

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

## إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد

دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الإلكترونية ومنزلية مؤسسة

أطلس A2M إلكترونيك سطيف - أنموذجاً -

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د: طبال لطيفة

إعداد الطالب:

ركاب توفيق

أمام اللجنة المشكلة من:

مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
طبال لطيفة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
عشاوي وهيبية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البليدة 2	عضوا
فاروق يعلى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 2	عضوا
عتيقة حرايرية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة الجزائر 2	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد

دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الإلكترونية ومنزلية مؤسسة أطلس

A2M إلكترونيك سطيف - أنموذجاً -

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب:

ركاب توفيق

أمام اللجنة المشكلة من:

مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
طبال لطيفة	أستاذة التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
عشاوي وهيبية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة البليدة 2	عضوا
فاروق يعلى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 2	عضوا
عتيقة حرايرية	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة الجزائر 2	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017

# شكر

أشكر الله عز وجل على امتنانه و توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع " فالحمد لله الذي وهبني العزيمة و الصبر".

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة " طبال لطيفة " على مساعدتها لي في إتمام هذا العمل، والتي لم تبخل على بإعطائي التوجيهات القيمة طوال مشوار مراحل البحث هذا.

كما لا أنسى الأستاذ الفاضل "الفضيل رتيمي" و الذي لم يبخل علينا بلانصائح، والذي كان لنا السند الداعم طوال مشوار هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى الأخ الفاضل ، فاروق يعلى ، عبد الله و أحمد وأخته الكريمة الذين ساهموا في طباعة هذه المذكرة، وإلى كل الزملاء والأصدقاء وعلى رأسهم الدكتور عيود الزيتوني ، هشام، وليد ، سفيان ، عبد الغاني ، بلال مقارني ، سفيان ذباح، بوحرثي...

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة أطلس A2M إلكترونيك سطيف و في مختلف مراكز العمل، وفي مختلف المصالح بالمؤسسة ، بصفة عامة ، وإلى مسؤولة الموارد البشرية بالمؤسسة بصفة خاصة ، وعمال مكتبة دار المهندس وأساتذة إبتدائية حربوش الحملاوي و الطاقم التربوي وعمال الإبتدائية ، تيملوكة ، سطيف.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد و ساهم في انجاز هذا البحث من قريب أو من

بعيد و لو بكلمة طيبة .

# إهداء

إلى أول بسمة و أول أمل أصطبح عليه

إلى التي كانت سببا في وجودي.

إلى التي فرحت لفرحي و بكت لحزني

إلى التي إذا أعطيتها كل ما أملك فهو قليل

إلى التي مهما فعلت ما استوفيت حقها

إلى قرة عيني ..... أمي الحبيبة.

إلى الذي منحني الحياة والحب في هذه الدنيا

إلى الذي ارتجفت روعي من حنانه .ورقته رفيق الحياة ومن صبره نكهة النجاح

إلى الذي شاركني الفرح و الحزن، ..... إلى أبي الكريم حفظه الله و أطال عمره.

إلى التي كانت لي السند و العون

إلى التي هي عضدي في الحياة

إلى منتهى أمني و رجاء فؤادي

إلى زوجتي العزيزة

إلى الذي أعيش من أجلهم

إلى قرة عيني و نور فؤادي

إلى أبنائي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم

معتر عبد المؤمن ،صهيب ، وشيما

إلى إخوتي: منير، محمد، عبد الحليم.

إلى أخواتي: فيروز، أسماء، إلهام.

إلى أخوالي و أعمامي.

إلى كل الزملاء و زملاء الدراسة دفعة ما2012 و زملاء العمل و خاصة

الأصدقاء الزيتوني وبلال ،وسفيان، وبيجراشي. و زملاء المخيمات الصيفية

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

راجيا من الله سبحانه و تعالى التوفيق

فيما هو ماض و آت إن شاء الله

## ملخص

لقد سعت المؤسسات و المنظمات منذ القديم إلي العمل، على تحقيق أهدافها المسطرة من أجل الوصول إلي الصدارة، لكن هذه الأهداف لن تتحقق إلا بالاهتمام و رئيسي للمؤسسة. لذا يجب البحث في كيفية تنمية كفاءته و إيجاد أساليب فعالة لتطوير قدراته ومهاراته واستغلال طاقاته الكامنة و التي تتوافق و متطلبات العمل داخل المؤسسة.

ولكي تكون كفاءات الموارد البشرية في المستوى المطلوب وتحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، يجب على إدارة التميز الاهتمام بهذا المورد ،لأنه يعتبر المادة خام و ثروة ورأسمال المؤسسة الذي لا ينصب ، باعتباره المحرك الأساسي لرؤوس الأموال و وسائل الإنتاج ، فهو مصدر الابتكار والإبداع والتطوير ، وذلك لامتلاكه الفكرة ومهارات و قدرات وكفاءات تمكنه من إدارة العملية الإنتاجية ،فهو مصدر لابتكار و الإبداع والتطوير،وذلك لامتلاكه الفكر و مهارات و قدرات وكفاءات تمكنه من إدارة العملية الإنتاجية ، لان المورد البشري يساعد المؤسسة بطريقة فعالة في انجاز و تحقيق أهدافها المسطرة بصفة خاصة ، وأهداف الفرد بصفة عامة ،إذا ما توفرت الشروط الضرورية لذلك ، لذا نجد الكفاءات البشرية تلعب دورا مميزا في عملية تحسين و تطوير الإنتاجية و انه يمكن التأثير إيجابا على هذا الدور من خلال الإدارة الفاعلة لهذا العنصر لذا نجد أن كل المسيرين أعطوا أهمية بالغة لإدارة التميز من خلال وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة متميزة و هامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و هي من الإدارات التي تهتم بوضع سياسات و استراتيجيات ، تهدف و تعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية، ووعيا من إدارة التميز أن الموارد ذات الكفاءات الأفضل لا تأتي إلا عن طريق التنفيذ المحكم لأساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية والمتمثلة في جملة من العمليات والتي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد ذوي المهارات والقدرات الفعالة، وذلك من خلال وجود آليات التخطيط الاستراتيجي والتي تنفذها القيادة الفعالة للإدارة ،والتي تعمل بدورها أيضا تعمل على وضع معايير تقييم حديثة للأداء ،بالإضافة إلى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار .

و لضمان الجودة الفعلية للمؤسسة و تحسين إنتاجها في الوقت الذي لا يسمح فيه بوجود المؤسسات الضعيفة ، نجد إدارة التميز تولي اهتماما كبيرا لعناصر تنمية كفاءات الأفراد و ذلك بوضع برامج فعالة وتنفيذها بدقة من قبل متخصصين حتى يتسنى لها الحصول على موارد البشرية ذات مؤهلات و قدرات و كفاءات لازمة لتحقيق أهدافها حيث اقترنت تنمية كفاءات الأفراد بأساليب إدارة التميز كالتخطيط الاستراتيجي ،و المشاركة في اتخاذ القرار ،و القيادة الإدارية الفعالة ،وعملية تقييم الأداء .

**الكلمات المفاتيح:** الإدارة ، إدارة التميز ، تنمية الكفاءات .

# Abstract

Organizations have long sought to achieve their goals in order to reach the top, but these goals will be achieved only with the attention and the principal of the institution. Therefore, it is necessary to research how to develop its competencies and to find effective methods to develop its abilities and skills and exploit its potential energies that are compatible with the requirements of the work within the institution.

In order for human resource competencies to be at the required level and to achieve the desired objectives of the institution, the management of excellence must pay attention to this resource, because it is the raw material, wealth and capital of the enterprise, which is not the main engine of capital and means of production. Skills, abilities and competencies that enable him to manage the production process. He is a source of innovation, creativity and development, because he possesses the thought, skills, abilities and competencies that enable him to manage the production process because the human resource helps the institution in an effective manner in accomplishing its goals. Especially if the conditions are necessary. Therefore, human competencies play a special role in the process of improving and improving productivity and can positively influence this role through effective management of this element .

Therefore, we find that all managers have given great importance to the management of excellence through the development of modern methods of development of the institution, as this management has a distinguished position and important within the organizational structure of the institution. And from the administration that is concerned with the development of policies and strategies, aims and works to develop the competencies of human resources, and aware of the management of excellence that resources with the best competencies come only through the strict implementation of methods of development of human resources competencies, which are in a number of operations and exercised through research On the best sources of access to individuals with effective skills and capabilities, through the existence of strategic planning mechanisms implemented by the effective leadership of the Department, which is working on the development of modern performance evaluation criteria, in addition to the participation of workers in the decision-making process.

To ensure the actual quality of the organization and to improve its production while not allowing the existence of weak institutions, the Department of Excellence pays great attention to the elements of developing the competencies of individuals by developing effective programs and implementing them accurately by specialists in order to obtain human resources with qualifications and capabilities. Competencies required to achieve its objectives, coupled with the development of the competencies of individuals in ways of managing excellence such as strategic planning, participation in decision-making, effective administrative leadership, the process of evaluating performance ... etc

**Keywords:** Management, Excellence Management, Competency Development.

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	إهداء للشكر و التقدير -الملخص الفهرس قائمة الجداول قائمة الأشكال مقدمة
25	الباب الأول: الدراسة النظرية
27	1 -الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.....
27	1 1 أسباب اختيار الموضوع.....
27	1-1-1- الأسباب الموضوعية.....
27	1-1-2- الأسباب الذاتية.....
28	1 2 أهمية الدراسة.....
28	1 3 أهداف الدراسة.....
28	1 4 الإشكالية.....
30	1 5 الفرضيات.....
31	1 6 تحديد المفاهيم.....
37	1 7 الدراسات السابقة.....
38	1-7-1-الدراسات الأجنبية.....
41	1-7-1-1- تقييم الدراسات الأجنبية.....
42	1 7 2 الدراسات العربية.....
46	1 7 2 1 تقييم الدراسات العربية.....
47	1-7-3- الدراسات الجزائرية.....
54	1-7-3-1-تقييم الدراسات الجزائرية.....

54	1 8 -المقاربة السوسيولوجية.....
57	1 9 صعوبات الدراسة.....
60	2 -الفصل الثاني: أساليب إدارة التميز.....
60	تمهيد.....
61	1-2 ماهية إدارة التميز.....
61	1-1-2 -مفهوم إدارة التميز.....
62	2-1-2 خصائص إدارة التميز.....
62	3-1-2 أهداف إدارة التميز.....
64	2-2 عوامل نجاح إدارة التميز.....
65	3-2 أسس إدارة التميز.....
67	4-2 المبادئ الأساسية لإدارة التميز.....
70	5-2 أبعاد إدارة التميز.....
71	6-2 حتمية إدارة التميز.....
73	7-2 مداخل إدارة التميز.....
74	2=7-1 مدخل الإدارة الإستراتيجية.....
74	2=7-2 مدخل إدارة الجودة الشاملة.....
75	2-7-3 إعادة الهندسة.....
75	2-7-4 القياس المقارن بالأفضل.....
76	2-8 إستراتيجية إدارة التميز.....
79	2-9 نماذج إدارة التميز.....
79	2-9-1 النموذج الأوروبي للتميز.....
80	2-9-2 النموذج الأمريكي للتميز.....
82	2-9-3 النموذج الياباني للتميز.....
84	2-9-4 النموذج السنغافوري للتميز.....
84	2-9-5 النموذج العربي للتميز.....
84	2-9-5-1 نموذج برنامج دبي للأداء المتميز.....

86	2-9-5-2- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.....
88	2-10- معوقات إدارة التميز .....
90	..... خلاصة الفصل.
92	3 -الفصل الثالث: تنمية كفاءات الأفراد.....
92	..... تمهيد
93	3-1- ماهية الكفاءة.....
93	3-1-1- مفهوم الكفاءة.....
94	3-1-2- مميزات الكفاءة.....
95	3-2- تصنيف الكفاءات .....
95	3-2-1- الكفاءة الإستراتيجية .....
96	3-2-2- الكفاءة التنظيمية .....
97	3-2-3- الكفاءة الجماعية.....
98	3-2-4- الكفاءة النوعية الخاصة .....
98	3-2-5- الكفاءة المستعرضة (الممتدة).....
98	3-2-6- الكفاءة الفردية.....
102	3-3- الصياغة التقنية للكفاءة.....
102	3-4- معايير قياس الكفاءة.....
104	3-5- أبعاد الكفاءة .....
105	3-5-1- المعرفة (savoir).....
105	3-5-2- المعرفة العلمية أو المهارة (savoir faire).....
106	3-5-3- الاستعداد (avoir être).....
106	3-6- أهمية تنمية الكفاءات لدى الأفراد.....
107	3-7- أهداف تنمية الكفاءات لدى الأفراد.....
108	3-8- تنمية كفاءات الأفراد.....
109	3-8-1- طريقة التكوين المرتكز على الكفاءات.....

109	3-8-2- طريقة التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.....
110	3-8-3- طريقة تحفيز الكفاءات.....
110	3-8-4- طريقة تفعيل الاتصال بين الكفاءات .....
111	3-9- حتمية الاستثمار في تنمية الكفاءات الأفراد.....
111	3-10- ميادين تنمية كفاءات الأفراد.....
112	3-10-1- إعداد مميزات الكفاءة .....
112	3-10-2- تنمية الكفاءات .....
112	3-10-3- تقييم كفاءات الأفراد .....
112	3-10-4- تحفيز الأفراد على تنمية كفاءاتهم .....
113	3-11- طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد.....
114	3-11-1- طريقة تحليل الكفاءات .....
115	3-11-2- طريقة تحليل المردودي .....
116	3-11-3- طريقة التحليل العام .....
119	..... خلاصة الفصل
121	<b>4 -الفصل الرابع: إدارة التميز وعلاقتها بتنمية كفاءات الأفراد.</b>
121	..... تمهيد.....
122	4-1- مساهمة قيادة إدارة التميز في التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز
122	4-1-1- ماهية القيادة.....
122	4-1-1-1- مفهوم القيادة .....
124	4-1-1-2- أهمية القيادة.....
125	4-1-2- خصائص القيادة وصفات القائد.....
125	4-1-2-1- خصائص القيادة.....
126	4-1-2-2- صفات القائد .....
127	4-1-3- مبادئ القيادة.....
128	4-1-4- أساليب القيادة .....

128	..... أنماط القيادة 4-1-5-5
128	..... القيادة الدكتاتورية 4-1-5-1
130	..... القيادة الفوضوية 4-1-5-2
131	..... القيادة الديمقراطية 4-1-5-3
133	..... نظريات القيادة 4-1-6
133	..... نظرية الرجل العظيم 4-1-6-1
135	..... نظرية السمات 4-1-6-2
137	..... النظرية الموقفية 4-1-6-3
139	..... النظرية التفاعلية 4-1-6-4
141	..... نظرية القيادة الوظيفية 4-1-6-5
142	..... دور قيادة إدارة التميز في التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز 4-1-7
145	..... مساهمة إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الإستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد 4-2
145	..... ماهية التخطيط 4-2-1
145	..... تعريف التخطيط 4-2-1-1
146	..... أهمية التخطيط 4-2-1-2
147	..... مفهوم التخطيط الإستراتيجي 4-2-2
149	..... خصائص التخطيط الإستراتيجي 4-2-3
150	..... خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي 4-2-4
153	..... أهمية التخطيط الإستراتيجي 4-2-5
154	..... الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي 4-2-6
154	..... مستويات التخطيط الإستراتيجي 4-2-7
156	..... مسؤولية عملية التخطيط الإستراتيجي 4-2-8
158	..... أنواع التخطيط الإستراتيجي 4-2-9
159	..... مبررات التخطيط الإستراتيجي 4-2-10

160	4-2-11- دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد .....
161	4-2-12- معوقات التخطيط الإستراتيجي .....
163	4-3-3- مساهمة مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم على تنمية كفاءاتهم .....
163	4-3-1- ماهية اتخاذ القرار .....
163	4-3-1-1- مفهوم اتخاذ القرار .....
163	4-3-1-2- أهمية اتخاذ القرار .....
164	4-3-2- مراحل اتخاذ القرار .....
166	4-3-3- نماذج اتخاذ القرار .....
166	4-3-3-1- النموذج الراشد .....
167	4-3-3-1- نموذج الرجل الإداري .....
167	4-3-4- أنواع القرارات المتخذة .....
169	4-3-5- نظريات اتخاذ القرار .....
169	4-3-5-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) .....
170	4-3-5-2- نظرية العلاقات الإنسانية .....
170	4-3-5-3- النظرية السلوكية .....
171	4-3-5-4- النظرية الحديثة .....
171	4-3-6- أساليب اتخاذ القرار .....
172	4-3-6-1- الأساليب الكيفية .....
172	4-3-6-2- الأساليب الكمية .....
173	4-3-7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .....
174	4-3-8- عملية المشاركة في اتخاذ القرار .....
174	4-3-8-1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار .....
175	4-3-8-2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار .....
175	4-3-9- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار .....
176	4-3-9-1- الأساليب العادية .....

177	4-3-9-2- الأساليب الحديثة .....
179	4-3-10- مستويات المشاركة في اتخاذ القرار .....
180	4-3-11- دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحفيز العاملين على تنمية كفاءاتهم.....
182	4-4- مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على المعايير العلمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز.....
182	4-4-1- ماهية تقييم الأداء .....
184	4-4-2- أهمية تقييم الأداء.....
186	4-4-3- أهداف تقييم الأداء .....
187	4-4-4- أساليب تقييم الأداء .....
188	4-4-4-1- الأساليب التقليدية.....
190	4-4-4-2- الأساليب الحديثة .....
193	4-4-5- عناصر تقييم الأداء .....
195	4-4-6- مسؤولية تقييم الأداء .....
195	4-4-6-1- تقييم وحدة الموارد البشرية .....
195	4-4-6-2- تقييم المديرين .....
195	4-4-6-3- التقييم الجماعي .....
195	4-4-7- خطوات تقييم الأداء .....
196	4-4-7-1- الأهداف .....
196	4-4-7-2- المعايير.....
196	4-4-7-3- العوامل التقييمية.....
196	4-4-7-4- المقاييس.....
196	4-4-7-5- تحديد الفئات.....
197	4-4-8- دور تقييم الأداء القائم على المعايير العلمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز .....
199	خلاصة الفصل.....

200	الباب الثاني: الدراسة الميدانية:
202	5 -الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة و أدوات جمع البيانات
202	تمهيد.....
202	5-1- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة.....
202	5-1-1- المنهج المتبع.....
203	5-1-1-1- المنهج الوصفي التحليلي.....
204	5-2-2- التقنيات المستعملة.....
204	5-1-2-2- الملاحظة.....
205	5-2-2-2- المقابلة.....
206	5-3-2-2- الاستمارة.....
207	5-4-2-2- السجلات والوثائق.....
208	5-3- تحديد عينة مجتمع البحث و طريقة اختيارها.....
208	5-1-3- طريقة تحديد عينة مجتمع البحث.....
208	3-2-3- تعريف أسلوب المسح.....
209	5-1-2-3- المسوح الكشفية أو الاستطلاعية.....
209	5-2-2-3- المسوح الوصفية والتحليلية.....
210	5-4- التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني.....
210	5-1-4- التعري بميدان الدراسة.....
211	5-1-1-4- وحدة إنتاج المواد الإلكترونية.....
211	5-2-1-4- وحدة إنتاج المواد الكهرومنزلية.....
211	5-2-1-4- خط الإنتاج.....
211	5-2-4- المجال الزمني للدراسة.....
214	الفصل السادس: تحليل البيانات العامة و الفرضيات.....
214	6 ± تحليل البيانات العامة(البيانات الشخصية).....
225	6 2 - تحليل الفرضيات والنتائج.....
225	6-1-2- تحليل الفرضية الأولى ونتائجها.....

251	..... نتائج الفرضية الأولى 6-2-1-1-1
253	..... نتائجها. 6-2-2-2 - تحليل الفرضية الثانية و نتائجها.
283	..... نتائج الفرضية الثانية. 6-2-2-1-2
285	..... نتائجها. 6-2-3-3 - تحليل الفرضية الثالثة و نتائجها.
307	..... نتائج الفرضية الثالثة. 6-2-3-1-3
309	..... نتائجها. 6-2-4-4 - تحليل الفرضية الرابعة و نتائجها.
334	..... نتائج الفرضية الرابعة. 6-2-4-1-4
336	..... الاستنتاج العام.
341	..... الخاتمة.
344	..... قائمة المراجع.
385	..... الملاحق.

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح الاحتياجات التدريبية الفردية	118
2	يوضح مقارنة أداء العاملين	189
3	يوضح أسلوب القوائم في التقييم	190
4	يوضح نموذج لعبارات الاختبار الإجباري	191
5	يوضح جنس المبحوثين حسب الفئات المهنية	214
6	يوضح توزيع الحالة العائلية للمبحوثين حسب الفئات المهنية	216
7	يوضح سن المبحوثين حسب الفئات المهنية	218
8	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئات المهنية	220
9	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية	222
10	يوضح أقدمية المبحوثين في العمل حسب الفئات المهنية	223
11	يوضح رأي المبحوثين حول كيفية إعطاء الأوامر في المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	226
12	يوضح رأي المبحوثين حول ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل المدير وذلك حسب الفئات المهنية	228
13	يوضح مدى موافقة العمال على أن عملية القيادة هي عملية تواصل بين المدير ومروؤسيه (العمال) وذلك حسب الفئات المهنية	229
14	يوضح عمل القيادة على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها وذلك حسب رأي الفئات المهنية	231
15	يوضح رأي العمال حسب خبرتهم في هذه المؤسسة على أن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل وحسم الخلافات وذلك حسب الفئات المهنية	232
16	يوضح إجابة المبحوثين حسب خبرتهم في هذه المؤسسة على أن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل وحسم الخلافات وذلك حسب الفئات المهنية	234
17	يوضح رأي المبحوثين بأن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد	236

	المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	
238	يوضح بأن من مبادئ القيادة هو التحدي الدائم في المؤسسة وذلك رأي حسب الفئات المهنية	18
239	يوضح مدى مساهمة القيادة في تدريب وتنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	19
241	يوضح إجابة المبحوثين حول نمط القيادة الموجود بالمؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	20
243	يوضح المواقف الاجتماعية التي تسود هذه المؤسسة والتي تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وذلك حسب الفئات المهنية	21
244	يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية أن يكون للقائد القدرة على الإقناع وغرس الثقة لدى العاملين وذلك حسب الفئات المهنية	22
246	يوضح مدى وجود تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	23
247	يوضح مدى قيام القيادة بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم وذلك حسب الفئات المهنية	24
249	يوضح سبب إجابة المبحوثين بنعم وذلك حسب الفئات المهنية	25
253	يوضح مدى ارتباط المهام المسندة للعاملين بزمان محدد وذلك حسب الفئات المهنية	26
254	يوضح إن كان التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات وذلك حسب رأي الفئات المهنية	27
256	يوضح كيف يكون التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات وذلك حسب رأي الفئات المهنية	28
258	يوضح مدى وجود اتصال بين المشرفين والعاملين وذلك حسب الفئات المهنية	29
259	يوضح مشاركة العمال في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في هذه المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية	30
261	يوضح تحديد سبب عدم مشاركة العمال في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة في حالة الإجابة ب"لا" وذلك حسب الفئات المهنية	31
263	يوضح تحديد الجهة التي يصدر عنها التخطيط حسب رأي الفئات المهنية	32
265	يوضح رأي المبحوثين حول تحديد أسلوب التخطيط المتبع في هذه المؤسسة وذلك حسب رأي الفئات المهنية	33
267	يوضح مدى موافقة العمال على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة حسب رأي الفئات المهنية	34

268	يوضح تبرير المبحوثين الذين أجابوا بنعم وذلك حسب رأي الفئات المهنية	35
270	يوضح بأن التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية حسب رأي الفئات المهنية	36
272	يوضح إجابة المبحوثين بنعم حسب رأي الفئات المهنية	37
274	يوضح قيام المؤسسة بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ حسب الفئات المهنية	38
276	يوضح مدى مساهمة التخطيط في هذه المؤسسة في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل حسب الفئات المهنية	39
278	يوضح رأي المبحوثين حول مدى وجود رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط حسب رأي الفئات المهنية	40
280	يوضح قبول العمال لتطبيق أسلوب التخطيط أم يقابلونه بالرفض و المقاومة حسب الفئات المهنية	41
281	يوضح مدى تمسك الإدارة بالأنماط التقليدية في العمل حسب رأي الفئات المهنية	42
285	يوضح مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار حسب رأي الفئات المهنية	43
286	يوضح مساهمة المبحوثين في إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في تعديل و حل المشكلات في العمل حسب رأي الفئات المهنية	44
288	يوضح مدى متابعة آراء و مقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة حسب رأي الفئات المهنية	45
290	يوضح الأساليب التي يتم اتخاذ القرار على إثرها حسب رأي الفئات المهنية	46
292	يوضح بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة على أساس النقاش وتبادل الآراء حسب رأي الفئات المهنية	47
293	يوضح مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة حسب الفئات المهنية	48
295	يوضح مدى مساعدة المشاركة في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة حسب رأي الفئات المهنية	49
297	يوضح الكيفية التي تتم بها أساليب المشاركة في اتخاذ القرار حسب رأي الفئات المهنية	50
299	يوضح مدى تبليغ العمال بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين بهذه المؤسسة حسب الفئة المهنية	51
300	يوضح دعوة العمال من قبل الرئيس لطرح المشكلات وتقديم المقترحات حسب الفئة المهنية	52

302	يوضح مدى مساهمة مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم حسب الفئة المهنية	53
303	يوضح تحليل إجابة المبحوثين بنعم حسب الفئات المهنية	54
305	يوضح سبب إجابة المبحوثين بـ لا حسب الفئات المهنية	55
309	يوضح مدى قيام المؤسسة بتقييم المردود المهني للعمال حسب الفئات المهنية	56
310	يوضح المدة التي يتم فيها تقييم العمال حسب الفئات المهنية	57
312	يوضح مدى مساهمة نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة في زيادة رضا العاملين حسب الفئات المهنية	58
314	يوضح رأي المبحوثين حول شمولية نظام التقييم في هذه المؤسسة لجوانب أداء الوظائف والقدرة على التقدم حسب الفئات المهنية	59
316	يوضح مدى فعالية عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة حسب الفئات المهنية	60
318	يوضح مدى مساهمة عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين حسب الفئات المهنية	61
320	يوضح دور عملية تقييم الأداء وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز حسب الفئات المهنية	62
322	يوضح مدى مساهمة عملية التقييم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية	63
323	يوضح بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية	64
325	يوضح مدى مساهمة تقييم الأداء في هذه المؤسسة في اختيار الأفراد المؤهلين للترقية وذلك حسب الفئات المهنية	65
327	يوضح رأي المبحوثين حول مدى اعتماد عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية حسب الفئات المهنية	66
328	يوضح مدى تشجيع عملية التقييم على المنافسة بين مختلف الأقسام حسب الفئات المهنية	67
330	يوضح النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة حسب الفئات المهنية	68
332	يوضح مدى مساهمة عملية التقييم في هذه المؤسسة في تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم وذلك حسب الفئات المهنية	69

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
67	يوضح المبادئ الأساسية لإدارة التميز	1
80	يوضح كيفية عمل النموذج الأوروبي للتميز	2
82	يوضح كيفية عمل عناصر النموذج الأوروبي للتميز وعلاقتها التبادلية	3
87	يوضح المراحل التي تقوم عليها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	4
88	يوضح المعايير التي تقوم عليها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	5
99	يوضح تطور مفهوم الكفاءة الفردية	6
146	يوضح أهمية التخطيط بالنسبة للإدارة	7
147	يوضح دور التخطيط في الممارسة الإدارية	8
149	يوضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	9
152	يوضح المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي	10
155	يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجي	11
156	يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالهيكل التنظيمي	12
160	يوضح علاقة التخطيط الإستراتيجي بتنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة	13
184	يوضح اتجاهات الأداء طبقاً للعوامل المؤثرة فيه	14
188	يوضح توزيع الأفراد الخاضعين للتقييم وفقاً لطريقة التوزيع الإجباري	15
192	يوضح تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف	16
215	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	17
217	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	18

219	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	<b>19</b>
221	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	<b>20</b>
224	يوضح توزيع المبحوثين سب الأقدمية في العمل	<b>21</b>

## مقدمة

إن أي مؤسسة إذا أرادت أن تصل إلى المستوى العالمي في أدائها ومنافستها لباقي المؤسسات أو الشركات العالمية، لا بد لها أن تواكب و تساير التطورات و التحولات الراهنة و على جميع الأصعدة. بحيث أن هذه التحولات و التي كانت نتيجة للتكنولوجيات السريعة في التطور والتي لها دور أساسي و فعال في حركية وفعالية المؤسسات و على اختلاف نشاطاتها و أحجامها. وبالتالي لم يعد أمام تلك المؤسسات خيار سوى تنمية كفاءاتها و تطوير مهاراتها. والعمل المستمر على استقرارها و استمراريتها و المحافظة على مكانتها وقوتها. وذلك اعتمادا على ما تستطيع تحقيقه من خلال تطوير و تحسين منتجاتها كليا وكيفيا. مما يجعلها قادرة على المنافسة والمواجهة وذلك من خلال تحقيق أهدافها وفوائد لها و لمحيطها.

و في سياق هذه الأوضاع الراهنة اتضح أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها و مآربها إلا من خلال اهتمامها بالموارد البشري. لأن هذا المورد يعتبر المحرك الأول و الأساسي لباقي الموارد. فلا يمكن لأي تنظيم أن يعمل بدونه، لأنه بفضل العنصر البشري يمكن مواكبة التطورات الحاصلة.

و لأن المورد البشري هو العنصر الحي و الذي يمتلك القدرة الذهنية و الأفكار والتي لا تكون إلا عن طريق العقل الذي يتميز به العنصر البشري. و بالتالي فهو مصدر للإبداع و التنمية و التجديد ونتيجة لهذه الأهمية التي يمتلكها هذا المورد جعله بمثابة مجال خصب للبحث من طرف العلوم الإدارية و بالتالي ظهرت إدارات مختلفة تهتم بجميع النواحي البشرية سواء كانت البشرية أو التنموية.

و لقد ظهرت إدارة التميز نتيجة لاهتمامات علماء الإدارة بحيث كانت تعرف بإدارة شؤون الأفراد ثم تطورت لكي تصبح إدارة الموارد البشرية، وبعدها ظهرت إدارات أخرى كإدارة الجودة وغيرها إلى أن وصلت حاليا إلى إدارة التميز وهي من أحدث الإدارات، لكن هذا التطور كان نتيجة للاهتمام المتزايد من طرف الباحثين، ولقد اتجه البحث نحو دراسة إدارة التميز لأن ممارسة مهامها هو جزء لا يتجزأ من الثقافة الكلية للمؤسسة والمعايير و الممارسات التنظيمية التي ينبغي إيجادها، بالإضافة كذلك إلى الأفكار والقيم و العمليات التنموية التي تمارسها إدارة التميز. و من هنا وجب عليها - أي على إدارة التميز - ضرورة

إعادة النظر الدائم و المستمر و المتكرر في طريقة استغلالها للطاقات البشرية و كيفية تنمية و تطوير هذه الطاقات بصفة حتمية لا مناص منها.

و لأن ممارسة مهام أساليب إدارة التميز هي جزء من الثقافة الكلية للمؤسسة جاءت دراستنا هذه للوقوف على أهم تلك الأساليب و معايير تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.

و نتيجة لهذا كانت مؤسسة أطلس A2M إلكترونيك بسطيف هي الميدان الذي انصب عليه بحثنا. و ذلك لمحاولة معرفة إدارة التميز بهذه المؤسسة و دورها في تنمية كفاءات الأفراد من خلال أساليبها التي تطبقها حاليا و ذلك بغية الوصول إلى تحقيق مستوى الفعالية و تنمية كفاءات أفرادها و ذلك لتحقيق أهدافها. و من خلال هذا الطرح نحاول إجراء هذه الدراسة و التي قسمت إلى بابين: باب نظري و باب ميداني.

**فالباب النظري** يحتوي على أربعة فصول ، بحيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار النظري للدراسة. والذي يشتمل على أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة و أهمية الدراسة ، الإشكالية ، الفرضيات ، كما تم تحديد المفاهيم، وصعوبات الدراسة التي تعرضنا أثناء هذه الدراسة، و الدراسات السابقة التي تقترب من موضوعنا، المقاربات السوسيولوجية. أما **الفصل الثاني** فتم تخصيصه لإدارة التميز من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لإدارة التميز عبر مختلف المراحل، وكذلك التطرق إلى أسباب الاهتمام بإدارة التميز، و وظائفها ومختلف أساليبها، وأهميتها وأهدافها و العوامل المؤثرة فيها .

أما **الفصل الثالث** فتم تخصيصه لتنمية كفاءات الأفراد وذلك من خلال تناول تعريف الكفاءة، وخصائصها، و أبعادها، ومستوياتها، و مؤشرات قياسها، وكذلك تطرقنا إلى أهمية تنمية كفاءات الأفراد و أهدافها، و مجالاتها و أساليب تنمية كفاءات الأفراد، وطرق تحليل احتياجات عملية تنمية كفاءات الأفراد. و قد خصصنا **الفصل الرابع** لدراسة إدارة التميز و علاقتها بتنمية كفاءة الأفراد، وذلك من خلال التطرق إلى مساهمة إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي ، وكذلك مساهمة قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى مساهمة مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم ، ومدى مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز. أي تناولنا آليات إدارة التميز و علاقتها بتنمية كفاءات الأفراد وذلك من خلال تناولها عبر مختلف المراحل من الماهية و الأهمية و الأهداف إلى دور التقييم في تنمية كفاءات الأفراد.

## **الباب الثاني: يشمل الدراسة الميدانية و يحتوي على فصلين: بحيث تناولنا في الفصل الخامس**

الإطار المنهجي للدراسة و الذي تطرقنا فيه إلى المنهج المتبع و التقنيات المستعملة، و تحديد العينة و طريقة اختيارها و التعريف بميدان الدراسة و مجالها الزمني. أما الفصل السادس فلقد خصص هذا الفصل إلى التعريف بمجتمع البحث و تحليل الفرضيات واستنتاجاتها و الذي تناولنا فيه التعريف بخصائص هذا المجتمع و تحليل الفرضية الأولى واستنتاجها، تحليل الفرضية الثانية و استنتاجها، ثم تحليل الفرضية الثالثة و استنتاجها و مقابلات ذات أسئلة حرة تدعيميه لبعض المسؤولين كما تناولنا الخاتمة ثم قائمة المراجع والملاحق.



# الباب الأول الدراسة النظرية



# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للدراسة

#### 1-1 أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع البحث لا يكون وليد الصدفة، إنما يرجع ذلك أسباب معنية دفعت بالباحث إلى اختياره، ومن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع بحثنا هذا هي:

#### 1-1-1-1 الأسباب الموضوعية:

- أن دراسة الموارد البشرية والاهتمام بطرق تنمية كفاءاتهم، يعتبر محل اهتمام و رعاية من طرف المؤسسات الجزائرية، خاصة في الآونة الأخيرة. لأن المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي و الأول لعملية الأنشطة و الوسائل المادية وكذلك رؤوس الأموال .
- كما أن إدارة المؤسسات الجزائرية أصبحت تسعى إلى زيادة التميز الإداري وذلك بتطبيق معايير الجودة الشاملة.
- كون موضوع إدارة التميز هو موضوع حديث النشأة ومازالت الأبحاث قائمة فيه خصوصا في علم الاجتماع التنظيم.
- العناية التي أوليت لإدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى الوصول إلى التميز و أصبحت تسمى بإدارة التميز ذلك راجع إلى طرق و أساليب التسيير التي تتماشى مع متطلبات تنمية كفاءات الأفراد حتى تساهم التطور الحاصل في سوق العمال.

#### 1-1-2- الأسباب الذاتية: من بين الأسباب التي دفعتني إلى دراسة هذا الموضوع :

- رغبتني في دراسة الموضوع إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد والذي يعتبر إمداد و تطورا لإدارة الموارد البشرية والذي كان موضوع بحثنا في طور الماجستير. و الذي يهتم بدراسة كفاءات الموارد البشرية و هذا من خلال البحث عن أفضل الأساليب لتطوي واستغلال مهاراته و قدراته التي تخدم المؤسسة بصفة خاصة وتقيد البشرية بصف عامة على أكمل وجه.
- كوني موظفا سابقا بالإدارة العمومية لاحظت أن هناك بعض الأساليب و الظروف التي دفعتني إلى دراسة هذا الموضوع في المؤسسات الصناعية .
- بغية الوصول إلى نتائج يمكن أن نطبقها مستقبلا على باقي المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة.

## 1-2- أهمية الدراسة:

- إبراز دور إدارة التميز والأساليب التي تعتمد عليها في عملية تنمية كفاءات الأفراد.
- إثراء المكتبة الجزائرية من خلال بحثنا هذا حول إدارة التميز كفاءات الأفراد.
- محاولة تبيان أساسيات و دعائم إدارة التميز من خلال الدور الذي تقوم به في تنمية كفاءات الموارد البشرية داخل المؤسسة .

## 1-3- أهداف دراسة الموضوع:

- تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتمثلة في:
- التعرف على مختلف أساليب إدارة التميز المعتمد من طرف المؤسسة والتي بفضلها يتم تحسين كفاءات و المتمثلة في مهارات و قدرات الأفراد في مجال العمل داخل المؤسسة.
- الوقوف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه إدارة التميز في عملية تنمية وتطوير مهارات وقدرات العنصر البشري.

## 1-4- الإشكالية:

لقد سعت المؤسسات و المنظمات منذ القديم إلي العمل على تحقيق أهدافها المسطرة من أجل الوصول إلي الصدارة، لكن هذه الأهداف لن تتحقق إلا بالاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسة. لذا يجب البحث في كيفية تنمية كفاءاته و إيجاد أساليب فعالة لتطوير قدراته ومهاراته واستغلال طاقاته الكامنة و التي تتوافق و متطلبات العمل داخل المؤسسة.

ولكي تكون كفاءات المورد البشري في المستوى المطلوب وتحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، و يجب على إدارة التميز الاهتمام بهذا المورد ، لأنه يعتبر المادة الخام والثروة الأساسية للمؤسسة الذي لا يرضى ، باعتباره المحرك الأساسي لرؤوس الأموال و وسائل الإنتاج ، فهو مصدر للابتكار و الإبداع والتطوير، وذلك لامتلاكه الفكر و مهارات و قدرات وكفاءات تمكنه من إدارة العملية الإنتاجية ، لأن الموارد البشرية تساعد المؤسسة بطريقة فعالة في انجاز و تحقيق أهدافها المسطرة بصفة خاصة ، وأهداف الفرد بصفة عامة ، إذا ما توفرت الشروط الضرورية و اللازمة لذلك ، لذا نجد الكفاءات البشرية تلعب دورا مميذا في عملية تحسين و تطوير الإنتاجية و انه يمكن التأثير إيجابا على هذا الدور من خلال الإدارة الفاعلة لهذا العنصر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزرطية 2004 ، ص05

لذا نجد أن كل المسيرين أعطوا أهمية بالغة لإدارة التميز من خلال وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة متميزة و هامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و من الإدارة التي تهتم بوضع سياسات و استراتيجيات تهدف و تعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية.

إن الموارد ذات الكفاءات الأفضل لا تأتي إلا عن طريق التنفيذ المحكم لأساليب تنمية الكفاءات البشرية والمتمثلة في جملة من العمليات والتي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد ذوي المهارات والقدرات العالية، وذلك من خلال وجود آليات التخطيط الاستراتيجي والتي تنفذها القيادة الفعالة للإدارة، والتي تعمل على وضع معايير تقييم حديثة للأداء، بالإضافة إلى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار.

و لضمان الجودة الفعلي ة للمؤسسة و تحسين إنتاجها في الوقت الذي لا يسمح فيه بوجود المؤسسات الضعيفة ، نجد إدارة التميز تولي اهتماما كبيرا لعناصر تنمية كفاءات الأفراد و ذلك بوضع برامج فعالة وتنفيذها بدقة من قبل متخصصين حتى يتسنى لها الحصول على موارد بشرية ذات مؤهلات و قدرات و كفاءات لازمة لتحقيق أهدافها حيث اقترنت تنمية كفاءات الأفراد بأساليب إدارة التميز كالتخطيط الاستراتيجي ، و المشاركة في اتخاذ القرار ، و القيادة الإدارية المتميزة ، و عملية تقييم الأداء و غيرها من الأساليب التي تساعد على ذلك.

ومن هذا المنطلق نجد الجزائر باعتبارها إحدى بلدان العالم ، تسعى ويكل جدي ة إلى تنمية و تطوير كفاءات الأفراد بمختلف مؤسساتها سواء كانت خدماتية ، أو إنتاجية ، عمومية أو خاصة، وذلك بالاعتماد على الطرق الحديثة في الإدارة لتحسين أداء أفرادها و الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة و ذلك باعتماد طرق فعالة ترفع من كفاءات الأفراد من خلال تطوير وتنمية كفاءات أفرادها ، وذلك بتطوير مهاراتهم و قدراتهم و استغلال طاقاتهم خصوصا بعد بروز مصطلح الجودة الشاملة، الميزة التنافسية ، التميز الإداري .

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة أطلس A2M إلكترونيك وهي إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها وذلك بالاعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة التميز . والتي من شأنها تعمل على تحسين

و استغلال كفاءات العنصر البشري على أكمل وجه و  
المؤسسة ، منها الاستمرارية والاستقرار ، وحتى ترقى أيضا إلى مستوى المؤسسات  
العالمية و ذات الجودة المتميزة.

وللوقوف على هذا الاهتمام من طرف هذه المؤسسة الجزائرية و كيفية عمل إدارة  
التميز بها جاءت دراستنا هذه والتي انطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

### **كيف تساهم إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟**

وهذا السؤال الرئيسي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- \* كيف تساهم قيادة إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟
- \* كيف تساهم إستراتيجية إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟
- \* كيف تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في تنمية و تطوير قدرات الموارد البشرية؟
- \* كيف يساهم التقييم المتبع من طرف إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد؟

## **1-5 الفرضيات**

### **الفرضية الرئيسية**

تساهم إدارة التميز عن طريق أساليبها الحديثة في تنمية كفاءات الأفراد.  
ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية.

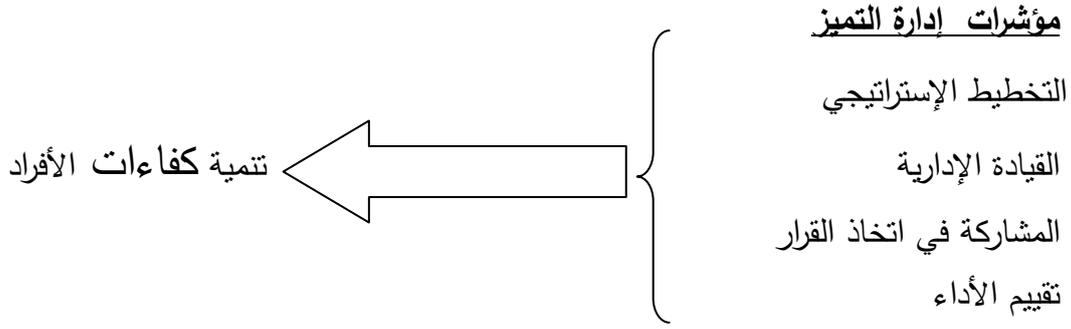
### **الفرضيات الفرعية**

**ف1** تساهم قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو  
تحقيق الأداء المتميز.

**ف2** تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية كفاءات  
الأفراد.

**ف3** تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم  
تنمية كفاءاتهم.

**ف4** تساهم عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين  
على تحقيق الأداء المتميز.



## 1-6-1 تحديد المفاهيم

إن لكل بحث مفاهيم أساسية يبني عليها ، لأنه من خلالها يتم التطرق إلى التعاريف النظرية و الإجرائية التي يقوم عليها أي بحث كان؛ ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في دراستنا هذه إلى أهم المفاهيم التي جاءت فيها وهي كالتالي:

### 1-6-1-1 تعريف الإدارة

لقد عرف مصطلح الإدارة تعاريف كثيرة لأنه يعتبر من المفاهيم التي لها جوانب عديدة بحيث نجد كلمة الإدارة تعرف في اللغة الفرنسية ADMINISTRARION. و هذه الكلمة مشتقة من أصل لاتيني AD و MINISTER والتي يقصد بها أداء لخدمة الآخرين ، و في اللغة العربية تعني أشرف و وجه وخدم الآخرين.

ومن هنا نجد أن الإدارة تعرف بأنها (علما اجتماعيا يتسم بما تتسم به سائر العلوم الاجتماعية بعدم التحديد ، فهو يمتد ليشمل تحقيق سائر الأهداف الإنسانية ويتصل بكافة نواحي الحياة الفردية والجماعية<sup>1</sup>).

كما يعرفها **Donal kontz** "بأنها هي تلك البيئة المناسبة لعمل الفرد في التنظيمات"<sup>2</sup> كما يعرفها **دونا لوكو** على أنها "فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو هدف مشترك"<sup>3</sup> ويعرفها **صلاح الدين الجوهري** على أنها "عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق مجذوب ، الإدارة العامة ، منشورات الحلبي ، لبنان ، 2002 ص 113

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قعف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر 2002 ص 11

<sup>3</sup> بقاسم سلاطية وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 ص 08

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 08

## 1-6-1-2 التعريف الإجرائي للإدارة:

الإدارة هي تنظيم يسير وفق مجموعة من العمليات المنسقة وفق تسلسل هرمي للسلطة والتي تخضع لقيادة عليا تصدر قرارات يتم من خلالها توجيه مجموعة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تكون محددة من قبلها و بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت معلوم .

## 1-6-2-1-تعريف التميز :

إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافا ايجابيا ومبهرًا<sup>1</sup> . كما يعرف التميز بأنه القدرة على الابتكار و الإبداع و طرح أفكار خلاقة ، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون ، و تغيير التقليدي و القديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد (....) وهـ — الارتقاء بتسوية أعمال وأنشطة المنظمة وأساليب و آليات وأدوات تقديم خدماتها و طرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة.<sup>2</sup>

## 1-6-2-2- التعريف الإجرائي:

التميز هو عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات التي يتميز بها شخص عن باقي الأشخاص أو تتميز بها منظمة أو مؤسسة ما. عن نظ عيانتها الأخرى من المؤسسات من حيث الابتكار و الإبداع العصري الذي يميزها وتنفرد به لوحدها.

## 1-6-3-1- تعريف إدارة التميز : إن لإدارة التميز العديد من التعاريف بحيث نجد :

المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة تعرف إدارة التميز بأنها "الممارسة الباهرة ، في إدارة المنظمة و تحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ، وتنسحب هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها . كما تعرف إدارة التميز بأنها القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وتربط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أ د سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الكتب المصرية للنشر ، الإسماعيلية ، مصر ، 2012 ص 114

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهللات ، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط 1. 2014. ص 25.

<sup>3</sup> على السلمي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للنشر والتوزيع جامعة القاهرة ، مصر ، 2002 ص 04.

## 1-6-3-2- التعريف الإجرائي:

هو قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق الأفضل والذي يتضمن مختلف العوامل والمقومات التي تعتمدها الإدارة المتميزة والتي تحقق التوازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى.

## 1-6-4-1- تعريف التنمية:

يحدد بعض الباحثين التنمية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسات م ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم.<sup>1</sup>

## 1-6-4-2- التعريف الإجرائي:

التنمية هي عملية يتم من خلالها القيام بمختلف التعديلات و التجديد في مختلف الجوانب السلوكية و المهارية والعملية وحتى التربوية والثقافية التي تجعل الفرد قادراً على أداء عمل معين أو عدة أعمال التي أوكلت إليه ،كما أن لديه القابلية للتكيف مع مختلف التطورات التي تطرأ سواء داخل المؤسسة أو مجتمعها الذي ينتمي إليه.

فالتنمية إذا هي تحضير العاملين و تهيئتهم من خلال تعليمهم وتدريبهم و تطوير مهاراتهم وقدراتهم و ذلك من أجل مواكبة و مسايرة التطورات العلمية والعملية في مجال العمل داخل المؤسسة.

## 1-6-5-1- تعريف الكفاءة :

تعرف الكفاءة على أنها مجموعة منظمة و وظيفية من الموارد (معارف وقدرات ومهارات) التي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل و تنفيذ المشاريع.<sup>2</sup>

كما نجد الفرنسيون استخدموا مصطلح الكفاءة **COMPETENCE** في مجال القانون إشارة إلى الجهات التي يخول لها القانون البت في أمورها ،ثم انتقل إلى عالم الشغل و التكوين المهني كحركة تسعى إلى نزع الثقة من منطق التأهيل الذي ينطلق من فكرة تزويد المتعلمين بالمعارف التي تصادف الجهات الوصية على طبيعتها ومستواها.<sup>3</sup>

وتعرفها علال ALLAL على أنها :شبكة مدمجة و وظيفة تتشكل من مكونات عقلية وتتضمن المعلومات التسريحية والإجرائية والشركية ومكونات تحتوي الاتجاهات والميول والدافعة ،ومكونات

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ط 1 ، 2008، ص201 .

<sup>2</sup> بوبكر خبشان وآخرون ، دليل المعلم اللغة العربية للسنة أولى ابتدائي ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية منشورات الشهاب الجزائر ، ط 02 ، 2004، ص07 .

<sup>3</sup> محمد الطاهر وعلي ، بيداغوجية الكفاءات ، دار الوريح للنشر والتوزيع ، الجزائر ط 2 ، 2003، ص22

اجتماعية و تدرج فيها صور التفاعل الاجتماعي مثل قبول الرأي و الرأي المخالف ،ومكونات حس حركية مثل التآزر الحركي. فيمكن تحديدها في عمليات ذات هدف وفي إطار عائلة من الوضعية تتأسس على قاعدة امتلاك طرق التفاعل والوسائل الثقافية والاجتماعية.<sup>1</sup>

### **1-6-5-2- التعريف الإجرائي للكفاءة :**

الكفاءة هي مجموعة من الخبرات المعرفية و العقلية والحسية و الوجدانية وحتى الجسمانية والتي تتصافر فيما بينها لمواجهة وحل مشكل معين سواء يحدث من داخل المؤسسة أو تواجهه من الخارج فالكفاءة إذن هي مجموعة من الخبرات و المهارات و القدرات التي تتوفر لدى المورد البشري والتي بواسطتها يساير عالم أو الشغل.

