس" ببوسعادة.

الفرضيتان الفرعيتان:

- 1- توجد علاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطي وبين مردودية العامل.
- 2- هناك علاقة بين أسلوب القيادة الديكتاتوري وبين مردودية العامل.

VI. تحديد المفاهيم:

1- مفهوم القيادة:

أ. لغة: القيادة في معجم لسان العرب هي (القَوْدُ) نقيض السَّوْق، يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها¹. فالقائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم، فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

والأسلوب مشتق من الجذر (س.ل.ب)، ويعني: "السطر من النخيل"، أو هو الوجه والمذهب والطريق².

ب. اصطلاحا:

يعرف "ليكرت" القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"³.

¹ - ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، المجلد الخامس، الجزء 39 ، ص 3770 .

² - المرجع نفسه، ص 3771

³ - حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، دط، 2004 ، ص 193.

- أما الأسلوب القيادي فيعرف على أنه عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها¹.

- كما عُرف على أنه مجموعة السمات والقدرات التي يستخدمها شخص معين للقيادة الإدارية².

- وعُرف أيضاً على أنه قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً³.

- وعُرف على أنه تفاعل بين شخصية القائد والأنتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف⁴.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ مجموعة من النقاط المشتركة هي:

- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.

- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

1 - هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، الدار العربية للعلوم ، ط3، لبنان، 2006، ص: 52.
 2 - عمر محمد الشيباني: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب ، ط1، لبنان ، 1988، ص-ص: 270-271.
 3 - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، مصر، 2003 ، ص: 181 .
 4 - لويس مليكة: الجماعات والقيادة في قرية عربية سرس الليان، مركز تنمية المجتمع في العالم العربي، مصر، 1963، ص: 91-92.

- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
- نتائج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.
- يرتبط نجاح الأسلوب القيادي بالموقف وطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

ج. التعريف الاجرائي:

الأسلوب القيادي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، يجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على معرفة أسلوب التأثير في التابعين دون الاتكال على السلطات القانونية من خلال الإقناع وإتباع التحفيز التي تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

2- مردودية العامل:

أ. لغة: مردودية (اسم): مصدر صِنَاعِيٌّ، مَرْدُودِيَّةُ الْعَمَلِ : عَطَاؤُهُ، دَخْلُهُ، والمردودية: الإنتاجية¹.

ب. اصطلاحاً: هناك اتفاق حول أهمية مردودية العامل كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، ويمكن أن نورد بعض التعريفات الاصطلاحية كما يلي¹:

1 - قاموس المعاني: <http://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: 2015/06/03.

- يعرفها BARNARD : على أنها تحقيق الهدف المحدد.
- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.
- نستنتج أن هذه التعاريف تركز على الأهداف كمؤشر لقياس مردودية العامل بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية، أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.
- وهناك تعريفات أخرى²:

- يعرفها كل من Kast و Rosenzweig: على أنها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
- يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، والقدرة على التكيف مع البيئة، والقدرة على الاستقرار والإبداع.
- يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن مردودية العامل هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية: مدخلات ← معالجة ← مخرجات، ولا يمكن تصورها في معزل عن هذه العناصر.

1- صلاح الدين عون الله: مداخل و مشكلات قياس مردودية العامل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، 1987، ص9.

2- عبد السلام أبو قحف: إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 93-92.

ج. **التعريف الاجرائي:** مردودية العامل تعني القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الأهداف التنظيمية المسطرة، مع المحافظة على الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بالمنظمة، هذه الأطراف تضم: الملاك، العمال، الزبائن، الموردين، البيئة الخارجية المحيطة، ويمكن قياسها بواسطة مؤشرات مثل: الفعالية الإنتاجية، وفعالية الأداء.

3-الفعالية الإنتاجية:

لغة: الإنتاج: هو المزج بين العناصر المختلفة التي تدخل في تكوين منتج معين عبر مراحل متعاقبة لتغيير شكلها والحصول على منتج (سلعة) يشبع حاجة معينة.

والفعالية أصلها مشتق من **فَعَلَ**، قال الله تعالى: (**وافعلوا الخير لعلمكم تفلحون**)¹.

فَعَال هو اسم فعل للأمر مشتق من "افعل"، **الفعل** - اسم الحدث، وهو كناية عن كل عمل، وهناك نوعان من الفعل الأول هو الفعل الهادف: أي الذي يرجى من وراءه هدف محدد في وقت محدد والثاني هو الفعل غير الهادف: أي لا يرجى من وراءه شيء.

فَعَالِيَة، مشتقة من الصفة، "فَعَال" وهي صيغة مبالغة لـ "فَعَلَ"².

أ. **اصطلاحاً:** يعرفها "أحمد محمد موسى" بأنها: مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام

به، أو القرار الذي يتم اتخاذه في تحقيق هدف يتم وضعه بشكل مسبق، عبر

معالجة لقياس حجم المدخلات المطلوب لتحقيق حجم معين من المخرجات، وهذا

¹ - سورة الحج، الآية: 77.

² - محمد صلاح الدين: **الفاعلية بين النظرية والتطبيق**، محاضرة أقيمت سنة 2006، العنوان الفعالية والكفاءة على الأنترنت: <http://www.slideshare.net> الدخول: 2015/05/26، الساعة: 19.04 بتوقيت الجزائر.

يعني العلاقة القائمة بين المدخلات من عناصر الإنتاج والمخرجات من السلع المنتجة¹.

ب. **التعريف الاجرائي:** الفعالية الإنتاجية معيار أساسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة، أو لكل عنصر من هذه العناصر على حدى، وبالتالي فهي تحدد بشكل كبير ودقيق مستوى مردودية المنظمة بشكل عام، ومردودية العمال بشكل خاص، وقياسها يهدف إلى تحديد مدى نجاح المنظمة في استخدام مواردها المتاحة، ويتم عبر مؤشرات إمبريقية مثل: قيمة الخامات، قيمة المنتجات، عدد ساعات العمل، دوران العمل، الحوافز والمكافآت.

4- فعالية الأداء:

أ. **لغة:** لفظ الأداء لا يخرج عن المعنيين التاليين: قال الجوهري: «أدى دَيْنُهُ تَأْدِيَةً أَي: قضاه، والاسم: الأداء»، وقال ابن سيده: «أدى الشَّيْءَ: أوْصله، والاسمُ: الأداء»². والفعالية تم تعريفها لغة في الفقرة السابقة.

ب. **اصطلاحاً:** تعريف بدوي: فعالية الأداء تعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".
تعريف هلال: هي تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.³

1 - أحمد محمد موسى: مفهوم الكفاية الإنتاجية والفعالية، مقالة على الأنترنت: <http://www.bayt.com> بتاريخ: 2015/07/22.

2 - آيت عمران: معنى الأداء عند القراء، مداخلة على الأنترنت، بعنوان ملتقى القراءات والتجويد ورسم المصحف وضبطه <http://www.afsir.net>.

3 - عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، موقع وجدة سيتي <http://www.oujdacity.net>.

كما عرفت هاينز (Haynes) بأنها الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، كما تعرف بأنها قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة¹.

ج. **التعريف الإجرائي:** فعالية الأداء هي مجموع المسؤوليات والواجبات والنشاطات والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب، في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. ومن خلال هذا التعريف الإجرائي يتبين لنا بشكل واضح مدى ارتباطها الدقيق بتحديد مردودية العمال، وبالتالي فهي تشكل بعدا أساسيا من الأبعاد التي تهيكلمفهوم مردودية العمال، إذ لا يمكن تصور مردودية بدون فعالية في الأداء.

VII. الدراسات السابقة:

1- **الدراسة الأولى:** دراسة الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة، مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2006.

مجتمع البحث شمل القادة الإداريين لمجمع "صيدال" بالجزائر العاصمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالملاحظة المباشرة بدون مشاركة، والاستبيان، والمقابلات الموجهة كأدوات أساسية في جمع المعلومات.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي

¹ - أحمد سيد الكردي: مفهوم الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، <http://www.kenanaonline.com/> بتاريخ: 2015/07/22.

يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وأن لها دورا محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

- القادة الإداريون في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين.

2- الدراسة الثانية: دراسة الشريف طلال: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2004. هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة "مؤسسات حكومية"، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة منطقة مكة المكرمة، وقام الباحث بتصميم استمارة بلغ عدد عينتها 342، تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر، والنمط القيادي الأوتوقراطي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعددت أهداف الدراسات السابقة وميدان تطبيقها تبعا لطبيعة المشكلة التي تناولتها، أما هذه الدراسة فقد هدفت لمعرفة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصناعية.

وكذلك اختلفت أحجام العينات في الدراسات السابقة تبعا لمجتمع الدراسة وطبيعته ، و قد تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة حسب مشكلة كل دراسة، أما الدراسة الحالية فقد اشتمت فقرات أدواتها من الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بالموضوع حيث تم بواسطتها بناء استمارة استعملت لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على أداتي المقابلة، والملاحظة بدون مشاركة

وباستعراض الدراسات السابقة وجدنا أن هناك دراسات تناولت موضوع الأساليب القيادية وربطته بمتغيرات أخرى، كما وجدنا دراسات تناولت موضوع مردودية العامل وربطته أيضا بمتغيرات أخرى متعددة، أو تناولت بعض مؤشرات مردودية العامل كمتغيرات، غير أنه حسب علمنا لا توجد دراسة ربطت بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل.

ولهذا قصد الاستفادة اكثر من الدراسات السابقة وذلك بـ :

تحديد ابعاد القيادة في الدراسة الحالية وتحديد المؤشرات ومعرفة تأثيرها علي الاداء

تمهيد:

يعد الأسلوب القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية؛ وقد نالت دراسة أساليب القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة، حيث أثبتت هذه الدراسات أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق، ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل، بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين.

1. أهمية الأسلوب القيادي:

لا شك أن سر تقدم المنظمات وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة، تخلق نوعاً من التمايز في القدرات والإمكانيات بين هذه المنظمات، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها، ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة مكن من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث، فلم تأتِ هذه التقسيمات بشكل عفوي، أو نتيجةً للصدفة، وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها، فعملية الإنتاج (السلعي / الخدمي) تتضمن عدة عناصر على القائد تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وإن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها - مع باقي عوامل الإنتاج - لتحقيق هدف وجود أي تنظيم، وتتحصر الوظائف الإدارية

حسب "هنري فايول" في خمسة وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة¹.

ويعد التوجيه بما يتضمنه من أساليب من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العمليات المختلفة المرتبطة بالمؤسسة كما ينبغي، لأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي السلطة، والاتصالات، والتحفيز، ويعد الأسلوب القيادي المظلة التي تجمعها جميعاً، فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف، وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها... الخ ولم يتهيأ الأسلوب القيادي الإداري الناجح، فإن العملية برمتها سوف تتعرض للفشل.

لقد أصبح للأسلوب القيادي أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، حيث تطورت أساليبه بتطور المجتمعات، إذ تُظهر الدراسات والأبحاث ذات الشأن أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيها، وتحقيق التعاون الكامل بينها، وفهم هدف الجماعة وتحقيقه، وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف².

إن الأسلوب القيادي يمكن تنميته، وتنمية ممارسته بأسلوب علمي متى عُرفت عناصره وأنماطه ومقوماته، وحللت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه، ومع بروز أهميته وتزايد الأثر الفاعل الذي يمكن أن يتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هما

¹ - صلاح هادي الحسيني: الأسلوب القيادي الإداري وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2009، ص: 50.

² - المرجع السابق، ص: 50-52.

القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم، والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل، أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة¹.

II. نظرة تاريخية حول الأسلوب القيادي:

إن ما وصل إلينا عبر التاريخ القديم عن القيادة كان واضحاً، فالنظرة للقائد كانت تقوم على مبدأ الملك، أو الإله، أو المسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها إن أصاب وإن أخطأ، حكيم في كل ما يقول، وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة بعقول الأتباع فدعواهم إلى عبوديتهم وتألّيهم، كمثل فرعون وغيره عبر مراحل التاريخ.

وكانت هناك أيضاً رؤى أخرى، كنظرة (أفلاطون) عن لمدينته الفاضلة على أنها مدينة الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحده، ولا مدينة إلا بالعلم، ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر الكل فيها يدرك إمكاناته وصلحياته وواجباته، والقائد فيها هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً².

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة والقائد، فمنهم من صنفه في الدرجة الأولى حسب ترتيب البشر مثل الصينيين واليابانيين الذين كانوا يجرمون النظر للإمبراطور القائد، أما بالنسبة للرومان فآمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب، وليس للإمبراطور سوى وكيل للشعب وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد،

1 - المرجع نفسه، ص: 53.

2 - دين كيث سايمنتن، ترجمة شاكر عبد الحميد: العبقرية والإبداع والأسلوب القيادي، مجلة عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، 1993، ص: 52.

لذلك لم تتعد شخصية القائد كونه الأسطوري ذو المعرفة الخاصة الخارجة عن نمط تفكير الجميع، وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد الثورة الفرنسية، ومن بعدها الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات على وجه الخصوص، فقد كانت مرحلة هجينة حملت في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد ولكن مع محاولة ارتداء ثوب الحداثة، بسبب توسع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها، واتساع الأعمال وأنماطها إلى غير ذلك من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه، ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية التي فرضت نوعاً جديداً من التعامل، ظهر بدايةً في كتابات "روبرت أون" سنة 1771، وكذلك "آدم سميث" سنة 1776 في كتابه (ثروة الأمم)، ثم "أندرو" سنة 1835 في كتابه (فلسفة التصنيع)، وصولاً إلى "فردريك تايلور" الأب الحقيقي لحركة الإدارة العلمية.

وبعده جاءت حركة العلاقات الإنسانية والتي نادى بالمشاركة والمواءمة بين جميع الأطراف، أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء، وكان تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة الأسلوب القيادي والسلطة، ونطاق الإشراف، اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظريات مختلفة¹.

برزت بعد ذلك المدرسة السلوكية، والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين، والقيادات، فنظرت إلى الأسلوب القيادي على أنه "المسؤول عن توجيه الأفراد العاملين

¹ - سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص-ص: 22-25.

باتجاه أداء أعمالهم، ورفع معنوياتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل¹، وأن "مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين، وقيادته لهم باستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الافراد والمجموعات، إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة، ويتركز مفهوم الأسلوب القيادي الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات، وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل"².

مما تقدم يمكن القول أن الأسلوب القيادي في رحلته التاريخية مر عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، والتي امتازت بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمُسددة من قبل السماء، فهي لا تخطئ، وإن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

2- مرحلة الثورة الصناعية، وهي مرحلة هجينة لم تخل من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى، ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوعاً من المرونة وطلب المشورة والمحاورة، وخلق نوعاً من المشاركة، أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، وقد تفجرت فيها الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها أفكار، ونظريات جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص: 29.

2 - صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 15

قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم لخلق قيادة إدارية فاعلة.

ويمكن القول أنه ليس من الضروري أن تخلو أي مرحلة من تلك المراحل من تداخلات مع ما سبقها.

III. الأساليب القيادية:

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بالأساليب القيادية المختلفة، وبطرق التعامل بها واستخدام كل أسلوب منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه المدير من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته، وقد لا يكون معتمداً على أسلوب قيادي واحد بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار يكون الأسلوب التسلطي أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموضوع متعلقاً بتطوير الأداء وزيادة مردودية العمل مثلاً، فالمدير يسعى إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا، وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفاعل باعتباره قادراً على الانتقال بين مختلف الأساليب القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ استراتيجياته الآنية والمستقبلية والبديلة، ويمكن أن نوضح بعض أهم الأساليب القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

1- وفق الدوافع: يقسم الأسلوب القيادي إلى:

أ- أسلوب القيادة الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم

عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

ب- أسلوب القيادة السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال

العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

2- وفق مصدر السلطة:

3- أسلوب القيادة الرسمية: يتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة

الرسمية، وتتحدد ممارسة السلطة الرسمية من خلال السلطة الرسمية التي

يضمنها مركز المدير في الهيكل التنظيمي، وكل موظف في أي موقع إداري

لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة الأسلوب القيادي الرسمي في علاقته

بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

أ- أسلوب القيادة غير الرسمية: يظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة

رسمية ولكنه يؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين

هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات رغم أنهم

لا يعينون رسمياً، ولكنهم يكتسبون سلطتهم غير الرسمية من خلال

تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادين الرسميين

وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المدراء

أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف، وكقادة غير رسميين في

مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط

السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإنه يؤثر على العاملين بقوة الإقناع¹.

4- وفق مركزية السلطة: ويمكن تقسيم الأساليب القيادية إلى:

أ- أسلوب قيادة لامركزية: يعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات، مع الحفاظ على الرقابة في الموضوعات المهمة والضرورية.

ب- أسلوب قيادة مركزية: يعتمد على تركيز السلطة في يد المدير، والمركزية في اتخاذ القرارات، ويُجأ إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جدا².

5- وفق البعد السلوكي:

أ- أسلوب القيادة التسلطي: يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القهرية.... الخ، ويطلق عليه أحيانا: الدكتاتوري، أو الاستبدادي، ويحاول التأثير على سلوك المرؤوسين، وأن يظهر المدير دائما بمظهر القوة³.

ب- أسلوب القيادة الحر: لا يتدخل في مجريات الأمور، ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها،

1 - محمد سويلم: الإدارة، دار الهاني، الطبعة الاولى، مصر، سنة 1994، ص: 30 .

2 - مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط2، وائل للنشر، 2005، ص: 139.

3 - علي محمد البراك: الأسلوب القيادي التربوية، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسة، 2006، ص: 8.

وهو أسلوب قيادي يتخلى في المدير عن دوره الريادي، ويسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا يلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات¹.

ت- أسلوب القيادة الديمقراطي: يتسم هذا الأسلوب بتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم، ويزيد دافعيتهم في الإنجاز، وسعيهم لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي².

ث- القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط، ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين ويتخذ القرارات ويسوقها للأخير ويسوق أفكاره ويطلب الأسئلة عليها وديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات³.

ج- القائد الحر أو غير الموجه، وهو يقابل القائد الاوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهل.... الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحریتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب

1 - صلاح عبد القادر النعمي: المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص-ص: 103-104.

2 - المرجع السابق، ص: 105.

