

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: بدة لامية

بغـــــــــــــــــوان

الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2016/05/29

أمام اللجنة:

رئيسا	د/ عزيز سامية	أستاذ محاضر(ب)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مشرفا	أ/ بوسحلة ايناس	أستاذ مساعد (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
مناقشا	أ/ شرقي رحيمة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة

* الموسم الجامعي: 2016/2015 *

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

، إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ،

عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ.

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله العلي العظيم على فضله وسائر نعمه التي منا بها علينا ما علمنا منها وما لم نعلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم وبعده:

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة، عزيزة العلم وكبيرة العطاء "بوسحلة إيناس" على إشرافها، فأرجو من الله المولى عز وجل أن يثبتها خير الثواب.

كما أتوجه بأخلص عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد حتى ولو بالكلمة الطيبة على إنجاز هذا العمل...

لامية



الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال "وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى من أعطتني الحب والحنان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى التي حملتني وهنا

على وهن، إلى من كان دعائها سر نجاحي، إلى أعلى الحبايب

إلى أُمِّي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى الذي أوصلني إلى ما أنا

عليه، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى من معهم أكبر وبهم أحي إخوتي الأعزاء خاصة عين البراءة زهرة

إلى أجمل هدية هدتني إياها الحياة، إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة، إلى من كانوا معي على

طريق النجاح والخير أصدقائي

أهديكم ثمرة جهدي

بدا لامية



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر والتقدير.....
-	الإهداء.....
-	فهرس المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	ملخص الدراسة بالعربية.....
-	ملخص الدراسة بالفرنسية.....
أ، ب	مقدمة.....
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
12	تمهيد.....
13	أولاً: بناء إشكالية الدراسة.....
17	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
18	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
18	رابعاً: أهمية الدراسة.....
19	خامساً: أهداف الدراسة.....
20	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....
23	سابعاً: الدراسات السابقة.....
30	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
32	تمهيد.....
33	أولاً: مجالات الدراسة.....
33	1- المجال المكاني.....
35	2- المجال البشري.....
35	3- المجال الزمني.....
35	ثانياً: منهج الدراسة.....

36 ثالثاً: مجتمع البحث
37 رابعاً: أدوات جمع البيانات
37 1- الملاحظة
38 2- الاستمارة
39 خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
41 تمهيد
42 أولاً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة
45 ثانياً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات
45 1- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
50 2- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
53 3- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
59 ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
59 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
59 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
60 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
62 رابعاً: النتائج العامة للدراسة
- الخاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
43	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
44	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	05
45	الطريقة الأغلب في التعامل مع المسؤول	06
46	تشجيع المسؤول يدفعك لإنجاز العمل بكفاءة	07
47	احترام المسؤول رأي الاغلبية عند طرح مشكلة ادارية	08
48	قيام المسؤول بتفويض جانب من السلطات للمرؤوسين	09
49	اتاحة المسؤول مرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار	10
50	منح المسؤول حرية التصرف في طريقة ادائك لعملك	11
51	اهتمام المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	12
51	ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات	13
52	طلب مساعدة المسؤول عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل	14
53	تمييز المسؤول بالحزم الشديد والدقيق لواجبات العاملين	15
54	ردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ إداري	16
55	فرض المسؤول رأيه اثناء الاجتماعات	17
55	قيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك في عمالك	18
56	استعمال المسؤول العقاب من أجل المحافظة على سير العمل	19
57	قيام المسؤول بإصدار الأوامر للموظفين بشكل تسلطي	20
58	مراقبة المسؤول سجل الحضور والغياب للمرؤوسين	21



تهدف الدراسة المعنونة بالأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة إلى تحديد النمط القيادي السائد بالكلية كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد وفعالية الأداء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وأجريت الدراسة على مجتمع البحث مكون من 67 عامل بطريقة المسح الشامل، أما أدوات جمع البيانات فقد تمثلت في الملاحظة والاستمارة، وقد تمثلت النتائج العامة فيما يلي:

- أن النمط السائد بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة هو النمط الديمقراطي
- يتميز النمط القيادي المتمثل في اشراك العاملين في اتخاذ القرار إلى الزيادة من فعالية الأداء لدى العمال
- يتميز النمط القيادي المتمثل في إعطاء قدر من الحرية في ممارسة الأعمال في الزيادة من فعالية الأداء لدى العمال
- يتميز النمط القيادي المتمثل في الاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر إلى تدني أداء العمال.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الأداء، العمال

résumé

Destinée intitulée étude des modèles de leadership et de sa relation à l'amélioration de la performance des employés au sein de l'organisation à la Faculté des sciences humaines et sociales à l'Université de Ouargla pour déterminer le leader du style de l'étude de l'université dominante visait également à déterminer la nature de la relation entre le leader de la performance dominante et effective de style à la Faculté des sciences humaines et sociales, et l'étude a été menée dans la communauté de recherche consistant en 67 travailleurs dans une étude exhaustive de manière, et les outils de collecte de données a été l'observation et la forme, a représenté les résultats globaux sont les suivants:

- Le style qui prévaut à la Faculté des sciences humaines et sociales à l'Université de Ouargla est un style démocratique
- Elle est caractérisée par le style de leadership de l'implication des travailleurs dans la décision d'augmenter l'efficacité de la performance des travailleurs
- Elle est caractérisée par le style de leadership de donner autant de liberté à faire des affaires pour accroître l'efficacité de la performance des travailleurs
- Elle est caractérisée par le style de leadership de la tyrannie et de l'opinion dans le centre de décision et de poursuivre les entreprises en orientant les commandes à la faible performance des travailleurs.

Mots clés: les styles de leadership, la performance, les travailleurs

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة.

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرون، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة.

لذلك زخرت الدراسات والابحاث التي أجريت في مجال القيادة بتقاطع الاختصاصات التي تعرضت لها بالتفسير والتحليل وتباين المداخل النظرية و المنهجية إذا أعطيت لها عناية متزايدة في البحث والدراسة في مختلف مجالات المعرفة كعلم الاجتماع و علم النفس والادارة والسياسة كما تم بحث تفاعلها مع الكثير من المتغيرات كالتحفيز والروح المعنوية واتخاذ القرارات والكفاءة الانتاجية. وبما أن نجاح القائد في الإدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق بقدرة هؤلاء على التكيف مع هذه المتغيرات فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين.

وعليه قد قسمت الدراسة الى ثلاثة:

الفصل الاول: تحت عنوان المدخل العام للدراسة ويحتوي على إشكالية الدراسة وأهمية وأسباب

اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ثم المفاهيم وبعض الدراسات التي تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للبحث ويحتوي على مجالات الدراسة ومنهج

الدراسة ثم أدوات جمع البيانات.

الفصل الثالث: تحت عنوان عرض وتفسير نتائج الدراسة ويحتوي على عرض وتحليل البيانات

المتعلقة بخصائص العينة ثم عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات، ثم مناقشة النتائج

المتعلقة بالفرضيات، ثم النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

تمهيد

أولا : بناء إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى البناء العام للدراسة وذلك من خلال عرض الإشكالية والفرضيات بالإضافة إلى إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، والأهمية والهدف من هذه الدراسة، ومن ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها والتي تعد ضرورة منهجية لأي بحث علمي.

أولاً: بناء إشكالية الدراسة:

كانت المؤسسات ولا تزال نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين لاسيما منظر علم الإدارة والعلوم السياسية وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع، خاصة علم الاجتماع التنظيمي هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه ومبادئه ومركزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية.

وبما أن القيادة هي حجر الزاوية في حياة أي مؤسسة، على اعتبار أن القائد هو باعث الحياة في المؤسسة وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها، فإن المؤسسات تحتاج على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الواعية فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها ومن ثم تحقيق أهدافها وطموحاتها، لذلك حظيت القيادة بصفة عامة والأنماط القيادية بصفة خاصة باهتمام كبير من طرف العلماء والمفكرين، فنجد على سبيل المثال نظرية السمات تستند في تفسيرها للقيادة على شخصية القائد إذ تفترض هذه الأخيرة أن وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتنطلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.

وإذا ما عدنا إلى التراث السوسولوجي الذي أنتج حول القيادة وأنماطها على اعتبار أنها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل الجماعة وعاملا من عوامل تماسك الجماعة وتضامنها

وتنظيمها نجد أن "شستر برنارد" الذي يعتبر من رواد المدرسة السلوكية، فيرى أن المنظمات فيها ديناميكية متداخلة بين حاجات المؤسسة وحاجات العاملين وأن المدراء أو القادة مطلوب منهم أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المؤسسة، ويضيف أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباع التي يحصلون عليها عند تحقيق الأهداف، لذا فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد، وأن استمرار وبقاء المؤسسة مرهون بقدرة القائد الأدرى على تحقيق اشباع حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون في العمل.

أما "فردريك تايلور" من خلال نظريته الإدارة العلمية يعد من الأوائل الذين كان لهم الفضل في تطوير القيادة وأنماطها ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المديرين، فقد رأى أنه على المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أسس علمية، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه.

أما "هنري فايول" فقد رأى أن القيادة تدل على التوجيه وليس إصدار الأوامر، و ما جعل فايول يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة، لذلك كان يعني بالقيادة أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير، كما دعى هذا الأخير أيضا إلى وجوب تطبيق مبدأ تفويض السلطة الذي يرى أن له دور هام في تحقيق فاعلية القيادة حيث يعد التفويض أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القائد في إدارة مهامه، لأنه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ويحول دون تركيز السلطات في يده .

