



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
العنوان:

دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء لولاية النعامة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصاد
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

❖ إعداد الطالبين:

- هدو محمد
- خشعي يوسف

❖ أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

أ/ موفق ميمون

مشرفا

أ/ مهدي عمر

ممتحنا

أ/ نزعي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى...

روح أمي رحمها الله

إلى...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق من كان حبه واهتمامه قوام عزيمة وضيء حياتي إلى

سندي المتين وأنيسي المعين أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى إخوتي جميعا وإلى كل الأهل والأقارب والأحباء...

إلى...

من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت ،
وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم... أصدقائي.

إلى...

من شاركني في إنجاز هذا العمل المتواضع صديقي يوسف.

إلى...

كل من وسعهم قلبي ونسبهم قلبي وإلى كل من يسلك درب العلم ويحمل رايته.

لهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

"محمد"

إهداء

إلى ...

... بلدي الجزائر، حتى أطول الليالي يكون لها صباح ستشرق وسيكون الغد
أجمل فذلك وعد الله للصابرين

إلى ...

...والداي أدامكما الله لي، شمعتان حين تظلم الدنيا وسر البهجة حين تزهوا الأيام،
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا وارزقني برهما.

إلى ...

...إخوتي وعائلة خشعي وكل الأهل والأقارب ، لكم مني كل الحب والتقدير

إلى ...

...الأرواح الطيبة والقلوب الصادقة أصدقائي وزملائي الذين جمعتمني معهم مراحل
الحياة ستظلون أجمل مكاسب العمر، أسعدكم الله أين ما كنتم.

إلى ...

...من شاركني انجاز هذا العمل المتواضع صديقي محمد.

إلى ...

...كل من همه أمري وأسعده نجاحي وإلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة.

أهدي هذا العمل المتواضع

"يوسف"

شكر وتقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم

تستطع فلا تبغضهم"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و

رسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر

إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الفاضل الدكتور " مهدي

عمر " الذي لن تكفي عبارات الشكر لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا،

ولتوجيهاته وإصراره على أن يكون هذا العمل متقنا، إلى كل أساتذة قسم

العلوم الاقتصادية، كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعد

من قريب أو من بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التشاركية، وتأثيرها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق القيادة التشاركية. حيث قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعاملين بالأجراء لولاية النعامة فاتبعنا مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على أدوات جمع البيانات الملاحظة في عرض وتحليل الاستبيان SPSS، وقد تكون مجتمع البحث من عينة من عمال المؤسسة و تم الحصول على 20 استمارة استبيان صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود ارتباط متوسط وعلاقة طردية بين المتغيرين القيادة التشاركية و أداء العمال، وهذا يعني أن القيادة التشاركية تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الأداء، تقييم الأداء

Summary:

This study aims to recognize participatory leadership, its impact on improving the performance of employees in the economic enterprise, and demonstrate the positive implications in performance as a result of the application of participatory leadership. We conducted an application study at the level of the National Fund for Social Insurance for salaried workers in – Naama State-. We followed a set of methodological procedures, namely the analytical descriptive curriculum. We relied on the data collection tools observed in the presentation and analysis of the SPSS questionnaire. The research community may be from a sample of the institution's workers. 20 Questionnaire form is valid for analysis. The study came up with a set of conclusions, the most important of which: a strong correlation and a parcel relationship between the two variables of participatory leadership and workers' performance, which means that participatory leadership contributes significantly to improving the performance of workers in the institution in question.

Keywords: participatory leadership, performance, performance evaluation

1. قائمة المحتويات:

	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	الملخص
III II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية و أداء العمال	
1	تمهيد
13-2	المبحث الأول : مدخل للقيادة التشاركية
5-2	المطلب الأول: مفهوم و نشأة القيادة التشاركية
9-5	المطلب الثاني :خصائص و مميزات القيادة التشاركية
12-9	المطلب الثالث: القيادة التشاركية، أنماطها، أهميتها وأهدافها
13-12	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
27-14	المبحث الثاني : عموميات حول أداء العمال
15-14	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء و تقييم الأداء
19-15	المطلب الثاني : أهمية، أهداف ومراحل تقييم الأداء
22-20	المطلب الثالث: محددات الأداء و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه
27-22	المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء و الصعوبات التي تواجهه
29-28	المبحث الثالث : طبيعة العلاقة حول القيادة التشاركية و أداء العمال
29-28	المطلب الأول: أسس القيادة التشاركية
29	المطلب الثاني: تأثير القيادة التشاركية على أداء العمال
30	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة	
31	تمهيد
35-32	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
32	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني
33	المطلب الثاني: تقديم الصندوق الوطني
35-34	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لولاية النعامة
56-38	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
38	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
45-38	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
56-45	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
57	خلاصة الفصل
60-58	خاتمة عامة
63-61	قائمة المراجع

2. قائمة الجداول:

الصفحة	عناوين الجداول	أرقام الجداول
38	تكرارات ونسب جنس العمال	1.2
40	تكرارات ونسب أعمار العمال	2.2
42	تكرارات ونسب متغير المستوى التعليمي	3.2
43	تكرارات ونسب أقدمية العمال	4.2
45	إختبار معامل ألفا كرونباخ	5.2
45	المقياس الخماسي ليكارت	6.2
49-46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التشاركية	7.2
53-51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العمال	8.2
55	تأثير القيادة التشاركية على أداء العمال	9.2

3. قائمة الأشكال:

الصفحة	عناوين الأشكال	أرقام الأشكال
19	مراحل تقييم الأداء	1.1
36	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي	1.2
37	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية النعامة	2.2
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3.2
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	4.2
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5.2
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمال	6.2

4. قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66-64	الإستبيان	1
72-67	مخرجات الحزم الإحصائية	2

في ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها وفي زمن يعرف تحولات وتغيرات عاصفة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع عواصف هذا التغير وتجنب آثاره السلبية، في هذا المجال بات المجتمع في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العمال، وهذا ما نجده في النمط القيادي التشاركي الذي يقوم على أساس المشاركة والتشاور والتفاعل المستمر بين القائد والجماعة فهو يعرض مشاكلهم ويناقشهم فيها بما يصفهم أسرة واحدة تتسم بالمرونة وتقوم على المناقشة والإقناع واستطلاع الآراء في المواضيع المختلفة.

وتعد القيادة التشاركية نمطا من الاتجاهات القيادية التي تقوم في أساسها على علاقة تشاركية بين قائد المؤسسة ومن يرأسهم في العمليات القيادية من تقييم للأداء واتخاذ للقرارات واتصالات إدارية فعالة، إلى جانب تحفيزهم للوصول إلى الأهداف المأمولة . كما تُعنى في جوهرها بممارسة الثقة العالية بالمرؤوسين، والنابعة من إشراكهم في تحمل المسؤوليات، والتي تؤدي إلى ضمان ما يعرف بولائهم التنظيمي وإخلاصهم للمؤسسة من خلال تحديد اتجاهاتهم نحو العمل في المؤسسة، ومدى إخلاصهم في أدائه والإقبال عليه واندماجهم في بيئته، إلى غير ذلك مما ينعكس على تقبلهم لأهداف المؤسسة، وتغانيهم في تحقيقها بأداء ما يوكل إليهم من مهام والارتقاء بهذا الأداء، وجهودهم الدائبة لتحسين المؤسسة وتحديثها وتطويرها .

وعليه فإن موضوع القيادة أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء العمال وهذا ما تطرقت إليه العديد من الدراسات ومنها دراستنا الحالية والتي جاءت للبحث في موضوع القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء العمال.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا معالجة موضوع القيادة التشاركية للغوص أكثر في الواقع الفعلي لها ودورها في تحسين أداء العاملين ومدى تطبيق المؤسسة الجزائرية لهذا النوع من القيادة باعتبارها نشاط موضوعه الإنسان، وقد تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة كمجال لدراسة هذا الموضوع.

○ أولاً: الإشكالية:

هل للقيادة التشاركية علاقة بتحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة ؟

وهذا السؤال تتفرع منه الأسئلة الآتية:

-كيف يؤثر العمل بروح الفريق في تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

-هل يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل المؤسسة؟

○ ثانيا: فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة:

للقيادة التشاركية علاقة بتحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء لولاية النعامة.

ب- الفرضيات الجزئية:

- يؤثر العمل بروح الجماعة على تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة.

- يعمل التحفيز على تحسين مردود أداء العاملين داخل المؤسسة.

○ ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

يقوم البحث العلمي على أسس ومعايير تساعد في اختيار مشكلة بحثه ومعالجتها وفق مراحل متتابعة
ومتسلسلة تسلسلا منهجيا تمكن الباحث من الوصول الى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها، فاختيار
الموضوع لا يأتي من فراغ وإنما تمليه مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

أ- الذاتية:

- بحكم التخصص في مجال العلوم الاقتصادية "اقتصاد وتسيير المؤسسات" أو الميل الطبيعي للبحث
والإستطلاع لدراسة موضوع القيادة.

- الرغبة في دراسة موضوع القيادة التشاركية كونها نوع من أنواع القيادات الرائدة في عصرنا الحالي ومعرفة
مدى تطبيقها في أرض الواقع.

- ملاحظة الأوضاع السائدة في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة مدى ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة.

ب- الموضوعية:

- قلة الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت القيادة التشاركية وعلاقتها بأداء العاملين مما يستدعي تكثيف
وتدعيم البحث في هذا الميدان.

- حداثة وجدة الموضوع في بعده التنظيمي.

○ رابعا: أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية تناول هذا الموضوع من خلال معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

يمكن أن يسهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية القيادة التشاركية كأداة جوهرية لتحسين أداء العمال وبالتالي تحقيق التفوق والتميز.

○ خامسا: أهداف الدراسة:

- الإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ فرضيات البحث.

- التعرف على واقع القيادة التشاركية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري داخل المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة.

- التعرف على مدى ممارسة القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين.

○ سادسا: تقسيمات الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا والذي هو بعنوان دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة.

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للقيادة التشاركية وأداء العمال، ويضم هذا الفصل مباحث الأول خاص بالقيادة التشاركية، المبحث الثاني تحدثنا فيه عن أداء العمال أما المبحث الأخير فتناولنا فيه طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمال.

الفصل الثاني: خاص بالدراسة التطبيقية، إذ تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة.

○ سابعا: صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في الجانب النظري في قلة المراجع التي تتحدث عن القيادة التشاركية بصفة خاصة ، باستثناء بعض الدراسات السابقة للموضوع والتي تم الاعتماد عليها ، أما في الجانب التطبيقي ، فتمثلت

الصعوبات في عدم وجود الاستجابة من طرف المعنيين بملئ الاستمارة ، بالإضافة الى صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية .

○ ثامنا: حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

1. **المحدد المكاني:** الدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة بدائرة العين الصفراء .
2. **المحدد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الأول من سنة 2021.

المحدد البشري: اشتملت الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة.