3 - هيام الشريدة: الأسلوب القيادي التربوي (دراسة كلية التربية)، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، 2008، ص

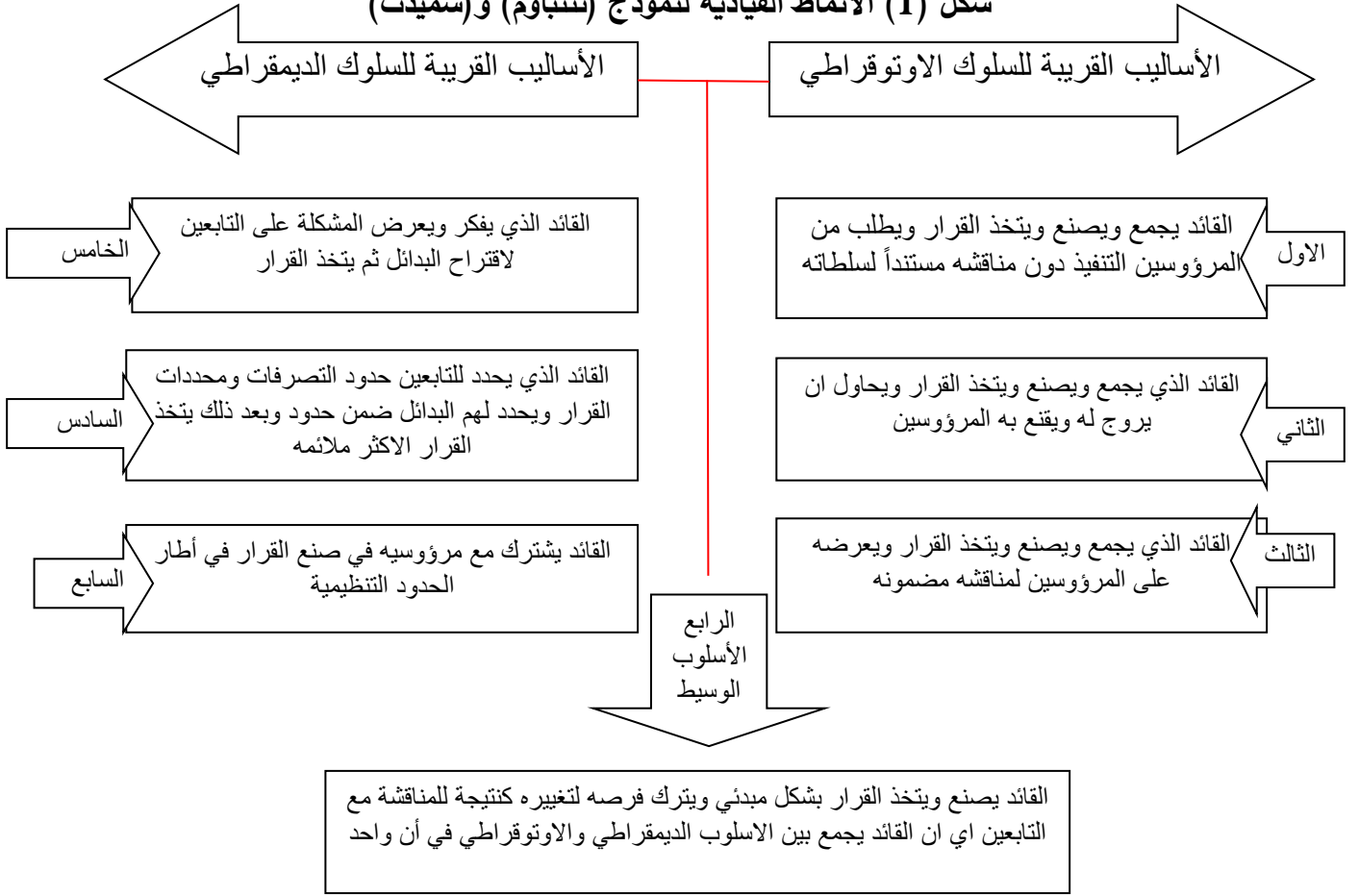
والفوضى...القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قراراً مستقلاً ولا يوجهه ولا يفصل ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم¹.

IV. نماذج تحليل الأساليب القيادية:

1- نموذج (تنباوم) و(شميدت) سنة 1958: هناك سبعة أساليب قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري هذه الأساليب القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية، المعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين، الاستقلالية، تحمل مسؤولية الموقف التنظيمي، المناخ التنظيمي، تكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة². وعلى العموم فالأساليب القيادية التي جاءت بها هذه النظرية يلخصها الشكل التالي:

1 - عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، ط1، الدار العربية للكتاب، 1988، ص-ص: 294 - 295.
2 - سالم بن سعيد القحطاني: الأسلوب القيادي الإداري التحول نحو نموذج الأسلوب القيادي العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنة 2001، ص-ص: 8 - 9.

شكل (1) الأنماط القيادية لنموذج (تنباوم) و(شميدت)



المصدر: صلاح هادي الحسيني: مرجع سابق ص:67.

2- نموذج ليكرت: اعتمد "ليكرت" على الأسلوب الديمقراطي، أي أن يعمل المدير

ومعه المرؤوسون في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة،

فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية، والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس

بالمسؤولية.

شكل (2) نموذج ليكرت.



المصدر: المرجع السابق، ص:68.

ويعتبر ليكرت وزملاؤه الأسلوب الرابع (الديمقراطي التشاركي) هو أفضل

النماذج، وذلك بناء على نتائج دراساتهم في جامعة (ميشيغان الأمريكية).

3- نموذج بليك وموتون¹: يعد هذا النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع

الأساليب القيادية التي قد يمارسها القادة، وقد ركزت على عاملين هما الاهتمام

بالعمل والاهتمام بالأفراد، وضع هذا النموذج سنة 1985، ويقوم على افتراض

مفاده إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام

بالتقييم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما، ومن خلال هذه

الشبكة يمكن التعرف على أساليب القادة، ومعرفة كيفية تطويرها للوصول إلى

1 - محسن لطفي أحمد: أضواء نفسية على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص: 24.

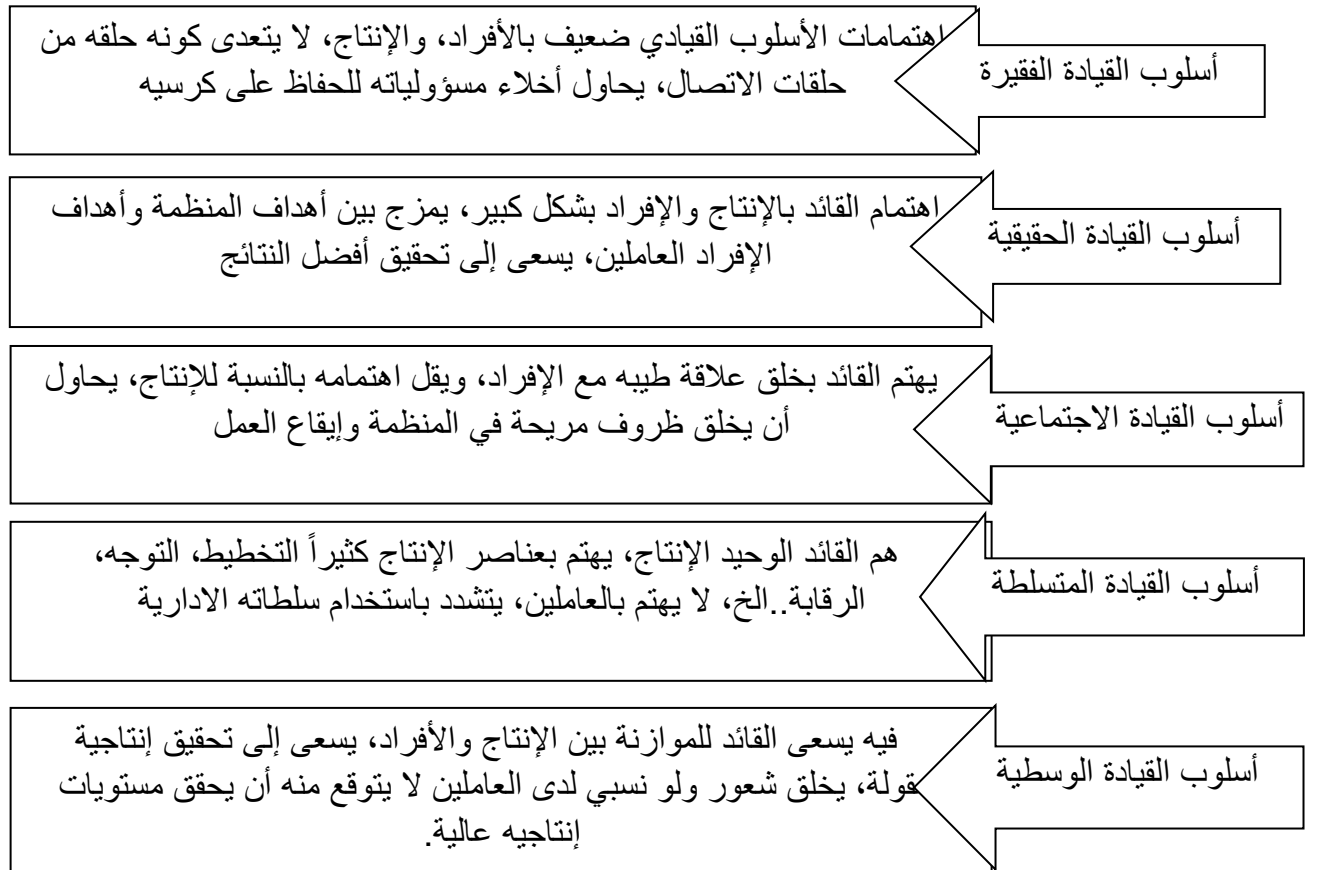
المثالية المطلوبة، وذلك من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر، ويبينى هذا النموذج على متغيرين هما:

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة في هذا الشكل:

شكل (3) الأنماط الخمسة للممارسة البيروقراطية.



المصدر: المرجع السابق، ص:70.

ويعد الأسلوب الثاني أفضل أسلوب للقيادة، لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد، والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة¹.

4- نموذج ريدن William J. Reddin :

لقد أكد ريدن في نمودجه -معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو- على وجهات نظر مغايرة لشبكة "بليك وموتون"، حيث وجد أن الأسلوب القيادي يعتمد على أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة الأسلوب القيادي في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة الأسلوب القيادي في إحداث التأثير الإداري أو عدمه².

كما أكد "ريدن" على أن الأسلوب القيادي الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح في غيره، وأن فاعليته ستختلف من موقف لآخر، حيث حدد "ريدن" الأساليب الأساسية الأربعة للقيادة كما يلي:

أ- **القائد المتفاني** الذي يهتم كثيراً بعمله.

ب- **القائد المرتبط** الذي يهتم بعلاقاته مع الناس.

ت- **القائد المتكامل** الذي يهتم بالعمل وبالعلاقة مع الناس في آن واحد.

ث- **القائد المنفصل** الذي لا يهتم كثيراً بعمله ولا بعلاقته مع الآخرين.

1 - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مبادئ إدارة الأعمال (الأسلوب القيادي) ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنة 2005، ص 70.

2 - سالم بن سعيد القحطاني: الأسلوب القيادي الإداري التحول نحو النموذج الأسلوب القيادي العالمي، مرجع سابق ، ص 8.

5- نموذج "روبرت هاوس":

يقوم هذا النموذج على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم¹. هذا النموذج ينظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها، ويعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد، وكذلك في مردودية وسلوك العاملين في المنظمة؛ تستند هذه النظرية إلى أن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم، فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم، وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية، مثل: حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنوي كالترقيات، أوسمة الشرف؛ لذا فإن على القائد أن يحرص على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين، وأن يشكل لديهم أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم، لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف.

حدد "هاوس" أربعة أساليب قيادية هي: القائد الموجه، القائد المشارك، القائد

المهتم بالإنجاز، والقائد الإنساني².

1 - سالم بن سعيد القحطاني: الأسلوب القيادي الإدارية التحول نحو نموذج الأسلوب القيادي العالمي ، مرجع سابق ، ص 8 .

2 - كاسر ناصر المنصور: الأسلوب القيادي ، كلية الإدارة، جامعة الموصل ، 2008 ، ص 6 .

ومن الطرح السابق للأساليب والنماذج القيادية يمكن القول أن الأساليب القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري، وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بأسلوب واحد دون غيره، فقد يتأرجح بين عدة أساليب، ومن الضروري القول أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين، أحدهما فطري كالصفات الشخصية للقائد نفسه والآخر عن طريق التعليم كالدراسة، والخبرة العملية، والخبرات الناتجة الاحتكاك بالآخرين، فإن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية، والعادات والتقاليد، والتجارب والخبرات العلمية، والقدرات العقلية، والتي تسهم في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة مردودية العمال، من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

تمهيد:

إنّ الفكرة الأساسية التي نحاول معالجتها في هذا الفصل هي أنّ نمو المؤسسة وازدهارها مرهون بالمردودية العمالية المرتفعة والمرضية، والتي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشئت من أجلها، سواء تعلق ذلك بالهدف التقليدي الذي يفرضه المنطق الاقتصادي المتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم المداخل، أو ما يتعلّق بضمان الاستمرارية والبقاء، والذي يُشكّل الأولوية الأولى في عصر المنافسة الشرسة بين المؤسسات، تحت قانون البقاء فيه للمؤسسة التي تتميز بالفعالية التنظيمية المرتفعة، ومواكبة التسارع الحاصل في شتى المجالات.

والحقيقة أن مردودية العمال لا يمكن تناولها إلا على ضوء معالجة أبعادها التفصيلية، والتي تتناول أساس المردودية الإنتاجية وفعالية الأداء، وهو ما نحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

1- صور مردودية العامل: يمكن أن تأخذ مردودية العامل عدة صور تظهر في¹:

1- **الصورة التنظيمية:** وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، حيث يمكن أن تأخذ عدة أشكال، فاحترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، حيث تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة، فالاحترام الطوعي والذاتي من قبل العاملين للهيكلية الرسمية للمؤسسة يعبر عن مردودية تنظيمية مرتفعة؛ وبتضييق زاوية النظر يمكن اعتبار العلاقات المتناسقة والإيجابية بين المصالح تجلّيا لمردودية تنظيمية عالية، وذلك باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل خاصة، وأهدافا فرعية خاصة، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه

¹ سويسي عبد الوهاب: **الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص-ص: 3-4.

الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية؛ كما تعبر مرونة الهيكلة عن مردودية تنظيمية مرتفعة، وذلك بقدرة مختلف المصالح على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

2- **الصورة الاجتماعية:** وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة أشكالاً متعددة منها: المناخ الاجتماعي في المؤسسة، من حيث طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، وأيضاً مدى المساهمة الإيجابية للنشاطات الاجتماعية للمؤسسة ضمن محيطها الحيوي، وبيئتها الاجتماعية.

3- **الصورة الاقتصادية:** وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين، والتي يكون الاهتمام فيها منصبا حول جملة من المطالب التي تنتوع ما بين: درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، وكذا المكانة السوقية للمؤسسة في القطاع الاقتصادي، بمعنى مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها، وتظهر الصورة الاقتصادية أيضاً من خلال نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، ودرجة تقبل المحيط لها.

II- **معايير قياس مردودية العامل:** إن التداخل الذي يمكن أن يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن معايير قياس مردودية العامل، قد يحدث بعض الارتباك واللبس في معرفة أوجه التداخل الدقيقة بين كثير من المصطلحات التنظيمية والاقتصادية، وعلى كل يمكن أن نحرر جملة من المعايير، نستطيع من خلالها قياس مردودية العامل، ومن بين هذه المعايير نذكر ما يلي:

1- مردودية العامل من خلال معايير الفعالية التنظيمية: توصل الباحث Campbell.P

من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدم لقياسها¹، ويمكننا الاستفادة من ذلك في تحديد أبعاد ومستويات مردودية العامل، وهذه المعايير هي:

- مردودية العامل من خلال الفعالية العامة للمؤسسة: ويمكن الحصول عليها من خلال مجموعة الآراء والأحكام والتحليلات التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين الذين هم على دراية بكل مل يرتبط بالمؤسسة ومحيطها.
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي تقاس سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، أي على مستوى الأفراد، أو على مستوى كل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛ وهذين النوعين الأخيرين يتمان عبر مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة، أو لمؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها، والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

¹ - صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد: 54، سنة 1987، ص:

- **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة، أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة، وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد، ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة، عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة، ومدى شعور أفرادها بالانتماء.
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات:** وذلك من خلال تحقيق التعاون والتنسيق، وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.**

- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول في المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق بين الأدوار وقواعد السلوك: ويعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم، والحصول على كل ماله علاقة برفع مردودية العامل.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية، والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للعاملين بالمؤسسة قصد تمكينها من صيانة بنائها الوظيفي، وانسجامها الاجتماعي والتنظيمي.
- **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- **مدى المشاركة** من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة بعملية الإنتاج.
- **برامج التكوين والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.¹

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير يمكن القول إن مردودية العامل يمكن النظر إليها من وجهات نظر متعددة، كما يتأكد أيضا القول بعدم وجود اتفاق شامل حولها، وبالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها الرابط بين نقطة الانطلاق ونقطة الوصول في معادلة وجود واستمرارية أية مؤسسة، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

2- **نسب مردودية العامل:** انطلاقا من المفهوم الواسع للمردودية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، والتي ترتبط بالمدخلات، والمعالجة من خلال

¹ - صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد: 54، سنة 1987، ص:

الوظائف المنوطة بالعاملين داخل المؤسسة، ثم المنتجات التي يشكلها هؤلاء العاملون في صورة مخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب¹، والتي تقدم لنا كل واحدة منها صورة من صور مردودية العامل على مستوى المؤسسة:

أ- **المردودية على مستوى وظيفة الإنتاج:** يمكن أن نطلق عليها الفعالية الإنتاجية، وهي تتوزع ما بين العناصر الإنتاجية الكلاسيكية الأربعة، وتتمثل في: فعالية الآلات، فعالية المواد، فعالية رأس المال، فعالية تسيير المخزون.

ب. **المردودية على مستوى وظيفة التسويق:** وتتوزع ما بين ثلاثة عناصر: الفعالية الانتاجية العامة، فعالية التسعير، فعالية التوزيع.

ج. **مردودية العامل على مستوى الوظيفة المالية:** ويمكن اختصارها في فعالية الاستثمارات، وفعالية هيكل التمويل.