### **1-6-6-1- تعريف تنمية الكفاءة**

تعرف تنمية الكفاءة بأنها " ذلك المزيج من الطرق ، والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الأداء الذي لا يكون أو يتحقق -الأداء- إلا عن طريق تعليمهم وتدريبهم و تنمية قدراتهم و مؤهلاتهم الفكرية والعملية ، والتي يجب أن تتماشى ومتطلبات العمل داخل المؤسسة ، بمعنى آخر فان تنمية كفاءات الأفراد هي عملية تطوير وتحسين قدرات الأفراد وذلك من خلال تحسين ورفع أدائهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### **1-6-7-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي**

التخطيط هو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى لا يقل أهمية عن التنظيم والتوجيه والوقاية فنجد نيومان **NEWMAN** يعرف التخطيط بأنه "البحث عن ما يجب فعله ،وهو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف الواضحة واختيار السياسات ووضع البرامج و الحملات والبحث عن طرق وإجراءات محددة و إعداد جداول زمنية"<sup>2</sup>

أما التخطيط الاستراتيجي فيعرف بأنه "عملية وضع أهداف التنظيم ، وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف."<sup>3</sup>

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة كالأفراد و رأس المال و الأصول الثابتة " وذلك يربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها ، و بذلك يمكن أن تحقق أهدافها طويلة الأجل."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الطاهر وعلي ، المرجع نفسه ، ص 24

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمانة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط 2011، 1، ص42.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ط، 2002، ص138

<sup>4</sup> بشير العلق ، الإدلة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، الطبعة العربية ، 2012 ص 137

## 1-6-7-2- التعريف الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ و التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد في آن واحد مع مراعاة ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة و بالتالي الحفاظ على استمرارية المؤسسة واستقرارها.

## 1-6-8-1- تعريف القيادة :

إن تعريف القيادة لم يقتصر على تعريف واحد بل هناك العديد منها :

يعرفها هايمان وهيلجرت على أنها " القدرة على التأثير في الآخرين والتي يمتلكها الفرد ،كذلك قدرته على التأثير على أفكار الآخرين و اتجاهاتهم و سلوكياتهم".<sup>1</sup>

كما يعرفها بيترداركر على أنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظريات أعمق ، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.<sup>2</sup>

كما أن القيادة يمكن تعريفها بأنها مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار و مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته و يطلق على هذا النوع اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية ،وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة.<sup>3</sup>

كما يعرف أوردوي تيد القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس ،وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>4</sup>

كما نجد أن مفهوم القيادة في الإسلام هو " ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزا وقوة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل فتحي عبد الله ، فن القيادة الطريق إلى القيادة الفعالة ، الدار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط ، 2015 ص 6 و7

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ن ص .

<sup>3</sup> بشير العلق ، مرجع سابق ، ص 281

<sup>4</sup> حسين محمد الربابعة ،أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية مجلة دولية وعلمية ، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد الثالث سبتمبر 2015 دار النل للطباعة الجزائر ، 2015 ص 28

<sup>5</sup> حسين محمد الربابعة ، المرجع نفسه، ص 29

## 6-8-2- التعريف الإجرائي للقيادة:

من خلال التعاريف سابقة الذكر يتبين لنا أن القيادة هي قدرة الفرد القائد على توجيه سلوك الأفراد المسؤولين و التأثير فيهم لجعلهم يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف مشترك يضمن البقاء والاستمرارية للجماعة كما يحقق لها التميز والريادة.

## 1-6-9-1- تعريف اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه وسيلة لاختبار أحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية ديناميكية حيث تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الاهتمام والتركيز عليها في تنفيذ و اختيار الإجراء المناسب والأفضل من غيره من الإجراءات في العمل.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه " الاختيار القائم على بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ،زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.<sup>3</sup>

## 1-6-9-2- التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي بواسطتها يتم إ ص دار واختيار قرار عن آخر والذي يتم وفق مجموعة من الضوابط والمعايير المدروسة والعلمية بهدف تحقيق أهداف مسطرة ومحددة تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة وبأقل تكاليف ممكنة.

## 1-6-10-1- تعريف الأداء

قبل أن نتطرق إلى تعريف تقييم الأداء يجب أن نعرف الأداء أولاً،  
يعرف الأداء على أنه "ذلك المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس

<sup>1</sup> فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ،دار مداني للطبع الجزائر، د ط ،2002،ص72

<sup>2</sup> فاروق مداس ، المرجع نفسه، ص 73

<sup>3</sup> بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 160، 161

الوقت يعبر على الأداء الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>1</sup>

إذا فالأداء هو الجهد الذي يبذله الفرد العامل لأداء عمل معين و وفق شروط معينة وهذا الأداء يحقق النتيجة كميًا ونوعيًا أي أن الأداء هو حاصل الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بعمل ما.

**1-11-6-1- تعريف تقييم الأداء :** يعرف تقييم الأداء على أنه : " هو عملية تشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتصرفات همدع من يعملون معه ، فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية".<sup>2</sup>  
كما يعرف تقييم الأداء على أنه "(.....) نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملين قد مضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم من خلالها".<sup>3</sup>

### **1-11-6-2- التعريف الإجرائي لتقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقدير جهود العمال الكمية والكيفية في العمل وتقييمها بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هذا الجهد المبذول قد حقق الأهداف المسطرة أم أن هناك نقائص ، في أداء العامل وبالتالي يجب إعادة تأهيله وتدريبه وفق متطلبات العمل.

### **1-7- الدراسات السابقة**

تمت الدراسات السابقة الباحث الذي هو بصدد دراسة موضوع معين بالمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها وكذلك النتائج توصلت إليها الدراسات التي سبقته و بالتالي لا يعيد تكرار ما توصل إليه الباحثين الذين قبله كما أنه يستفيد من منهجية البحوث السابقة والاستفادة من المعطيات والمعلومات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنو طي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 02، 2004، ص 443

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ط 01، 2007، ص 130

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطينية ، المرجع نفسه، ص 138

## 1-7-1-1-الدراسات الأجنبية:

### 1-1-7-1-الدراسة الأولى:

لـ Saada I.<sup>1</sup>: تحت عنوان تطبيق معيار القيادة يمن نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة.

#### **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution UCAS as a case study « 2013 ».**

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي ولقد تم دراسة حالة الكلية للعلوم التطبيقية بالجامعة كحالة علمية وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 2008: 9001 في قطاع غزة.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية . وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90% و أن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب . وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11% % يليه المعيار الأول - وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ، ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15% ، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86% ، يليه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 73.92% و حل أخيرا بفارق بسيط جدا المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80% وقد قدمت الدراسة في النهاية عدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية العاملين بها ، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير ، تخصص القيادة الإدارية أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسة العليا -غزة، فلسطين- 1434هـ/2013 م ص 60

التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقات العملية ، كذلك أن تحذوا مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية في البدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً.

### 1-7-1-2- الدراسة الثانية<sup>1</sup>:

**BERGHOT.A** سنة 2011 والتي جاءت تحت عنوان : **التميز التعليمي في العالم الإسلامي تعزيز الجودة العالمية والتخطيط الإستراتيجي.**

### **Educational Excellence in The islamic Word : Enhancing global Quality and strategy planing**

تناولت هذه الدراسة دور الجودة العالمية والتخطيط الإستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وخلق قيمة مضاف و فرص للتنمية المستدامة والدراسة تهدف إلى توفير إطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الإستراتيجي اللازمة لتطوير ثقافة الجودة العالمية .

حيث تم تقديم دراسة حالة عن تنفيذ التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ، و في ختام الدراسة اتضح أنه من المصلحة والجدارة وما تم وضعه هو فهم أن أي تحول نحو التميز في التعليمية هو إنشاء وتطبيق الجودة العالمية والتي تتطلب منهجية وحيدة هي التخطيط الإستراتيجي في التعليمية حيث الرؤية و الرسالة ومجالات النتائج الرئيسية و إستراتيجية الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منهما سليمة وما هو ضابط لهندسة الخطط الإستراتيجية التي يمكن تضافر وتوحد الجهود البشرية والمالية والفكرية والتكنولوجية ، والتي هي في حوزتنا من أجل تحقيق أعلى المستويات الممكنة التعليمية للتميز ، وخلق قيمة حقيقية وفرص للتنمية المستدامة.

وقد بينت الدراسة أن الكلمات و الأفكار وحدها ليست تماماً هادفة وفعالة حتى يتم ترجمتها إلى أعمال وأفعال ومن هنا فالسعي للحصول على الجودة الشاملة والتميز تبدأ عندما نخلق نظام وثقافة التي تحول إستراتيجيات وخطط و مخرجات إلى نتائج.

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهمود ، المرجع نفسه ، ص 62

<sup>1</sup> لـ **khan Asif**: سنة 2009 تحت عنوان ممارسة إدارة الجودة الشاملة لشركات الهاتف الخليوي في باكستان.

"Total Quality Management Perspective of cellular mobile Telephone Operators In Pakistan "

عملت هذه الدراسة على تقييم أسس وممارسة إدارة الجودة الشاملة من قبل شركة Comtos في باكستان، وتحديد العوائق، واقتراح التدابير لتحسين قدرتها التنافسية من خلال تبني أفضل الممارسات لإدارة الجودة الشاملة ، وأجريت الدراسة لمعالجة النتائج التجريبية بشأن تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة داخل الصناعة الخلوية المتقلبة (Comtos) في باكستان في سياق التنمية المتسارعة في هذه الصناعة .

كما تهدف الدراسة أيضا إلى استكشاف تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق فلسفة تعتمد أسلوب إدارة التميز الياباني ديمينج في ( COMTOS ) ويساعد على تحديد المشاكل و الحلول الممكنة لجعل هذه المنظمات قادرة على المنافسة ، حيث استخدمت الدراسة نموذج ديمينج لتقييم ممارسة الجودة الشاملة في الشركة في باكستان و اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أما أداة الدراسة فاعتمد على الإستبانة.

ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها :أنها قدمت الدعم القوي للأسلوب النموذجي المتميز لإدارة ديمينج ، كما أيدت الأدلة التجريبية للنظرية على العلاقة المقترحة في فرضيات الدراسة ، وأن شركة ( COMTOS ) الباكستانية تتابع ممارسة إدارة الجودة الشاملة من خلال القيادة الحكيمة ، والتعاون الداخلي والخارجي ، والتعلم ، وإدارة العملية ، و التحسين المستمر رضا الموظفين ، ورضا العملاء ، كما أشارت الدراسة إلى أهمية الترابط بين ممارسات في إدارة الجودة من أجل الحصول على نتائج المرجوة ، وممارسة الإدارة في حد ذاتها يجب أن تنفذ بطريقة متكاملة لتحقيق أهداف الجودة .

كما تؤكد الدراسة أن أساليب نموذج إدارة ديمينج واجبة التطبيق في بيئات مختلفة لأنه ينتج فرصة للمنظمات بوصفة إستراتيجية لتدخل واستدامة الميزة التنافسية . ومن النتائج المتوصل إليها أيضا أنه لا توجد آلية لإجراء التقييم الذاتي لممارسات إدارة الجودة ومع مرور الوقت يهدف تحديد الثغرات والشروع في تحسين

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهمود ، المرجع نفسه،ص65

على أساس مستمر. وعدم وجود أهداف لتقييم يثبط اتخاذ إجراءات لمواجهة التحديات البيئية.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة أن تكون القيادة العليا هي القوة الدافعة لتخطيط وتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى ضرورة أن تقوم الإدارة العليا للشركة باستخدام نفوذها و ان تكون جهة للتغيير التحولي و مصدر الهام لتنشيط الموظفين لتحقيق أهداف صعبة و توفير بيئة تمكينية للعاملين .

كما ينبغي لإدارة الشركة أن تكون أكثر استعدادا للتعلم و ضرورة إشراك الآخرين في عملية التعلم. ضرورة أن يكون رضا العملاء هو الهدف النهائي لبرامج إدارة الجودة الشاملة. ضرورة أن يكون هناك تحسين مستمر ضرورة الاهتمام بمحور إدارة العمليات من حيث التنفيذ والتنسيق والقياس و ذلك من أجل تبسيط العمليات وتحسينها بشكل مستمر للاستجابة لاحتياجات العملاء.

ضرورة فعالية وكفاءة الموارد البشرية من أجل النجاح في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، تحتاج شركة ( COMTOS ) إلى متابعة إستراتيجية التمكين للتميز. واشتراك الموظفين في مساعي الجودة حيوي لنجاحها ، و التدريب هو الممارسة الأكثر فعالية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات. وهناك علاقة مباشرة بين التواصل مع الموظفين وإنتاجية وأداء الموظفين ويعتبر العمل ضمن فريق عامل رئيسي في نجاح وتحسين عملية الجودة الشاملة.

**1-7-1-4- تقييم الدراسات الأجنبية السابقة :**

علاقة هذه الدراسات بموضوع دراستنا في كونها تناولت جانب مهم من جوانب موضوعنا وهو التميز و التي تخدمنا في الاستعانة بها في المؤشرات التي اعتمدها لتبين حقيقة التميز و مدلولاته ومؤثراته في ذلك .

حيث استعانت بها الدراسة من خلال ضبط الفرضيات التي قمنا بصياغتها خصوصا في المتغير التابع و اتضح أكثر في وضعية تنمية الكفاءات البشرية يعد السبب الرئيسي لقدرة المنظمات الجزائرية على تحقيق الأداء المتميز في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كذلك كانت الاستفادة من هذه الدراسات في الأهداف التي وضعتها و المنهج المعتمد في كل دراسة و الأدوات التي استعانت بها في تحليل بنات الدراسة ، وكذلك النتائج التي توصلت إليها بالاعتماد عليها وتقريبها ومقارنتها بنتائج دراستنا.

كما وضحت لنا الإطار العام التصوري للدراسة و ربطه بالجانب النظري وكيفية تطبيقه ميدانيا إلا إن هذه الدراسات لم نجد في تناولها للشق الأول من المتغيرات وهو المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية ، حيث كان يطبع على تحليلها التحليل الاقتصادي ربحي في الطرح على التحليل السوسولوجي للمؤسسات ودور العنصر البشري في صنع إستراتيجية المؤسسات لان إدارة الموارد البشرية و المهام والأدوار التي تقوم بها وكذلك العمليات التي تطبقا على المورد البشري هي الكفيلة في تحقيق التميز الإداري لها.

## 1-7-2 الدراسات العربية

### 1-7-2-1- الدراسة الأولى :

للباحث موفق محمد الضمور<sup>1</sup> و المتمثلة في أطروحة دكتوراه والتي تتدرج

تحت عنوان " **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في**

**الأردن**" ولقد نوقشت هذه الأطروحة بقسم إدارة أعمال ، كلية العلوم المالية و

المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، وذلك سنة

1429هـ/2008م.

حيث عالجت هذه الأطروحة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

القطاع العام، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي

في القرارات الأردنية ، و معرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في

هذه القرارات بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في

تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها .

وجاءت هذه الدراسة التي تكمن إشكالياتها في التعرف على واقع التخطيط

الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي

يواجهها القطاع العام عند تطبيق أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن، سنة 1429هـ/ 2008م

وللإجابة على هذه الإشكالية صيغت الفرضيات التالية:

لا يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية، في الوزارات الأردنية يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. وفي إطار الدراسة الميدانية قام بها الباحث في القطاع العام بالوزارات الأردنية توصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- 1 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات للأردنية.
- 2 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتصميم العمل وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- 3 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- 4 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالوزارات الأردنية.
- 5 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط لاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- 6 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- 7 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية و ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- 8 يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

9 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغير الجنس.

10 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تعزى المتغير إلى العمر.

11 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى المتغير إلى المستوى التعليمي.

12 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى المتغير إلى المستوى الوظيفي.

13 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى المتغير إلى الخبرة العملية.

### 1-7-2-2 - الدراسة الثانية

للباحث بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع<sup>1</sup>، و المتمثلة في أطروحة دكتوراه و المدرجة تحت عنوان "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية" ولقد نوقشت هذه الأطروحة بقسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1431هـ/2010م.

ولقد عالجت هذه الدراسة عملية بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية السعودية، وذلك من منطلق الإشكالية التي صاغها الباحث ولخصها في سؤال رئيسي وأسئلة فرعية، والمتمثلة في:

#### **السؤال الرئيسي**

ما النموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية من وجهة نظر

قياداتها؟

<sup>1</sup> عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية سنة 1431هـ/2010م

## الأسئلة الفرعية

- 1- ما مدى ملائمة معايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها ؟
  - 2- ما مدى اهتمام الأجهزة الأمنية بمعايير التميز الرئيسية والفرعية للنموذج المقترح من وجهة نظر قياداتها؟
  - 3- ما مدى توفر متطلبات التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها ؟
  - 4- ما أبرز العوامل المعيقة التي قد تحد من تحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من وجهة نظر قياداتها؟
  - 5- ما أهم سبل التغلب على العوامل المعيقة لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية من منظور قياداتها ؟
  - 6- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في رؤية قيادات الأجهزة الأمنية لمحاور الدراسة باختلاف خصائصهم الوظيفية ورتبهم العسكرية؟ وكانت عينة الدراسة التي اعتمدها الباحث من القيادات الأمنية من الضباط العاملين بالإدارة المركزية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية والسعودية من رتبة مقدم وعقيد ، وعميد، ولواء، وهي عينة طبقية عشوائية والتي بلغ عدد أفرادها 634 فرد ، وهذا راجع إلى كبر مجتمع البحث.
  - كما استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وذلك راجع لطبيعة موضوع البحث.
  - أما النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت على النحو التالي:
- 1 تصميم نموذج التميز المقترح يتكون من ( 11 معيار رئيسي و ( 42 معيار فرعي التي تراها القيادات الأمنية بأنها ملائمة بدرجة عالية بوجه عام لتحقيق التميز في أداء وخدمات الأجهزة الأمنية.
  - 2 أن درجة اهتمام الأجهزة الأمنية بالمعايير الرئيسية والفرعية لنموذج التميز المقترح بوجه عام هي درجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية.
  - 3 أن درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة وفقا لمعايير نموذج التميز المقترح بوجه عام بلغت ( 642 من 1000 ) درجة ، وتصنيف بذلك بأنها أجهزة جيدة جدا

وفق تصنيفات درجة معايير التميز والذي يعد مؤشرا جيدا في توجه تلك الأجهزة نحو التميز.

4 تحديد الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق نتائج أكثر تميزا للأجهزة الأمنية المدروسة وفق معايير نموذج التميز المقترح.

5 أظهرت الدراسة أن درجة توافر متطلبات تحقيق التميز في الأجهزة الأمنية. بوجه عام هي درجة عالية ، وأن درجة العوامل التي قد تحد من تحقيق التميز بوجه عام هي درجة عالية ، ودرجة أهمية السبل للتغلب على تلك العوامل المعيقة بوجه عام هي درجة عالية تقترب من العالية جدا.

### 1-7-2-3- تقييم الدراسات العربية

على العموم فإن هذه الدراسات قد تمحورت حول تشخيص واقع إدارة التميز بالنسبة لإدارة الموارد البشرية سواء بطريقة مباشرة ومقصودة او بطريقة غير مباشرة ضمنية ، وذلك من خلال التركيز على مختلف الاتجاهات والآراء والتي عالجت مفهوم ومدلول التميز الإداري و أثره على فعالية إدارة الموارد البشرية في كيفية الاهتمام والاعتناء به .

فمن خلال ما عالجت الدراسات السابقة لجملة الفرضيات المصاغة فقد خدمت موضوع بحثنا في الاستعانة بتلك المتغيرات و المؤشرات المصاغة و التي لها علاقة و صلة بإدارة التميز و إدارة الموارد البشرية ، فقد قدمت لنا الكثير ووجهت بحثنا من عدة زوايا وتكمن في تحليل تلك المتغيرات في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق و التميز الإداري و الحلول المقترحة و المتواصل ة في سبيل نجاح إستراتيجية مهمة وأهداف المؤسسة كذلك النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة ساعدتنا في اعتمادها و توجيه بحثنا لأنها أجريت في سياقات اجتماعية متباينة وتبتعد عنها في جوانب أخرى رغم تأكيدها على دور الإدارة الفعلية و العقلانية في التنظيم و التسيير في تجسيد التميز الإداري الحقيقي .

و الجدير بالذكر انه بالرغم من إسهامات الدراسات السابقة في فهم والتوسع في الطرح للموضوع إلا أن الدراسة الراهنة بالاعتماد على نتائج ورؤى أخرى جديدة ، خصوصا نتيجة التحولات و التغيرات الحالية الحاصلة لمؤسستنا و المعايير الجديدة و الموضوعية من مدلول و مفهوم التميز الإداري لإدارة الموارد البشرية حتى تبقى محافظة على مكانتها ووجودها و تحقيق الإستراتيجية .

## 1-7-3-الدراسة الجزائرية

### 1-3-7-1-الدراسة الأولى

للباحث **سعدى عائشة**<sup>1</sup> والتمثلة غي أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع والتي جاءت تحت عنوان " **المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز**" بحيث نوقشت هذه الأطروحة بقسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة -02- الجزائر سنة 2015/2014.

ولقد جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع المؤسسة الجزائرية بين متغيري التعلم التنظيمي و إدارة التميز، بحيث انطلقت الباحثة في دراستها لهذا الموضوع من إشكالية كانت أسئلتها على النحو التالي:

#### **التساؤل الرئيسي**

كيف تساهم المنظمة بإتباع سياسة التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز ؟

#### **الأسئلة الفرعية**

- 1 - كيف تساهم طبيعة التكوين في تنمية الموارد البشرية؟
- 2 - كيف تساهم ثقافة المنظمة في تفعيل العلم التنظيمي؟
- 3 - ما مكانة إدارة الوقت في تحقيق إدارة التميز ؟
- 4 - هل للاتصال التنظيمي دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟  
وللإجابة على تساؤلات إشكالية الموضوع صيغة الفرضيات التالية:  
**الفرضية الأولى:** تساهم طبيعة التكوين في تنمية مجال الإبداع للمورد البشري.  
**الفرضية الثانية:** لثقافة المنظمة دور في تفعيل التعلم التنظيمي.  
**الفرضية الثالث:** لإدارة الوقت فعالية في تنفيذ إدارة التميز.  
**الفرضية الرابعة:** لاتصال التنظيمي دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.  
ولقد طبقت الباحثة عينة المسح الشامل وهذا راجع لطبيعة المجتمع قيد الدراسة.  
وكما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي وذلك راجع إلى طبيعة الموضوع قيد الدراسة، وذلك لأنه يشمل على

<sup>1</sup> سعدى عائشة ، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز ، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة البليدة -2- الجزائر 2015/2014

إحصائية والتي يتم تحليلها وتفسيرها بطريقة كيفية وصفية تشمل أساليب التحليل الكيفي والكمي.

وفي النهاية خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- أن لطريقة التوظيف دور في تشبع العمال بقيم الثقافة الموجودة داخل المنظمة.
- لعملية التكوين سواء الميداني أو النظري فعالية في الحرص على تنفيذ كافة هذه الأعمال الموكلة للعمال.
- يساهم التكوين بشكل فعال في زيادة خدمات المنظمة والارتقاء بها.
- يكتسي التكوين أهمية بالغة في القضاء على الروتين اليومي وتجديد الأفكار والمهارات للعاملين.
- التكوين الجديد يكسب الفرد قدرات ومعارف جديدة غير معروفة من قبل.
- اعتماد المنظمة سياسة التحفيز والتي تنمي لدى العامل القيم التنظيمية.
- وضوح أهداف المنظمة تساهم تسهيل عملية تحقيقها لدى العمال.
- تحديد أهداف العمل بشكل جماعي ما بين العمال و المس وول و المشرف ،يزيد من الالتزام بتنفيذ التعليمات وتطبيقها بالشكل الصحيح.
- إستراتيجية المشاركة في انجاز العمل وهي المفضلة بين هؤلاء العمال كونها توحد الجهود والرؤى نحو الوصول لهدف واحد في أقل وقت ممكن.
- توزيع المسؤوليات على أساس الجهوية ،يولد في نفسية العمال حب الالتفاف حول الشخص الذي ينتمي إليه.
- إن الانتساب لفريق العمل يشعر العامل بمدى أهمية داخل هذا الفريق
- عملية الإحلال بدل الزميل في حالة الغياب دور في الزيادة من عملية الانسجام و التفاعل الايجابي بين العمال
- الإدارة الناجحة التي تسعى لتطور والثبات هي المشجعة لأفكار موظفيها والعمل على تنمية قدراتهم الذاتية خصوصا عن طريق التكوين الجيد
- القيم التنظيمية المتمثلة في المشاركة في صناعة القرار، الانضباط في العمل والتحلي بروح المسؤولية مع وجود الصرامة الإدارية ،كلها مبادئ محفزة على تنمية ثقافة المنظمة.

- أن جل العمال باختلاف رتبهم المهنية يسعون نحو تحسين أدائهم لأجل تجنب الملل والروتين اليومي.
- أن تحسين مستوى العمل بشكل جماعي يزيد من قيمة وجودة الخدمة المقدمة كما أن لتحسين الفردي دور في إضفاء التجديد على الخدمة وبالتالي التميز في أدائها.
- أن التراجع على الأداء يرجع ذلك إلى غياب المكافآت داخل محيط العمل ما يولد في نفسية العامل الشعور بالملل والإحباط.
- أن مختلف الفئات المهنية يسعون للحرص على المواعيد الهامة أثناء انجاز العمل وهذا بحكم طبيعة الخدمة من قبل هذه المنظمة ومدى الحرص على تنفيذها .
- إن مختلف الرتب المهنية يتفوقون على محاربة التعسف الإداري، الإهمال، التأخر في تأدية الخدمة من أجل تحقيق تطور وتميز هذه المنظمة.
- عوامل الميزة التنافسية، سرعة الانجاز، تميز الخدمة، تميز المورد البشري توجد لدى مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية لولاية تسميلت .
- الاقتراحات الخاصة بالتميز تتمثل في: الاهتمام بالعامل، المكافآت فتح مجال الإبداع تطوير التكنولوجيا.
- الإستراتيجية التعليم التنظيمي دور في تحقيق إدارة التميز من خلال: التسيير الجيد، الفعالية التنظيمية، تنمية القدرات الذاتية، التميز بالخدمة، مع التكوين الجيد لكافة المستخدمين.
- أن المنظمة الساعية نحو التطوير والتقدم وبالتالي التميز هي التي تعمل على توفير الجو الملائم لأجل الرقي، خصوصا باعتمادها على مدخل التعلم التنظيمي.

### **1-7-3-2- الدراسة الثانية:**

للباحث نورالدين شنوفي<sup>1</sup> والتي جاءت تحت عنوان " **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**" هي أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير ، ولقد نوقشت هذه الأطروحة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2004م/2005م

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2004/2005.

و لقد عالجت هذه لأطروحة موضوع تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وبالتالي انطلقت من إشكالية التي لخصها الباحث في الأسئلة التالية:

### السؤال الرئيسي:

هل استطاع يجب النظام الحالي لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية. أن تحقق أهدافه ،من توفير الرضا الوظيفي للعامل. والحصول على المعلومات السليمة في مراجعة و تنمية سياسات شؤون العمال المختلفة؟

### الأسئلة الفرعية

1 - هل هناك حاجة إلى وجود النظام لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية؟ أو حاجة إلى لتطوير النظام القائم ؟

2 - هل تتوفر المؤسسة العمومية الاقتصادية على نظام التقييم أداء العامل ساري

المفعول. ؟ ما هي خصائص هذا النظام ؟

3 - هل يمكن اعتبار عملية مراجعة نظام التقييم أداء العامل في المؤسسة بشكل

دوري ضرورة حتمية باعتبارها إستراتيجية تسيير للعنصر البشري ، تملئها طبيعة

التحولات البيئية المحيطة بالمؤسسة ، قصد ضمان التنمية المستدامة للعنصر

البشري. ؟

4 - هل يشكو نظام التقييم الحالي من مشاكل وصعوبات وأخطاء تؤثر على كفاءة النظام ذاته ومن ثم

على نتائج قياس و تقييم أداء العامل تحول دون الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل المستوى أداء العامل

. ؟ ولمن تعود هذه الأسباب ؟

5 - ما هي خصائص ومكونات النظام الفعال لتقييم المتوازن لأداء العامل المقترح

على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية التي تعيش مرحلة التحولات

الإستراتيجية ، ضمن سياسة الإصلاحات الاقتصادية الوطنية والكفيل بتحقيق

الأهداف التنموية للعنصر البشري ؟

• ولإجابة على هذه الأسئلة توصل الباحث إلى صياغة الفرضيات التالية:

1 - ضرورة وجود نظام سليم لتقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ،

يتسم بالموضوعية والعدل والدقة ، يحقق للعمال الرضا الوظيفي ويؤمن للمؤسسة

أهدافها.

2 - نظام التقييم الجاري به العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يجب أن تتوفر فيه الملامح الواجب توافر في الأنظمة التقييم السليمة من حيث شموليتها لجميع الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة وعدم ارتكازها في عملية التقييم على جوانب أداء محدودة تميلها ظروف وحالات خاصة لفترات زمنية معينة.

3 - أن تعقد الطبيعة وجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك العامل عن غيره مما يتطلب من المؤسسة ضرورة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق التعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات من أجل زيادة التأثير و التحكم في سلوك العمال في العمل بما يضمن توافق أهداف العامل مع أهداف المؤسسة. كان لابد من مراجعة الدورية لنظام التقييم الصحيح لسلوك العامل ،تمكن المؤسسة من التفاعل مع عمالها بالطريقة الصحيحة في تحسين وتطوير مستوى أدائهم.

4 - إن الأسلوب المؤدي إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل ، قد يجنب المؤسسة العمومية الاقتصادية المشاكل أو الأخطاء التي يتعرض لها نظام التقييم الحالي ، إذا تمكن هذا الأسلوب من الوصول إلى فئة عاملة ذات الأداء المتميز من حيث الكفاءة الإنتاجية في أداء العمل المنتج وبفعالية الأداء المنجز.

5 -ليست هناك علاقة ذات دلالة جوهرية بين نتائج تقييم أداء العامل وبين السياسات المتعلقة بشؤون العمال المختلفة، سواء تعلق الأمر بسياسة الحوافز، أو تعيين و الاختيار أو الترقية والنقل ة الفصل وغيرها.

6 -إن نظام الفعال لتقييم المتوازن لأداء العامل المقترح على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في المرحلة الراهنة، بتوفير المعلومات الدقيقة اللازمة لإدارة المؤسسة الحديثة من جراء عملية قياس وتقييم أداء العامل، ضمن قيدين لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

لم يحدد الباحث عينة البحث في بحثه، إلا أنه ذكر منهج المستخدم في البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي و ذلك راجع إلى طبيعة الموضوع المدروس وهو متعلق بظاهرة الإنسانية.

•ولقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة:

• غياب الأهداف المحددة بدقة والمعايير المناسبة لقياسها وملاحظتها.

• التركيز على تطبيق نظام التقييم (إن وجدت) في التغيير عن الجوانب الحقيقية

لأداء العامل.

- اعتماد دورية التقييم السنوي يعاب عنها لكونها لا تكشف عن الانحرافات في أوقاتها لتجنبها في حينها ، بل تتركها تتمادي بل تزداد أثارها.
- التقليل من أهمية التأثير والتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة ، بملائمة طرق التقييم المعتمد للظروف المحيطة بالعمل ولقواعد العمل الحديثة.
- اعتماد نماذج التقييم سواء كانت استمارات أو بطاقات للتقييم لا تعكس بصدق عناصر قياسها المهارات الفعلية للعامل، كما يتم طباعتها بعبارات غامضة يصعب تقديرها لعدم فهمها بسهولة، وكثيرا ما تكوين سببا جوهريا في الاختلاف والنزاع حول تقدير أداء العامل بين المؤسسة وعاملها . إلى جانب كونها لا تعكس الجانب السري الذي يضمن الحيادية ويقفل من عيوب التحيز في الحكم على نتائج أداء العامل.

### 1-7-3-3- الدراسة الثالثة

للباحثة ريمة خلوطة<sup>1</sup> والتي جاءت تحت عنوان **قيادة العنصر البشري في**

**تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإبداع**

و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة **2015/2014** ولقد عالج الباحث

في هذه الدراسة مشكلة قيادة العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية من خلال مدخل الإبداع.

ولقد لخص الباحث إشكالية الدراسة في عدة أسئلة كانت على النحو التالي:

**السؤال الرئيسي:**

ما هو دور القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى إبداع العاملين وتحقيق الميزة

التنافسية ؟

**الأسئلة الفرعية:**

- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الأصالة لدى العاملين داخل المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الطلاقة لدى العاملين داخل المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى المرونة لدى العاملين داخل المؤسسة؟

<sup>1</sup> ريمة خلوطة ،قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإبداع ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية

العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر ن 2015/2014

● ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية في تنمية مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين داخل المؤسسة ؟

● وانطلاقاً من التساؤلات الإشكالية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

● للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية مستوى الإبداع لدى العاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### الفرضيات الفرعية

- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الأصالة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الطلاقة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر المرونة لدى العاملين.
- للقيادة الديمقراطية دور كبير في تنمية عنصر الحساسية للمشكلات لدى العاملين.
- وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي ، وذلك راجع لطبيعة الظاهرة المدروسة كونها متعلقة بالإنسان و بالتالي يتم وصفها وتحليلها وجمع المعلومات الإحصائية عنها.

## BAYICERAM

● أما عينة الدراسة فقد طبقت على ثلاث مؤسسات: مؤسسة

والشركة الجزائرية لصناعة الحرف SAFCER ومؤسسة حداد لصناعة بلاط السيراميك.

● ومن خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج :

- 1- أن النمط القيادي الديمقراطي بمركزاته الثلاث ( القدرة على ممارسة ضمن العلاقة الإنسانية ، تفويض السلطة للمرؤوسين، اشتراك العمال في اتخاذ القرار ) يؤثر إيجاباً على زيادة مستوى أصالة العاملين في العمل .
- 2- أن القيادة الديمقراطية بمركزاتها الثلاث لها دور ايجابي في رفع مستوى طلاقة العاملين وقدرتهم على توليد الأفكار وإيجاد الحلول .
- 3- أن الأسلوب القيادي الديمقراطي بمركزاته الثلاث يؤثر إيجاباً على درجة مرونة العاملين وعلى مقدرتهم على تغيير حالتهم الذهنية وتغيير أفكارهم بتغيير المواقف.
- 4- أن القيادة الديمقراطية بمركزاتها الثلاث لها تأثير ايجابي على تنمية حساسية العمال للمشكلات ، وعلى قدرتهم على رصدها واكتشاف جوانب الخلل والضعف فيها .

5- أن ديمقراطية القيادة بمركزاتها الثلاث تسهم بدرجة كبيرة في رفع القدرات الإبداعية لدى العاملين ، وفي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، وتتجلى هذه المساهمة من خلال أن ممارسة القيادة الديمقراطية يولد الاتجاهات الإيجابية لدى الأعضاء اتجاه بيئة العمل و يسود الشعور بالرضا عن العمل و بالتالي ترتفع روح المبادرة و الإبداع لدى العمال وبالتالي ثبت أن للقيادة دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع.

### 1-7-3-4-تقييم الدراسات الجزائرية:

ما هو ملاحظ أن هذه الدراسات قد تمحورت حول تشخيص واقع إدارة التميز بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التركيز على مختلف الاتجاهات و الآراء التي عالجت مفهوم ومدلول التميز الإداري والميزة التنافسية و أثره على فعالية الموارد البشرية في كيفية الاهتمام و الاعتناء به .

فمن خلال ما عالجت الدراسات السابقة لجملة الفرضيات المصاغة فقد خدمت موضوع بحثنا في الاستعانة بتلك المتغيرات و المؤشرات المصاغة و التي لها علاقة و صلة بإدارة التميز و وأساليبها مثل القيادة الإدارية ونظام تقييم الأداء والتعلم التنظيمي ، فقد قدمت لنا الكثير ووجهت بحثنا من عدة زوايا وتكمن في تحليل تلك المتغيرات في دور الأساليب في تحقيق التفوق و التميز الإداري و الحلول المقترحة و المتواصلة في سبيل نجاح إستراتيجية مهمة وأهداف المؤسسة كذلك النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة ساعدتنا في اعتمادها و توجيه بحثنا لأنها أجريت في سياقات اجتماعية متباينة وتبتعد عنها في جوانب أخرى رغم تأكيدها على دور الإدارة الفعلية و العقلانية في التنظيم و التسيير في تجسيد التميز الإداري الحقيقي .

و الجدير بالذكر انه بالرغم من إسهامات الدراسات السابقة في فهم والتوسع في طرح الموضوع إلا أن الدراسة الراهنة بالاعتماد على نتائج ورؤى أخرى جديدة ، خصوصا نتيجة التحولات و التغيرات الحالية الحاصلة لمؤسستنا و المعايير الجديدة و الموضوعية من مدلول و مفهوم التميز الإداري لإدارة التميز حتى تبقى محافظة على مكانتها ووجودها و تحقيق إستمراريتها.

### 1-8- المقاربة السوسيولوجية:

إن أي بحث من البحوث في العلوم الاجتماعية نجده يستند إلى مقارنة أو مقاربات سوسيولوجية في بناء موضوع الدراسة وتحليل نتائجه ، لكن هذه المقاربة يجب أن لا تتعارض مع البحث بل يجب أن تتوافق مع متطلبات و أبعاد الموضوع

المراد دراسته ، وبما أننا بصدد دراسة موضوع ذا طابع سوسولوجي والذي محتواه مرتبط بإدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد ، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا هذا قد تبادر لنا أن النظريات المناسبة لهذه الدراسة هي : النظرية النسقية والنظرية الوظيفية ونظرية تحديد الهدف، وهذه النظريات سنتناول كل واحدة منها على حدة و بالشرح .

### 1-8-1- النظرية النسقية:

لقد اهتمت هذه النظرية بدراسة موضوع التنظيم اهتماما بليغا بحيث ترى أن

كل تنظيم مهما كان نوعه فهو عبارة عن نسق اجتماعي، ومن رواد هذه النظرية

نجد الأمريكي **تال كوت بارسونز** والذي أسهم في بناء علم الاجتماع الأمريكي

أنساق

،(....) والذي ينظر إلى كل تنظيم باعتباره نسق اجتماعي كلي ينطوي على

فرعية تسعى إلى مواجهة المتطلبات الوظيفية السابقة ، و في ضوء ذلك يجب

تحقيق لكل تنظيم بناءات تمكنه من التوافق مع البيئة وحشد الموارد وتعبئة

الإمكانات لإنجاز أهداف.<sup>1</sup>

وباعتبار أن إدارة التميز هي ذلك النسق الكلي الذي من خلاله يتم إدارة الأفراد

العاملين بمختلف فئاتهم داخل المؤسسة وتسييرهم و توجيههم والإشراف عليهم

وتنمية قدراتهم .

وكل هذا لا يمكن لإدارة التميز أن تحققه إلا عن طريق أساليب متميزة

وعمليات تعمل على تحقيق النسق بالمؤسسة ككل وذلك من خلال التخطيط

الإستراتيجي لإدارة التميز والذي لا يتم إلا عن طريق قيادة إدارة التميز الفعالة والتي

بدورها أيضا تعمل على إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار باعتبارهم المحرك

الأساسي و الأول لجميع وسائل الإنتاج الأخرى والعنصر المبدع و المبتكر

بالإضافة كذلك إلى أسلوب تقييم الأداء الجيد والذي يقوم على معايير علمية

وموضوعية في عملية تقييم الأداء.

و بالتالي تسهل عملية الوقوف على النقائص والإيجابيات ، فالاهتمام بتنمية

مهارات و تطوير قدرات الأفراد عن طريق هذه الأساليب والوظائف يمكن إدارة

التميز من تحقيق الفعالية اللازمة للأفراد وبالتالي تنمية كفاءاتهم على أكمل وجه.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،مصر د ط، 1999

## 1-8-2 النظرية الوظيفية :

تعتمد هذه النظرية على دراسة وتحليل ووصف وتفسير المواضيع والمشكلات الاجتماعية معتمدة على المداخل التحليلية من خلال الوظيفة والدور لإدارة التميز بالمؤسسة و جملة العمليات التي تقوم بها لإبراز التكامل والتناسق بين الأفراد والفعالية التي تكون بينهم من جهة ، وبين الأفراد والمؤسسة وطريقة العمل بها من جهة أخرى ، وذلك من خلال امتلاك كل فرد لمكانة داخل التنظيم بالمؤسسة في التوجه نحو الأهداف المسطرة ، فأداء الدور خلال الموقف الاجتماعي هو استجابة لتوقعات الآخرين وتحقيق المعايير الاجتماعية من حيث الوظيفة على الربط الوظيفي أي نسبي بين الظواهر الاجتماعية ، وإدارة التميز تعمل دوماً على تحقيق الاستقرار والثبات للوظائف .و التسيير الحسن و الجيد للعمل ، وخلق بيئة وجو عمل يسوده الانسجام والتكامل الوظيفي بين أفراد المؤسسة أو التنظيم.

## 1-8-3 نظريات تحديد الهدف

يقول **ميري لوك** بأنه من المهم جداً أن نحدد الأهداف مسبقاً قبل القيام أو أداء أي عمل ، حتى تكون هذه الأهداف مصدراً للدافعية من أجل القيام وتنفيذ هذا العمل ، خاصة إذا كانت هذه الأهداف ذات قيمة و منفعة ذاتية للأفراد ، كلما كانت هذه الأهداف التنفيذية ومقبولة عند الأفراد كلم زاد مستوى أدائهم ، وينطلق "لوك" في تعديل هذه النتيجة من الفرضيات التالية:

- يتعلق تحقيق أعلى مستوى من الأداء بتحديد أصعب هدف ممكن وتحديد الهدف يمثل بشكل ما مثير داخلي للفرد ، حتى يقوم ببرمجة مستوى أدائه لتحقيق هذا الهدف في إطار جملة من العوامل والمؤشرات الثابتة ، وبالتالي فإن الفرد تحدد له أهدافه مسبقاً فيحقق أداء أفضل من الفرد الذي ليس لديه أية أهداف.<sup>1</sup>

من المنطقي جداً أن الأفراد يفضلون ويقبلون دوماً الأهداف سهلة التحقيق ، غير أنه من ثبات جملة من العوامل المحيطة وكذلك القدرة لدى الأفراد وقبولهم لهذه الأهداف فإنهم سيبدلون أقصى جهد ممكن لتحقيقها.

<sup>1</sup> رونالد ديجيو ، مدخل الى علم النفس الصناعي ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، 1999، ص225

- من أجل قبول الأفراد تلك الأهداف فإنه من الضروري إشراكهم في تحديد  
ومن أجل أن تكون الأهداف أسبابا و محددات لدافعية الأفراد للإنجاز فإن "لوك"  
يرى ضرورة أن تكون هذه الأهداف :
- محددة بدل تكون عامة.
- تمثل تحديا لقدرات ومهارات الأفراد وهذا لصعوبة تنفيذها ، و بالتالي إثارة دافعية  
الأفراد ولإبداء سلوك أفضل .
- مشاركة الأفراد في وضعها من أجل زيادة درجة قبولها لها .
- يجب كذلك أن تكون قابلة للقياس من أجل سهولة التعرف على إمكانية تحققها  
أولا.

• فالمنظمة التي يكون هدفها محددًا و صعبًا تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من  
الإنتاج و الأداء ، فعلى إدارة التميز من خلال مجموعة العمليات التي تقوم بها أن  
تحدد بدقة طريقة تحسين ورفع أداء أفرادها داخل بيئة العمل ؛ إذا فكلما وضعت  
الإدارة أهدافها وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها من خلال وضع خطط  
إستراتيجية وبرامج تنفيذ هذه الأهداف وطرق قياس نتائج الأهداف ، حتى يتعرف  
الفرد على نتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي قد وقع فيها ، حتى يعالجها في  
المستقبل.<sup>1</sup>

ووفقا لهذا التنظيم فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانيات المنظمة.  
وتجدر الإشارة إلى أن نظام الإدارة بالأهداف يمثل أبرز النظم التطبيقية لنظرية  
تحديد الهدف. ووفقا لهذا النظام فإنه يجب تحديد الأهداف وفقا لإمكانية المنظمة  
وبمشاركة الأفراد المنتمين إليها والذين يقومون بتحقيقها، و إيجاد كيان تنسيقي بحيث  
كل وظيفة تكمل الوظائف الأخرى ، وبالتالي تحقق إدارة التميز التوازن و التكامل  
في القيام بالعمليات والوظائف الخاصة بها والسير الحسن للعملية الإدارية ككل  
بالمؤسسة.

### **10-1- صعوبات الدراسة:**

إن أي بحث علمي سواء كان في العلوم الإنسانية أو الاجتماعية أو في  
العلوم الأخرى لا يخلو من الصعوبات التي تقف كعائق في طريق الباحث أثناء

<sup>1</sup> راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر ، 1999، ص134

قيامه بالبحث سواء كانت هذه الصعوبات متعلقة بالجانب النظري أو الجانب الميداني و من الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:  
أولاً- الصعوبات التي تلقيناها في الجانب النظري هي :

قلة الدراسات السوسولوجية لعلم الاجتماع في هذا المجال. وهذا راجع لحدثة هذه المواضيع، مع قلة المراجع و المتعلقة بدراسة تنمية الكفاءات خاصة.

ثانياً- أما الصعوبات التي تلقيناها في الجانب الميداني هي:

-عدم فهم المبحوثين للأسئلة بصفة جيدة مما حتم علينا إجراء الاستمارة بالمقابلة في الكثير من الحالات.

-عدم جدية المبحوثين و تحري الدقة في إجاباتهم.

-عدم تجاوب بعض المسؤولين و منعهم لنا من الدراسة و إجراء البحث الميداني.

صعوبة الانتقال بين مصالح المنظمة وذلك لضيق الوقت.



## الفصل الثاني: أساليب إدارة التميز

## الفصل الثاني

### أساليب إدارة التميز

#### تمهيد

لقد ظهرت إدارة التميز نتيجة للاهتمام المتزايد بالموارد البشري ، والتي تعتبر بمثابة موارد هامة والمحرك الأساسي والأول للعملية الإنتاجية و إدارة باقي المواد كما أن العنصر البشري يمتلك مهارات وقدرات تشكل عنده كفاءات تمكنه من العمل بشكل فعال ، وبالإمكان استغلال والاستفادة من هذه الكفاءات ، كما أنه يمكن تطويرها إذا أحسن التصرف فيها.

ونتيجة لهذا ظهرت إدارة التميز و التي تهتم بإدارة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي و لا يمكن الاستغناء عنها، وعلى أساليبها ووظائفها والدور الأساسي الذي تقوم به عن طريق تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بصفة جيدة ، وذلك من خلال العناية بالعنصر البشري و وضع تخطيط استراتيجي يساهم في تنمية قدراته وكفاءاته وزيادة خبراته وهذا كله من أجل تحسين أدائه إذ أصبحت إدارة التميز عبارة عن إدارة ذات نشاطات حساسة تمس الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و كذلك تحقيق أهداف العامل تماشياً أيضاً مع أهداف و مصالح المؤسسة.

## 1-2 ماهية إدارة التميز

### 1-1-2 مفهوم إدارة التميز

قبل التطرق إلى إعطاء مجمل تعاريف حول إدارة التميز، يجب علينا أن نعرض على مفهوم ومعنى كلمة التميز.

إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلاف إيجابيا ومبهرًا، ومن هنا يمكن أن نعرف إدارة التميز بأنها تعني الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المنظمة وبما يحقق لها التميز التنظيمي.<sup>1</sup>

كما عرف على السلمي إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة."<sup>2</sup>

وعرفت إدارة التميز أيضا أنها "فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظييمات أخذت على عانقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره، والوصول به إلى مستوى ترضى مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المنظمة وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيسي من وجودها، وعلى رأس هذه التنظيمات المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة، منظمة مالكو لو م بالدرج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة دييغ لل جودة في اليابان<sup>3</sup>

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن إدارة التميز هي تلك الجهود المخطط من طرف المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق التميز من خلال العمل على تطوير كفاءات أفرادها؟ و ذلك بواسطة مجموعة من الآليات والأساليب كآليات التخطيط الاستراتيجي المتميز التي تعتمد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة بالإضافة إلى اعتمادها على معايير الموضوعية و العلمية في عملية تقييم أداء العاملين . كل هذه الأساليب من شأنها ترضي الفرد بوجوده داخل المنظمة وبالتالي مهارات و قدراته ومن ثم تطوير كفاءاته.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد ربه، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الهندسية للطبع الإسماعيلية، مصر 2013 ص 113

<sup>2</sup> علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 05.

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهلالات ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

## 2-1-2- خصائص إدارة التميز

انطلاقاً من التعاريف السابقة لإدارة التميز يمكن أن نلاحظ أن إدارة التميز لها عدة خصائص ومميزات تجعلها تميز أو تختلف بها عن باقي الإدارات الأخرى ومن بين خصائص إدارة التميز نذكر ما يلي:

- أن موارد البشرية تتميز بكفاءات عالية.
- لها ميزة الابتكار والإبداع الفني و الإنتاجي .
- كما أن لها التميز التسويقي من حيث الانتشار والتوسع.
- التميز التكنولوجي من حيث الاستخدام الأمثل لوسائل و شبكات والمعلومات وآلات وتقنيات الإنتاج الحديثة.
- التميز المعرفي ، وهذا يعني الاستخدام الاقتصادي و الاجتماعي للمعلومات ولإبداعات وابتكار العاملين.
- التميز المالي من حيث إدارة الأموال بكفاءة.
- التميز بالتخطيط الإستراتيجي الفعال.
- التميز بالقيادة الإدارية الفعالة والمتميزة .
- أنها تعتمد على عملية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- تتميز باعتمادها المعايير الموضوعية والعلمية في عملية تقييم أداء العاملين.

## 2-1-3- أهداف إدارة التميز<sup>1</sup>

تسعى إدارة التميز إلي تحقيق مجموعة من الأهداف سواء كانت هذه الأهداف خاصة بالمنظمة أو الفرد العامل فهي لا تفرق بين أحد منها ومن هذه الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها:

أولاً: تسعى إلي تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين في بيئة الاستجابة للعملاء.  
ثانياً: يأتي هذا التفوق من خلال تحقيق: الجودة، الكفاءة، الإبداع سرعة الاستجابة للعملاء.

ثالثاً: إدارة التميز تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبما يؤدي إلي تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد ربه ، مرجع سابق ، ص 116-117

**رابعاً:** إن تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح من خلال زيادة الربحية هو هدف استراتيجي لإدارة التميز.

**خامساً:** عن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على عناصر ذات القيمة التي لها ميزة تقنية عن غيرها من المنافسين.

**سادساً:** تهدف إدارة التميز إلى بقاء ونمو المنظمة في عالم الأعمال و الانتقال من المحلية إلى العالمية و المنافسة في سوق العالمي الواسع.

**سابعاً:** إن إدارة المعرفة ومنظمات التعلم وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الإبداعية للموارد البشرية و إدارة رأس المال الفكري كلها مقومات و ركائز أساسية لنجاح التميز الإداري والتنظيمي.

**ثامناً:** تسعى إدارة التميز في المنظمة إلى التطوير والتحسين المستمر continuous Improvent وبما يجعلها في موقف أفضل من المنافسين ، و أن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء وبما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء أفضل من المنافسين.

**تاسعاً:** تسعى إدارة التميز إلى تحقيق فوائد ومنافع لمختلف أصحاب المنافع ، كما تعمل على تنمية العلاقات معهم و إدارتها في الأجل الطويل ، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات لتعظيم فرص المنظمة نحو الوصول إلى غاياتها وأهدافا الإستراتيجية.