" ماكس فيبر " أيضا قدم لنا تصور حول نمط القيادة الذي يتلائم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها، وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المؤسسات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه النماذج الثلاثة، ففي السلطة الرشيدة تكون سلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه. أما في ظل السلطة الزعامية تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بأن القائد يملك شخصية خارقة وجذابة تجعله يأسر قلوبهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، وفي هذا النمط لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بإسمه لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها لوحده، أما في ظل السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن التقاليد التي تكون مصدر لشرعية الأعمال والقرارات التي يقوم بها فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

وفي مقابل كل هذه الطروحات السوسيولوجية نجد أن رواد التفاعلية الرمزية فهمهم للقيادة يقوم على أساس التكامل والتفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، إذ تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها و آمالها، ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم ويتعرف على مشكلاتهم وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وبذلك نجد أن خصائص القائد تحدد في ثلاثة أبعاد هي القائد الموقف المرؤوسين .

وبما أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. فإن أداء الفرد هو نتاج لمجموعة من

المشاعر والسلوكيات التي تتفاعل فيما بينها وتتراكم لتعطي صورة واضحة عن هذا السلوك، هذه المشاعر تتولد من البيئة التنظيمية للفرد والتي تعتبر أنماط القيادة المحرك الديناميكي لها باعتبارها الأداة التي توجد وتعمل العنصر البشري في المؤسسة وتصنع به مع العنصر المادي لتحقيق بها أهدافها، وعليه فإن لأنماط القيادة أثرا على أداء الفرد ولكن هذا الأثر لا يظهر بصفة مباشرة.

وبما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالبنمط القيادي الذي يمارسه القائد بالكيفية التي يدير بها وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في قدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل تحسين أداء العمال وتحفزهم على العطاء المستمر، وبناء علاقات إنسانية إيجابية بينهم، وفي ضوء ذلك يصبح التعرف على الأنماط القيادية أمراً بالغ الأهمية، على اعتبار أن النمط القيادي يشكل دوراً كبيراً في نجاح أو فشل المؤسسات بوجه عام، وتعد أنماط القيادة من أهم مداخل تطور المؤسسات لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل.

ولكي تلعب هذه المؤسسة الدور المنوط بها في تحقيق أهدافها فهي بحاجة الي قادة لديهم القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الخارجية. إن مسألة إدراج العنصر البشري ضمن استراتيجية المؤسسة أصبحت أمراً ضرورياً ولا مجال للحديث عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط وتنفيذها وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على استخدامه في الوقت والمكان المناسب. لذلك يقاس مدى نجاح أي مؤسسة من خلال فاعلية أداء العاملين بها أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

وترغيب العاملين في أداء العمل المحدد لهم فطاقات وقدرات العاملين مرتبطة بآمالهم وطموحاتهم من منطلق أن الأداء مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به والخاصة بالمؤسسة مع العلم أن مستوى الأداء من أهم المحددات التنافسية لنجاح أو فشل المؤسسة من خلال كفاءة وفعالية أداء العاملين وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية وحل المشاكل وتحمل المسؤولية، وحرية المبادرة باعتبارهم مصدر النجاح والتميز والإبداع. وسوف نتناول في هذه الدراسة الأنماط القيادية في المؤسسة جامعة ورقلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي التي هي عبارة عن حيز يضم مجموعة من العمال والأساتذة، باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى الإشراف وتوجيه الأفراد الفاعلين بها من أجل تحقيق أهدافها المندرجة ضمن أهداف المجتمع من خلال التعرف على الأنماط القيادية المتبعة وأساليبها التي تهدف إلى رفع الأداء الوظيفي للعاملين .

ومن هنا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية وفعالية أداء العاملين في جامعة ورقلة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

الفرضية العامة: إن وجود الانماط القيادية داخل المؤسسة تعمل على تزويد العاملين بالمؤسسة بأهمية القادة وخصائصه التي تساعد على الرقي بالمؤسسة، وذلك من أجل بناء علاقات انسانية إيجابية بين العاملين وهذا ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي الى تحسين الأداء .

الفرضيات الجزئية:

- 1- كلما تميز النمط القيادي بإشراك العاملين في اتخاذ القرار كلما زادت فعالية أداء العمال.
- 2- كلما تميز النمط القيادي بإعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم كلما زادت فعالية أداء العمال.
- 3- كلما تميز النمط القيادي بالاستناد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر كلما تدنى أداء العمال.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

- ✓ التعرف على واقع المؤسسات الجزائرية وما يجري بداخلها وكيفية تسيير ادارتها والعمليات والظروف السائدة بها.
- ✓ الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص أنماط القيادة والوقوف عند مستلزمات العملية القيادية.
- ✓ التعرف على النمط القيادي الذي يدعم فعالية الأداء.

رابعا: أهمية الدراسة

- ✓ اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات لذلك أصبحت القيادة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف المؤسسات وغاياتها.

✓ الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الصفات الشخصية للقائد في تنمية اتجاهات وميل المرؤوسين نحو الأداء الفعال.

✓ للقيادة أهمية كبيرة في عالم اليوم لما تعترضه من متغيرات متعددة ومتنوعة تستوجب توافر قدر كبير من الكفاءة والفعالية في أساليب القيادة، وتستوجب كذلك التوافق بين النمط القيادي والظروف والمتغيرات المحيطة بالأفراد والمنظمات التي يتولون قيادتها من أجل تحسين وتطوير الأداء اللازم لتحقيق الخطط والأهداف الموضوعية.

خامسا: أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في ما يلي:

- ✓ تحديد النمط القيادي السائد في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة ورقلة
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد وفعالية الأداء بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية من خلال مؤشرات نمط القيادة السائد .
- ✓ فهم واقع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والتعرف على مدى فهم القادة والعمال لمهامهم وتمسكهم بها وحرصهم على تجسيد أهدافها.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة :

مفهوم القيادة:

لغة: إن كلمة قيادة من الناحية اللغوية مشتقة من الفعل قاد، وهو يدل على الرياسة وتدبير الأمور ويدل هذا المفهوم على معنى الفعل على ما قرار الفرد استنادا لما له من السلطة ما يجب على الآخر فعله. أو هي سيطرة الفرد من خلال وضعه تدل القيادة لغة على الأمور والرياسة والسيطرة⁽¹⁾

اصطلاحا: يعرفها ألفريد و بيتي بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون اكراه⁽²⁾

يعرفها تيد على أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبون معا في جماعة واحدة متعاونة.⁽³⁾

يعرفها عبد الكريم درويش هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.⁽⁴⁾

ابراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، 1975، ص472¹
 نجم عبود نجم، القيادة الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، ط1، 2011، ص21²
 ايهاب صبيح، محمد زريق، الادارة، دار المكتب العلمية للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2001، ص151³
 عبد الكريم درويش ، ليلا تكلا ، أصول الادارة العامة ، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1972، ص38⁴

ويعرفها شستر برنارد هي قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق أهداف رغباتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا اذا أمكن للقائد أن تجعل تابعيه مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية.⁽¹⁾

المفهوم الاجرائي:

القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.

مفهوم النمط القيادي

النمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء.⁽²⁾

هو نوع من القيادات ذات السلوك وكثير من فقهاء الادارة والقانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تسلكها القيادة في ادارتها للمنظمة أو الافراد.⁽³⁾

هو نوع من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية.⁽⁴⁾

المفهوم الاجرائي

نمط القيادة هو جملة من السلوكيات والاجراءات التي يمارسها القائد لتأثير في نشاطات العاملين بالمؤسسة.

سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية ، للنشر، 1999، ص191¹

محمد سعيد السلطان، السلوك الانساني في المنظمة، الاسكندرية، دار الجامعية، 2002، ص219²

محسن عبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، القاهرة، دار النهضة العربية، د ط، 1984، ص181³

www.alyaum.com 2016/02/08-22.00h⁴

مفهوم الأداء

لقد ظهرت العديد من المحاولات التطبيقية و النظرية التي سعت إلى تدقيق مفهوم الأداء , باعتبارها أحد أهم المفاهيم الارتكازية في مجال التنظيم, حيث تسعى دائما للوصول لأداء مميز . تتحقق من خلاله الأهداف المسطرة , و من هنا نتطرق إلى مفهوم الأداء

لغة: " جاء في لسان العرب أن الأداء هو " مصدر لفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله، أدى الأمانة و أدى الشيء قام به." (1)

اصطلاحا: لقد تعددت المفاهيم حول الأداء، حيث نجد أن مصطلح الأداء يشير إلى:

من الناحية الاقتصادية: و لقد عرفه علماء الاقتصاد على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية, وغالبا ما يحدث لبسا و تداخل بين الأداء و الجهد , فالجهد يشير للطاقة المبذولة , أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (2)

من الناحية الاجتماعية: الأداء هو " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العمل.(3)

المفهوم الاجرائي: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي توكل اليه لتحقيق أهداف المنظمة.

ابن المنظور ، **لسان العرب** ، بيروت، دار صادر، المجلد 14 ، ط 1 ، بدون سنة ، ص 261
 محمد سعيد السلطان ، **السلوك الانساني في المنظمة** ، نفس المرجع ، ص 219
 راوية محمد حسين ، **ادارة الموارد البشرية** ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، ط 1 ، 2000 ، ص 209

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

1- دراسة " جوهري حنان " بعنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الوطنية SNVI بالروبية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة تحت اشراف الاستاذ منصر الياس 2013-2014

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق واقعياً إلى عملية القيادة الإدارية في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بالروبية، وتأثيرها على أداء العاملين ومحاولة كشف الصعوبات والمشاكل التي تواجهها، وقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة؟

واندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

1- ما لمقصود بالقيادة الإدارية ؟ وما هي مختلف النظريات التي اهتمت بدراستها؟

2- وفيما يتمثل أداء العاملين؟ وما هي أهم العوامل المؤثرة في ذلك؟

3- ما هو النمط القيادي المعتمد في الوحدة المركزية للمبيعات التابعة للمؤسسة الوطنية

للسيارات الصناعية SNVI بالروبية؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يقوم على ابراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة ومعرفة أسبابها كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من أجل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع.