د. **مردودية العامل في مجال وظيفة الموارد البشرية:** وتتمثل في:

- الفعالية الإنتاجية للعاملين، ويمكن حسابها بالمعادلة: إجمالي المخرجات ÷ عدد العاملين.

وهي تشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية.

- فعالية حركية اليد العاملة: عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين.

وتستخدم لقياس دوران العمل، وبمعادلة مشابهة يمكن قياس نسبة التغيب: عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية.

¹ - عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 111.

وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوى أو عدد النزاعات العمالية.

- فعالية التعيين: عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال.

وتشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية.

- فعالية التدريب: وتقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، وكذلك يمكن

النظر إليها من خلال زاوية الأجور بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجور.

III-العوامل المؤثرة في مردودية العامل: حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس مردودية

العامل بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة، وذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، لذلك وبناء على العوامل المؤثرة في مردودية العامل، نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس مردودية العامل.

1- العوامل المؤثرة: يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد مردودية

العامل، ولكن ليس على سبيل الحصر، حيث لخصها "محمد سعيد المصري" فيما يلي¹:

أ- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

ب-أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال، أو كثيفة العمالة.

ت-درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

ث-التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

¹ سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236.

- ج- وحدة السلطة الأمرة، والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- ح- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- خ- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية، دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- د- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية، وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- ذ- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- ر- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- ز- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- س- القدرة على تعبئة الموارد، ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- فكل هذه المتغيرات، وغيرها مما لم يتم حصره، ترتبط مع مردودية العامل بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.
- أ- صعوبات قياس مردودية العامل: لعل عدم وجود فلسفة شاملة لقياس مردودية العامل يرجع في الأساس إلى جملة من الصعوبات التي تقف عائقاً في وجه التسليم بمنطق واحد، أو تصور شامل للقياس¹، فاعتماد البعد المحاسبي في قياسها، والذي ينطلق من فكرة الربح كمعيار للمردودية، يعاني الكثير من القصور في إعطاء

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 94.

صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي، وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها، أضف إلى ذلك تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات مثل درجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، كما أن كلا من العامل البشري والعامل التنظيمي يملكان من القدرة على التأثير من يمكن أن يشكل معاملا حاسما في نتيجة المحصلة النهائية لمنظور البعد المحاسبي.

وإذا كان البعد المحاسبي يحمل ذلك القدر من التشويش، فاعتماد البعد الاقتصادي كمقياس من خلال استخدام معيار القيمة المضافة، والتي تمثل إنتاج الثروة، أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس مردودية العامل، وهذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، كما أن المعالجة الجزئية لسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل، ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل، ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس مردودية العامل¹.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان

1 - المرجع السابق، ص: 105.

التطبيق، وذلك من اعتبار أن مردودية العامل تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا، وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة. إن هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس مردودية العامل، والتي تأخذ في الاعتبار عملية التوازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. والذي نخلص إليه من خلال مجمل ما سبق هو أن عدم وجود إجماع في تفسير مردودية العامل وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها أمرا صعب المنال، فعلى سبيل المثال إن اعتبار مردودية العامل هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، يوجد تعميما كبيرا، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون مردودية العامل مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس مردودية العامل، هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية؟

كما أن مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة، ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، يجعل عملية الترجيح والقياس تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى، وبالتالي تبقى غير موضوعية.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن نجاعة قياس مردودية العامل تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية والتي تشمل المؤسسات والعاملين¹ على حد سواء.

- الإرشادات الخاصة بقياس مردودية العامل: حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة لقياس مردودية العامل، لابد من الأخذ بعين الاعتبار جملة من الإرشادات في عملية القياس²، فلا بد من تحديد الهدف من عملية القياس، وأيضا تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس، بمعنى قياس مردودية العامل هل يتم على مستوى كل المؤسسة، أو على مستوى وحدة تنظيمية، أو مستوى تنظيمي فرعي أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.

كما لا بد من تحديد مجالات قياس مردودية العامل، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية، وعليه يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها، وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، ولابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج مردودية العامل المتحصل عليها زمنيا، أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح

1 - سويسي عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص-ص: .
2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 134.

له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

IV- مداخل تقليدية في دراسة المردودية:

ركزت هذه المداخل على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية:

- الحصول على مختلف المدخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية.
- القيام بعملية المعالجة: التفاعل بين مختلف المدخلات.
- تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

1- موارد النظام: يركز هذا المدخل على عنصر المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية، ويمكن النظر لمردودية العامل من هذه الزاوية على أنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"¹. ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مجموعة من المعايير، وترتيبها في شكل هرمي²:

أ- قمة الهرم: تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن، والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

ب- وسط الهرم: المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلة عددها نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عمليا، على الرغم من أنها قد

¹ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 171.

² هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات، هيكلها، عملياتها ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 564.

ترتبط مع بعضها في الأداء، والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الاستراتيجية، وترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

ت-قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف، وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، فقياس هذه المتغيرات يكون على المدى القصير، والمثال على ذلك إنتاجية العامل، أو تكاليف الصيانة، أو الناتج التجاري للبائع.

وبصفة عامة فإن قياس مردودية العامل بالمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية حصول المؤسسة على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن مدخل موارد النظام في قياس مردودية العامل يتماشى ويشكل خاص مع المؤسسات الخدمية والاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح: كالجامعات والمستشفيات، والتي يصعب علينا قياس مردوديتها من خلال المخرجات، وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل والكفاءات البشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس مردودية العامل هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

2- مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في

المؤسسة وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على مردودية العامل من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون

عوائق تذكر، ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية)، ومن مؤشرات قياس مردودية العامل.

1- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به¹: مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات.

2- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

3- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

4- ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا، ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية، ومنه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم "Arbitrage" تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

3- مدخل الأهداف: يهتم مدخل الأهداف في قياس مردودية العامل بزواياة المخرجات،

بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى مرضى منها، كما ينطلق هذا المدخل من افتراضين أساسيين¹ مفادهما:

¹ محمد محمود الذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، 1999، الأردن، ص:37.

1- أن لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه.

2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة، ومن ثم قياس مدى النجاح في

تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول إن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن

الباحث "Etzioni"² ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

أ- أهداف اقتصادية: خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلعا وخدمات.

ب- أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي، كالمؤسسة السجن

والصحة العقلية.

ت- أهداف اجتماعية وثقافية: وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم

كالجامعات، ومراكز البحث.

V- مداخل معاصرة في دراسة مردودية العامل:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة مردودية العامل وتركيزه على

النظرة الجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد؛ لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة

من خلال المداخل التي اعتمدها إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس

مردودية العامل يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات مردودية العامل.

1- **المدخل النظامي:** برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع

الأخير من القرن العشرين، كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات

¹ صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص14.

² نفس المرجع السابق، ص15.

ودراسة الظواهر؛ وتنطلق فكرة النظام¹ من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ولدراسة مشكلة مردودية العامل حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة²:

أ- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل.

ب- العلاقات المتبادلة بين الكل (المؤسسة) وبينتها.

ت- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغييرات تسمح بالتطور والتكيف، مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة للفعالية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة³.

أ- **مجموعة النظم الفرعية المترابطة**: وعادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي)، هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.

ب- **الاختلاف**: والمقصود به التجزئة أي وجود عدة أقسام داخل المؤسسة، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة، وإلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

¹ Malarewicz.JA: **systemique et entreprises**, éd, village mondial, Paris, 2000, p19.

² Bonami, Dehennin: **management des systèmes complexes**, deboek université, bruxelles, 1993, p33.

³ Popper.J : **la dynamique des systèmes**, éd, organisation, paris, 1973, p58, 63.

ج-الكلية: ونقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموع الحسابي، وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاقد أو التآزر.

د-الأهداف: للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية:

- أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين.
- أهداف المخرجات: تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة (التنوع).
- أهداف النظام: وتتعلق بالوضعية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار.
- أهداف المنتج: وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة، الكمية، والإبداع.

هـ-المعلومات المرتدة: وتعنى المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف، وتتم من خلال اختبار النتائج، التقارير...الخ. ويمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له. والمعلومات المرتدة أو الرقابة الإيجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

و-التأثير السلبي: تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة

هيكلته للقضاء على هذا الخل، ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق، أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية، وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، أو على مستوى المعالجة.

ي-الاستقرار والتأقلم: قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية. فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة.

2- مدخل أطراف التعامل (العناصر الاستراتيجية):

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة؛ بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كمقياس للمردودية العامة أو الفردية للعاملين، والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة واستمرارها، وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

الجدول (1) يمثل أطراف التعامل مع المؤسسة.

الأطراف	الهدف
المؤرّد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عال من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
العامل	الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
المالك	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة، مع أكبر قدر من السلطة.
الدولة	الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
المجتمع	المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

المصدر اعداد الطالب

ومن هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou على أن المردودية لا ينظر إليها من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأاتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك، هذا يؤكد على أن مردودية العامل ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر لمردودية العامل من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه، لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها.

كذلك فإن تناول مردودية العامل من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها في عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة دائما، بما يؤثر على مردودية العامل، ومما يساهم في هذا التعارض الصياغة السيكولوجية السلبية للمردودية التي تهمل الأنشطة والمهام والمساهمات الفردية التي يقوم بها العمال في المؤسسة، وهذا يعتبر تجاهلا لجزء من الحقيقة التنظيمية، أضف إلى ذلك إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر، وينعكس ذلك على مردوديتها العامة، وهو ما يستلزم بالتبع تأثر المردودية الفردية للعمال.

ولمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب وظروف عمل المؤسسة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي¹:

أ- **النموذج النسبي**: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- **نموذج القوة**: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل، ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.

ت- **نموذج العدالة الاجتماعية**: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه، وبمعالجة أسباب الشكاوى تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق مردودية العامل الإيجابية.

ث- **النموذج التطوري**: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها، فعلى سبيل

1 - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص175.

المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة، وفي مرحلة لاحقة يكون العمال هم الأهم لأنهم هم الذين يضمنون الاستمرارية والبقاء، وهكذا.

3- مدخل القيم المتنافسة:

يقوم هذا المدخل في دراسة مردودية العامل على أنها ظاهرة تأخذ صوراً مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فتقييم مردودية العامل يختلف بين مدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير المالية وما إلى ذلك... ويمكن القول إن مردودية العامل أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد ورغباته، وعليه نعتبر أن مردودية العامل ظاهرة متعددة المجالات، والنسب، وأساليب التقييم كما أسلفنا في الفقرات السابقة.

وبناء على نماذج دراسة مردودية العامل السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

أ- **المجموعة الأولى:** المؤسسة/الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا والمهارة والكفاءة في العمل، أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية، والكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.

ب- **المجموعة الثانية:** المرونة/الجمود، وتمثل قيماً ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف والتغير من مرحلة إلى

أخرى، والقدرة على الإبداع؛ بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، والالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

ويمكن تقديم الجدول التالي الذي يعكس مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:

الجدول (2): خصائص مداخل القيم المتنافسة.

الخصائص	النموذج
تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط والبرامج.	الهدف الرشيد (التخطيطي)
تحقيق السيطرة والاستقرار من خلال نظم اتصال ومعلومات جيدة	العمليات الداخلية
القدرة على الحصول على الموارد والنمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.	النظام المفتوح
تنمية وتطوير المهارات الخاصة بالأفراد ورفع مستوى الرضا من خلال التكوين	العلاقات الإنسانية

المصدر اعداد الطالب

والملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة؛ فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد، لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر، وعلى سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية، وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس مردودية العامل، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة؛ والاهتمام

بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية، كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، وقلة أداء، وتدني مردودية، لذلك يمكن القول أن مردودية العامل وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

VI- المقارنة بين مداخل دراسة مردودية العامل:

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي لمردودية العامل يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، إذ تبقى السند الهام للممارسين والقائمين على التحليل التنظيمي، وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة مردودية العامل، لا بد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع، وتتمثل هذه الأسباب في العناصر التالية¹:

1- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة، والأساليب

التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج، والحجم، وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس والتقييم لمردودية العامل.

2- الاختلاف العائد إلى الباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث...).

3- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى مردودية العامل، بحيث المؤسسة

التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير القياس المتعمدة، عن

مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئية بصفة

عامة.

¹ - سويسي عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص-ص: 21-23.

4- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها، وعليه فإن قياس مردودية العامل واختيار المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في آن واحد لتقدير مردودية العامل، وهذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله باعتماد أسلوب القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت لقياس المردودية الفردية للعمال.

5- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، والتي لها مصالح معها، والتي تؤثر فيها، وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري، ليعكس لنا صورة متوازنة لمردودية العمال، آخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف.

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة مردودية العامل على الحكم بشكل أفضل على مردودية العامل تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، ومنه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة.

VII. العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل:

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي يتم فيه تحديد الوحدات التنظيمية بشكل متوازن ومنسق، وكثيرا ما تحدث الصراعات التنظيمية وعدم التعاون كنتيجة لخلل في توازن التنظيم كالتشابه في تخصصات الوحدات التنظيمية، الأمر الذي يعيق تحسين مردودية العامل.

لقد أصبح الجهد المبذول هو العامل الحاسم لتحديد مردودية العامل في ظل الأساليب القيادية المعتمدة في عملية التسيير، والتي اعتمدت النظريات الكلاسيكية في ربط القيادة بمنصب العمل الرسمي، وممارسة السلطة القانونية حسب مفهوم البيروقراطية، و جاء انتقاد تيار العلاقات الإنسانية كمدخل أساسي لموضوع الأساليب القيادية ودورها في زيادة مردودية العامل، وركزت على عامل الرضا النفسي والدوافع كمحرك أساسي للسلوك، واتضح جليا دور القيادة في زيادة أو تقليل مردودية العامل، من خلال التجاوب الإيجابي أو السلبي بين المرؤوس والرئيس، لذلك فالاهتمام توجه إلى تطوير مفهوم القيادة وأساليبها، ونقله إلى حيز التعليم والتدريب، أي كيف يمكن أن نجعل الأسلوب القيادي المنتهج من طرف مدير المؤسسة أسلوبا فعالا في زيادة مردودية العمال؟

بحيث يمكن اعتبار القيادة على أنها القدرة في التأثير على سلوكيات الأفراد وتحدد الاتجاه والأهداف وتدفع العامل إلى إحداث التغيير الإيجابي وتساعد على تحقيق مردودية العامل وبمعنى آخر فالقيادة توضح ما هو مطلوب إحداثه من تغييرات والإدارة تعمل على تنفيذها، هذا يعني تلازم الأسلوب القيادي مع مردودية العامل.

يعرف Bernard Chester السلطة¹ على: "أنها الصفة التي تلازم الاتصال أو الأمر في المؤسسة، من حيث قبوله من قبل العضو في المؤسسة أو المساهم، لأن هذا الاتصال بمساهمته تحدد ماذا يمكن أن نفعل أولاً نفعل فيما يتعلق بالمؤسسة"، ونستنتج من هذا أن للسلطة بعدين:

- البعد الأول: من يملك السلطة (الأمر) وهو الجانب الشخصي.

- والبعد الثاني: هو الجانب الموضوعي فيها (المحتوى) وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس، مع الإشارة إلى أن القرارات المتخذة يجب أن تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف، حتى يمكن الإقدام على تنفيذها والتقييد بها ومنه تتحقق مردودية العامل.

وبمزج هذين البعدين يتشكل الأسلوب القيادي الذي يضبط العلاقة بين العامل والمدير، وتتحدد كيفية واتجاه الاستجابة لهذا الأسلوب من قبل العامل؛ فالمدير بصفته قائدا داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيق ما يسميها Bernard Chester بالتعاون والتنسيق والاتصال "Corporation، communication، Coordination" انطلاقا من استخدام عناصر الإنتاج المعروفة (الأموال، المعدات، الأفراد، أساليب العمل) عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه:

- تقسيم العمل والتخصص.

- حدود السلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات.

- مردودية العامل المرجعية، والتي من خلالها تتحقق الاستمرارية.

كذلك يجب أن تتوازى السلطة مع حجم المسؤولية، ويمكن قياسها بوسائل قانونية وتنظيمية محددة إلى جانب مقاييس أخلاقية، إلى جانب ذلك تجدر الإشارة إلى أن المسؤولية لا تفرض

¹- علي ابراهيم الخضر، مرجع سبق ذكره، ص109

كما هو الشأن بالنسبة للسلطة باعتبارها واجب يلتزم به المرؤوس تجاه رئيسه وفي حالة التقاعس فإن الرئيس هو الذي يتحمل النتيجة.

والنتيجة أن توفر هذه العوامل تسمح بالوصول إلى تحديد وقياس مردودية العامل، باعتبار أن السلطة في التنظيم هي في يد العمال، ليس باعتبارهم مصدرا لاتخاذ القرار وإنما باعتبارهم يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر، وهذا ما عبر عنه Chester Bernard " بنظرية القبول"⁽²⁾.

ونجاح الأعمال القيادية للمدير تتوقف على تواجد شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة من جهة النظر الإيجابية في القابلية للتعاون، هذا يتوقف على البرامج التدريبية المقترحة من قبل المدير القائد تجاه مرؤوسيه، من خلال الإرشاد ومتابعة التنفيذ أنظمة التحفيز والفرص المتاحة، وإدراك أهمية العنصر البشري في المعادلة التنظيمية، حيث أن هذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال الآخرين، وفي هذا الإطار على المدير أن يضع ويحدد أهداف النظام و تعريف العاملين بها، وأن يضع نظام اتصال يساعد على خلق التعاون بين أطراف التنظيم، كما عليه إضفاء الحيوية على دوره في الإشراف على عملية التفاعل من خلال الجهود اللازمة لتسيير حركة النظام.

وعلى العموم فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية، وتتحدد مردوديتها على أساس الفلسفة والإطار النظري الذي يحكم الممارسة القيادية والتنظيمية فيها، وتبعاً لذلك أخذت معالجة مردودية العامل من زاوية نظرية صوراً مختلفة بحكم الاختلاف في المنطلقات والمتغيرات التي تتشكل منها المعادلة

1- جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991، ص260.