**عاشراً:** أن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات إستراتيجية ترتكز على:

- إدارة العمليات.
- إدارة المخاطر.
- إدارة الفرص والتهديدات.
- إدارة عمال المعرفة.
- إدارة العلاقات مع العمال.
- استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز.
- تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري.
- إدارة عمليات الإبداع و الابتكار.

## 2-2- عوامل نجاح إدارة التميز :

- إن نجاح إدارة التميز في تحقيقها للأهداف المنشودة سواء كانت المتعلقة بمصلحة المنظمة أو الفرد العامل لم يكن وليد الصدفة أو جاء من العدم ، وإنما كان نتيجة لمجموعة من العوامل و الركائز التي كانت إدارة التميز تعتمد عليها ومن المقومات و الركائز الأساسية لنجاح هذه الإدارة ما يلي:<sup>1</sup>
- 1 وجود قيادة إستراتيجية فعالة للمنظمة تساهم في البناء الإستراتيجي وتحديد رؤية و رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية.
  - 2 وجود إدارة فعالة للأداء تصنع المعايير وتقيس الأداء كميًا ونوعيًا، مع تحديد السياسات و الإجراءات التي ترشد وتنظم قواعد العمل و الأداء التنظيمي.
  - 3 بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية .
  - 4 - تبني منهج إدارة الجودة الشاملة مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المنظمة و في جميع عمليات و مستويات الأداء ، باعتبار أن الجودة الشاملة هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة.
  - 5 بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء و التحسين المستمر على مستوى كل العمليات من خلال حلقات الجودة ، و فرق العمل الفعالة.
  - 6 بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما يساهم في ترشيد الفعال لعمليات صنع و اتخاذ القرار .
  - 7 -التركيز على منظمات التعلم وإدارة المعرفة بها ، ودعم مهارات وقدرات وإمكانيات المواد البشرية باعتبار أنهم مصدر الإبداع والابتكار.
  - 8 وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة بأقل قدر ممكن من الوقت. والتكاليف وبما يسمح للمنظمة بالتفوق التنافسي على غيرها من النظراء المنافسين.
  - 9 بناء نظام فعال لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف وعلاجها، مع استخدام مؤشرات ومقاييس كمية كلما أمكن، لقياس الأداء وتحقيق الأهداف والمعايير المقررة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص 118،119

10 -إن عملية التقييم الذاتي داخل المنظمة يسمح لها بتحديد فرص النجاح و التميز و التعرف على مصادر التهديدات و البعد عنها أو تحديد ثبات آليات التعامل معها في حدود أقل لأضرار وأعلى المكاسب.

11 -الالتزام الأخلاقي و الممارسة الأخلاقية وبناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم و الأنماط و المعايير التي يجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة على كل المستويات.

12 -تبني المنظمة لمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها و المتعاملين معها خاصة تطوير ودعم و الحفاظ على المعايير البيئية.

13 -الكشف عن القدرات المحورية و الأساسية في المنظمة و محاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة وبما يحقق القيمة المضافة لها و لأصحاب المصالح.

14 -تبني ثقافة التميز و الإبداع و الابتكار داخل المنظمة حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار و مقترحات من شأنها الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة أو أداة المنتجات و الخدمات الحالية بشكل أفضل و أحسن من ذي قبل.

15 -إن مفتاح التميز الأساسي لأي منظمة هم عملائها ، لذا فإن وجود إدارة للعلاقات مع العملاء هو مطلب استراتيجي لبناء و تشييد وتفعيل إدارة التميز.

## 2-3- أسس إدارة التميز :

إن لأي منظمة نجد لها أسس تقوم عليها إدارتها لكي تسير وكذلك إدارة

التميز التي لها عدة أسس تقوم عليها بحيث نجد ARMITAEE حدد سبعة أسس

تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لوجود إدارة متميزة تمكن المنظمة من بلوغ نتائج متفوقة ومتميزة عن غيرها وهذه الأسس هي<sup>1</sup>

2-3-1- البناء الاستراتيجي: و يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية ، و يتضمن مجموعة

من العناصر الضرورية و الواجب إتباعها وهي: الرسالة MISSION ، الرؤية VISION ، القيم VALEUS ، الأهداف الإستراتيجية ، الإستراتيجية ، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.

2-3-2- التوجه بالربائ: فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة و

احتياجاته هي سبب وجود المنظمات، كما أن ردود فعله الإيجابية أو السلبية هي

<sup>1</sup> صلاح علي عوده الهلالات ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.90

المحدد لبقاء المنظمة أو زوالها، ويتجسد تركيز المنظمة على زبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق توقعاتهم، أي المخرجات ذات الجودة المطلوبة، كما يظهر اهتمام المنظمات من خلال الدراسات الميدانية و بحوث السوق، و مشاركة الزبائن، ومتابعة شكاواهم ومقترحات.

**2-3-3- العمليات** : إن الأساس لإدارة التميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العملات المترابطة و المتداخلة فيها بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، والتي يجب أن تكون محددة وواضحة للعاملين، لكي يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها ويتحقق ذلك باستناد العمليات على المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة و التحسين.

**2-3-4- الموارد البشرية** : الموارد البشرية هم مصدر الثروة في المنظمة و أعلى أصولها على الإطلاق ، و الموارد البشرية عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات و الخبرات، وكونهم أهم موارد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الكفؤ لتلك الخصائص المتمثلة فيها، والعمل على تنميتها من خلال إدارة تقوم على المرتكزات التالية: التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه الالتزام و إدارة الأداء..... الخ

### **2-3-5- نسج شبكة من العلاقات**

تتأثر نتائج المنظمة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا و خارجيا ، وترتكز العلاقات على ما يلي: الثقة المتبادلة، العمل الجماعي، الاتصال و التشابك.

**2-3-6- التعلم** : المنظمة تتعلم ، فهي تكتسب أنواعا جديدة من السلوك ( ممارسات وأنشطة ) نتيجة تعرضها لمواقف معينة ، تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة أو تعديلها، والتي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة، والمنظمة بهذه الطريقة تكون بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري، لأنه يمكن من الكشف و الاستيعاب السريع للمعلومات و المحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل بدعم التقويم و الابتكار ، بالإضافة إلي تحسين المستمر التطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة.

**2-3-7- الموائمة و الانسجام:** وسعني الربط و التنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ، و تثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

#### **2-4- المبادئ الأساسية لإدارة التميز:**

إن لكل إدارة مبادئ أساسية تسير عليها ، كما أن لإدارة التميز عدة مبادئ أساسية و هامة يجب على المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلي تحقيق التميز و الإنفراد في الصدارة و طليعة المؤسسات المنافسة أن تعتمد على هذه المبادئ و المتمثلة في :

الشكل (1): يمثل المبادئ الأساسية لإدارة التميز<sup>1</sup>



المصدر : صالح علي عودة الهلالات ص117

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهلالات ، المرجع نفسه ، ص 114-117

### 2-4-1 المبدأ الأول تحقيق نتائج متوازنة:

أن المنظمات المتميزة تحقق رسالتها وتتقدم نحو تحقيق رؤيتها من خلال التخطيط و تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلي احتياجات المعنيين قصيرة وطويلة المدى وتتفوق عليها عمليا ، من خلال تزويد القادة بمعلومات دقيقة و دعمه في اتخاذ القرار الفعال، و تقييم النتائج لتحسين الأداء ، وتحديد الأهداف ، وتبني آليات فعالة لفهم السيناريوهات المستقبلية وإدارة المخاطر الإستراتيجية.

### 2-4-2 المبدأ الثاني، إضافة قيمة للعملاء:

المنظمات المتميزة تدرك أن متلقي الخدمة هم أساس تواجدها، وتبذل قصارى جهودها لابتكار و تحقيق قيمة مضافة لهم و ذلك عن طريق فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم ، وهذا ما أوجب على المنظمات المتميزة أن تعرف العملاء ، و تطوير كفاءات الموظفين.....الخ.

### 2-4-3 المبدأ الثالث، القيادة عن طريق الرؤية ، الإلهام و الأمانة :

المنظمات المتميزة لديها القادة القادرون على صياغة و تجسيد الرؤية المستقبلية إلي واقع يمكن تحقيقه و التصرف كمثال يحتذى به بالقيم و الأخلاقيات المهنة لذا يجب على المنظمة أن تبني الثقة لدى موظفيها في جميع الأوقات ، وتظهر القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، وإدراك أن الميزة المستدامة تعتمد على مقدرتهم في سرعة التعلم والاستجابة ،و نشر ثقافة الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة عن طريق التحفيز و تقييم الأداء الجيد.....الخ .

### 2-4-4 المبدأ الرابع الإدارة بالعمليات:

تدار المنظمات المتميزة عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة و المتناسقة و المترابطة استراتيجيا ، والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة و متوازنة، لذلك يجب على المنظمة إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة و تحسين كفاءة و فعالية العمليات، و بناء إطار من العمليات الرئيسية المصممة و المتوائمة لتحقيق الإستراتيجية بطريقة تضيف قيمة لأصحاب العلاقة، وتطوير مؤشرات أداء و مقاييس مخرجات ذات معنى للعمليات ،

بالإضافة كذلك إلى إدارة العمليات داخل و خارج المنظمة لتحقيق مخرجات الأداء المرغوب بها.... الخ .

#### **2-4-5 المبدأ الخامس النجاح من خلال الأفراد :**

- تعمل إدارة التميز بالمنظمات المتميزة على تقدير أفرادها و تعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية و شخصية متوازنة وذلك من خلال :
- فهم كامل للمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية و الرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- إيجاد ثقافة تطور و تقدر ثقافي الموظفين ومهاراتهم و مواهبهم و إبداعاتهم، مع إدراك قدرة الأفراد على المساهمة في النجاح المستمر للمنظمة.
- موائمة أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة ومراجعتها و تحديثها باستمرار.
- تبني منهجيات تضمن توازنا بين العمل الموظف وحياته و ضمان تنوع الموظفين.
- تحديد مستويات أداء الموظفين بشكل واضح و دقيق من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- دعم التطوير المؤسسي من خلال القيم المشتركة، المساءلة، و أخلاقيات و ثقافة المؤسسة، و ثقافة الثقة و الانفتاح.

#### **2-4-6 المبدأ السادس ، رعاية الابتكار و الإبداع:**

- توجه المنظمة المتميزة قيمة مضافة و مستويات أداء متزايدة ، من خلال الابتكار المستمر و المنتظم عن طريق استخدام إبداع أصحاب العلاقة و ذلك عن طريق بناء و إدارة شبكات العلاقات لتحديد فرص الإبداع من البيئة الداخلية و الخارجية ووضع غايات واضحة للابتكار ، بالإضافة أيضا إلي إيجاد منهجيات من طرف المنظمة لإشراك أطراف المصلحة ذوي العلاقة بها في تطوير الأفكار و الإبداع و الابتكار من خلال إيجاد بيئة محفزة لهم.
- كما أنه يجب على المنظمة أن تستخدم الإبداع بشكل يفوق التغيير الفني و يظهر و سائل و طرق جديدة لتقديم قيمة العملاء للعمل، لبناء الشركات للموارد و الكفاءات ، و للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها عن طريق تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع من خلال العمليات التي تساعد على الإبداع ، بحيث تناسب طبيعة وأهمية التغيرات التي ستحدثها.

## 2-4-7 المبدأ السابع، بناء الشركات:

تطمح المنظمات المتميزة و تطور و تحافظ على علاقات ثقة مع شركاء متعددين لضمان النجاح المتبادل ، وهذه الشركات يمكن أن تتشكل مع متلقي الخدمة ،المجتمع الموردين الرئيسيين ، جهات تعليمية أو منظمات غير حكومية ، وعليه فإن المنظمات المتميز يجب عليها أن تدرك أن المتطلبات في عالم اليوم في تزايد مستمر ، و أن تبني شبكة من العلاقات مع الشركات المختلفة على أساس أنها علاقات طويلة الأمد ، بالإضافة إلى العمل مع الشركاء لتحقيق المنفعة المتبادلة المدعومة بالخبرات والموارد و المعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

## 2-4-8 المبدأ الثامن، تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام:

المنظمات المتميزة تقوم بتضمين أخلاقيات العمل، القيم الواضحة، وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية و المجتمعية و الاقتصادية و ذلك من خلال :

- ضمان مستقبل المنظمة عن طريق تعريف و إيصال الغاية الرئيسية من وجودها.
- فهم الكفاءات الأساسية لدى المنظمة وكيفية تقديمها المنفعة لكل المجتمع.
- اعتبار الاستدامة الاقتصادية، المجتمعية و البيئية كمرجع عند موازنة الالتزامات المتضاربة التي تواجهها.
- إظهار أنه تم أخذ عملياتها و دور حياة منتجاتها و خدماتها على الصحة العامة.
- ضمان بيئة عمل آمنة و صحية للموظفين.
- ضمان تعامل الموظفين باحترام وتبني أعلى معايير السلوك الأخلاقي.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في نشاطات المنظمة الموجه لخدمة المجتمع.
- إسقاط المبادئ الأساسية على الواقع العملي للمؤسسة.

## 2-5- أبعاد إدارة التميز:

إن فكر التميز لدى المنظمة يعني أداء عالي المستوى أي أنه يتميز بمعايير الجودة العالمية،والذي من خلاله تتحقق الأهداف المؤسسة أو المنظمة عن طريق

أداء الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات وقدرات متميزة، ويشير التميز إليّ بعدين أساسين هما<sup>1</sup>:

## 2-5-1- البعد الأول:

أن غاية إدارة التميز الحقيقية هي السعي إليّ تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها ، بل و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم التنظيمي.

## 2-5-2- البعد الثاني:

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات وما تعتمده من نظم و فعاليات يجب أن يتسم بالتميز الإداري أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا يترك محالا للخطأ أو الانحراف و يهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذًا صحيحًا و كاملا من أول مرة.

نلاحظ من خلال عرضنا لهذين البعدين أنهما متكاملان و لا يتحقق أحدهما دون الآخر و ذلك باعتمادهما على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي الفعال.

## 2-6-6- حتمية إدارة التميز:

هل إدارة التميز هي حتمية ضرورية في المنظمة أم أنه اختيار تنبته منظمات الأعمال؟ و لمعرفة الإجابة على السؤال بمبررات شافية يجب شرح مظاهر الواقع الحالي<sup>2</sup>:

## 2-6-1- تكتلات إقتصادية إقليمية :

من خلال تجمع العديد من الدول التي يربطها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك ، حيث يكون هذا التكتل ضمن إطار معين، كمنطقة تجارة حرة، أو اتحاد جمركي ....

<sup>1</sup> شوقي قبطان ، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاعي المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، الجزائر يومي 9 و 10 نوفمبر

2010

<sup>2</sup> شوقي قبطان ، المرجع نفسه .

فالتكامل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ، و يعبر عن درجة من درجات التكامل فيما بين الدول الأعضاء<sup>1</sup>.

### 2-6-2- تكتلات الشركات الكبيرة :

و يتم هذا من خلال إنشاء تحالفات إستراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان حيث تسمى بإستراتيجية "كريستو" ، و ترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات ماليا و فنيا وإنتاجيا للتعامل المتبادل. أو في شكل تحالفات خارجية و هي التي بين شركات تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة ومن أمثله هذه التكتلات أو التحالف نجد تحالف **توشيبا الفرنسية مع موتورولا الأمريكية ، و سيمنس الألمانية مع فيليبس الهولندية في صناعة و تسويق وسائل الاتصال الالكترونية.**

### 2-6-3- سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات:

وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة،وتقوم بتنظيم الإنتاج و العمليات الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي،وتوزع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة<sup>2</sup>.

### 2-6-4- الثورة العلمية التكنولوجية و ثورة الاتصالات:

و تسمى أيضا بالثورة الصناعية الثالثة والتي تمثل ثورة تكنولوجية في مجال المعلومات و الاتصالات ومجال المواصلات، و معرفة التكنولوجية الكثيفة و التي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد ، نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في تشكيلة و محرك التغيير في جميع أجزائه.

### 2-6-5- هيمنة النموذج الليبرالي:

بارتكازه على الهيئات دولية وأممية في شاکلة المنظمة العالمية للتجارة، صندوق النقد الدولي ، و البنك العالمي للإتشاء و التعمير ، و هي كلها منظمات تدعو إلي تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل ، و فتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها ،و العمل على تخفيض الحواجز و القيود التي تعيق المبادلات الدولية.

<sup>1</sup> شوقي قبطان ، المرجع نفسه .

<sup>2</sup>إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكامل الاقتصادي العربي ، القاهرة 2002،ص130

## 2-6-6- عولمة الجودة :

حيث ظهرت متطلبات الجودة ، والتي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها، و بنشوء الجودة أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية لتوحيد القياس بمثابة جواز مرور دولي<sup>1</sup>.

من خلال عرضنا السابق تبين لنا أن إدارة التميز أصبحت حتمية ضرورية

ولتحقيق إدارة

على المنظمات العالمية لكي تحقق الزيادة و تحافظ على استمرار فيها

التميز داخل المنظمة يجب توفر مجموعة المتطلبات و المتمثلة:

- تخطيط استراتيجي متكامل.
- سياسات فعالة تحكم و تنظم عمل المنظمة.
- ترشيد القائمين بمسؤوليات الأداء من خلال وضع معايير علمية وموضوعية لتقييم الأداء و تحسينه و تطوير.
- إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار .
- قيادة فعالة تتولى تطبيق الخطط الإستراتيجية ومن خلال وضع أسس و معايير وسياسات فعالة.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة و تقويم الأداء المؤسسي.
- نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقويم أدائها.

## 2-7- مداخل إدارة التميز :

إن الفكر الإداري الحديث عرف عدة مداخل إدارية و باعتبار أن إدارة التميز

هي التطور الحديث للإدارة يمكنها أن تركز على أربعة مداخل إدارية أساسية تحضي بالاهتمام البالغ من طرف المنظمات العالمية للتميز و المتمثلة في:

1- الإدارة الإستراتيجية ، 2- إدارة التميز الجودة الشاملة ، 3- إعادة الهندسة

، 4- القياس المقارنة بالأفضل. وسوف نتطرق إلي هذه المداخل بالشرح كل وهي

كالآتي:

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد المجيد ، النظام الاقتصادي العالمي و أفاقه الجديدة بعد أحداث 11 ديسمبر ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة

## 2-7-1- مدخل الإدارة الإستراتيجية:

وهي من المداخل الإدارية التي تتسم بأنها حديثة و متطورة كما تعرف على أنها "طريقة في التفكير و التصرف تؤدي إلي رسم الاتجاه العام و تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و التهديدات المحيطة بها ، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على مدى البعيد و مراجعتها و تقييمها.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات و الأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء جيد ل لمنظمة في المستقبل ، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم انجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير ثم المتوسط ثم البعيد ، وتتكون الإدارة الإستراتيجية من أربع مراحل هي :مرحلة التحليل الإستراتيجي ،مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن الإدارة الإستراتيجية هي تلك الطريقة التي تقوم على مجموعة من القرارات و التي يتم التخطيط لها مسبقا و ذلك من أجل تحقيق أهداف مسطرة و اعتماد على مجموعة من الخطوات :

## 2-7-2- مدخل إدارة الجودة الشاملة :

وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري و ثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ، ابتداءً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم و التكنولوجيا و عمليات الإنتاج ، معتمدة في ذلك منهج تكامل الأنشطة و مشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلي تحسين و التطوير المستمر.<sup>3</sup>

كما تعرف إدارة الجودة بأنها "طريقة لتخطيط وتنظيم و فهم كل نشاط ، و تعتمد على كل فرد عامل في المنظمة عند كل مستوى من المستويات الإدارية ، لكي تكون المنظمة فاعلة حقا ينبغي أن يعمل كل جزء في المنظمة مع الأجزاء

<sup>1</sup> العربي عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربي، 1999، ص 33.

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهلالات ، مرجع سبق ذكره ، ص82.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ط 1، 2009 ص 81

الأخرى باتجاه تحقيق الأهداف ذاتها و الإدراك أن كل فرد في المنظمة و كل نشاط يؤثر ويتأثر بعمل الأفراد الآخرين و الأنشطة الأخرى في المنظمة إدارة الجودة الشاملة هي : فلسفة و طريقة تفكير تقود السلوك لذلك لا بد من تحديد تلك الفلسفة في صورة مبادئ أو عناوين للمبادئ :وجانب من العمل الحقيقي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكمن في الإيمان و العمل بتلك المبادئ في المنظمة و السعي لتجسيدها في نظام المنظمة ككل .<sup>2</sup>

### 2-7-3- إعادة الهندسة :

وهي طريقة جديدة للتفكير و تعبير جذري و مبدئي بهدف التطوير و الذي يقصد به ، إعادة هندسة عمليات من نقطة الصفر أي من أول خطوة ، وليس ترميم الوضع القائم أو إجراء تعديلات كيميائية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، بل تعني:"التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، و التفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات"<sup>3</sup>.

إذا نظرنا إلي التعريف و الشرح يتبين لنا أن مدخل إعادة الهندسة هو الدخل الذي من خلاله يتم إيجاد طريقة جديدة للعمل مع التخلي التام عن الطريقة السابقة و خطواتها و مبادئها ، وهذه الطريقة و العملية جد ايجابية ، لكننا مهما كان نوعية الطريقة وأساليب العمل القديمة فهي التي كانت باحثا ودافعا لإيجاد السبل الجديدة و هندسة التفكير فإذا تعمقنا في أصل طريقة التفكير الحديثة وجدانها على نفس منوال الطريقة القديمة و لكن التغيير تم على وسائل و الأساليب .

### 2-7-4- القياس المقارن بالأفضل:

هو عملية بحث مستمر لقياس و مقارنة أداء المنتجات و الخدمات و الممارسة في الشركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى .<sup>4</sup> كما يمكن القياس أن يكون داخليا بحيث تقارن المنظمة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في السنوات السابقة قد تكون حققت فيها مستويات أداء أفضل أو أقل.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم ، إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان ، الأردن ط1، 2009 ص 20 .

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي ، عيسى ققادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة العربية 2008 ص 77 .

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهللات ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

<sup>4</sup> أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، الهندرة ، (هندسة الإدارة) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2003، ص 77 .

من خلال هذا يتبين لنا أن القياس المقارن هو عبارة تطبيق تقوم به المؤسسة من أجل معرفة مدى تحقيق نجاحها وتقدمها وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي للإنتاج أو الخدمات المقدمة بالأداء السابق لفترة زمنية ما ومعرفة أسباب التي تؤدي خفض الأداء أو رفعه ومن ثم يتم التعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء كانت عامة أو خاصة أو على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

## 2-8-8 - إستراتيجية إدارة التميز :

لكي تحقق إدارة التميز التفوق و الزيادة يجب عليها أن تعتمد على العديد من الإستراتيجيات و التي بفضلها تحقق أهدافها المسطرة ومنها الاستقرار و الاستمرارية و الزيادة التي لا تكون إلا عن طريق التميز ، وهذه الإستراتيجيات تكون لدى العاملين داخل المنظمة و التي يتم تطويرها ، عن طريق الممارسة الإيجابية المستمرة و التعلم التكويني والتدريب وهذه الإستراتيجيات تتمثل فيما يلي:

## 2-8-1 - الثقة بالنفس :

إن ثقة العامل بنفسه تساعده على أداء عمله على أكمل وجه، و الثقة بالنفس لدى العامل لا تكون وليدة العدم أو تأتي صدفة ، و إنما تكون نتيجة لتكوين و التعلم و التدريب الفعال المستمر الذي يؤدي إلي اكتساب الخبرة و هذا كله لا يكون عن طريق إستراتيجية إدارة التميز و التي تؤدي إلي تحقيق الشعور لدى العامل بالتفوق و التميز ، مما يؤدي إلي ثقة الفرد بكفاءاته و ثقة رؤسائه فيه.

## 2-8-2 - الإيجابية :

إن العامل المتميز هو الذي ينظر إلى الأمور بنظرة إيجابية سواء ما تعلق به أو بزملائه العمال الآخرين ، حيث يسعى دائما إلي تحقيق الأهداف فيكون عنصرا فعالا في جماعته من خلال العمل على الرقي بالأفكار و مهاراته وكفاءاته ، و التفكير بطريقة إيجابية لا بطريقة هدامة و سلبية والتي تحول بينه وبين تحقيق التقدم.

## 2-8-3- التمسك بالوظيفة :

إذا كانت الوظيفة أو منصب العمل يتوافق مع مؤهلات ومهارات و كفاءات العامل فيجب عليه أن يتمسك ب منصب عمله و يعمل على تحقيق التقدم و التطور و الإبداع في مجال هذه الوظيفة المنوطة به.

## 2-8-4- معرفة النفس جيدا :

إن معرفة الفرد العامل لكفاءاته الشخصية و المتمثلة في مهارات و القدرات وطبيعة العمل الذي يقوم به ، يسهل عليه بصفة كبيرة جدا عملية القيام بوظيفته من خلال العمل على تحقيق النجاح و التقدم و مواكبة التطور بتتبع كل ما هو جديد في مجال عمله. الأمر الذي يجعله يضع خطط و إستراتيجية تمكنه من العمل بشكل جيد و تقادي الوقوع في المشكلات.

## 2-8-5- الإقناع بضرورة التميز :

إن الإقناع بضرورة التميز يعتبر فرصة مناسبة للفرد لتنمية مهاراته و قدراته سواء كانت العملية أو الفكرية، مما تجعله مؤهلا و أفضل مما كان ، لأن الفرد العامل لا يمكنه أن يساير تطور العمل دون أن يطور كفاءاته التي تجعله متميزا في مجال عمله.

## 2-8-6- حسن التعامل مع الآخرين :

إن حسن التعامل مع الآخرين و التصرف بأحسن وجه ، يعتبر من أخلاقيات العمل لأن حسن التعامل من حسن التصرف ، و هذا الحسن يجعل الآخرين أكثر ثقة و طمأنينة الأمر الذي يولد لدي الآخرين الرضا ثم الولاء.

## 2-8-7- إدارة الذات :

إن معرفة الفرد لذاته ولما يتمتع به من قدرات و مهارات و إمكانيات ، تجعله قادرا على أداء مهامه ، وهذا الإدراك يبعث له الثقة في النفس .الأمر الذي يجعله متقبلا لبرامج التدريب و قابلية التعلم و التطور.

## 2-6-8- مهارات التبعية :

التبعية تعني العمل بإخلاص لأجل نجاح المنظمة و ممارسة الاستقلال الفردي و تكوين رأي خاص عن الأهداف و الواجبات المنظمة ، بلعب دور أساسي في تخطيط أعمال المنظمة و التطبيق الميداني لهذا التخطيط.

## 2-8-9- المبادرة :

إن الإدارة التميز تعمل دائما على دعم العمال المبادرين لا توفير لهم الظروف و الجو الملائم و كذلك الإمكانيات و الرسائل و تحشد لهم الجهود. لأن العامل المبادر من خلال يتم الإبداع و الابتكار و بالتالي يعود بتحقيق أهداف إيجابية للمنظمة.

## 2-8-10- بناء العلاقات و التواصل الفعال مع الآخرين:

إن العامل المتميز هو الذي يسعى إلي بناء علاقات و تواصل مع الآخرين وذلك من أجل تبادل المعلومات و الخبرات و المعارف ، و هذه العلاقات يجب أن تبنى على الصدق و الثقة المتبادلة و التواصل المستمر .

## 2-8-11- مهارات القيادة :

إن القائد المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة و بهدوء دون استعراض ويتعاون مع الزملاء تحت مهارات القيادة ، وليس وفق السيطرة و الهيمنة المسؤولة فالقيادة المتميزة تكون بمشاركة الآخرين ، و القائد المتميز هو من يدرك أنه لا يستطيع القيام بكل شيء دون مشاركة و تعاون من قبل الآخرين.

## 2-8-12- روح الفريق :

أن تنفيذ الأعمال لا يتم من خلال فرد واحد و إنما يتم عن طريق فريق العمل و كلما يسود روح الفريق التعاون و التماسك كلما يسهل ذلك انجاز المهام و تحقيق أهداف المنظمة كما أن المنظمات أصبحت تعطي الحوافز بناء على أداء الفريق مجتمعا .

## 2-9- نماذج إدارة التميز :

لقد اختلفت نماذج إدارة التميز و تعددت باختلاف أهدافها و منطلقاتها ، وكذا اختلاف محيط تواجدها ن فنجد هناك النموذج الأوروبي للتميز، نموذج مالكوم بالدريج للتميز، و نموذج التميز السنغافوري، كما أن هناك نماذج عربية لإدارة التميز ، وسوف نتطرق إلي هذه النماذج بالتفصيل كل علي حدي :

### 2-9-1- النموذج الأوروبي للتميز:

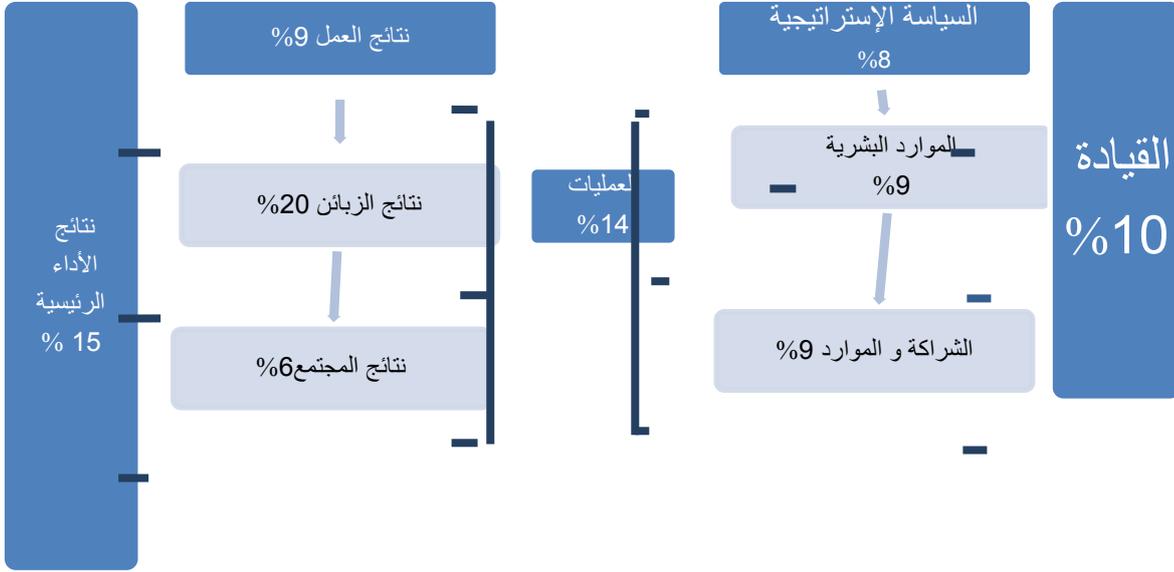
لقد ظهر النموذج الأوروبي للتميز عام 1988 لإدارة الجودة في المنظمات الأوروبية و التي برزت من خلال المنظمات الكبرى في أوروبا . وقد أحصيت في 14 منظمة، حيث أخذت هذه الأخيرة على عاتقها مهمة البحث عن التميز من أجل تحقيق الصدارة و الاستمرارية في الاقتصاد الأوروبي جاعلة سمة التميز الهدف الرئيسي من وجودها .

و لقد تطورت هذه المنظمة وتوسعت بحيث أصبح ينشط تحت رايثها أكثر من 1000 منظمة من مختلف دول أوروبا . اذ نجد أن هذه المنظمة قدمت عام 1991 نمودجا للتميز يمكن استخدامه من قبل المنظمة لتقييم مستوى أدائها بنفسها ، وأصبح هذا يعرف حاليا الجائزة الأوروبية للجودة و هذه الجائزة تمنح لمختلف المنظمات التي تبحث عن التميز من خلال تطبيق الإجراءات التي توضح إتباعها سياسة التحسين المستمر ، ويمكن أن تمنح هذه الجائزة لأربعة أنواع من المنظمات وهي :  
منظمات القطاع العام ، الدائرة و الوكالات التشغيلية، الشركات الصغيرة والمتوسطة الشركات الكبرى.

كما أننا نجد النموذج الأوروبي للتميز يقوم على مجموعة من المعايير التي بواسطتها يتحقق النتائج و الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.  
ولكن هذه النتائج و الأهداف لا تتحدد إلا عن طريق القيادة المتميزة ذات الكفاءات و المهارات العالية ، والتي تعمل على وضع آليات التخطيط الإستراتيجي من خلال سياسات توجيه العاملين، و التنسيق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمة كما تعمل على اشتراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار و تحفيزهم و لتقديم أداء أفضل ، و تقديم مجهوداتهم وتقييم أدائهم بصفة شفافة و فعالة و العمل على تطوير

وتتمية قدراتهم ومن ثم تنمية كفاءاتهم العلمية والعملية و هذا الشكل يوضح لنا عمل النموذج الأوروبي للتميز.<sup>1</sup>

شكل رقم (02) يوضح كيفية عمل النموذج الأوروبي للتميز :



## 2-9-2 النموذج الأمريكي للتميز (نموذج BALDRIGE):

يرتكز هذا النموذج على عناصر التميز في الأداء بالمنطقة و يبين مقومات و شروط اكتسابها كما يقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه المنظمة من تلك العناصر ، و يتوج النموذج الأوروبي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة بلدرج للجودة " The baldrige "Qualité Prize".<sup>2</sup>

ولقد قدمت هذه الجائزة من طرف وزارة التجارة الأمريكية و بالتعاون مع القطاع الخاص ، و تحت إدارة المعهد الوطني للمقاييس و التكنولوجيا. و جائزة مالكوم بالدرج هي جائزة ذات مستوى رفيع جدا ، حيث تأسست هذه الجائزة سنة 1987 منظمة مالكوم بالدرج الوطنية للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظراتها الأوروبية و اليابانية الخاصة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة ، دائر وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 298

<sup>2</sup> علي سلمى ، مرجع سابق ، ص 7.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى منهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2001 ، ص 120.

وهذه الجائزة كانت تمنح لثلاث أنواع من المنظمات وهي :

المنظمات التعليمية ، المنظمات الصحية ، منظمات الأعمال.

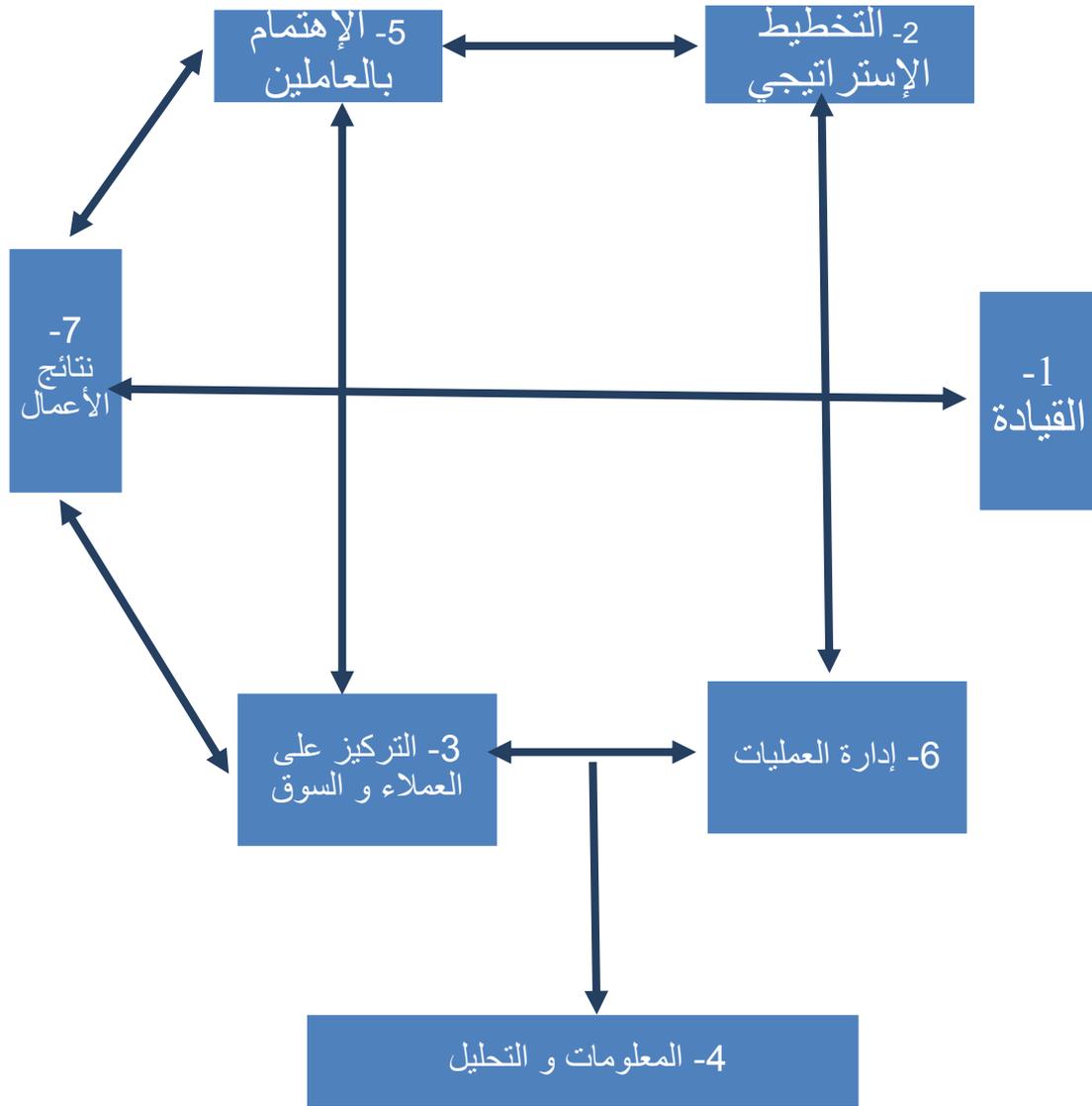
وهذه كانت الجائزة كانت بمثابة تحفيز و دافع قوي لجعل المنظمات تعمل على تحسين أدائها و تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة العالية في الأداء. ويرتكز النموذج الأمريكي للتميز على سبعة مجالات رئيسية و التي تتمثل في :

( القيادة ، المعلومات تحليلها،التخطيط الإستراتيجي، استخدام الموارد البشرية ، تأكيد الجودة في المنتجات و الخدمات ، نتائج الجودة الشاملة، رضا العميل).

و لقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة و أهميتها للميزة التنافسية، و الذي يهدف إلي:

- تركيز الاهتمام على جودة باعتبارها أحد العناصر المهمة في عملية المنافسة.
  - نمو الوعي وزيادة الإدراك حول متطلبات التميز.
  - ضرورة الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد عن طريق إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار و تقييم و تقدير جهودهم و أدائهم على أحسن وجه .
  - المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للإستراتيجيات و المنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية.
  - المصادقة على الانجازات المتميزة في مجال الجودة و اعتمادها .
  - مواكبة جهود تحسين الجودة و نشر البرامج الناجحة.
- و يمكننا أن نلخص عناصر النموذج الأمريكي لإدارة التميز في هذا الشكل البياني و الذي يتمثل في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 46



الشكل رقم (03) يوضح كيفية عمل عناصر النموذج الأمريكي للتميز (Baldrige) و علاقتها التبادلية.

### 2-9-3- النموذج الياباني للتميز:

kaizen و الذي يحدد شروط

يقوم هذا النموذج على مفهوم على التحسين المستمر

و مقومات و معايير قياس تميز المنظمات.

ولقد تأسس هذا النموذج عام 1950 تحت إشراف الإتحاد الياباني للعلماء و المهندسين، وهو يقدم جائزة

ديمنج و أطلق عليها هذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في

مجال الرقابة على الجودة ، و تمنح هذه الجائزة لثلاث فئات هي : المؤسسات اليابانية و الأفراد

اليابانيون، و المؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم. حيث قام د. ديمنج وهو أحد أبرز خبراء ضبط

الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بعقد سلسلة من المحاضرات و الندوات العلمية التي من خلالها درس مبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين و المهندسين في اليابان حيث ترسخت تعاليمه في أذهان المشاركين و أعطتهم قوة دافعة لتنفيذها في اليابان.<sup>1</sup>

وهنا سوف نعرض الفئات الثلاث التي تمنح لهم جائزة ديمينج اليابانية:<sup>2</sup>

#### • جائزة ديمينج للأفراد :

وهذه الجائزة تمنح للأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة لدراسة إدارة الجودة الشاملة أو الأساليب الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة ، أو الأفراد الذين قدموا مساهمات بارزة في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

#### • جائزة ديمينج التطبيقية :

وهي تمنح للمؤسسات أو أفرع المؤسسات التي نجحت في تحقيق ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في سنة معينة.

#### • جائزة ضبط الجودة في العمليات :

و هي تمنح لوححدات العمل داخل المؤسسة و التي تكون قد حققت ميزة تحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم ضبط الجودة للإدارة سعياً لتحقيق الجودة الشاملة في سنة معينة.

من خلال عرضنا لهذه العناصر المتعلقة بجائزة ديمينج للجودة يتضح جلياً مدى اهتمام هذه المنظمة المشرفة على هذه الجائزة بعملية التنمية و التطوير و تحسين الأداء المتميز الذي يقوم على ميزة الجودة الشاملة و التي ركزت على أهم شيء وهو عملية بناء الفرد و تحفيزه و دفعه إلى بذل جهود للإبداع و الابتكار و بعث روح التنافس .

لما أولت أهمية كبيرة لجماعات العمل و التي العنصر الفعال داخل بعد الفرد . لأنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا طريق تضامن و تكافل و تناسق جماعة العمل لتحقيق هدف مشترك وهو تقديم أحسن أداء متميز في العمل و في الأخير قدمت العناية للمؤسسة و التي لا تكون إلا عن طريق الاهتمام بالفرد و جماعة العمل ثم المؤسسة لأن هذه العناصر الثلاث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض .

<sup>1</sup> ايهاب عبد ربه سهود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدراثة للسياسة للدراسات العليا ، تخصص القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة سنة 1434 هـ 2013م ص 18 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 13 .

## 2-9-4- النموذج السنغافوري لإدارة التميز:

ظهر هذا النموذج عام 1994. بالاستناد إلى النموذج الأمريكي بالدريج، و قد أضاف هذا النموذج مفهوم التركيز على معرفة التقنية الحديثة التي تحتاج إليها المنظمة. و يستند عمل هذا النموذج على تقسيم المعايير الرئيسية إلى ثلاث مجموعات هي:<sup>1</sup>

- مجموعة السائق: و تشمل على معايير القيادة التي تقود إجراءات تنظيم المنظمة.
- مجموعة التنظيم: وتشمل علي إجراءات تنظيم المنظمة من خلال معايير الخطط و المعلومات و الموارد البشرية و العمليات و المتعاملين، و التي تتحقق من خلال النتائج.

- مجموعة النتائج و تشمل معايير النتائج .

و بالنظر إلى هذا النموذج مقارنة بالنماذج الأخرى نلاحظ أنه يركز بالدرجة الأولى على عنصر القيادة باعتباره أهم عنصر المنظمة و الذي يأتي في هرم السلطة و تسيير المنظمة و إدارتها تحت راية هذا العنصر فكلما كانت القيادة تشمل معايير علمية و إجراءات تنظيمية جيدة .

فكلما كانت تسيير المنظمة في الشكل الصحيح ن وهذه القيادة بدورها جيدة كلما كانت تسيير المنظمة في الشكل الصحيح ن وهذه القيادة بدورها ذا كانت فعالة فإنها تقوم بوضع إجراء تنظيمية جيدة و ذلك من خلال آليات التخطيط الإستراتيجي و المعلومات و كذا الاهتمام بالموارد البشرية من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار و وضع معايير علمية و موضوعية لتقييم الأداء وكما أنها تعمل علي تمكين العاملين من خلال تطوير قدراتهم و مهارتهم و بالت التنمية كفاءاتهم.

## 2-9-5- النموذج العربي:

### 2-9-5-1- نموذج برنامج دبي للأداء المتميز:

أحدث برنا م ج دبي للأداء الحكومي المتميز نقله نوعية و حقيقية في مستوى أداء الهيآت و الدوائر و المؤسسات الحكومية بدبي ، استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصا النموذج الأوروبي للتميز وعمل على

<sup>1</sup> سعدي عائشة ، مرجع سابق ، ص 109.

تكيفها مع القطاع الحكومي في دبي في ظل التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز و يعمل على برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيآت و الدوائر و المؤسسات الحكومية بالمنهجيات و لآليات المستخدمة في العمل ، وبذلك لضمان و استدامة النتائج و استمرارية تحسينها وتطويرها بالمؤسسة<sup>1</sup>.

و يهدف هذا البرنامج إلي إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسات و الجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجربها مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج و المتمثلة في :

- القيادة.
- السياسة و الإستراتيجية .
- الموارد البشرية .
- العمليات .
- نتائج الموارد البشرية.
- نتائج المجتمع .
- نتائج الأداء الرئيسية.

كما يقوم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، علي الاهتمام بمعايير التقييم بحيث نلاحظ من خلال ما ذكرنا سابقا أن برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز اهتم بمعايير القيادة كأول معيار باعتباره قمة الإدارة العليا المتميز .

فكلما كانت القيادة تتمتع بالتميز الإداري في قيادة الإدارة تكون بدورها و يمكنها وضع سياسة و إستراتيجية متميزة و التي تعبر هذه الأخيرة المعيار الثاني و الأهم ومن بين معايير هذا البرنامج الاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر ثالث معيار و الأهم لأن عن طريق الموارد البشرية يمكن أن تحقق نتائج المؤسسة و نتائج المجتمع و تحقيق الأداء المتميز .

• كما نلاحظ أيضا أن برنامج دبي للأداء المتميز يقوم علي تقسيم فئات التميز إلي فئتين رئيسيتين و اللتين تتفرغ عن كل منهما فئات فرعية وهي كالاتي:

<sup>1</sup> إيهاب عبد ربه سهود ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

## فئات التميز المؤسسي:

و تتحصر فئات التميز المؤسسي في : فئة الهيئة/الدائرة الحكومية المتميزة، فئة المؤسسة الحكومية المتميزة ، فئة تقدير التميز، الجهة الحكومية المتميزة الكترونيا، فئة الجهة الحكومية المتميزة ماليا، فئة أفضل نتيجة في رضا المتعاملين، فئة أفضل نتيجة في رضا الموارد البشرية، فريق عمل التميز، المبادرة الإدارية المتميزة، المشروع التقني/ الفني المتميز، المشروع الحكومي المتميز .

## فئات التميز الوظيفي :

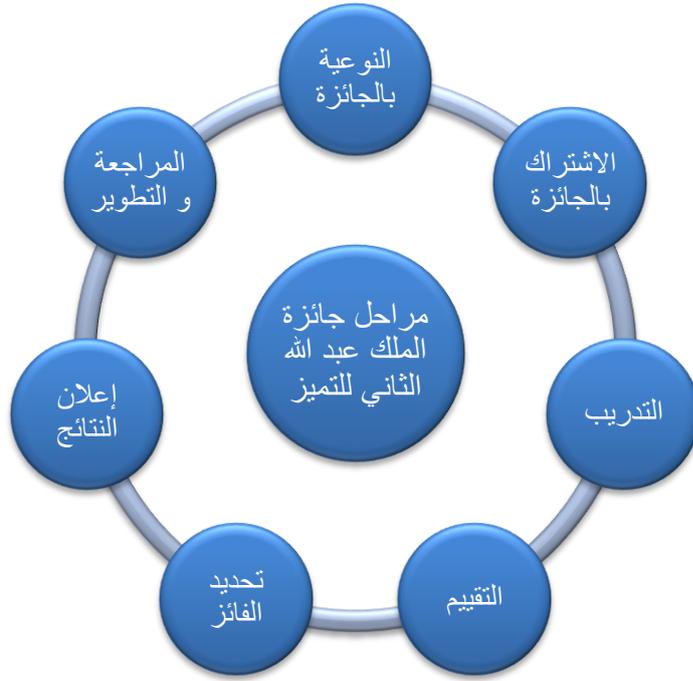
وتتحصر فئات التميز الوظيفي في : الموظف المتميز في المجال الإداري، الموظف المتميز في المجال المالي، الموظف المتميز في المجال الميداني ، الموظفة المتميزة ، الموظفون الجدد.

ومن خلال تطرقنا إلي الفئات التي يقوم البرنامج على الاهتمام بها نلاحظ أن البرنامج عمل على تشجيع المؤسسات للقيام بالعمل المتميز و تحقيق التنافس المميز من خلال تطبيق الميزة التنافسية و التي لا تكون دون الاهتمام بالموظف المتميز في العديد من المجالات و المؤسسات. لأن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات لا يكون غلا عن طريق الموظف المتميز .

## 2-9-5-2 - جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

- أنشئت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في عالم 1999 كأرفع جائزة للتميز على مستوى الوطني ، تحصل عليها المؤسسات في القطاع العام و الخاص وكذلك الموظف المتميز . وتهدف جائزة الملك عبد الله الثاني إلي :<sup>1</sup>
- تعزيز التنافس ما بين المؤسسات في القطاع العم والخاص محليا ودوليا.
  - نشر ثقافة التميز عن طريق تنمية الوعي بمفاهيم الأداء المتميز و الإبداع و بما تتفق و النماذج العالمية للتميز .
  - ابراز الجهة المتميز للمؤسسات و انجازاتها في تطوير أنظمتها و منتجاتها و خدماتها .

انطلاقا من هذه الأهداف نجد أن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز تقوم على عدة مراحل و التي يمكن أن نلخصها في الشكل الآتي:



شكل رقم (04) يوضح المراحل التي تقوم عليها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ص 282

بالإضافة إلى هذه المراحل نجد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص تقوم على عدة معايير يتم من خلال اختيار المؤسسات التي تمنح لها جائزة وهذه المعايير يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:



شكل رقم (05) يوضح المعايير التي تقوم عليها جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.

المصدر: صالح علي عودة الهلالات ، م س، ص 286

## 10-2- معوقات إدارة التميز:

هناك مشبطات و معيقات تقف كعائق في درب كل من يسعى إلي تحقيق ما هو أفضل و بالتالي تحقيق التميز ، وهذا التحقيق سواء كان من قبل فردا أو مؤسسة ، و في أي عمل كان ، يمكن أن نلخص أهم المعوقات التي تقف كعارضة أمام إدارة التميز لتحقيق التميز في النقاط التالية:

- الشعور بنقص الموارد والإمكانيات الذي يتولد عند بدأ العمل والذي يجب على الفرد أو المؤسسة التغلب عليه.