أما بنسبة لأدوات جمع البيانات تم استخدام الاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS لتحليل معطيات الاستبيان. كما اعتمدت الباحثة على عينة المسح

نتائج الدراسة

إن الوحدة المركزية للمبيعات هي فرع من المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI التي تعد مؤسسة وطنية غير مستقلة عن القطاع الحكومي والتي تخضع للقوانين المسطرة من طرف الدولة الجزائرية وهي مؤسسة ذات السيط العالي داخل القطاع الاقتصادي المحلي ولقيت القبول وتأييد من طرف العديد من التجار واصحاب المصلحة وفي هذا المسعى تطمح هذه المؤسسة إلى الرقي وادراك أحسن المراتب وذلك من خلال عقدها للشراكة مع الشركة العالمية للسيارات مارسيدس.

- بناء على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى أن النمط المتبع بالوحدة المركزية للمبيعات بالروبية هو النمط الأوتوقراطي القائم على المشاورة بالإضافة إلى الديمقراطية بين العاملين وذلك بدرجات متفاوتة حسب درجة الأهمية لكل نمط.

- وهذا ما يفسر بأن انتهاج النمط القيادي مرهون بالمواقف التي تعيشها وكذا طبيعة المرؤوسين العاملين بها ولطبيعة الانظمة المطبقة داخلها.

- أما فيما يخص أداء العاملين فتبين الدراسة بأنه متوفر بالدرجة كبيرة داخل المؤسسة لأنهم يرون أدائهم هو ذلك القدرة المجسدة للأهداف المسطرة من خلال الاستخدام الامثل للإمكانات المتاحة في ظل التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- أما فيما يتعلق بالنمط القيادي وأداء العاملين فقد أظهرت النتائج:
- نمط القيادة الأوتوقراطية توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وأداء العاملين.
- نمط القيادة الديمقراطية توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية بعد واداء العاملين
- نمط القيادة الحرة توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة بعد واداء العاملين
- نمط القيادة المشاركة توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة المشاركة بعد واداء العاملين
- نمط القيادة بالمشاورة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة بالمشاورة وبعد أداء العاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضية التالية والتي تنص على أن هناك تأثير ايجابي بين القيادة الادارية على اداء العاملين بالوحدة المركزية للمبيعات.

أوجه الاستفادة

تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الاطار النظري للدراسة من خلال الاعتماد على نفس المفاهيم كما استقدنا في التوجيه الى المراجع وخاصة فيما يخص البحث العلمي كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراستنا.

الدراسة الثانية

2- دراسة "طلال عبد الملك الشريف" بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة مذكرة ماجستير ادارة الاعمال 2004

تمثلت أهمية الدراسة في السعي للوقوف على نمط القيادة المستخدم في اماره منطقة مكة المكرمة وأثره على الأداء الوظيفي من أجل تقديم معلومات المسؤولين في اماره منطقة مكة المكرمة في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر ايجابيات الاداء الوظيفي للعاملين في الإمارة مما ينعكس ايجابا في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها الامارة للمواطنين.

وكان طرح الاشكال على النحو التالي:

ماهي الانماط القيادية السائدة في اماره منطقة مكة المكرمة وماهي علاقتها بالأداء الوظيفي بها؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي الانماط القيادية السائدة في اماره منطقة مكة المكرمة؟
 - 2- ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة؟
 - 3- ما علاقة الانماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة؟
- عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية لواقع 50% من المجتمع الأصلي للدراسة في حدود 120 مفردة. أما المنهج فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- 1- تبين أن هناك توافر الأنماط القيادية الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- 2- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي واخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- 3- لقد تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الاداء الوظيفي في حين نرى وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الاداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

أوجه الاستفادة

تمت الاستفادة منها من خلال الاعتماد على نفس المفاهيم المتعلقة بالقيادة والأداء كما يمكننا الاستفادة منها من خلال المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج دراستنا

الدراسة الثالثة:

3-دراسة "كيرد عمار" بعنوان تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال بجامعة البويرة السنة الجامعية 2014-2015 هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الادارية على اداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز

- كان التساؤل الرئيسي هو: ما مدى تأثير القيادة الادارية في رفع اداء العاملين بمؤسسة

سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط؟

ولقد صيغت تساؤلات الدراسة على :

*ماهي طبيعة القيادة الادارية؟

*ماهي طبيعة الاداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟ وما أهم سبل تحسينه؟

*ماهي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الافراد في

المؤسسة؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية لاختيار مجتمع العينة كما استعان بالمقابلة والملاحظة والاستبيان كأدوات جمع البيانات

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي:

- أن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية ومستوى الأداء

الوظيفي

- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف السائد

ومستوى الأداء الوظيفي

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع

مستوى الأداء الوظيفي

- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي

أوجه الاستفادة

تمت الاستفادة من هذه الدراسة حيث تم تبني نفس بعض المفاهيم والاعتماد على نفس ادوات جمع البيانات، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراستنا.

خلاصة

من خلال التطرق إلى فصل الإطار النظري للدراسة والتحديد من خلاله مفاتيح هذه الدراسة التي من منطلقها سوف تقام الدراسة، وجب الآن اسقاط هذه المفاهيم والنظريات المتعلقة بهم على أرض الواقع للوصول إلى إجابات على تساؤلات دراستنا، هذا كله وفقا لخطوات منهجية دقيقة تساعدنا على جمع المعلومات وتحليلها وعليه سوف نتطرق الى التفصيل في الفصل المتعلق بالجاني الميداني.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: عينة الدراسة

رابعا : أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- الاستمارة

خلاصة

تمهيد

بعد التطرق إلي المدخل العام للدراسة في الفصل الأول، والذي تم من خلاله بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، سيتم في هذا الفصل التطرق إلي أساليب المعالجة الميدانية، وذلك من خلال توضيح طرق وأدوات جمع البيانات حول الدراسة ومن ثم معالجتها وتحليلها استنادا على العلاقة بين متغيري الدراسة : أنماط القيادة (متغير مستقل) وفعالية الأداء (متغير تابع) .

لذلك سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلي الدراسة الاستطلاعية وأساليب المعالجة الميدانية التي اتبعتها الباحثة والمتمثلة في تحديد مجالات الدراسة، منهج البحث الذي استخدمته، والعينة ، كما سيتم التطرق أيضا إلي كيفية بناء أدوات جمع البيانات .

أولاً: مجالات الدراسة

تشتمل مجالات الدراسة على المجال الجغرافي الذي يعبر عن نطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة زيادة الى المجال البشري الذي يشير إلى مجتمع البحث الذي تشملهم الدراسة بالإضافة إلى مجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية.

1-المجال المكاني: لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه، وبالنسبة للدراسة الحالية أجريت في كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

1- لمحة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

كانت النواة الأولى للكلية ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية "معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية" وذلك في السنة الجامعية 1997/1996 واستمرت هذه التسمية من السنة الجامعية 1998/1997 إلى غاية السنة الجامعية 2001/2000 بالمركز الجامعي بورقلة .

وفي السنة الجامعية 2002/2001 أصبح معهد العلوم الاجتماعية منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية بتسمية "كلية الآداب والعلوم الإنسانية" بها قسم هو علم النفس وعلوم التربية ثم أستحدث قسم آخر في السنة الجامعية 2005/2004 هو قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،كما كانا هذان القسمان سابقان إلى الدخول في النظام الجديد LMD بداية من السنة الجامعية 2009/2008 حيث بدأ التدريس بميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك.

وفي السنة الجامعية 2010/2009 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هما: ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية: يضم قسمان هما:

أ- قسم العلوم الاجتماعية: افتتح بالسنة الجامعية 2010/2009 ويضم الشعب التالية :

شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، شعبة علوم التربية ، شعبة علم الاجتماع الأنثروبولوجيا وشعبة الديموغرافيا.

ب- قسم العلوم الإنسانية: افتتح في السنة الجامعية 2011/2010 ويضم الشعب التالية: شعبة

جذع مشترك ميدان العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال وشعبة الفلسفة.

-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية هي عبارة عن منشأة تعليمية تتكون من عمال وطلبة وهي واحدة من عشرة كليات التي تضمنتها جامعة قاصدي مرباح ورقلة ولقد نشأت لدى كلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية - جامعة ورقلة - ولقد احتوت على الأقسام التالية :

- قسم العلوم الإنسانية

- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

- قسم علوم الإعلام و الاتصال

- قسم علم النفس و علوم التربية

وقدر عدد الأساتذة ب139 أستاذ

- كما احتوت أيضا الكلية على ستة مصالح وهي: مصلحة التدريس، مصلحة التعليم والتقييم، مصلحة الاحصائيات، مصلحة متابعة التكوين ما بعد التدرج، مصلحة أنشطة متابعة البحث، مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

2- **المجال البشري** : هو مجتمع البحث الذي أجري عليه الدراسة، وقد تمثل في مجموعة من عمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الدائمين والمؤقتين المقدر عددهم ب67 عامل وعاملة

3- **المجال الزمني**: تمت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2016/2015

ثانيا: منهج الدراسة

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي يسلكه لمعالجة إشكاليته على أرض الواقع.

فبما أننا في صدد الكشف عن الأنماط القيادية السائدة داخل مجتمع البحث وكذا التوصل إلى علاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين، سوف نعتمد على منهج البحث الميداني والذي يعرف على أنه طريقة لنتاول موضوع بحث بإتباع وسائل بحثية بالقرب من مجتمع معين، فهذا المنهج يسمح بدراسة طرق السلوك والتفكير، فنحن نطلق من طرح تساؤلي حول الواقع الاجتماعي نحاول بناءه علميا وذلك

بإدراجه في مقارنة نظرية معينة ثم نواجه هذا البناء مع الواقع عن طريق وسائل بحثية متعارف عليها علميا لنصل إلى نتائج معينة عن طريق أدوات جمع البيانات (المقابلة والملاحظة والاستبيان)⁽¹⁾. لذلك اقتضت الضرورة الاعتماد على هذا المنهج لأنه يتلاءم مع أهداف وطبيعة الموضوع بغرض جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج مرضية عن طريق وصف علاقة الأنماط القيادية بفعالية الأداء لدى العاملين وذلك من خلال قدرة المسؤول على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وذلك لتحقيق أهدافهم بكل فاعلية. وذلك لمعرفة العوامل الإشرافية التي تساهم في رفع أو تحسين مستوى الأداء عند العمال.