التنظيمية، كما كان النظر للفعل القيادي على أنه تقسيم للعمل، أو متغير سلوكي وممارسة اجتماعية، أو عملية تحليل للأنشطة والعلاقات والقرارات، أو على أنه نظام متداخل من الأجزاء المتفاعلة والمترابطة يؤدي إلى بلورة قيم و ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، ومنه أخذت مردودية العامل عدة صور تحت تأثير الإطار الفلسفي والنظري، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والنظامية والثقافية، وبالرغم من الاختلاف في الصور إلا أن النتيجة المقصودة هي محاولة الوقوف على نجاح وتفوق المؤسسات وبلوغ الأهداف المسطرة.

1. - مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني:

أ- **التعريف بالمؤسسة:** مصنع الآجر الأطلس من أهم المؤسسات الاقتصادية داخل مدينة بوسعادة تأسس في فيفري 1992، لتتنقل ملكيته سنة 2002 ليصبح شركة ذات مسؤولية محدودة تتكون من ثلاثة شركاء ويدير أعمالها شريكين مسيرين، برأسمال اجتماعي يقدر بـ 549.600.000 دج، حيث يتمثل نشاط المصنع أساسا في إنتاج الآجر الأحمر.

ب- **موقع المؤسسة:** تقع الشركة بالمنطقة الصناعية "طريق المعذر" بوسعادة ولاية المسيلة بمساحة إجمالية تقدر بـ 39187 م² منها مساحة مبنية تقدر بـ 10130 م² ومساحة غير مبنية تقدر بـ 29057 م².

ت - مصالح المؤسسة:

. **الهيكل التنظيمي:** تعتبر الإدارة الخلية الأساسية للمصنع، تشرف على جميع الأعمال والمهام والعمليات المنجزة من تخطيط وتسيير، ويعتبر المسيرين المسؤول الأول في الشركة، وهو ممثل الشركاء في الشركة، وله كافة الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات على جميع المستويات، وتتبع له جميع المصالح، الجدولان التاليان يوضحان توزيع العمال إجمالاً، ثم تفصيلاً (الجدول التفصيلي في الملاحق).

جدول (03): العدد الكلي للعمال.

العدد	الصنف
31	أعوان تحكم
106	أعوان تنفيذ
137	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين، مصنع الأجر الأطلس.

مصلحة المستخدمين: تتفرع إلى قسمين هما:

* **قسم المستخدمين:** تختص بتسيير ملفات المستخدمين من حيث المقررات، كما تهتم بأجور العمال وكذا العطل والمنح والتعويضات، والشؤون الاجتماعية كالضمان الاجتماعي وحوادث العمل، ويكمن دور المستشار القانوني في القضايا القانونية كالمنازعات ومراقبة تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.

* **قسم الوسائل العامة:** يعمل هذا القسم على القيام بخدمات مختلفة، يدير رئيسها 21 عاملا مقسمين حسب الاختصاص: بناء، عمال تنظيف، نادل مقهى، طباخ، وخدمات أخرى أساسية منها: التنظيم العام اليومي والمستمر، كما تهتم هذه المصلحة بالأمن والوقاية وذلك بالحفاظ على تنظيم الحراسة والأمن ليلا ونهارا.

- **مصلحة الإنتاج والصيانة:**

تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للوحدة وتنقسم إلى ثلاث وحدات:

* **وحدة الإنتاج:** ويكمن دورها في إنتاج ومتابعة المادة المنتجة (الآجر) كما ونوعا.

* **وحدة الصيانة:** وتهتم بحالة الآلات المنتجة المختلفة ، كإكتشاف خلل والقيام بالصيانة الدقيقة، والمتابعة المستمرة لها، وتتكون هذه المصلحة من ورشة تلحيم وورشة خراطة، وورشة صيانة، ويتكامل عملها في استمرار الشغل.

* **الحظيرة :** تحتوي الحظيرة على الآلات القديمة وموقف شاحنات حيث تتكون الحظيرة من: عمال الميكانيك، كهرباء السيارات، إصلاح العجلات، والتشحيم والتنظيف، وأهم دور تقوم به عموما هو المراقبة التقنية وتصليح الشاحنات والآلات المختلفة المتواجدة في المؤسسة.

- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى عدة أقسام هي:

* **قسم المالية والمحاسبة:** إن هذه المصلحة من أهم المصالح الحساسة وتلعب دورا مهما في النشاط المادي للوحدة وتوفير الظروف الملائمة من سيولة نقدية، ولها دور كبير جدا في متابعة المخطط العام للوحدة، ودور المصلحة كذلك في تسديد الأعباء المرتبطة بالوحدة.

* **قسم التسويق (التجارة):** تولى الوحدة أهمية لاستقبال الزبون والعمل على راحته من خلال توفير كل التسهيلات الممكنة له، ومن بين مهامها: إعداد الفاتورة وإعداد وصل الحمولة وتقديم تقرير شهري خاص بالمبيعات للمدير كما تتكون المصلحة من فرع شحن وفرع مبيعات.

* **مصلحة التموين:** إن مصلحة التموين هي الوسيط الأساسي بين المخزن ومصلحة المحاسبة والمالية ، ويظهر دور رئيس المصلحة في قيامه بعملية تموين المؤسسة بجميع متطلبات المصالح من قطع الغيار والمواد الأولية والتجهيزات المكتبية.

ث- **أفاق الشركة:** قامت الشركة بضخ حوالي ثلاثة مائة مليون دينار جزائري بموافقة بنك التنمية المحلية لتوسعة الشركة لرفع القدرة الإنتاجية إلى مائة بالمائة، ومن جهة أخرى تحديث المعدات والآلات والاعتماد على الآلية (الأتماتيك) مما يتطلب ويحتم على الشركة إعادة ضبط مستويات التشغيل حسب ما تتطلبه المرحلة الجديدة، إن التقنية التي تم الاعتماد عليها إيطالية ممثلة في شركة **MARCHELUZZO** التي رافقت الشركة في هذه العملية مركزين على نقل التكنولوجيا في هذا المجال إلى بلادنا، كما أن الشركة من جهة أخرى ستقوم بتوظيف حوالي عشرون إطار جديد ممثلين في مهندسين وتقنيين ساميين وتقنيين، ليتكفلوا بتسيير هذه المعدات وفقا للمقاييس الدولية، ومن جهة أخرى فإن هذا الاستثمار الذي قامت به الشركة سيحقق النتائج التالية:

* نقل التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال.

* جعل الشركة قادرة على المنافسة الوطنية وحتى الدولية.

* زيادة الإنتاج مائة بالمائة.

* تحسين النوعية.

* التقليل من تكاليف الإنتاج.

2. **المجال الزمني:** قصد تحري الدقة في جمع البيانات، والموضوعية في التحليل، فقد عمد الباحث إلى تقسيم المجال الزمني إلى فترتين تمثلان مرحلتين متساندتين، حيث خصصت المرحلة الأولى للدراسة الاستطلاعية، بينما خصصت المرحلة الثانية للتطبيق الفعلي لأدوات جمع البيانات.

أ- **المرحلة الأولى:** استدعى جمع المعلومات الأولية حول ميدان البحث تخصيص مرحلة مستقلة تم فيها الاتصال بالجهة المسؤولة عن المؤسسة محل البحث الميداني، كما تم جمع بعض المعلومات الابتدائية حول طريقة سير العمل، لتنتهي هذه المرحلة في أواخر شهر ماي 2015، حيث تم جمع معلومات أكثر تفصيلا حول الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

المرحلة الثانية: استغرقت المرحلة الثانية كل شهر أوت من سنة 2015، وتم خلالها تطبيق أدوات جمع البيانات التي تخدم أهداف البحث الحالي، وتتناسب مع مجتمع البحث الأصلي، وقد كان ذلك عبر ثلاث أدوات مختلفة لجمع البيانات الميدانية هي: الاستمارة، دليل المقابلة ، ودليل الملاحظة المباشرة

3. **المجال البشري:**

بلغ التعداد العام لمجموع عمال المؤسسة 137 عاملا، وذلك إلى غاية 2015/05/31، بعد أن كان يبلغ 164 عاملا في شهر ماي من سنة 2013.

II. المنهج المستخدم:

يتطلب إجراء أي دراسة ضرورة اختيار المنهج الملائم لدراسة المجتمع، وهو الاختيار الذي يكون محكوما عادة بطبيعة الموضوع المدروس والمجتمع الذي ندرسه.

وتماشيا مع هذه المعطيات اقتضت الحال اتباع المنهج الوصفي وقد عرفه "عمار بوحوش" على أنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية"¹، كما يعرفه "رشيد زرواتي" بأنه: طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع، وتصنيف، وترتيب، وعرض، وتحليل، وتفسير، وتعليل، وتركيب للمعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية².

ففي إطار محاولة معرفة العلاقة بين الظاهرتين التنظيميتين اللتان تدور حولهما هاتاه الدراسة من خلال استنطاق الواقع التنظيمي الميداني الإمبريقي جرى اختيار هذا المنهج لقدرته المنهجية، الوصفية والتحليلية على وصف الواقع التنظيمي، وذلك في إطار تحليل واقع الأسلوب القيادي المنتهج بالمؤسسة محل الدراسة، في علاقته بمرودية العمال.

فهذا المنهج الوصفي قد فرضه السياق المنهجي، ورسخته الأهداف النظرية للدراسة، وذلك من خلال قدرته على تجاوز ظاهر الحال، والغوص إلى أعماق الظواهر، حيث أن الغاية العلمية للمنهج الوصفي ليست مجرد الوصف الساذج للظواهر، وإنما غايته الضمنية هي التحليل المعمق بغية كشف الارتباطات العلائقية بين الظواهر ومختلف أبعادها.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 139.

² رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 187.

III. أدوات جمع البيانات.

يقول موريس انجرس: " في إطار كل تقنية من التقنيات، ينبغي بناء أداة خاصة لكل دراسة نريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة"¹.

بناء على هذا القول، وحرصاً من الباحث على الدقة في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، وتبعاً لمقتضيات المنهج المختار، لجأ الباحث إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة.

وقد كان ذلك عبر اداتان لجمع البيانات الميدانية هي: الاستمارة، دليل المقابلة الحرة.

1- الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها "إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين

بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد"²، وعرفها "رشيد زرواتي" بأنها

"مجموعة أسئلة تطرح على أفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل

والتفسير والتعليل والتركيب، للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية، كما تخدم هدف

البحث"³.

تم استعمال الاستمارة المغلقة في جمع البيانات لأنها الأنسب للموضوع، والأكثر دقة من

حيث الإجابات، كما كان للمستوى التعليمي المحدود لغالبية أفراد مجتمع البحث دور فعال في

ترجيح استعمال هذا النوع، أضف إلى ذلك كثافة العمل، وضيق الوقت المتاح.

1 - موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص: 233.

2 - معن خليل العمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 242.

3 رشيد زرواتي: المرجع السابق، ص ص 220-221.

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور بواقع 40 سؤالاً، المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية واحتوى على خمسة أسئلة، أما المحور الثاني فقد تعلق بالأسلوب القيادي السائد واحتوى على 21 سؤالاً، أما المحور الثالث فتعلق بمرودية العامل، واحتوى كذلك على 14 سؤالاً.

ونظراً لظروف خارجة عن إرادة الباحث، فقد اكتفى بعرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات والملاحظات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على مجتمع البحث.

كما اقتضت الموضوعية والدقة في الطرح إجراء مقابلة حرة غير مقننة، تمت عبر الاستعانة بدليل المقابلة الحرة الذي تضمن أسئلة متخصصة غير مغلقة تخدم أهداف الدراسة، وتساعد على تحليل العلاقات بين مختلف أبعاد الدراسة، وقد تم إجراء هذه المقابلة مع مسؤول واحد هو رئيس مصلحة المستخدمين، وسبب الاقتصار على إجراء مقابلة واحدة ينقسم إلى شقين، شق يتعلق بطبيعة المجال البشري للدراسة في حد ذاتها بتركيزه على فئة العمال، أما الشق الآخر فيتعلق بالصرامة المبالغ فيها التي يجري فيها العمل داخل المصنع، مما يحول دون الحصول على مقابلة لفترة كافية.

2- دليل المقابلة: المقابلة اداة لجمع البيانات الميدانية، وهي عبارة عن مجموع اسئلة

معدة مسبقاً تطرح على المبحوثين، غير انها تتميز بكونها مفتوحة تعطي هامشاً أكبر للحرية في الاجابة، وهي مكونة من 12 سؤال مفتوحة غير مقيدة باجابات محددة، استعملها الباحث بغية الحصول على اكبر قدر من الاجابات التي تخدم الموضوع.

IV. مجتمع البحث واسلوب اختيار مفرداته:

أ) مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو المجال البشري الذي تجري عليه الدراسة المباشرة، وهذا الاختيار يحكمه طبيعة الموضوع من حيث الإشكالية المطروحة، والفرضيات المقترحة، والأهداف المقصودة، وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة، وقد تركزت الدراسة على الفئات الفاعلة ممثلة في العمال، وذلك باعتبارهم المحدد الحقيقي لمعرفة المردودية، كما يمكن من خلال المعلومات المستقاة منهم معرفة العلاقات الترابطية الموجودة بين أبعاد الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة، وبين أبعاد مردودية العامل التفصيلية.

ينكون مجتمع البحث من جميع عمال شركة الأطلس لصناعة الآجر البالغ عددهم 135 عاملا على مختلف مستوياتهم الوظيفية (عمال تحكم ، عمل تنفيذيين).

ب) اختيار المفردات:

لان مجتمع البحث المدروس يتكون من مفردات قليلة العدد محدودة الابعاد والمجال. فان الضرورة المنهجية تتطلب اجراء اسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث .

ويعتبر اسلوب الحصر الشامل افضل اسلوب في جمع البيانات كونه يجهز الباحث ببيانات كاملة عن كافة مفردات مجتمع الدراسة ، الا انه

يحتاج الى وقت وجهد وموارد مادية وبشرية كبيرة في انجاز مهمة جمع البيانات.

و الحصر الشامل للمفردات هو "الذي يعتمد فيه على أساس شمول جميع وحدات مجتمع الدراسة أي عن طريق الحصر الشامل"¹.
ويقصد منه أيضا "جمع الحقائق بصورة منتظمة عن الناس الذين يعيشون في منطقة جغرافية وثقافية وإدارية معينة"².

لذلك فان مفردات مجتمع بحثنا تتمثل في عمال شركة الاطلس للاجور من المستويين الثاني والثالث (عمال تحكم ، عمل تنفيذيين)وعدددهم 135 عاملا (دون الاطارات)، والذين تقع عليهم نتائج الاساليب القيادية.

¹ عبد القادر زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط 3 ، الإمارات العربية المتحدة، 1980 ، ص 284

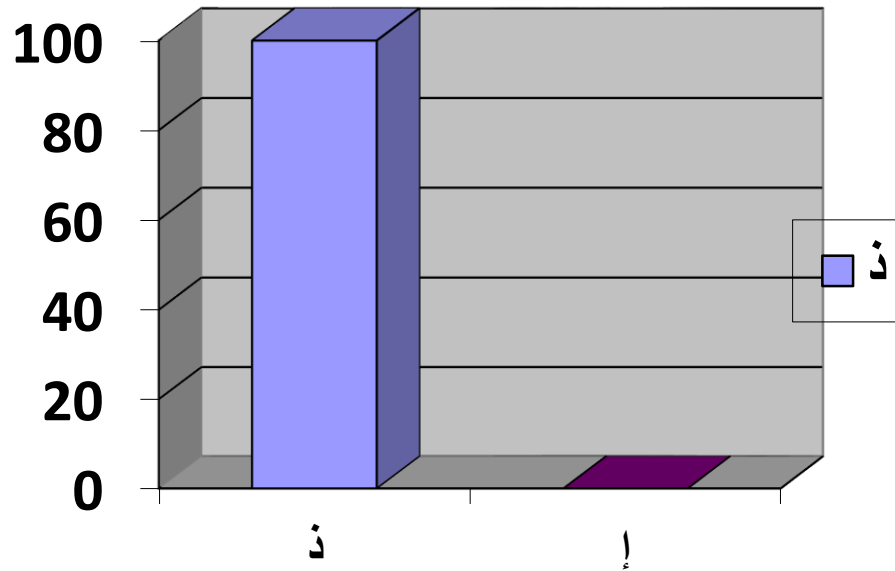
² عبد الهادي جوهرى: قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983 ، ص 216

1. عرض وتحليل خصائص المفردات:

إن الهدف من جمع البيانات العامة للمبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث، إذ تعتبر القاعدة الأساسية والمرجعية في تقسيم وتحليل محتوياتها المنتقاة ميدانياً، حيث تساعد في نفي أو إثبات فرضيات البحث، وإن المعرفة بخصائص مجتمع البحث تفيدنا في الاطلاع على المؤشرات العامة التي تخدم هدف الدراسة بشكل أو بآخر وشملت الجداول التالية:

الجدول (04) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	135	%100
انثى	0	%0

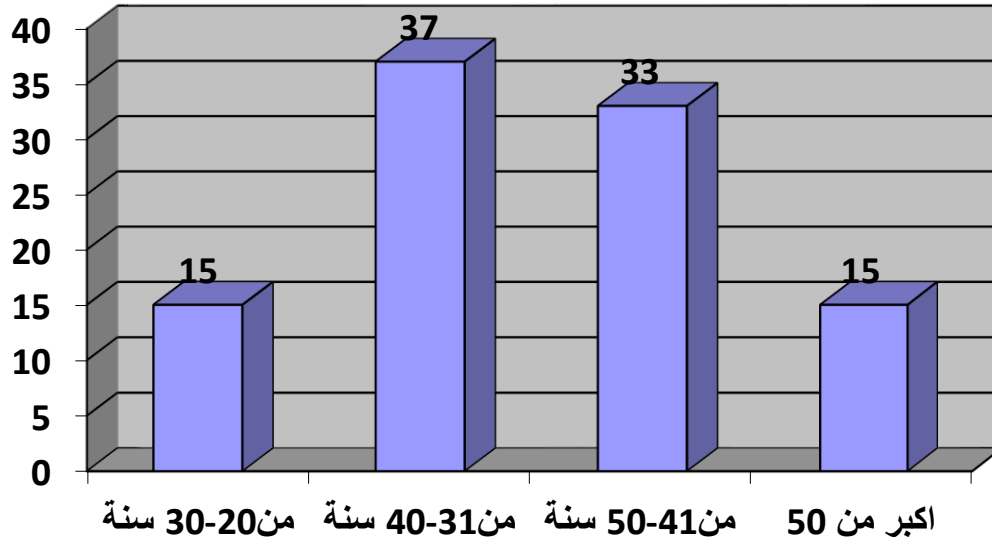


شكل (04) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الجنس.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة اعلاه ان جميع العمال هم من جنس الذكور، وأن نسبة جنس الإناث معدومة تماما بالمقارنة مع نسبة الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل الصعبة التي تتطلب جهدا عضليا، وهذا ما يتعارض مع تركيبة المرأة الفيزيولوجية، كما يرجع إلى بعد المصنع عن وسط المدينة مما يشكل صعوبة في مداومة المرأة على العمل في هذا المصنع، ضف الى ذلك قيم وتقاليد المجتمع والتي تمثل تمثلات سكان بوسعادة لعمل المرأة.