- الإحباط واليأس : و الذي يجعل الفرد أو المؤسسة في حالة من التدهور و التراجع و بالتالي يجب دائما التمسك بالأمل من خلال الإبداع و الابتكار.
- عدم توفر المعلومات لأن توفر المعلومة هي من أسرار التميز ، لذي يجب الاهتمام بإدارة المعلومات متى تعطي ولمن نعطي و التي عليها تبنى النتائج.
- التقليد الأعمى للآخرين و الذي يبقي المنظمة في حالة من التبعية في خططها وإستراتيجياتها و برامجها و قراراتها ، لأن المنظمة المتميز ة يجب أن تأتي بالجديد بحيث تكون ذات استقلالية عن نظيراتها .
- التقليل من أهمية أفكار و إبداعات العاملين و ذلك من خلال وضع المنظمة التميز لخطط و إستراتيجيات يتبعها العامل ، و لذا يجب عليها أن تمنح له الفرصة للإبداع و الاشتراك و اشتراكية في اتخاذ القرار الصائب .
- ضعف تحمل المسؤولية: لأن أغلب لا يريد تحمل المسؤولية عند الفشل و بالتالي عدم المخاطرة ، لكن العكس صحيح لأن الفرد المتميز أو المنظمة المتميزة من الفشل و الخطأ تأخذ الخبرة الإضافية من التجربة و تكون لها درس تحقيق نتائج أفضل.

## خلاصة

إن الدور الفعال الذي يلعبه المورد البشري في أي المؤسسة كانت وبمختلف أنواعها صناعية أو تجارية أو حتى خدماتية ، يتحتم عليها الاهتمام الفعلي و المتزايد بهذا العنصر \_المورد البشري\_ و نتيجة للتغيرات و التطورات الحاصلة في جميع المجالات ظهرت إدارة التميز وهي إحدى الإدارات التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تستغري عليها .

ولقد تطورت أساليب إدارة التميز منذ القديم حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن. والنتائج والأهداف التي حققتها المؤسسة في إدارة وتنمية العنصر البشري، بحيث أصبحت تقوم بتزويد المدراء و المسؤولين بمختلف الأساليب المناسبة والطرق ذات العلاقة بالموارد البشرية و الإدارة التي تنشط فيها، وذلك بغرض توضيح و إبراز م ختلف النقائص والسلبيات، حتى يتسنى لهم إدراكها ومعالجتها من خلال تطوير معارف و قدرات و مهارات الأفراد وتنمية كفاءاتهم، و استثمارها وكسب دعمهم الإيجابي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إلى جانب أهدافهم الشخصية .

فإدارة التميز اليوم أصبحت هي عصب أي مؤسسة و لا يمكن الاستغناء عنها أو فصلها عن باقي الإدارات الأخرى، لأنها هي التي تهتم بتنمية كفاءة العنصر البشري والذي يعول عليه دائماً في تحقيق المنافسة المتميزة والتي تحقق لها الاستمرارية والاستقرار .



## الفصل الثالث : تتمية كفاءات الأفراد

## الفصل الثالث:

### تنمية كفاءات الأفراد

#### تمهيد:

إن تنمية كفاءات المورد البشري أمر ضروري لا بد منه، وذلك باعتبار أن هذا العنصر يملك مؤهلات و قدرات و طاقات تمكنه من العمل و الإبداع و الابتكار لذا نجد الإدارات الحديثة و على رأسها إدارة التميز التي أعطت اهتماما بليغا لتنمية كفاءات الأفراد و هذا من أجل مواكبة و مسايرة التطورات الحاصلة في مجال العمل و تنمية كفاءات الأفراد التي لا تتم إلا من خلال وجود سياسات إدارة التميز و التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي و الذي لا يكون إلا من خلال القيادة الناجحة التي تعمل أيضا على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار و التقييم الذي يقوم على معايير معينة.

ولنتطرق إلى تنمية كفاءات الأفراد في هذا الفصل و يجب علينا دراسة ماهية الكفاءة ، أهميتها و أهدافها ، وكذلك أساليب تنمية كفاءات الأفراد ، وأبعادها ومؤشرات قياسها ومجالات تنميتها وغيرها من الأساليب التي تتبع في تنمية كفاءات الأفراد.

### 3-1-1- ماهية الكفاءة

### 3 1 1- مفهوم الكفاءة

الكفاءة هي : " مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) و معارف سلوكية ( الكينونة ) معبأة ، أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الكفاءة تتكون من ثلاث عناصر معرفية يكتسبها الفرد، فهناك معارف يكتسبها من خلال خبرته الحياتية، ومعارف نظرية يتعلمها سواء في الأسرة أو المدرسة أو المؤسسة ومعارف سلوكية ، كل هذه المعارف تجتمع لدى الفرد والتي تمكنه من القيام بالعمل على أكمل وجه.

و تعرف الكفاءة حسب المجموعة المهنية الفرنسية le medef "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و و الخبرة الممارسة، و الوضعية المهنية في إطار الذي يسمح بملاحظته و الاعتراف بها و على المؤسسة تقييمها و تطويرها"<sup>2</sup>

وهناك من يري بأن الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو

M.Palier

هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا، وهذا ما ذهب إليه

PGilbert في تعريفهما في الكفاءة علي أنها " مجموعة من المعارف و القدرات

على التعرف و السلوكيات . المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معين"<sup>3</sup>.

و يعرفها G.Boterf على أنها "القدرة على تعبئة و مزج و تنسيق الموارد في

إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة لتقييم

كما أن تكون فردية و جماعية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف مختلفة حول مفهوم الكفاءة يتبين لنا أن

الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من العناصر المتكاملة في بينها و التي باجتماعها

يتم أداء عمل ما ، وهذا العناصر هي أيضا يجب أن تكون قابلة للتنمية و التطوير

<sup>1</sup> Jean marie perretti : **dictionnaire de ressources humaines** 4<sup>eme</sup> de vuibert 2005 p 63

<sup>2</sup> A lain meignant، **ressources humaines deploier la strategie** , liaison France ,2000 p 110 .

<sup>3</sup> Boterf G : **construire les compétences individuelles et collective** ; organisation 200 ;p 45

<sup>4</sup> Philippe lorino , paris France 2000 p 85

وهذا التطوير بدوره أيضا يكون وفق أساليب معينة . كما أن الكفاءة تختلف من فرد إلى آخر ومن مجال إلى آخر.

### 3-1-2- مميزات الكفاءة : إن للكفاءة مجموعة من المميزات يمكن تلخيصها

كالآتي:

• أن تكون الكفاءة لها هدف محدد: وهذا يعني أنه إذا أردنا تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط أو تنفيذ نشاط محدد يجب أن يتم وفق معارف مختلفة. فالشخص يكون كفو إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة بمعنى أنها تفيد من يمتلكها و تكون ذات دلالة بالنسبة إليه.<sup>1</sup>

• أن الكفاءة مفهوم غير ملموس فهو مجرد ، وما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة.

• أن صياغة الكفاءة يتم بطريقة ديناميكية أي حركية ، و أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف معين.

• كما أن الكفاءة يجب أن تكون قابلة للتنمية الفردية و كذلك تكون قابلة للتحويل من وضعية إلى أخرى، كأن تكون الكفاءة عبارة عن فكرة مجموعة من الأفكار التي يمكن تحويلها إلى عناصر مادية ملموسة كفكرة الطيران مثلا تحولت إلى صناعة الطائرات .

• كما أن الكفاءة يكتسبها الفرد من المجتمع فهو لا يولد بها ، و التي تأتي من خلال التدريب المنظم و الموجه و الذي يهدف إلى تنمية و تطوير مهاراته و قدراته و بالتالي تنمية كفاءاته.

• أن تكون الكفاءة قابلة للتقويم بحيث يتم تقويم الكفاءة في نهاية العمل المتعلق بها أو أثناء ممارستها ، و يمكن قياس الكفاءة بالنظر إلى مستوى النوعية الذي بلغه الإنجاز المطلوب و كذا نوعية النتيجة المحصل عليها.<sup>2</sup>

كم أننا يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص أو المميزات التي تتميز بها الموارد البشرية باعتبارها موردا هاما يتصف بالكفاءة لكل مؤسسة و ذلك يجعلها أيضا تتصف بمجموعة من الخصائص و السمات والمتمثلة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الطاهر و علي ، مرجع سابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> محمد الطاهر و علي ، المرجع نفسه، ص 30

• مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة ، فالطبيعة المتباينة للكفاءات البشرية من حيث مستوياتهم و قدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة المتباينة لأن نجد كلما كان المستخدمون أكفاء كلما كان أداءهم جيدا ، وبالتالي زيادة ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ، و يقدر ما تمتلك المؤسسة من المستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأسمالها قيما ومميزا.

• أن تكون كفاءات المورد نادرة : أي أن يكون فريدا أو مميزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية ، فإن هذه الأخيرة تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية ما يلي :
- ❖ طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معايرة.
- ❖ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة .
- ❖ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية إلي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات .
- ❖ عدم قابلية المورد للبدل : أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة.

### **3-2 - تصنيف الكفاءات**

من خلال عرضنا للتعريف السابقة و الخصائص التي تتميز بها الكفاءة يمكن أن تصف الكفاءة إلي عدة أصناف:

### **3-2-1 - الكفاءة الإستراتيجية**

إن الكفاءة لا يمكن أن تعتبرها ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في ربط المؤسسة و تكييفها مع بيئتها التنافسية ، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتطورة عبر الزمن ، و تكنولوجياتها و عملياتها الروتينية و العلاقات بين

<sup>1</sup> شلالى بحصينة، بلال أحمد، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة مداخل في الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الإنتاج في اقتصاد المعرفة المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة، 10/09، مارس 2004 ، ص 157، 158.

أفراد المؤسسة ،حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ثلاثة أنواع للموارد هي :

✓الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا ، رؤوس الأموال.....الخ).

✓الموارد البشرية (ما يملكه الفرد من قدرات و مهارات، و عرفة و طاقة كامنة.....الخ).

✓الموارد التنظيمية( الهياكل التنظيمية، نظام التنسيق ، الرقابة.....الخ)

و انطلاقا من عرضنا لهذه الأنواع يتبين لنا أن الكفاءة الإستراتيجية تتجسد من خلال طريقة يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية بواسطة آليات تنسيق معينة . الأمر الذي يؤكد أن الكفاءات الإستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية. كما نجد البعض الآخر من المفكرين يعتبر أن الكفاءات الإستراتيجية كفاءات أساسية و مركزية و هي تتألف من مجموع المهارات و القدرات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

و عليه فتتمية الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة خاصة منها الموارد البشرية و مجهوداتها نحو قطاعات منتقاة ، لإضافة أقصى قيمة للمنتجات و الخدمات المعنية ، مما يعيق المؤسسات الأخرى المنافسة عن المناورة المماثلة، و التقليد، خاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم، ومختلفة.

### 3-2-2- الكفاءة التنظيمية:

هناك العديد من الباحثين المهتمين بدراسة موضوع الكفاءات من حيث تصنيفاتها على شكل ترتيب تدريجي بحسب أهمية درجة الكفاءة سواء ا كان على مستوى الفردي أو التنظيمي أو الجماعي.

فعلي المستوى التنظيمي نجد أن الكفاءة التنظيمية نعرف علي أنها قدرة مزج الموارد الموجودة و الاستفادة من أجل سير أعمالها و توليد قيمة مضافة.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن المؤسسة إذا أرادت أن تبقى مستقرة و مستمرة في مجال المنافسة في سوق العمل يجب عليها أن تكون قادرة علي تحسين أدائها و خدماتها و زيادة إنتاجها و ذلك من خلال استغلال موارد البشرية أحسن استغلال، و ذلك بالاستفادة الأمثل للكفاءات المتوفرة لديها.

<sup>1</sup> Anne Dietrich : le Management des compétences, vuibert,Paris 2008,p 3

كما يمكننا أن نسمي الكفاءات التنظيمية أيضا بكفاءات المؤسسة و هي كفاءات تتعلق ببيئة العمل و التغييرات الحاصلة فيها، لذا نجد أن الكفاءة التنظيمية تشمل عدة كفاءات و ذلك حسب تعدد الوظائف و الترتيب التسلسلي في المنظمة كالقيادة و التخطيط الإستراتيجي ، و عملية المشاركة في اتخاذ القرار و تقييم الأداء التنظيمية تكون حسب طبيعة المؤسسة و نوع عملها و نشاطها و مدي سيادة العلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

فالكفاءة التنظيمية إذا هي عبارة مجموعة الكفاءات بين الموارد البشرية و التي تتكامل فيها عن طريق التواصل و العمل الجماعي ، و الموارد المادية ، صف إلي الإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات و طريقة تكيفها مع البيئة المحيطة بها.

### 3-2-3- الكفاءة الجماعية :

إن الكفاءة الجماعية تنشأ من خلال التعاون و التكامل الموجود بين الكفاءات الفردية ، تتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير أو عرض

<sup>2</sup> فالكفاءة

( الخ

أو تقديم مشترك ، معرفة اتصال، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا الجماعية يقصد بها قدرة الفريق المهني (مصلحة،وحدة،شبكة، مجموعة.....) على إدارة مهامه بشكل كفؤ و الوصول إلي أهداف و نتائج محددة.<sup>3</sup>

و من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الكفاءة الجماعية لا يمكن أن

على كفاءة فردية واحدة بل هي بناء خاص بالمؤسسة و لا يوجد مثله في سوق العمل و من بين الخصائص التي تتميز بها الكفاءة الجماعية عن غيرها نجد:

- أن الكفاءة الجماعية تتميز بالتفاعل و التكامل بين أعضائها.
- كما أن هذه الكفاءة تتميز أيضا بالتضامن و التعاون أي أن كل فرد يرتبط بفريق عمل الذي فيه.
- التعلم أي أن الكفاءة الجماعية تتحدد بالقوة و القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التعليم السائد.

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطور ، تجارب الدول ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر ، يومي 3-4 دفعة 2012 ، ص5.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولج، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد السابع ، جوان 2010، ص52.

<sup>3</sup> كمال منصور ، المرجع نفسه ، ص53.

- كما تتميز هذه الكفاءة بالعمل الجماعي أي أن عمل الفرد يكون وفق جماعة لا يمكن انجاز من طرف عامل واحد.

انطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن الكفاءة الجماعية هي عبارة عن مجموعة من المؤهلات الموجودة لدى الأفراد العاملين -الموارد البشرية -للعمل وفق جماعة - أي جماعيا- بطريقة تفاعلية وتكاملية و التي تتمثل في المهارات المشتركة لدى الجميع و التي تكون عن طريق شبكات الاتصال التي تنسق بين النشاطات الذاكرات الجماعية و التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات المناسبة و الفعالة . و على صعيد هذه الكفاءة الجماعية يمكننا نميز بين<sup>1</sup>.

### **3-2-4- الكفاءة النوعية (الخاصة):**

و ترتبط هذه الكفاءة بمجال محدد سواء كان معرفي أو وجداني أو مهاري. وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع معين من المهام التي تكون في الأقسام داخل المؤسسة، بمعنى أن تخصص كل قسم في مجال محدد يوجب على الموظفين أن تكون لديهم كفاءات مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم في هذا المجال.

### **3-2-5- الكفاءة المستعرضة (الممتدة)**

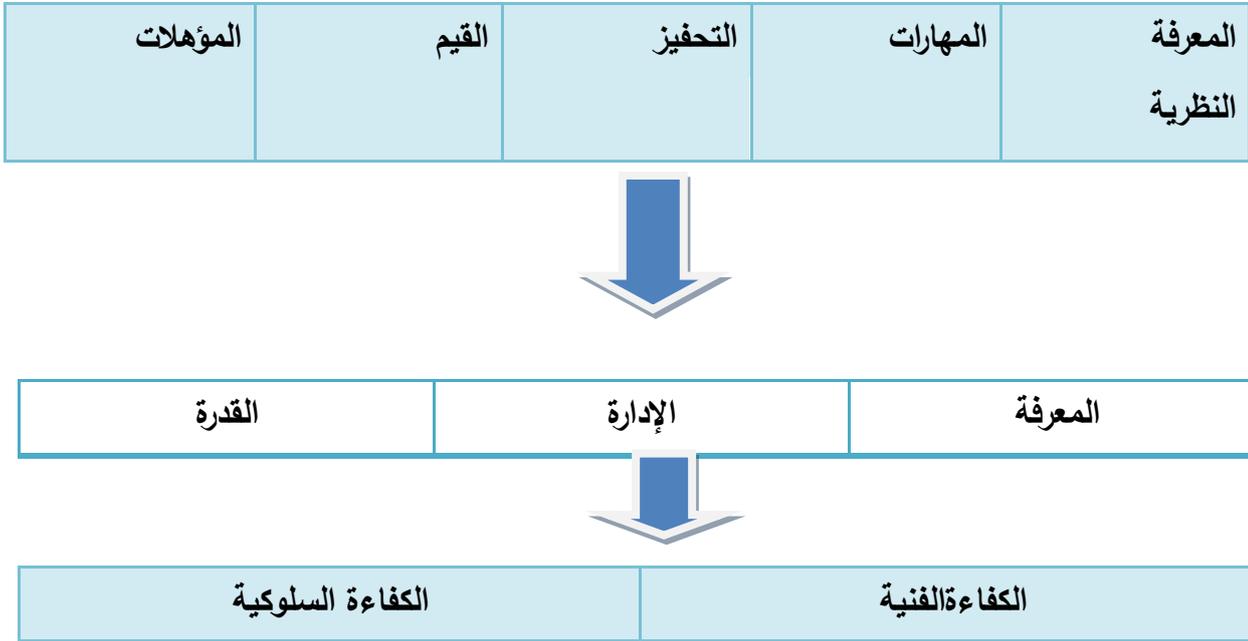
تتمثل الكفاءات المستعرضة أو الممتدة خطوات عقلية ومنهجية مشتركة بين مختلف الموارد ، و التي يكون حاصل عليها عن طريق عملية تكوين المعارف المهارات اللازمة لتأدية الوظائف. و تكون درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة ، إذا كانت المجالات و الوضعيات التي توظف فيها نفس الكفاءة واسعة و مختلفة عن المجال و الوضعية الأصلية الموجودة داخل السياقات التنظيمية الجديدة للمؤسسة.

### **3-2-6- الكفاءة الفردية**

و نعني بهذه الكفاءة مجموعة المهارات و المؤهلات التي توجد لدى المورد البشري و التي بفضلها يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بصفة جيدة و فئات عالية و لقد تطور مفهوم الكفاءة الفردية كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد . مرجع سبق ذكره، ص7.

شكل رقم (06) يوضح تطور مفهوم الكفاءة



**Source :** Lou Van bieremdonche , **Management compétence**, Edition de Beck université, Bruxelles, 2004,p 20.

من خلال قراءتنا لهذا الشكل يتضح لنا جليا تطور مفهوم الكفاءة الفردية عبر مراحل متعددة حيث كان في البداية عبارة عن خليط بين الميولات و المؤهلات و القيم و المهارات و المعارف ثم تطور ليصبح مزيج بين المعرفة و الإدارة و القدرة إلى أن وصل إلي أحدث المفاهيم و الذي يتكون من شقين الكفاءة الفنية و الكفاءة السلوكية فالكفاءة الفنية تتعلق بقدرات الفرد المعرفية كعرفة القوانين أو التشريعات عملية كقراءة ميزانيات و كفاءات سلوكية أو انجاز ملفات و التي تتمثل في القدرة على حل المشاكل الاجتماعية و القيم و التوجيه.

ومن هنا نجد أن الكفاءة الفردية هي عبارة عن سلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية والسلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات.

ف نجد أن بعض المفكرين يرون بأن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسة المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين و الخبرة .<sup>1</sup>

إذا فالكفاءة الفردية هي عبارة عن سلسلة من التصرفات ذات خصائص الفنية و السلوكية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ، فهي إذا مرتبة بالشخص و مطبقة في وضعيات عمل مختلفة و ذلك عن طريق الربط الفعال للمعارف، و المهارات وحسن التصرف.

كما يضيف zrifien أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة من وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. فالكفاءة الفردية هي أيضا المعرفة التي يطورها الموظفون في ممارسة أنشطتهم.<sup>2</sup> كما أن الكفاءات الفردية حسب robertz Katz تنقسم إلي ثلاثة أنواع هي :

### أ - الكفاءة البشرية :

كما هو معروف أن كل مؤسسة تحتاج إلي تعاون وتكامل بين أفرادها أي مواردها البشرية من خلال تضافر كفاءات هذه الموارد لتحقيق أهدافها -المؤسسة- لأن الموارد البشرية تمتلك قدرات معرفية ومهارات في الاتصال والعمل الجماعي بث الثقة و الحماسة مع الأفراد الآخرين ، لذلك يمكننا أن تعرف الكفاءة البشرية على أنها الاستعداد و القدرة على استخدام المهارات واستغلال المعارف و التوفيق بينهما من أجل الاتصال و التعاون الفعال مع الآخرين - العمال - وتتكون الكفاءة البشرية من عدة عناصر هي :

- القدرة على تبادل الآراء و المعلومات بكل أنواعها.
- قابلية إقامة علاقات و اتصالات جيدة مع الأفراد الآخرين في العمل .
- العمل كفريق واحد من خلال القدرة على التضامن و التعاون والتكامل.
- الاستعداد والقالبة للقيادة.
- قابلية التعلم و النقد وتقييم الأداء .
- قابلية الخضوع للبرامج التدريبية التاهيلية.

<sup>1</sup> كمال منصورى ، سماح صولح، مرجع سابق ، ص52

<sup>2</sup> Anne dietrick, le management des compétences une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences, Imprimer par E M D S.A.S.France,2008,p3

إن كل الوظائف بالمؤسسة تتطلب كفاءة بشرية و التي تكون عن طريق المعرفة الجيدة لكل فرد بقدراته و مهاراته الفكرية و الجسمية ، وكذلك مدى مرونته في التعامل مع الآخرين ، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس بصفة إيجابية على المؤسسة. و يتبلور ذلك في مدة تحقيق الأهداف بفعالية روح التعاون ،العلاقات الجيدة، قلة الصراعات و حلها دون اللجوء للسلطة.

### **ب- الكفاءة التصورية(النظرية)**

إن الكفاءة النظرية أو التصورية تعني القدرة على إعطاء أفكار و تصورات و التي بدورها تعطي القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل غموض وتعقد الظروف التي توجد بها المؤسسة . وهذه الكفاءة تحتاج إليها المؤسسة في العديد من الوظائف الهامة و الإستراتيجية لأداء عملها على أكمل وجه . و تتكون الكفاءة التصورية أو النظرية من عدة عناصر وهي على النحو التالي :

- امتلاك مهارات حل المشاكل المعقدة، وبالتالي القدرة على اتخاذ قرارات صائبة و فعالة.
- التحكم في المعلومات التقنية و النظرية و استخدامها الجيد في مجال العمل الذي يساعد على اتخاذ القرار الصائب و المناسب.
- القدرة على التحليل و استنتاج الحلول .
- القدرة على تجريد المشكلة و التوقع و استباق الأحداث .

### **ج - الكفاءة التقنية :**

تعرف الكفاءة التقنية على أنها "استعداد الفرد بمهام خاصة منها تلك القائمة على تقنية و التكنولوجيا الحديثة". وهذا يعني أن هذه الكفاءة تعتمد عليها المؤسسة لضمان السير الحسن للوظائف في مختلف المجالات. كما أن هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي للسلطة في المؤسسة ، وهذا راجع إلي طبيعة الوظائف الموجودة خاصة في المؤسسات الإنتاجية ، و لكي تكون هذه الكفاءة ذات فعالية جيدة يجب أن تتوفر فيها:

- فعالية استخدام الرقمنة و المعلوماتية خاصة في الوقت الراهن.
- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات و التكنولوجيا.

- اكتساب المهارة اليدوية و الفنية.
  - انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة.
  - السرعة في تقديم الخدمات و القدرة على ممارسة و انجاز أكثر من مهمة .
- كما يمكننا أن نشير إلي أن اكتساب هذه الكفاءة لا تأتي إلا عن طريق:
- ❖ التعلم الأولي و الأكاديمي.
  - ❖ التدريب الخاص أو البرنامج التدريبي الملائم.
  - ❖ تقييم البرنامج التدريبي و كذلك تقييم الأداء تقيما جيدا.
  - ❖ الخبرة المتقدمة و تقييمها أيضا تقيما جيدا.

### 3-3- الصياغة التقنية للكفاءة:

الصياغة التقنية للكفاءة تعني : أن تصاغ هذه الكفاءة بشكل غير قابل للتأويل و لتحقيق هذا يجب أن تتوفر في ذلك شرطان<sup>1</sup>:

- تحديد إطار ما هو منتظر من المتدرب و المتعلم و يتعلق الأمر بنوع المهمة المنتظر تأديتها في شكل إنتاج أو حل مشكلو أو ابتكار شيء.
- تحديد نوع السند و شروط تنفيذ المهمة المرتبطة بمجموعة من الوضعيات المقصودة بالشروط و الأدوات التي تسمح أو لا تسمح بالاستعانة.

### 3-4- معايير قياس الكفاءة

تعتبر قياس الكفاءة من أهم العناصر التي يتم من خلالها معرفة مدى كفاءة الفرد في أدائه لعمل ما أو شغل وظيفة معينة و وفق ضوابط معينة يحددها الوظيفة التي يشغلها ، و هذا لا يكون إلا عن طريق مجموعة من المهارات و القدرات التي تمكنه من أداء هذا العمل ، و لن يستطيع الفرد تحقيق أداء متميز إلا إذا كان يملك كفاءات عالية و فعالة .

أما إذا كان يملك -الفرد- كفاءة ناقصة فإنه لا يحقق الأداء المطلوب منه . و لمعرفة كفاءات الأفراد و قياسها يجب إخضاعها لمجموعة من المعايير و التي من خلالها يمكن تنمية كفاءات العاملين عن طريق التخطيط الإستراتيجي المسبق لعملية تنفيذ البرامج التدريبية و التي ينفذها القائد المتميز ، وهذا بدوره يعمل على

<sup>1</sup> محمد بن سبيعي و آخرون ، دليل المعلم اللغة العربية لسنة أولى من التعليم الابتدائي ، ديوان الوطني للطبعات المدرسية منشورات الشهاب الجزائر ط02 - 2004 ص 09.

إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات كما هذه التنمية و أداء العمال يجب يخضع إلى تقييم العادل و العلمي ، ومن أهم معايير قياس الكفاءات نذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

### **3-4-1- الدقة Précision:** وتعني بها توفر درجة من الدقة في المعلومات

المعدة لاستخدامها بدرجة عالية من الثقة في الأعمال الإدارية كالتخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات.

### **3-4-2- الملائمة Relevance:** تعني أن تتطابق أنواع ومواصفات البيانات

و المعلومات مع احتياجات المستخدمين، أي تطابق مؤهلات و كفاءات الفرد مع متطلبات المنصب الذي يعمل فيه.

### **3-4-3- القيمة** : يجب أن تكون هذه الموارد و الكفاءات ذات قيمة و أهمية

بالنسبة للمؤسسة و التي تسمح لها باستغلال الفرص في السوق أو تجنبها للتهديدات. و هنا ما يسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد من الأسواق و تساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون ، لأن قيمة هذه الموارد أعلى عند المنافسين.

### **3-4-4- الديمومة و الاستمرارية** : يجب على المؤسسة أن تحافظ على

ميزتها التنافسية لمدة أطول من الموارد، لأن المورد عندما يتقادم يتم تعبيره استبداله بمورد جديد وهذا ما يسمح للكفاءات المشاركة فيه أن تستمر، و ترتبط ديمومة بعدة عوامل كدورة الإبداع التكنولوجي.

### **3-4-5- الندرة** : يجب أن تكون الموارد نادرة أي يملكها عدد قليل من

المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل .لأن امتلاك الموارد من طرف أكبر عدد يؤدي إلى قلة امتلاك الزبائن.

### **3-4-6- التقليد** : يجب أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد أو صعوبة التقليد

هذا لمنع المنافسين من إعادة استخدام الموارد ، فمن الصعب تقليد سيرورات

الإنتاج إذا المنافسين لا يعرفون الموارد التي ت مكنهم من تحقيق أداء عاليا و أن

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، الملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، عنوان الداخلة "البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر ص 6-7.

حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول وخصوصيات مرتبطة بمهارات ضمنية في العمل.

### **3-4-7- الوقت المناسب** : يجب الاهتمام بعامل الزمن عند توفير البيانات

المعلومات بالحجم و النوعية المناسبة لذلك . حيث أنه و بمجرد توفير البيانات المعلومات في عصر ديناميكي ،أي تكثر فيه الحركية و التغيرات لا يعني .....بقدر ما يعني لنا الحصول على هذه البيانات و المعلومات بالوقت المناسب لأغراض اتخاذ القرار المناسب.

### **3-4-8- التكلفة المناسبة** : يمثل هذا المعيار الطرف الثاني في موازنة

الكفاءة حيث يجب توفر المعلومات اللازمة و الضرورية بالتكلفة الملائمة أي الفائدة من المعلومات المتوفرة يجب أن توازي أو تفوق التكاليف المترتبة عن استخدام هذا النظام و إلا اختلت الموازنة و انعدمت الكفاءة أ، تدنت تبعاً لذلك.

إن هذه المعايير تمثل طرفاً من موازنة الكفاءة و ذلك عندما تكون مجتمعة فيما بينها ، لأن هذه المعايير تكمل بعضها البعض و عن طريقها يتم تحقيق التميز الإداري . و إذا حدث أي خلل في هذه المعايير فإنه سوف يؤثر سلباً على أهداف التنظيم و هذا التأثير يكون تبعاً للتأثير الذي حدث في كفاءات الأفراد و معايير قياسها.

### **3-5- أبعاد الكفاءة:**

إن الكفاءة هي عبارة عن ترتيب معقد و ناتج عم الجمع بين العديد من المعارف و الخبرات و القدرات و التي تبرز مع مرور الوقت من قبل الفرد.<sup>1</sup> ومن خلال هذا نلاحظ أنه إذا أردنا أن نحلل مفهوم الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و بالمستوى التنظيمي، فعلى المستوى التنظيمي نجدها تعمل على تحسين و تطوير و تنمية كفاءات الأفراد . أما على المستوى الفردي فإنها تتشكل لديه لتأخذ عدة أبعاد. بحيث نجد أن Durand T استطاع أن يجمع بين عدد من البحوث و الدراسات. و التي من خلالها توصل إلي استخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي على النحو التالي:

<sup>1</sup> Jean- yvesbrick ,des ressources humaines aux ressources de l' excellence « le guide R H pour changer l'avenir, AFNOR édition saint demid, cedex. France, 2014, p 46

### 3-5-1- البعد الأول: المعرفة (savoir)

وتعرف على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أ، مجموعة من الأشياء.<sup>1</sup>

فالمعرفة إذا هي تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة و التي تدمج في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تغيرات مختلفة جزئية.

كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها

إلى معلومات مقبولة و ذلك من أجل تطوير النشاط و تحسينه ، و كذلك تطوير طرق الحصول على كفاءة أو المعرفة ، كما يمكن القول بأن المعرفة هي جزء أو كل معرفة نظرية متعلقة أو متضمنة حول موضوع معين.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات

التي المعارف القاعدية (المعرفة النظرية ) الضرورية لممارسة وظيفة أو نشاط معين مثل تقنيات المحاسبة ، تقنيات الإنتاج- السكرتارية ، وهي معارف قابلة للنقل أو الانتقال من شخص إلى آخر.

### 3-5-2- البعد الثاني: المعرفة العلمية أوالمهارة القدرة(savoir-faire)

و تسمى بالمهارات أو القدرات و تعرف على أنها " مقدرة ذهنية أو عقلية

مكتسبة أو طبيعية في الفرد"، كما تشير المهارة أيضا إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه و تحدد المهارات المطلوبة من خلال القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار .

وهذه المعرفة تعطينا أحسن توازن بين العمل و المعارف النظرية ، فمجموع

المعارف الضرورية لمباشرة عمل سواء كان هذا العمل إنتاجي أ، غير ذلك ، فهب تستخدم عندما تكون بصدد التصرف لأجل الأنشطة التي وتتطلب مهارات (معارف

<sup>1</sup> احمداوي وسليمة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر ، جامعة قالمة الجزائر 2004 ، ص 25 .

<sup>2</sup> Alain la bruffe « management des compétences construire votre référentiel » AFNOR saint denis la plaine csdexe France ,2005 ,p 57

فنية) .وهي بذلك تتضمن جانبا علميا و جانبا تجريبيا(الخبرة) تتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.<sup>1</sup>

ومن خلال ما تناوله يتضح جليا أ، المعرفة أو ما يسمى بالمهارة هي قدرة الفرد على تنفيذ عمل بشكل ملموس يهدف إلي تحقيق أهداف محددة مسبقا و وفق سرعة معينة ، ولا تلقى هذه المهارة المعرفة لكنها ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد العاملة و هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية فنية يصعب نقلها.

و بالتالي فالمهارة هي جزء أو كل التقنيات و التطبيقات و أساليب و طرق المعرفة المتعلقة بالوظيفة.<sup>2</sup> التي يتم شغلها ، وهذه المعرفة هي بدورها امتداد للبعد الأول من الكفاءة فهي مرتبطة بهوية الفرد و إدارته و تحفيز لتأدية مهامه على أحسن وجه و بطريقة أحسن .

### 3-5-3- البعد الثالث : الاستعداد (AVOIRETRE)

فالاستعداد -المعرفة السلوكية - إذا هو أداء كامن علي أساسه يمكن التنبؤ بالقدرة في المستقبل ، و هو أساس نجاح كل نشاط سواء تعلق ذلك الأمر بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما فإنه يتطلب من الفرد التحكم ، في قدرات و التحفيز الملائمة.<sup>3</sup> فمن خلال ما تم عرضه عن العناصر الثلاث أو أبعاد الكفاءة يتضح جليا أن الكفاءة هي عبارة عن تكامل و ترابط و مزيج بين العناصر المتعلقة بالمعرفة العلمية SAVOIRFAIRE و المعرفة SAVOIR و المعرفة السلوكية أو الاستعداد AVOIRETRE و بالتالي لا يمكن فصل عنصر عن الآخر . فتكامل هذه العناصر بشكل الكفاءة اللازمة لدي الفرد و التي تمكنه من أداء عمل أو وظيفة أو نشاط ما .

### 3-6- أهمية تنمية الكفاءات لدى الأفراد:

إن تنمية كفاءات الأفراد صارت تشكل هدفا رئيسيا لكل مؤسسة مستمرة مستقرة ، و تتمثل أبعاد هذه الأهمية فيما يلي :

<sup>1</sup> Jean Brilmane, **les meilleures pratique de management**, édition d'organisation 6<sup>eme</sup> ed ,2006 p 508.

<sup>2</sup> Alain la bruffe **op cite** p 58,57

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءة البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطور - تجارب الدول- كلية العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، الجزائر يومي 3-4-2012 ص 5.

- في ظل التقدم التكنولوجي السريع نجد أن تنمية كفاءات الأفراد أمر ضروري من أجل مواكبة هذا التقدم و بالتالي الحفاظ على تنظيم الأنظمة الاقتصادية.
- نجد أنه إذا أرادت المؤسسة مستقرة و مستمرة في سوق العمل يجب عليها أن تهتم بتنمية كفاءات أفرادها . ذلك للقدرة على المنافسة.
- كما أن تنمية كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة يؤدي إلي تحسين و رفع الأداء و بالتالي تحسين الإنتاج كما و نوعا . بالإضافة إلي تحسين تقديم الخدمات في القطاع الإداري.
- و نتيجة هذه العوامل الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلي الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد و التي تعتبر هي الأساس الذي يحافظ على بقائها و باعتبار أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة التميز ، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها عملية تنمية الكفاءات لأنها:<sup>1</sup>

تعتبر هذه العملية بمثابة وسيلة لتدعيم الشعور بالانتماء و بالتالي تنمية روح الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم مما ينتج عنه:

- تقضي على الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.
- تقلل أو تقضي على حالات التغيب و كذا التأخر بالمؤسسة.
- تساعد على نشر الهدوء و كذا شعور الأفراد بالأمن النفسي نتيجة بث الثقة
- توعية الفرد بمدى امتلاكه لمهارات و خبرات و معارف كفيلة بإحداث ذلك.
- تمكين الفرد بالمؤسسة. وهو شعور بأن له مكانة هامة داخل المؤسسة و ذلك باعتباره له كفاءات تمكنه من أداء عمله داخل المؤسسة المنافسة العالمية ، يجب أن تهتم بتنمية كفاءات أفرادها . لأن تنمية كفاءات الأفراد هي الأداة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة و استمرارها.

### **3-7- أهداف تنمية الكفاءة لدى الأفراد:**

إن حفاظ المؤسسة على استقرار. وعملها على تحقيق أهدافها . لا يكون إلا عن طريق تحسينها لإنتاجها كما ونوعا، وهذا التحسين لا يكون إلا من خلال اهتمامها بعملية تنمية كفاءات الأفراد ، والتي تركز على تطوير و تنمية مهارات

<sup>1</sup> ماري برود ، جون ثيو ستورم ، التحويل و التدريب ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ن إصدارات يميك مصر ، 1997 ص 21 .

قدرات الأفراد كل حسب وظيفته و مؤهلاته، لذا نجد أن لعملية تنمية كفاءات الأفراد مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها و التي تتمثل فيما يلي :

- إكساب الأفراد روح المبادرة و كذلك روح التعاون.
- تحسين و زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد كما ونوعا.
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل.<sup>1</sup>
- اكتساب الأفراد الكفاءات الخفية و غير الظاهرة و محاولا استغلالها لأبعد الحدود.
- إكساب الورد البشري معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة لتمكينه من أداء أعمال جديدة تحتاجها المؤسسة في المستقبل.<sup>2</sup>
- تعليم المورد البشري كيف يواجه الصعب في أدائه الحالي و يؤدي المطلوب منه بشكل سليم ، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهارته و سلوكياته الحالية.
- رفع مستوى مهارات الموارد البشرية و روحها المعنوية .

و لقد أظهرت دراسة استكشافية عام 1955 في الولايات المتحدة نفذتها جمعية التنمية و التدريب الأمريكية American Training and Développement في عدد من الشركات الأمريكية ، فوائده التي حققتها إستراتيجية التنمية و التدريب فيها وهي<sup>3</sup>

### 3-8- تنمية كفاءات الأفراد :

إن التخطيط للموارد البشرية و مسار قيادتها و تقييم الأداء بالإضافة إلى إشراك العمال أو الأفراد في عملية اتخاذ القرار تعد نماذج للإدارة المتميزة للموارد البشرية ، و نجد تنمية الكفاءات المبنية على أساس التدريب و التحفيز و الاتصال من أهم نماذج إدارة الكفاءات في المؤسسة المساعدة ، على خلق التمييز و الإبداع و تطوير الأداء ، و يمكن إبراز دور الإدارة في زيادة فعالية و كفاءة المورد البشري في النقاط:

- اختيار و تعيين و الاحتفاظ بذوي المهارات العالية من العنصر البشري و تدريب و تطوير و تشكيل الاتجاهات و تشجيع التكوين و التعليم الذاتي.

<sup>1</sup> عيسى ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية لبنان، ط1، 2002، ص 237

<sup>2</sup> عمر وصيفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 439

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 440.

- تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات الهامة ، وتصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في المورد البشري.
  - العمل على تراكم المعرفة و الخبرة التنظيمية و إشراك العاملين بها.
  - تشجيع و تسهيل المشاركة في الخبرات الفردية ، وتعظيم ومضاعفة قدرات.
- وباعتبار أن الفرد هو المورد الأساس و الهام في المؤسسة لأنه يمتلك كفاءات تمكنه من تأدية الوظائف و النشاطات و إدارة الموارد الأخرى. فهو الذي يمكنه أن يحقق أهداف المؤسسة. و ذلك لأن هذه الموارد - الموارد البشرية- تمتلك قدرات و مهارات و التي تتمثل في الكفاءات . والتي بواسطتها يتم الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم و أهداف الفرد و من ثم يتم تحقيق التميز و الاستمرارية. و لتحقيق هذه الأهداف يجب على إدارة التميز الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد من خلال تطبيق طرق و أساليب محددة يتم بواسطتها تطوير كفاءات الأفراد ، ومن بين هذه الطرق نجد : طريقة تنمية كفاءات الأفراد المبني على الكفاءات و كذلك طريقة التدريب بالمرافقة المرتكز.<sup>1</sup>

### **3-8-1- طريقة التكوين المرتكز على الكفاءات :**

يستعمل هذا النوع من الطرق التكوينية من طرف مكونين و مشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث يتكون هؤلاء المشاركون من مجموعة من معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة. و هذا النوع من التكوين يهدف إلي اكتساب مهارات و سلوكيات خاصة و التي يمكن أن تعتمد على تقنيات المقابلة و تحليل المشاكل والمرونة و الإدارة التي ترتكز على الفرد.

و ما هو ملاحظ أن هذا التكوين أيضا يعتمد على التطوير و تنمية أو الاهتمام الجيد بتنمية كفاءات الأفراد في مجال معين كتكوين الفرد على عملية اتخاذ القرار الصائب و المناسب و في شتى الحالات أو تلقينه طرق الاتصال الجيد.

### **3-8-2- طريقة التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :**

وتعتمد هذه الطريقة على ملاحظة بالمشاركة و التي بواسطتها يتم الاهتمام بالكفاءات من خلال تلبية رغباتهم و احتياجاتهم و الاهتمام بتعليمهم و تنمية قدراتهم

<sup>1</sup> كمال منصورى ، سماح صولج ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

و مهارتهم و بالتالي تنمية كفاءاتهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين التنظيم و المورد البشري الكفاء.

و يتبين لنا أن المدرب التقليدي كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات و يقدم الدروس و التعليمات ، وكذا المساعدة ، يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم ، كذلك يقوم المدربون بطرح الأسئلة و يرافقون الأطفال في عملية التعليم.

وهذا عكس مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعليم.

و يعني هذا أن المدرب يرافق و شارك الفرد المتدرب في عملية أو أثناء البرنامج التدريبي و ذلك من أجل تنمية وتطوير مهاراته و من ثم تنمية كفاءات الفرد عن طريق ما يسمى بالتدريب بالمرافقة.

### **3-8-3- طريقة تحفيز الكفاءات:**

يعتبر التحفيز أحد العناصر الرئيسية للتوجيه و القيادة ، لأنه عبارة عن عملية بحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد و التي تشكل الدافعية له للعمل و لاتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره. أو يمكننا القول بأنه " دفع الأفراد إلى تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد و قبول عن طريق بث الحماس فيه و تشجيعهم بالوسائل المختلفة و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة".

### **3-8-4- طريقة تفعيل الاتصال بين الكفاءات :**

إن الاتصال يعتبر مهم جدا في المؤسسة و هو يعمل على تفعيل عملية تنمية الكفاءات الأفراد و لكي يكون الاتصال فعال يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر و التي تساعد على تنمية الاتصالات بين الكفاءات البشرية داخل المؤسسة منها<sup>1</sup>.

- الاتصال يكون بوضوح و انتظام و ذلك من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و بطريقة تلقى التقدير و الاحترام المناسب.
- تنمية الثقة في النفس لدي المورد البشري من خلال تطوير و تحسين و تنمية العلاقات و الاتصالات.

<sup>1</sup> بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص284

• الحصول على المعلومة الحقيقية من الموارد البشرية ، عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم حول سلوكيات و قرارات مديرهم.

• تفعيل كل وسائل الاتصال للمورد البشري حي يتمكن من تحسين مستواه و تنمية مهاراته و قدراته و بالتالي تنمية كفاءاته.

### **3-9 - حتمية الاستثمار في تنمية كفاءات الأفراد :**

إن درجة كفاءة أداء المؤسسات مازلت تقاس بما تحققه من نتاج مالي لكن هذه الميزة لم تبقى وحدها مستخدمة ، وذلك لأن إدارة المؤسسات أصبح يعتمد على جودة القدرات اللازمة لإحداث التنمية و التطوير والذي يعتمد على تحقيق الإبداع والتميز الذي يتناسب و أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء .

و هو ما يعد من صميم تنمية كفاءات الأفراد في ظل التطورات التكنولوجية والمعلوماتية ، و استخداماتها المختلفة في المؤسسة الخاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة و العمل وأساليب التنمية و هذا ما يؤدي إلى:<sup>1</sup>

✓ زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية و ربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

✓ زيادة فعالة و نجاعة التسيير و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات و المهارات و تنميتها في عملية الإبداع والتطوير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

### **3-10 - ميادين تنمية كفاءات الأفراد :**

بما أن المورد البشري هم العنصر الفعال و الأساسي الذي تعتمد عليه أي مؤسسة في تحقيق أهدافها و بالتالي المحافظة على استقرارها و استمراريتها و تحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الراهن . كما ل ننسى أن هذا المورد - المورد البشري- هو في حاجة إلى متابعة تطورات من خلال التقييم الدوري لأدائه، وبالتالي فهو بحاجة إلى تنمية مهاراته و تقوية معارفه عن طريق عمليات تطوير و اعتماد على التكوين و التعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير و تنمية الكفاءات و من ميادين كفاءات الأفراد نجد :

<sup>1</sup> حمزة عربي ، إبراهيم عاشوري ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات -مقاربة نظرية - 2010 ص 06 .

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 9

### **3-10-1- إعداد مميزات الكفاءة:**

هناك طرق كثيرة لتحديد مميزات الكفاءة اللازمة وجمع المعلومات البيانية حول الوظيفة و ميدان العمل . ومن بينة هذه الطرق التي نعتد عليها في جمع المعطيات نجد الملاحظة، المقابلات الفردية و الجماعية بطاقة الكفاءة، الاختبارات المتعلقة بالكفاءة، استمارات المتعلقة بالكفاءة.

### **3-10-2- تنمية الكفاءات:**

من الأساليب المستعملة في هذا الميدان نجد التكوين المرتكز على الكفاءات وهذا يعني أنه من أجل السماح للكفاءات بالتكيف مع الظروف و التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية لذلك ومن دون شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريع و معقدة و هي بهذا تستدعي تنمية كفاءات الموارد البشرية و كفاءاتها طبقا لما تقتضيه التطورات الحاصلة في جميع الميادين.

### **3-10-3- تقييم كفاءات الأفراد:**

إن عملية تقييم كفاءات الأفراد من أهم العمليات في ميدان تنمية كفاءات الأفراد، و الذي يسمح للمشرفين على هذه العملية من التعرف على جوانب الضعف و جوانب القوة لدى الكفاءات الموجودة بالمؤسسة. و التي من خلالها يتم بناء البرنامج التدريبي و التتموي لجوانب النقص، و من بين التقنيات التي تستعمل في هذا الميدان نجد الموافقة الميدانية ، مرجعية الكفاءات ، مقابلة النشاط ، النوعية.

### **3-10-4- تحفيز الأفراد على تنمية كفاءاتهم:**

إذا أرادت إدارة التمييز أن تحقق أفضل النتائج يجب عليها اتخاذ مجموعة من التدابير و الإجراءات و كذلك التخطيط لجهودها من أجل تنمية الرغبة لدى الأفراد العاملين و التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

وذلك عن طريق إشباع و استيعاب نوعية الاحتياجات لدى الأفراد العاملين بحيث نجد المكافآت و التعويضات و الأجور المرتفعة و الجيدة، و كذلك منح و العلاوات و الترقية تمثل لدى إدارة التمييز مهمة ضمن سياسات التخطيط الإستراتيجي لتنمية كفاءات الأفراد و التي تتبعها أي مؤسسة مهام كان نشاطها ، نوعها ، و ذلك المؤسسات للأفراد. و بعضها الآخر يتعلق باستمرار و تنمية المؤسسات

فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات فهي المحفز الأهم لتحسين أدائهم.

و هذا يعني أن الأفراد إذا كانت هناك محفزات موجودة مثلا الترقية و التي لا يتمكن الفرد العامل منها إلا إذا كانت لديه كفاءات معينة لشغل منصب أعلى مثلا و هذا ما يحفز على تنمية قدراته و تط وير مهاراته و بالتالي ينمي كفاءاته عن طريق العمل أكثر و محاولة التعلم و التكوين و بالتالي تكون له دافع أساسي لتنمية كفاءاته.

و باعتبار أن هذه الترقية ستمنحه أجرا أعلى ومنح و علاوات و مكافآت وتعويضات أفضل من المنصب الأدنى و هكذا فإن التحفيز عنصر جد فعال في المؤسسات مهما كان نوعها و شاطها.

### **3-11- طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد :**

و يقصد بعملية التحليل هو الوصول إلى المشكلات و العوائق المرتبطة بالأداء و سوك الفرد. عن طريق تحديد احتياجات تنمية الكفاءات بغية تحقيق أهداف المؤسسة .

كما أنه لا يمكن أن تعتمد على عملية التدريب و التكوين وحدها في تنمية الكفاءات بل هناك نشاطات أخرى كالقيادة الإدارية المتميزة ، التخطيط الإستراتيجي العمالية في عملية اتخاذ القرار ، وكذلك عملية تقييم الأداء و التي تقوم المعايير الموضوعية و العملية في تقدير أداء الأفراد و هذه النشاطات تتكامل و تترايط فيما بينها لتحقيق أهداف الفرد عن طريق تلبية احتياجاته و تنمية كفاءاته و تحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول.

إن الفرد إذا أراد تنمية كفاءاته يجب علينا تحديد احتياجاته التدريبية و التي هي عبارة مجموع المتغيرات المطلوب إيجادها في الفرد أو في فريق العمل ، في المعلومات أو المعارف أو المهارات أو معدلات السلوك أو الأداء أو الاتجاهات بهدف جعل الفرد أو مجموعة العمال قادرين لشغل الوظائف أو القيام بالمهام المكلفين بها لتحقيق أهداف محددة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية بيروت لبنان 1992- ص 214، 213 .

و يمكن أن تحدد طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد في ثلاث أنواع هي  
: طريقة تحليل الكفاءات ، طريقة تحليل المردودية ، و طريقة التحليل العام.

### 3-11-1 - طريقة تحليل الكفاءات:

إن هذا الأسلوب يتم من خلاله تحديد الأدوات المستعملة و الاحتياجات في  
هذه الطريقة و التي تحتوي على جميع الوثائق التي تفسر الكفاءات المطلوبة  
لكل وظيفة .بالإضافة إلى تلك الكفاءات الخاصة الموجودة عند كل فرد . وهذا ما يطلق  
البعض اسم دورية الكفاءات ، و لإنشاء هذه الأخيرة -دورية الكفاءات- يتم  
الاستعانة ببعض الأساليب منها:

- التقارير الناتجة عن طريق الحوار مع الجماعات.
- الاستثمار المملوءة من قبل الأفراد العاملين (عمال التنفيذ) ، الرؤساء، المشرفين  
الإداريين.....الخ .
- الملاحظة الميدانية و بكل أنواعها.
- عمل تقارير الخبراء و الذي يتم أو يكون عن طريق مشاركتهم في المسائل  
الخاصة.