ثالثا: مجتمع البحث:

نظرا لخصائص مجتمع الدراسة وصغر حجمه، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة من عمال الإداريين المؤقتين والدائمين بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية والمقدر عددهم ب67 عامل

- عدد أفراد المجتمع في دراستنا 67 مفردة وتم استرجاع 61 استمارة وذلك لغياب بعض المبحوثين لأسباب ادارية.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، الجزائر، دار القصبية، 1996، ص106

رابعاً: أدوات جمع البيانات

الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقف واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.⁽¹⁾

ولقد تم الاستعانة بهذه التقنية لجمع البيانات والمعلومات، فقد تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة التي مكنتنا من معرفة معلومات متعلقة بالدراسة من خلال معرفة ظروف العمل وملاحظة العمال أثناء أداء عملهم، كما تم التركيز في ملاحظتنا على تصرفات القادة أو المسؤولين مع العمال وطبيعة العلاقة السائدة بينهم وما يصدر عن الجانبين من سلوكيات وذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين العاملين من جهة وبين العاملين ورؤسائهم من جهة أخرى.

الاستمارة: يعرف على أنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.⁽²⁾

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان، دار الصفاء، ط1، 2000، ص112

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعات، ط2، 2008،

وبناء على ذلك تم اعداد استمارة الاستبيان التي وجهت الى عينة عمال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وهذا بوضع 21 سؤال وقسمت الاستمارة على النحو التالي:

المحور الاول: البيانات الشخصية : وضم 5 أسئلة

المحور الثاني: والذي يتعلق بإشراك العاملين في اتخاذ القرار. وضم 5 أسئلة

المحور الثالث: والذي يتعلق بإعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم. وضم 4 أسئلة

المحور الرابع والذي يتعلق بالاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وإتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر. وضم 7 أسئلة

خلاصة

قد شمل هذا الفصل تحديد مجال الدراسة المكاني، الزماني، البشري واعتمدنا أيضا على خطوة أساسية وهي الخطوة التي اعتمدها في هذه الدراسة حيث وجدنا أن المنهج البحث الميداني الذي هو أسلوب وطريقة من طرق للتحليل والتفسير بشكل علمي منظم أو أسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق، وذلك من أجل الوصول لأغراض محددة ووضعية اجتماعية ومشكلة اجتماعية، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب مثل الملاحظة والاستبيان وهذا لاكتشاف وفهم الواقع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث

عرض وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

ثانياً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

1- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

2- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

3- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

الخاتمة

تمهيد

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و تكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

أولاً: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة:

تتمثل خصائص العينة في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية المهنية، الأقدمية في العمل.

وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(01): يمثل توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	25	%40.98
إناث	36	%59.01
المجموع	61	%100

يتبين من خلال الجدول (01) المتعلق بالجنس أن أغلبية الباحثين إناث وهذا بنسبة تقدر

ب%59.01، مقارنة بنسبة عدد الذكور التي تقدر ب%40.98.

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور ويمكن أن نفسر ذلك بالسياسة الجديدة التي تتبعها الدولة في تشجيع وتدعيم المرأة للخروج إلى عالم الشغل، حيث اكتسبت المرأة حرية أكثر من قبل لذلك أصبحت المرأة تتزايد في كل الأعمال خاصة الادارية وذلك راجع الى العامل المادي والثقافي لاحتياجات المجتمعات اليوم لعمل المرأة والمشاركة في النهوض والتقدم والتطور، وهذا ما يزيد في حبهم لعملهم والخلاص له.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.55%	4	[25-20]
45.90%	28	[30-26]
26.22%	16	[35-31]
13.11%	8	[40-36]
8.19%	5	[45-41]
100%	61	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بسن المبحوثين أن الفئة [26-30] هي أعلى نسبة والتي قدرت بـ 45.90% ثم تليها الفئة العمرية ما بين [31-35] والتي قدرت نسبتها بـ 26.22% ، ثم تليها فئة [36-40] والتي قدرت بنسبة 13.11% ، ثم الفئة العمرية [41-45] التي قدرت بـ 8.15% ، ثم الفئة العمرية [20-25] وهي أصغر فئة بنسبة 6.55% ،

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن معظم عمال هذه المؤسسة والذين يمثلون عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب وهذه الميزة تؤثر على نوعية الانتاج، بمعنى ذلك أن هذه الفئة من الشباب لديهم طاقات إبداعية وهو السن الذي يكون فيه الفرد قادر على العطاء ويتميز بالنضج والإبداع وبالتالي هذه الفئة تتميز بالفعالية والنشاط.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
29.50%	18	ثانوي
70.49%	43	جامعي
100%	61	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى تعليمي جامعي والذي تقدر نسبتهم بـ 70.49% أما مستوى التعليمي الثانوي يقدر بنسبة 29.50% ما ويعود ذلك الى طبيعة العمل ومتطلبات الوظيفة في الكلية كونها مؤسسة جامعية وهذا ما يفسر لنا أن الوظيفة داخل الكلية تستلزم مؤهل علمي عالي من التعليم نظرا لأهمية العمل داخل المؤسسة يتطلب وجود كفاءات عالية.

الجدول رقم (05) يمثل توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
40.98%	25	اقل من 5 سنوات
59.01%	36	اكثر من 5 سنوات
100%	61	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بالاقدمية في العمل أن أعلى نسبة من الموظفين لهم اقدمية أكثر من 5 سنوات في العمل حيث قدرت بـ 59.01% في أن نسبة المبحوثين الذين نقل سنوات عملهم عن 5 سنوات تمثل 40.98%.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم ويجعلهم مطلعون على مختلف السياسات والميكانيزمات التي تتبعها لرفع كفاءتهم.

ثانيا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

1- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (06) طريقة التعامل مع المسؤول:

طريقة التعامل مع المسؤول	التكرار	النسبة المئوية
رسمية	51	83.60%
غير رسمية	10	16.39%
المجموع	61	100%

يتبين من الجدول (06) المتعلق بالطريقة التعامل مع المسؤول أن المبحوثين الذين أجابوا بأن الطريقة الاغلب في التعامل مع المسؤول تقدر نسبتهم ب 83.60% أما الذين أجابوا بالطريقة غير الرسمية في التعامل مع المسؤول تقدر نسبتهم ب 16.39%.

ما يمكن ملاحظته من الجدول بأن الطريقة الرسمية هي أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين أي أنها تتم في إطار علاقة التأثير بين شخص معين ومجموعة من الأفراد في إطار العلاقات الانسانية، لأن العلاقات الرسمية بين المسؤول والعمال تسمح من تدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، ومن ثمة توجد علاقة بين انتاجية العاملين وعلاقات العمل، وهذا ما يؤدي إلى أن العلاقة الرسمية في إطار العمل يسودها التفاعل والاحترام والثقة المتبادلة بينهما.

الجدول رقم (07) تشجيع المسؤول يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة:

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	النسبة تكرار	تشجيع المسؤول يدفع لإنجاز العمل بكفاءة
%49.09	27	رضاك في العمل	% 90.16	نعم
%50.90	28	زيادة في الأداء	55	
%9.83	06			لا
%100	61			المجموع

يتبين لنا الجدول رقم(07) المتعلق بتشجيع المسؤول يدفعك لإنجاز العمل بكفاءة أن أغلب الباحثين أجابوا بنعم بنسبة %90.16 أي تشجيع المسؤول يدفعهم لإنجاز عملهم، أما الباحثين الذين أجابوا ب لا تقدر نسبتهم %9.83 أي يرون أن تشجيع المسؤول لا يدفعهم للعمل بكفاءة.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه البيانات ان تشجيع المسؤول للعمال يدفعهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة وهذا من خلال تنمية القدرات والمهارات والتحفيز، فالتحفيز يكفل الانجاز الفعال لأهداف المؤسسة من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب لزيادة الكفاءة في الأداء وهذا ما يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له لأداء الجيد ويشعرون بعنايته لمصالحهم وحرصه على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فالمسؤول له دور ايجابي في حفز مرؤوسيه وتشجيعه للأداء المتميز واظهار طاقات المرؤوسين وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل بإشعارهم بأهمية العمل والأمن الوظيفي. ومن خلال قراءتنا للجدول وحسب تصريحات الباحثين الذين اجابوا بنعم يرون أن تشجيع المسؤول يدفعهم لانجاز العمل بكفاءة لنسبة الرضا في العمل تقدر ب % 49.09 أما الذين صرحوا

بزيادة في الأداء تقدر بنسبة 50.49% وهذا راجع الى أن كلما كان تشجيع او تحفيز في انجاز الاعمال كلما كانت نسبة الاداء بدرجة فعالة.

الجدول رقم (08) احترام المسؤول رأي الأغلبية عند طرح مشكلة ادارية:

النسبة المئوية	التكرار	احترام المسؤول رأي الاغلبية عند طرح مشكلة ادارية
78.68%	48	نعم
21.31%	13	لا
100%	61	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (08) المتعلق باحترام المسؤول رأي الأغلبية عند طرح مشكلة ادارية أن أغلبية افراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 78.68% في حين الذين أجابوا ب لا بنسبة 21.31% .