الجدول (05) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية من العينة ككل	التكرار	السن
15 %	20	30-20
37 %	50	40-31
33 %	45	50-41
15 %	20	أكبر من 51
100 %	135	المجموع



الشكل (05) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السن.

نلاحظ أن نسبة الأكبر للفئة العمرية للعمال اقتصرت على العمال التي تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة هي 37 % . ثم تليها ترتيبيا الفئة العمرية من 41-50 سنة هي 33 % . في حين أن المراتب الأخير في ترتيب الفئات العمرية للعمال فكانت % 15 لصالح الفئتين من 20-30 سنة و أكثر من 51 سنة هي 15 % .

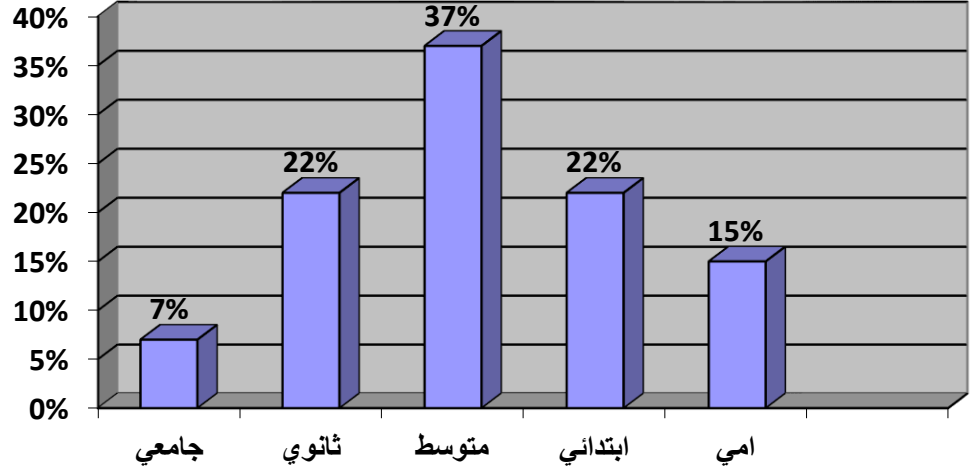
يمكننا أن نستنتج من الجدول أعلاه أن الفئات العمرية الأعلى نسبيا هي الأكثر تواجدا، ويرجع السبب إلى شيئين اثنين، أولهما مواكبة هاته الفئات لفترة افتتاح المصنع، مما سمح لها بالظفر بمناصب العمل الكثيرة التي وفرها المصنع آنذاك؛ أما الأمر الثاني فيعود إلى الاستقرار الذي عرفه المناخ التنظيمي داخل المصنع والذي يتمثل في قلة دوران العمل.

أما النسب الأخيرة في الترتيب العمري للعمال فمرجعه في الفئة العمرية الدنيا إلى انعدام التوسعة وتطوير العمل مما لم يسمح في توظيف الفئات الشابة دون الثلاثين والاحتفاظ بالوعاء العمالي الموجود و بالنسبة للفئة العمرية الأخرى والتي اقتصر على الفئات الكبيرة عمريا نسبيا فمرده إلى الية التقاعد المطبقة في المصنع المتدنية نسبيا أيضا.

ب) الجدول (06) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
07%	10	جامعي
22.22%	30	ثانوي
37.04%	50	متوسط
22.22%	30	ابتدائي

11%	15	أمي
100%	135	المجموع



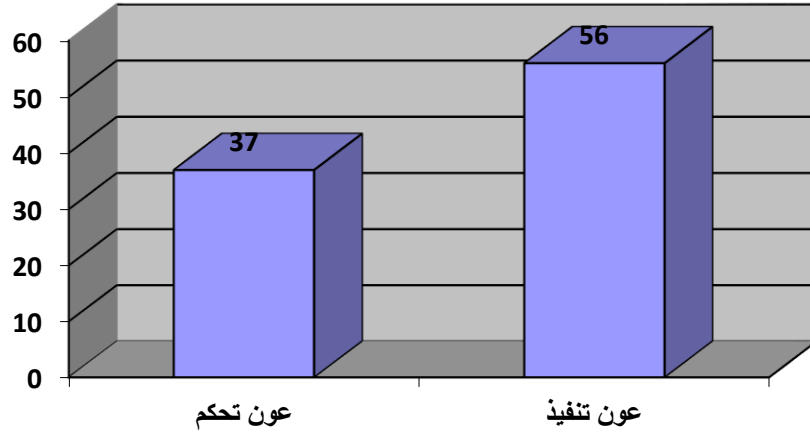
الشكل (06) يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول يتبين أن نسبة 37.04% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة والتي تمثل الأفراد ذوي المستوى التعليم المتوسط وهي تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 22.22% التي تمثل الأفراد من المستويين التعليميين الابتدائي والثانوي، تليها الافراد الاميون بنسبة 11% وآخر نسبة هي 7% نسبة المستوى التعليمي الجامعي.

هذه النتائج تدل أن المصنع يشغل نسبة كبيرة من الطبقة ذات التعليم المتوسط، وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب الجهد البدني، ولا يحتاج الى مؤهلات اكااديمية عليا.

الجدول (07) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون تحكم	60	44%
عون تنفيذ	75	56%
المجموع	135	100%



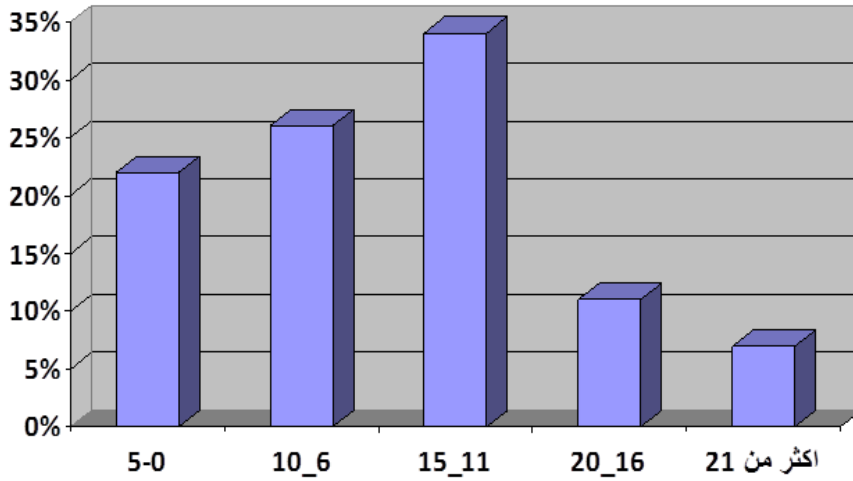
الشكل (07) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول اعلاه نلاحظ أن نسبة الاكبر 56% من العمال هم عمال تنفيذيون، ونسبة المتبقية 44% هم من العمال هم عمال تحكم.

نلاحظ ان أكبر نسبة هي للعمال من ذوي الصفة أعوان تنفيذ، وهذا راجع لطبيعة العمل الانتاجي الذي يتطلب المهن التنفيذية بشكل كبير لتغطية كمية الانتاج المطلوبة، ولا يحتاج إلى عدد كبير من المشرفين والتقنيين المؤهلين.

الجدول (08) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-2	30	22,22%
9-6	35	25,92%
13-10	45	33,33%
17-14	10	7,40%
21-18	09	6,66%
أكثر من 21	06	4,44%
المجموع	135	100%



الشكل (08) يمثل توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة خبرة مهنية عند العاملين هي 33,33% من العاملين خبرتهم المهنية من 13-10 سنة، تليها نسبة 25,92% هم من العمال الذين خبرتهم من 9-6 سنوات، ثم نسبة 22,22% من العمال خبرتهم من 5-2 سنوات، لتأتي بعدها نسب 7,40% و 6,66%

% من العمال الذين خبرتهم على التوالي 14-17 و18-21 سنة، وأخيرا نسبة 44, 4% من

العمال خبرتهم المهنية أكثر من 21 سنة. مع المتوسط الكلي للخبرة 10.28 سنة،

من خلال الجدول اعلاه، يتبين أن المصنع يعتمد على العمال القدامى الذين يتميزون بخبرة

عالية نسبيا، مما يساعد على سرعة وتيرة إنجاز الأعمال، والتي تتميز بروتينيته العالية،

وبالتالي فإنهم يوفرّون على المؤسسة تكاليف التدريب والتأهيل، كما تقلل عدد المشرفين

المباشرين المطلوب توفيرهم لإنجاز الأعمال.

كما يمكننا أن نستنتج أن هناك قلة في مستوى دوران العمل، واستقرارا في اليد العاملة، وذلك قد

يعزى إلى توفر شروط معينة تساعد على هذا الاستقرار، كما قد يرجع إلى قلة توافر فرص عمل

أخرى في حالة ترك العمل في المؤسسة.

II. تحليلات إحصائية عامة للمتغيرات:

من أجل هذا الغرض استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل سؤال من محاور أسئلة الاستمارة المتعلقة بالمتغير المستقل، وتم اعتماد كل من برنامجي Excel، SPSS في إجراء الحسابات، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث على النسب التالية -استنادا إلى ما جاء في رسالة ماجستير غير منشورة عن "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال"¹:-

* أكثر من 80% درجة عالية جدا.

* 70 - 79.9% درجة عالية.

* 60 - 69.9% درجة متوسطة.

* 50 - 59.9% درجة منخفضة.

* أقل من 50% درجة منخفضة جدا.

الجدول (09) تحليل النتائج الممثلة لإجابات المبحوثين عن الأسلوب الديمقراطي:

الدرجة	النسبة المئوية	الإجابة "نعم"	الأسلوب الديمقراطي	رقم السؤال في الاستمارة
منخفضة	55.56	75	هل يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم؟	6
منخفضة جدا	37.04	50	هل يشارك المدير مع العاملين في المناسبات الاجتماعية؟	7
منخفضة جدا	18.52	25	هل يطرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها؟	8
منخفضة جدا	22.22	30	هل يشجع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه؟	9
منخفضة جدا	25.93	35	هل هناك سهولة في الاتصال بالمدير؟	10
منخفضة جدا	29.63	40	هل يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين؟	11
منخفضة جدا	14.81	20	هل يستخدم المدير عبارات المدح والثناء مع العاملين؟	12

¹ - رائف شحادة نائف شحادة: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص: 61.

13	هل يعمل المدير على خلق جو خال من التوتر لعماله؟	35	25.93	منخفضة جدا
14	هل يكافئ المدير العاملين بشكل عادل؟	40	29.63	منخفضة جدا
15	هل يعمل المدير على حل مشاكل العاملين؟	25	18.52	منخفضة جدا
16	هل يولي المدير اهتماما بمشاكل العاملين مهما كان نوعها؟	30	22.22	منخفضة جدا
	خلاصة الإجابات عن الأسلوب الديمقراطي	60	44.44%	منخفضة جدا

يتضح من خلال إجابات العمال على الأسئلة المتعلقة بفقرة "الأسلوب الديمقراطي"، أن درجة هذا الأسلوب تراوحت ما بين منخفضة، ومنخفضة جدا.

وكانت الدرجة الكلية للأسلوب ككل منخفضة جدا، حيث بلغت 44.44%.

الجدول (10) تحليل النتائج الممثلة لإجابات المبحوثين عن الأسلوب الديكتاتوري:

رقم السؤال في الاستمارة	الأسلوب الديكتاتوري	الإجابة "نعم"	النسبة المئوية	الدرجة
17-	هل يتقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين؟	110	81.48	عالية جدا
18-	هل يعتبر المدير المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت؟	125	92.59	عالية جدا
19-	هل يتابع المدير أعمال العمال بدقة؟	95	70.37	عالية
20-	هل يتصرف المدير دون استشارة العاملين؟	135	100.00	عالية جدا
21-	هل يعتمد المدير على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين؟	130	96.30	عالية جدا
22-	هل يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها؟	125	92.59	عالية جدا
23-	هل يتولى المدير بنفسه حل المشكلات العمالية؟	100	74.07	عالية
24-	هل يعمل المدير على احتكار المعلومات لنفسه؟	90	66.67	متوسطة
25-	هل عقاب المدير للعاملين يكون على أسس شخصية؟	85	62.96	متوسطة
26-	هل يعمل المدير على حل الصراعات بين العاملين؟	75	55.56	منخفضة
27-	هل هناك طلبات لتغيير مكان العمل؟	110	81.48	عالية جدا

عالية	79.44%	107,25	خلاصة الإجابات عن الأسلوب الديكتاتوري
-------	--------	--------	---------------------------------------

يتضح من خلال إجابات العمال على الأسئلة المتعلقة بفقرة "الأسلوب الديكتاتوري"، أن درجة هذا الأسلوب قد تراوحت ما بين درجة منخفضة، ودرجة عالية جدا، غير أن الدرجة الكلية للأسلوب ككل كانت عالية، بنسبة بلغت 79.44%.

من خلال تحليل نتائج المتغير المستقل إحصائيا نستطيع أن نكتشف أن هناك تباين في اجابات المبحوثين وان الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة ميدان الدراسة هو الأسلوب الديكتاتوري، حيث كانت درجته عالية مقارنة بالأسلوب الديمقراطي الذي جاءت نسبه منخفضة جدا.

وقد توافقت هذه النسب مع الملاحظات الميدانية التي لاحظها الباحث في الواقع الامبريقي، حيث لاحظ صرامة شديدة في التعامل مع العمال، تجلت في التشديد على الانضباط، ومتابعة سيرورة العمل، وجمود وجفاف لغة التواصل المستعملة من قبل المسؤولين نحو العمال.

الجدول (11) تحليل النتائج الممثلة لإجابات المبحوثين عن المتغير التابع "مردودية العامل":

الدرجة	النسبة المئوية	الإجابة "نعم"	مردودية العامل	رقم السؤال في الاستمارة
عالية جدا	81.48	110	هل ترى أنك تؤدي عملك بالدقة والجودة الملائمة؟	20-
عالية جدا	92.59	125	هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد؟	21-
منخفضة جدا	25.93	35	هل تتاح لك جميع موارد المؤسسة لإنجاز عملك؟	22-
منخفضة جدا	44.44	60	هل تستطيع حل جميع المشاكل التي تعترضك؟	23-
منخفضة جدا	18.52	25	هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بحماس وفعالية؟	24-
منخفضة جدا	11.11	15	هل ترغب في العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإكمال إنجاز العمل؟	25-
عالية	74.07	100	هل تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليك؟	26-
منخفضة جدا	7.41	10	هل تنفذ أفكار واقتراحات العاملين من قبل الإدارة؟	27-
منخفضة جدا	37.04	50	هل تتحمل مسؤولية العمل الذي تقوم به؟	28-

متوسطة	62.96	85	هل سبق وقمت بتغيير قسم عملك؟	29-
منخفضة جدا	33.33	45	هل انت راض عن العمل الذي تقوم به؟	30-
منخفضة جدا	3.70	5	هل يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهد الذي تبذله؟	31-
عالية جدا	85.19	115	هل ترى أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج؟	32-
عالية	70.37	95	هل تشعر بالملل نتيجة العمل الذي تقوم به؟	33-
منخفضة جدا	22.22	30	هل تشعر بالتقدير والاحترام في عملك؟	34-
منخفضة جدا	29.63	40	هل يعترف المسؤولون بقدراتك في العمل؟	35-
منخفضة جدا	18.52	25	هل يرتبط عملك بالاختصاص الذي درسته؟	36-
منخفضة جدا	37.04	50	هل المهام التي تقوم بها محددة بدقة؟	37-
منخفضة جدا	44.44	60	هل يتم تشجيع العمال على تحسين إنتاجيتهم؟	38-
منخفضة جدا	11.11	15	هل تتم استشارة العمال حول سبل رفع الإنتاجية؟	39-
عالية جدا	88.89	120	هل يطلب من العمال إنهاء المهام بسرعة؟	40-
منخفضة جدا	7.41	10	هل يتم تشجيع العمال على ابتكار طرق جديدة لتحسين الانتاجية؟	41-
عالية جدا	92.59	125	هل تطورت انتاجيتك منذ التحاقك بالمؤسسة؟	42-
منخفضة جدا	29.63	40	هل تقوم الإدارة بالعمل على تحسين أداء العمال وإنتاجيتهم بمختلف الوسائل (دورات تكوينية، تحفيز مادي.... الخ)	43-
منخفضة جدا	33.33	45	هل ترى أن المسؤولين يساهمون فعلا في رفع الإنتاجية؟	44-
عالية جدا	81.48	110	هل هناك احترام للوقت في انجاز مهامكم؟	45-
عالية جدا	92.59	125	هل هناك رقابة ومتابعة للعمل بهدف تحسين الانتاجية؟	46-
عالية جدا	88.89	120	هل يتم استخدام أحدث الآلات؟	47-
عالية جدا	92.59	125	هل تستخدم أساليب إنتاجية جديدة؟	48-
منخفضة جدا	40.74	55	هل هناك نظام أجور عادل؟	49-
منخفضة جدا	48.15	65	هل تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية للعاملين؟	50-
منخفضة جدا	37.04	50	هل يتم خلق جو من الثقة والتعاون مع العاملين؟	51-
منخفضة جدا	%44.13	59;55	خلاصة الإجابات عن مردودية العامل	

يتضح من خلال إجابات العمال على الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع "مردودية العامل"، أن درجة هذا الأسلوب قد تراوحت ما بين درجة منخفضة جدا، ودرجة عالية جدا، غير أن الدرجة الكلية للمتغير التابع ككل كانت منخفضة جدا، بنسبة بلغت **44.13%**. من خلال هذه النتائج المتباينة نسبيا فإن مردودية العمال، ليست على قدر كبير من الفاعلية، وهي منخفضة جدا حسبما توحى به إجابات الباحثين من وجهة النظر التنظيمية وليس الاقتصادية.

III. تحليل بعد الأسلوب الديمقراطي في علاقته بمردودية العمال.

الجدول (12): يبين طرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها.