○ تاسعا: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:** للباحث عبد العزيز محمد عسكر ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية، بعنوان القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، جامعة الأزهر فلسطين ، سنة 2012
- وللإجابة على الإشكالية انطلق الباحث من عدة تساؤلات وهي:
 - ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المرحلة التعليمية ، المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة) ؟
 - ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس ، المرحلة التعليمية ، المنطقة التعليمية ، سنوات الخدمة) ؟

- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وبين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري المدارس بمحافظات من وجهة نظر المعلمين؟ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمد الباحث على الاستبانة واستخدم الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات spss ولقد لخصت نتائج الدراسة كمايلي:
 - مدى حرص وإدراك مديري المدارس على أهمية النسيج الاجتماعي في العمل ، وما ينتج عنه من توفير أجواء مريحة للعمل والإنتاجية.
 - شعور أغلب المعلمين بالارتياح في أداء العمل من خلال إيجاد مناخ تنظيمي ملائم قائم على العلاقات الحسنة والإنسانية ، مما يدفعهم إلى العمل بروح معنوية عالية.
 - تحقيق الانسجام في العمل بين الإدارة والمعلمين لخلق حالة من الالتزام بانجاز الأعمال الموكلة لديهم وعدم الإخلال بالنظام المدرسي.
 - إعطاء الفرصة للمعلمين لأن يكونوا في موقع القيادة لمواجهة أي تحديات وصعوبات تواجههم في العمل من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة العمل.
 - فناعة مديري ومديرات المدارس بأهمية التماسك الاجتماعي وبناء العلاقات القوية القائمة على التفاهم والتعاون الوثيق وتحقيق الثقة المتبادلة ، وبالتالي رفع الوعي لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية وذلك باستغلال إمكانياتهم الفردية والجماعية على حد سواء.(عبد العزيز محمد عسكر، 2012،
 - **الدراسة الثانية:** للباحث نور الدين بوراس،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013.
- ولإجابة على الإشكالية انطلق الباحث من تساؤل رئيسي هو:
- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو لوصف الظاهرة لأنه يعتبر من المواضيع الوصفية، واعتمد الباحث على الأدوات التالية : المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات .

ولقد لخصت نتائج الدراسة في مايلي :

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- إن الاحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
- إن قوة شخصية القيادة تحقق التطوير والتميز، وتحقيق مبدأ الابتكار ما سيشكل منهجية وطريقة متميزة يتم ؛ فيها بعد تبنيها كثقافة للمركب .
- القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل.
- أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- توفر إدارة المركب العاملين وتشجعهم على الابتكار ما سوف يحفزهم على الانضباط داخل التنظيم.(نور الدين بوراس،2014)

ب- الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة العجمي 2010 م بعنوان: "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية والابتدائية بدولة الكويت، والبالغ عددهم 378 معلما ومعلمة، وطبقت الدراسة على عينة عنقودية عشوائية مكونة من 185 معلما ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، من وجهة نظر المعلمين.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: تنظيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية؛ لتأكيد أهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس.

- **الدراسة الثانية:** دراسة الرنتيسي 2015 بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم 4978 معلما ومعلمة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 500 معلم ومعلمة.

كان من أهم نتائج الدراسة؛ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة، من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى المشاركة في التنفيذ وتدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات خاصة في جانب المفاهيم كما أنها وجهتنا إلى المراجع، كما استعنت بها في تصنيف أسئلة الدراسة، وكذا الاستعانة بتحليلاتها للنتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري
للقيادة التشاركية وأداء العمال

تمهيد:

تعتبر القيادة بشكل عام من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي مؤسسة، فهي القدرة على التنسيق بين عناصرها المختلفة لتصل بالمؤسسة إلى الأهداف المطلوبة كونها تلعب دورا أساسيا في تحقيق التفاعل بين القائد والمرؤوسين، ويؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة والإنتاجية من جهة وعلى الأداء الوظيفي ورضا العمال من جهة أخرى، لما له من أهمية بالغة داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاحها مرتبط بمدى فاعلية العنصر البشري وإخلاصه لما يقوم به من نشاطات ومهام، لأنه العنصر المحدد لنجاح أو فشل المؤسسات.

وبناء على ذلك فإننا نحاول تقديم تحليل للدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التطرق لمجموعة من المتغيرات تساعد على فهم وإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين وما ينعكس عنها في المنظمة من تغيرات.

المبحث الأول: مدخل للقيادة التشاركية

المطلب الأول: مفهوم ونشأة القيادة التشاركية

تعريف القيادة:

لغة : نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمامها والسوق من خلف¹.

اصطلاحاً: هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وتقتهم واحترامهم وتعاونهم فهي تعني فن الإدارة وليست الإدارة بذاتها.²

عرفها ستوغديل " :أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف" يعرفها " كونتير و دونيل" بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني.³

القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم.⁴

كما تعرف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة.⁵

كما أورد آخرون تعريفات للقيادة على أنها توحيد لسلوك الآخرين نحو غرض معين.⁶

ومعنى ذلك أن القائد مسؤول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.

فالقائد إذن مدير موجه ومنسق بين أفراد التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المنشأة التي يقودها.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد 11، 01، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 1988، ص341

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1980، ص96.

³ - نوال تدر، اثرالقيادة على اداء العاملين، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص09.

⁴ - Harold Koonts, Management (London: McGraw-Hill International book Co., 1980) p 662

⁵ - د. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ الإدارة، بغداد - العراق، 1980، ص 298.

⁶ - د. سليمان اللوزي وآخرين، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان - الأردن، 1998، ص98.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

○ **التعريف الإجرائي:** هي فن التعامل بين الرئيس والمرؤوسين، وهي القدرة التي يؤثر بها الرئيس على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

○ **مفهوم القيادة التشاركية:**

انطلقت من فكرة أساسية وهي أن التأثير والقوة مشتركة بين أعضاء فريق العمل الواحد دون أن تكون فقط بيد شخص واحد .

بعبارة أخرى القيادة هي عملية جماعية وليست فردية . ومن ناحية تاريخية فقد ظهر هذا المفهوم في نهاية التسعينات الميلادية وبداية القرن الحادي والعشرين.

عرفت القيادة المشتركة بأنها " عملية تفاعلية بين مجموعة من الأفراد يشتركون فيما بينهم في القوة والنفوذ ويقودون بعضهم البعض لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة التي يعملون بها .وفي تعريف آخر ذكره" كوكولوسكي : " (2010) وهو بأن القيادة المشتركة هي صفة حديثة يتصف بها أعضاء فرق العمل الذين يشتركون في النفوذ ويمارسون القيادة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة." ⁷

يعرفها (Participatory Leadership): هو نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار. ⁸

وذكر الرفاعي (2009) أن إشراك العاملين في الإدارة بدأ في الظهور في منتصف القرن التاسع عشر في بعض البلدان الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين ، وعدم مشاركتهم في الإدارة ، ففي بريطانيا بدأت في العام 1937 ، وفي فرنسا صدر القرار بمشاركة العاملين في الإدارة عام في 1946 ، وفي عام 1981 بدأت مشاركة العاملين في ألمانيا.

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث انه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الإدارية. ⁹

⁷ - محمد بن عبد الرحمن القرني، نظريات القيادة المشتركة، 10 أكتوبر 2014 "مجلة"

⁸ - Robbins, Stephen p, et Mary Coulter, 2005, Management, Ed, New jersey, Prentic Hall, p430.

⁹ - الرفاعي، محمد حسين، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص13.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

ويقصد بها مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الادارية من تحديد الاحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها .

فالمشاركة هي أن تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك برغبة منهم، واستعداد على تحمل نتائج هذه المشاركة .

والقيادة التشاركية كما يشير الحربي أنها تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل.¹⁰

وتعرف لاحق القيادة التشاركية بأنها عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.¹¹

ويعرفها الغامدي بأنها: "مدخل قيادي يمارسه قادة المدارس، ويقوم على إشراك الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي من أولياء أمور الطلبة، والقائمين على القطاعين الحكومي والخاص في كافة أبعاد القيادة المدرسية (التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الشؤون الطلابية، المشاركة المجتمعية) بهدف الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، ورفع درجة استعدادهم لتحمل المسؤولية وتبني المهمات المطلوب إنجازها"¹²

○ **التعريف الإجرائي :** نمط من أنماط القيادة أساسه المشاورة والتعاون والشراكة الفعلية بين الرئيس والمرؤوسين في مجالات التنظيم المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة تهتم بتفويض السلطة والعمل بروح الفريق والتحفيز داخل المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق من تعريفات فإن القيادة التشاركية تعد من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، وتقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية؛ وذلك بتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين ، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

¹⁰ - الحربي، 2008، ص 133

¹¹ - لاحق، حليلة يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها، 2012، ص7

¹² - الغامدي ، عبد الرحمان غرم الله ، استراتيجية مقترحة لتطوير ادارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2014، ص64.

○ نشأة القيادة التشاركية:

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها.¹³

وتعتبر القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة وتقرن بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للأخريين بالتأثير في قرارات القائد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة وهي وإن كانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في دراسات العصر الحديث.

▪ **المطلب الثاني: خصائص ومميزات القيادة التشاركية**

○ **مستويات القيادة:**

ذكر البديري (2001) أنه يمكن إجمال هذه المستويات كما يلي:

- 1- **القيادة المهنية:** وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي أو النظري أو الأنشطة الترفيهية.
- 2- **القيادة المخططة:** ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات.
- 3- **القيادة المنفذة:** وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.
- 4- **القيادة الموجهة:** وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.

¹³ - الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 16-22.

5- القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية، والاجتماعية،

دون أجر.

6- القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب

الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم وصلح مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي.¹⁴

أ- خصائص القيادة التشاركية:

يثق القائد التشاركي بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، ويشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معنى بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصال يسير عمودياً وأفقياً وبالاتجاهات كافة ويفعل الحوافز الايجابية وخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي كتحقيق الذات.

والقائد التشاركي أيضاً قائد متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبنى تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ليضبطوا ممارساتهم وقيمومها، أن القائد التشاركي يعامل المرؤوسين بصدق وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويملك أفقا واسعا يستوعب الأفكار الجديدة والتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة.

إن هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث إن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار، تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المنظمة.

ويلخص (الحريري) خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

¹⁴ - محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة،

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.¹⁵
- وأضاف عابدين (2001) الخصائص التالية:¹⁶
- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب.
- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
- التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن.
- احترام خصوصية الفرد.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة.

¹⁵ - الحريري رافده عمر، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

¹⁶- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص73.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
- المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.
- تعمل على الرقابة الذاتية.
- المشاركة تكون من البداية إلى نهاية أي مهمة.¹⁷

يتضح مما سبق أن القائد التشاركي يراعي المستوى الوظيفي للموظف وأن مستوى التوجيه والإرشاد يختلف من موظف لآخر حسب حاجته وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمن والأمان والطمأنينة والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي مستوى أدائه.

ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين.

ب - مميزات القيادة التشاركية:

أشار سكوجان (Skogan ,2006) أن الدراسات التي أجريت حول القادة الذين سمحوا للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ، أظهرت أن هناك تحسنا في العلاقات بين العاملين والإدارة ، وزيادة التزام العاملين بأعمالهم ، وتعزيز الثقة بين العاملين والجمهور الذين يتعاملون معه ، والتمسك أكثر بوظائفهم. كما أورد كلا من ستاينهيدر و وستولد (Wuestewald & Steinheider, 2008) أن تطبيق نمط القيادة التشاركية أدى إلى ، زيادة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي لدى العاملين، والشعور بالمسؤولية ، والتعاون الواضح بين الإدارة والعاملين.

وقد أكد عبوي (2010): أن هناك مزايا عديدة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منها:

- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه هو من أصدره.

¹⁷ - الهواري سيد، الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص14.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم. - تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المنظمة، وإشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات.¹⁸

وأضاف السهلي (2006) المزايا التالية:

- تساعد على متابعة العاملين.
- تساعد على استقرار المنظمة.
- تساعد على تخفيف الأعباء.
- تساعد على توضيح الرؤية الكاملة للمنظمة وأهدافها.¹⁹
- ولخص النمر وآخرون (2011) بعض المزايا الأخرى.
- تحفز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة.
- المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.²⁰

■ **المطلب الثالث: القيادة التشاركية، أنماطها، أهميتها وأهدافها**

أ- أنماط القيادة التشاركية:

يشجع نمط القيادة التشاركية المرؤوسين ويمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي؛ فالقائد يطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار.

وتنقسم أنماط القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنواع من حيث نوعية أو مساحة المشاركة وهي:

¹⁸ - عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص248.

¹⁹ - السهلي مبارك بطيحان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، الرياض، 2006، ص 35.

²⁰ - النمر وآخرون، الإدارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- **القائد الاستشاري Consultativ Leader:** هو القائد الذي يقوم باستشارة العاملين قبل اتخاذ القرار، وغير ملتزم بقبول أفكارهم أو الامتثال لما قد يتوصلون إليه منها.
 - **القائد الإجماعي Consensual Leader:** هو القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما، ثم يتخذ القرار الذي يعكس رأي الأغلبية من الأعضاء، ويترتب على ذلك التأخير النسبي في اتخاذ القرارات. والقائد الإجماعي يتخلى للجماعة عن المزيد من السلطة قياساً على القائد الاستشاري.
 - **القائد الديمقراطي Democratic Leader:** هو القائد الذي يتخلى عن السلطة لصالح الجماعة، فيعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي، ويتم تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية في العمل في ظل القيادة الديمقراطية.
 - مما سبق يتضح أنه رغم اختلاف أنماط القيادة التشاركية إلا أنها تشترك مع بعضها البعض في مشاركتها للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات.²¹
- ب- أهمية القيادة التشاركية:**

إن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ تعد القيادة من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها.²²

✓ لقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الأعمال، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

²¹ - عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة ولتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018، ص17.

²² - المخلافي امل محمد، الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2008، ص 50 .

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- ✓ التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وترتكز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها:
 - اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.
 - خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.²³
 - القيادة التشاركية وسيلة تشعر الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه عضو فعال وله مكانته، مما ينتج عنه رضا وظيفي عند ذلك الفرد وشعوره بالانتماء لهذه المؤسسة.²⁴
 - تعتبر القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية الحديثة.
 - القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلا من كونه مصدرا للأوامر.

- تساهم في اكتشاف قادة آخرين، من الذين شاركوا في صنع القرارات.

ت- أهداف القيادة التشاركية:

- ✓ تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- ✓ تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- ✓ تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- ✓ تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
- ✓ مواجهة النزاع وحله.
- ✓ تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
- ✓ الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.
- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع اشراك المرؤوسين للوصول الى قرار مثالي.

²³ - الرفاعي، مرجع سبق ذكره ، 2009، ص 5-7.

²⁴ - عياصرة علي احمد، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص 29.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- ✓ تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
 - ✓ تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
 - ✓ يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.
 - ✓ المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
- ويرى الباحث أن مثل هذه الأهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد وغرس الرغبة الصادقة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها حيث يشعرون بمراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص نجاحهم.

■ **المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية**

- تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي :
- أ- **المعوقات المؤسسية:** تلك المعوقات التي تنبع من الثقافة السائدة في المؤسسة، والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه " صانع المشاكل " فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي متفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.
 - ب- **معوقات نابذة من المديرين أنفسهم:** هذه المعوقات نابذة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرين بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم في إدارة.
 - ت- **معوقات تكمن في الموظفين:** كثيرا ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكفيلين به ليس إلا، وأن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئا إضافيا يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقا أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.

ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضا:

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

- يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقدا للمهارة أو الثقة.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة.
- قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسئولية الفردية.
- تتطلب قائد ماهر لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء العمال

تمهيد: ✓

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية، والتي تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية وتدريب مستمر وتقييم أداء العاملين بها يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من أجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى والهدف من هذا كله هو تحقيق الرضا التام.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء وتقييم الأداء

أ- مفهوم الأداء:

إن الاهتمام بموضوع الأداء اخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة وإنتاجها.

- الأداء في اللغة: أدى تأدية، أوصله وقضاه، وتأديت له من حقه أي قاضيته.

- اصطلاحا : عرفه عاشور " : بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد، ونمط الأداء " 25

يعرف الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.

أما ولسن وسترن فقد عرف الأداء على أنه: المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة. ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى الخزاني بأن الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية معدلات محددة.

قد عرف هلال الأداء بأنه: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة التفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

أما أرنولد وفيلدمان فيران فقد عرفا الأداء بأنه عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

25 - عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص88.

- يرى كاستك وآخرون بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.²⁶

ب- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلى أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشاراً. ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه.

فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.²⁷

يعرف كذلك على أنه عملية نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة.²⁸

▪ **المطلب الثاني: أهمية، أهداف ومراحل تقييم الأداء**

• **أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين:**

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد والأهمية التي تعود من وراء تطبيقها وفي ما يلي عرض أهمية تقييم أداء العاملين:

1- رفع الروح المعنوية: إن جواً من النقاها والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره هذا التقييم.

²⁶- حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة وأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص90-91.

²⁷- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص72-73.

²⁸- حسين حريم، إدارة المورد البشرية إطار متكامل، دار ومكتبة النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص247.

2- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد العامل أن نشاطه، وأداؤه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

4- الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5- استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يسير إليه تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستعداد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادت العاملين منها.

7- رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب: إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين.²⁹

• ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين:

تعتبر عملية قياس أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة، وبإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاثة مستويات هي:

²⁹- بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص73-76.

الفصل الأول: عموميات حول القيادة التشاركية وأداء العمال

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

- أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام ، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين؛
- ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- د- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- هـ- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية

تقويم أداء مرؤوسيه، لابد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية :

- أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي؛
- ت- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛
- ث- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

من أبرز الأهداف التي يسعى القيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت، ويجتنبوا العقوبات؛
- ت- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا، بأساليب علمية بصورة مستمرة.³⁰

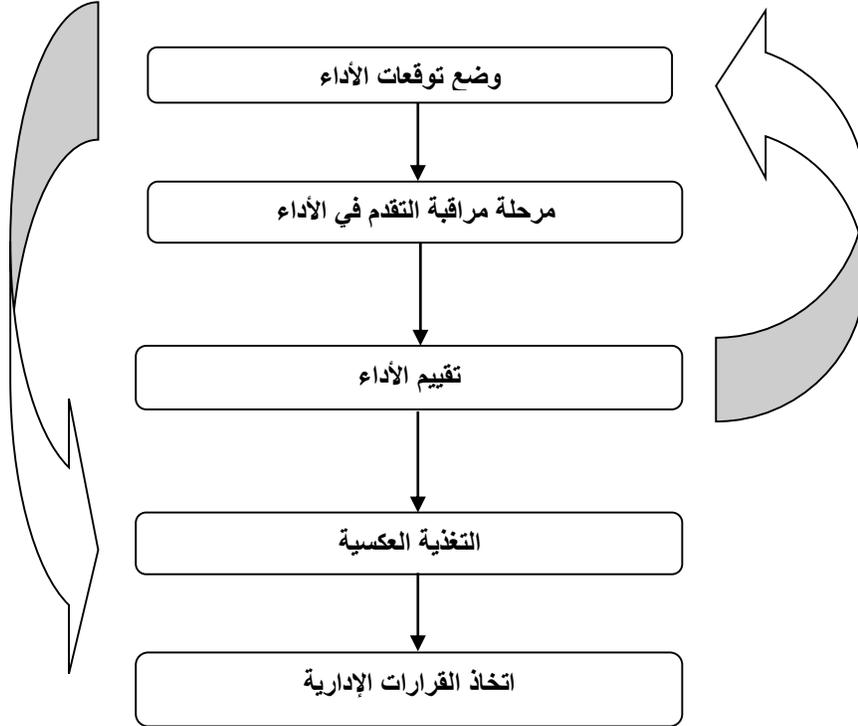
³⁰ - محمد جاسم الشعيان، محمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص273-275.

• ثالثاً: مراحل تقييم الأداء

- إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:
- 1- **وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين (المؤسسة والعاملون)، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي يتبقى تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
 - 2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
 - 3- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
 - 4- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية لتقدم في المستقبل.
 - 5- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين... الخ.
 - 6- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمطن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وكذا قيام العاملين. وكإجراءات جزائية يجب علي الإدارة أن تقدم المكافئات المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل نقضي الأمر بمعاقبة الأئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.³¹

³¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص82-84.

• الشكل رقم 1.1: شكل يوضح مراحل تقييم الأداء :



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص84.

المطلب الثالث: محددات الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: محددات الأداء:

إن الأداء يتحدد بثلاثة عناصر أساسية فباستثناء أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أمام المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

- أ- الجهد
- ب- القدرات والخصائص الفردية
- ت- إدراك الدور أو المهام

وحسب نموذج بورتر و لولر فإن :

1- الجهد المبذول : يعبر عن درجة حماس الفرد لأدائه في عمله ،وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته للأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو بذلك يعد أهم محددات الأداء .

وقد تعتمد كمية الجهد على التقييم المكافأة (ماديا /معنوياً) إذ يقاس الجهد بناتج من الحصول الفرد على تدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد للأداء لأنها مهمته .

2- القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله

أي أن تلك الخبرة تدفعه بشعور بقدراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأي كان نوعه وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

● ثانياً: أنواع الأداء : يمكن تقسيم الأداء إلى:

● **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عم مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

● **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة

أنواع تختلف باختلاف

المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة. نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة

تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية³².