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن احترام المسؤول لرأي العمال عند طرح مشكلة ادارية من خلال طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين وما مدى اهتمامه بمشاركة مرؤوسيه في الشؤون الادارية. وحسب تصريحات المبحوثين الذين اجابوا بنعم لإيجاد الحلول المناسبة ومناقشتها أما تصريحات المبحوثين الذين أجابوا ب لا صرحوا بأن المسؤول يطبق رأيه ولا يحترم رأي العمال.

الجدول رقم (09) قيام المسؤول بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	التكرار النسبة	تفويض المسؤول جانب من السلطات
%80	28	مهمة	%57.37 35	نعم
%20	07	غير مهمة		
%42.62	26			لا
%100	61			المجموع

يتبين من الجدول رقم (09) المتعلق بقيام المسؤول بتفويض جانب م السلطات للمرؤوسين أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم التي تقدر نسبتهم %57.37 الذين يرون أن المسؤول يقوم بتفويض جانب من السلطات للمرؤوسين ، في حين أن المبحوثين الذين اجابوا ب لا تقدر نسبتهم ب%42.62 .

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن المسؤول يقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين وهذا لما يتمتعون به من المهارات والقدرات اللازمة و الثقة التي تعد من العوامل الدافعة نحو زيادة التفويض، لأن التفويض يزيد من درجة تقبل المرؤوسين للأعمال الاضافية ويعمل على زيادة كمية العمل المنجز، وذلك لتحقيق الاستقرار التنظيمي والتقليل من الملل والروتين لدى المرؤوسين لأنه يساعد على التدريب لتحمل المسؤولية وكيفية توزيعها. أما عدم تفويض المسؤول لبعض سلطاته للمرؤوسين يدل على عدم الثقة الشخصية والمهنية للمسؤول في أداء العاملين. ومن خلال قراءتنا للجدول نجد أن نسبة نوعية السلطة المهمة تقدر ب80% وهذا ما يدل على كفاءة العاملين وثقة المسؤول في انجاز الأعمال، في حين نسبة نوعية السلطة غير المهمة تقدر ب20% وهذا ما يدل على نقص المهارات لدى العمال وعدم وجود الثقة في انجاز الاعمال.

الجدول رقم (10) يوضح مشاركة المسؤول مرؤوسيه في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة المسؤول مرؤوسيه في اتخاذ القرار
77.04%	47	نعم
22.95%	14	لا
100%	61	المجموع

يتبن لنا الجدول رقم (10) الذي يتعلق بمشاركة المسؤول مرؤوسيه في اتخاذ القرار أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 77.04% في حين أن المبحوثين الذين أجابوا ب لا تقدر نسبتهم ب22.95% .

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن المسؤول يعتمد في قيادته على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أي الاسلوب الاستشاري الذي يساعد على الرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين. بمعنى أن نمط الجماعة المشاركة يتميز بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين المسؤول والعمال والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرار، وهذا ما يجعل العامل بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع المسؤول وهذا ما يبرز لدى العمال أهمية مساهمتهم الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يسعى كل منهم إلى بلوغ ذلك عن طريق التعاون وجعل أهدافهم مندرجة ضمن أهداف المؤسسة ويكون ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي والاتصال الفعال الذي يأخذ اتجاهات متعددة. وحسب تصريحات المبحوثين الذين أجابوا ب لا نجد أن المسؤول يفرض سيطرته على المرؤوسين ويرى أن قراره دائما هو الصائب.

2- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

الجدول رقم (11) يوضح منح المسؤول حرية التصرف في طريقة أدائك لعملك

النسبة المئوية	التكرار	البدايل	التكرار النسبة	منح المسؤول حرية التصرف في طريقة أداء العمل
%23.80	10	وضع تحسينات في العملية الادارية	%68.85 42	نعم
%16.66	07	وضع خطة عمل ادارية		
%30.95	13	حل المشاكل العمل		
%28.57	12	كسب ثقة الزملاء		
%31.14	19			لا
%100	61			المجموع

يتبين من الجدول رقم (11) المتعلق بمنح المسؤول حرية التصرف في طريقة أداء العمل أن أغلبية

المبحوثين أجابوا بنعم التي تقدر نسبتهم %68.85 أما الذين اجابوا ب لا تقدر بنسبة %31.14.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن اغلبية المبحوثين يؤكدون أن المسؤول يمنحهم حرية التصرف في

الأداء لمرؤوسيه للممارسة نشاطهم واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل. ومن خلال

قراءتنا للجدول نجد وضع تحسينات في العملية الادارية قدرت بنسبة %23.80 وهذا راجع لاهتمام

العاملين بالمؤسسة بتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، أما نسبة وضع خطة عمل ادارية قدرت

بنسبة %16.66 وهذا راجع ان المسؤول يشارك مرؤوسيه في العمليات الادارية، أما نسبة حل المشاكل

المتعلقة بالعمل بنسبة %30.95 يفسر لنا أن المسؤول يفتح أبواب معرفة مشاكل العمل للمرؤوسين .

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد في تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

الجدول رقم(12) يوضح اهتمام المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل

النسبة المئوية	التكرار	اهتمام المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل
14.75%	9	نعم
85.24%	52	لا
100%	61	المجموع

يتبين لنا الجدول (12) المتعلق باهتمام المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل أن أغلبية المبحوثين اجابوا بنعم بنسبة 85.24% في حين أن المبحوثين الذين اجابوا ب لا تقدر نسبتهم ب14.75%

ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الاحصائية أن أغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول لا يهتم بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل، وهذا راجع الى عدم وجود نوع من التفاعل والتداخل بين المسؤول والمرؤوسين وهذا ما يجعل تقلص في الأداء وعدم الرضا في العمل.

الجدول رقم (13) يوضح ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات

النسبة المئوية	التكرار	ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات
16.39%	10	نعم
83.60%	51	لا
100%	61	المجموع

يتبين من بيانات الجدول رقم 13 المتعلق بترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات أن أعلى نسبة اجابة قدرت ب83.60% من حجم العينة التي ترى أن المسؤول لا يترك للعمال أو المرؤوسين فرصة النقاش في الاجتماعات ،في حين الذين اجابوا بنعم بنسبة 16.39% يرون أن المدير يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه البيانات أن أغلبية المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات، وهذا ما يجعلهم يشعرون بعدم الارتياح لحضور تلك الاجتماعات وبالتالي ينتج عدم رضا العامل عن العمل مما ينعكس سلبا على الأداء .

الجدول رقم (14) يوضح طلب مساعدة المسؤول في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	التكرار النسبة	مساعدة المسؤول في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل
50%	05	وجود صعوبة في الاتصال	83.60%	نعم
50%	05	لأنه لا يملك خبرة كافية		
16.39%	10			لا
100%	61			المجموع

يتبين من الجدول 14 المتعلق بمساعدة المسؤول عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل أن نسبة المبحوثين الذين يوافقون على طلب المساعدة من المسؤول في حالة وقوع مشكلة أثناء العمل قدرت ب83.60% في حين نجد المبحوثين الذين أجابوا ب لا قدرت نسبتهم ب16.39% . وهذا يعود الى تصميم خطوط السلطة والمسؤولية وخوف العامل من اتخاذ قرارات بشأن مشكلات ادارية داخل الكلية،

فقد ينجم ذلك عقاب اذا لم يوفق في قراره وطريقة حل المشكلة . ومن خلال قراءتنا للجدول نجد نسبة المبحوثين الذين اجابوا ب لا وجود صعوبة في الاتصال مع المسؤول بنسبة 50% وذلك راجع الى عدم وجود تفاعل واتصال بين الرئيس والمرؤوسين أما الذين أجابوا بأن المسؤول لا يملك خبرة لتوجيه في العمل بنسبة 50% وهذا راجع الى عامل الخبرة التي يمتلكها العامل أكثر من المسؤول.

3- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم (15) يوضح تميز المسؤول بالحرص الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين:

			النسبة المئوية	التكرار	تميز المسؤول بالحرص الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين
النسبة المئوية	التكرار	البدائل	65.57%	40	نعم
19.04%	4	نقص المسؤولية	34.42%	21	لا
9.52%	2	التقليل من الكفاءة العمل			
47.61%	10	قلةنظام الاشراف			
23.80%	5	عدم توفر القدرات والمهارات			
100%	21	المجموع	100%	61	المجموع

يتبين من الجدول رقم (15) المتعلق بتميز المسؤول بالحرص الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين

يتبين لنا أن معظم المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 68.57% في حين المبحوثين الذين أجابوا ب لا

تقدر نسبتهم ب 34.42%

وهذا ما يمكن ملاحظته من الجدول أن المسؤول يستخدم الأساليب الحازمة لواجبات العاملين مما يسبب لهم الاحراج في العمل ولكن هذا من أجل تنفيذ الأعمال وانجازها بأسرع وقت، أما بالنسبة للذين صرحوا بالإجابة ب لا عند حزم المسؤول الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين يؤدي الى قلة نظام الاشراف الذي قدر بنسبة 47.61% وعدم توافر القدرات والمهارات بنسبة 23.80% ونقص المسؤولية بنسبة 19.04% اما نسبة التقليل من الكفاءة في العمل قدرت ب 9.52% وهذا ما يؤدي ضعف في الكفاءات والأداء.

الجدول رقم (16) يوضح ردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ اداري:

النتيجة المئوية	التكرار	ردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ إداري
40.98%	25	تصحيح الخطأ دون تعنيف
1.63%	01	يطبق عليه العقوبة القانونية
57.37%	35	يترك لك فرصة مراجعة العمل وتصحيحه
100%	61	المجموع

يبين الجدول رقم (16) المتعلق بردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ إداري أن معظم الباحثين الذين أجابوا بأن ردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ اداري عن طريق ترك فرصة مراجعة العمل وتصحيحه بنسبة 57.37% في حين الذين أجابوا عن طريق تصحيح الخطأ دون تعنيف بنسبة 40.98% أما الباحثين الذين أجابوا عن طريق تطبيق العقوبة القانونية بنسبة 1.63% وهذا راجع الى أن المسؤول يعمل على تقادي الأخطاء لدى الموظفين ويترك لهم مجال مراجعة العمل دون اتخاذ قرارات صارمة وهذا ما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة .

الجدول رقم (17) يوضح فرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات:

النسبة المئوية	التكرار	فرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات
50.81%	31	نعم
49.18%	30	لا
100%	61	المجموع

يتبين لنا الجدول رقم (17) المتعلق بفرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات أن نسبة المبحوثين الذين

أجابوا بنعم تقدر نسبتهم 50.81% في حين المبحوثين الذين اجابوا ب لا بنسبة 49.18%

ما يمكن ملاحظته ان المسؤول يفرض رأيه أثناء الاجتماعات بمعنى انه لا يعطي حرية الاستفسار في تفاصيل وجزئيات العمل أثناء الاجتماعات، وهذا ما يجعل العمال يشعرون بعدم الانتماء والولاء للمؤسسة.

الجدول رقم (18) يوضح قيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك لعملك:

النسبة المئوية	التكرار	قيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك لعملك
29.50%	18	نعم
70.49%	43	لا
100%	61	المجموع

يتبين من الجدول رقم (18) المتعلق بقيام المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك لعملك أن أغلبية

المبحوثين أجابوا بأن المسؤول لا يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أداء عملهم وذلك بنسبة 70.49%

أما الذين أجابوا بنعم تمثلت نسبتهم ب 29.50% نستنتج من هذا بأن المسؤول يمنح حرية التصرف

في طريقة قيامهم بأعمالهم اليومية، وهذا راجع إلى الثقة الموجودة في العمال في أداء عملهم لا يحتاج

إلى المراقبة وهذا من خلال ما يقدمه الموظفين من أعمال على أكمل وجه.

الجدول رقم (19) يوضح استعمال المسؤول العقاب ضدك من أجل المحافظة على سير العمل للأفضل:

النسبة المئوية	التكرار	استعمال المسؤول العقاب للحفاظ على سير العمل للأفضل
8.19%	5	نعم
29.50%	18	لا
62.29%	38	أحيانا
100%	61	المجموع

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (19) المتعلق باستعمال المسؤول العقاب من أجل المحافظة على سير العمل للأفضل أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن المسؤول يستعمل العقاب ضدهم أحيانا من أجل المحافظة على سير العمل للأفضل وهذا بنسبة 62.29% أما الذين صرحوا ب لا فقد كانت نسبتهم 29.50% في حين تمثلت نسبة الذين اجابوا بنعم بنسبة 8.19% .

ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الاحصائية أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول أحيانا يعتمد على استعمال العقاب وذلك عند ملاحظته تقصير في العمل لأن التقصير يرجع بالسلب على المؤسسة وحسب تصريحات بعض المبحوثين الذين كانت اجابتهم بنعم تمثل العقاب في التأنيب واتخاذ إجراء القانوني والاحساس بالمسؤولية.

الجدول رقم (20) يوضح اصدار الأوامر من قبل المسؤول للموظفين بشكل تسلطي:

النسبة المئوية	التكرار	اصدار الاوامر من قبل المسؤول للموظفين بشكل تسلطي
39.34%	24	نعم
60.65%	37	لا
100%	61	المجموع

يتبين من الجدول رقم (20) المتعلق بإصدار الأوامر من قبل المسؤول للموظفين بشكل تسلطي أن معظم المبحوثين أجابوا بأن المسؤول لا يقوم بإصدار الأوامر للموظفين بشكل تسلطي بنسبة 60.65% أما الذين صرحوا بأن المسؤول يقوم بإصدار الاوامر بشكل تسلطي بنسبة 39.34% .

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول لا يقوم بإصدار الاوامر بشكل تسلطي وذلك لضمان سيرورة العمل داخل المؤسسة ، وعدم فقدان الثقة من قبل العمال لأن فرض السلطة والسيطرة والصرامة أحيانا تجعل الموظف غير راضي عن العمل وبالتالي ينتج تدني في مستوى الأداء . وحسب تصريحات المبحوثين الذين اجابوا بنعم وذلك لضمان التواصل الدائم وزرع نوع من الثقة لدى العاملين وسير الحسن للعمل، أما بالنسبة لتصريحات المبحوثين الذين أجابوا ب لا يرون أن المسؤول لا يقوم بإصدار الاوامر بشكل تسلطي وذلك لكسب رضا العامل مما يزيد من انتمائه للمؤسسة.

الجدول رقم (21) يوضح مراقبة المسؤول سجل الحضور والغياب للمرؤوسين:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	التكرار النسبة	مراقبة المسؤول سجل الحضور والغياب للمرؤوسين
%59.61	31	وسيلة لفرض الانضباط	%85.24	نعم
%7.69	04	وسيلة لفرض السيطرة	52	
%32.69	17	وسيلة لفرض الاستقرار		
%14.75	09			لا
%100	61			المجموع

يتبين من الجدول رقم (21) المتعلق بمراقبة المسؤول سجل الحضور والغياب نجد ان معظم الباحثين

يرون أن المسؤول يقوم بمراقبة سجل الحضور والغياب للمرؤوسين بنسبة 85.24 % في حين أن

المبجوثين الذين أجابوا بعدم مراقبة المسؤول سجل الحضور والغياب للمرؤوسين بنسبة 14.75 %.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن المسؤول يقوم بحرص المؤسسة على تحقيق الالتزام من طرف

الموظفين والسهر على تنفيذ اللوائح والنصوص التنظيمية ومذكرات العمل التي تتعلق بالانضباط في

العمل فهي تجيد القيام بالوظائف القيادية. في حين نجد الباحثين الذين صرحوا بنعم الذين اعتبروا

مراقبة المسؤول لسجل الحضور والغياب وسيلة لفرض الانضباط بنسبة 59.61 % يهدف الى تحقيق

وفرض الانضباط داخل المؤسسة في حين نسبة 32.69 % يرون أن التتبع الدائم لسجل الحضور

والغياب للمرؤوسين هو عبارة عن وسيلة لتحقيق الاستقرار وهذا لضمان استقرار المؤسسة اما نسبة

7.69 % من الباحثين يرون ان تتبع المسؤول لسجل الحضور والغياب هو وسيلة لفرض السيطرة

ثالثا مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات:

1-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها إشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من فعالية الأداء لدى العمال.

- نجد أن أغلبية المبحوثين في الجدول رقم(06) صرحوا بأن الطريقة الأغلب في التعامل مع المسؤول هي الطريقة الرسمية وتقدر بنسبة 83.60% والتي تعتبر أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين لأنها تتم في اطار علاقة التأثير بين شخص معين ومجموعة من الافراد كما نجد أيضا أن أغلبية المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يعمل على تشجيعهم للأداء المتميز وهذا بنسبة 90.16%. وأن الذين أجابوا بأن المسؤول يحترم رأي الأغلبية عند طرح مشكلة ادارية بنسبة 78.68% وهذا يدل على طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين واهتمامه بمشاركة العمال في الشؤون الادارية. أما المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول يقوم بتفويض جانب من السلطات بنسبة تقدر ب 57.37% وهذا راجع الى عامل الثقة الذي يعتبر من العوامل الدافعة لزيادة التفويض وذلك لتحقيق الاستقرار التنظيمي. وحسب جدول (10) نجد أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن المسؤول يتيح مرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة قدرت ب77.04% وهذا يساعد على الرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين.

- يساهم النمط الديمقراطي في اشراك العاملين في اتخاذ القرار مما يبرز لديهم مساهمتهم الايجابية في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التعاون مما ينتج تفاعل اجتماعي واتصال فعال داخل المؤسسة .

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها أن إعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم يزيد من فعالية الأداء لدى العمال من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول رقم (11) والذي يوضح نسبة 68.85% الذين يرون أن المسؤول يمنح حرية التصرف في طريقة أداء العمل وهذا راجع الى تقديم العمال أفضل ما لديهم من كفاءات في انجاز الأعمال، وحسب جدول (12) توضح النتائج المتوصل إليها أن أغلبية المبحوثين يرون أن المسؤول لا يهتم بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل بنسبة 85.24% وهذا راجع الى عدم وجود التفاعل والاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. كما دلت النتائج أن أغلب المبحوثين يرون أن المسؤول لا يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات بنسبة قدرت بـ 83.60% وهذا راجع الى عدم رضا الوظيفي للعمال، كما بينت النتائج أن أغلب أفراد العينة يوافقون على طلب المساعدة من المسؤول في حالة وقوع أثناء العمل قدرت بنسبة 83.60% وهذا راجع الى عامل التعاون بين الرئيس والمرؤوسين مما يدفعهم لإنجاز الأعمال بكفاءة.

- يساهم النمط المتساهل في إعطاء العاملين حرية التصرف في إنجاز الأعمال وهذا ما يجعل الموظفين يمتازون بقدرات ومهارات مرتفعة

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها أن استبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر يتدنى الأداء لدى العمال

بعد قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول (15) أن المسؤول يقوم بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين بنسبة 65.57% وهذا راجع الى حرص المسؤول على تأدية الأعمال بدرجة عالية من الأداء، كما دلت النتائج من الجدول (16) الى ردة فعل المسؤول في حالة الوقوع في خطأ اداري عن طريق ترك فرصة مراجعة العمل بنسبة قدرت ب57.37% وهذا راجع الى أن المسؤول يعمل على تقادي الأخطاء عن الموظفين ويترك لهم فرصة مراجعة الاعمال وهذا ما يشعر الموظف بالانتماء للمؤسسة.