(%)	التكرار	
% 7.4	10	نعم
% 92.6	125	لا
% 100	135	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (7) أن النسبة الأكبر والتي تكاد تكون السائدة (92.6%) والتي تمثل (125) مبحوثاً ينفون طرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها، في حين أن مبحوثين فقط (10) من بين 135 مبحوثاً أي بنسبة (7.4%) من يرون بأن المدير يطرح أفكاره على العاملين لمناقشتها.

إن ذلك الإجماع على نفي طرح المدير أفكاره على العاملين لمناقشتها، تأكيد صريح على نمط ممارسة الإدارة لعملية اتخاذ القرار، والتي تقف عند حدود المستويات العليا، وهي ممارسة تعكس سياسة المؤسسة في تعاملها مع القرارات، وهو ما اتفق مع دراسة (صالح جيلح) في اعتماد الإدارة العليا على قوة السلطة الرسمية أكثر من الاقناع الشخصي والتي تختص بها لنفسها دون الرجوع لأفرادها العاملين، مرده غالباً إلى عاملين اثنين؛ محدودية الوقت والاعتقاد بقصور الفرد العامل، وهو ما ينعكس على مردودية هذا الأخير داخل المؤسسة، ويخلق لديه حالة من الاغتراب والشعور بالإهمال وعدم الأهمية.

الجدول(13): - تشجيع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه.

(%)	التكرار	
18,5	25	نعم
81,5	110	لا
% 100	135	المجموع

تقر البيانات الكمية الواردة في الجدول(8) أن غالبية المبحوثين (81,5%) لا يعتقدون بان المدير يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه ، في حين أن (18,5%) فقط منهم يرون عكس ذلك.

إن عدم تشجيع المدير العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه - كما يراه اغلب العاملين- ما هو إلا تجسيد لسياسة المتبعة من قبل الإدارة والتي تتسم بالانفرادية وعدم المشاركة بالأفكار، والتعامل معها غالبا ما يكون في حيز ضيق خاص ومغلق ، بعيدا عن العاملين، واعتبارهم أدوات تنفيذ لهاته الأفكار دون التواصل معهم في المراحل المتقدمة لها. وهذه الممارسة تسارع إلى خلق وضع غير مريح للعاملين، وتنزل بهم الى مستويات الشعور بعدم الأهمية، وهي خطوة سابقة في نقص المردودية للأفراد العاملين.

جدول (14) يتعلق باستجابة المبحوثين حول سهولة الاتصال بالمدير.

(%)	التكرار	
%14.82	40	نعم
%85,18	95	لا
% 100	135	المجموع

تقر البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه بأن اغلب المبحوثين لا يجدون سهولة في الاتصال بالمدير، حيث بلغت نسبتهم 85.18 %، في حين لا يجد باقي العاملين والمقدرة نسبتهم بـ 14,82 % صعوبة في الاتصال به.

الاتصال بالمدير، أو فتح قنوات للتواصل مع الإدارة العليا، مؤشرات على سلاسة انسياب المعلومات من وإلى القمة، وهي من أكثر مميزات الأسلوب الديمقراطي في القيادة، وهي دلالة أيضا على سهولة الوصول إلى قمة الإدارة، في حين أن الواقع الإمبريقي لمجتمع الدراسة المختارة يوضح وجود صعوبة في الاتصال بالمدير، ومرد ذلك وجود حواجز ومعوقات بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو ما يعطي انطبعا بوجود قطيعة بين الإدارة والأفراد، تعود في اغلب الحالات إلى ممارسات وسياسات أنتجت الطبيعة الإدارية للمؤسسة، والتي يراها الأفراد العاملون على أنها إهمال من قبل الإدارة لوجودهم داخل المؤسسة واعتبارهم مكونات للمستويات الدنيا، فالنظرة الفوقية تنتج نوعا من الانعزالية والانطواء وتزيد من المشاعر الناقمة على المؤسسة تتجلى على العموم في نقص الالتزام والأداء والإبداع، وهو ما يؤثر بشكل مباشر وسلبي على مردودية العامل.

الجدول (15) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين مرونة المدير في تعامله مع الموظفين، وقدرتهم على حل جميع المشاكل التي تعترضهم.

المجموع		لا		نعم		مرونة / تحكم
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
44,44	60	66.67	40	33.33	20	نعم
55,56	75	33.33	25	66.67	50	لا
100	135	49.15	65	51.85	70	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55,56% من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين أجابوا بعدم وجود مرونة مقابل 44,44% يرون عكس ذلك أي وجود مرونة من طرف المدير، وان

الجدول اسفر عن وجود نسبة 51,85% من العاملين قادرين على حل جميع مشاكلهم مقابل ما نسبته 49,15% يصرحون بعدم قدرتهم على حلها.

اسفرت النتائج عن وجود وجهات نظر متقاربة في رؤيتها لمرونة المدير في تعامله مع العاملين، مع سيطرة التيار النافي لها، وهذا يعود لعدم احساس العاملين بهاته المرونة واعتبار ان الاساليب المتبعة من طرف المدير ديكتاتورية تسلطية عكست بذاتها هاته النسبة.

والممتنع لنتائج التحليل العمودي للجدول، يلاحظ تقريبا كبيرا في وجهات نظر العاملين حول قدرتهم على حل مشاكلهم، راجع إلى سهولة المهام من جهة، وإلى العلاقات الاجتماعية التي كونها العمال فيما بينهم نتيجة لطول فترة عملهم بالمؤسسة، مما خلق نوعا من انتقال الخبرة أفقيا بينهم من جهة أخرى. اذ لا توجد علاقة بين مرونة المدير في تعامله مع الموظفين وقدرتهم على حل المشاكل.

الجدول(16) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين استخدام المدير عبارات المدح والثناء مع العاملين، ورضاهم عن العمل الذي يقومون به.

المجموع		لا		نعم		المدح الرضا والثناء
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
26,14	40	50	20	50	20	نعم
73,86	95	68.42	65	31.58	30	لا
100	135	62.96	85	37.04	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 73,86% من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين أجابوا بأن لا يستخدم عبارات المدح والثناء، مقابل 26,14% يرون ذلك، وان 62,96% لا يشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به، مقابل 37,04% ممن يرون ذلك .

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود تناسب طردي ما بين استعمال المدير لعبارات المدح والثناء، وبين الشعور بالرضا عن العمل من طرف العاملين، وهذا يمكن إرجاعه إلى

التحفيز المعنوي، فالمدح والثناء يبعثان في العمال شعورا بأهميتهم عند الإدارة، واحترامها لهم، وهو ما يعتبر حافزا معنويا يدفعهم إلى زيادة الأداء، كتعبير منهم عن رد الجميل، ومقابلة الاحترام بالاحترام، وهو ما يساهم في رفع المردودية، ولقد أثبت الواقع الإمبريقي صحة هذا الطرح ولكن بصورة عكسية، حيث ارتبط عدم الرضا بغياب المدح والثناء.

الجدول (17): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين إن كان المدير يكافئ العاملين بشكل عادل، وما إن كان الأجر يتناسب مع الجهد.

المجموع		لا		نعم		المكافأة الأجر
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
44,44	60	29,63	40	14,81	20	نعم
55,55	75	37,03	50	18,51	25	لا
100	135	66,67	90	33,33	45	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55,55% من إجمالي العاملين بالمؤسسة يرون أن المدير لا يكافئ العاملين بشكل عادل، مقابل 44.44% من يرون ان المدير يكافؤهم بشكل عادل. وان هناك نسبة 66,67 % من العمال لا يرون أن الأجر يتناسب مع الجهد، في حين ان 33,33% منهم يرون عكس ذلك.

ونستنتج أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين وجود عدالة في التعامل مع العمال من طرف الإدارة كم خلال المكافأة المقابلة للجهد المبذول. فالعدالة عموما تحقق نوع من الرضا الوظيفي لديهم، وان عدم وجود هذا الرضا الوظيفي لدى العمال لا يخدم مردوديتهم داخل المؤسسة، وهذا ما ينعكس سلبا على مردودية العمال.

الجدول(18): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين إن كان المدير يولي اهتماما بمشاكل العاملين، وما إن كانت الإدارة تقوم بالعمل على تحسين أداء العمال وإنتاجيتهم بمختلف الوسائل.

المجموع		لا		نعم		الاهتمام الاداء
		%	التكرار	%	التكرار	
33,33	45	22.22	10	77.78	35	نعم
66,67	90	83.33	15	16.67	75	لا
100	135	18.52	25	81.48	110	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 66,67 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين لا يشعرون باهتمام المدير بمشاكلهم، مقابل 33.33 % لا يرون ذلك، وأن ما نسبته 81,48 % من العمال لا يرون أن الإدارة تعمل على تحسين الأداء والإنتاجية، مقابل 18,52% يرون عكس ذلك.

وبحسب النتائج فإنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية ما بين اهتمام المدير بمشاكل العاملين، وبين شعور هؤلاء بأن الإدارة تقوم بالعمل على تحسين أداء العمال وإنتاجيتهم بمختلف الوسائل.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أن إبداء المدير اهتمامه بمشاكل العاملين يعتبر محفزا معنويا للعمال يدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم -كما أشرنا في الصفحات السابقة-، غير أن الواقع الإمبريقي دل على غياب هذه الثقافة لدى الإدارة، مما يكرس المنطلقات التaylorية الجامدة التي تهمل الجانب المعنوي في التحفيز للعمال، وهي الثقافة السائدة في المؤسسة مجال الدراسة.

الجدول(19) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين رؤية العمال لعدالة مكافأة المدير لهم، وتطور إنتاجيتهم.

المجموع		عدم تطور الإنتاجية		تطور الإنتاجية		العدالة الانتاجية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
33,33	45	7,40	10	25,92	35	نعم
66,66	90	11,11	15	55,55	75	لا
100	135	18,52	25	81,48	110	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 66.66 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين لا

يشعرون بالعدالة في المكافأة، وان 33,33 % يعتقدون بوجود العدالة، وان الجدول بين وجود

81,48 % من العمال تطورت نتاجيتهم مقابل 18,52 %.

ونستطيع من خلال هذه النتائج نستنتج دلالة إحصائية في اتجاهها السلبي، إذ أنه رغم أن جل العاملين بالمصنع لا يشعرون بالعدالة في المكافأة إلا أن ذلك لم يؤثر على تطور إنتاجيتهم، وسبب ذلك يرجع إلى صرامة الإدارة مع العمال في تطبيق القوانين، وما يترتب عن هذه الصرامة من انضباط وخوفا من الجزاء وهو ما يميز القطاع الخاص عموما.

الجدول(20) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين المرونة في التعامل مع الموظفين، وتشجيع العمال في العمل.

المجموع		لا		نعم		المرونة تشجيع العمال
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
25,92	35	7,40	10	18,52	25	نعم
74,07	100	74,07	100	00	0	لا
100	135	81,48	110	18,52	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 74,07% من إجمالي العاملين يرون أنه لا يوجد هناك تشجيعا للعمال، مقابل 25,92% ممن يرون وجوده. وان 81.48% لا يشعرون بالمرونة من قبل الإدارة في التعامل معهم، في حين ان 18,52% يؤكدون وجودها.

وبحسب النتائج فإنه توجد علاقة إحصائية موجبة ما بين شعور العمال بوجود مرونة في التعامل مع العمال وبين شعورهم بتشجيع المسؤولين لهم.

تدل النتائج السابقة على وجود ارتباط ما بين شعور العمال بوجود مرونة في التعامل مع العمال، وبين شعورهم بتشجيع المسؤولين لهم، وقد كان هذا الشعور سلبيا، فالعلاقة ينقصها التحفيز الإيجابي المباشر، حيث أن العمال يشعرون بالاحترام (كما أسلفنا في تفسير نتائج جدول سابق)، ولكنهم لا يحسون بالتشجيع من طرف المسؤولين، وهو تأكيد للرؤية التي أرسيتها المنطلقات التaylorية، والتي أصبحت منهاجا لـ المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص الجزائري.

الجدول (21) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين تشجيع المدير للعاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل، وما إن كانت الإدارة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

المجموع		لا		نعم		الروح المعنوية إبداء الرأي في التخطيط للعمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
18,51	25	80	20	20	5	نعم
81,48	110	81.82	90	18.18	20	لا
100	135	81.48	110	18.52	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 81.48% من إجمالي العاملين يرون أن التشجيع على

إبداء الرأي في التخطيط للعمل غير موجود في المصنع. وهو ما ينفيه 18,52% منهم، وان

81.82% لا يعتقدون بارتفاع روحهم المعنوية داخل مكان العمل وهو ما يراه 18,52%

منهم. يرون أن التشجيع على إبداء الرأي في التخطيط للعمل غير موجود في المصنع.

وهو ما اثبته ميدانا علم الاجتماع وعلم النفس اللذان يقران بان اهمية اشراك العمل في ابداء الرأي والمشورة يؤدي دائما الى نتائج ايجابية للعاملين والعمل، فالإنسان بدوره يسعى الى اثبات وتحقيق وجوده وهو ما يسهم في رفع معنوياته وتحقيق اعلى درجات الفعالية والمردودية الانتاجية، في حين وبالمقابل فان غياب اشراك العامل وإهماله_ وهو حال المؤسسات الخاصة_ يؤدي دائما الى انخفاض مستوى ادائه وانكفائه عن الابداع والمبادرة نحو الانطواء والاعتزاب والعزوف عن الابداع. وهو ما يؤكد العلاقة الموجبة بين التشجيع على ابداء الرأي ورفع الروح المعنوية للعاملين داخل المصنع.

جدول (22) يتعلق باستجابة المبحوثين حول السؤال: توفر المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة للعمال.

(%)	التكرار	
66,66%	90	نعم
33,34%	45	لا
100%	135	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن ثلثي المبحوثين (66,66%) تتوفر لديهم المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليهم، وما نسبته (33,34%) منهم يعتقد بعدم توفرها.

إن توفر المعلومات حول المهام والوظائف والأدوار هو أحد أهم مفاتيح تحقيق المردودية المرتفعة، وهو ما تسعى الإدارة لتحقيقه وتعمل على فعاليته، وتحاول الإدارة جاهدة مسخرة كامل طاقاتها في ذلك، غير أن العاملين الذين لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية حول مهامهم، يرجع إلى عاملين أساسيين: غموض الدور نتيجة تضارب مصالح الأفراد مع مصالح المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمطالب الإدارة بزيادة الانتاج في فصول العمل الذروة، دون التحفيز الملائم، وكذا تدرج الرسالة الاتصالية عبر مستويات متعددة قبل وصولها للعامل. ولان عدم الفهم

والاستيعاب والإلمام بالمعلومة يخلق دائما حالة من الانكفاء والانعزال، تترجم بنقص الأداء وتدني المردودية.

وعلى العموم فإن هذه النتائج الإمبريقية وإن كانت تشير إلى معرفة العمال بمهامهم- إلا أنها لا تعطي مؤشرا قويا على ارتفاع المردودية، ذلك أن هذه المعرفة ترجع إلى بساطة المهام، وطول الخبرة المهنية لأغلب أفراد العينة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطي وبين مردودية العامل."

إن استجابة مفردات مجتمع الدراسة حول إشراك المدير للعمال في ابداء الراي في التخطيط للعمل داخل المؤسسة أبان بأنه لا توجد مشاركة للعاملين، وهذا ما مثله الجدول 22، حيث صرح 81,48 % من إجمالي المبحوثين أنهم لا يشاركون في ابداء الرأي، وأن ذلك الإجماع على نفي المشاركة تأكيد صريح على نمط الممارسة السلطوية السائدة، وهو ما ينعكس على مردودية العمال، ويخلق لديهم شعورا بالإهمال وعدم الأهمية.

و هو ما ينسحب على استجابة مفردات مجتمع الدراسة حول طرح المدير أفكاره على العاملين، وتشجيعهم على المناقشة، و يقرون بأن المدير لا يطرح أفكاره على العاملين للمناقشة، واعتبارهم أدوات تنفيذ لهذه الأفكار فقط، وهذه الممارسة تجعلهم يشعرون بنقص الولاء والالتزام الوظيفي للعاملين، ومن ثم نقص الأداء، مما يقلل من مردوديته، فسعي المدير لتطبيق تعليماته بحذافيرها يعد سمة للأسلوب الديكتاتوري لممارسة السلطة التي تعمل على إلزام الافراد بالقرارات العليا وتطبيقها، ما يعكس لديهم حالة من الخنوع والخضوع وتقهر الحالة المعنوية لهم، والذي ينجر عليه لاحقا ضعف في الأداء، ونقص في الرضا، بمعنى قلة المردودية وتدنيها.

من خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في خدمة التكيف والانسجام، وزيادة الرضا، مما يساعد على رفع مردودية العمال، على أن تكون قرارات موضوعية، وعلى درجة عالية من القبول، في إطار علاقات اجتماعية متينة ومتبادلة، وهذا ما يعتبر أكثر مميزات لأسلوب القيادة الديمقراطي، والذي تفتقر إليه الممارسة السلطوية في المؤسسة ميدان الدراسة.

ومن خلال استجابة مفردات مجتمع الدراسة حول وجود سهولة في الاتصال بالمدير، حيث صرح أغلب المبحوثين بنسبة 85.18% أنهم يجدون صعوبة في الاتصال بالمدير، في حين أن نسبة 14.81% من العاملين لا يجدون صعوبة في الاتصال به، أي أنه لا توجد قنوات اتصال مفتوحة مع الإدارة، وهو ما يعطي انطبعا بوجود قطيعة، والذي ينظر إليه العمال على أنه إهمال من قبل الإدارة نحو وجودهم داخل المؤسسة، واعتبارهم مكونات للمستويات الدنيا، وهو ما يؤدي بالعمال إلى الانعزال والانطواء، والذي يجر إلى نقص الأداء، وقلة الإبداع، وتدني المردودية.

أما بخصوص استجابة مفردات مجتمع الدراسة حول توفر المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة للعمال، فقد دلت النتائج أن ثلثي المبحوثين بنسبة 66.67% تتوفر لديهم معرفة كاملة بالمهام الموكلة إليهم، وهو ما يعتبر الهدف الأساسي من العملية الاتصالية الذي تسعى الإدارة لتحقيقه، وتعمل على فعاليته، وهدفه زيادة الإنتاج فقط دون تقديم التحفيز الملائم، والذي يؤدي إلى تدني المردودية، بسبب إهماله للتحفيز المعنوي والمادي للعمال؛ وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات التي يحددها نسق الاتصال الفعال. ومنه يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

IV. تحليل بعد الأسلوب الديكتاتوري في علاقته بمردودية العمال.

الجدول (23): سعي المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.