³²-فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص 09 .

✓ ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجيات و رغبات الأفراد. وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية أو مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية، و إن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز، المهارات، و مستوى التأهيل و الممارسات، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة³³.

○ معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
 - معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء...إلخ.
 - معايير صفات شخصية: مثل المبادرة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي...إلخ.
- ### ○ المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- 1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- 2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
- 3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
- 4- ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

³³فارسي صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص10.

5- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مها كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد،

6- السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

7- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصة المراد قياسها في الفرد.³⁴

▪ **المطلب الرابع: أساليب تقييم أداء العاملين والصعوبات التي تواجهه**

• **أساليب تقييم أداء العاملين:**

أولاً: الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين:

حاولت طرق التقييم قياس تصرفات الفرد وفق قياسات تضعها المنظمة وهي كالتالي:

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات: يتضمن نظام تقييم الصفات أو السمات مجموعة من

الصفات أو السمات الشخصية مثل القدرة على التعامل مع الآخرين، والقدرة التحليلية، ومثابرة والتقدير

وإصدار الأحكام وغيرها، وعادة ما يتم إتباع مقياس محدد وهو إن يحصل الفرد على تقدير يتراوح بين

الصففر إلى عشرة مثلاً لكل صفة أو سمة من الصفات أو السمات التي يتم تحديدها لتقييم أداء العاملين.

2- طريقة التقييم من خلال المهارات: نظراً لأداء الموظف في وظيفته ما يعتمد على امتلاكه مهارات

معينة، فإنه لابد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي هذه الوظائف وذلك وفق خطوتين:

أ- التقييم الوصفي: بتحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقييم أدائه فنياً، إنسانياً

ذهنياً.

ب- التقييم الكمي: بتحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس

وتتميز هذه الطريقة بأنها تتضمن عناصر (مهارة) ذات علاقة مباشرة بأداء أكثر من العناصر (الصفات) التي

تعتمدها طريقة الصفات.

3- طريقة التقييم من خلال الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها، إذا يقوم

بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً علي حسب كفاءتهم من الأحسن إلي السوء أو

العكس، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

³⁴- عبد الفتاح، محمود أحمد: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى،

أ- سهولة الفهم والاستعمال؛

ب- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة؛

ج- تناسب وظائف الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.³⁵

4- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: يمكن اعتبار هذه الطريقة عملية تحسين لطريقة الترتيب،

وتتمثل في قيام المقيم بمقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه لتحديد الأكفاء في كل مقارنة، وبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة.

5- طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، وهي تعني أن توزيع

مستوى الكفاءة يأخذ غالب شكل المنحني الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة المتوسطة ونسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة .

وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس رؤوسيه إلى مجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على

أساس مستواه في عناصر التقييم كل على حدة وتتميز هذه الطريقة بأنها:

أ- سهولة الاستخدام؛

ب- تجبر المقيم على دراسة وتحليل لأداء رؤوسيه بشكل دقيق يتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل

صحيح؛

ج- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.

6- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها ومزايا التي

تتمتع بها، وطبقاً لهذه الطريقة يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية وجات

ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب، ويطلب من المقيم تقدير مدى توافر هذه الصفات للموظف ومدى تأديته

واجباته التي تقتضيها وظيفته عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام وتتميز هذه

الطريقة بأنها:

أ- سهولة الاستخدام.

ب- تساهم في التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف.

ج- تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء.

د- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من الموظفين.

³⁵ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014، ص289-293.

هـ- تلاؤم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقييم أداء هذه الوظائف.³⁶

• ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين

نتيجة للقصور في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين وحسن سلوكهم من أهم هذه الطرق الحديثة :

1- طريقة الاختيار الإجباري: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، ويتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه.

تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لعدم معرفة المقيم مدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختياره لصفة معينة تكون في صالح الموظف أم لا، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات لمعرفة مدى مطابقتها للسلوك العام ورغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا للأسباب التالية:

أ- صعوبة فهمها وتطبيقها.

ب- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها.

ج- تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية وتثير معارضة الرؤساء المشرفين بان النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.

2- طريقة الإحداث الجوهرية أو الهامة: تعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة

التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على اختلاف أنواعهم ويعتبر الفرد منجزا لحدث مهم إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحا باهرا أو فشله، وكل هذه المعلومات تدون من قبل المقيم، والإحداث الجوهرية أو المهمة عبارة عن حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة ولكن ليس كل الحقائق إحداث جوهرية أو مهمة، وتعتبر الإحداث الجوهرية أو المهمة أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو ايجابي.

تتطلب هذه الطريقة من المقيم إن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، وعليه إن يدون

الإحداث عند حدوثها.³⁷

³⁶- محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص294-296.

³⁷- محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص297-300.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة.

منهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب إن يبلغها الأخير في عمله، وهي تمر بخطوتين أساسيتين الأولى: هي تحديد الأهداف، والثانية: مراجعة الأداء.

○ صعوبات تقييم الأداء:

ترجع صعوبة قياس التاء إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل، ونوجز هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

1- طبيعة الخدمات العمومية:

من المعلوم إن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، ومنها المؤسسات العمومية الصحية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير الغير كمية ونظراً إلى إن المنتج الذي تقدمه المؤسسات العمومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها.

2- تعدد وتعارض الأهداف وأولويات :

عادة ما يوجد للمؤسسات عدة أهداف في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل مؤسسة وبالتالي فإن تعدد الأهداف في المؤسسة العمومية يضيف صعوبة لقياس الأداء، وذلك لعدم إمكانية تحديد القيمة التي تعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3- غياب التحديد الدقيق لمهام المؤسسات:

عدم وضوح مهام كل مؤسسة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المسائلة نذكر منها:

أ-التداخل في اختصاصات المؤسسات العمومية؛

ب-غياب التنظيم السليم للمؤسسات العمومية.³⁸

³⁸- بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص86.

4- الروتين في المؤسسات العمومية :

كنتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، نجد إن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتعلق الصعوبات والاختلال المتعلقة بعنصر العمل في الآتي :

أ- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب- ازدواجية وتداخل اختصاصات الوظيفية؛

ج- صعوبة تحديد ما يلزم من العمالة؛

د- خلق وظائف جديدة دون إن تصاحبها زيادة في عبئ العمل الوظيفي.

6- غياب الرقابة الفاعلة:

تسود المؤسسات العمومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

7- الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس المؤسسات العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية واجتماعية.

8- التدخل في تقديم نفس الهمة بين القطاعين العام والخاص:

لقد أدى التداخل في تقييم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسساتي للمؤسسات العمومية.

9- قياس الأداء المضلل :

في ظل غياب الشفافية نجد إن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد علي الحقائق وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي ومتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

10- غياب المعيار الكمي للمخرجات :

يمكن تدليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية :

أ- السعي نحو صياغة أهداف المؤسسات العمومية؛

- ب- ضرورة تبني سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إما خدمة مجانية أو اقتصادية؛
- ج- فك التداخل وازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات المؤسسات العمومية؛
- د- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للجمهور؛
- هـ- تطوير الجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية؛
- و- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل برقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات؛
- ي- تبني الضوابط الخاصة بشفافية.³⁹

³⁹- بوالشرش نور الدين، مرجع سابق، ص86.

المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية و أداء العمال

المطلب الأول: أسس القيادة التشاركية

أسس القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ الإقرار بالفروق الفردية بين المرؤوسين والمحافظة عليها، ورعايتها، بحيث يسمح لكل فرد بتنمية ما يملكه من قدرات وما لديه من ميول واتجاهات، وليس من شأنها أن تخضع العاملين في المؤسسة لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- ✓ التحديد الواضح للوظائف والمهام المسندة إلى كل عضو في المؤسسة، وما يمتلكه . سلطات، بحيث تضمن عدم تداخل الاختصاصات أو تنازع المسؤوليات، وأمن المشاحنات بين المرؤوسين.
- ✓ تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متناسق ومتكامل بعيدا عن الذاتية والأنانية.
- ✓ إشراك العاملين في قيادة المؤسسة في تحديد السياسات ووضع البرامج واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها.
- ✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمسؤوليات للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- ✓ الحرص على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين في المؤسسة قوامها احترام شخصية كل فرد يعمل فيها ، وتقدير آرائه وأفكاره، وتوجيهه على نحو بناء، وتعزيز ثقته بنفسه وانتمائه إلى مؤسسته، والتزامه بمبادئها وقيمها وولائه وإخلاصه لها.
- ✓ اعتماد معايير موضوعية وعادلة في توزيع المهام وإسناد المسؤوليات إلى العاملين بالمؤسسة؛ بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لخبراته وكفاءته.
- ✓ اعتماد قائد المؤسسة على الترغيب والإقناع في إشراك العاملين في العملية القيادية، والابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الإنتاجية.
- ✓ ليس بالضرورة مشاركة كل فرد في العمليات الإدارية للمؤسسة؛ فقد لا تكون المشاركة إيجابية، بل تترك آثارا سلبية تنعكس على النتائج.
- ✓ تحديد الفئات المسموح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات العمليات.
- ✓ مراعاة التوازن والعدالة بين الجميع عند وضع وتنفيذ أي برنامج أو جدول.

✓ إنشاء برنامج العلاقات العامة: ويقصد به "وضع برنامج يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المؤسسة التعليمية وما تقوم به من نشاط".⁴⁰

■ **المطلب الثاني: تأثير القيادة التشاركية على أداء العمال**

- تشكل القيادة التشاركية حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء وزيادة الابداع ومواجهة تحديات لدى أفراد التنظيم.
- إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين مدربين وذوات خبرة في صنع القرارات ، إضافة إلى تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إن الإسهام والمشاركة من قبل العمال بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.
- تساعد القيادة التشاركية على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- إن المشاركة في اتخاذ القرار يعطي للعمال الشعور بأهميتهم، مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، و في وضع الأفكار والمقترحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرائق العمل، وتساعد في تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين.⁴¹

⁴⁰ - عيذه بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁴¹ - محمد الصالح بوطوطن ، زديره خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 2، 2014، ص46 47.

○ خلاصة الفصل:

ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتحدث عن القيادة التشاركية بحيث أن لها دور فعال في إحياء المؤسسة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقاتها الإنتاجية والخدماتية، كما أن القائد الإداري التشاركي يمثل عنصر أساسي وهام في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك خاصة في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

أما المبحث الثاني فقد تم استعراض تعريف بأداء العاملين وكذا تقييم أداء العاملين كونها محصلة لمجموع تقييم أداء الموارد البشرية وتقوم على توفير المعلومات الكافية لإدارة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، كما تعد من بين النشاطات الداعمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية والإدارية في المنظمات وذلك بتوفير شروط وعوامل الرضا الوظيفي للعامل الذي يعد عامل أساسي في زيادة إنتاجية العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في
مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء

○ تمهيد:

بعد معالجتنا للجانب النظري لموضوع دراستنا سنحاول من خلال الجانب التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا لها سابقا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء cnas، للتعرف على مدى تبنيها لمفهوم القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء العاملين، ومحاولة تقديم إجابات ميدانية على الإشكالية المطروحة.