إن الهدف الأساسي من الاستعانة بدورية الكفاءات هو العمل على تنمية  
كفاءات المورد البشري و الذي يتم من خلال تحديد احتياجات هذا الأخير، بعد ما  
يتم تلبية الاحتياجات عن طريق التدريب. كما نجد أن دورية الكفاءات تحتوي كذلك  
على احتياجات المهام وكيفية انجازها و تراجع هذه الدورية بصفة دورية إذا دعت  
الحاجة لذلك.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> ولقد صنف بعض الباحثين الاحتياجات التدريبية في هذا المجال إلى ثلاث أصناف  
حسب مدة البرنامج وهي :

• **احتياجات تدريبية قصيرة الأجل :** و هي الاحتياجات التي لا تتطلب برنامج

تدريبي طويل ومكثف ، وإنما تحتاج على برنامج تدريبي قصير المدة و ذلك راجع

<sup>1</sup> Pierre massot , Daniel feidthammel , **pilotage des compétences et de la formation , des methodes et des outils inédits** : édition AFNOR Paris, France 2001 , p 29

<sup>2</sup> Shimon L dolan, **la gestion des ressources humaines ( tendance) enjeux pratique actuelles** 3<sup>eme</sup> édition village mondiales, Canada,2002 p 317

إلى بساطة المعلومات و المهارات الجديدة، كالتدريب على استعمال المعلوماتية أو ما شابه ذلك عن البرامج التدريبية قصيرة الأجل.

### • احتياجات تدريبية متكررة:

و نجد هذا الصنف عند العمال الجدد الذين تم توظيفهم حديثا و الذين يفتقدون للمعلومات عن الوظيفة أو كيفية العمل ، و عن القوانين و النظام الداخلي لمؤسسة ، وكذلك ثقافة المؤسسة عند الموظفين الجدد من الموظف البسيط إلى رؤساء الوظائف و المدراء بحيث نجد أن هذه العملية تتم بطريقة متكررة لكي يتم تعليم و تعود الأفراد الجدد عليها.

### • احتياجات تدريبية طويلة الأجل :

وهذه الاحتياجات التدريبية تتطلب برنامج تدريبي يكون طويل المدة لأن هذه الاحتياجات لا يمكن انجازها أو تلبية في مدة زمنية قصيرة . كقيام المؤسسة مثلا ببناء نموذج الإدارة دون عيوب أو نموذج الجودة الشاملة أو نموذج التميز الإداري أو غيره من النماذج الأخرى.

### 3-11-2- طريقة تحليل المر دودية<sup>1</sup>

تهدف هذه الطريقة إلى التعرف على النقائص التي قد تحدث في أداء الأفراد و بالتالي تؤثر على مردوبيته و هذه النقائص هي تحدث داخل المؤسسة على نوعين ، فالأول تتعلق بكفاءة الأفراد و التي يمكن سدها عن طريق البرامج التدريبية لتنمية كفاءات الأفراد ، و الثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال و خاصة العوامل الداخلية و التي تؤثر على الأفراد العاملين و التي نذكر منها :

- ❖ عدم وجود كفاءات فكرية و قدرات و مهارات بدنية تمكن الفرد من القيام بالعمل على أكمل وجه.
- ❖ عدم اهتمام الإدارة بتنمية كفاءات الأفراد العاملين. مما يؤدي إلى نقص في الداء و تردي المردودية.
- ❖ عدم توفر الآلات و المعدات و الأدوات اللازمة للقيام بالعمل.

وهذه النقائص لا يمكن معالجتها بالتدريب فقط و إنما يتم معالجتها عن طريق دراسة معمقة و جادة من أجل التعرف على الأسباب و محاولة تصحيح

<sup>1</sup>Shimon L dolan OPCIT ,p 317

الأخطاء و إبداء الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد و احتياجهم وذلك راجع لما يستطيع الفرد الكفاء أن يحققه من نتائج و مردودية عالية كما ونوعا.

### 3-11-3- طريقة التحليل العام: <sup>1</sup>

تعتمد هذه الطريقة على تحليل و جهات نظر كل من الفرد و المؤسسة

والمهام و هي كالآتي:

#### أولا من وجهة نظر المؤسسة:

تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي الفعال و كذا مخططات التنمية وما تعلق بالأهداف المسطرة في ظل الظروف المتحكمة في تحديد و صياغة قراراتها - المؤسسة- و التي لا تتم إلا عن طريق:

❖ تحديد الأهداف: \_\_\_\_\_ و هذا يعني أن المؤسسة يجب عليها أن تحدد أهدافها

الخاصة بدقة لكن مع مراعاة الوضع الاقتصادي و الاجتماعي المحيط بها.

❖ تحديد كفاءات الأفراد المطلوبة: \_\_\_\_\_ وهو أنه يجب على المؤسسة أن تحدد

احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءات المطلوبة و التي تتماشى و متطلبات الوظائف بالمؤسسة.

❖ تحديد معايير الفعالية و المناخ السائد: \_\_\_\_\_ على المؤسسة أن تحدد معايير

لقياس فعالية المؤسسة من جمع معلومات كافية حول فعالية الأفراد و فرق العمل و من بين هذه المعايير نجد :

• تكلفة اليد العاملة و الإنتاج.

• نسبة التغيب.

• جودة الإنتاج.

• نسبة وقوع الحوادث.

و من خلال هذه المعايير تقوم المؤسسة باستعمالها و مقارنتها بأداء الأفراد في

العمل من خلال قياس الفعالية و المردودية . و من خلال هذه المقارنة يتم تحديد

<sup>1</sup> أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية . الأغواط أطروحة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 ص 61.

النقائص و التي يتم معالجتها عن طريق البرامج التي تعد و تبرمج من قبل إدارة المؤسسة وفق ما تقضيه هذه النقائص.

### ثانيا وجهة نظر المناصب و الوظائف:

يتم في هذه العملية المقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الذين يشغلون مختلف الوظائف داخل المؤسسة و بين الأداء المنتظر منهم ، و هذا نقصد به الأداء الناتج عن توظيف الوظائف و لملاحظة الفرق من خلال هذه المقارنة يتم استعمال طرق عدة منها:<sup>1</sup>

- ❖ تقارير رؤساء و القادة.
- ❖ تحليل و توصيف المناصب.
- ❖ إعداد إحصائيات عن أداء الخبراء المختصين.
- ❖ إعداد تقارير الخبراء المختصين.
- ❖ القيام باستثمارات خارجية من قبل مكاتب متخصصة.

### ثالثا وجهة نظر الأفراد :

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد وفق طريقتين:<sup>2</sup>

أ يتم تقسيم الأفراد من حيث المردودية الحالية و مقارنتها بمستوى المردودية المراد تحقيقها، و في حالة وجود الفرق فإنه يتم معالجته على شكل احتياجات تدريبية كما أن عملية التقسيم التي تعتمد على الملاحظة الميدانية من قبل الرؤساء و القادة، تعتبر من أحسن أدوات التقييم من حيث المصدقية و الصحة.

ب يتم هذا التقسيم عن طريق جمع المعلومات التي يمدها عن الفرد في شكل ملف عن وظيفته و فيه يتم تحديد احتياجاته الخاصة الحالية و المستقبلية مع أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي.

و تتجسد أهمية هذه الطريقة في دور الفرد في اتخاذ القرار أي المشاركة الفعلية و الفعالة في

عملية اتخاذ القرار و كذلك تفعيل دور الإدارة بالمشاركة. وحسب كل من ماسلو (Maslon) و أرسبارع

(Eresberg) فإن احتياجات التدريبية توضح حسب الجدول التالي :

<sup>1</sup> Marie Thereses , bernad turgeon ,supervision et gestion des ressources humaines.édition chenelier, montreal.canada 1992,p 379.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 62.

جدول رقم (01) يوضح الاحتياجات التدريبية الفردية

الاحتياجات النفسية	الاحتياجات المادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياجات المعرفة</li> <li>• . reconnaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياجات الفسيولوجيا(الفيزيائية)</li> <li>• .physique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياجات الانجاز</li> <li>• .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياجات الاقتصادية</li> <li>• . économique</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتياجات النمو .croissance</li> <li>• الاحتياجات الأمن sécurité</li> <li>• الراحة ، الشعور بالأمن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاجتماعيات sociaux</li> <li>• .</li> <li>• الاحتياجات الأمن ( المنزل ،</li> <li>• المأوي ، الأمان.....)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• . réalisation</li> </ul>	

**Source :** claude delliere et autres, **les equipes intelligentes** 2<sup>eme</sup> tirage :  
édition d'organisation ,2000 ,p 251

من خلال ما تم تناوله حول طرق تحليل عملية تنمية كفاءات الأفراد، يتضح أن أساليب الثلاث و الخاصة بمرحلة التحليل لتقييم الاحتياجات التدريبية ، و التي تعتبر من أهم أدوات التنمية كلها و التي تعمل على كشف النقص في الكفاءات ثم تحليله و بعدها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية و تسطير أهدافها.

و لكن ما هو ملاحظ أن أغلب المؤسسات في عملية التقييم تطبق طريقة التحليل العام، و ذلك نظرا لأخذها .بعين الاعتبار جميع العناصر الداخلية الفعالة في المؤسسة في حد ذاتها كالإدارة ، الوظائف ، المناصب ، والعمال لمختلف وظائفهم و مستوياتهم).

## خلاصة

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل و المتعلقة بتنمية كفاءات الأفراد يتضح لنا جيدا أن عملية تنمية كفاءات الأفراد، هي عملية جوهرية و جد مهمة فيجب عل كل مؤسسة أن لا تغفل عليها ، بحيث أنه عن طريق هذه الكفاءات يتم تحسين أداء المؤسسات و تحقيق أهدافها.

لأن الكفاءة تمثل استعداد الفرد و قدرته على أداء نشاط أو وظيفة ما و في ميدان ما .

أم ا تنمية كفاءات الأفراد فهي من عمل إدارة التميز الذي يهدف إلى اكتشاف أو إتباع أفضل الطرق الحديثة في تطوير مهارات الأفراد و تنمية قدراتهم بغية تحسين أدائهم و توجيه سلوكياتهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي و مواكبة التغيرات والتطورات التنظيمية و التقنية التي تحصل بالمؤسسة.

و لكي تحقق المؤسسة نتائج أفضل و بالتالي تصل إلى أهدافها يجب عليها أن تهتم بعملية تنمية كفاءات الأفراد و تبنيتها وفق مبادئ أساسية و معايير علمية وعملية دقيقة ، دائمة و مستمرة و مساندة في آن واحد للاحتياجات الفعلية للمؤسسة و تطبق عمليات التنمية وفق تخطيط استراتيجي علمي يعمل على نجاح هذه العملية و الذي يأخذ بعين الاعتبار معارف و مهارات و قدرات الأفراد العاملين ، و ذلك حتى تستطيع المؤسسة تحقيق الهدف الأساسي و الأسمى الذي تسعى إليه.

و من هنا نلاحظ أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تؤدي إلى زيادة الفعلية للأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي، بالإضافة إلى رفع مردودية المؤسسة من حيث الجودة و التميز و اكتساب الفرد في نهاية الأمر للكفاءة المهنية الوظيفية -أي تنمية كفاءاته العلمية و العملية - و هذه التنمية بطبيعة لا تكون إلا عن طريق

أساليب إدارة التميز الحديثة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الرابع و الذي جاء عنوان إدارة التميز و دورها في تنمية كفاءات الأفراد.



**الفصل الرابع:**  
**إدارة التميز ودورها في تنمية كفاءات الأفراد**

## الفصل الرابع

### إدارة التميز ودورها في تنمية كفاءات الأفراد

#### تمهيد:

لقد ظهرت إدارة التميز نتيجة لتطور إدارة الموارد البشرية والتي بدورها تطورت نتيجة الثورة الصناعية ونمو المؤسسات والتنظيمات وهذا راجع لأهمية الفرد ودوره الفعال والأساسي في مجال العمل وكذلك قدرته ومهارته في إدارة الموارد الأخرى، لذا ظهرت إدارة التميز والتي تعطي أهمية كبرى للمورد البشري وذلك بالاعتماد على أساليبها الحديثة في تنمية كفاءاته و إدارته، وهذا كله من أجل تحقيق أهداف الفرد و أهداف المؤسسة في آن واحد.

وباعتبار أن الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومعارف تمكنه من إدارة الموارد الأخرى. وجب على إدارة التميز تطوير وتنمية هذه القدرات والمهارات وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، و إدارة التميز هي إحدى الإدارات التي تعمل بجد على تنمية كفاءات الأفراد بالمؤسسة .

لذا ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى تنمية كفاءات الأفراد من خلال أربعة وظائف لإدارة التميز

وهي:

- وظيفة القيادة و دورها في تنمية كفاءات الأفراد .
- و وظيفة التخطيط الاستراتيجي و دورها في تنمية كفاءات الأفراد .
- ووظيفة المشاركة في عملية اتخاذ القرار و دورها في تنمية كفاءات الأفراد .
- ووظيفة تقييم الأداء و دورها في تنمية كفاءات الأفراد .

4 † دور قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين في تحقيق الأداء المتميز.

#### 4-1-1-1- ماهية القيادة:

#### 4-1-1-1- مفهوم القيادة:

إن القيادة هي أعلى رتبة في السلطة، كما أنها عملية منظمة تهدف إلى التأثير على سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف محددة، والقائد هو ذلك الشخص الذي يتميز بصفات معينة لا تتوفر في الأفراد الآخرين والتي تمكنه من التأثير على الآخرين بطرق قيادية و أساليب قائمة على سمات وممارسات إيجابية تشكل حدياً لهم لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة. وانطلاقاً من هذا يمكننا أن نقدم عدة تعاريف أعطيت للقيادة والمتمثلة في:

كما تعرف القيادة على أنها «قدرة شخص ما (القائد) في التأثير على الآخرين (الأتباع) و إثارة اهتمامهم، وتحفيزهم، وإطلاق طاقاتهم من خلال التفاعل معهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة»<sup>1</sup>. وهذا التعريف يبين أن القيادة هي قدرة الشخص القائد على التأثير على الآخرين إيجاباً من خلال التفاعل معهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرغوبة.

كما أن القيادة هي عبارة عن مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم. وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسومات أو اختراعاته أو ابتكاراته. ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهبية. وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال شخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب و يطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجها لوجه»<sup>2</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن هناك نوعين من القيادة وهي القيادة المباشرة والتي تكون مباشرة بين الرئيس و المرؤوس وهي تكون وجها لوجه دون أي حاجز أو مانع أو وسيط، كمخاطبة الرئيس القائد للأشخاص و إعطائهم الأوامر، أما النوع الثاني من القيادة فهي القيادة غير المباشرة كأن يقرأ شخص ما مؤلفات كاتب ما فيتأثر به ويبني أفكاره وتوجهاته أو رسومات فنان أو سلوكيات شخص ما فيقلده.

<sup>1</sup>. عادل فتحي عبد الله، فن القيادة *The Arts of Leadership*، السلسلة الذهبية في التنمية البشرية ، الدار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2015، ص06.

<sup>2</sup>. بشير العلاق، الإدارة الحديثة مفاهيم ونظريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2012، ص281.

كما يمكن أن تعرف القيادة بأنها «عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاث عناصر، أولها تتطلب وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد، وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه»<sup>1</sup>.

ويعرفها فيدلر «بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراق على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك. ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينها يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معًا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة»<sup>2</sup>.

كما يعرفها قودنر بأنها «القيادة هي دور يقوم به فرد كعنصر في الجماعة، وله فيها مركز اجتماعي تعترف به الجماعة»<sup>3</sup>.

كما يعرفها ستوجديل Stogdill بأنها «النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه»<sup>4</sup>.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه.

ويعرفها وايت على أنها «القيادة هي قدرة التأثير على الأفراد لتنفيذ قرارات أشخاص آخرين، كما يعرفها فريد راغب النجار «هي المقدرة بنوعية الأداء الفعال للقيادة على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية و توجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل»<sup>5</sup>.

ويعرفها ناصر قاسمي على أنها «ذلك المنصب الموجود في أعلى السلم التنظيمي، والذي يتم تشغيله إما عن طريق التعيين من طرف الوصاية أو عن طريق الترقية بحيث يمكن من خلاله ممارسة صلاحيات التأثير في سلوك المرؤوسين من خلال سلطة القرار التي يمنحها له التنظيم الرسمي، والتي تمنحه إمكانية إصدار العقوبات والجزاءات و التوجيه و التنسيق من أجل التعاون، أو هي مجموعة من

<sup>1</sup> . هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، ط 1، 2009، ص20-21.

<sup>2</sup> أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط 1، 2007، ص25.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2008، ص226.

<sup>4</sup> محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، ط 1، 2003، ص95.

<sup>5</sup> أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره ، ص31.

الأدوار العقلانية يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادة تتميز بالقدرة و المهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على إنجاز مهامهم بناءً على أوامر و توجيهات القيادة في الوقت المحدد و المكان المحدد»<sup>1</sup>.

من خلال عرضنا لمجمل التعاريف السابقة حول مفهوم القيادة يتضح لنا أن مفهوم القيادة يعني قدرة الفرد القائد على توجيه الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف معينة مما يدل على أنها عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه سواء كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون فيها هو المؤثر وفق سيمات نفسية وشخصية وفيزيائية تتوفر فيه، ويتم من خلالها تنفيذ الأوامر والتوجيهات لتحقيق الأهداف العامة أو تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً.

#### **4-1-2- أهمية القيادة:**

تبرز أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي تجب تحقيقها ووضع خطط لها واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- العمل على تماسك الجماعات و أعضائها وتكثف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السلبية بينهم ولكنهم أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- مساعدة الأفراد على الانسجام والتفاعل كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها و إزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص103.

<sup>2</sup> زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان، الأردن، ط1، 2008، ص25.

أما في المجال الإداري فتظهر أهمية القيادة في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- أن القيادة عبارة عن حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعم القيادة الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسيطر القيادة على مشكلات العمل و تقوم بحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تعمل القيادة على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة وتوظيفها لصالحها.
- تسهل القيادة للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### **4-1-3- خصائص القيادة وصفات القائد:**

#### **4-1-3-1- خصائص القيادة:** للقيادة عدة خصائص تتميز بها نوردتها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.
  2. عناصر القيادة متعددة الأدوار.
  3. ضرورة وجود التعاون لأنه خاصية هامة بالنسبة للقيادات.
  4. توحّد القيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.
- بالنظر إلى هذه النقاط يمكننا أن نلاحظ في النقطة الأولى أن القيادة تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف المؤسسات والتنظيمات أما النقطة الثانية فتشير إلى أهمية سلوك القائد وتحدد أدواره، ومعرفة القائد لرد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية، أما النقطة الثالثة فتوضح لنا بأن القيادة هي عملية تنظيمية توجد داخل مؤسسات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة، و أما فيما يخص النقطة الرابعة فهي تشير إلى أن القيادة هي عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها.

<sup>1</sup>. بشير العلق ، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2012، ص85.

#### **4-1-3-2- صفات القائد:** لكي يكون الشخص قائداً يجب أن تتوفر فيه عدة صفات:

- أن يكون القائد له القدرة على الإبداع وحسن التصرف.
  - أن يكون القائد لديه معلومات كثيرة وله المعرفة والاستعداد الشخصي لديه وهذا ما يسمى بالمهارات القيادية.
  - أن تكون لديه مهارات فنية والتي تتمثل في القدرة على استعمال الأدوات والوسائل و الأساليب التي لديه.
  - أن تكون له مهارات إنسانية: والتي تركز على قدرة الشخص على العمل بفعالية ومرونة مع الأفراد فهم التفاعل مع الأفراد والتركيز على مهارات القيادة وتحفيز الموظفين بالاتصال معهم دائماً.
  - أن القائد له مهارات إدارية و إدراكية: وتتضمن قدرة المدير على إدراك القضايا الصعبة والمعقدة بالإضافة إلى قدرته في التعامل مع المواقف بما يحققه هدفه.
  - العمل الجاد بإتقان و التزام: فالقائد الناجح هو من يقوم بإنجاز أعماله، و إعطاء العمل حقه.
  - أن يكون القائد قادراً على تحديد الأهداف: فامتلاك هذه الصفة هي أمر ضروريا ومهما لاتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.
  - مساعدة الآخرين على التطور: فالقائد الناجح يسعى دائماً لتطوير غيره وليس فقط ذاته.
- وهناك من يضيف صفات القيم للقائد بحيث يسمى القائد بالقيم أو القائد الأخلاقي. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي<sup>1</sup>:

- 1) الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل و الأساليب.
- 2) امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراداه.
- 3) امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتميز ببعدين أساسيين هما:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، عمان ، الأردن، ط1، 2011، ص 337،338.

فالأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف. فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف.

أما البعد الثاني فيتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة هي قيمة أخلاقية تمثل العلاقة بين المنافسين.

4) وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو صحيح وما هو خطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

5) العلاقات الأخلاقية المتميزة: تكون للقائد علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمؤسسة.

**4-3-3-1-3- مبادئ القيادة:** يمكن أن نشير إلى بعض المبادئ التي تتجسد في القيادة والمتمثلة

في<sup>1</sup>:

أ/ التحدي الدائم في العمل بمعنى الرغبة المستمرة بأن يكون القائد رائداً و أولاً في كل شيء. وكذلك مشجعا للإبداع وداعماً للعاملين القادرين على تقديم وتوليد أفكار جديدة.

ب/ إظهار الحماس في كل المواقف التي تتطلب ذلك، بحيث يكون هذا الحماس ملهماً للآخرين لتقاسم رؤية مشتركة حول العمل والانجاز.

ج/ مساعدة الآخرين في العمل والانجاز بحيث يكون له دوراً رئيسياً في فريق العمل وداعماً لجهود الآخرين وقابليتهم في أن تستغل لأقصى ما يمكن.

د/ يكون القائد قدوة ومثالاً حسناً لمرؤوسيه والعاملين معه بحيث يكون طابع الاستمرار هو السمة الرئيسية لهذا المثال وليس حالة عرضية تصطنع في مواقف معينة وتزول في مواقف أخرى.

هـ/ الإشادة والاحتفاء بالإنجازات من بعث الحماس والاندفاع في مكان العمل وتحريك العواطف والعقول نحو إنجاز وتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال Management and Business، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص457.

#### **4-1-4- أساليب القيادة:**

- ترتكز القيادة على مجموعة من المبادئ والأساليب والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- مساعدة الإدارة العليا في التأكد من الآراء في جميع أجزاء المنظمة، ويتم تنفيذ التعليمات وفقا للخطط والسياسات الموضوعة، والتأكد من أن وسائل القيادة موحدة في كل إدارات المؤسسة مما يساعد القائد على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
  - اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ في الوقت المناسب مما يساعد القائد على تصحيحها قبل فوات الأوان. وبالتالي تجنب المخاطر التي قد تتجم عنها.
  - تقليل التكلفة والمصاريف التي قد تنتج عن عدم استغلال الموارد استغلالا عقلانيا.
  - تدريب سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير التي ترضيها المؤسسة، مما يساعد العامل على التحكم في تصرفاته أثناء تأدية العمل.
  - تزويد العمال من طرف القيادة بالمعرفة العلمية والعملية ذات العلاقة بأدائهم واكتسابهم المزيد من المهارات لتطوير الأداء وانجازه على الوجه الصحيح. وهنا يبرز دور الفرد كقائد ومدرب أثناء العمل.
  - المساعدة في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف القدرات على نطاق واسع.

#### **4-1-5- أنماط القيادة (أنواع القيادة):**

تعددت أنواع القيادة حسب الدراسات و الأبحاث التي أجريت من قبل الباحثين ووفق توجهاتهم غير أنه يمكن أن نذكر أهم الأنماط التي اتفق عليها معظم الباحثين والمتمثلة في:

#### **4-1-5-1- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية أو التسلطية)**

يتميز القائد المتحكم والمتسلط، بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر تعليماته و أوامره التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذ مرؤوسيه لها، لذلك نجد أن القائد الدكتاتوري لا يفوض سلطاته، بل دائما يسعى لتوسيع نطاق سلطته وصلاحياته ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلى بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للطبع، الأردن، ط1، 2004، ص71.

كما أن القيادة الأوتوقراطية تعرف على أنها تلك القيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والخوف والإجبار. واستعمال العنف والتهديد بالعقوبة في حالة التردد أو التقاعس عن تنفيذ الأوامر والتعليمات، وهذا النوع من القيادة معرض دائما للخطر لأنه مبني على الفردية\_أي الرأي ومنع الرأي الآخر\_ التي لا تنتج الرأي السديد وتؤدي إلى اتخاذ القرار غير الصائب، لأن الاستبداد والانفراد بالرأي الواحد لا يحقق الغايات والأهداف المنشودة، وهذا النمط أيضا مبني على الشك وعدم الثقة. كما يرى الكثير من الباحثين أن هذا النوع لم يعد يتلاءم مع الإدارة المعاصرة والحديثة، كما يضيف الباحثين أن هذا النوع يمكن تقسيمه إلى الأنواع التالية<sup>1</sup>:

### 1. الأوتوقراطي المتشدد (الدكتاتوري-الاستبدادي):

وهو الذي يستخدم التهديد والوحيد والتخويف والعنف ضدّ مرؤوسيه إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة استعمال العنف.

### 2. الأوتوقراطي الإيجابي (الخير):

وهنا القائد يحاول أن يستخدم المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

### 3. الأوتوقراطي المراوغ (المناور):

وهنا نجد في هذا النوع يستخدم القائد أسلوب الخداع والمناورة بإشعار المرؤوسين أنهم جزء مهم في صناعة واتخاذ القرار ولكنه في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو دون سواه.

من خلال ما سبق نستخلص أن كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. ولقد بينت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدّة و إنما يتفاوتون في ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 64-65.

<sup>2</sup> بشير العلق، مرجع سابق، ص22.

#### 4-1-5-2- القيادة الفوضوية (التسيبية):

وهذا النوع من القيادة يتسم بحرية المرؤوسين الكبيرة في أداء العامل كما يرضيهم واتخاذ القرار وكل ما يقوم به هو إخبار الجماعة بالعمل المطلوب منهم. فالقائد يكون هنا عبارة عن مستشار الأمر الذي يؤدي به \_ القائد\_ إلى فقدان بعضا من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي إلى انتشار الفوضى السلبية. كما أن هذا النوع لا تحكمه القوانين والإجراءات المحددة ويرجع السبب إلى عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل وحلولها. وترك الأمور في المؤسسة تسير دون توجيه أو رقابة لكل قليل ونادر وأقل الأنواع إنتاجا وفعاليا في العمل، كما أن العمال لا يحترمون شخصية القائد ويشعرون بالإحباط والضيق ويلجؤون للاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب تدخل هذا القائد.

كما أن هذا القائد يكتفي بإمداد فريق العمل أو بالأحرى مرؤوسيه بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشاركهم في تحمل أية مسؤولية ولا يقوم بتنظيم مجرى سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، كما أنه يترك الحرية المطلقة وغير المنضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات ولا يحاول التوجيه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك، وتبعاً لهذا الإهمال من القائد و الالتزام تظهر حالات الفوضى والتسيب وبالتالي تبرز عدم الجدية في العمل، وتؤول الجماعة إلى التفكك وعدم الاستقرار. وبغياب دور القائد يتأخر ويتعثر العمل ويتراجع أداء العمال، لأن جماعة العمل هي دائماً في حاجة إلى اهتمام ورعاية القائد، كما تنتشر مشاعر اللامبالاة والعداوة بين أعضاء الجماعة وكذلك نحو القائد، الأمر الذي يؤدي إلى توليد الشعور لدى العمال بامتلاكهم الثروة ووسائل الإنتاج بطرق غير مشروعة ووحشية، وذلك لاستغلالهم فرصة غياب الرقابة وعدم إتباعهم للأصول القانونية في العمل، وهنا تظهر الغوغائية في العمل الإداري بحيث تتميع القيم والتوجيهات ويصبح كل عضو قائداً في مكانه<sup>1</sup>.

كما أن هذا الأسلوب القيادي يتميز بتذبذب السلوك و تنوعه، إذ نجد أن أساليب القيادة تكتسي بمظاهر الهزل والتسيب، بالرغم من تساهل الإدارة في حرية العاملين إلا أن رضا العاملين وولاءهم يكون منخفضاً بالمقارنة مع أنواع القيادة الأخرى، لأن هذا التساهل والتهاون يثبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، وقد يكون التساهل كبيراً إلى حد أن يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات المرؤوسين ويصبح في حكم المستشار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2001، ص54-55.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، درا الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص157.

وقد يكون هذا النوع فعالا إلا في حالة وجود الأفراد الذين حصلوا على تدريب جيد ولديهم خبرة واختصاص في العمل المحدد، وأيضا في حالة تطبيقه في المؤسسات التي تهدف إلى تنمية روح المبادرة عند العاملين وزيادة اعتمادهم على ذاتهم<sup>1</sup>.

كما نلاحظ أن هذه القيادة المتحررة تعطي الاستقلال التام للمرؤوس \_العمال التنفيذيين\_ لممارسة سلطته وتنفيذ مهامه في العمل، وتظهر عدة مظاهر وطرق التي تتميز بها هذه القيادة، وهذه الطرق عديدة منها<sup>2</sup>:

- الميل إلى تفويض السلطة كلما أبدى المرؤوسين كفاءة في استخدامها استخداما فعالا.
- عمومية التعليمات بحيث يكون المرؤوس دائما مجبرا على الاعتماد على نفسه والتفكير في طريقة تنفيذ العمل.
- ممارسة رقابة غير مزعجة على المرؤوس. أي ترك العامل يعمل بحرية دون رقابة صارمة أو متابعة.

#### 4-1-5-3- القيادة الديمقراطية (الشورية):

إذا تطرقنا لمعرفة معنى كلمة ديمقراطية و التي هي:

إن كلمة ديمقراطية هي مؤلفة من شقين ديموس وكراتوس وهي ذات أصل يوناني والتي تعني حكم الشعب.

ومن هنا يتبين لنا أن أسلوب القيادة الديمقراطية يبنى على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وخلق روح التعاون فيما بينهم والسعي لحل مشاكلهم كما أن القائد يعتمد أيضا على عملية إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادة كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

ومن هنا نجد أن القائد لا يحتكر السلطة لوحده، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء ويشاركهم في اتخاذ القرار، هذا لأنه يدرك خطورة ذلك، الأمر الذي يدفعه إلى استشارة الأعضاء وأخذ رأي الآخرين، حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها إيجابيات كثيرة، أقلها الخروج بالرأي الصائب والأحسن وبأقل التكاليف والجهد، إضافة إلى تحميل المرؤوس المسؤولية.

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص214.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، دط، 2002، ص495.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، دط، 2000، ص221.

إن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فعال في إنجاز المهمة ويزيد من التآلف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات<sup>1</sup>.

كما نجد أن هناك من يصنف القيادة إلى نوعين حسب السلطة وهذا ما ذهب إليه محمد حسن الشماخ وخضير كاظم. وهذين النوعين هما<sup>2</sup>:

### النوع الأول: القيادة غير الرسمية

تتجلى القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل المؤهلات الشخصية أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذا لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

إن الاختلاف الكبير بين طبائع الأفراد وتباين قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية واختلاف أدوارهم هو ما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة. ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بين الفرد والقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

### النوع الثاني: القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>، ويلعب جانب الأشراف دوراً مهماً في إدارة أنشطة المؤسسة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين بحيث يقوم الرئيس بإلقاء التعليمات للمرؤوسين ويقومون بتنفيذها وفقاً

<sup>1</sup> وليد عطية ، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية سطيف أنموذجاً، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص34.

<sup>2</sup> خليل حسن الشماخ و خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الميرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص223.

<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ و خضير كاظم، مرجع سابق، ص224.

للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالمتغيرات مثل حجم المؤسسة ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى<sup>1</sup>.

#### **4-1-6- نظريات القيادة:**

لقد تعددت نظريات القيادة التي تحاول أن تفسر تأثير سلوك بعض الأشخاص في الآخرين من خلال شرح هذه النظريات للأسباب التي تجعل مختلفا عن الآخرين وبالتالي يكون قائدا مميزا. كما توضح أيضا الخصائص التي تميزه عن غيره من أفراد الجماعة، فالنظريات القيادية تختلف فيما بينها حيث نجد أن كل واحدة منها \_ من هذه النظريات \_ تحاول بناء نمط قيادي فعال يساهم في نجاح العملية القيادية كما تقوم بتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل ولفترات أطول، كما أن هناك أشخاص ينجحون في إدارة عملية القيادة، ونجد أن هناك من لا يستطيعون إدارة العملية القيادية لأن قدراتهم ومهاراتهم القيادية متدنية وليس لديهم الكفاءة اللازمة لذلك. ومن هنا نرى فاعلية القيادة من وجهة مغايرة. ولقد جاءت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة ومن بين هذه النظريات التي سوف نتطرق إليها بإيجاز نذكر:

#### **4-1-6-1- نظرية الرجل العظيم:**

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة هي عملية وراثية وليست مكتسبة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، بحيث يمتلكون صفات شخصية ومهارات وكفاءات عظيمة تمكنهم من أن يكونوا قادة، ويفترض في القائد أن يكون رجلا عظيما وذلك لأن له تأثير قوي على الجماعة التي يقودها. ولذلك نجد أن هؤلاء الأفراد \_ القادة \_ بإمكانهم إحداث تغييرات جوهرية في حياة المجتمعات لأن هؤلاء القادة ولدوا بمواهب ومؤهلات فذة وغير عادية، كما أن هذه القدرات والمواهب لا تتكرر ولا تظهر في الآخرين إلا بنسب ضئيلة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية تفترض وجود صفات مميزة منفردة يمتاز بها فردا ليصبح قائدا، وهذه الصفات هي مورثة وليست مكتسبة وهذا ما ذهب إليه دعاة هذه النظرية على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة مورثة، وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة، كما توجد فيهم سمات تميزهم عن

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص226.

غيرهم من المرؤوسين، وأن تظهر نتيجة السمات الشخصية، ومواهب عظيمة وخصائص وعقريات غير مألوفة إذ يتمتع بها الإنسان ليصبح قائداً. ويتوقف نجاح هذا القائد في أعماله على سماته الذاتية وقدراته فقط.

ومن أبرز رواد هذه النظرية نجد "كارليلر" والذي أكد على أهمية البطولة في تحديد السمات المتعلقة بالقائد كونه يتمتع بمواهب خاصة تؤدي إلى الإبداع. فضلاً عن إيميرسن سنة 1903، "EMERSON" و تيرمن 1904 TERMON وكالتن وودز 1913 CALTON WOODS و بيلز BELLES وجينينغز 1960 JENNINGS وويكام WIGGAM و بارنارد BERNARD وتيد TEAD<sup>1</sup>.

#### 4-1-6-1-1-نقد النظرية:

من خلال عرضنا لهذه النظرية يتضح لنا أنه بالرغم من للقائد سمات وصفات تميزه عن غيره من الأشخاص وله كفاءات إلا أننا لا يمكننا أن نجزم بأن القائد يكتفي بما يولد به و إنما يجب عليه أن يكتسب معارف عديدة من مجتمعه لتصل تلك المورثات وتعديل وتطور. فإن الاعتقاد يكون خاطئاً إذا اعتبرنا أن القيادة تعود لشخص واحد والذي يكون متجاهلاً لكيفية الوظائف القيادية في مواقف مختلفة. بالإضافة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم، وهذا كله شكل عوامل ضعف هذه النظرية بحيث أنها ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل للظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة أثر كبير فيه<sup>2</sup>.

كما نجد أن أغلب الفقهاء لم يؤيدوا هذه النظرية على اعتبار أن القيادة هي علم وفن وليست بالتالي مقصورة على الرجال العظماء<sup>3</sup>.

كما أننا نجد أن هذه النظرية ترجع القيادة أساساً إلى شخصية القائد، إلا أنها غير مقبولة، وذلك لأن القائد الذي يحقق للجماعة أهدافها في بعض الظروف من الممكن أن يعجز عن ذلك في بعض الظروف الأخرى<sup>4</sup>.

كما أننا نجد أن هذه النظرية بالرغم من وجهتها. إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا

<sup>1</sup> وليد عطية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر، الأردن، ط 1، 2004، ص 29-30.

<sup>3</sup> طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 491.

<sup>4</sup> طارق عبد الحميد البديري، مرجع سابق، ص 56.

في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال عن قيادة جماعات أخرى غير جماعاتهم الأصلية<sup>1</sup>.

ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الرجل العظيم ظهرت على أنقاد هذه النظرية توجه آخر وهو ما سمي بنظريات السمات.

#### **4-1-6-2- نظرية السمات:**

سميت هذه النظرية بنظرية السمات لأنها تبني توجهاتها على أن الفرد القائد يكتسب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة. ولقد أطلق عليها اسم نظرية السمات لأن لها معايير تمييز القادة الناجحين عن القادة غير الناجحين.

ولتفسير القيادة الناجحة والفعالة على عكسها تم استخدام السمات و الخصائص الشخصية لذلك والتي تركز عليها الإدارة كذلك في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل فعال للاختيار. لذا اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف حول أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة والتي يمكن أن نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### **1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد:**

وأن القائد تكون لديه أساليب لكنه من تشجيع العمال و إعطائهم دافعية للرفع من أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### **2- القدرة على الاتصال:**

هي القدرة على نقل وتوصيل الأفكار بكفاءة، وبالتالي في أتباعه وتواصله معهم عن طريق امتلاكه لمهارات اتصالية عالية.

#### **3- القدرة على الإقناع:**

هو أن القائد يجب أن تكون لديه القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين. لأنه يكون القدوة في أداء العمل. كما يتميز بأسلوب الترغيب والترهيب في إعطاء الأوامر.

<sup>1</sup>. ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص96.

<sup>2</sup>. محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 285-286.

#### 4- غرس الثقة في الآخرين:

يتطلع المرؤوسين إلى مساعدة القائد وطلب نصيحته وآرائه ليس فقط في مجال العمل و إنما أيضا فيما يتعلق بمشاركتهم الشخصية، لأنه يجب أن يشعر المرؤوسين بالثقة اتجاه قائدهم وبقدرته على توجيههم في الاتجاه الصحيح، وأن يحس بما يحسون حتى وهم داخل الشركة.

#### 5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين:

إن القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود لدى مرؤوسيه والحدود التي يمكن للمرؤوس الاضطلاع بها من مهام. فالقائد يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم. ويتوقع المزيد والأفضل منهم، فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.

#### 6- القدرة على اتخاذ القرارات:

بعد جمع البيانات والمعلومات حول الجوانب المختلفة عن الموقف، لأن الإداري الناجح يفكر بسرعة حول الإجراء الفعال الذي اتخاذه وتنفيذه.

#### 4-1-2-6-1-نقد النظرية:

على الرغم من الإيجابيات والمواقف والتوجيهات التي جاءت بها هذه النظرية والمتعلقة باتجاه السمات والتي ظهرت نتيجة لاهتمام علماء النفس الاجتماعي بدراسة شخصية القائد وقياس في أوائل القرن العشرين، ومسايرة دراسة القيادة لهذا التيار فأخذت معظم الجهود صورة البحث عن سمات الشخصية التي يفترض أنها تميز القائد.

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ أن هذه النظرية لم تكن ناجحة إلى حد ما وهذا ما يظهر من خلال الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وهذا ما ذهب إليه استوجل "STOGDILL" والذي يرى بأن هناك أمرين يجب الإشارة إليهما في دراسة العلاقة بين سمات الشخصية و القيادة<sup>1</sup>.

1- فشل العديد من الدراسات المتعلقة بشخصيات القادة. وذلك لإيجاد نمطا دائما للسمات التي تميز القائد، وإذا كان هناك سمات للقيادة فما هي إلا سمات الشخصية التي تمكن القادة في موقف مهما كان من أن يسهم إسهامات جوهرية في تحريك جماعته نحو الهدف المشترك، والعمل على تحقيقه بمساعدة أعضاء الجماعة والأتباع.

<sup>1</sup>.علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص228-229.

2- وضوح الدليل الكافي على أن شخصيات الأعضاء تؤثر في أداء الجماعة بصورة متباينة وخاصة جوانب سلوك الجماعة التي ينطبق عليها مفهوم القيادة.

بالإضافة إلى هذين الأمرين من الانتقاد توجد هناك انتقادات أخرى وجهت لهذه النظرية والمتمثلة فيما يلي:

- أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

- أن دراسات هذه النظرية فشلت في أن تجد نمطا منسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

- أن نظرية السمات تبدو غير واقعية ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصار النظرية. أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه واقعا.

- أنه من غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

- أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة...، ذلك لأن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد<sup>1</sup>.

#### 4-1-6-3- النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية بعدما جاءت كل من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات اللتان لم تستطعا تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرتا على بعض الخصائص والمتغيرات والتي تتميز بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها على البيئة التي تؤثر في القيادة. فقد ظهرت النظرية الموقفية محاولة تقادي النقص الذي كان في نظرية السمات، فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة<sup>2</sup>.

تستند هذه النظرية إلى فلسفة وهي أن القادة لا يولدون قادة، ولكن المواقف تحفزهم للعمل، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفعالية وكسب ثقة الآخرين. وبذلك تحول هؤلاء إلى موالين وتابعين له، يفتقدون به ويسترشدون بتوجيهاته، ويفهم

<sup>1</sup>. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، دط، 2002، ص222.

<sup>2</sup>. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص224-226.

من هذه النظرية أن الذي ينجح في أحد المواقف قد لا يوفق في موقف آخر، وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في تكوين القائد وما يمتلكه من قدرات، والتابعين له وما يتوقعونه ممن يقودهم ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه<sup>1</sup>.

إن النظرية الموقفية بهذا تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالصفات والسمات الشخصية فقط للفرد، وإنما تربط بالموقف الإداري على أساس أن عوامل المواقف والمتغيرات المرتبطة به تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه، كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم من تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون وتأكيدا على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب<sup>2</sup>.

يمكننا أن نلخص هذا الموقف في النقاط التالية:

- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول الرجل المناسب للمواقف المناسبة ويستبدلونه بالمبدأ القائل "الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب"، ذلك لأن الموقف يشتمل دائما على مجموعة من الاحتمالات التي قد يستلزم عدة قيادات تتناوله وتديره ويصبح الأصل هنا في القيادة وليس الأصل في الصفات التي ينبغي أن تزود بها القيادة.
- من الممكن أن يكون كل فرد في المجتمع وفي موقع عمله صالحا للقيادة إذا ما أتيحت له فرصة الموقف الذي يمارسه بالإضافة إلى توفر قدرات خاصة تمكنه من الممارسة.
- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه أيضا على أهمية التدريب على القيادة وقد أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة.

#### **4-1-6-3-1- نقد النظرية:**

بالرغم من المحاولات الجديدة وبعض الإيجابيات التي جاءت بها هذه النظرية، إلا أنها هي أيضا لم تسلم من الانتقادات التي وجهت لها نتيجة للنقائص التي تعثر بها. ومن بين هذه الانتقادات التي وجهت لها، أنه لا يوجد اتفاق تام بين القائمين عليها حول عناصر الموقف، والتي يمكن على إثرها تحديد ما إذا

<sup>1</sup>. ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup>. على أحمد عبد الرحمن عباصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص86-87.

كان الموقف ملائماً أو غير ملائم. إن هذا الاختلاف بين القائمين بهذه الدراسات حول أنماط السلوك القيادي قد يكون مقبولاً، لأن هذه الأنماط هي مجرد افتراضات، وذلك لأن النمط القيادي هو أساس سلوك القائد الذي يظهر في مواقف معينة وهذا يترتب عليه تنوع الأنماط القيادية للقائد وكذلك تنوع المواقف التي يتعرض لها.

كما أننا نجد القائمين بالدراسات في إطار هذه النظرية لم يوضحوا الأبعاد التي من خلالها يتم افتراض أنماط قيادية معينة.

ونتيجة لهذه الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ظهر اتجاه آخر يرى وجوب الجمع والتوفيق بين المداخل السابقة على أساس أن القيادة ليست سمة أو سمات يمتلكها فرد وليست نتيجة لموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وأن النجاح في القيادة يتحقق إذا تم التفاعل بين العناصر الثلاثة.

#### 4-1-6-4- النظرية التفاعلية:

إن خاصيتي التكامل والتفاعل

تتميز هذه النظرية بخاصيتي التفاعل و التكامل والتي ترتكز عليهما هذه النظرية في عملية بناء القيادة. إذ نجد أن هذا الاتجاه يربط الاتجاه الأول السمات الشخصية بالاتجاه الثاني والاتجاه الموقفي. بتفاعل ديناميكي \_حركي\_ وعن طريق هذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات، وتتفاعل عوامل ثلاثة في تكوين القيادة وهي<sup>1</sup>:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن تتوفر فيها من عناصر.

- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

إن هذه النظرية لا تعتمد على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكنها تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة. فهذه النظرية أيضاً تركز على ما ينجزه القائد وليس على سماته وصفاته، فالسمات التي يمتلكها القائد كالذكاء وسرعة البداهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات عن طريق العمل. لأن

<sup>1</sup>. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 77-78.

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها والعمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات<sup>1</sup>. إذا أراد القائد أن يحقق التفاعل بشكل صحيح يجب عليه أن يدرك نفسه أولاً، ثم يدرك الآخرين، كما يجب على الآخرين أن يدركوا ويعرفوا أهمية القائد جيداً وإدراك قدراته ومهاراته و مهاراته أيضاً، إذا فالإدراك يجب أن يكون مشترك بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف، والقائد يظل قائداً مادام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والجماعة وكذا حاجات المؤسسة، كما ترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد والآخرين اتجاه الموقف بما يحقق أهداف المؤسسة ويشبع حاجات أعضائها.

فهي محاولة للتوفيق والجمع بين النظريتين وهي لا تنكر خصائص لقائد، كما أنها لا ترفض واقع الموقف بل تضيف إليهما التفاعل الاجتماعي الذي يجعل القائد المناسب يظهر في الموقف المناسب مع الجماعة لتحقيق أهدافها، وتقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد، وصفات خاصة للقيادة في كل موقف من المواقف وهي أقرب النظريات الصحيحة، حيث أثبتت الدراسات بأن التبعية الناجحة والقيادة الناجحة هما أمران مرتبطان يكمل كل منهما الآخر<sup>2</sup>.

إن هذه النظرية ترى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تبرز في تكوين الجماعة، بحيث نجد عضو من أعضاء التنظيم يحتل مركزاً نسبياً داخل التنظيم أو المؤسسة يعتمد عليه في علاقته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين، والدور النسبي الذي يلعبه كل فرد داخل الجماعة وتبعاً لمركزه، فهو محدد عن طريق الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي تميز بين فرد وآخر. فالقيادة إذن هي وظيفة الشخصية والمواقف الاجتماعية، علماً بأن هذين البعدين لا ينفصلان، بل هما في تفاعل مستمر.

#### **4-1-6-4-1- نقد النظرية:**

من خلال ما تم عرضه عن مفهوم النظرية التفاعلية وتوجهات أنصارها في تفسير وتقديم ظاهرة القيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، كما أنها تربط نجاح الفرد في عملية القيادة ترجعها إلى قدرات ومهارات القائد ومدى تفاعله مع الجماعة، وهذا يعني بطريقة غير مباشرة أن هذه النظرية حددت خصائص القيادة في ثلاث أبعاد هي: القائد، الموقف، المرؤوسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للطبع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص214.

<sup>2</sup>. طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص59.

<sup>3</sup>. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص381.

#### 4-1-6-5- نظرية القيادة الوظيفية:

إن هذه النظرية الوظيفية تركز على عدة نقاط والتي نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تركز على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة.
- تعتمد على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد.
- يهتم أصحاب النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية.
- تركز هذه النظرية وتشمل الوظائف القيادية، التوجيه، اتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق.
- تتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية حول مهاراته وقدراته باعتباره القدوة والنموذج الذي يجب الاقتداء به.

إن هذا الاتجاه يركز على الافتراض القائل بتداخل وتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة عن بعضها

البعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي داخل المؤسسة والتي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات، وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية، والتي لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما يبين أن أجزاءها هي جزء من نمط الاتصال المتبادل، والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات هي:

- مجموعة من الأجزاء تقوم بينها العلاقة الاعتماد المتبادل.

- حاجات النسق.

- سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية أن القيادة تقوم على وظائف و أدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى.

<sup>1</sup>. محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، دط، 2000، ص30.

#### 4-1-6-5-1-1- نقد النظرية:

بالرغم من الإيجابيات التي حققتها هذه النظرية، إلا أنها تبقى \_النظرية الوظيفية\_ عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة، فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفا، و أقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها، وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية<sup>1</sup>.

#### 4-1-7- دور قيادة إدارة التميز في التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز:

تشكل القيادة جوهر النجاح وسره في كل منظمة مهما كان نوعها ولا يبلغ الإنسان هدفه وبالتالي فإن القيادة الناجحة هي الموجه لنشاط الأفراد والجماعات وهي الداعم لنجاحاتهم وتحقيق أهدافهم، وتزداد أهمية القيادة بازدياد تطور المجتمعات وزيادة النشاط والتعقيد في الحياة الإنسانية وذلك لأن الأهداف المبتغى تحقيقها تزداد ويزداد طموح الإنسان ليحظى بثمراتها وفوائدها، وبدون القيادة الناجحة الكفوة القادرة الحكمة لن يتم له ما يريد<sup>2</sup>.

ومن هنا نلاحظ قيادة إدارة التميز الفعالة هي القيادة التي بإمكانها التأثير على الآخرين وتوجيههم توجيهها سليما نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا التحقيق بدوره لن يكون إلا عن طريق تحفيز الأفراد على تنمية كفاءاتهم من أجل أداء متميز في العمل.

فالقيادة الفعالة تلجأ دائما إلى وسائل تحفيز مدروسة و جيدة تساعد على تحفيز العمال وتحسين أدائهم وانتمائهم للمؤسسة ومن وسائل التحفيز التي تتبعها القيادة الفعالة وهي<sup>3</sup>:

أولا\_ تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف في العمل والتي تركز على المفاهيم التالية:

1- أنها تحاكي العاملين بأهداف تحدد معهم سلفا إذ يتفق الرئيس والمرؤوس على تحديد النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية، وبالتالي مشاركة العاملين في تحديد الأهداف وصياغتها والتزامهم بالوصول إليها ومحاسبتهم مستقبلا على هذا الأساس.

2- يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف ويتابع الرئيس العاملين ويرقب مدى وفاء الأفراد للالتزامات التي اتفقوا عليها مع الرئيس.

<sup>1</sup>. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره ، ص80.

<sup>2</sup>. هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>3</sup>. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص101-102.

3- في نهاية الفترة التقييمية يتقابل الرئيس والمرؤوسين ليبين الرئيس للمرؤوس أخطائه وانحرافاتهِ وتعثره خلال فترة زمنية اتفق عليها أن يبين له مدى التزامه ودقته وإبداعه في العمل.

**ثانياً\_ المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات:** وهي وسيلة من وسائل التحفيز والتي تعني اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمفاصلة بين بدائل القرارات واختيار القرار الأمثل والأفضل والمناسب وبذلك تكون الإدارة أو القيادة الفعالة قد حققت التحول من خلال التأثير والتوجيه وباشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وبذلك تحقق إشباع الذات وتدفع العاملين إلى المزيد من العمل النافع والمفيد وتحقيق الأداء المتميز.