(%)	التكرار	
100	135	نعم
00	00	لا
% 100	135	المجموع

يوضح الجدول (24) أن كل المبحوثين (100%) يرون في أن المدير يسعى لتحقيق تعليماته بحذافيرها.

إن سعي المدير إلى تحقيق تعليماته بحذافيرها، يعد السمة الأساس لنمط السلطة الديكتاتورية، التي تعمل على اتخاذ القرار بانفرادية، دون مشاركة أو تقبل آراء مساهمة، وهي في ذات الوقت تسعى إلى تحقيق تعليماتها من طرف العاملين، بكل جوانبه وحذافيره. وهذا النوع من الممارسة لا يسمح إلا بالتزام الأفراد بالقرارات العليا وتطبيقها. ما يعكس لدى هؤلاء الأفراد حالة من الخضوع وتقهر الحالة النفسية والمعنوية لهم، ما يتمثل لاحقا في ضعف أداءهم والتزامهم.

جدول (24): يمثل استجابة المبحوثين لسؤال: هل يتصرف المدير دون استشارة العاملين؟

(%)	التكرار	
85,18	115	نعم
14.82	20	لا
% 100	135	المجموع

الجدول (25) يبين أن ما نسبته (85,18%) يرون المدير يتصرف دون استشارة العاملين، في حين لا يرى (14,82%) ذلك.

تعد هذه السمة كما التي قبلها، من أهم مميزات الأسلوب الديكتاتوري، الذي يعمل على اتخاذ القرار بانفرادية، دون مشاركة أو تقبل آراء مساهمة.

الجدول (25) : توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين رؤيتهم عقاب المدير للعاملين يكون على أسس شخصية وتأديتهم للعمل بالدقة والجودة الملائمة.

المجموع		لا		نعم		تأدية العمل بدقة. عقاب أسس شخصية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
55,55	75	33,33	25	66,67	50	نعم
44,44	60	66,67	40	33,33	20	لا
100	135	49,15	65	51,85	70	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 55,55% من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين يرون عقاب المدير للعاملين يكون على أسس شخصية، مقابل 44,44% ، وان ما نسبته 51,85 يرون انفسهم يؤدون العمل بدقة والجودة الملائمة، وهو ما لم يرى به 49,15% منهم .

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج وجود نوع من عدم الرضا الوظيفي لدى العمال لا يخدم مردوديتهم داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى برودة العلاقات الاجتماعية بين العمال وبين المشرفين بسبب الأسلوب الديكتاتوري للسلطة داخل المؤسسة.

الجدول (26): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين طلبات تغيير مكان العمل، وتغيير العمال الفعلي لمكان العمل.

المجموع		غير		لم يغير		غيرت قسم العمل طلبت تغيير مكان العمل.
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
66,66	90	16.67	15	83.33	75	نعم
33,33	45	22.22	10	77.78	35	لا
100	135	18.52	25	81.48	110	المجموع

-نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 66,66 % من إجمالي العاملين بالمؤسسة الذين طلبوا

تغيير مكان العمل، في حين لم يطلب 33,33 % ذلك، وان 81,48 % لم يغير قسم العمل وان من غير قسم عمله يمثل فقط 18,52 %.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل مفردات مجتمع الدراسة قدموا طلبات لتغيير مكان العمل، إلا أنهم لم يتلقوا إجابات إيجابية، ولا يعني ذلك أنهم تلقوا ردا من الإدارة، بل يمكن ألا تكون طلباتهم قد درست أصلا، وهذه النتيجة تكرر الأسلوب الديكتاتورية السائد في المؤسسة.

الجدول (27): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين اعتبار المدير المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت، وما إن كان المسؤولون يساهمون فعلا في رفع الإنتاجية.

المجموع		لا		نعم		رفع الإنتاجية المناقشة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
74,07	100	80	80	20	20	نعم
25.92	35	71.43	25	28.57	10	لا
100	27	77.78	105	22.22	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 74,07 % من إجمالي العاملين يرون أن المسؤولين لا يساهمون في رفع الإنتاجية، مقابل 25.92 % ، وأن 77,78% يرى ان المدير يعتبر المناقشة تضييعا للوقت، في مقابل 22,22%، لا يرى ذلك.

إن الممارسة السلطوية القائمة على الديكتاتورية والانفراد باتخاذ القرارات هي سمة مميزة لهذه المؤسسة، كما هو الحال في جل مؤسسات القطاع الخاص الجزائري، وذلك لأسباب موضوعية أحيانا، مثل وجود معايير محددة صناعيا في الإنتاج، ووجوب تحقيق إنتاجية معيارية مجدية اقتصاديا؛ كما قد تتدخل في بعض الأحيان الأخرى الرواسب الثقافية والسوسولوجية المميزة للمجتمع الجزائري.

الجدول (28): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين سعي المدير لفرض التعليمات، وبين خلق جو من الثقة والتعاون مع العاملين.

المجموع		لا		نعم		التعاون فرض التعليمات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
22,22	30	33.33	10	66.67	20	نعم
77,78	105	28.57	30	71.43	75	لا
100	135	29.63	40	70.37	95	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 77,78% من إجمالي العاملين بالمؤسسة يرون أن هناك تعاونا بين العمال، الامر الذي لا يراه 22,22% منهم . وأن 70,73 من العمل المبحوثين يعتقدون بسعي المدير لفرض التعليمات، بخلاف 29,63 ممن لا يرون ذلك.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أنه رغم أن جل مفردات مجتمع الدراسة يشعرون بالديكتاتورية في الممارسة السلطوية، نتيجة إصرار الإدارة على فرض التعليمات والقرارات على العمال، ولكن ذلك لا يؤثر على روح التعاون بين العمال، ويعني ذلك أنه ليس بالضرورة دليلا على وجود ترابط بين المتغيرين، إذ ان الاسقاط الممارس للاساليب القيادية يكون عموديا بين

الرئيس والمرؤوس، في حين ان العلاقة التعاونية هي علاقة افقية غالبا بين العمال لا تتأثر بالاساليب القيادية كتأثرها بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الافراد، والتي تسبب الشعور بروح التعاون بين العمال؛ والتي لا تتأثر بنمط الممارسة السلطوية السائدة، نتيجة إشتراكهم في نفس الظروف التنظيمية

جدول (29): حول استجابة المبحوثين حول السؤال: متابعة المدير عمل العاملين.

(%)	التكرار	
81,48 %	110	نعم
18,52 %	25	لا
100 %	135	المجموع

يعتقد بناءً على البيانات الكمية للجدول أعلاه اغلب المبحوثين بنسبة (81,48%) أن المدير يتابع عملهم ، في حين النسبة الأقل (18,52%) لا يعتقدون ذلك.

متابعة المدير عمل الأفراد شخصياً أو من خلال مشرفيه، تأصيل ثابت في مهام المدير، حيث تسعى التنظيمات وفق هذا الأسلوب القيادي إلى ايلائها الجانب الأهم من العمليات الإدارية، للوقوف على التنفيذ السليم والصحيح لأهدافها، وهذا ما أكدته هذه الدراسة الميدانية حيث كانت النسبة الأكبر من العاملين يعتقدون ذلك.

جدول (30): يتعلق بسؤال المبحوثين حول وجود رقابة ومتابعة للعمل بهدف تحسين الانتاجية.

(%)	التكرار	
55,55%	75	نعم
44,45%	60	لا
100%	135	المجموع

ترى -انطلاق من الجدول أعلاه-الأغلبية الطفيفة (55,55%) أن للرقابة والمتابعة دورا في زيادة معدلات المردودية. وهو ما لا يعتقد به (44,45%)منهم.

إن رفع مستوى المردودية يتوقف على عوامل كثيرة ومتعددة، والرقابة جزء منها، حيث اختلف الباحثون في حصرها، فحين ترى نظرية الإدارة العلمية الرقابة الصارمة تحقق المردودية الجيدة، ترى نظرية العلاقات الإنسانية الرقابة الذاتية هي من تحقق ذلك، ويبقى الثابت تأصل الرقابة كعملية إدارية من بين العوامل التي تحقق تحسين المردودية.

واختلاف المبحوثين في نسبهم حول الرقابة مرده سوسيولوجيا، تباين الاعتقاد بكفاية الرقابة في تحقيق مستوى مرتفع للمردودية وعدم كفايتها، دون الاختلاف في أهميتها.

الجدول(31) : توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين تقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين، وشعور العمال بالملل.

المجموع		لا		نعم		الملل التقيد بحرفية القوانين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
62.96	85	35.29	30	64.71	55	نعم
37.03	50	50	25	50	25	لا
100	135	40.74	55	59.26	80	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 62,96 % يشعرون بالملل في العمل، وهو ما لا يراه 37.03، وان 59,26 يرون أن المدير يتقيد بحرفية الأنظمة والقوانين ، مقابل 40,74% من المبحوثين لا يرون ذلك.

ونستطيع من خلال هذه النتائج أن نستنتج أن العمال يشعرون بالملل في العمل بسبب تقيد المدير بحرفية الأنظمة والقوانين المفروضة عليهم؛ وهذا التصرف من المدير تدعمه النظريات الكلاسيكية، وتوليه أهمية كبيرة، خاصة في الشق المتعلق بالرقابة الموجهة نحو الإنتاج، وهو ما تركز عليه المؤسسات في القطاع الخاص.

الجدول (32): توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب العلاقة بين متابعة المدير للعمل، وتشجيع العمال على تحسين الإنتاجية.

المجموع		لا		نعم		وجود تشجيع متابعة المدير للعمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
62.96	85	5.88	5	94.12	80	نعم
37,03	50	20.00	10	80.00	40	لا
100	135	11.11	15	88.89	120	المجموع

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك 62,96 % يعتقدون أن هناك تشجيعا للعمال على تحسين الإنتاجية، عكس 37,03 ممن لا يرون ذلك، وان 88.89% من العاملين يرون ان المدير يتابع العمل بخلاف 11,11% لا يعتقد بمتابعة المدير للعمل.

تدل النتائج السابقة على قناعة العمال بضرورة وجود المتابعة في ظل جو من الاحترام والثقة حتى يكون هناك ارتفاع في الإنتاج، الامر الذي أخذت به جل المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص الجزائري.

جدول (33): حول استجابة المبحوثين للسؤال حول إن كانت الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج.

(%)	التكرار	
77,77 %	105	نعم
22,23 %	30	لا
100 %	135	المجموع

من البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته (77.77%) أي أكثر من ثلاث أرباع الباحثين يعتقدون بأن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج، في حين أن (22.23%) لا يعتقدون ذلك.

إن الأجر أو التحصيل المادي من الجهد المبذول، هو حافز للعامل يتحكم في أدائه وولائه تجاه التنظيم، وهو خاضع لعدة اعتبارات ومعايير تسهم في تحديده، كما أنه محل التفاوض بين العامل والمؤسسة، ويعتبر العامل الأساسي في أغلب الخصومات والصراعات. ولأن العامل حين يؤدي عمله يتوقع تقديراً وتحفيزاً مادياً من قبل التنظيم، يختلف الأفراد في وجهات نظرهم حول مدى إشباع التنظيم لرغباتهم المادية.

والمؤسسة محل الدراسة مؤسسة خاصة، أنشئت لتحقيق أهداف خاصة، على رأسها الربح المادي، الذي يطغى على الأهداف الأخرى، من هذا المنطلق يرى أغلب الباحثين أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج، في حين النسبة الأقل ترى غير ذلك. وعلى العموم نستطيع -عبر استقراء نتائج هذا المؤشر- أن هناك عدم رضا عن الأجر الممنوح مقابل الجهد المبذول، وهو ما من شأنه أن يقلل من مردودية العمال.

جدول (34): يتعلق باستجابة الباحثين حول استخدام أحدث الآلات.

(%)	التكرار	
81,48 %	110	نعم
18,52 %	25	لا
100 %	135	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين (81,48%) يؤكدون استخدام أحدث الآلات في العملية الإنتاجية، في حين لا يعتقد (18,52%) منهم ذلك.

والحقيقة المؤكدة إمبريقيا توضح أن هناك مخططا استراتيجيا يجري العمل بمقتضاه، يهدف إلى رفع الإنتاجية عن طريق مكثنة العمليات، وتحديث التجهيزات، حيث أظهرت الملاحظة الميدانية، وكذا المقابلة الشفهية أن هناك -بالفعل- وتيرة نشطة في تحقيق هذا المسعى، خاصة بعد استيراد آليات جديدة من خارج التراب الوطني، مما يسمح بزيادة الإنتاجية، وتقليل اليد العاملة البسيطة.

فهذا المسعى الذي تباشره إدارة المؤسسة من شأنه أن يغرس في نفوس العمال البسطاء شعورا بعدم أهميتهم عند الإدارة، ويجعلهم غير آمنين على مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة، مما يجعلهم غير قادرين على تحسين مردوديتهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

"هناك علاقة بين أسلوب القيادة الديكتاتوري وبين مردودية العامل"

إن استجابة مفردات مجتمع الدراسة الواردة توضح أن أغلب المبحوثين بنسبة 88,89% يقرون

بأن المدير يتابع عملهم، وفسر ذلك بأن متابعة المدير الشخصية لعمل الأفراد، أو من خلال

المشرفين، تأصيل ثابت لمهام المدير القائمة على التaylorية، لأن الرقابة تعتبر من بين أهم

عمليات المستويات العليا، والتي تهدف إلى الوقوف على التنفيذ السليم والصحيح لأهداف

التنظيم، لذلك كان واضحا من خلال إقرار المبحوثين بأن الرقابة والمتابعة موجودة.

كما كانت استجابة المبحوثين حول رأيهم فيما إن كان الأجر أقل من الجهد المبذول، بحيث

كانت نسبة 77.78% يقرون بأن الأجر غير عادل، وهو أقل من الجهد المبذول، وهذا ما يراه

العمال نقصا في التحفيز، مما ينعكس سلبا على مردوديتهم، لأن العامل حين يؤدي عمله يتوقع

تقديرًا وتحفيزًا ماديا ومعنويا من قبل التنظيم، وذلك لإشباع حاجياته المختلفة.

ومن جهة أخرى دلت النتائج وأكدت اعتبار عملية الرقابة المرنة في جميع النواحي فعالة، وتساهم في رفع مردودية العمال في العمل.

ومنه فالباحث يرى أن هناك علاقة واضحة ما بين الأسلوب القيادي الديكتاتوري ومردودية العمال، بمعنى أن الفرضية قد تحققت.

حيث كان هدف الدراسة الميدانية الامبريقية التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل (الاساليب القيادية) والمتغير التابع (المردودية الانتاجية) وفي ضوء السيرورة المنهجية التي بدأت بتفكيك المفاهيم ومن ثم التوسع في اسقاط المؤشرات والتي من خلالها استطعنا اثبات تحقق الفرضيتان الجزئيتان " توجد علاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطي وبين مردودية العامل." و"هناك علاقة بين أسلوب القيادة الديكتاتوري وبين مردودية العامل" وبالتالي وتحصيلا لما سبق يمكن الجزم بتحقق الفرضية العامة والتي مؤداها (توجد علاقة بين الاسلوب القيادي كممارسة وبين مردودية العامل في مؤسسة صناعة الاجر الاطلس ببوسعادة)

V. النتائج العامة للدراسة:

- على ضوء هذه الدراسة محددة الأبعاد، والتي تبحث في العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل من وجهة نظر عمال مصنع الأجر "الأطلس" ببوسعادة - نموذجاً - يمكننا قول مايلي:
- أسلوب الممارسة السلطوية يساهم إلى حد كبير في تشكيل وتوجيه السلوك الإنساني داخل التنظيم، وبالتحديد من ناحية تشكيل الجانب الاجتماعي للشخصية، بحيث كلما كان هناك اهتمام بالعنصر البشري، بتحفيزه وتلبية رغباته وفق أسس عقلانية، كلما ساهم ذلك بطريقة كبيرة في تحقيق المردودية المثلى للعامل، قصد الوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الكفاءة.
 - لخلق مردودية مرتفعة للعامل يجب العمل على زيادة أنسنة وفعالية ممارسة السلطة، وذلك من خلال فعالية مختلف العمليات المرتبطة بممارسة السلطة، وذلك ضمن إطار ديمقراطي عقلائي ورشيد وإنساني.
 - يعتمد الأسلوب القيادي الفعال على القرار الرشيد والعقلاني والإنساني، هذا القرار الذي يلعب دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة، فالقرارات السليمة هي التي تلقى قبولا من طرف العمال وتهتم بالجوانب الإنسانية، وتكمن فائدتها في درجة تقبل العمال لها، مما يساهم في رفع مردوديتهم وتحسينها.
 - يعتمد الأسلوب القيادي السليم على فتح قنوات التواصل التي تساعد على خلق وتنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما تبعث في العاملين إحساسا بأهميتهم، وتثمينا لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا فإن عقلانية القواعد ودورها في ترشيد السلطة يحددها الاتصال الفعال.
 - مردودية العامل تتأثر بعملية الرقابة والمتابعة التنظيمية المرنة، والتي تهدف إلى الوقوف بطريقة إنسانية على التنفيذ السليم والصحيح لإجراءات العمل.

خاتمة

تطرقنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بـ "العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل" إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة أسلوب الممارسة السلطوية وعلاقته بمردودية العامل، فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الأسلوب القيادي ومردودية العامل.

ولتحقق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية حيث تعرضنا في ثنايا دراستنا إلى تحديد الأهداف والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصوير محدد عالجا في ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للممارسة السلطوية (السلطة) وتجسيد علاقتها بمردودية العامل من خلال أبعاد الأسلوب القيادي المختارة، والتي تمثلت في بعدين: الأسلوب القيادي الديمقراطي، والأسلوب القيادي الديكتاتوري.