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

إن أهم شيء في أي دراسة علمية هو الجانب التطبيقي لذلك ارتأينا دراسة الموضوع وبدأ بتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وتقديم الصندوق الخاص بولاية النعامة ودراسة هيكله.

المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

أطلق حديثا لفظ الضمان الاجتماعي عن نظام ، عرف منذ قرون خلت وقد عرف الضمان الاجتماعي في إنجلترا عام 1601 باسم قانون الفقير ثم عرف باسم "التأمين الاجتماعي" عندما وضع بسمارك قانون ضد حوادث العمل سنة 1884 وقانون الشيخوخة في سنة 1889 وقبل 1924 كان التأمين الاجتماعي يعرف باسم "تأمين العمال".

لو أردنا تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فهو "مؤسسة عمومية ذات طابع خاص يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويخضع للقوانين والتنظيمات الجارية بهذا العمل ومنها على وجه الخصوص بمقتضى أحكام قانون 18 / 01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية التي تنص عليها المادة 49 وتعد أجهزته هيئات عمومية ذات التسيير الخاص وتحكمها القوانين المطبقة في هذا المجال ويحد نظامها الإداري عن طريق التنظيم. ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء إيرادا من إيرادات الدولة كما هو كذلك مصدر مالي لخزينة الدولة، زيادة على هذا فهو وعاء يندرج بواسطته أموال المجتمع وتقوم بإنفاقه على من هم بحاجة إليه و عرضه اجتماعي وليس الربح فهو يلعب دورا هاما في تسيير وتقديم الخدمات العينية والتقنية وكذا حوادث العمل ، المنح العائلية ويساهم في تطوير السياسة الوقائية من حوادث العمل والأمراض المهنية ويقوم الصندوق أيضا بتسجيل وإعطاء رقم التأمين وهذا كله لصالح المؤمن ومن جهة أخرى يقوم بتحصيل الاشتراكات من المستخدمين وهي عملية مهمة لأنه بهذه العائدات تقوم بالتكفل بالمؤمنين.

■ المطب الثاني : تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة (CNAS).

○ الفرع الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة.

أنشأت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالنعامة سنة 1987 وذلك في إطار تطبيق سياسة لامركزية للضمان الاجتماعي. وتقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالنعامة جنوب الولاية ، وهي مصنفة في الثالثة، وتتربع على مساحة قدرها 2951 م².

○ الفرع الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).

من أبرز المهام التي يقوم بها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هي:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة و العجز والوفاة...) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدولة.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين و القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

لولاية النعامة.

يتمتع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع العين الصفراء ولاية النعامة بنظام داخلي فعال لتسهيل إيصال المعلومات بين العمال وبين مختلف الوحدات الإدارية الموجودة، وهذا بهدف ضمان استمرارية المؤسسة ومتابعة شؤون العاملين، ضمان التسيير المتوازن للخزينة، مراقبة العمال وتحسين مستوى أدائهم. ويحتوي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء فرع العين الصفراء على:

○ الفرع الأول: المديرية الفرعية للإدارة العامة.

- 1- **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المديرية الفرعية للموظفين أو الإدارة العامة، وتتكفل بإعداد جميع المستحقات من الوسائل، تجهيزات مكتبية قصد السير الحسن في خدماتها مثل أدوات كتابية، تجهيزات مكتب ومستلزماتها وصيانة الموارد المنقولة والأجهزة وجميع ممتلكات الوكالة
 - 2- **مصلحة الإنجازات والتراث:** هذه المصلحة على جلب كل ما تحتاجه مصالح الضمان الاجتماعي من منقولات معدات مكتبية، خزانات..) وتقوم أيضا بعملية البناء والتعديل والطلاء، كراء المقرات والمسكن، وكل سنة تقوم بعملية الجرد لكافة منقولاتها.
 - 3- **مصلحة المستخدمين:** تنحصر مهمتها بالموظفين وكل ما يتعلق بهم من مراجعة الحضور والغيابات، العطل وكذلك تسيير هذه الموارد البشرية، واستغلالها، وهي تقوم بعملية التشغيل وإعداد كشف الأجور الخاص بالعاملين وملئ الشؤون المتعلقة بهم.
 - 4- **مصلحة الأمانة العامة:** وهي تحفظ أسرار المؤسسة كما يتم على مستواها استقبال المكالمات الهاتفية، التيلكس... وهي أيضا تستقبل ملفات التوظيف.
- الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمحاسبة المالية والتحصيل.

- 1- **مصلحة الاشتراكات:** وتكفل هذه المديرية بالاشتراكات المختلفة بكل أصناف المستفيدين من التعويضات سواء كانوا يخضعون للقطاع العام أو الخاص وحتى الإدارات المؤسسات العمومية، المتربصون والطلبة الممتنون.
- 2- **مصلحة النزاعات:** تتكفل باستيراد المبالغ المستحقة أو التي لم تنفع في حينها التي محل نزاع سواء تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية أو الخاصة والمستفيدين من تعويضات نجمت عن حوادث المرور أو حوادث العمل.

3- مصلحة المحاسبة والمالية العامة: وهي تضم عدة أقسام منها قسم يهتم بالمحاسبة وأخرى بالجانب المالي وتسيير الميزانية ومن مهامها تصفية شاملة للحسابات الخاضعة للوكالة وهذا يتم بواسطة دفاتر حسابية ذات أرقام خاصة بالصندوق وتقوم أيضا بضبط ميزانية المدخولات المالية.

○ الفرع الثالث: المديرية الفرعية للتعويضات.

هي فرع من فروع الضمان الاجتماعي وتتفرع منها عدة مصالح يضمها مركز الدفع حيا تضم الوكالة مركز الدفع بالمشرية ، والنعامة ويتمثل دوره في:

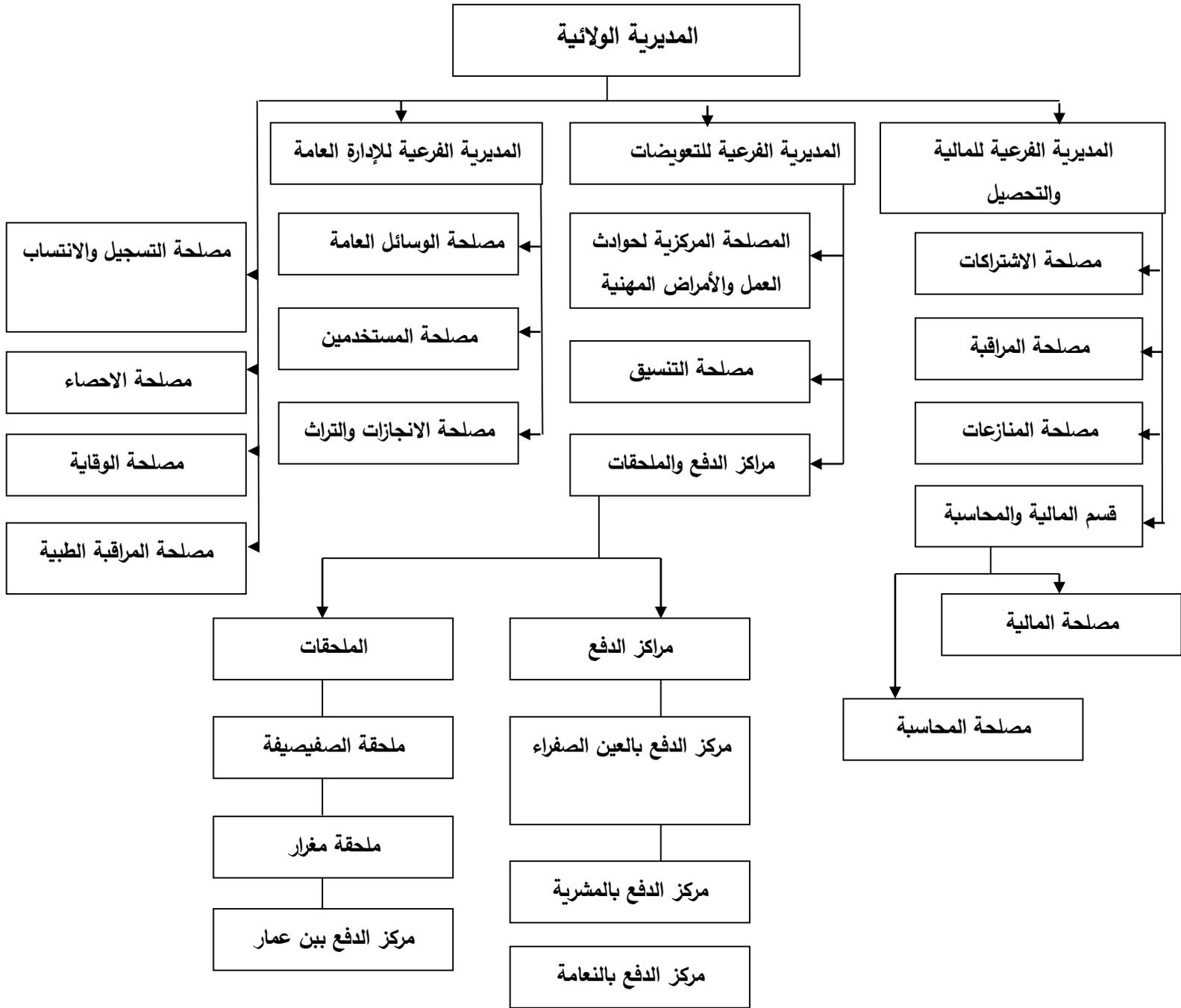
- التأمين عن المرض.
- التكتل بمصاريف العلاج الصحي.
- التعويضات اليومية خلال التوقف عن العمل.
- التأمينات عن الولادة "الأمومة".
- العجز والوفاة.
- حوادث العمل والأمراض المهنية.

○ الفرع الرابع: المديرية الفرعية للحسابات.

هي مديرية فرعية تسهر على نقل كافة المعلومات عن طريق الشبكة المعلوماتية.¹

¹- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية النعامة، مصلحة المستخدمين، فرع إدارة الموارد البشرية، 2014.

الشكل رقم 1.2: شكل يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي



الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية النعاما، مصلحة المستخدمين، فرع إدارة الموارد البشرية، 2014.

○ المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

لقد تم القيام بتربص بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة، وتم إجراء الدراسة على مجموعة من العمال تتكون من 20 عامل وزعت على كل واحد منهم استمارة تتكون من 15 سؤال وهذا من أجل معرفة الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال بالمؤسسة محل الدراسة.