من خلال النتائج المتوصل اليها في الجدول (17) أن المسؤول يفرض رأيه أثناء الاجتماعات بنسبة 50.81% أي لا يعطي العامل حق المشاركة في الشؤون الادارية. كما دلت النتائج المتوصل اليها من الجدول (18) أن المسؤول لا يقوم بالرقابة اليومية على طريقة أداء العمال وذلك بنسبة تقدر 70.49% وهذا راجع الى الثقة الموجودة في انجاز الاعمال على اكمل وجه . كما دلت النتائج المتوصل اليها في الجدول (19) أن المسؤول يستعمل العقاب ضدهم أحيانا من أجل المحافظة على سير العمل بنسبة قدرت 62.29% وهذا لضمان السير الحسن للعمل ، كما دلت النتائج المتوصل اليها في الجدول (20) أن المسؤول لا يقوم بإصدار الأوامر بشكل تسلطي وذلك بنسبة 60.65% وذلك لضمان العمل داخل المؤسسة مما ينتج رضا العامل عن العمل. كما دلت أيضا نتائج المتوصل في الجدول (21) أن المسؤول يقوم بمراقبة سجل الحضور والغياب للمرؤوسين بنسبة 85.24% لاعتباره وسيلة لفرض الانضباط داخل المؤسسة وذلك يعكس لنا مدى حرص المسؤول على تحقيق الالتزام والولاء للموظفين من خلال فرض الانضباط الدائم لتحقيق أحسن أداء للعاملين.

*يتميز النمط الأتوقراطي بالاستبداد والتسلط في اصدار الاوامر مما ينتج نقص في درجة أداء العمال لأن الصرامة واتباع الأساليب الجازمة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العمال.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال ما توصلنا إليه في فرضيات الدراسة خلصنا إلى أن النمط السائد في جامعة ورقلة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية هو النمط الديمقراطي، الذي يتميز ببث روح المسؤولية في المرؤوسين، وذلك عن طريق صنع القرارات، وهذه المشاركة من شأنها أن تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم. لأنه نمط له دورا فعالا في توطيد العلاقات بين المسؤول والعمال ومن ثمة رفع معنويات العاملين داخل العمل الإداري، إضافة إلى ذلك يساعد على توفير جو مناسب للعمل، وذلك يظهر جليا من الأداء الذي أبدي به عمال الكلية، حيث أن النمط الديمقراطي يراعي الجوانب الانسانية في تسيير العمل من خلال تحقيق درجة كبيرة من التعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي والذي أساسه اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يرفع من روحهم المعنوية وتحملهم مسؤولية العمل بروح الجماعة لتحقيق الأهداف.

الخاتمة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان استمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين داخل التنظيم باعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام.

لذلك تبين أن للأنماط القيادية دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهمية القيادة بكونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة، فالعنصر البشري يلعب دورا هاما في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج أثناء القيام بالدراسة والتطلع على صلب الموضوع خلصنا إلى أن النمط إشراك العاملين في اتخاذ القرار (الديمقراطي) يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، إذ يعتبر من أهم الأنماط القيادية انتشارا فالأثر الناتج عنه أثر إيجابي على أداء العاملين حيث تسود فيه العلاقات الانسانية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتعاون مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة، ووجود علاقات جيدة وسليمة بين المسؤول والعاملين في المؤسسة، وتفويض جزءا من سلطات الرئيس إلى المرؤوسين الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة مما يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من الأداء.

قائمة المراجع

أولاً: القواميس والمعاجم

- 1- ابن المنظور : لسان العرب، بدون طبعة، دار صادر، بيروت، بدون سنة.
 - 2- ابراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط1، 1975
- ثانياً: الكتب
- 3- السلطان محمد سعيد، السلوك الانساني في المنظمة، الاسكندرية، دار الجامعية، 2002
 - 4- المصري سعيد محمد، التنظيم والادارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، للنشر، 1999
 - 5- أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، الجزائر، دار القصبه، 1996
 - 6- حسين راوية محمد، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعية، ط1، 2000
 - 7- درويش عبد الكريم، ليلا تكلا، أصول الادارة العامة، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية، 1972
 - 8- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعات، ط2، 2008
 - 9- سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2009
 - 10- صبيح ايهاب، زريق محمد، الادارة، دار المكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001
 - 11- عبودي محسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، القاهرة، دار النهضة العربية، د ط، 1984

12- عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان محمد، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، عمان، دار الصفاء، ط1، 2000

13- نجم عبود نجم، القيادة الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011

ثالثا: الرسائل الجامعية

14- جوهري حنان، "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2013-2014

15- طلال عبد الملك الشريف، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين

بإمارة مكة المكرمة مذكرة ماجستير ادارة الاعمال 2004

16- كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال بجامعة البويرة السنة الجامعية 2014-2015

رابعا: المواقع الالكترونية

17- 22.00h -08-02-2016 www.alyaum.com

الملاحق

ملحق رقم 01



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم



استمارة استبيان حول:

الانماط القيادية وعلاقتها بتحسين الأداء لدى العاملين داخل

المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من العمال الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة
قاصدي مرباح ورقلة

أخي العامل أختي العاملة :

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي

تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (X)

على الإجابة المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة.

المحور الاول : البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن:

3/ المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

4/ الوضعية المهنية: مؤقت دائم

5/ الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المحور الثاني: الذي يتعلق بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وعلاقته بتحسين الأداء
6- ماهي الطريقة الاغلب في التعامل مع مسؤولك؟

رسمية

غير رسمية

7- هل تشجيع المسؤول يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟

نعم

لا

-في حالة الاجابة بنعم هل هذا يزيد:

رضاك في العمل

زيادة في الاداء

8- هل يحترم المسؤول رأي الاغلبية عند طرح مشكلة ادارية ؟

نعم لا

في كلتا الاجابتين حسب رأيك لماذا؟.....

9- هل يقوم المسؤول بتفويض جانب لا بأس به من السلطات للمرؤوسين؟

نعم

لا

- في حالة الاجابة بنعم ما وصفك لنوعية هذه السلطات؟

مهمة

غير مهمة

10- هل يتيح المسؤول مرؤوسيه المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم

لا

في حالة الاجابة ب لا لماذا؟.....

المحور الثالث: الذي يتعلق بإعطاء العاملين قدرا من الحرية في ممارسة أعمالهم وعلاقته

بتحسين الأداء

11- هل يمنحك المسؤول حرية التصرف في طريقة أدائك لعملك؟

نعم

لا

- في حالة الاجابة بنعم فيما تساعدك هذه الحرية؟

وضع تحسينات في العملية الادارية

وضع خطة عمل ادارية جديدة

حل المشاكل المتعلقة بالعمل

كسب ثقة الزملاء في العمل

أخرى

12- هل يهتم المسؤول بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل؟

- نعم

- لا

13- هل يترك لك مسؤولك فرصة النقاش في الاجتماعات؟

نعم

لا

- في حالة الاجابة ب لا حسب رأيك لماذا؟.....

14- هل تطلب مساعدة مسؤولك في العمل عند الوقوع في مشكلة أثناء العمل؟

نعم

لا

-في حالة الاجابة ب لا هل هذا راجع الى:

وجود صعوبة في الاتصال

لأنه لا يملك خبرة لتوجيهك في العمل

أخرى.....

المحور الرابع: الذي يتعلق بالاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار وإتباع أساليب

توجيه الأعمال بواسطة الأوامر

15- هل يتميز المسؤول بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات العاملين؟

نعم

لا

في حالة الاجابة ب لا حسب رأيك هل يؤدي ذلك إلى:

نقص المسؤولية

التقليل من كفاءة في العمل

قلة نظام الاشراف

عدم توفر القدرات والمهارات

16- كيف تكون ردة فعل مسؤولك في حالة وقوعك في خطأ إداري؟

تصحيح الخطأ دون تعنيف

يطبق عليك العقوبة القانونية

يترك لك فرصة مراجعة العمل وتصحيحه

أخرى.....

17- هل يفرض المسؤول رأيه أثناء الاجتماعات؟

نعم

لا

18- هل يقوم المسؤول بالرقابة اليومية على طريقة أدائك في عملك؟

لا نعم -

19- هل يستعمل المسؤول العقاب ضدك من اجل المحافظة على سير العمل للأفضل؟

- نعم

- لا

- أحيانا

- اذا كانت الاجابة بنعم ففي ماذا تتمثل؟.....

20- هل يقوم المسؤول بإصدار الأوامر للموظفين بشكل تسلطي؟

نعم

لا

..... في كلتا الحالتين حسب رأيك لماذا؟.....

21- هل يراقب مسؤولك سجل الحضور والغياب للمرؤوسين؟

نعم

لا

- في حالة الاجابة بنعم هل تعتبر ذلك:

وسيلة لفرض الانضباط

وسيلة لفرض السيطرة

وسيلة للاستقرار

ملحق رقم 02

ملحق رقم (02)

التعداد الإجمالي لأساتذة الكلية للسنة الجامعية 2016/2015

الرتب القسم	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	المجموع
علم النفس وعلوم التربية	1+4 انتداب*	19	20	17	3	64
علم الاجتماع والديمقراطية	1	2	10	2+24 انتداب**	1	40
علوم الإعلام والاتصال	0	0	1	11	9	21
العلوم الإنسانية	0	0	1	4	2	7
شعبة الفلسفة	1	0	0	4	2	7
المجموع	7	21	32	60	19	139