**ثالثاً\_ من وسائل التحفيز أيضا إغناء العمل وتوسيعه:** وهذا يعني تشجيع العمال على الإبداع وروح المبادرة في العمل وإثارة الرغبة في تحقيق الأهداف التي اشترك العاملين بتحديدها. والتزاما بتنفيذها. وهذا يكون عن طريق توسيع العمل، أما إغناء العمل فيكون عموديا أي زيادة مسؤوليات الأفراد حتى يكون العمل بالنسبة للعاملين وسيلة لإثبات الذات ووسيلة لتحقيق الذات والذي يؤدي إلى خلق شعورا بقيمة العمل وكذلك توفير فرصة تنمية مهارات وكفاءات الفرد والتي تحقيق ذاته في مجال العمل والمؤسسة معا.

**رابعاً\_ إتباع شروط نجاح الحوافز:** من وسائل التحفيز أمام القيادة الفعالة تحقيق شروط نجاح نظام الحوافز وهي<sup>1</sup>:

- 1/ أن يتم ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، من خلال إقامة جسر بين أهدافهما.
- 2/ أن يتم خلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف حيث لا فائدة من الحوافز التي لا تحرك سلوك الأفراد وتدفعهم للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغبات العاملين والإدارة معا.
- 3/ لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ به الحوافز وخاصة الحوافز المادية، حيث يجب وضع برنامج زمني محدداً لها.
- 4/ ضمان استمرارية الحوافز من أجل خلق الأمان والطمأنينة في نفوس العاملين.
- 5/ ضمان الوفاء من قبل الإدارة بالالتزام بالحوافز المقررة.
- 6/ اتصاف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

<sup>1</sup>. هاشم حمدي رضا ، المرجع نفسه، ص103.

7/ إدراك العاملين لنظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه وأن يكون هذا النظام مبسطا وواضحا سهل التطبيق.

8/ أن ترتبط الحوافز ارتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.

9/ أن يتم التنمية في ذهن الأفراد بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والمكافأة على هذا الأداء.

10/ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد ويعوض النقص في الإشباع كما أنه يمكننا أن نلخص فوائد القيادة الفعالة في الحياة العملية في عدة نقاط هي<sup>1</sup>:

\* تسهم القيادة في تنظيم وترتيب مجريات الحياة وحمايتها من الإضراب والتشويش والفوضى.

\* تسهم القيادة في إقامة العدل والحق والإنصاف في المجتمع ونصب موازين الحق بين الأفراد.

\* أن القيادة ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها، بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

\* القيادة وسيلة للتخلص من السلبيات وتعظيم الإيجابيات أثناء ممارسة البشر لنشاطاتهم.

\* لا تتحقق الأهداف والغايات في عمل مهما كان نوعه ومستواه إلا بالسيطرة والقيادة، وذلك من خلال قيامها بأدوارها في التنظيم، والتخطيط والتوجيه والرقابة... الخ من الوظائف.

\* تساهم القيادة في توظيف القدرات والطاقات البشرية وتنميتها ورعايتها بهدف تحقيق إنسانيتها وتهذيب سلوكها وتوظيفه لخدمة غايات وتحقيق الأهداف.

\* بدون رسم الخطط المتقنة والمحكمة لا يتم بلوغ الأهداف والغايات، وهذه المهمة لا تقوم بها إلا القيادة الهادفة الفعالة والناجحة.

\* القيادة هي حاجة فطرية و رغبة فطرية ولدت مع الإنسان أثناء بحثه عن قوة خارقة تحميه من بطش غيره من المخلوقات، لذا فهي وسيلة حماية و مرجع يعود له الإنسان عند تقتضي الظروف لك.

\* القيادة هي وسيلة الحفاظ على التوازن في الحياة الذي قد ينتج عن تولي الغير صالحين لقيادة زمام الأمور.

نستنتج من خلال ما تم عرضه أن لقيادة إدارة دور كبير وفعال في التأثير على الآخرين من خلال توجيههم وتحفيزهم على العمل وتحقيق أهدافهم وحماية حقوقهم وتقدير مجهوداتهم مما يشعر الفرد العامل

<sup>1</sup>. هابل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره ، ص 60-61.

بأن له مكانة هامة في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إعطائه دافعية وتشجيع على محاولة تطوير مهارته وتنمية قدراته عن طريق التكوين والتعلم المتبع من طرف الإدارة التميز وقيادتها. وبالتالي تنمية كفاءاته وهذا كله من أجل تحقيق أداء متميز في العمل.

ومن هنا نستخلص أن لقيادة إدارة التميز دور فعال و إيجابي وهام جدا في عملية التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز للعاملين من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم يتم تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة. وهو ما يحقق لها أهدافها وغاياتها المرجوة وكذا غايات الفرد في آن واحد.

#### 4-2 تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الإستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد

##### 4-2-1- ماهية التخطيط:

##### 4-2-1-1 تعريف التخطيط:

إن التخطيط هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها. وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم الاختيار من بين الفرص المتاحة للمؤسسة فالتخطيط هو العملية التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المسطرة.

ويعرف هنري فايول التخطيط بأنه "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل<sup>1</sup>."

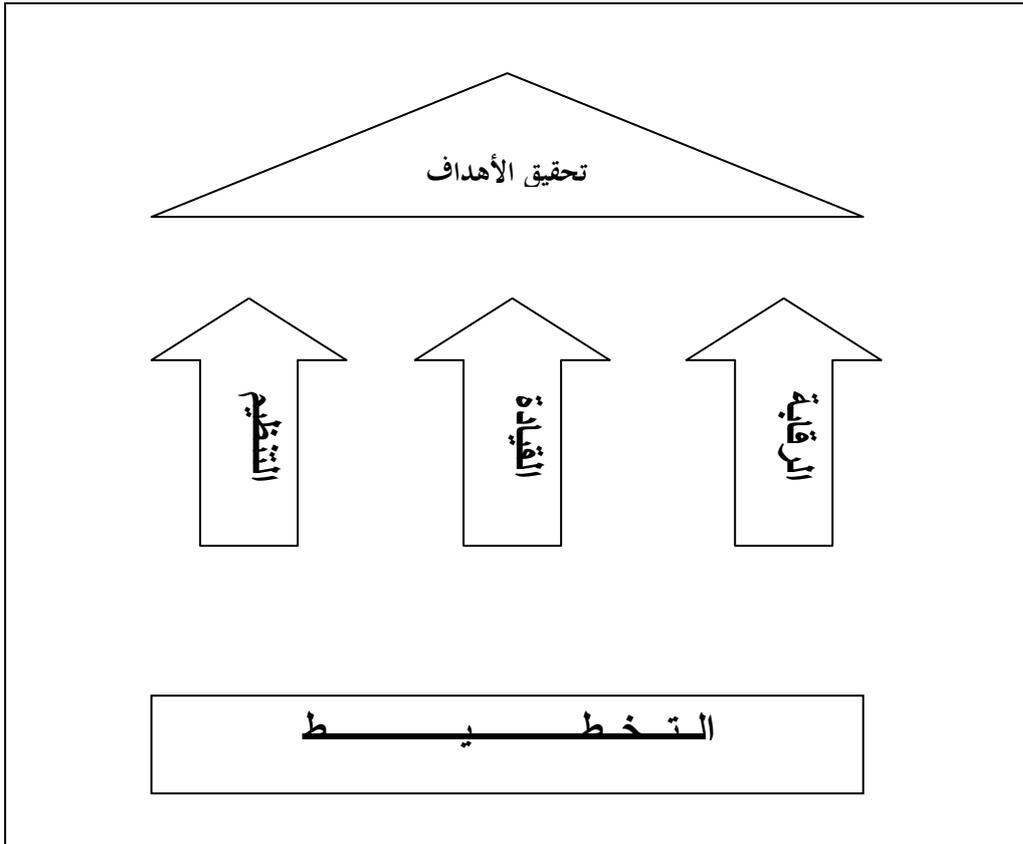
إن التخطيط هو عبارة عن مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل. وتحقيق أهدافه من خلال الاختيار بين البدائل، والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود. ومن هنا يمكننا أن نقول بأن التخطيط بأنه عملية وضع أهداف المؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال.

فعملية التخطيط بالمفهوم الواسع يعني أن أي مؤسسة إذا أرادت أن تحقق أهدافها بأقل تكلفة وفي أقل وقت يجب عليها أن خطط أو تخطط لهذه الأهداف في مجال العمل والتنظيم والإدارة . ولا يكون العمل عشوائيا. إذا فعملية التخطيط أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المرجوة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

<sup>1</sup>. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص157.

#### 4-2-1-2 أهمية التخطيط:

- على الرغم مما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت وأن يقوم على افتراضات ليست ثمة ما يُجزم بصحتها. فإن للتخطيط أهمية وفوائد كثيرة لعل من أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:
- يبرز الأهداف التي يطلب من الأفراد تحقيقها.
  - يبين مقدما العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف.
  - يرشد إلى الطريق الأفضل الواجب إتباعه من قبل المجموعة لكي تسيّر محصلات قواتها في اتجاه واحد.
  - يربط التنفيذ بالزمن، لا سيما وأنه من أهم عناصر الإنتاج.
  - يلفت الانتباه مسبقا إلى المشكلات لاتخاذ التدابير الوقائية و التصدي لها على أساس الاستعداد المجهز. وهذا الشكل الموالي يبين لنا أهمية التخطيط<sup>2</sup>.

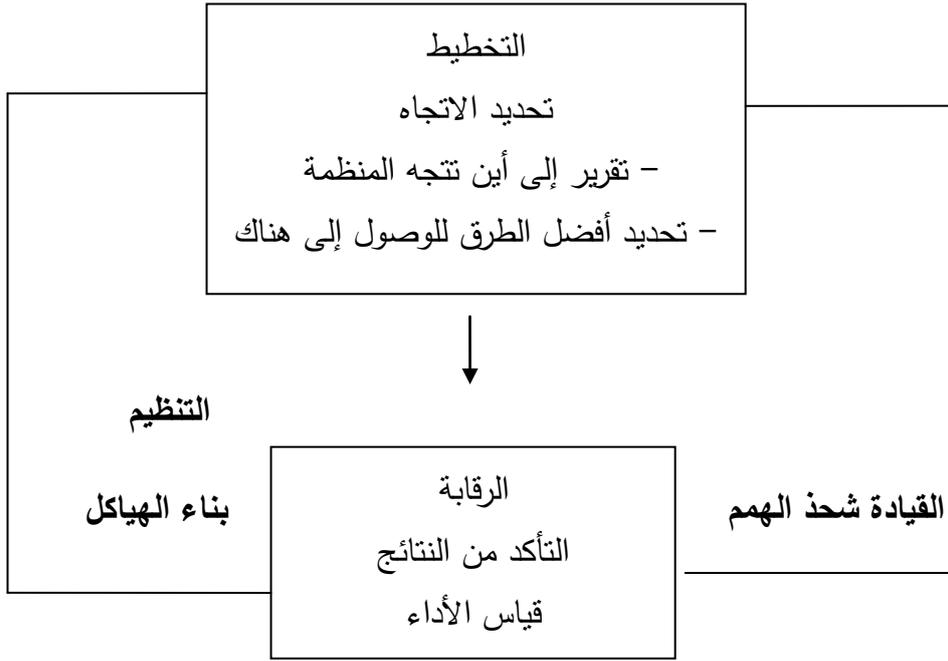


شكل رقم ( 07 ): يوضح أهمية التخطيط بالنسبة للإدارة

<sup>1</sup> . صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص202.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري ، المرجع نفسه ، ص 202.

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا جليا أن لعملية التخطيط أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية وتشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية الأخرى باعتبارها محددة للاتجاه ومقررة وجهة المنظمة المرغوب بها. و أفضل الطرق للوصول إليها في حين يفترض أن تسند باقي الوظائف الإدارية هذا التوجه العام وتجعل منه حقيقة واقعة وفي إطار هذا التوجه، فإن المنظمة ترغب أن تكون هي الأفضل دائما بين المنافسين. والشكل التالي يعرض هذه الأفكار<sup>1</sup>.



شكل رقم (08) يوضح دور التخطيط في الممارسة الإدارية

#### 4-2-2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية اتخاذ القرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد وتغير خصائص أو توجهات المنظمة"<sup>2</sup>. كما عرفه ستينز Steiner 1969 بأنه عملية تحديد

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، المرجع نفسه، ص203.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص8.

الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والإستراتيجيات التي تحكم العمليات وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل وعلى ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يعني<sup>2</sup>:

- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة.

- تصور توجه ومسار المؤسسة في المستقبل.

- تحديد رسالة و أهداف المؤسسة مستقبلا.

- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

كما يؤكد Steiner 1979 على أن التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة وهي<sup>3</sup>:

**(1) المستقبلية في اتخاذ القرارات:** ويعني هذا ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلا. وعن طريقه يتم تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

**(2) العملية:** أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة.

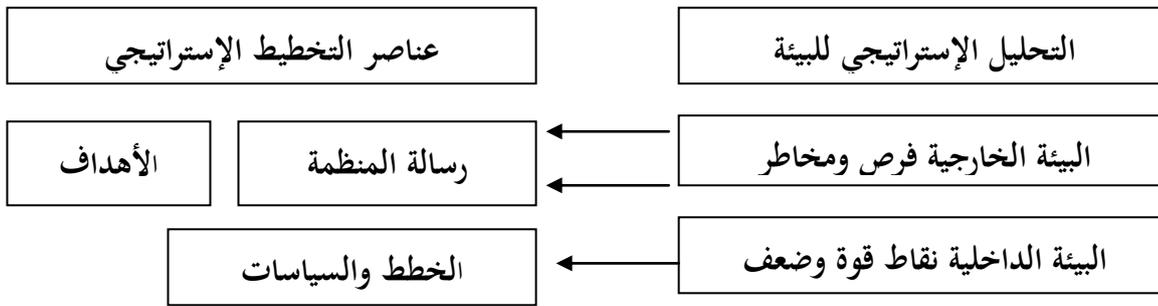
**(3) الفلسفة:** التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد و الإجراءات والوسائل فلا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع التخطيط في العمل.

**(4) الهيكلية:** إن التخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض وهي: الخطة الإستراتيجية و الخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ، المرجع نفسه، ص8

<sup>2</sup> بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة ماجستير، قسم التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2010/2011، ص18.

<sup>3</sup> وائل محمد إدريس، خالد محمد بني حمدان، مرجع سابق، ص8-9.



شكل رقم (09): يوضح مفهوم التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>

#### 4-2-3- خصائص التخطيط الإستراتيجي:

ركز عدد من الكتاب في مجال الأعمال على أن الإستراتيجية هي نتاج لعملية التخطيط الرسمية، التي تلعب فيها الإدارة العليا الدور، لأن الإستراتيجيات ذات القيمة عادة تنشأ من أعماق المنظمة بدون تخطيط مسبق، وذلك يمكن التخطيط الإستراتيجي الرسمي العقلاني هو نقطة انطلاق مفيدة. لذا نجد التخطيط الإستراتيجي يتميز بعدة خصائص والتي تتمثل فيها يلي<sup>2</sup>:

- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي و واضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.

<sup>1</sup>. موفق محمد ال...ور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.

<sup>2</sup>. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2007، صص13-14.

- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليس قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست المتأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثير سلبي وردود أفعال.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافة منقطعة.
- أن يكون عملية التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات.
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء.
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

#### **4-2-4- خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي:**

تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي على خمس خطوات رئيسية والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1/ اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها.
- 2/ تحليل البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.
- 3/ تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها.

<sup>1</sup>. شارلز ولجارديث جونز، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال واسماعيل على ليسيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دط، 2008، ص 39.

4/ اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة، وتصحيح نقاط الضعف من أجل استغلال الفرص، الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية.

5/ تنفيذ الإستراتيجية.

ويؤكد (داركو 1996) أنه قبل البدء في تنفيذ خطوات التخطيط الإستراتيجي هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عليها ومن هذه الأسئلة<sup>1</sup>:

1- ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟

2- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟

3- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟

4- كيف ستساعد الخطة الإستراتيجية منظمة الأعمال في التطوير والتحسين؟.

5- هل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في منظمة الأعمال؟

6- ما القدرات الموجودة حاليا لدى القيادة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟

7- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي؟

من خلال هذه الأسئلة يتضح أنه لا بد أن يكون للقيادة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية التخطيط. لأنها \_عملية التخطيط الإستراتيجي\_ تعمل على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية، وحتى تتجح الخطوات السابقة لا بد للمؤسسة أن تدرك ما يلي:

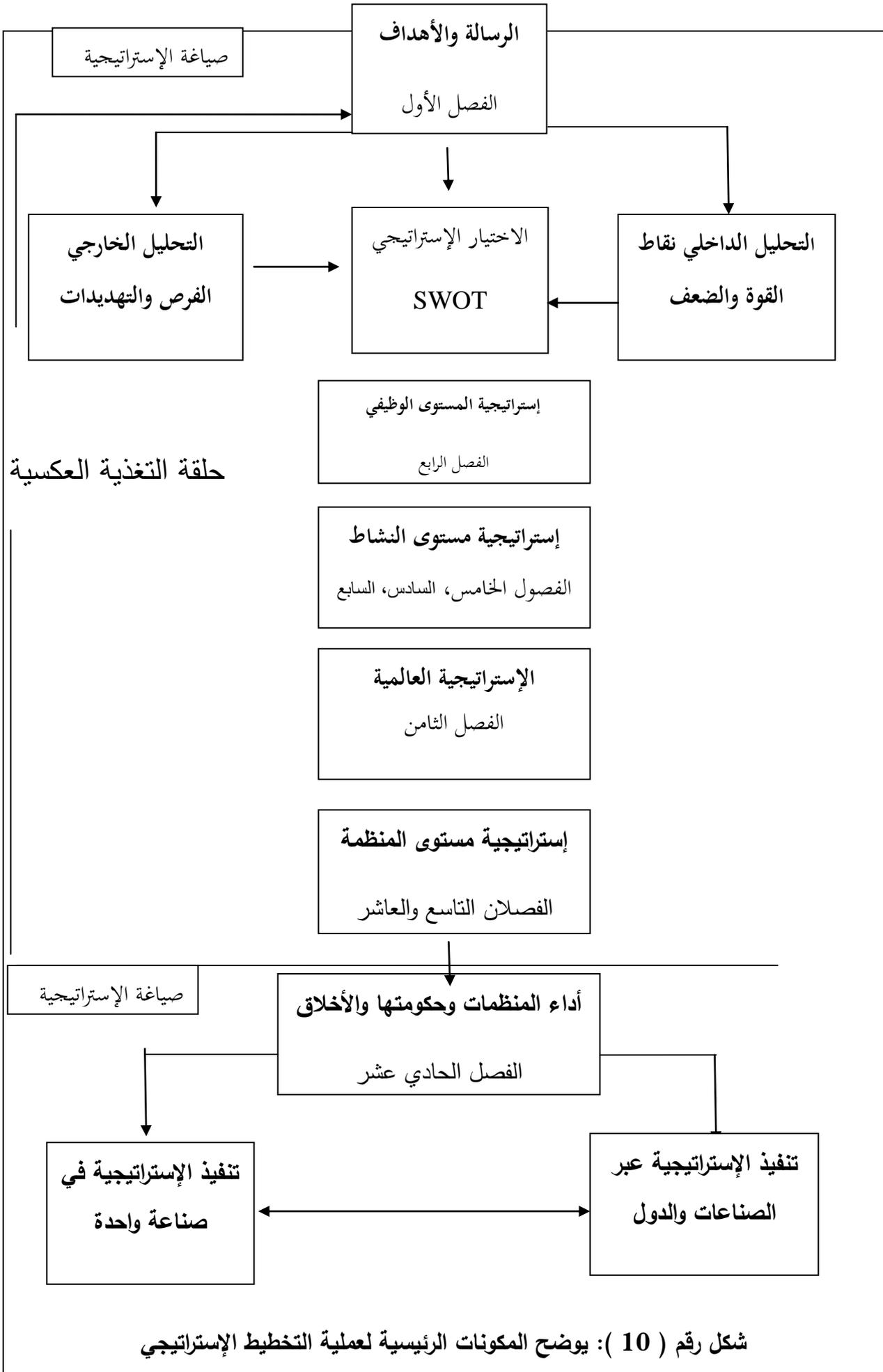
- أن يكون هذا التخطيط قادر على توليد النتائج المرجوة، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم.

- أن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام فقط بل المساءلة وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تسند إليه.

- ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلا من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي.

والشكل الموالي يوضح المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي:

<sup>1</sup>. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 44-45.



شكل رقم ( 10 ) : يوضح المكونات الرئيسية لعملية التخطيط الإستراتيجي<sup>1</sup>

#### 4-2-5 أهمية التخطيط الإستراتيجي:

- \_ إن أي مؤسسة إذا أرادت أن تحقق غاياتها وأهدافها الموجودة وبأقل التكاليف وجب عليها الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي والذي يعتبر \_التخطيط الإستراتيجي\_ عملية ذات أهمية بالغة ولكل مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها. وتتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:
- \_ يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها. وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المؤسسة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، التخطيط، السياسات.
- \_ يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا و ما يصاحبها من تغيرات.
- \_ يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- \_ يفيد التخطيط الإستراتيجي المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- \_ يساعد التخطيط الإستراتيجي على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- \_ يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرص أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- \_ يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- \_ يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.

<sup>1</sup>. شارلزهل وجارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص41.

\_ يضمن التخطيط الإستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعونه.

#### **4-2-6 الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي:**

تكمّن الحاجة في التخطيط الإستراتيجي، إلى أنه يحقق الأغراض التالية<sup>1</sup>:

- \_ صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- \_ تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- \_ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- \_ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو ونقدم المنظمة.
- \_ توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- \_ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء الأفراد وأداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- \_ التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة. وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.
- \_ التأكيد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة.

#### **4-2-7 مستويات التخطيط الإستراتيجي:**

هناك بعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الإستراتيجي، وهذا البعد يشمل عدة مستويات إستراتيجية، فهناك ثلاثة مستويات وهي<sup>2</sup>:

مستوى المنظمة، مستوى نشاط الأعمال، المستوى الوظيفي.

فنجد أن التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة يبين مسار المنظمة أو المؤسسة ككل، وهي تحديد النشاط الذي تدخل فيه أو تعمل، فيه هذه المنظمة أو المؤسسة.

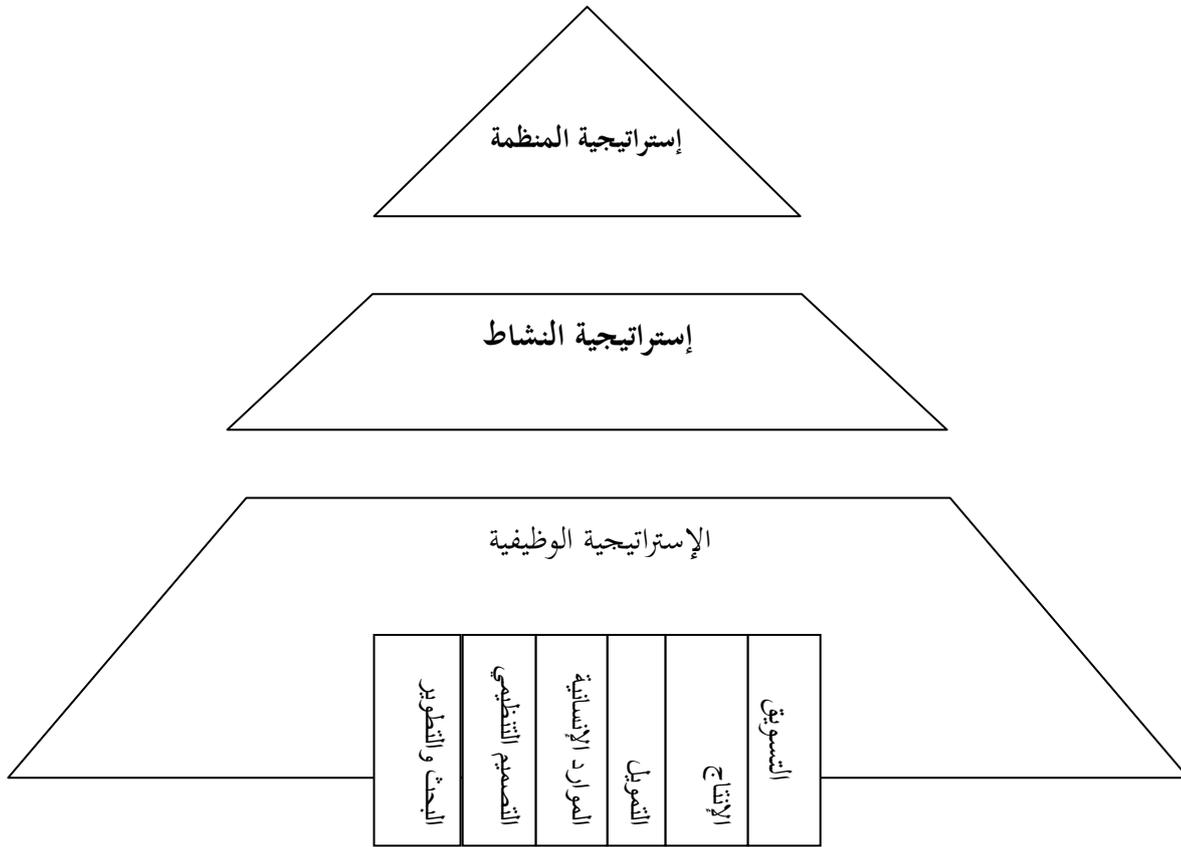
أما التخطيط الإستراتيجي على مستوى نشاط الأعمال فيتمثل في كل التخطيط لكل نشاط مفرد داخل المنظمة أو المؤسسة.

<sup>1</sup> أبو بكر محمود مصطفى، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دط، 2000، ص55.

<sup>2</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 139\_140.

وبالمقابل فإن التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي. فيتم إعداده داخل مجال وظيفي في المنظمة، مثل وظائف التسويق، التمويل، والإنتاج والموارد البشرية، والتصميم الوظيفي، والبحث والتطوير.

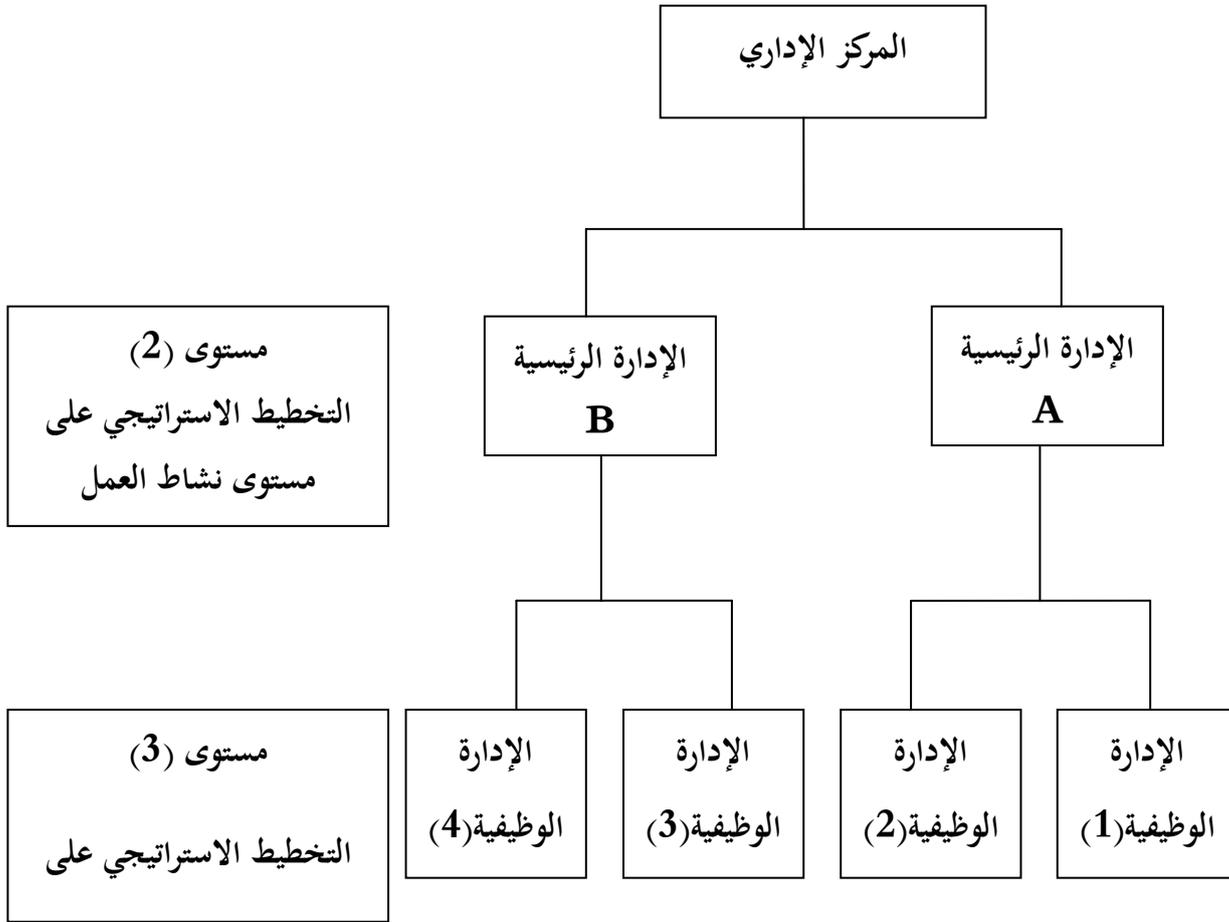
والشكل الموالي يوضح مستويات الإستراتيجية.



شكل رقم ( 11 ): يوضح مستويات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وبالنظر إلى هذه المستويات فنجد كل أنها ذات أهمية وفائدة فلا يمكن الاستغناء على أي من هذه المستويات. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة فنجد أن كل مستوى يرتبط بتخطيط إستراتيجي معين. ويتبين ذلك من الشكل الآتي الذي يمثل التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي.

1 بشير العلق، المرجع نفسه، ص 139 .



شكل رقم ( 12 ): يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بالهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

#### 4-2-8 - مسؤولية عملية التخطيط الإستراتيجي:

إن الإدارة العليا في أي مؤسسة كانت هي المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن سعيها \_الإدارة\_ لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة ومواردها البشرية أدى إلى القادة والمديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية \_أي تطبيق التخطيط الإستراتيجي\_ تبعا للأسلوب أو النمط المتبع من طرف المؤسسة، وعادة ما يطبق ويمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي كالتالي:

#### 1\_ أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب من الإدارة العليا إلى مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع

<sup>1</sup>. بشير العلق، المرجع نفسه ، ص140.

التغيرات البيئية المختلفة، وبعدها تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة، ثم يتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

## 2 أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات والمؤسسات التي تتميز بالمركزية، حيث نجد أن الإدارة العليا في هذه المؤسسات والمنظمات هي التي تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال إعداد الخطط وإرسالها إلى الإدارة والأقسام الأخرى لكي يتم تنفيذها.

أما فيما يخص المنظمات والمؤسسات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجيهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع تلك الخطوط العريضة من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام الأخرى لتنفيذها.

## 3 المزج بين أسلوب من أعلى إلى أسفل، و من أسفل إلى أعلى:

وهذا الأسلوب غالباً من نجده في المؤسسات والمنظمات الكبرى، وتبعاً لهذا النمط يتم المزج بين الأسلوبين السابقين، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

## 4 أسلوب فريق العمل:

وفي هذا الأسلوب تعتمد المؤسسة على فريق من المخططين الإستراتيجيين و الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة وما يجب أن يكون، وهذا يتم في المؤسسات الكبيرة الحجم.

ومن هنا يتضح لنا أن الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي يعكس لنا المسؤول عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

❖ وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن للمدير إتباعهما عند إعداد الخطط الإستراتيجية أو تطبيق ما يسمى التخطيط الإستراتيجي وهما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. موقف محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## 5\_ أسلوب الاعتماد على الحدس:

وفي هذا الأسلوب نجد المسؤول يعتمد على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا النمط تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة كما أنها تتسم بأفق زمني محدود، ولكن عدد المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص هم قليل وليس بالكثير.

## 6\_ أسلوب التخطيط الإستراتيجي المنهجي:

وهذا الأسلوب يتم بناء على تخطيط ممنهج، أي متسلسل وفق مجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وينتج عن عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

## 4-2-9- أنواع التخطيط الإستراتيجي:

تؤثر الاتجاهات الشخصية للإدارة العليا وطبيعة رؤيتها للعالم الخارجي على نمط التخطيط الإستراتيجي واتجاهه، وبهذا الصدد يمكن أن نميز بين عدة أنواع من التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة في:

### 1. التخطيط الدفاعي:

يهدف هذا التخطيط إلى التكيف مع معطيات ومتغيرات البيئة الخارجية، وبالتالي يركز التخطيط الدفاعي على التوصل للحلول الملائمة من أجل مواجهة المشاكل القائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا أكثر منه كونه شاملا.

### 2. التخطيط الريادي:

يغلب على هذا النوع من التخطيط الاتجاه نحو كشف المستقبل \_أي التنبؤ\_ ومحاولة التعرف على المشكلات الكامنة قبل وقوعها والبحث عن الفرص الجديدة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون عاما وشاملا أكثر من كونه مركزا.

### 3. التخطيط التحلي:

يعتمد هذا النمط من التخطيط على المسح البيئي الموضوعي وما يسفر عن هذا المسح من معلومات ومؤشرات، ويتضمن هذا النوع البحث عن الفرص الجديدة و كذلك مواجهة المشكلات القائمة بالحلول الملائمة، ويميل هذا النمط إلى أن يكون مركزا وشاملا في نفس الوقت.

## 4-2-10- مبررات التخطيط الإستراتيجي:

هناك عدة أسباب تؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالاعتماد على التخطيط الإستراتيجي وهي<sup>1</sup>:

- 1) تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات وتزايد حدة المنافسة فيما بينها أدى إلى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي.
- 2) وجود فجوات في أداء المنظمات وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.
- 3) اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعية، حيث تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.
- 4) نقص الموارد والإمكانيات، وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي طويل الأمد مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية، وبالتالي تتمكن المنظمة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة.
- 5) التغيير المستمر في الإدارات، حيث يؤدي هذا التغيير إلى إرباكات في العمل، فلكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في القيادة، كما يتمتع بسلطات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل داخل المنظمة بما يراه مناسباً. لإنجاز أهداف المنظمة، الأمر الذي يوجب وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى والالتزام بتنفيذها إتباعاً من قبل الإدارات المتلاحقة.
- 6) حاجة المنظمة إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطوير ورفع كفاءتها وكفاءة الموارد البشرية.
- 7) ندرة الموارد وضرورة توزيعها حسب الأهمية والأولوية المحددة من قبل الإدارة العامة للمنظمة الأمر الذي يعني حسن استخدام هذه الموارد من جهة وتوجيهها \_الموارد المتاحة\_ للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والبعيد من جهة أخرى.
- 8) التقدم التقني والتكنولوجي، إذ تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير والتقدم يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي وعادة تقوم إدارة المنظمات بتهيئة نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

<sup>1</sup>. عباس مزعل وحيدر كريم سعيد تويج، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 2، 2017، ص95.

#### 4-2-11- دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد:

Corporate لقد امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل  
Operational Strategy، ونطاق الأعمال Business Strategy، وعلى المستوى التشغيلي  
Strategy، والشكل الموالي يوضح طبيعة تلك العلاقة<sup>1</sup>.



شكل رقم ( 13): يوضح علاقة التخطيط الإستراتيجي بتنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة

ومن هنا فإن التخطيط الإستراتيجي يهدف بالأساس إلى تطوير قدرات الموارد البشرية وتنمية كفاءاتهم من خلال:

- \_ تعظيم الإحساس بالأمان لدى أفراد المؤسسة.
- \_ تدعيم الاستقرار في المسارات الوظيفية لمستقبل أفراد المؤسسة.
- \_ تدعيم الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين في المؤسسة.
- \_ تعليم وتدريب أفراد المؤسسة على أعمال التنبؤ والتقدير و تجديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة وكافية عن موضوع القرار.
- \_ تعميق أهمية وضرورة معرفة أفراد المؤسسة لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة، والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ و برامج الأعمال.
- \_ تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية وضرورة الربط بين الأداء والنتائج وصرف الحوافز بكافة أنواعها بناء ما يتحقق من إنجازات و إيرادات و أرباح.
- \_ تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المؤسسة.
- \_ تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينية.

<sup>1</sup>. كاظم محمود، مرجع سابق، ص40.

\_ تدعيم مقومات بقاء واستمرار المؤسسة ونموها.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن التخطيط الإستراتيجي يمثل عملية الربط المتناسق والمنكامل مع  
الغايات والأهداف الإستراتيجية لتحسين إنجاز الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية استجابة لمتغيرات  
الظروف البيئية وزيادة الإبداع والمرونة لذلك، وإستراتيجية الموارد تتضمن تزويد المنظمة المعنية بالأطر  
النظرية القادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات الأساسية للموارد البشرية مثل قرارات  
الاختيار، والتعيين والتدريب والتطوير... الخ، وذلك من أجل تحسين التنافسية للمؤسسة على مستوى  
الأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة .

بالإضافة إلى تحسين السلوك التنظيمي لهم بما يساهم في تحقيق تنفيذ الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد  
العاملين لديها، وخصوصا ما يتعلق بسياسات التعيين والاختيار للعاملين في المؤسسة إذ أن القرارات  
المتعلقة بالاختيار والتعيين تعتبر من أخطر القرارات التي يتخذها المدير في الحصول على القوى العاملة  
التي تتمتع بالكفاءات والأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال المتعلقة بالمؤسسة.

إن الاستخدام الفعال للتخطيط الإستراتيجي من طرف إدارة التميز من شأنه أن يساهم في تحقيق  
عمليات التنبؤ Forecasting بواقع الأسواق العاملة وتحديد الحاجات الفعلية للموارد البشرية اللازمة  
لذلك، وإن هذه الإستراتيجيات غالبا ما تكون على شكل خطط مدروسة يتم إسهام العاملين بالمنظمة في  
صياغتها ثم تنفيذها، وبعدها يتم العمل على تقييم الأداء المنجز خلال الفترة الزمنية التي وضعت من  
أجل أن يتم اتخاذ القرارات اللازمة بشأن تصحيح الانحرافات المتعلقة بالإنجاز. إذ أن مشاركة العاملين  
أصبحت من الظواهر المعاصرة في تحقيق المنظمات لأهدافها.

#### **4-2-12- معوقات التخطيط الإستراتيجي:**

إن استخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمرا سهلا. فهناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي  
تعترض مسيرة المؤسسات في عملية التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات نذكر ما  
يلي:

1\_ عدم رغبة المدراء أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، بسبب اعتقاد المدير أن هذا العمل ليس من  
ضمن مسؤولياته.

- 2\_ مقاومة التغيير التي تبديها بعض الإدارات العليا ومدراء الإدارات الأخرى والأقسام والوحدات الإدارية والموظفين لعملية التخطيط الإستراتيجي وترددهم في استخدام أساليبه المعاصرة لعدم معرفتهم بمبادئه الأساسية والمهارات التي يتطلبها هذا النوع من التخطيط.
- 3\_ تمسك الإدارات بالأنماط التقليدية في العمل لأنهم معتادون عليها ولا تحتاج إلى إبداع أو كفاءة عالية.
- 4\_ عدم استعداد الإدارات لتقبل كل ما هو جديد أو معاصر لتطوير العمل في المؤسسة.
- 5\_ صعوبة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة.
- 6\_ ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات.
- 7\_ عدم واقعية الخطة الإستراتيجية لكون الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها لا تتلاءم مع الموارد المادية أو البشرية للمؤسسة.
- 8\_ اقتصار وضع الخطط الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا والمستشارين دون شراكة أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المؤسسة والمخولين بتنفيذها.
- 9\_ ضعف الموارد المتاحة مثل قلة الموارد وصعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- 10\_ الوقت الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.
- 11\_ عدم قدرة المدير الإستراتيجي على معرفة وإدراك الفوضى والمخاطر الحقيقية.
- 12\_ اضطراب البيئة الداخلية من خلال حدوث متغيرات تؤثر على عمل المؤسسات وتعرضها لصعوبات مما يخلق بيئة غير مناسبة داخل المؤسسة أو المنظمة.

## 4 2 مساهمة مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم على تنمية كفاءاتهم.

### 4-3-1- ماهية اتخاذ القرار

#### 4-3-1-1- مفهوم اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عدة قرارات، فمثلاً نجد الطالب حين يختار يقرر الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، والسائق عندما يحدد وجهته يختار الطريق التي توصله إليها، ومن هنا نجد العديد من الأفراد يفاضلون ويختارون ويصدرون قرارات. هذا بالنسبة إلى اتخاذ القرارات عند الأشخاص. أما إذا أخذنا بعين الاعتبار المؤسسات باختلاف أنواعها فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص وإنما يتعلق بجميع أفراد المؤسسة وبالمؤسسة في حد ذاتها.

فاتخاذ القرار يعني القيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لتبني البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث، وعليه فاتخاذ القرار هو عبارة عقلانية ورشيدة تتجسد في ثلاث عمليات هي البحث والمقارنة بين البدائل ثم اختيار البديل الأفضل. ومن هنا فعلمية اتخاذ القرار تتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها<sup>1</sup>.

#### 4-3-1-2- أهمية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية والجوهرية للإدارة بالمؤسسات، لأن نجاح المنظمات والمؤسسات أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.

ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات مما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود تعارض بين هذه الأهداف أحياناً، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها<sup>2</sup>. كما تتجلى أهمية اتخاذ القرارات في<sup>3</sup>:

\_ اعتبار أن القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية فعالة في تطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

<sup>1</sup>. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 219.

<sup>2</sup>. عبد الله مسعود غيث الجهني، أساليب اتخاذ القرار في الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010، ص33\_34.

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010، ص100.

\_ أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تلعب دورا حيويا وفعالاً في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

\_ تؤدي عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في تجسيد وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

\_ تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذ القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلاً بصورة حسنة.

\_ تعتبر القرارات الإدارية ميداناً واسعاً للرقابة الإدارية<sup>1</sup>.

#### **4-3-2- مراحل اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات مهمة وبالتالي لا يمكن الاستغناء عنها إطلاقاً وهذه الخطوات هي<sup>1</sup>:

#### **4-3-2-1- تحديد المشكلة:**

تعرف المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي؟ فإذا كان المدير أو القائد أو المسؤول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم وهذا الأمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة، وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

#### **4-3-2-2- وضع حلول بديلة:**

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عددًا من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت على ذلك كالكفاءات الفكرية المقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصاً الذين اعتمد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسؤول على الخبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

<sup>1</sup> خلاص مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006\_2007، ص .

#### 4-3-2-3- تقييم البدائل:

بعد تحديد مجموعة البدائل المقبولة لحل المشكلة تقوم الإدارة بتقييم كل بديل على حدّاء. وتعتمد على عدة معايير منها:

\_ نجاعة هذا البديل في حل المشكلة.

\_ قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.

\_ معرفة الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل المختار.

\_ معرفة الوقت المناسب لاختيار البديل وتبنيه.

\_ سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.

\_ ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل

\_ درجة الرضا عن البديل والافتتاح به.

#### 4-3-2-4- اختيار أفضل بديل:

بعد تقييم البدائل كل على حدّا تأتي عملية اختبار أفضل هذه البدائل وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيداً، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الأمر الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى تنتهي باختبار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

#### 4-3-2-5- تجربة البديل:

بعد اختيار أفضل المتاحة لدى الإدارة بعدها تقوم بتنفيذ هذا البديل، وهذه العملية قد تجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا يجب التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

#### 4-3-2-6 - متابعة النتائج:

وهذه آخر خطوة في عملية اتخاذ القرار وتتمثل في متابعة نتائج البدائل في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا يجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإحراق في حل المشكلة.

#### 4-3-3-3 - نماذج اتخاذ القرار:

يرى هيربيرت سايمون (Herbert Simom) أن هناك نموذجين لاتخاذ القرار وهما كالاتي<sup>1</sup>:

#### 4-3-3-1 - النموذج الراشد: (Rational)

وبموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة التالية:

\_ التعريف بالمشكلة وتقييمها من خلال وضع خطط.

\_ وضع حلول للمشكلة وتقييمها من خلال وضع خطط.

\_ اختيار الحلول المناسبة للمشكلة.

\_ تنفيذ الحلول ومتابعتها.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل حين يتخذ قرار ما من خلال تطوير أفضل حل ممكن، وهذا النموذج حسب رأي سايمون يفترض من المدير أن يكون لديه:

\_ معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة ونتائج كل بديل.

\_ بالإضافة إلى امتلاكه لمنظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج.

\_ يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.

وقد أكد سايمون أن الرشد الكامل مناقض للواقع لأنه مثالي واقترح الرشد المحدود، وذلك يرجع إلى أن ليس بمعزل عن الواقع والمحيط الذي يعيش فهو يواجه قيود وضغوط ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرار، فبعض هذه القيود تكون بالبيئة ومحيط العمل سواء الداخلي كان أم المحيط الخارجي، والبعض الآخر تعلق بشخصيته، وهذه القيود كلها تكون عائقا تواجه وتعرقل تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> شتاتحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الملتقى العلمي الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية أيام 14\_15.

#### 4-3-3-2- نموذج الرجل الإداري (النموذج المُرضي):

يسعى المدير من خلال هذا إلى الوصول إلى قرار معقول وليس مثالي، يتوقف بحث المدير عن البدائل حينما يتوصل إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

كما يعرف هذا النموذج أيضا باسم النموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها.

ويتميز هذا النموذج بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معينة لتحقيقه. ويرى سايمون أن النموذج الثاني هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة، ومعرفة نتائج كل بديل وبالنظر إلى الوقت والجهد والقدرة الذهنية التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة، توجد عوامل غير رشيدة ومعيقة لعملية اتخاذ القرار مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله.

#### 4-3-4- أنواع القرارات:

هناك تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

#### أولا - قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتعلق هذه القرارات بـ:

1. حجم المصنع.
2. موقع المصنع.
3. حجم الإنتاج.
4. التصميم الداخلي للمصنع.
5. طرق الإنتاج.
6. إجراءات الشراء.
7. كمية المخزون.
8. طرق دفع الأجور.
9. مدى البحث الفني.
10. أهمية التفتيش.

<sup>1</sup>. بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 161\_163.

## ثانياً\_قرارات تتعلق بالمبيعات: وتعلق هذه القرارات بـ:

1. تحديد السوق.
2. موقع مكاتب البيع.
3. تغليف المنتجات.
4. العلامة التجارية المستخدمة.
5. منافذ التسويق المستخدمة.
6. السعر المتعلق بالمنتج.
7. مدى ونوع الإعلانات.
8. طرق مكافأة رجال البيع.
9. جهود ترويج المبيعات.
10. بحوث التسويق المستخدمة ومداهها.

## ثالثاً\_قرارات تتعلق بالتمويل: وتعلق هذه القرارات بـ:

1. الهيكل المالي للمؤسسة.
2. شروط الائتمان
3. مقدار رأس المال العامل.
4. طرق الحصول على الأموال الجديدة.
5. توزيع الأرباح.
6. خطط إعادة التمويل.
7. تحديد تكاليف العمليات.
8. الإجراءات المحاسبية.
9. الاندماج.
10. التصفية.

## رابعاً\_قرارات تتعلق بالأفراد: وتتضمن هذه القرارات:

1. مصادر الحصول على القوى العاملة.
2. أساليب الاختيار.

3. مدى التدريب ونوعه.
4. تحليل العمل وتقييمه.
5. استخدام نظام الاقتراحات.
6. معالجة التأخير والغياب.
7. أسس دفع الأجور والمرتبات.
8. طرق الترقية.
9. الترويج لوسائل الأمان.
10. علاقة الشركة بالجماعات الخارجية.

**4-3-5- نظريات اتخاذ القرار:** هناك عدة نظريات اهتمت بعملية اتخاذ القرار:

#### **4-3-5-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية)<sup>1</sup>:**

لقد اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، و تقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاي فعال، كما ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان عاقل ورشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار.

#### **نقد النظرية:**

لقد تعرضت هذه النظرية لعدد من الانتقادات ومن أهمها أن هذه النظرية تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغيير المستمر، ويود رفض فكرة النموذج المغلق حتى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

بالإضافة إلى كون متخذ القرار هو فرد يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تشمل أهداف متعددة ومتناقضة مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص38.

#### 4-3-5-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز هذه النظرية على العلاقات الإنسانية من خلال السلوك التنظيمي للمؤسسة وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، بحيث أن تماسك الجماعة له تأثير إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغييرات التي تؤثر على السلوك التنظيمي تتمثل فيما يلي:

\_ أن القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة يؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الفرد.

\_ الاتصالات بنوعها الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى دور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

\_ أن المشاركة من خلال إدماج العاملين في عملية التسيير واتخاذ القرارات تؤثر على سلوك الفرد.

#### نقد النظرية:

بالرغم من هذه النظرية قد ساهمت بشكل كبير في عملية تطوير الفكر التنظيمي وخاصة من جانب التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية وأثر الحوافز على الإنتاجية، إلا أنها لم تحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجاباً على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

بالإضافة إلى أن أصحاب هذه النظرية لم يقدموا شرح اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في عملية هذا القرار ولكنهم لم يبينوا كيف تكون هذه المشاركة وحدودها، كما أنه هذه النظرية ركزت على الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية للفرد وأهملت الجانب التنظيمي والمتعلق بالإدارة والمؤسسة والذي يمارس عملية الضبط والتوجيه...إلخ.

#### 4-3-5-3- النظرية السلوكية:

ركزت هذه النظرية على سلوك الفرد أثناء العمل، من خلال تأثره بالعادات و التقاليد والقيم، إلى جانب أن الفرد له دوافع ومشاعر وسمات لا شعورية ومهارات، كل هذه السمات تؤثر في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى ذلك، فإن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. ومن هنا برز مفهوم الرشد المحدود الذي على أن متخذ القرار وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل، من أجل الوصول إلى

<sup>1</sup>. خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطة متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014،

هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن المحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدد من النتائج<sup>1</sup>.

#### **4-3-5-4- النظرية الحديثة:**

ومن هذه النظرية نجد هيربرت سايمون حيث يرى أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها. ولقد قسم سايمون الرشد في عملية اتخاذ القرارات إلى ستة أنواع وهي كالاتي<sup>2</sup>:

- \_ **القرار الرشيد موضوعيا:** وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- \_ **القرار الرشيد شكليا:** وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة والمعلومات.
- \_ **القرار الرشيد بطريقة واعية:** وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطوير الوسائل لتلاعم الغايات والأهداف المرجوة.
- \_ **القرار الرشيد مقصودا:** وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة تجعل الوسائل ملائمة للأهداف والغايات.
- \_ **القرار الرشيد تنظيميا:** القرار الرشيد يكون تنظيميا للأهداف والأعمال كما يكون منظما وليس عشوائيا.
- \_ **القرار الشخصي الرشيد:** وهو القرار الذي يوجه تماما إلى تحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار أو القائد.