من هذا المنطلق سعت دراستنا الحالية إلى تقصي واقع الممارسة السلطوية من خلال الأسلوب القيادي المنتهج، ومردودية العامل في مصنع الأجر الأطلس - بوسعادة - من وجهة نظر عمال المصنع، حيث وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية وهذا للتأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جزأناها في فرضيتين فرعيتين، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة؛ إلى جانب هذا طرحت الدراسة الحالية جملة من القضايا المتعلقة بالأساليب القيادية من خلال الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الديكتاتوري، في علاقتهما بالمتغير التابع المتمثل في مردودية العامل.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا جليا أن هناك علاقة ما بين الأسلوب القيادي المنتهج، وما بين مردودية العامل، وقد تبين هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا حيث بينت أن أسلوب ممارسة السلطة القائم على مركزية اتخاذ القرار وصرامة القواعد البيروقراطية، وتعتها يؤدي إلى عدم شعور العمال بالارتياح في حين أن عملية الرقابة التنظيمية المبنية على الثقة والتفاهم (المرنة)، وعدم أحادية اتخاذ القرارات، ومرونة القواعد والإجراءات، وكذا تقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، والمكافآت العادلة هي كلها عوامل تؤدي إلى زيادة مردودية العمال، فأسلوب ممارسة السلطة الديكتاتوري يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض المدراء رقابة صارمة على العمال، تتصف بالتشدد في التعامل مع المرؤوسين، والافتراء باتخاذ القرارات، والقيام بتصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يراه المدراء مناسبا لوجهات نظرهم، وليس لما تقتضيه المصلحة العامة.

في المقابل نجد أن بعض الباحثين يرون أنه في ظل أسلوب الممارسة السلطوية الديمقراطية يتم مشاركة المرؤوسين والأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرار، حيث يعتبر المدير في هذا النوع من الممارسة وسيطا رغم أنه صاحب القرار النهائي ومسؤولا مسؤولة مباشرة عن النتائج، ويحث أعضاء الجماعة على إظهار حق المبادرة والإبداع في وضع الخطط والسياسات، والمشاركة القصوى في عملية اتخاذ القرار، وهذا بدوره يضمن علاقات أفضل بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من الروح المعنوية لهم؛ ويعد هذا النوع من السلطة فعالا وبخاصة عندما تكون قوة العمل متمرس وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية، مع أدنى توجيهات إشرافية.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن قنوات الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة لم تكن فعالة، فالإدارة لا تسهل للمرؤوسين عملية الاتصال بها، وتوجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعيق هذه

العملية، فالاتصالات الإدارية حسب بعض الباحثين في هذا المجال هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، وبالتالي تحسين مردوديتهم، فالمدير الذي يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات إنما هو يساهم في خلق جو من الثقة المتبادلة وروح التعاون، بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وكما يشير العديد من الباحثين فإنه عندما تفوض السلطة على أسس ومبادئ صحيحة فإن هذا التفويض تكون نتائجه إيجابية في دعم وتفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمة، بما يؤثر إيجاباً في مردودية العاملين، فالتفويض الناجح يمنح المحبة والتقدير للعاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمون في المنظمة؛ كما يوضح الكثير من المفاهيم الصحيحة المطلوبة في العمل، ومن خلاله يمكن التعرف على حاجات العاملين وظروفهم وآمالهم عن قرب وبشكل مباشر.

في الأخير، وكخلاصة لهذه الدراسة، فإن الأسلوب الأمثل للممارسة السلطوية التي تحقق أعلى مستوى من المردودية عند العمال، هو الأسلوب الذي يتمتع بأمرين، أولهما تحقيق مصلحة المؤسسة عن طريق العقلانية والرشد والموضوعية، وثانيهما تحقيق مصلحة العمال وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من القبول من قبل العمال، وذلك يتطلب أكبر قدر نسبي ممكن من الإنسانية؛ وهذان الأمران غير متعارضين، بل يمكن تحقيقهما عبر توسيع دائرة الثقة نحو العمال.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- القرآن الكريم

2- القواميس

- ✓ ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، ط1، القاهرة، مصر، المجلد الخامس، الجزء 39. دون سنة
- ✓ عبد الهادي جوهري: قاموس علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983 .
- ✓ قاموس المعاني: <http://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: 2015/06/03.

3 - الكتب:

- ✓ جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، 1991.
- ✓ حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، د ط، 2004
- ✓ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- ✓ دين كيث سايمنتن، ترجمة شاكر عبد الحميد: العبقرية والإبداع والأسلوب القيادي ، مجلة عالم المعرفة ، العدد 176، الكويت، 1993
- ✓ رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- ✓ سالم بن سعيد القحطاني: الأسلوب القيادي الإدارية التحول نحو نموذج الأسلوب القيادي العالمي - كاسر ناصر المنصور: الأسلوب القيادي ، كلية الإدارة، جامعة الموصل ، 2008 .
- ✓ سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ✓ سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي (التشغيل - الصناعة - التنمية)، ترجمة الاخضر بوغنيوز، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
- ✓ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- ✓ صلاح الدين عون الله: مداخل و مشكلات قياس مردودية العامل، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، 1987.
- ✓ صلاح الدين عون الله: مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد: 54، سنة 1987.

- ✓ صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
- ✓ صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✓ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- ✓ عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- ✓ عبد القادر زيدان: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط3، الإمارات العربية المتحدة، 1980
- ✓ على محمد البراك: الأسلوب القيادي التربوية، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسة، 2006.
- ✓ علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- ✓ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- ✓ عمر محمد التومي الشيباني: علم النفس الإداري، ط1، الدار العربية للكتاب، 1988.
- ✓ عمر محمد الشيباني: علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ط1، لبنان، 1988.
- ✓ لويس مليكة: الجماعات والقيادة في قرية عربية سرس الليان، مركز تنميه المجتمع في العالم العربي، مصر، 1963..
- ✓ محسن لطفي أحمد: أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كليه الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
- ✓ محمد سويلم: الإدارة، دار الهاني، الطبعة الاولى، مصر، سنة 1994.
- ✓ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، مصر، 2003 .
- ✓ محمد محمود الذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، الأردن، 1999،.
- ✓ معن خليل العمر: مناهج البحث في علم الاجتماع، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- ✓ موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- ✓ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مبادئ إدارة الأعمال (الأسلوب القيادي)، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية.
- ✓ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط2، وائل للنشر، 2005.
- ✓ هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.

- ✓ هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، الدار العربية للعلوم ، ط3، لبنان، 2006
- ✓ هيام الشريدة: الأسلوب القيادي التربوي (دراسة كلية التربية)، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، 2008.

4- الرسائل والاطروحات الجامعية:

- ✓ سويسي عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحه القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- ✓ صلاح هادي الحسيني: الأسلوب القيادي الإداري وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2009

5- مواقع الكترونية:

- ✓ -ويكيبيديا
- ✓ أحمد سيد الكردي: مفهوم الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، <http://www.kenanaonline.com/> بتاريخ: 2015/07/22.
- ✓ أحمد محمد موسى: مفهوم الكفاية الإنتاجية والفعالية، مقالة على الأنترنت: <http://www.bayt.com> بتاريخ: 2015/07/22.
- ✓ آيت عمران: معنى الأداء عند القراء، مداخلة على الأنترنت، بعنوان ملتقى القراءات والتجويد ورسم المصحف وضبطه <http://www.afsir.net>.
- ✓ عبد الكريم بن رزوق: الأداء الوظيفي، مقالة على الأنترنت، موقع وجدة سيتي <http://www.oujdacity.net>.
- ✓ محمد صلاح الدين: الفاعلية بين النظرية والتطبيق، محاضرة أقيمت سنة 2006، العنوان الفعالية والكفاءة على الأنترنت: <http://www.slideshare.net> الدخول: 2015/05/26، الساعة: 19.04 بتوقيت الجزائر.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Malarewicz.JA: systemique et entreprises, éd, village mondial, Paris, 2000
- ✓ Bonami, Dehennin: management des systèmes complexes, deboek université, bruxelles, 1993
- ✓ Popper.J : la dynamique des systèmes, éd, organisation, paris, 1973

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

LMD تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الإجابة على أسئلة الاستمارة أسفله والمتعلقة بموضوع:

العلاقة بين الأسلوب القيادي ومردودية العامل

دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الأجر "الأطلس" ببوسعادة

- يرجى وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة.

ملاحظة: كل المعلومات التي ستدلي بها ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

إشراف الأستاذة:

شبيلي وهيبة.

من إعداد الطالب:

- بن علية بوخلط.

السنة الجامعية:

2015 / 2016

19- هل يتولى المدير بنفسه حل المشكلات العمالية؟

مردودية العامل:

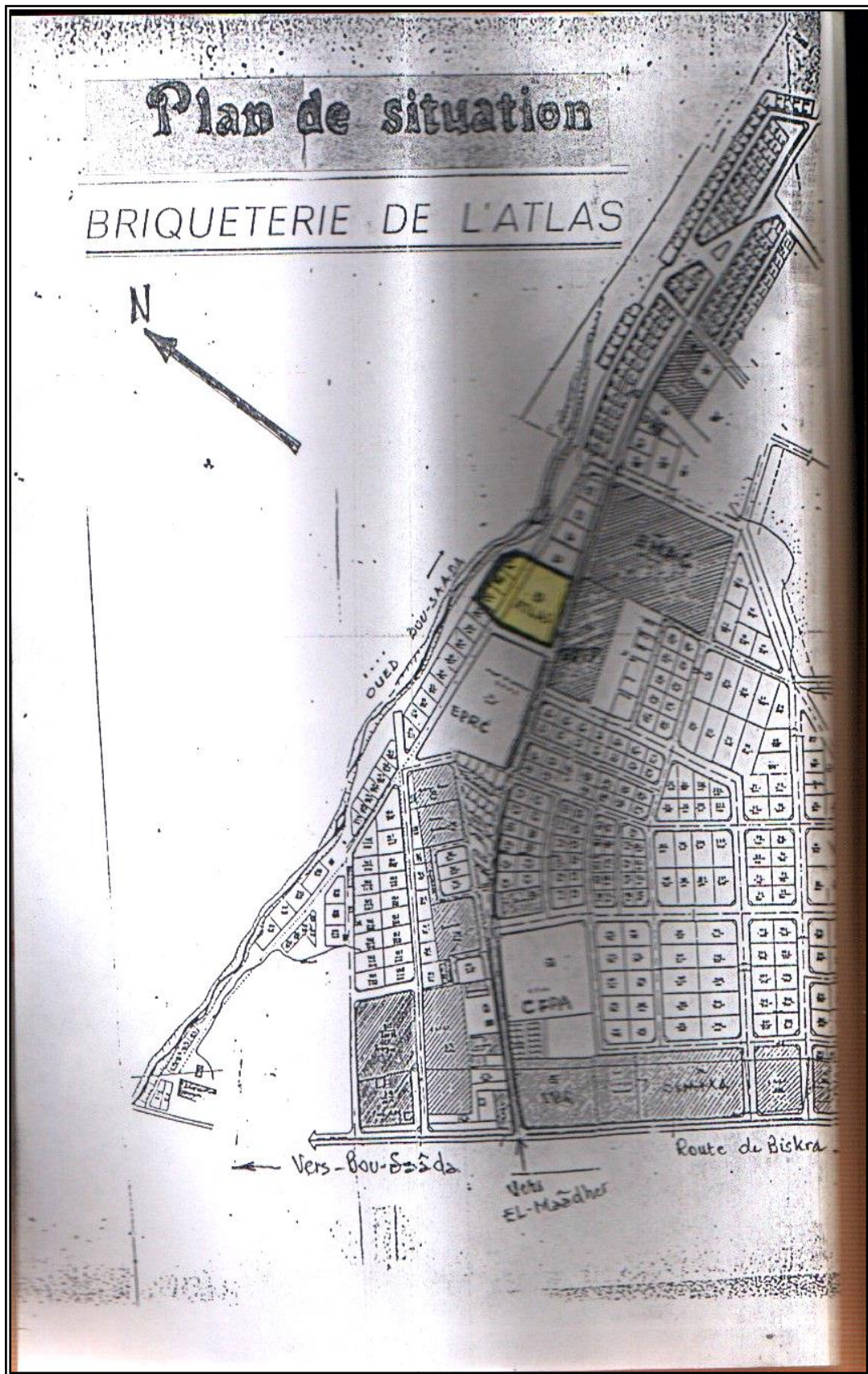
نعم لا

- | | | |
|-----|----|---|
| نعم | لا | 20- هل ترى أنك تؤدي عملك على أكمل وجه؟ |
| نعم | لا | 21- هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد؟ |
| نعم | لا | 22- هل تتاح لك جميع موارد المؤسسة لإنجاز عملك؟ |
| نعم | لا | 23- هل تستطيع حل جميع المشاكل التي تعترضك؟ |
| نعم | لا | 24- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بحماس وفعالية؟ |
| نعم | لا | 25- هل ترغب في العمل خارج أوقات العمل الرسمية لإكمال إنجاز العمل؟ |
| نعم | لا | 26- هل تتوفر لديك المعرفة الكاملة بالمهام الموكلة إليك؟ |
| نعم | لا | 27- هل يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع الجهد الذي تبذله؟ |
| نعم | لا | 28- هل ترى أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج؟ |
| نعم | لا | 29- هل تشعر بالملل نتيجة العمل الذي تقوم به؟ |
| نعم | لا | 30- هل تشعر بالتقدير والاحترام في عملك؟ |
| نعم | لا | 31- هل يعترف المسؤولون بقدراتك في العمل؟ |
| نعم | لا | 32- هل يرتبط عملك بالاختصاص الذي درسته؟ |
| نعم | لا | 3-3 هل المهام التي تقوم بها محددة بدقة؟ |
| نعم | لا | 34- هل يتم تشجيع العمال على تحسين إنتاجيتهم؟ |
| نعم | لا | 35- هل تتم استشارة العمال حول سبل رفع الإنتاجية؟ |
| نعم | لا | 36- هل يطلب من العمال إنهاء المهام بسرعة؟ |
| نعم | لا | 37- هل يتم تشجيع العمال على ابتكار طرق جديدة لتحسين الإنتاجية؟ |
| نعم | لا | 38- هل تطورت إنتاجيتك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ |
| نعم | لا | 39- هل تقوم الإدارة بالعمل على تحسين أداء العمال وإنتاجيتهم بمختلف الوسائل (دورات تكوينية، تحفيز مادي.... الخ) |
| نعم | لا | 40- هل ترى أن المسؤولين يساهمون فعلا في رفع الإنتاجية؟ |

2- دليل المقابلة الحرة

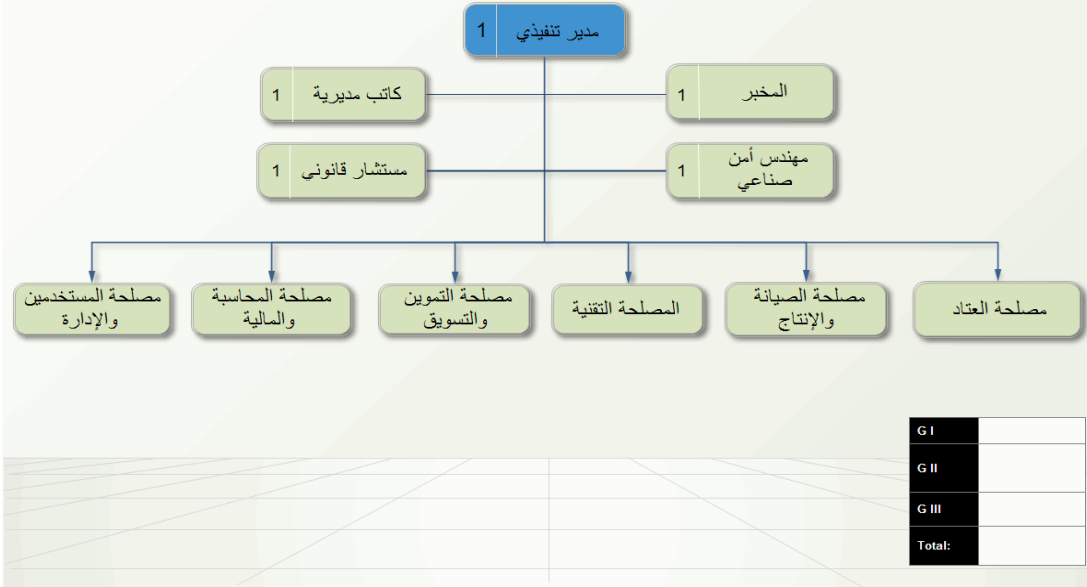
1. ما هو مستواك التعليمي؟
2. ما هي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟
3. ما هي أهم الأسس التي تركز عليها سلطتكم الرسمية؟
4. ما هو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟
5. ما هي أهم المحددات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟
6. كيف تتأكد عقلانية الممارسات السلطوية؟
7. ما هو وضعك المهني؟
8. كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟
9. ما هو الأسلوب الذي تحبذه في ممارساتك الإشرافية؟
10. ما هي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟
11. كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟
12. هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضببية فعالة؟

موقع ش ذ م م الأطلس لإنتاج الآجر (المصدر: مصنع الآجر الأطلس)



الهيكل التنظيمي للشركة

ش . ذ . م . م . الاطلس لإنتاج
الأجر بوسعادة



(المصدر: شركة الأجر الأطلس).

الهيكل التنظيمي للشركة.

يوضح التوزيع الفعلي للعمال حسب المهام.

العدد	الوظيفة	الرقم
2	عون صيانة وتشحيم	22
6	لحام	23
1	نادل	24
1	خراط	25
2	ميكانيكي	26
1	كهرباء سيارات	27
1	مصلح عجلات	28
9	سائق آلة شحن	29
5	سائق آلة نقالة	30
1	سائق ومشغري	31
4	سائق نقل عمال	32
10	سائق وزن ثقيل	33
1	سائق وزن خفيف	34
1	سائق مختلف الأوزان	35
1	سائق	36
1	مسؤول شحن	37
3	عامل مهني متخصص	38
8	عامل مهني	39
4	عامل مهني غير متخصص	40
3	بناء	41
26	عامل يدوي	42
1	عامل تنظيف	43
1	عامل تنظيف وتشحيم	44
1	عامل تنظيف	45
11	حارس	46

العدد	الوظيفة	الرقم
2	مدير تنفيذي	1
1	رئيس مصلحة المستخدمين	2
1	رئيس مصلحة الإنتاج والصيانة	3
1	رئيس ورشة الخراطة والتلحيم	4
1	رئيس ورشة الصيانة	5
1	عون متعدد الخدمات	6
1	رئيس منطقة التحضير	7
1	مسؤول العلا	8
1	منسق إنتاج وصيانة	9
1	مهندس دولة إلكتروتقني	10
1	مهندس دولة إلكتروميكانيك	11
1	مهندس دولة آلية	12
2	محاسب رئيسي	13
4	رئيس فوج إنتاج	14
1	رئيس ورشة الميكانيك	15
4	مسؤول فرن	16
1	عون مبيعات	17
1	أمين مخزن	18
1	مخزني	19
3	عامل صيانة مؤهل	20
2	عامل صيانة	21

المجموع 137

المصدر: مصنع الأجر الأطلس.