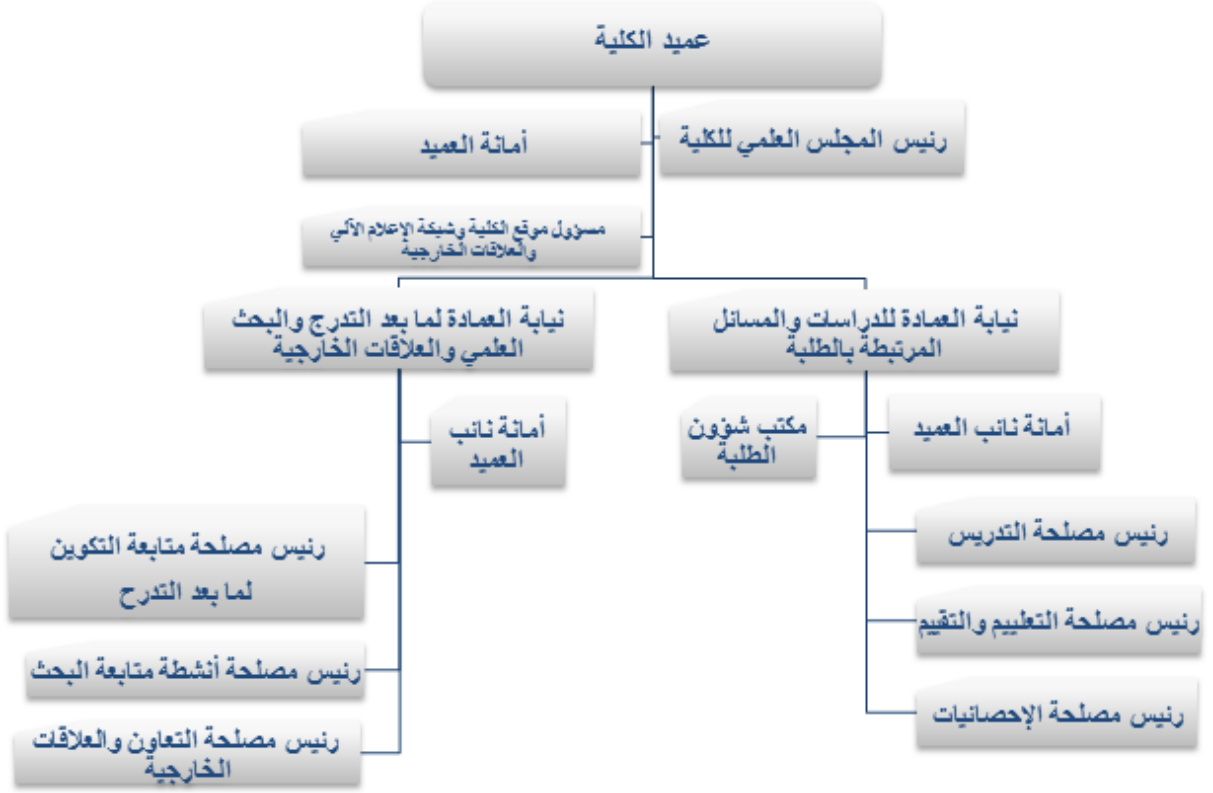
الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب الوضعية المهنية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مؤقت	12	%19.67
دائم	49	%80.32
المجموع	61	%100

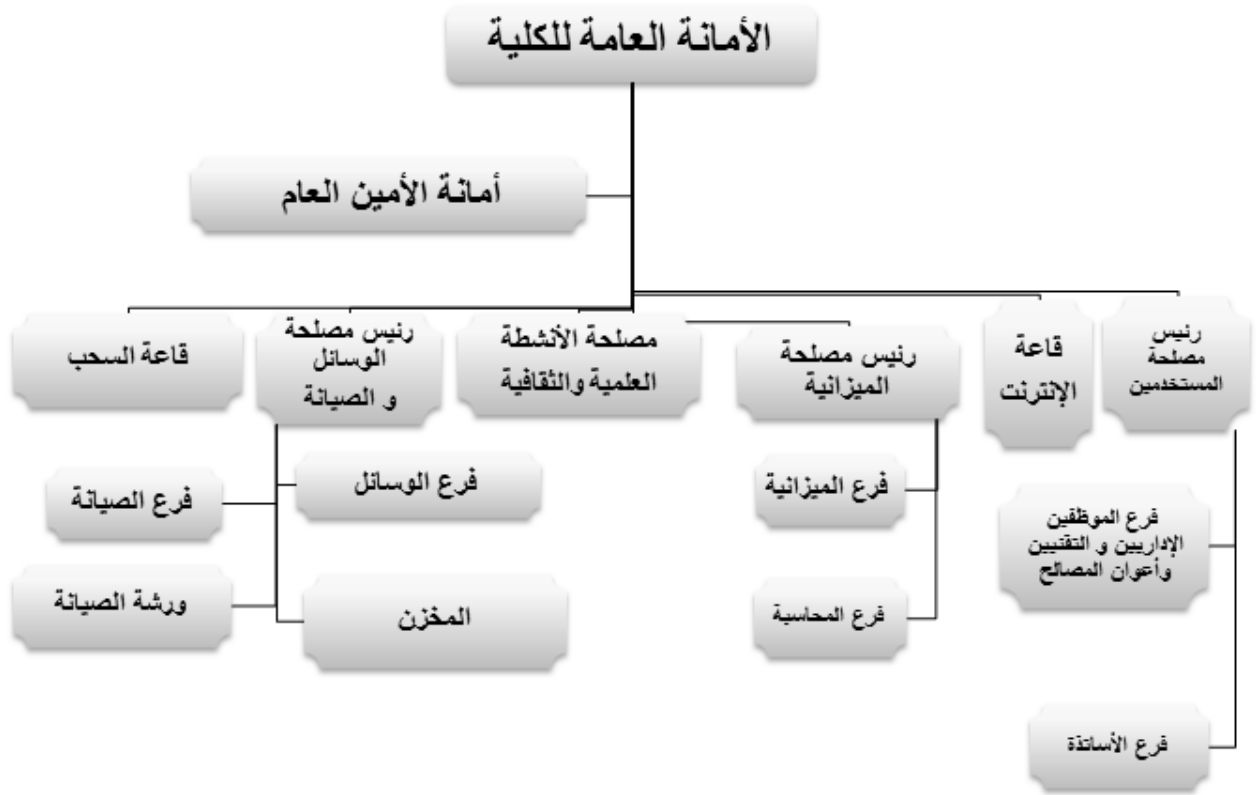
ملحق رقم 03

ملحق رقم 03

1-الهيكل الإداري لعمادة الكلية:

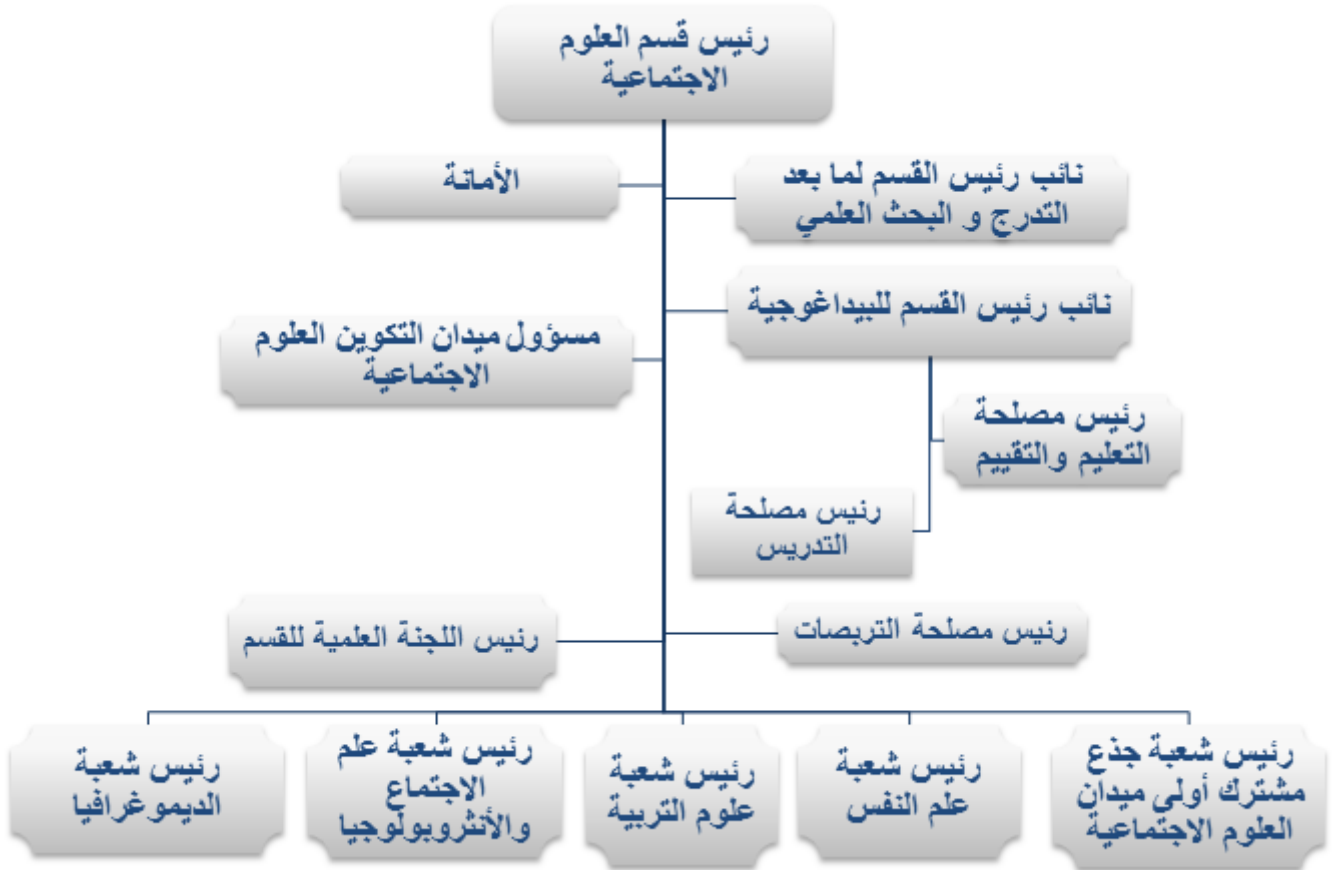


2- الهيكل الإداري للأمانة العامة :



الهيكل الإداري للقسم:

أ- قسم العلوم الاجتماعية



ب-قسم العلوم الإنسانية :