#### **4-3-6- أساليب اتخاذ القرار:**

يتوقف استعمال أسلوب اتخاذ القرار على طبيعة المشكلة و الظروف المحددة لها، بالإضافة إلى رأي المدير أو المسؤول وتقديره والإمكانات المتوفرة لديه لاستخدام هذا الأسلوب أو ذاك، وعموما تنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى نوعين هما:

<sup>1</sup>. سكبنة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 191\_192.

<sup>2</sup>. خليل محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص104.

#### 4-3-6-1- الأساليب الكيفية:

هناك العديد من الأساليب الكيفية التي تعتمد في عملية اتخاذ القرارات ونذكر منها:

❖ **الحكم الشخصي أو البديهية:** إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير أو المسؤول أو القائد للأمر وتقديره لها، وتبنيه لقرار انطلاقاً من أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة.

❖ **الحقائق:** تعتبر الحقائق قواعد ممتازة وفعالة في اتخاذ القرارات، وحين تتوفر الحقائق فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية وصائبة إلى حد بعيد.

❖ **التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدراً هاماً لا يمكن الاستغناء عنه في عملية اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة، إلا أنه لا يجب اتخاذها كمعيار وحيد في عملية اتخاذ القرار.

❖ **الآراء:** يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يواجه أحدهم، ويتطلب هذا الموقف العديد من البيانات و الإحصاءات لاستخراج الحل المناسب منها، وإن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي<sup>1</sup>.

#### 4-3-6-2- الأساليب الكمية:

يوجد العديد من الطرق والأساليب الكمية التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات ومن أهمها ما يلي:

\_ **أسلوب بحوث العمليات:** تعتبر بحوث العمليات المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات

المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تهتم بإدارة وتنسيق العمليات والأنشطة والوظائف في المؤسسات، وتتبع بحوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة ثم تحديد المسألة وبعدها يتم بناء النموذج العلمي الذي يمثل بقدر الإمكان الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العملي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

\_ **أسلوب شجرة القرارات:** يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استعمالاً في معالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في تحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص 43\_44.

<sup>2</sup>. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2003، ص94.

**ـ أسلوب المباريات:** وتسمى بنظرية المباريات وهي من الأساليب الهامة والتي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات، وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وهي تعمل عن طريق التفكير العقلي الرشيد، والذي يسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف ما، من أجل تحقيق ربح أكبر والتقليل من الخسائر، وعادة ما يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

**ـ أسلوب الاحتمالات:** أو ما يسمى بنظرية الاحتمالات وهو إحدى الأساليب المستعملة في اتخاذ القرارات، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين<sup>1</sup>.

**4-3-7- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:** هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار نذكر منها<sup>2</sup>:

**(1) أهداف المنظمة:** إن اتخاذ أي قرار يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار. فاتخاذ القرار يكون تبعاً للأهداف المسطرة.

**(2) الثقافة السائدة في المجتمع:** إن اتخاذ القرار يكون تبعاً للأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع.

**(3) الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:**

برى سيمون أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

**(4) العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب وهي:

**ـ الجانب الأول:** ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

**ـ الجانب الثاني:** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذ له.

**ـ الجانب الثالث:** دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد وذلك، من خلال:

<sup>1</sup>. صالح بن ناصر شعرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص72.

<sup>2</sup>. أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 288.

• تحديد الأهداف له.

• إتاحة الفرص للممارسات الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

• مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

• إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

**5) القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق

وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة

**6) المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر

على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات للفرد.

**7) الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع

من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

**8) العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته في إزالة التوتر النفسي والاضطراب

والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها

الفرد.

#### **4-3-8- عملية المشاركة في اتخاذ القرار:**

#### **4-3-8-1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:**

وجدت الإدارة الحديثة في المنظمات أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مع

توسيع دائر المشاركين كلما أمكن ذلك، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد

نتيجة لما لعملية المشاركة في اتخاذ القرار من أهمية وفائدة كبيرة.

ولأن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات

وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه

المشاركون.

إذا فالمشاركة في اتخاذ القرار هي تعني إعطاء كل فرد من أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات،

من خلال النقاش وتبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق

أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

ولقد أكد الدين الإسلامي أهمية عملية المشاركة والتي أسماها بمبدأ الشورى وهي من المبادئ

الإسلامية الهامة التي أكدها القرآن الكريم واعتبرها إحدى الركائز التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها

من صفات المسلمين، حيث قال الله تعالى في محكم تنزيله « والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون» سورة الشورى الآية 38. كما نجد أن السيرة النبوية الشريفة قد تضمنت عدة مواقف تبين مدى اهتمام الرسول الله صلى الله عليه وسلم بمشاركة الصحابة في الرأي لاتخاذ القرار المناسب.

#### **4-3-8-2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:**

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، لأن الفرد وحده غالباً ما يخطئ أو قد يكون عاجز عن اتخاذ القرار المناسب للموقف. وتتجلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار فيما يلي<sup>1</sup>:

\_ تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

\_ تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

\_ للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

\_ كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

\_ التنفيذ للمهام بحماسة ورغبة.

\_ أداء المهام على أكمل وجه.

#### **4-3-9- أساليب المشاركة في اتخاذ القرار:**

هناك عدة أساليب للمشاركة في عملية اتخاذ القرار والتي يمكن حصرها في نوعين هي الأساليب العادية و الأساليب الحديثة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص 286\_287..

<sup>2</sup>. إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 61، 1995، ص 226\_239.

#### 4-3-9-1- الأساليب العادية:

هناك عدة أساليب عادية والتي يمكن ذكرها كالآتي:

#### نظم الاقتراحات:

وتعتبر من أبسط أساليب المشاركة وهي بدورها لا تحتاج إلى تكاليف، بحيث يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة، ثم يتم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان ومعلوم لجميع الأفراد، كما يكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، ويمكن أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو تكون بشكل دوري أو سنوي ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام و المشرفين.

#### الاجتماعات:

ويتم عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية والتي من خلالها يتم التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، ومن ثم يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عامل بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط و أعمال، وبالمقابل تتمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترك لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

#### اللجان:

هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة. إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

#### المجالس:

وهذه المجالس تشبه اللجان وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة جوانب، فالمجلس بشكل مستوى إداري عالي، ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم

يتكون المجلس بناءً على قرار من السلطة العليا، ويختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

### المقابلة الشخصية مع المختصين:

وهنا يعمل الرئيس على دعوة مرؤوسيه المختصين أو زملاءه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم بخصوص المشكلة المراد دراستها، أو قد يقوم الرئيس بزيارة كل واحد منهم في مكتبه ليضيفي على الموضوع القرار المناسب وذو أهمية خاصة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا لأن عدد المرؤوسين أو المختصين قليلا ومحدودا. غير أنها لا تتيح الفرصة لإبداء وجهات نظر مختلفة. ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض الآخر إلى رأي المدير ما دامت المقابلة بين المدير والموظف في المكتب ولوحدهما.

### الاتصال الهاتفي:

في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة وتحتاج إلى حل سريع، وقد يكون المعنيون بشؤون المشكلة في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعانة بالاتصال الهاتفي مع المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم بدلا عن الاجتماع والمقابلة الشخصية.

### 4-3-9-2- الأساليب الحديثة:

### أسلوب دلفي:

ويتم في الأسلوب استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من قبل خبراء مختصين، مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرار وذلك باختفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار وتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة دلفي ، والتي تكون تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدا، ثم جمع هذه الاستمارات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وبعدها يتم تلخيص هذه المعلومات المجمع في شكل تقرير مختصر، ثم يتم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء

التقرير المرسل إليهم، ثم يتم تجميع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي يتضمن آراء المشاركين في البحث حول المشكلة محل القرار.

ومن مزايا هذا الأسلوب أن يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك أن هذا الأسلوب يتبع وسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، من أجل تفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغوط التي يتعرض لها بعض أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية، ويستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد.

### أسلوب العصف الذهني:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة معينة تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات، تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً. وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة.

### أسلوب الجماعات الاسمية:

ويتم فيها العمل على الورق، وهنا الطريقة عبارة عن خليط بين أسلوب دلفي وأسلوب العصف الذهني بحيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديدتها من قبل أعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على لوحة أو سبورة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

### أسلوب فيليبس:

وفي هذا الأسلوب يتم تقسيم الأعضاء المشاركين إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، و تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار حل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة

الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة، يمتاز هذا الأسلوب عن الأساليب العادية بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل، عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

### أسلوب الرنجي اليابانية:

يستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحال هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذا وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا. وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المؤسسة ذاته.

### 4-3-10 - مستويات المشاركة في اتخاذ القرار:

لقد قدم العديد من الباحثين ومنهم سميث نموذجا يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمروؤسيه في عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار وهي:

\_ **صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمروؤسيه:** ويقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا ثم يبلغه لمروؤسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

\_ **صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:** لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وإنما يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعتمد إلى التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

\_ **صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:** يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار واتخاذها، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

\_ **اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره:** يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة، وتحديد عدد من بدائل الحلول وتحديد أنسب هذه الحلول \_القرار المبدئي\_ وفي عرضه للأمر على مروؤسيه يتيح

لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقى للرئيس هنا سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

**\_ عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول:** يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولاً لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ويختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار من بين البدائل والمقترحات التي عرضها المرؤوسون.

**\_ تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار:** يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشترك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

**\_ تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار:** في هذه الحالة يقوم الرئيس

بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى قرار نهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يُصنع القرار في دائرتها.

#### **4-3-11- دور المشاركة في اتخاذ القرار في تحفيز العاملين على تنمية كفاءاتهم :**

لقد توصلت الإدارات المعاصرة في جميع المنظمات والمؤسسات وبمختلف نشاطاتها إلى أن هناك ضرورة وأهمية قصوى إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، ومع الأخذ بعين الاعتبار توسيع دائرة المشاركين فيها \_ في عملية اتخاذ القرار \_ كلما أمكن ذلك، وعدم تركيز القرار في يد شخص واحد ولقد ظهر التوجه لما تحققه عملية المشاركة في اتخاذ القرار من أهمية وفعالية للمؤسسات والمنظمات. فإن توسيع نطاق المشاركة يؤدي حتماً إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 284.

وبهذا الصدد يقول "لاندرج" بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات في المنظمات تتم من خلال عدة أطراف.

ومن خلال هذا فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تعني في حد ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست جهدا فرديا لشخص معين، مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم.

ولكي تحقق عملية المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها<sup>1</sup>:

### ❖ الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة ففي هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك على وجه السرعة.

### ❖ العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرار.

### ❖ المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ، المرجع نفسه، ص 285\_286.

## ❖ سرية القرارات:

كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن المرؤوسين داخل المنظمة أو المؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره نلاحظ عملية المشاركة في صنع اتخاذ القرار لها دور كبير وفعال في تحفيز العاملين على تنمية كفاءاتهم.

لأن القرار الذي يشارك في العامل ويكون بديلا لحلول أخرى فإن أهداف المؤسسة و أهداف الفرد تتوقف على القرار المتخذ. لذا يجب على العامل أن ذا كفاءة عالية ومهارات وقدرات تمكنه من إعطاء البديل وقرار صائب ومناسب، وهذا ما يوجب العاملين على ضرورة التعلم والتدريب والتكوين لتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية أي النظرية والمعرفية والعملية وبالتالي تكون لهم حافزا ودافعا لتطوير وتنمية كفاءاتهم على أكمل وجه والذي يتماشى ومتطلبات العمل الجديدة.

## 4-4-4- مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على المعايير العلمية في تحفيز العاملين

### على تحقيق الأداء المتميز:

### 1-4-4- ماهية تقييم الأداء:

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم الأداء، لكنها من ناحية الموضوع لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها<sup>1</sup>. ولقد اعتبرت عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة والمكتملة لأنشطة إدارة التميز، لاعتباره العملية الأكثر نجاعة والتي يتم عن طريقها معرفة أداء العامل. حيث أكدت معظم الدراسات أن تقييم الأداء لا يهدف إلى الحكم على ما يستحقه الموظف من درجات على أساسها تتم ترقيته أو حصوله على مكافأة بل يرمي بالأساس إلى اكتشاف ومعالجة جوانب النقص والخلل في الأداء لتعزيز عناصر القوة بالإضافة إلى البحث في كيفية تحسين الأداء من أجل تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة. ومن ثم تحقيق الأداء المتميز والفعال.

إن عملية تقييم الأداء توضح مدى توافق الفرد مع وظيفته، كما يراعي مدى كفاءة العامل في أداء العمل وصفاته الشخصية، مما يؤدي إلى إحداث تأثير واقعي لدى الفرد. مما يجعله أكثر تحمسا في

<sup>1</sup>. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2011، ص149.

إنجاز المهام الموكلة إليه. وهذا ما يساعد على تنمية وتطوير كفاءة العامل وبالتالي الرفع من أدائه وتحسينه، وكذلك الرفع من كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويمنح أيضا فرص أكثر للعامل للترقية والحصول على مكافآت مادية أو معنوية. وتهتم عملية تقييم الأداء أكثر بعناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي: العمل ذاته والفرد القائم بالعمل والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل. بحيث تنحصر محاور تقييم القدرات والمهارات الفردية مع قياس الخصائص السلوكية وتقييمها بهدف تحسين وتطوير ورفع مستوى أداء العامل.

كما نلاحظ أن أنه كلما كان نظام تقييم الأداء جيد ومبني على معايير علمية وموضوعية كلما كانت هناك إدارة جيدة للحوافز والتي تحقق رضا عالي للعاملين وهذا يؤدي إلى أداء عالي متميز.

ومن هنا نجد أن تقييم الأداء هو عبارة عن مجموعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقدير جهود العمال الكمية والكيفية في العمل وتقييمها بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هذا الجهد المبذول قد حقق الأهداف المسطرة أم أن هناك نقائص في أداء العامل وبالتالي وجب إعادة تأهيله وتدريبه وفق متطلبات العمل.

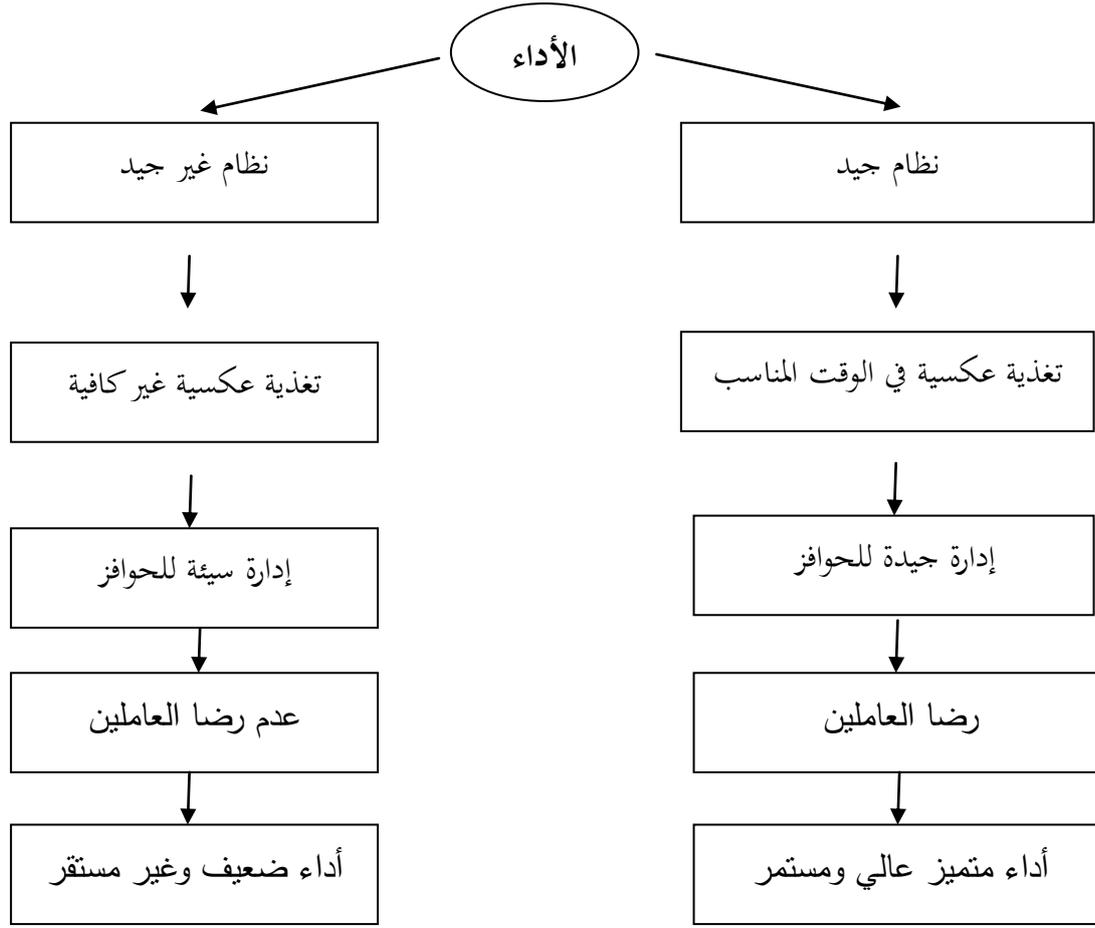
ويعرف الخزامي تقييم الأداء بأنه «عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة ويصدر عن هذه العملية تقريرا في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف وينتج أثاره الإدارية والقانونية»<sup>1</sup>.

إن وجود نظام جيد لتقييم الأداء مع تقديم تغذية عكسية ممكنة للعاملين في الوقت المناسب، وهذا ما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة وعادلة في توزيع الحوافز مما ينتج عنه زيادة رضا العاملين ومن ثم تحقيق أداء عالي متميز والعكس في حالة وجود نظام غير جيد لتقييم الأداء فإنه يؤدي إلى تغذية عكسية غير كافية للعمل ومن ثم وجود إدارة سيئة للحوافز. وبالتالي يؤدي إلى عدم رضا العاملين عن الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى ضعف أداء العاملين وعدم استقرارهم.

والشكل الموالي يوضح اتجاهات الأداء طبقا للعوامل المؤثرة فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أثيرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005، ص145.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، المرجع نفسه، ص 145.



شكل رقم ( 14 ): يوضح اتجاهات الأداء طبقا للعوامل المؤثرة فيه

إن عملية تقييم الأداء فهي عملية جد مهمة في مختلف الإدارات المنظمات والمؤسسات لأنها وظيفة متخصصة لها قواعدها وأصولها، كما يقوم بها أفراد مدربين ومتخصصون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، و لما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن يتم تقييم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

1. مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.

2. مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور.

#### 4-4-2- أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية كبيرة ومكانة واسعة في إطار الفعالية الإدارية. إذ أصبح التقييم يعمل على خلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى

التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيائهم العمل البناء وتتجلى أهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

### **1) تخطيط الموارد البشرية:**

إن التقييم الجيد يساهم بشكل واضح في عملية تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المؤسسة تعتمد على معايير تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للكفاءات البشرية وهذا التخطيط يتوقف على وظائف إدارة التميز بدءا بالتخطيط الإستراتيجي وقيادتها الفعالية و عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار . وتقييم أدائها وعملية تدريبها وتنميتها واستغلال قدراتها على أحسن وأكمل وجه، لذا فإن عملية التخطيط ترتبط بالسياسات التنموية و التشغيلية بشكل جوهري وبالأسس الملائمة لعملية تقييم أداء العاملين.

### **2) معرفة معوقات ومشاكل العمل:**

إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو الكشف عن نقاط الضعف والقوة في الأداء لدى جميع أفراد المؤسسة، مما يجعل المؤسسة في صورة من خلالها قد تكون قادرة على تحسين أو تنمية قدرات وكفاءات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التدريب والتطوير المتعلقة بمختلف السياسات والبرامج التي يمكن أن تكون سببا فعالا في تحقيق الأداء الأفضل للأفراد العاملين وبكفاءة عالية.

إن الأهمية الحقيقية هي التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة الأهداف، لذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهريه يركز إليها في التطوير الهادف للأداء<sup>2</sup>.

### **3) تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن التقييم السليم لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة أو المؤسسة، لأن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا، وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

### **4) تحسين الأداء وتطويره:**

إن عملية تقييم الأداء تمكن المؤسسة من معرفة نقاط النقص والقوة لدى العاملين، فعملية التقييم من جهة تحفز الأفراد ذوي الكفاءات العالية إلى العمل وبذل الجهد أكثر من خلال تسخير قدراتهم ومهاراتهم

<sup>1</sup>. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2011، ص253.

<sup>2</sup> فيصل حسونة المرجع نفسه، ص 154.

وكفاءاتهم، ومن جهة أخرى نجد الأفراد ذوي القدرات الناقصة والضعيفة سواء على الصعيد المهني الإداري، فإن الإدارة تسعى إلى اتخاذ سبل التنمية المناسبة لهم وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية في المجالات التي يعانون فيها ولديهم قصور في الأداء، وبالتالي يتم صقل وتحسين مهاراتهم الفنية والإدارية في الأداء مما يعود بالنفع على المؤسسة.

### **5) وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:**

إن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

### **6) إنجاز عمليات النقل:**

تساهم عملية التقييم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين لدى المؤسسة من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساعد التقييم الموضوعي القائم على المعايير العلمية على معرفة الفائض أو النقص لدى الموارد البشرية، أو نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية إلى وظائف تتسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا التقييم من شأنه يجعل الإدارة العليا على معرفة أو اطلاع تام بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات الضعيفة في الأداء.

### **4-4-3- أهداف تقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم. فعملية تقييم الأداء هي نشاط دائم في المؤسسة التي تسعى إلى توفير معلومات غنية وواضحة وموضوعية عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا فإن تقييم الأداء يسعى إلى تحقيق مجموعة من المزايا والأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

1/ اختيار الأفراد الصالحين والمناسبين للترقية.

2/ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 336.

<sup>2</sup> أحمد بن محمد غانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بخدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسة العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 22\_23.

3/ التعرف على المهام ومواصفات الأعمال التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى كل فرد، وذلك وفق قدرات ومهارات وكفاءات كل فرد داخل التنظيم.

4/ تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

5/ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

6/ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

7/ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب متميز لتحسين كفاءاتهم.

8/ المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

9/ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم. مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

10/ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

11/ يساعد على وضع البرامج التدريبية، ومباشرة وتوسيع مخططات تكوينية مستقبلية<sup>2</sup>.

12/ عملية تقييم الأداء تمكن من إعطاء معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، أو ضعف في الأداء وبالتالي يكون وسيلة لجعلهم يبذلون مجهودا أكبر لتحسين أدائهم وبالتالي اقتراح الإجراءات التدريبية اللازمة.

#### **4-4-4 - أساليب تقييم الأداء:**

هناك العديد من الأساليب التي يمكن اعتمادها في عملية التقييم من قبل المشرف على عملية التقييم وعليه\_ المشرف أو المقيم\_ أن يختار أسلوب من هذه الأساليب والتي تكون ملائمة للتقييم والتي تتماشى

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 395.

<sup>2</sup> GULAINÉ Demarais et CHRISTIANE Martinel; **LA Matrise de la gestion des ressources humaines;**

Assistance hopitiaux publique; PARIS; France; 2001; P 48.

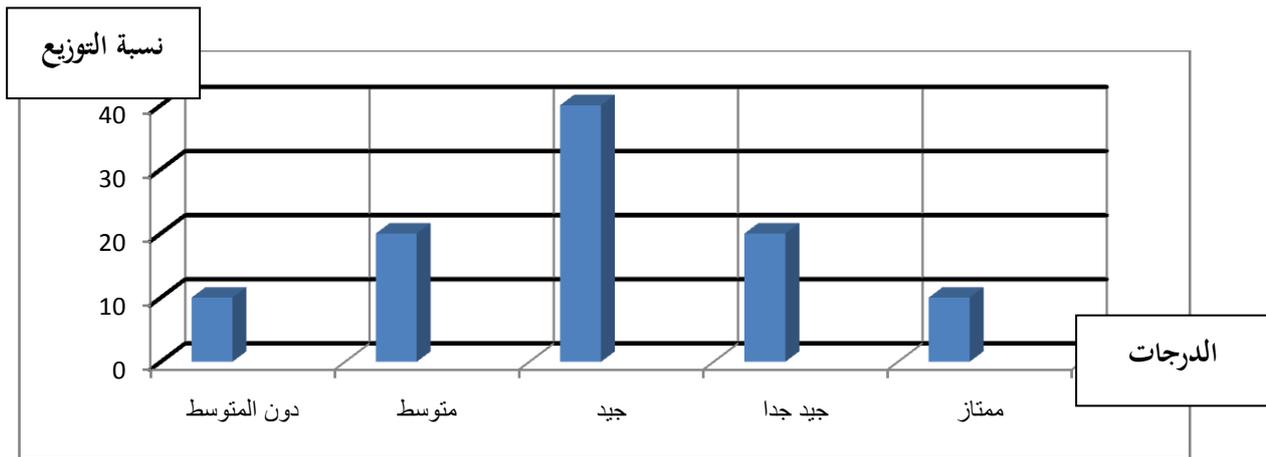
وطبيعة العمل وحجم المؤسسة ويمكن حصر هذه الأساليب في نوعين وهي الأساليب الحديثة والأساليب التقليدية والتي سنذكرها بالتفصيل كالاتي.

#### 1-4-4-4 الأساليب التقليدية:

#### (1) أسلوب التوزيع الإجباري:

يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقدير وفقا للنسب التي يحتويها المقياس، هذا الأسلوب غالبا ما يستخدم لتفادي خطأ النزعة المركزية، والتساهل الذي يشوب المقاييس التدريبية ومقاييس التوزيع الإجباري عادة ما يتضمن 5 درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يبين ويوضح كيفية توزيع 40 فردا على 5 مجموعات متدرجات في الكفاءة.



شكل رقم (15): يمثل توزيع الخاضعين للتقييم في طريقة التوزيع الإجباري<sup>2</sup>.

وهذا الأسلوب \_أسلوب التوزيع الإجباري\_ لا يصلح تطبيقه عندما يكون عدد الأفراد محدودا بل يصلح تطبيقه عندما يكون عدد الأفراد الخاضع للتقييم كبيرا.

#### (2) أسلوب التدرج البياني:

يقوم هذا الأسلوب على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته في خط متصل، أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك

<sup>1</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، ص188.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 188.

حسب توفر درجة كل من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد<sup>1</sup>.

### (3) أسلوب الترتيب:

وهذا الأسلوب يطلب فيه من المشرف على عملية تقييم الأداء القيام بترتيب الأفراد العاملين التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة بل يتم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين، كما أنها تتماشى مع طبيعة فضل المشرف إذ أن من شأن المشرف ترتيب مرؤوسيه<sup>2</sup>.

### (4) أسلوب المقارنة الثنائية بين العاملين:

ويتم اعتماد هذا الأسلوب من خلال مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة، ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها، أو كان أحسن من زملائه من حيث الأداء أو كمية الإنتاج المنجزة، الجودة التعاون مع الرئيس ومن معه، ويشمل معادلة في تحديد عدد المجموعات الثنائية<sup>3</sup>.

والجدول الموالي يبين مقارنة أداء العاملين:

#### جدول رقم (02): يوضح مقارنة أداء العاملين

الفردي	عدد المرات التي ذكر فيها على أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

وهنا تتم المقارنة بين خمسة أشخاص (الأفراد) وهم: (أ، ب، ج، د، هـ) ومن هنا يتم تكوين عشر مجموعات هي (أب، أج، أد، أه، ب ج، ب د، ب هـ، ج د، ج هـ، هـ د). وفي هذه الحالة يتم مقارنة كل

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص89.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص310.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص92.

عامل مع الآخر والعامل ب كان هو الأفضل لأنه تكرر 04 مرات وبالتالي فهو تغير للأفضل بالنسبة لباقي المجموعات وهكذا يتم مع باقي الأفراد العاملين وعلى جميع المستويات.

### (5) أسلوب القوائم:

ويتم في هذا الأسلوب استخدام قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة، وعلى المشرف على عملية التقييم أن يختار الصفة التي تميز الأداء الحسن والتميز للمستخدمين ويكون ترميزه بـ "نعم" والعكس يكون الترميز بـ "لا"، ثم بعد ذلك تحدد كل إجابة من الإجابة، لكن مع ضمان تخلي المشرف على عملية التقييم بالموضوعية في تقديراته التقييمية. والجدول الموالي يبين ويوضح أسلوب القوائم في التقييم<sup>1</sup>.

### جدول رقم (03): يوضح أسلوب القوائم في التقييم

لا	نعم	الأسئلة
		<p>هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟</p> <p>هل لديه اهتمام كبير بعمله؟</p> <p>هل يواظب على الحضور؟</p> <p>هل يتابع التعليمات بدقة؟</p> <p>هل يتهرب من المسؤولية؟</p> <p>هل ينهي عادة ما بدأ عمله؟</p>

### 4-4-2 الأساليب الحديثة:

إن أساليب قياس الأداء التقليدية السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية وبسبب القصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن أساليب أفضل لقياس أداء الأفراد<sup>2</sup>.

### (1) أسلوب الاختيار الإجباري:

وهنا يتم وضع مجموعة من العبارات التي تصف السلوكيات في أزواج (على شكل ثنائيات)، وكل زوج يحتوي على سلوكين متشابهين فيما بينهم من ناحية أداء العمل وإنجازه، وباعتبار أن هذا الأسلوب موضوعي في عملية التقييم وذلك لعدم تحفيز المقيم، إلا أن لهذا الأسلوب آثار سلبية تأتي على شعور

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص355.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 96.

الفرد الخاضع للتقييم بعدم الثقة فيه، والسبب يرجع لعدم فهمه لمعنى العبارات المخصصة للتقييم، كما أنه يمكن للفرد الخاضع للتقييم أن يساهم أو يتخذ قرار المشاركة في وضع خطط تقييم وإصلاح الأداء.

والجدول الموالي يوضح نموذج لعبارات الاختيار الإجباري<sup>1</sup>.

**جدول رقم (04): يوضح نموذج لعبارات الاختيار الإجباري**

اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) و (2) وعبارة واحدة من العبارتين (3) و(4)
1_ يبتكر حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها في العمل.
2_ يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
3_ لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
4_ لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

## **(2) أسلوب الوقائع (الأحداث الحرجة):**

ويستعمل هذا الأسلوب في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداؤه خلالها. وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو قارة بالعمل أو بأهداف المنشأة<sup>2</sup>، وبالتالي فهي جزء من سلوك المستخدم الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفاءته أو انخفاضها<sup>3</sup>.

## **(3) أسلوب التقييم على أساس النتائج:**

يقوم هذا الأسلوب على اتخاذ النتائج كأساس لتقييم الأداء، فهو إلى ما أحرزه الفرد من نتائج في عمله. وقد ارتكز هذا الأسلوب على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير و تنمي نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد، وتعاون الرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة.

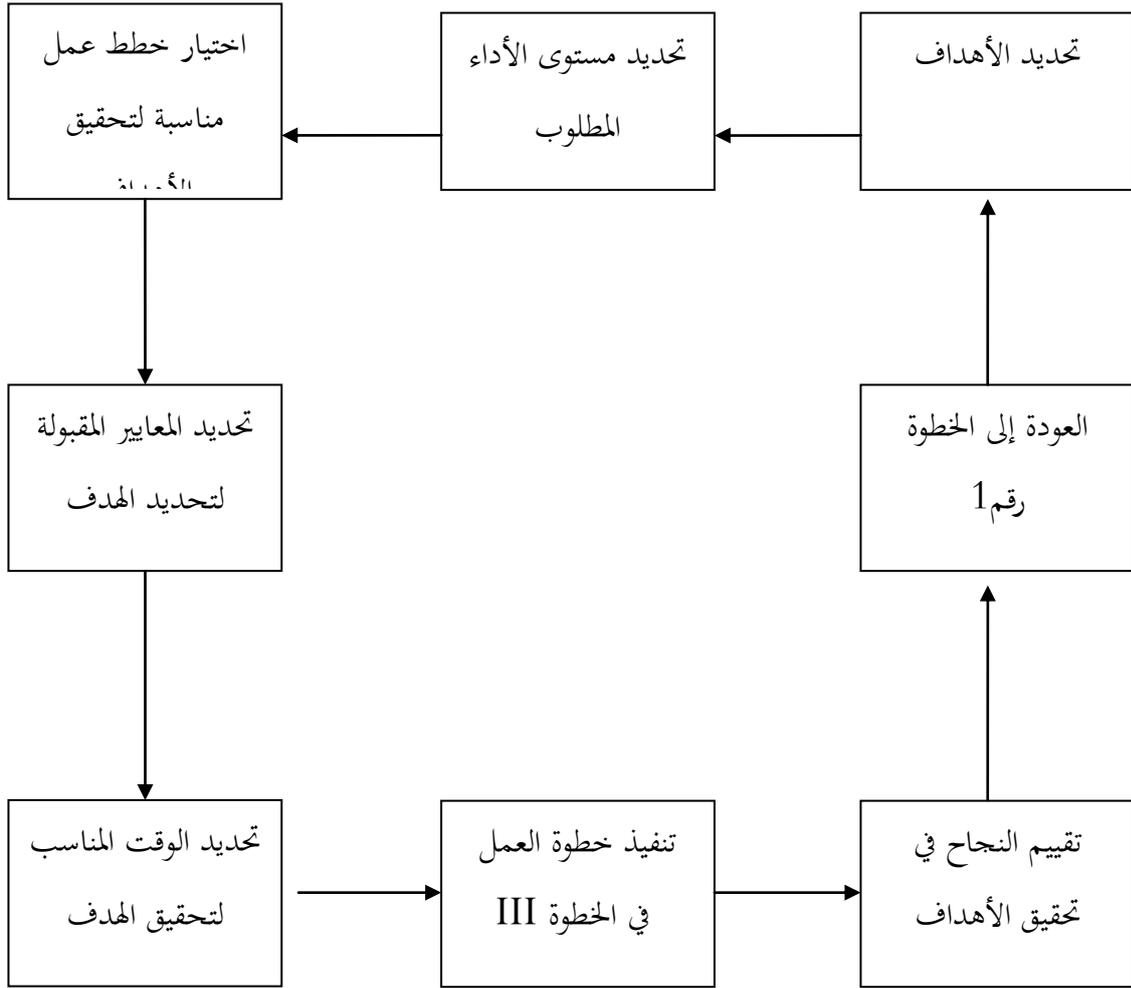
<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2001، ص 121.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

#### 4) أسلوب الإدارة بالأهداف:

وفي هذا الأسلوب يتم إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها، وتقييم المرؤوسين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها ويطبق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعاً للخطوات التالية<sup>1</sup>:



شكل رقم ( 16 ): يوضح تسلسل مراحل التقييم في طريقة الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 189.

#### 4-4-5- عناصر تقييم الأداء:

تتعد عناصر تقييم الأداء، حيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، إن الخطأ الشائع والسائد في أغلب المؤسسات أن نظام تقييم الأداء فيها يركز على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالعمل فقط.

وباعتبار أن نتائج الأداء هي محصلة فرد أو مجموعة من الأفراد فقط دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة، لذا نجد أن الإدارة الحديثة والمعاصرة عملت تطوير نظام لتقييم الأداء، سواء كان هذا الأداء متعلقا بالموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة. ومن هنا يمكن تبيان وإبراز عناصر تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### 1- المقيم أو المشرف المباشر:

يعتبر المقيم أو المشرف من هنا أهم عناصر تقييم الأداء وذلك لاعتبار أن:

- المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في المكان أو الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.

- أن المشرف له القدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من المديرين<sup>2</sup>.

- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه.

#### 2- فترة ووقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين، ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حي يوصي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءاتهم وفعالية أدائهم.

<sup>1</sup> لطفى شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 1991، ص 96.

<sup>2</sup> لطفى شحادة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 76.

### 3- إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم<sup>1</sup>.

❖ بالإضافة إلى هذه العناصر يمكننا تعداد وإبراز عناصر تقييم الأداء مفصلة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة الفنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة لمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتخلص من الأخطاء.

ت- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها. ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

ج- **عناصر قياس الأهداف:** لابد من تحديد وتعريف مجموعة من عناصر التقييم للتعرف على حجم ونوعية الإنجاز الفعلي للموظف.

- **سرعة الانجاز:** وتقاس بوقت الإنجاز، تراكم الأعمال، القدرة على تحديد بدائل التنفيذ ومواجهة المشكلات والصعوبات.

ح- **التعاون:** تقاس بالتعاون مع الزملاء، الميل إلى العمل الجماعي، الاستجابة الرؤساء والتحمس للعمل.

خ- **الانضباط في العمل.**

د- **القدرات الشخصية.**

ذ- **المهارات الفكرية والإدارية.**

ر- **روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد العاملين.**

<sup>1</sup> علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة، ص99.

<sup>2</sup> عبيد زيتوني، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة البليدة، 2012، ص68.

#### 4-4-6- مسؤولة تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء الأفراد من قبل أطراف معينة أو مختلفة، ولكل طرف طريقته و أسلوبه الخاص في طريقة تقييم أداء العاملين. ومن هنا يمكننا ذكر ثلاثة أطراف رئيسية تقوم بعملية التقييم وهي:

#### 4-4-6-1- تقييم وحدة الموارد البشرية:

وهذه الوحدة تقوم بتصميم عملية تقييم الأداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بعملية التقييم وتدريبهم على التفاعل معها. وتوزيع أدوات القياس ثم تجميعها وتفريغها وتحليلها واستخلاص النتائج<sup>1</sup>.

#### 4-4-6-2- تقييم المدبرون:

يقوم هؤلاء المدبرون باعتبارهم المدبرون المباشرين على العمال بإعداد المقاييس التقييمية و إفراغها في شكل تقارير توضح النتائج وتقدم هذه التقارير إلى وحدة الموارد البشرية.

#### 4-4-6-3- التقييم الجماعي:

وتبنى هذه الطريقة على مبدأ تقييم المشرف لمروؤسيه في قسمه و أداء عاملين آخرين في أقسام أخرى، تحت رئاسة مشرفين آخرين، حيث يتم عقد اجتماعات بين المشرفين ثم يقوم كل مشرف بتقييم مروؤسي المشرفين الآخرين.

وكمحصلة لجملة هذه التقييمات يمكن الخروج في النهاية بأحكام جماعية على العاملين. وتكون هذه الأحكام\_ موضوعية وأكثر ثقة.

وهذه الطريقة تكون أكثر فائدة إذا كانت الأقسام قريبة نسبيا من بعضها البعض وأكثر ترابطا نسبيا، بحيث يمكن للمشرفين الإطلاع عن ما يجري بها.

#### 4-4-7- خطوات تقييم الأداء:

يوجد العديد من الخطوات التي يجب على المشرفين أثناء عملية تقييم الأداء إتباعها، ويمكن أن نحدد هذه الخطوات على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011، ص 87.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، المرجع نفسه، ص 87\_88.

**4-4-7-1-الأهداف** : يجب تحديد الهدف أو مجموعة الأهداف المراد الوصول إليها من خلال عملية التقييم.

**4-4-7-2-المعايير** : يقصد به مستوى أداء محدد مسبقاً يمكن المقارنة به عند التقييم (قريب من المعيار، بعيد منه،...).

**4-4-7-3-العوامل التقييمية** : وهي العوامل المعيارية التقييمية والتي على أساسها نصل إلى أهداف البرنامج (وهذه المعايير لا تزيد عن 12 ولا تقل عن 7 معايير) منها:

\_ الحضور والمواظبة.

\_ المواعيد النهائية.

\_ التعاون مع زملاء العمل والمشرفين.

\_ تقبل الاقتراحات.

\_ استخدام المعدات.

\_ إدارة الوقت.

\_ وضع أولويات للمهام.

\_ جودة ودقة العمل.

\_ حل المشكلات.

\_ الإبداع والأصالة.

\_ الاتصال الشفهي والمكتوب.

\_ المهارات الفنية والمهنية.

**4-4-7-4-المقاييس** : وهي أداة أو وحدة القياس التي بواسطتها يحدد الأداء الفعلي ونعرف موقعه من المعيار.

**54-4-7-5-تحديد الفئات** : أي تحديد الفئات الخاضعة للتقييم، ثم تحديد المعايير والمقاييس المناسبة لها.

### الأداء المتميز:

إن عملية تقييم الأداء هي ذات أهمية كبيرة جدا بالنسبة لأي مؤسسة إذ لا يمكن الاستغناء عنها سواء كان ذلك على مستوى الإدارة والهيكل التنظيمي والخطط و الأهداف أو على مستوى الأفراد العاملين فيها. فعلى مستوى المؤسسة يعد تقييم الأداء فحصا شاملا للهيكل التنظيمي والمؤسسة والخطط والأهداف واستغلال الموارد المتاحة، وذلك من أجل الحكم على مستوى النشاط فيها وقدرتها على أداء وظائفها، فضلا عن تقييم النتائج النهائية كحصيلة للجهود المبذولة من طرف المؤسسة في ممارسة وظائفها.

أما تقييم الأداء على مستوى الأفراد في المؤسسة، فإنه \_تقييم الأداء\_ يعبر عن النظام الذي يساعد على قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة الفرد وواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك وقدرة الفرد على أداء الأفضل والنتائج المحقق طبقا لمستوى الأداء ودرجة الانجاز الفعلية، الأمر الذي يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي، وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب النقص وتطويرها وتنميتها واستثمار جوانب في الوقت الحالي وفي المستقبل، ولتجنب نقاط الضعف وجوانب النقص يتم تعديلها وتطويرها عن طريق وضع البرامج التدريبية اللازمة لذلك.

إن تقييم إذا باعتباره عملية مقارنة للأداء الفعلي للإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات الصحيحة<sup>1</sup> فعلمية تقييم الأداء إذا هي في الأصل تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة و المتمثلة في المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة للأداء الحسن، ونقاط الضعف والمتمثلة في نقص وقلة قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد، وبالتالي عن طريق هذا التقييم يتم كشف تلك النقائص والعمل على تنميتها وتطويرها ومن ثم يتم تنمية كفاءات الأفراد العاملين.

<sup>1</sup>. محمد بسيوني البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

ومن هنا نرى أن تقييم الأداء القائم على المعايير العلمية والموضوعية دور كبير في تحفيز الأفراد العاملين على تنمية كفاءاتهم الأمر الذي يؤدي بهم إلى تنمية كفاءاتهم. إلا أنه توجد بعض الأسباب غير الموضوعية التي تصيب عملية تقييم الأداء وبالتالي تعيق وظيفتها أحياناً:

- \_ التحيز الشخصي: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي<sup>1</sup>.
- \_ تجنب المشاكل التي قد تقع بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة تقديرات نسبية.
- \_ الاهتمام بتقييم العوامل الأساسية في العمل.
- \_ تقييم عوامل ليس لها علاقة بالأداء: إذا توجد بعض العوامل لا يمكن اعتبارها معايير للتقييم يقع الرؤساء فيها ولا يمكن قياسها، كالاتمام بالمظهر الخارجي، أو الإخلاص في العمل.
- \_ التشدد أو اللين: يؤدي التشدد في التقييم إلى انخفاض معدلات التقييم وعدم إعطاءها حقها اللازم، كما يؤدي التساهل إلى ارتفاع مستوى التقييم عن المعيار الطبيعي، وذلك راجع لميل بعض المشرفين إلى إعطاء العاملين تقديرات عالية تصرف النظر عن أدائهم الفعلي وذلك بسبب:
- الرغبة في مساعدة الأفراد العاملين بسبب الظروف الاجتماعية<sup>2</sup>.
- الرغبة في عدم حرمان العاملين من المكافآت التشجيعية.

<sup>1</sup>. زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص203.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، دط، 2004، ص370.

## خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى إدارة التميز وعلاقتها بتنمية كفاءات الأفراد وذلك من خلال تناول أربعة وظائف وهي: وظيفة القيادة ودورها في تنمية كفاءات الأفراد، ووظيفة التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بتنمية كفاءات الأفراد، ووظيفة المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في تحفيز العاملين على تنمية كفاءاتهم، بالإضافة كذلك إلى وظيفة تقييم الأداء والتي تعتمد على المعايير العلمية و الموضوعية وعلاقتها بتنمية كفاءات الأفراد.

ولقد تطرقنا إلى كل وظيفة على حدة وبالتفصيل، باعتبار أن هذه الوظائف لها دور فعال في تنمية كفاءات الأفراد وكل وظيفة تكمل الأخرى بحيث نجد أن القيادة الفعالة و المتميزة بإدارة التميز هي التي تعمل على وضع التخطيط الإستراتيجي الناجع والهادف والذي من ضمنه يكون العمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتقييم أدائهم تقييما علميا وموضوعيا عادلا من أجل تحفيز العاملين على تنمية كفاءاتهم، والتي بدورها تعود بالفائدة على المنظمة من خلال تحقيق أهدافها. ومن خلال هذه الوظائف والتي لها علاقة ترابط وتكامل فيما بينها فهي لها علاقة مباشرة بتنمية كفاءات الأفراد، لذا يجب الاهتمام بالموارد البشري بداية من القيادة ثم التخطيط الإستراتيجي للوظائف والأعمال مع إعطاء الأهمية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار للأفراد العاملين وبعدها نصل إلى عملية تقييم أداء العامل وكل هذا من أجل تنمية كفاءاته والتي تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة في آن واحد.



# الباب الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس:  
الإطار المنهجي للدراسة  
و أدوات جمع البيانات

# الفصل الخامس

## الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات

### تمهيد:

إن الدراسة الميدانية هي ذلك المجال الذي ي تم فيه اختيار فرضيات الدراسة التي يقدمها الباحث في الجانب النظري، وهذا من خلال النزول إلى ميدان الدراسة وجمع المعطيات والمعلومات والبيانات و تحليلها هذا من أجل كشف الحقائق و التي عن طريقها يتم التأكد من صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية. ولقيام بهذه الدراسة الميدانية يجب إتباع العديد من الخطوات المنهجية والتي سوف نتطرق إليها على النحو التالي :

### 5-1- المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

#### 5-1-1- المنهج المتبع:

لكي يصل كل بحث علمي إلى حقيقة معينة أو هدف معين يتحتم عليه استخدام منهج معين أو عدة مناهج في بحثه ، وهذا الاستخدام راجع إلى طبيعة الموضوع الذي هو قيد الدراسة ، لأن الباحث إذا أراد تحقيق أهداف بحثه و بطريقة علمية و يجب عليه الاعتماد على مجموعة العمليات و الخطوات المتضمنة في المنهج<sup>1</sup>، وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم في دراستنا يجب علينا أولاً تعريف المنهج.

<sup>1</sup> فريدريك معنوق، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي، فرنسي، عربي، أكاديمي، بيروت لبنان، 1993، ص 231 عن رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، دار الهدى للنشر و التوزيع الجزائر، ط 1، 2007 ص 41.

فيعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول

إلى الحقيقة في العلم<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى

نتيجة معينة<sup>2</sup> ".

من خلال هذه التعاريف التي سبق ذكرها نستنتج بأن طبيعة المنهج ونوعه يفرضها موضوع البحث قيد الدراسة والذي لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت طبيعة الدراسة ، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و هو عبارة عن موضوع يعتمد على الوصف و التحليل ، ارتأينا استعمال المنهج الوصفي التحليلي وهو الأنسب لقيامنا بإجراء البحث الميداني لدراستنا.

### 5-1-1-1- المنهج الوصفي التحليلي:

يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى دراسة ظاهرة ذات خصائص و أبعاد و متغيرات في إطار معين ويقوم بعملية تحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حول الظاهرة المراد دراستها متخذا من معرفة مسبباتها والعوامل المؤثرة فيها منطلق للدراسة و بالتالي الولوج إلى عمق الظاهرة و تصنيفها و تحليلها و تقديم تفسير لها ، و هذا التفسير يسمح لنا بالحصول على نتائج قابلة للتعميم<sup>3</sup>.

وتتمثل خطوات هذا المنهج حسب "ديولديب فان دالين"<sup>4</sup>.

- فحص الموقف الإشكالي.

- تحديد المشكلة ووضع الفروض.

---

<sup>1</sup> حسان هشام، منهجية البحث العلمي، دار الفنون البيانية للنشر ردمك ط1، 2007، ص44.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 2، 1990 ص 27.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

<sup>4</sup> ديولديب فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، مكتبة الأنجلو المصرية 1996، ص 292- 293.

- اختيار المبحوثين.

- اختيار أساليب جمع البيانات: مقابلة، ملاحظة بنوعيتها، الوثائق، و السجلات الإدارية، الاستمارة، وصف النتائج و تحليلها.

ومن خلال إسقاط هذه المراحل على موضوعنا المتمثل في **إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد** رأينا أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب للدراسة و البحث في هذه الظاهرة بالإضافة إلى دراستها في الواقع كما هي موجودة و ليس كما ينبغي أن تكون و تقديم تحليل كفي أو كمي لما يلاحظ.

## 5-2- التقنيات المستعملة:

التقنيات هي تلك الوسائل والتقنيات التي يستعملها الباحث في العلوم الاجتماعية في تجميع البيانات وتصنيفها و جدولتها ثم تحليلها، و تستعمل هذه الأدوات للحصول على بيانات و معطيات حول الظاهرة المدروسة و تختلف التقنيات المستعملة في جمع المعلومات عن الظاهرة من موضوع لآخر وذلك حسب طبيعة الدراسة و المنهج المتبع ، و انطلاقا من هذه الدراسة التي اخترناها، و من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها إلى مؤسسة **أطلس A2M إلكترونيك** وقيامنا بمقابلات مع بعض أفراد المؤسسة و المسؤولين و نظرا لطبيعة موضوعنا فرضت استعمال الأدوات التالية:

### 5-1-2-1 الملاحظة:

إن الملاحظة هي وسيلة يستخدمها الباحث في جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة على أن يتبع في ذلك منهجا محددًا بعينه في الملاحظة بهدف المعرفة و الفهم الدقيق لموضوع الدراسة<sup>1</sup>. فنجد دوكاتلي يعرف الملاحظة على أنها: "عملية المشاهدة و الانتباه الذهني الإرادي والموجه نحو جمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحث محدد و مضبوط الأبعاد و الأهداف"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 258.

ومما سبق يتبين لنا أن أي دراسة سوسولوجية لا تخلو من استخدام أداة الملاحظة لأنها تسهل عملية الحصول على معلومات والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة وسائل أخرى و خاصة عند امتناع المبحوثين التعاون مع الباحث وعدم رغبتهم في الإدلاء بأي معلومات<sup>1</sup>.