▪ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الإحصائي لموضوع البحث من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم انتقاء هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية للمؤسسة حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 20 فرداً والذين تم توزيع نماذج الاستبيان عليهم.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

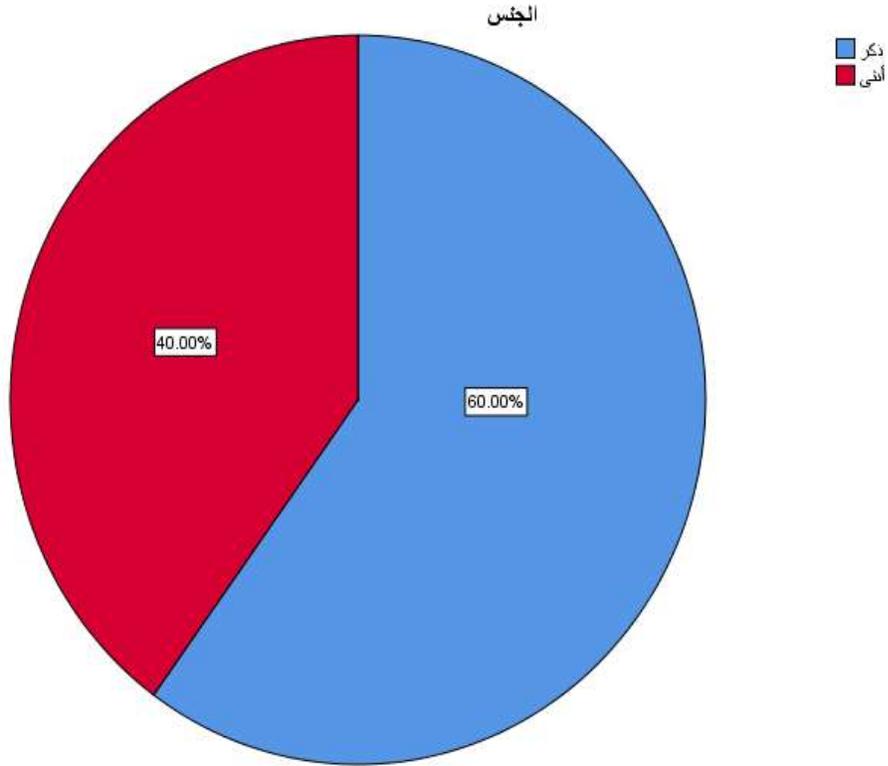
❖ الجنس

الجدول رقم (2-1): يبين تكرارات ونسب جنس العمال

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسب المئوية المتراكمة
ذكر	12	60	60
أنثى	8	40	100,0
المجموع	20	100,0	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

بالنسبة لمتغير الجنس كانت الغالبية من الموظفين الذين شملتهم الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم (12) بنسبة (60%) ، أما عدد الإناث كان 8 بنسبة (40%)، من إجمالي حجم العينة.

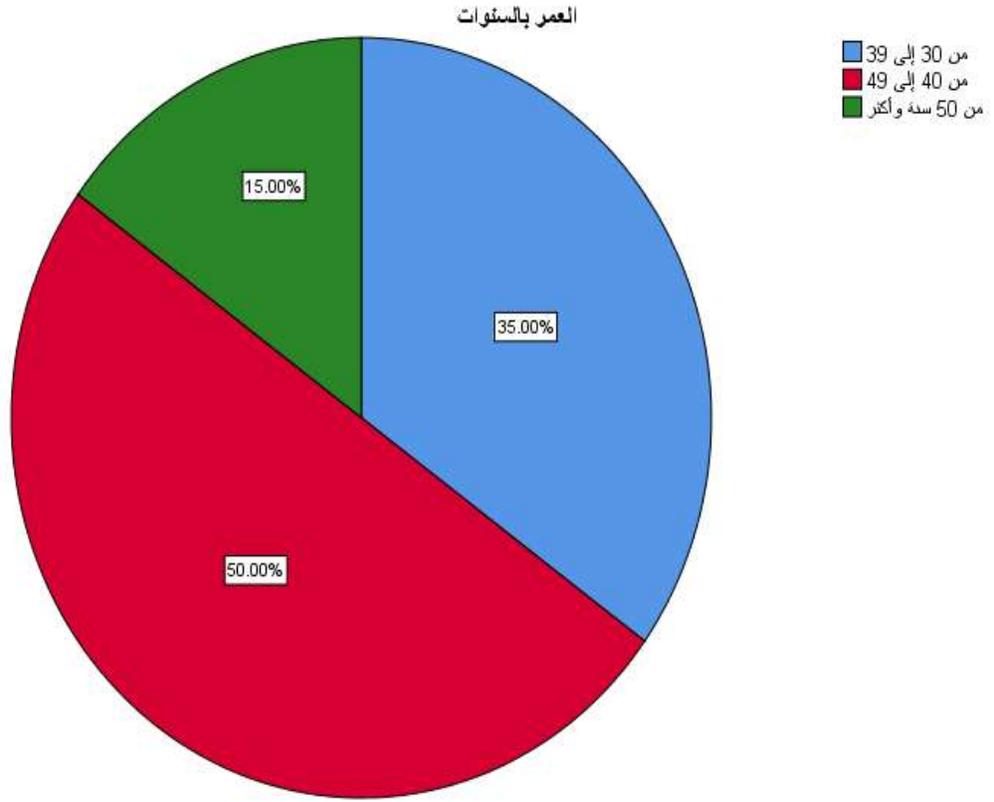
❖ العمر

الجدول (2-2): يبين نسب وتكرارات أعمار العمال

العمر	التكرار	النسب المئوية
من 20 إلى 29 سنة	0	0
من 30 إلى 39 سنة	7	35
من 40 إلى 49 سنة	10	50
من 50 سنة فأكثر	3	15
المجموع	20	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير عمر العمال



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

لقد كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة معدوماً، فيما كان عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة (7) أفراد شكلوا ما نسبته (35%)، أما عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة (10) أفراد وذلك بنسبة (50%)، أما العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق فقد كان عددهم (3) بنسبة (15%) من إجمالي حجم العين، ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة أعمارهم قد تجاوزت الثلاثين سنة.

❖ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-3): يبين نسب وتكرارات متغير المستوى التعليمي

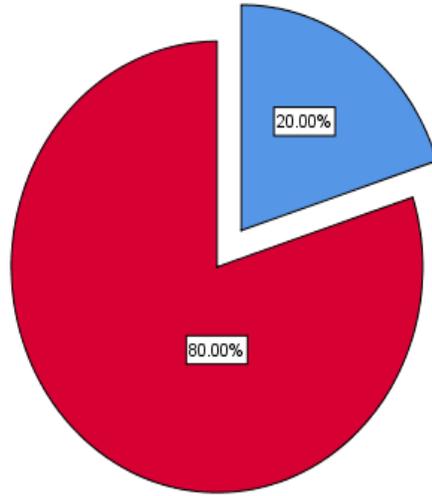
النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20	4	ثانوي وأقل
80	16	جامعي
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعمال

المستوى التعليمي

■ ثانوي وأقل
■ جامعي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي ، فقد كان الغالبية العظمى من الموظفين الذين شملتهم الدراسة من الحاصلين على شهادة جامعية حيث بلغ عددهم (16) بنسبة (80%) أما الموظفين بالمستوى الثانوي وأقل فقد بلغ عددهم (4) عمال بنسبة (20%) من المجموع الكلي للعينة.

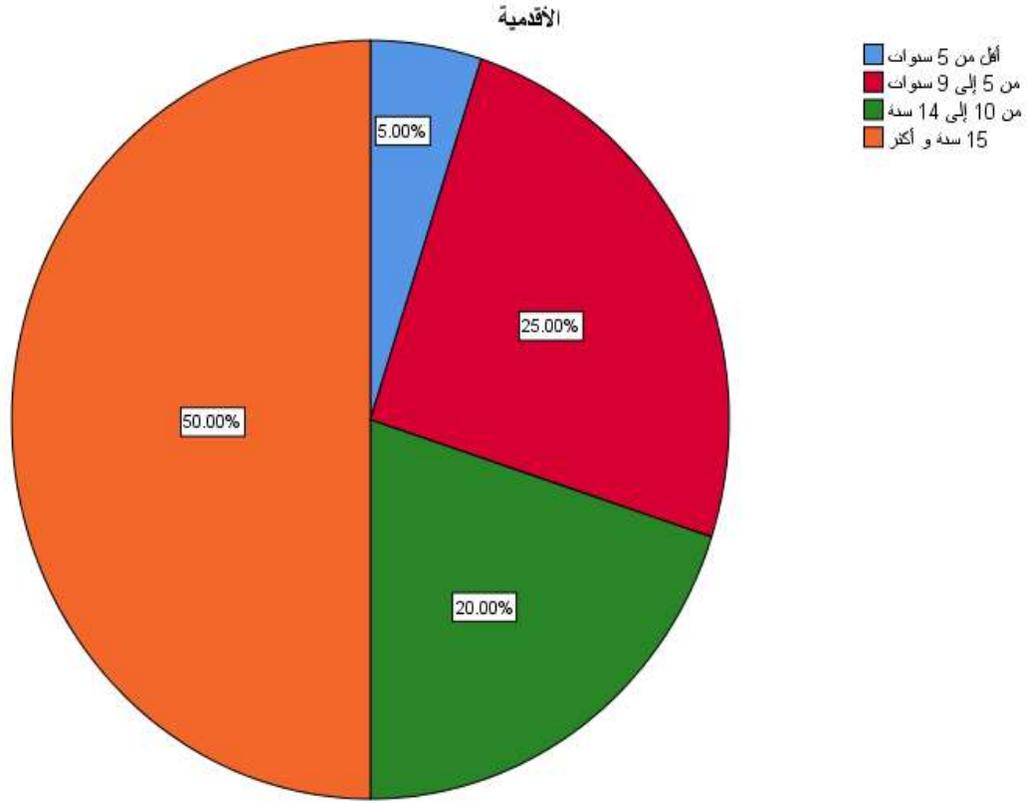
❖ الأقدمية:

الجدول رقم (2-4) يبين نسب وتكرارات أقدمية العمال

النسب المئوية	التكرار	أقدمية العامل
5	1	أقل من 5 سنوات
25	5	من 5 إلى 9 سنوات
20	4	من 10 إلى 14 سنة
50	10	15 سنة وأكثر
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

لقد كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات (1) موظف شكل ما نسبته (5%) من المجموع الكلي، فيما كان عدد الموظفين الذين خبرتهم محصورة بين 5 إلى 09 سنوات (5) بنسبة (25%)، وبلغ عدد الموظفين المحصورة خبرتهم بين 10 إلى 14 سنة (4) موظفين بنسبة (20%) أما بالنسبة للموظفين الذين خبرتهم من 15 سنة وأكثر فقد بلغ عددهم 10 موظفين ما نسبته 50%. ومن هنا نستنتج أن أغلب الموظفين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة و هذا في صالح المؤسسة.

➤ **صدق وثبات الاستبيان:** نحاول فيما يلي دراسة ثبات الاستبيان باستخدام معادلة الفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الاستمارة.

الجدول (2-5): يبين اختبار معامل الفا كرونباخ

معايير البحث	Cronbach's Alpha
المحور الأول	0.587
المحور الثاني	0.661
جميع المحاور	0.70

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26 من خلال الجدول يتبين لدينا معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة، وبين أسئلة كل محور على حدة. حيث تم الحصول على نتائج إيجابية، فبلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة (0.70) أي بنسبة 70 %، أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالمحاور فقد بلغ معامل الثبات الخاص بالمحور الأول (القيادة التشاركية) (0.587) أي 58,7 %، ومعامل ثبات المحور الثاني (الأداء) كان (0.661) أي 66.1 %، وهذا مؤشر يمكن الاعتماد عليه لإجراء الدراسة .

➤ **المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة**

باستخدام برنامج "spss" قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لآراء الموظفين الذين شملتهم الدراسة ، و سنقوم بمقارنة هذه المتوسطات مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في الدراسة والمتمثل في القيمة (3) ، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن هناك درجة موافقة ضعيفة، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) تعني أن موافقة المبحوثين كانت عالية، وذلك اعتمادا على مقياس الفقرات الذي تتراوح درجاته بين (1 و 5) كما يلي:

الجدول رقم (2-6)المقياس الخماسي " ليكارث " المستخدم لقياس الاستمارة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

1-تحليل المحور الأول: القيادة التشاركية

يتكون محور القيادة التشاركية من 7 أسئلة والهدف منها كان هو مدى تطبيق المؤسسة

للقيادة التشاركية.

الجدول (2-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التشاركية

رقم	الأسئلة الخاصة بالقيادة التشاركية	الإجابة	النسبة 100%	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	هناك عدالة في تعامل المدير مع جميع العمال	غير موافق بشدة	0	0	3.65	0.587	جيدة
		غير موافق	5	1			
		محايد	25	5			
		موافق	70	14			
		موافق بشدة	00	00			
02	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها	غير موافق بشدة	00	00	3.9	0.718	جيدة

			1	5	غير موافق		
			3	15	محايد		
			13	65	موافق		
			3	15	موافق بشدة		
			00	00	غير موافق بشدة	لا يقبل المدير أي اعتذار لتأخر أو الغياب	03
			6	30	غير موافق		
			4	20	محايد		
			6	30	موافق		
			4	20	موافق بشدة		
			00	00	غير موافق بشدة	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	04
جيدة	1.142	3.4					
جيدة	0.552	3.9					

			00	00	غير موافق		
			4	20	محايد		
			14	70	موافق		
			2	10	موافق بشدة		
			1	5	غير موافق بشدة	05 يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحرية للعاملين	
			5	25	غير موافق		
			5	25	محايد		
			5	25	موافق		
			4	20	موافق بشدة		
جيدة	1.218	3.3					
جيدة	0.786	3.75	00	00	غير موافق بشدة	06 يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات	

			1	5	غير موافق		
			6	30	محايد		
			10	50	موافق		
			3	15	موافق بشدة		
			1	5	غير موافق بشدة		
			7	35	غير موافق		
			2	10	محايد		
			7	35	موافق		
			3	15	موافق بشدة		
جيدة	1.239	3.2				يشركني في حل مشكلات العمل	07

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v26

يبين جدول رقم (2-7) الخاص بتحليل أسئلة المحور الخاص بالقيادة التشاركية أن آراء أفراد العينة في جميع الأسئلة كانت موجبة حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من المتوسط المعياري (3) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة تمتلك القدرة على تطبيق القيادة التشاركية، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة جدا مما يدل على أن الطرق والوسائل الداعمة للقيادة موجودة داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الخاص بالقيادة التشاركية فقد بلغ إجمالي نسبة العاملين الذين أجابوا بموافق والتي احتلت فيها أعلى مرتبة ب % 49.29، أما إجابة العاملين بمحايد كانت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة ذلك %20.71، وتليها المرتبة الثالثة الإجابة بغير موافق حيث بلغت نسبتها في ذلك %15، وفيما يخص المرتبة الرابعة وهي الإجابة بموافق بشدة فقد بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بهذه الإجابة %13.57 تليها المرتبة الأخيرة الإجابة بغير موافق بشدة حيث بلغت نسبة العاملين الذين أجابوا بها %1.43.

نستنتج من خلال إجابات العمال على الأسئلة الخاصة بالقيادة التشاركية أن معظم إجاباتهم كانت موافق حيث بلغت نسبتهم %49.29 مما يدل على أن كافة العمال يدركون مفهوم القيادة التشاركية ويسعون إلى تقديم عمل متقن يعود على المؤسسة بالربح والنمو والاستمرارية.

1- تحليل المحور الثاني:

يتكون هذا المحور من 8 أسئلة الهدف منها هو معرفة مدى امتلاك هذه المؤسسة لأداء جيد تستطيع من خلاله البقاء في السوق لمدة أطول.

الجدول رقم (2-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الخاص بأداء العمال

رقم	السئلة الخاصة بالأداء	الإجابة	النسبة 100%	التكرار 20	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة	غير موافق بشدة	00	00	3.85	0.67	جيدة
		غير موافق	00	00			
		محايد	6	30			
		موافق	11	55			
		موافق بشدة	3	15			
02	ظروف العمل المحيطة كالنظافة تساعدك على تقديم أداء جيد	غير موافق بشدة	00	00	4.35	0.587	جيدة
		غير موافق	00	00			
		محايد	1	5			
		موافق	11	55			
		موافق بشدة	8	40			
03	في رأيك أن تحسن الأداء يكون من خلال	غير موافق بشدة	00	00	4.3	0.657	جيدة

			00	00	غير موافق	التحفيز	
			2	10	محايد		
			10	50	موافق		
			8	40	موافق بشدة		
جيدة	1.046	3.6	1	5	غير موافق بشدة	في رأيك هل الأوامر الصارمة من القائد تحسن سير أداء العمل	04
			2	10	غير موافق		
			4	20	محايد		
			10	50	موافق		
			3	15	موافق بشدة		
جيدة	0.571	4.3	00	00	غير موافق بشدة	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال	05
			00	00	غير موافق		
			1	5	محايد		
			12	60	موافق		
			7	35	موافق بشدة		
جيدة	0.67	3.85	00	00	غير موافق	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع أدائي في	06

					المؤسسة		
					بشدة		
					غير موافق		
					محايد		
					موافق		
			00	00	غير موافق		
			6	30	محايد		
			11	55	موافق		
			3	15	موافق بشدة		
جيدة	0.598	4.4	00	00	غير موافق	ظروف العمل كانهام الضوضاء تساعدك على تحسين وتقديم أداء جيد	07
					بشدة		
			00	00	غير موافق		
			1	5	محايد		
			10	50	موافق		
			9	45	موافق بشدة		
جيدة	0.966	3.25	00	00	غير موافق	أبذل جهد مضاعف لإنجاز العمل	08
					بشدة		
			6	30	غير موافق		
			4	20	محايد		
			9	45	موافق		
			1	5	موافق بشدة		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS v26

يبين جدول رقم (2-8) الخاص بتحليل أسئلة المحور الخاص بأداء العاملين أن آراء أفراد العينة في أغلب الأسئلة كانت موجبة حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من المتوسط المعياري (3) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة تمتلك عمال ذو أداء جيد، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين كانت مرتفعة جدا مما يدل على أن الطرق والوسائل الداعمة لأداء العمال موجودة داخل المؤسسة.

فيما يتعلق بالتكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الخاص بأداء العمال فقد بلغ إجمالي نسبة العمال الذين أجابوا بموافق والتي احتلت فيها أعلى مرتبة بنسبة 52.5%، أما إجابة العمال بموافق بشدة فكانت في المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة ذلك 26.25%، وتليها المرتبة الثالثة الإجابة بمحايد حيث بلغت نسبتها في ذلك 15.625% فيما يخص المرتبة الرابعة وهي الإجابة بغير موافق فقد بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بهذه الإجابة 5% تليها المرتبة الأخيرة الإجابة بغير موافق بشدة حيث بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بهذه الإجابة 0.625%.

نستنتج من خلال إجابات العمال على الأسئلة الخاصة بأداء العمال أن معظم إجاباتهم كانت موافق حيث بلغت نسبتهم 52.5% مما يدل على أن كافة العاملين يدرك مفهوم الأداء ويسعى في تقديم عمل متقن يعود على المؤسسة بالربح والنمو.

- دراسة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمال في المؤسسة:

نقوم باختبار فرضيات الدراسة و ذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمال ، سنجري ما يسمى باختبار المعنوية الإحصائية و وظيفة هذا الاختبار هي التأكد من نوعية وفعالية العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء العمال ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس معامل التحديد.

1- الفرضية الأساسية :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء العمال.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على أداء العمال.

بالاعتماد على برنامج spss كانت نتائج اختبار المعنوية الذي من خلاله يتم تحديد طبيعة العلاقة بين

القيادة التشاركية ودورها في تحسين أداء العمال والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-9) تأثير القيادة التشاركية على أداء العمال

القيمة المعنوية	معامل الارتباط R	معلمة الانحدار B0	معامل الثبات	معلمة الانحدار B1
0.00	0.336 ^a	3,019	0,7	0,27

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V26

التفسير : تم استخدام اختبار بيرسون Pearson بالإضافة إلى اختبار تحليل الانحدار لإيجاد العلاقة بين

القيادة وأداء العاملين وكانت النتائج كالتالي :

كانت القيمة المعنوية المتحصل عليها في النموذج هي (0.00) وذلك أقل من مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) وعليه نرفض الفرضية H0 التي تقول بأنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية

على أداء العمال." ونقبل الفرضية H1 (بمعنى يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية على أداء

العمال، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0,336$) أي بنسبة ارتباط (33,6%) و يعني ذلك وجود علاقة خطية

طردية متوسطة.

أما نتيجة اختبار تحليل الانحدار فقد بلغت معلمة الانحدار B1 (0.27) أما القيمة (3,019) فتمثل

$$Y=0.27x+3,019$$

معلمة الانحدار B0 ، ومعادلة الانحدار من الشكل التالي:

○ خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى محاولة لقياس أثر القيادة على أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة تم التوصل إلى النتائج التالية:

من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة وأداء العمال بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة ، حيث $R=0.336$ ، ومنه يمكن تدعيم أداء العاملين بواسطة القيادة التشاركية.

انطلاقاً من كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وبشكل خاص في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية النعامة يمكننا القول أن القيادة أصبحت اليوم عاملاً أساسياً ومهماً في الثقافة التنظيمية، وتكمن أهمية القيادة في أهمية المورد البشري بالنسبة لأي مؤسسة في الوقت الحالي فهو المحور الأساسي الذي تقوم عليه القيادة، فالمورد البشري أو رأس المال البشري تفوق على باقي الموارد ورؤوس الأموال الأخرى في أهميته، حيث تحول من عبء في نظر المؤسسة إلى قيمة مضافة تميزها عن باقي منافسيها، وهذا التحول فرضته التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال حيث انتقل الهدف الأسمى للمؤسسات اليوم من تعظيم الربح إلى الاستمرارية والتحسين المستمر وصار مقياس النجاح هو مدى استمرارية المؤسسة وتكيفها مع بيئتها وتقديمها للأفضل دوماً، كل هذه التغيرات تفرض على المؤسسات تبني سلوكيات جديدة تتمثل في إلغاء الأنظمة التقليدية في إدارتها لمواردها بالأخص مواردها البشرية.

تقتضي السلوكيات الجديدة في إدارة الموارد البشرية التحول من فكرة الإدارة هي الأمرة ومركز كل سلطة إلى فكرة الإدارة تشارك توجه وتدعم القرارات، والانتقال من فكرة الموارد البشرية مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر والقرارات إلى فكرة المورد البشري شريك في السلطة وصانع للقرارات، وذلك يتحقق بتوفير بيئة عمل تسود فيها المشاركة في صنع القرارات والاستقلالية في تنفيذها وحل المشاكل التي تعترضها ودعم ذلك بدورات تدريبية تجعل القوى العاملة أكثر مهارة وتحكم في ظروف العمل، بالإضافة إلى توفير نظام اتصالات فعال لتسريع حركة وتنقل المعلومات وتوفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها تحسين أداء العامل ودفعه إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل، وهذه هي الأبعاد التي ترمي إليها القيادة. وفي ما يلي سيتم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

أولاً: نتائج واقتراحات الدراسة

انطلاقاً من التحليل النظري لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال، ثم التحليل الميداني للعلاقة بينهما واختبار الفرضيات، يمكن استنتاج جملة من النتائج موضحة كما يلي:

1- أثبتت الدراسة أن الارتباط كان متوسط والعلاقة طردية بين المتغيرين القيادة التشاركية و أداء العمال، وهذا يعني أن القيادة التشاركية تساهم بدرجة مهمة في تحسين أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة، لذلك يجب الاهتمام بهذا المفهوم ونشره؛

2- لكي يتحقق تطبيق القيادة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من بينها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه ، ثبت صحتها لأن القيادة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة والتحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما إن المخصصات المالية التي رصدها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني فلسفة القيادة على أداء العاملين.

ثانياً: الاقتراحات: من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدة اقتراحات أهمها:

- 1- تشجيع العاملين والمدراء على تقبل فكرة القيادة التشاركية؛
- 2- على مؤسسة دعم العلاقة بين القيادة و الأداء، وهذا ما يؤدي إلى الاستمرارية بأكثر فعالية؛
- 3- العمل على تفويض سلطات كافية للأفراد لإنجاز أعمالهم وإشراكهم فعليا في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم بقدر من الحرية والاستقلالية، والثقة في قدراتهم، وتقديم الحوافز معنوية كانت أو مادية بعدالة وموضوعية، كما يجب توفير دورات تدريبية لكافة العاملين لتحسين أداءهم وإيجاد وسائل اتصال حديثة وفعالة لتسهيل التواصل فيما بينهم.

4- عدم تجاهل القيادة بل الاهتمام بها وانتهاجها كأسلوب في تسيير الموارد البشرية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم في المؤسسة، من أجل تحسين مستوى أدائهم، استجابة للتغيرات البيئية.

■ المراجع العربية:

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 01.11، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى، بيروت-لبنان، 1988.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، بدون طبعة، دار العلوم، الرياض، السعودية، 1980.
- نوال تدر، اثراالقيادة على اداء العاملين، مذكرة تخرج ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013/2012.
- د. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ الإدارة، بغداد - العراق، 1980.
- د. سليمان اللوزي وآخرين، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان - الأردن، 1998.
- محمد بن عبد الرحمن القرني، نظريات القيادة المشتركة، 10 أكتوبر 2014 "مجلة" الرفاعي، محمد حسين، الإدارة بالمشاركة واثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
- لاحق، حليلة يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها، 2012.
- الغامدي ، عبد الرحمان غرم الله ، استراتيجية مقترحة لتطوير ادارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع، جامعة خيضر، بسكرة، 2019/2018.
- الحريري رافده عمر، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص73.
- الهواري سيد، الإدارة بالمشاركة بالأهداف والنتائج، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2010، ص14.
- عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- النمر وآخرون، الادارة العامة الاسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.

- عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة ولتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018.
- المخلافي امل محمد، الانماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، عمان-الاردن، 2008.
- عياصرة علي احمد، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، العدد الاول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
- حسين محمد الحراشنة، ادارة الجودة الشاملة واداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- بوالشرش نور الدين ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2015.
- حسين حريم، إدارة المورد البشرية إطار متكامل، دار ومكتبة النشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الولاية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
- عبد الفتاح، محمود أحمد: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- حمد الصالح بوطوطن ، زديره خمار، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 2، 2014.
- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء بولاية النعامة، مصلحة المستخدمين، فرع إدارة الموارد البشرية، 2014.

▪ المراجع الأجنبية:

- Harold Koonts, Management (London: McGraw-Hill International book Co., 1980.
- Robbins, Stephen p, et Mary Coulter, 2005, Management, Ed, New jersey, Prentic Hall.

1. استمارة استبيان:

موضوع المذكرة	دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية
الدرجة العلمية	السنة الثانية ماستر
الكلية	العلوم الاقتصادية
التخصص	إقتصاد وتسيير مؤسسات
الطلبة	هدو محمد خشعي يوسف

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة في الجواب المناسب:

• الجنس:

 أنثى ذكر

• العمر:

 من 30 إلى 39 من 20 إلى 29 من 50 سنة وأكثر من 40 إلى 49

• المستوى التعليمي:

 جامعي ثانوي وأقل

• الأقدمية:

 من 5 إلى 9 سنوات أقل من 5 سنوات 15 سنة وأكثر من 10 إلى 14 سنة

• القسم الثاني: محاور الاستمارة:

1. القيادة التشاركية:

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة X في المكان المناسب:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك عدالة في تعامل المدير مع جميع العمال					
2	يسعى المدير الي تطبيق تعليماته بحذافيرها					
3	لا يقبل المدير أي اعتذار لتأخر او غياب					
4	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل					
5	يتردد المدير في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين					
6	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعات قدراتهم					
7	يشركني في حل مشكلات العمل					

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد اهداف المؤسسة					
2	ظروف العمل كالنظافة تساعدك على تقديم اداء جيد					
3	في رأيك هل تحسن الاداء يكون من خلال التحفيز					
4	هل الاوامر الصارمة من القائد تحسن سير اداء العمل					
5	ظروف العمل الجيدة تساعد على الاداء الفعال					
6	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع ادائي في المؤسسة					
7	ظروف العمل كانهدام الضوضاء تساعدك على تحسين وتقديم اداء جيد					
8	ابذل جهد مضاعف لإنجاز العمل					

2. مخرجات الحزم الإحصائية SPSS V26:

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
جميع مع المدير تعامل في عدالة هناك العمال	3.6500	.58714	20
تعليماته تطبيق الي المدير يسعى بحذافيرها	3.9000	.71818	20
غياب او لتأخر اعتذار أي المدير يقبل لا	3.4000	1.14248	20
حول الآراء وتبادل بالمناقشة المدير يهتم العمل	3.9000	.55251	20
من نوع أي اعطاء في المدير يتردد للعاملين الحربية	3.3000	1.21828	20
توزيعه عند العاملین قدرات يراعي للمسؤوليات	3.7500	.78640	20
العمل مشكلات حل في يشركني	3.2000	1.23969	20

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
اهداف تحديد في العاملین تشرك المؤسسة المؤسسة	3.8500	.67082	20
على تساعدك كالنظافة العمل ظروف جيد اداء تقديم	4.3500	.58714	20
من يكون الاداء تحسن هل رايتك في التحفيز خلال	4.3000	.65695	20
تحسن القائد من الصارمة الاوامر هل العمل اداء سير	3.6000	1.04630	20
الاداء على تساعد الجيدة العمل ظروف الفعال	4.3000	.57124	20
في ادائي مع يتناسب اتقاضاه الذي الاجر المؤسسة	3.8500	.67082	20
تساعدك الضوضاء كانهدام العمل ظروف جيد اداء وتقديم تحسين على	4.4000	.59824	20
العمل لإنجاز مضاعف جهد ابذل	3.2500	.96655	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.587	.634	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.661	.775	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.700	.762	15

هناك عدالة في تعامل المدير مع جميع العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	5	25.0	25.0	30.0
	موافق	14	70.0	70.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

يسعى المدير الي تطبيق تعليماته بحذافيرها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	3	15.0	15.0	20.0
	موافق	13	65.0	65.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

لا يقبل المدير أي اعتذار لتأخر او غياب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	30.0	30.0	30.0
	محايد	4	20.0	20.0	50.0
	موافق	6	30.0	30.0	80.0
	بشدة موافق	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	20.0	20.0	20.0
	موافق	14	70.0	70.0	90.0
	بشدة موافق	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

يتردد المدير في اعطاء أي نوع من الحرية للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	5	25.0	25.0	30.0
	محايد	5	25.0	25.0	55.0
	موافق	5	25.0	25.0	80.0
	بشدة موافق	4	20.0	20.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

يراعي قدرات العاملين عند توزيعه للمسؤوليات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	محايد	6	30.0	30.0	35.0
	موافق	10	50.0	50.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

يشركني في حل مشكلات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	7	35.0	35.0	40.0
	محايد	2	10.0	10.0	50.0
	موافق	7	35.0	35.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

المؤسسة تشرك العاملين في تحديد اهداف المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	30.0	30.0	30.0
	موافق	11	55.0	55.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ظروف العمل كالنظافة تساعدك على تقديم اداء جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	5.0	5.0	5.0
	موافق	11	55.0	55.0	60.0
	بشدة موافق	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

في رايك هل تحسن الاداء يكون من خلال التحفيز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	10.0	10.0	10.0
	موافق	10	50.0	50.0	60.0
	بشدة موافق	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

هل الاوامر الصارمة من القائد تحسن سير اداء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	2	10.0	10.0	15.0
	محايد	4	20.0	20.0	35.0
	موافق	10	50.0	50.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ظروف العمل الجيدة تساعد على الاداء الفعال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	5.0	5.0	5.0
	موافق	12	60.0	60.0	65.0
	بشدة موافق	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع ادائي في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	30.0	30.0	30.0
	موافق	11	55.0	55.0	85.0
	بشدة موافق	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ظروف العمل كاتعدام الضوضاء تساعدك على تحسين وتقديم اداء جيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	5.0	5.0	5.0
	موافق	10	50.0	50.0	55.0
	بشدة موافق	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ابذل جهد مضاعف لإنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	30.0	30.0	30.0
	محايد	4	20.0	20.0	50.0
	موافق	9	45.0	45.0	95.0
	بشدة موافق	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	