و من هنا فلقد استعملنا الملاحظة البسيطة لتدعيم دراستنا، وذلك من خلال ملاحظة أفراد المؤسسة و الوقوف على مختلف السلوكيات داخلها و ذلك بالوقوف على مدى مساهمة قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين في تحقيق الأداء المتميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي والتي بدورها تساهم في تنمية كفاءات الأفراد ، بالإضافة إلى مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار و دورها في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم. بالإضافة إلى مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء التميز. وملاحظة طريقة العمل المتبعة من طرف إدارة التميز و كذلك تصرفات الأفراد العاملين و تصريحاتهم لنا.

فبالاعتماد على الملاحظة يمكننا أن نقوم بتشخيص حالة المؤسسة و الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من المبحوثين مباشرة ، بالإضافة إلى بغية توضيح عناصر لم نتطرق إليها عن طريق الاستمارة و المقابلة. ولقد لاحظنا بعض السلوكيات التي يقوم بها العمال أثناء عملهم وكذلك عند مقابلتهم لبعض المسؤولين و كيفية تعامل الإدارة في هذا الجانب مع الأفراد من القيادة القائمة على قيادة الإدارة و آليات التخطيط الاستراتيجي التي تتبعها بالإضافة إلى عملية مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وكذلك طريقة التقييم و المعايير المستخدمة و تصرفات المشرفين و المسؤولين عن عملية التقييم. بالإضافة إلى بعض التصرفات و التصريحات التي كانت عبارة عن ردود أفعال من طرف الموظفين، الأمر الذي دفع بنا إلى القيام بهذا النوع من الدراسة و اختيار هذه المؤسسة كمجال ميداني للدراسة.

## 5-1-2-2- المقابلة:

هي أحد التقنيات المستعملة في جمع البيانات و تستعمل المقابلة من أجل محادثة الأفراد المبحوثين بطريقة منعزلة، تسمح بأخذ المعلومات و المعطيات الكافية بهدف التعرف على الأشخاص المبحوثين لذلك نرى أن ما يميز المقابلة عن الاستمارة، هي \_ المقابلة \_كونها مسعى كلامي محادثتي بين الباحث والمبحوث في إطار تفاعلي معين، حيث يجب أن يكون الباحث والمبحوث فيتبادل معه أطراف الحديث

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص123.

حول مسألة أو مسائل ما حيث تعطي للمبحوث حرية معينة في الإدلاء برأيه و التعبير عن تمثلاته لهذه المسائل من دون أي توجيهات في الإجابة و هذا ما يجعل المقابلة تختلف تماما عن الاستمارة<sup>1</sup>.

و يمكن أن نعرف المقابلة على أنها " تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو مجموعة أشخاص، وقد تعددت أنواع المقابلة (مقابلة موجهة، متعمقة، نمطية)<sup>2</sup>.

ولقد استعملنا تقنية المقابلة للحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة، والتي تتعلق بآراء و اتجاهات المسيرين و المديرين لدور إدارة التميز، فيما يتعلق بقيادة إدارة التميز و آليات التخطيط الاستراتيجي المطبقة من طرفها والتي بدورها تساهم في تنمية كفاءات الأفراد بالإضافة إلى مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار و كذلك عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية و دورها في تنمية كفاءات الأفراد بهذه المؤسسة .

فالمقابلة الحرة و التي تعتبر من أهم أنواع المقابلات لقدرتها على التعمق في خبايا الموضوع و تحليل وتفسير متغيراته، حيث كان للمبوحوثين الحرية التامة في الإجابة عن الأسئلة الموجهة لهم.

أما المقابلة المقننة (الموجهة) و هي عبارة عن مجموعة أسئلة مرتبة ترتيبا منهجيا حسب موضوع البحث و فرضياته، إذا يوجه دليل المقابلة إلى فئة المسؤولين، المديرين لاستطلاع آرائهم حول عمليات إدارة التميز فيما يخص تنمية كفاءات الأفراد، من خلال الفرضيات الأربعة التي تم تناولها في إطار عمل إدارة التميز و دورها في تنمية كفاءات الأفراد والتي تتضمن حوالي (13) سؤال وجهت لهم.

### **5-1-2-3- الاستمارة:**

تعتبر الاستمارة تقنية من تقنيات جمع المعلومات و البيانات المستخدمة في البحث، وهي عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة تمثل محاور البحث، تمنح للمبوحوثين للإجابة عليها، ويرجع اختيارنا لهذه التقنية أو الأداة لطبيعة بحثنا و الذي يتمثل في دراسة حول إدارة التميز و دورها في تنمية كفاءات الأفراد من خلال أربعة فرضيات هي:

أولا مدى مساهمة قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز .

<sup>1</sup> سعيد سبعون، حفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر. الجزائر، 2012، ص 173.

<sup>2</sup> علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة و النشر، قسنطينة، الجزائر، ط2، 2009، ص 116-117.

ثانيا مدى مساهمة إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد.  
ثالثا مساهمة مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم.  
رابعا مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء التميز.

و استمارة البحث هي تقنية مباشرة للبحث العلمي تستعمل إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية<sup>1</sup>.

فالاستمارة إذا هي وثيقة تتكون من مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة و أخرى مغلقة، وهي توزع على المبحوثين و تملأ من طرفهم، وقد تضمنت استمارة بحثنا خمسة محاور أساسية هي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة ( الشخصية ) و يضم 6 أسئلة.

- **المحور الثاني:** خاص بالفرضية الأولى حول مساهمة تساهم قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز و تضم 13 سؤالا.

- **المحور الثالث :** خاص بالفرضية الثانية حول مساهمة إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد وتضم 13 سؤالا .

- **المحور الرابع:** خاص بالفرضية الثالثة حول مدى مساهمة مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم و تضم 11 سؤال.

**المحور الخامس :** خاص بالفرضية الرابعة حول مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء التميز و تضم 12 سؤال.

#### **5-1-2-4- السجلات و الوثائق:**

وهي عبارة عن وثائق مقدمة من طرف الهيئات المختصة التابعة للمنظمة، وباعتبار أن دراستنا كانت بمؤسسة **أطلس A2M إلكترونيك** حيث تم تقديم بعض الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي، و جدول تعداد المستخدمين، وورقة توزيع الأفراد العاملين، كما تم تقديم وثائق تبين لنا نشأة المؤسسة .

<sup>1</sup>. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة سعيد سعيون و آخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2، 2004، 2006، ص 204.

## 5-2- تحديد عينة مجتمع البحث و طريقة اختيارها.

### 5-2-1- طريقة تحديد عينة مجتمع البحث :

إن العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث بحيث يجري عليها الاختبار أو التحقق منها، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل أفراد مجتمع البحث، وذلك راجع إلى الخصائص التي يتميز بها مجتمع البحث، وعليه يمكن القول أن العينة هي: مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>1</sup>.

كما أن طريقة اختيار العينة تكون حسب موضوع الدراسة و مكونات مجتمع البحث، و نظرا لمحدودية مجتمع البحث قمنا بتطبيق أسلوب المسح الشامل والذي يعتبر أحد أساليب المنهج الوصفي.

### 5-2-2- تعريف أسلوب المسح

إن أسلوب المسح هو استخدام طريقة لتحليل وتفسير وتصوير أو تشخيص الوضع الراهن لمجتمع ما أو لمؤسسة ما أو مجموعة مؤسسات ، وفي مكان محدد ، كما أنه ينصب على الوقت الحاضر و الذي يتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء البحث .

و ما هو ملاحظ أن هذا الأسلوب يطبق في كثير من الدراسات و ذلك من أجل<sup>2</sup>:

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق .

-مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات و معايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الظاهرة

المدرسة .

-تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تحسين و تطوير الوضع القائم .

ويطبق أسلوب المسح على نطاق جغرافي كبير أو صغير ، و قد يكون مسحا شاملا أو بطريقة

العينة ، وفي أغلب الأحيان تستخدم فيه عينات كبيرة الحجم وذلك من أجل مساعدة الباحث في الحصول

على نتائج دقيقة و بالتالي تمكنه من تعميم النتائج على مجتمع البحث .

و ما هو ملاحظ أن الدراسات المسحية تنقسم إلى قسمين هما :

<sup>1</sup>. سعيد سبيعون، حفصة جرادي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> حسان هشام ، مرجع سبق ذكره .ص

## 5-2-1-1-1- المسوح الكشفية أو الاستطلاعية :

و عادة ما يستخدم هذا النوع من المسوح في دراسة الظواهر الجديدة غير المعروفة على نطاق واسع أو التي لم تتعرض لدراسات سابقة ، وهذا ما يعطي الباحث للقيام بدراسة جديدة ، كما أنها يمكن أن تساعد في توضيح المفاهيم و هي فضلا عن هذا يمكن أن تحدد الأولويات للبحث المستقبلي.

## 5-2-1-2- المسوح الوصفية و التحليلية :

إن الهدف الأساسي من المسح الوصفي هو في العادة وصف لخصائص المجتمع موضع الدراسة و تقدير النسب في المجتمع و القيام بعمل توقعات محددة ، فضلا عن دراسة العلاقات الارتباطية بين الظواهر أو المتغيرات .

وبالرغم من أننا قمنا بالمسح الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث ، إلا أنه تحتم علينا القيام بتقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات مع العلم أن تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات يكون على أساس أهداف الدراسة ، خاصة على أساس ما نريده من فرضيات البحث بحيث تساعدنا متغيراتها الفرضيات و بناءها على إنشاء هذه الطبقات <sup>1</sup> . و يضم مجتمع الدراسة فئة الإطارات و فئة عمال التحكم و فئة عمال التنفيذ، وهذا راجع لأهمية كل منها في موضوع دراستنا ومنه تم اختيار مجتمع البحث على هذا النحو.

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 92 فرد و نظرا لمحدوديته أردنا القيام بتطبيق أسلوب المسح الشامل على كافة أفراد مجتمع البحث إلا أننا لم نستطع والسبب يعود إلى:

- كون الأفراد العاملين غير الموجودين بالمؤسسة هم (02) فرديين .
  - كون الأفراد العاملين غير الراغبين في الإجابة هم (03) أفراد .
- وبالتالي عدد المبحوثين الذين تم توزيع الاستمارات عليهم كان كالتالي:

$$92 - (2 + 3) = 87$$

ونتيجة لهذه الأسباب قمنا بتوزيع 87 استمارة على الأفراد المبحوثين إلا أننا لم نتمكن من العمل على جمعها كلها والسبب يعود إلى :

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 142.

- كون الاستثمارات غير المسترجعة هي 05 استثمارات .
- كون الاستثمارات المسترجعة و لكنها غير صالحة هي 03 استثمارات .
- وبالتالي عملية حساب أفراد مجتمع البحث كانت كالتالي :

$$87 - (5 + 3) = 79$$

ومن خلال هذا نلاحظ أن عدد أفراد مجتمع البحث الذين وزعت عليهم الاستثمارات وتم استرجاعها هم 79 فرد ، و نظرا لخصائص هذا المجتمع الذي يتكون من فئات مهنية مختلفة و التي اعتمدنا عليها في شكل طبقات وهي ( الإطارات ، عمال التحكم ، عمال التنفيذ). نظرا كذلك لطبيعة المناصب المتنوعة التي يشغلونها الأفراد، و حتى يظهر كل فرد من أفراد مجتمع البحث الذين تم توزيع الاستثمارات عليهم .

### 3-5- التعريف بميدان الدراسة ومجالها الزمني:

#### 1-5-5- التعريف بميدان الدراسة:

مؤسسة أطلس إلكترونيك تقع بالمنطقة الصناعية رقم 23 قطعة 32 بسطيف أنشئت في 24 جانفي من سنة 2010 و هي تتربع على مساحة قدرها 06 هكتار وهي تختص في صناعة و استيراد المواد الكهرومنزلية و المواد الإلكترونية و المتمثلة في :

- أجهزة استقبال بث الأقمار: أجهزة الاستقبال الرقمية HD200SE.

- المواد الكهرومنزلية : مدفأة تشتغل بالغاز الطبيعي 10Kcal- 12Kcal، مدفأة تشتغل بغاز

القارورة ، فرن الطبخ ، فرن مغطى ، صفائح المكواة ، سخان الماء .

أما نسبة الإدماج في الإنتاج المحلي في أغلب المنتجات يتراوح من 10% إلى 70% كما تتكون هذه المؤسسة من :

\*مديرية التسويق : تقع في المنطقة الصناعية رقم 23 قطعة 32 الطابق الأول سطيف .

\*مصالح البحث و التنمية و تتكون من :

- مصلحة البحث والتنمية في المواد الإلكترونية سطيف .

- مصلحة البحث والتنمية في المواد الإلكترونيةكهرومنزلية يقع في المنطقة الصناعية سطيف .

- مصلحة الإدماج الخاصة بأجهزة الاستقبال الرقمية (وهو منتج جزائري 100%) .

- مجلس الإدارة

و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أطلس A2M إلكترونيك من :

### 5-2-1-1- وحدة إنتاج المواد الإلكترونية:

وهذه الوحدة في المصنع هي أساسا تختص في صناعة المواد الإلكترونية وهي تتكون من :

- ورشة خاصة بصناعة و تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية .

- المخزن الرئيسي للتموين و التوزيع.

و تقع هذه الوحدة في المنطقة الصناعية رقم 23 قطعة 32 سطيف

### 5-3-1-2- وحدة إنتاج المواد الكهرومنزلية :

وهذه وحدة أساسية تختص في صناعة المواد الالكتروكهرومنزلية و تتكون من :

- ورشة صناعة و تركيب مدفأة الغاز، طبخة ، سخان الماء ، صفائح المكواة ، فرن كهربائي

مغطى .

- المخزن الرئيسي للتموين والتوزيع .

و يقع مقر هذه الوحدة في المنطقة الصناعية رقم 23 قطعة 32 سطيف .

### 5-3-1-3- خط الإنتاج : و يتكون هذا الخط من :

- خط تحويل و معالجة الصفائح .

- خط الدهن والتميع .

- خط التركيب (يختص في تركيب الأجهزة المصنعة)

- خط مراقبة أداء المنتج .

و يقع مقر هذه الوحدة في المنطقة الصناعية رقم 23 قطعة 32 سطيف .

### 5-3-2- المجال الزمني للدراسة:

المقصود بالمجال الزمني للدراسة هي الفترة التي استغرقتها الدراسة حيث كانت الانطلاقة

في شهر أكتوبر أي بداية السنة الدراسية و التي مرت بمرحلة البحث البيبليوغرافي. والتي

امتدت فترة طويلة، بحيث قمنا بدراسة استطلاعية على باقي المصالح من أجل الحصول على

المعلومات وكذلك الموافقة من طرف المسؤولين لإجراء هذه الدراسة بالمؤسسة حيث تم تزويدنا بمختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، من ( تاريخ النشأة و مختلف أنشطتها و الهيكل التنظيمي ) و الإحاطة بجميع المعلومات وهذا من أجل تكوين فكرة عامة عن الموضوع.

و لقد قمنا بالدراسة الميدانية بالتوازي مع الدراسة النظرية و ذلك بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين و توزيع الاستمارات في شهر مارس حيث دامت فترة توزيع الاستمارات قرابة شهر وتلتها بعد ذلك فترة التفريغ لهذه الاستمارات و تحليل البيانات والتعليق عليها.



الفصل السادس  
تحليل البيانات العامة و الفرضيات

# الفصل السادس

## تحليل البيانات العامة و الفرضيات

### 6-1: تحليل البيانات العامة ( البيانات الشخصية )

جدول رقم ( 05 ): يوضح توزيع جنس المبحوثين حسب الفئات المهنية					
المجموع	الجنس				
	أنثى	ذكر			
14	4	10	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	28,6%	71,4%	%		
11	3	8	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	72,7%	%		
54	0	54	ت	عمال التنفيذ	
%100	0%	%100	%		
79	7	72	ت	المجموع	
%100	8,9%	91,1%	%		

### التحليل:

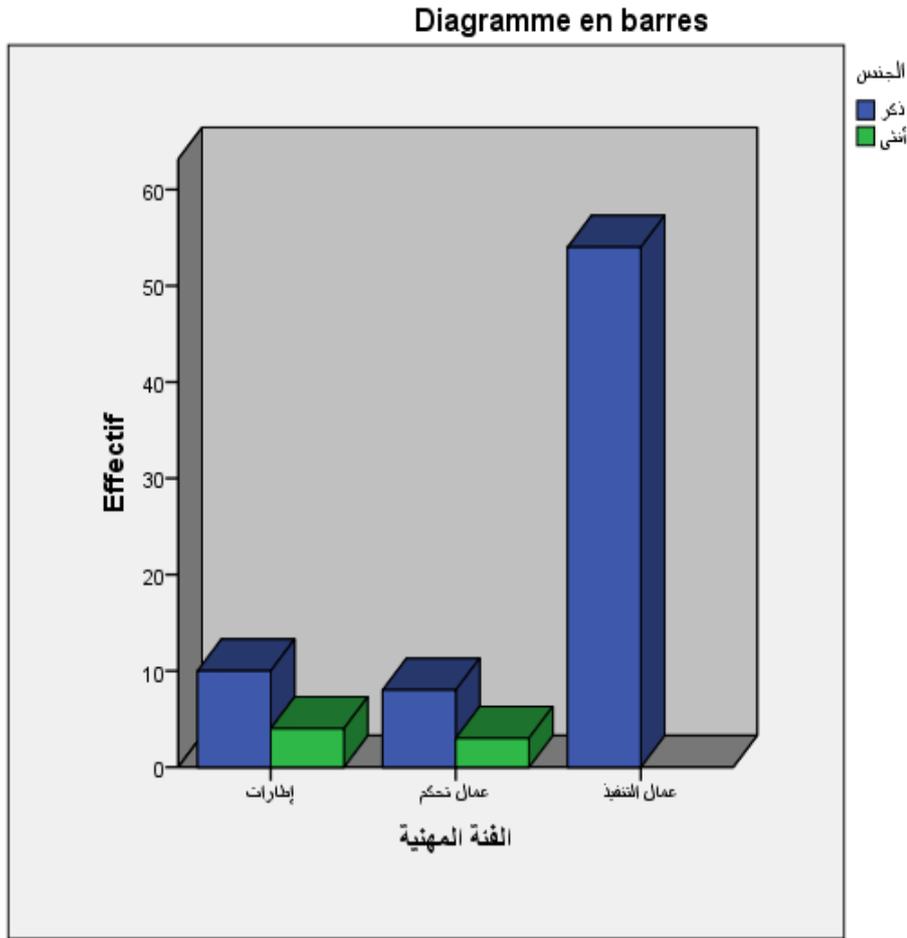
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة الذكور حيث بلغت 72 أي ما يعادل 91.1% مقابل 7 أي ما يعادل 8.9% بالنسبة للإناث وهذا من مجموع 79 مبحوث:

و تتوزع هذه النسب حسب جنس المبحوثين كما يلي:

بالنسبة لعمال التنفيذ نجد أن عدد الذكور 54 فرد بنسبة 100% مقابل 0 مبحوث أنثى أي بنسبة 0% ثم تليها فئة الإطارات بحيث بلغ عدد الذكور 10 فرد أي ما يعادل نسبة 71.4% في حين نجد أن عدد الإناث في فئة الإطارات بلغ 4 أفراد أنثى أي نسبة 28.6%. وفي الأخير تأتي فئة عمال تحكم

بحيث بلغ عدد الذكور فيها 8 فرد أي بنسبة 72.7% مقابل عدد الإناث المقدر بـ 3 أفراد من عمال تحكم إناث أي بنسبة 27.3%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين هم من فئة الذكور بحيث تقل نسبة الإناث لدى فئة الإطارات ثم تليها فئة عمال التحكم في حين تتعدم نسبة الإناث لدى فئة عمال التنفيذ ، الأمر الذي يوضح لنا بأن الأعمال التي يقوم بها عمال التنفيذ تحتاج إلى جهد أكبر و قوة فاعلة و التي بواسطتها يمكن تأدية العمل على أكمل وجه و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس:



شكل رقم (17) يوضح توزيع جنس المبحوثين حسب الفئات المهنية

جدول رقم (06): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين حسب الفئات المهنية						
المجموع	الحالة العائلية					
	مطلق	متزوج	أعزب			
14	0	7	7	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	,0%	50,0%	50,0%	%		
11	0	2	9	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	18,2%	81,8%	%		
54	1	37	16	ت	عمال التنفيذ	
%100	1,9%	68,5%	29,6%	%		
79	1	46	32	ت	المجموع	
%100	1,3%	58,2%	40,5%	%		

### التحليل:

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي و الذي يبين لنا توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية، بحيث نجد أن فئة المتزوجين هي تحتل أكبر نسبة و المقدرة ب 58.2%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 40.5%، و تليها فئة المطلقين بنسبة 1.3% غير أن فئة الأرامل منعدمة تماما.

و تتوزع هذه النسب حسب الحالة العائلية للمبحوثين كما يلي:

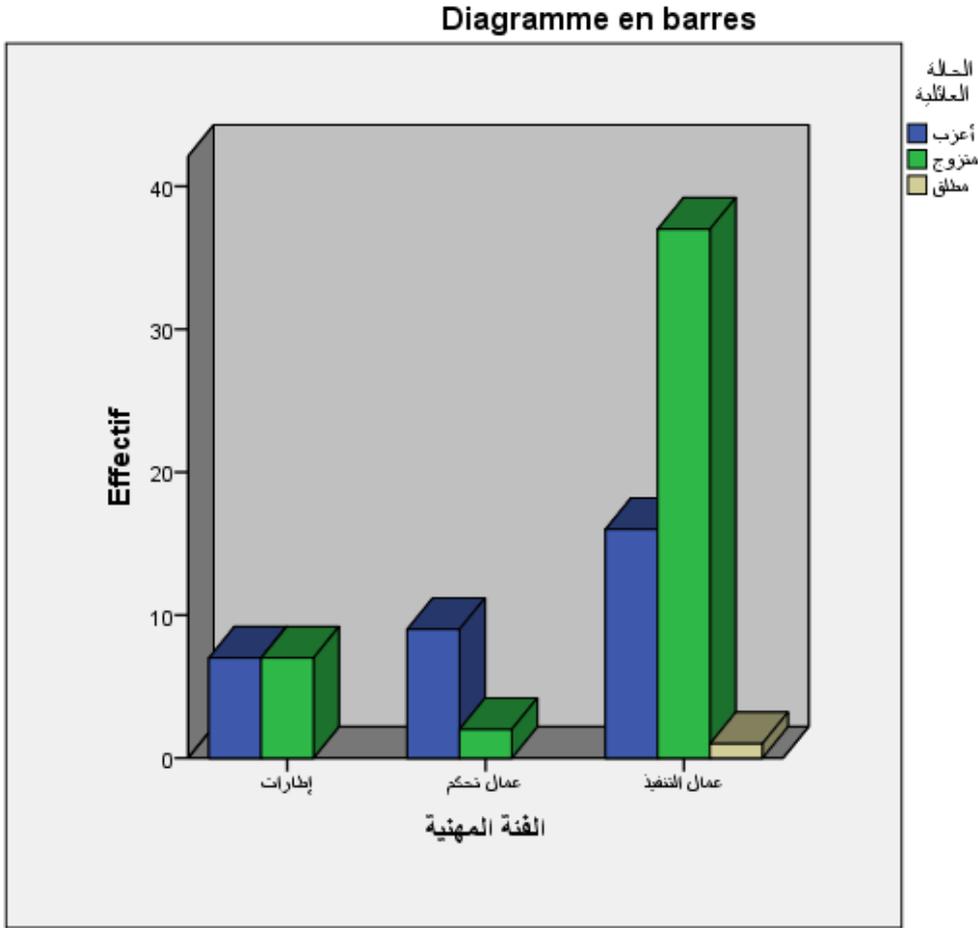
بالنسبة للمتزوجين نجد فئة عمال التنفيذ تحتل الصدارة بنسبة 58.2%، و بعدها تأتي فئة الإطارات بنسبة 50%، وفي الأخير فئة عمال التحكم بنسبة 18.2%.

أما حالة العزاب فنجد فئة عمال التحكم هي الأولى و المقدرة بـ: 81.8% ثم تليها فئة الإطارات بـ: 50% ثم تليها فئة عمال التنفيذ بـ: 29,6%. أما بالنسبة لحالة الطلاق فنجد فئة عمال التنفيذ هي الفئة الأولى في الطلاق بنسبة 1.9% مع انعدامها لدى فئة الإطارات العليا و فئة عمال التحكم.

أما فيما يخص فئة أو حالة الأرامل فنجد أنها لا توجد عند الفئات الثلاث وهي 0%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بُلن الحالة العائلية للمبحوثين تدل على أن أكثرهم متزوجين في حين تليها فئة العزاب ثم في الأخير نجد فئة العزاب ، كما أننا نلاحظ فئة

الإطارات يتساوى فيها العزاب مع المتزوجين في حين ترتفع نسبة العزاب كثيرا عن نسبة المتزوجين عند فئة عمال التحكم، أما فئة عمال التنفيذ فترتفع عندها نسبة المتزوجين عن نسبة العزاب و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:



شكل رقم (18) يبين توزيع الحالة العائلية للمبحوثين حسب الفئات المهنية

جدول رقم ( 07): يوضح سن المبحوثين حسب الفئات المهنية						
المجموع	السن			ت	إطارات	الفئة المهنية
	41 فما فوق	[31-40]	[20-30]			
14	1	7	6	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	7,1%	50,0%	42,9%	%		
11	0	7	4	ت	عمال تحكم	الفئة المهنية
%100	,0%	63,6%	36,4%	%		
54	10	25	19	ت	عمال التنفيذ	الفئة المهنية
%100	18,5%	46,3%	35,2%	%		
79	11	39	29	ت	المجموع	الفئة المهنية
%100	13,9%	49,4%	36,7%	%		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأنه من بين 79 مبحوث هناك 39 مبحوث يتراوح سنهم بين (30-40 سنة) أي بنسبة 49,4%، و 29 مبحوث يتراوح سنهم بين (20-30 سنة) بنسبة 36,7%، و 11 مبحوث بلغ سنهم 41 سنة فما أكثر بنسبة 13,9%، و أخيراً هناك و تتوزع هذه النسب حسب سن المبحوثين كما يلي:

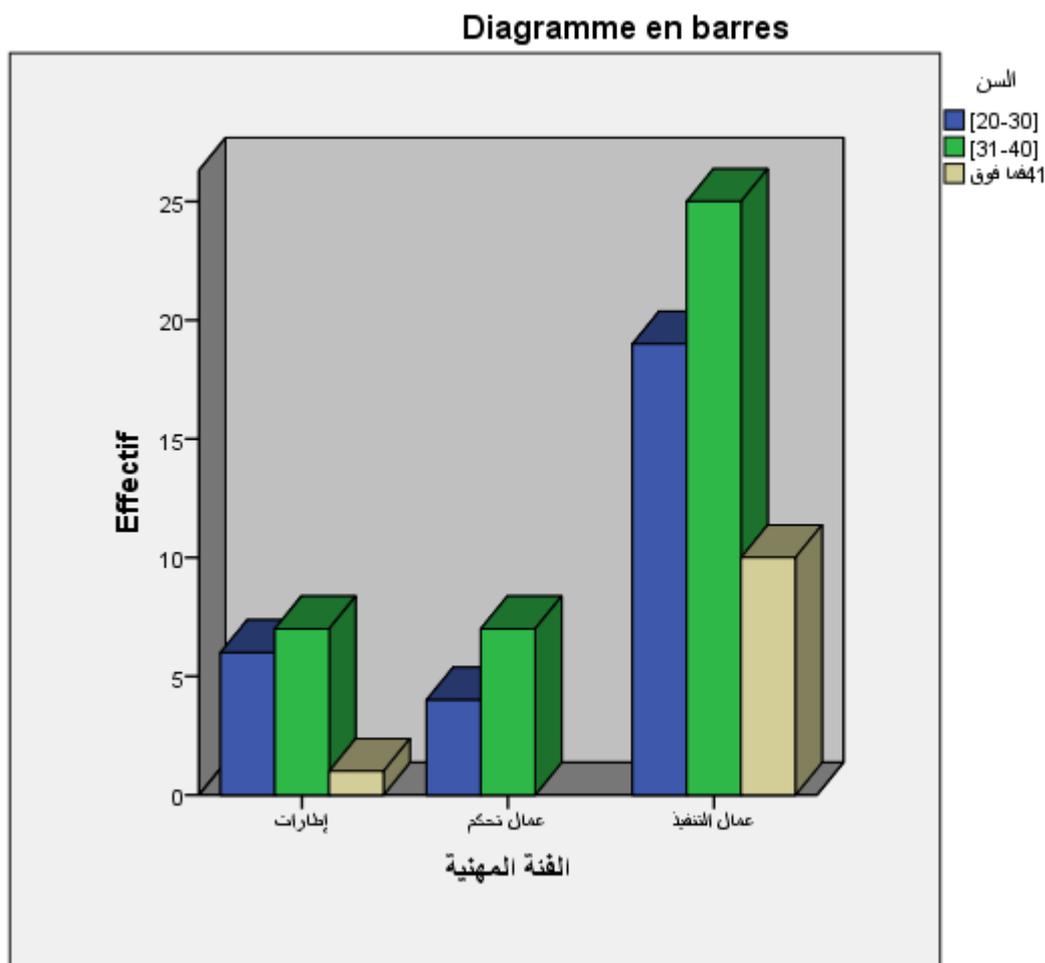
بالنسبة للفئة العمرية الأولى [31-40] نجد أكبر نسبة و هي 63,6% عند فئة عمال التحكم مقابل 50% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 46,3% عند فئة عمال التنفيذ.

في حين الفئة الثانية و التي سنها بين [20-30] سنة نجد نسبة 42,9% عند فئة الإطارات، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,4% و بعدها تأتي فئة عمال التنفيذ بنسبة 35,2% .

أما الفئة الثالثة والتي منها 41 سنة فما أكثر فنجد أن أكبر نسبة هي 18,5% لدى فئة عمال التنفيذ ثم تليتها 7,1% لدى فئة الإطارات ، وتتعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب أفراد المؤسسة هم يتراوح سنهم بين [31 و 40] سنة أما الفئة الثانية والتي يتراوح سنهم ما بين [20 و 30] و هذا ما يدل

على أن أغلب العمال هم من فئة الشباب وبالتالي لديهم القدرة على تحقيق الأداء الفعلي والجيد من حيث الكم والكيف في آن واحد و الشكل الموالي يبين توزيع السن المبحوثين حسب الفئات المهنية:



شكل رقم (19) يبين سن المبحوثين حسب الفئات المهنية

جدول رقم (08): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئات المهنية						
المجموع	المستوى التعليمي				ت	إطارات
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي		
14	8	6	0	0	ت	الفئة المهنية
%100	57,1%	42,9%	,0%	,0%	%	
11	0	6	5	0	ت	
%100	,0%	54,5%	45,5%	,0%	%	
54	1	28	22	3	ت	
%100	1,9%	51,9%	40,7%	5,6%	%	
79	9	40	27	3	ت	المجموع
%100	11,4%	50,6%	34,2%	3,8%	%	

### التحليل:

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي نجد أن أكبر نسبة ترجع إلى المستوى التعليمي الثانوي و المقدر ب 50,6% ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 34,2%. وبعدها يأتي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 11,4% و في الأخير يأتي المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 3,8%.

بالنسبة للمستوى التعليمي الثانوي نجد أن أعلى نسبة لفئة عمال التحكم و المقدر بـ 54,5%، ثم تليها نسبة 51,9% لدى فئة عمال التنفيذ ، و تليها في الأخير فئة الإطارات بـ: 42,9%.

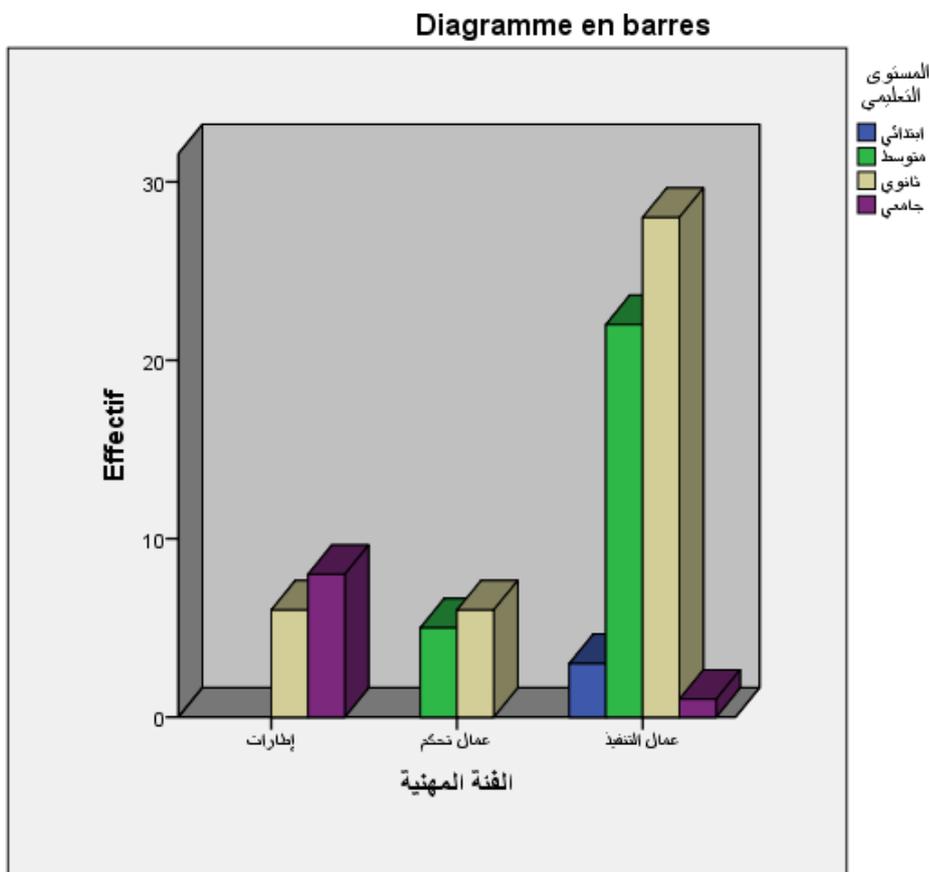
بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط فنجد أن فئة عمال التحكم في المرتبة الأولى بنسبة 45,5%، بعدها تأتي فئة عمال التنفيذ بـ: 40,7%، تليها في الأخير فئة الإطارات بـ: 0%.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي الجامعي أنه توجد نسبة 57,1% لدى فئة الإطارات ، تليها نسبة 1,9% لدى عمال التنفيذ وينعدم هذا المستوى لدى فئة عمال التحكم.

و بخصوص المستوى التعليمي الابتدائي فنجد نسبة 5,6% لدى فئة عمال التنفيذ فقط مع انعدامها لدى فئة الإطارات و عمال التحكم.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين و بمختلف الفئات لديهم مستوى تعليمي لباس به أي مستوى ثانوي فما فوق وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد المؤسسة هم من فئة المتعلمين والمتقنين

الأمر الذي يجعل عملية تدريب وتعليم الأفراد على نمط معين من أنماط العمل سهلا ، وبالتالي يسهل تنمية كفاءاتهم حسب ما تقتضيه متطلبات العمل بالشكل الجيد و الشكل الموالي يبين و يوضح لنا توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي و حسب الفئات المهنية:



شكل رقم (20) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئات المهنية

## الجدول رقم (09) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئات المهنية

النسبة	التكرار	الفئة المهنية
%17.73	14	الإطارات
%13,92	11	عمال التحكم
%68,35	54	عمال التنفيذ
%100	79	المجموع

### التحليل:

يوضح الجدول الإحصائي توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية نجد أن أغلبية المبحوثين هم من فئة عمال التنفيذ بنسبة %68,35 تليها فئة الإطارات بنسبة %17,73 و تأتي في الأخير فئة الإطارات. نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات ب أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على فئة عمال التنفيذ في القيام بأعمالها لأنهم هم الذين يقومون بإدارة العملية الإنتاجية و كل المهام المتعلقة بها ، بالإضافة إلى المهام الإدارية ، وكما يعتبرون المحرك الأساسي لعمل ومهام المؤسسة أما فئة عمال التحكم فهم أيضا لهم مهام منوطة بهم يساهمون بدورهم في تكملة نشاطات عمال التنفيذ والإشراف عليهم. و بخصوص فئة الإطارات فهي الفئة التي تقوم بعملية توزيع المهام و التسيير و اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

جدول رقم (10): يوضح أقدميه المبحوثين في العمل حسب الفئات المهنية						
المجموع	الأقدمية في العمل			ت	إطارات	الفئة المهنية
	أكثر من 7 سنوات	من 4 سنوات إلى 6 سنوات	من سنة إلى 3 سنوات			
14	7	3	4	%	إطارات	
%100	50%	21,43%	28,57%			
11	6	3	2	%	عمال	الفئة المهنية
%100	54,55%	27,27%	18,18%		تحكم	
54	22	11	21	%	عمال	الفئة المهنية
%100	40,74%	20,37%	38,89%		التنفيذ	
79	35	17	27	%	المجموع	
%100	44,30%	21,52%	34,18%			

### التحليل:

يتضح من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث 35 منهم تتراوح أقدميتهم في العمل في المؤسسة أكثر من 7 سنوات بنسبة 44,30% و 27 منهم تتراوح أقدميتهم في العمل من سنة إلى 3 سنوات بنسبة 34,18% و 17 مبحوث تتراوح أقدميتهم في العمل بين (4-6) سنوات بنسبة 21,52% .

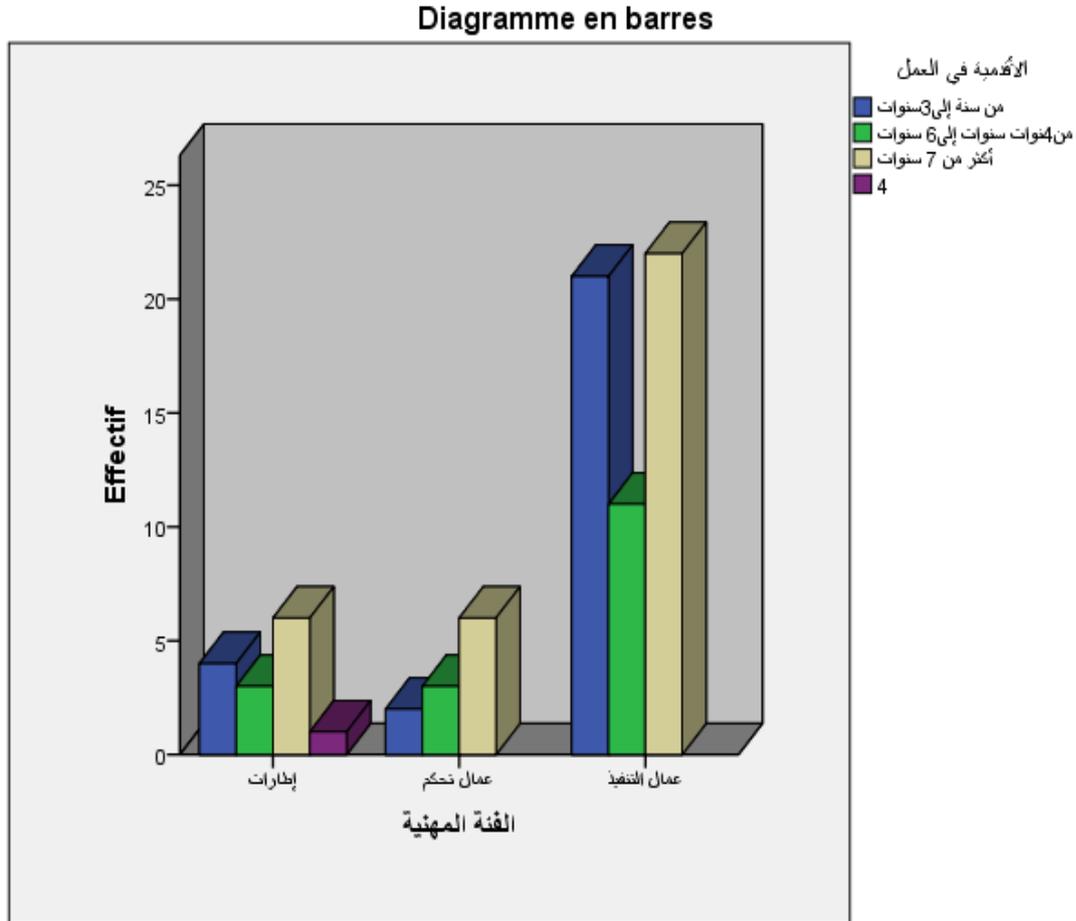
وتتوزع هذه النسب حسب الأقدمية في العمل كما يلي:

بالنسبة للفئة الأولى أكثر من 7 سنوات نجد أن فئة عمال التحكم تحتل أكبر نسبة بـ 54,55%، ثم تليها فئة الإطارات بـ 50% ثم تليها فئة الإطارات العليا بنسبة 40,30% .

و بالنسبة للفئة الثانية (من سنة إلى 3 سنوات) نلاحظ أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة بـ: 38,89% ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 28,57%، و بعدها تأتي فئة عمال التحكم بـ: 18,18% .

أما بالنسبة للفئة الثالثة (4-6) سنوات فنجد أكبر نسبة وهي 27,27% لفئة عمال التحكم، ثم تليها فئة الإطارات بـ 21,43%، و تليها فئة عمال التنفيذ بـ 20,37% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن أغلب المبحوثين أقدميتهم في العمل هي أكثر من 7 سنوات في حين نجد أن فئة قليلة فقط أن مدة عمل أقل من ثلاث سنوات و هذا ما يبين أن أغلب العمال لديهم خبرة في مجال العمل و بالتالي هم يتمتعون بكفاءات ومهارات تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه . والشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب أقدميتهم في العمل .



شكل رقم (21) يوضح أقدمية المبحوثين في العمل حسب الفئات المهنية

## 6-2- تحليل الفرضيات ونتائجها:

### 6-2-1- تحليل الفرضية الأولى ونتائجها:

نحاول في هذه الفرضية تقديم تحليل سوسولوجي لتبيان صحة أو نفي هذه الفرضية التي سوف يتم تحليلها من خلال الجداول الإحصائية التي يتم فيها تناول رأي المبحوثين و تحليل إجاباتهم وذلك حسب فئاتهم المهنية ، وذلك من أجل التوصل إلى معرفة مدى مساهمة قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير و توجيه الآخرين في تحقيق الأداء المتميز(عن طريق الكفاءات المتميزة) وهذا من أجل أن تعمل على تنمية كفاءات الأفراد أم لا ، كما أنه يتم التطرق إلى البحث و محاولة التأكد من وجود مستوى الدلالة أو عدم وجودها و ذلك من خلال التطرق إلى قيمة معامل الارتباط ( كا<sup>2</sup> ) وكذلك درجات الحرية بين متغيرات الجدول الواحد ، وهذا ما سيتم تناوله من خلال الاجابة على الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية في الجداول الموالية :

جدول رقم ( 11): يوضح رأي المبحوثين حول كيفية إعطاء الأوامر في المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة						
	دون أي حاجز	عن طريق وسائل الاتصال	عن طريق وسيط	وجها لوجه			
14	3	6	1	4	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	21,4%	42,9%	7,1%	28,6%	%		
11	0	5	3	3	ت	عمال	
%100	,0%	45,5%	27,3%	27,3%	%	تحكم	
54	2	5	22	25	ت	عمال	
%100	3,7%	9,3%	40,7%	46,3%	%	التنفيذ	
79	5	16	26	32	ت	المجموع	
%100	6,3%	20,3%	32,9%	40,5%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)			,001	6	21,883		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 40,5% من المبحوثين يتم إعطاءهم الأوامر بهذه المؤسسة وجها لوجه ، في حين نجد نسبة 32,9% من المبحوثين يتم إعطاءهم الأوامر بهذه المؤسسة عن طريق وسيط، في حين أن نسبة 20,3% يتم إعطاءهم الأوامر بهذه المؤسسة عن طريق وسائل الاتصال المعروفة ، وفي الأخير نجد نسبة 6,3% يتم إعطاءهم الأوامر بهذه المؤسسة دون وجود حاجز ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة للإجابة وجها لوجه نلاحظ أن نسبة 46,3% عادت لفئة عمال التنفيذ ، و تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,3%.

أما بالنسبة للإجابة عن طريق وسيط فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 40,7% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,3%، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 7.1%.

و بخصوص الإجابة عن طريق وسائل الاتصال فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 40,9%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5%، و 9,3% بالنسبة لفئة عمال التنفيذ.

و بخصوص إجابة دون حاجز فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 21,4%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 3,7%، و في المقابل نجد أن هذه الإجابة تنعدم عند فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات ب أن معظم عمال المؤسسة وبمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن طريقة إعطاء الأوامر بهذه المؤسسة يتم وجها لوجه أو عن طريق وسيط وخاصة عند عمال التنفيذ ، أما فئتي الإطارات وعمال التحكم فيتم إعطاءها الأوامر عن طريق وسائل الاتصال المعروفة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (21,883) وهي دالة عند درجات الحرية ( 06 ) بمستوى دلالة قدره (0.001)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في مدى كون إعطاء الأوامر بهذه المؤسسة يتم بعدة طرق وهذا الاختلاف راجع إلى التباين في المستوى التعليمي لدى الفئات العمالية بالمؤسسة و أن فئة قليلة جدا لديها مستوى تعليمي محدود و هذا ما نجده عند بعض المبحوثين من فئة عمال التنفيذ فقط .

جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين حول ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس و ذلك حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	2	12	ت	إطارات
%100	14,3%	85,7%	%	
11	2	9	ت	عمال تحكم
%100	18,2%	81,8%	%	
54	12	42	ت	عمال التنفيذ
%100	22,2%	77,8%	%	
79	16	63	ت	المجموع
%100	20,3%	79,7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	,792	2	,468	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 63 مبحوث يرون بأن ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس أي بنسبة 79.7%، في حين نجد 16 مبحوث يرون عكس ذلك وهو أن ممارسة صلاحيات التأثير لا تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس وذلك بنسبة 20.3%، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس نجد أكبر نسبة وهي 85.7% لدى فئة الإطارات ، تليها نسبة 81.8% لدى فئة عمال التحكم، ثم نسبة 77.8% لفئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن ممارسة صلاحيات التأثير لا تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 22.2%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18.2%، تليها فئة الإطارات بنسبة 14.3%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس . وهذا راجع لطبيعة القيادة الموجودة بهذه المؤسسة وخاصة أن هذه الأخيرة هي مؤسسة خاصة .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(468)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.792)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في مدى كون أن ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس ، ويعزى ذلك إلى كون أن القائد في هذه المؤسسة هو المالك و ما على العامل إلا تنفيذ الأوامر دون نقاش ، كما أنه ليس من صلاحياته معارضة قرارات الرئيس باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح مدى موافقة العمال على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومروسيه(العمال) وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	غير موافق	موافق لحد ما	موافق			
14	0	1	13	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	,0%	7,1%	92,9%	%		
11	0	0	11	ت	عمال تحكم	الفئة المهنية
%100	,0%	,0%	%100	%		
54	5	16	33	ت	عمال التنفيذ	الفئة المهنية
%100	9,3%	29,6%	61,1%	%		
79	5	17	57	ت	المجموع	الفئة المهنية
%100	6,3%	21,5%	72,2%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,031	4	10,604		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 57 مبحوث يوافقون على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومروسيه(العمال) أي بنسبة 72.2%، في حين نجد 17 مبحوث يوافقون

لحد ما على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال) وذلك بنسبة 21.5%، و في الأخير نجد 5 مبحوثين غير موافقين على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال) وذلك بنسبة 6,3% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يوافقون على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال) نجد أكبر نسبة وهي 100% لدى فئة عمال التحكم ، تليها نسبة 92.9% لدى فئة الإطارات ، ثم نسبة 61.1% لفئة عمال التنفيذ.

أما الذين يوافقون لحد ما على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال) فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 29.6%، تليها فئة الإطارات بنسبة 7.1%، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم.

أما الذين لا يوافقون على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال) فنجد أن بعض المبحوثين فقط من فئة عمال التنفيذ والمقدر عددهم بـ5 مبحوثين أي بنسبة 9.3%، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم و فئة الإطارات.و من هنا نقول أن للقيادة دور كبير في عملية التواصل ، و سواء كان هذا التواصل بين العمال في نفس الفئة أو بين العمال والمرؤوسين .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال). وهذا راجع لطبيعة القيادة الموجودة بهذه المؤسسة وخاصة أنه إدارة الأعمال داخل المؤسسة دون وجود عملية التواصل والتي بدورها تؤدي إلى تنمية الثقة بين القائد ومرؤوسيه.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدر بـ (10,604) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.031)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى موافقتهم على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه(العمال).

جدول رقم (14): يوضح عمل القيادة على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها وذلك حسب رأي الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	1	13	ت	إطارات	
%100	7,1%	92,9%	%		
11	0	11	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	%100	%		
54	15	39	ت	عمال التنفيذ	
%100	27,8%	72,2%	%		
79	16	63	ت	المجموع	
%100	20,3%	79,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,046	2	6,177		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 63 مبحوث يرون بأن القيادة تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها و ذلك بنسبة 79.7%، في حين نجد 16 مبحوث يرون عكس ذلك القيادة لا تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها وذلك بنسبة 20.3%، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين بأن القيادة تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها نجد أكبر نسبة وهي 100% لدى فئة عمال التحكم، تليها نسبة 92.9% لدى فئة الإطارات ، ثم نسبة 72.2% لفئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن القيادة لا تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها فنجد .

أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 27.8%، تليها فئة الإطارات بنسبة 7.1%، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها. لأن هذه المساعدة هي في صالح المؤسسة بالدرجة الأولى ثم تأتي مصلحة العامل في الدرجة الثانية، لأن كل ما ساعدت القيادة الجماعات العاملة في شتى المجالات فإن ذلك يساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة و في أسرع وقت.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> و المقدره ب (6,177) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0.046)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى عمل القيادة على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها أم لا ، و من هنا نلاحظ أن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها المسطرة والمخطط لها مسبقا كما أنها تسعى دائما وبالتوازي إلى تحقيق أيضا أهداف و حاجيات أفرادها .

جدول (15) يوضح رأي العمال حسب خبرتهم في هذه المؤسسة بأن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات و ذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	4	10	ت	%	
%100	%28,6	%71,4	%		
11	0	11	ت	%	عمال تحكم
%100	%0	%100	%		
54	11	43	ت	%	عمال التنفيذ
%100	%20,4	%79,6	%		
79	15	64	ت	%	المجموع
%100	%19,0	%81,9	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	،175	2	3,481		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 64 مبحوث يرون بأن القيادة في هذه المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات و ذلك بنسبة 81 %، في حين نجد 15

مبحوث يرون عكس ذلك ، أي أن القيادة في هذه المؤسسة لا تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات وذلك بنسبة 19%، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن القيادة في هذه المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات نجد أكبر نسبة عادت إلى فئة عمال التحكم بنسبة 100% ، ثم تليها نسبة 79.6% لدى فئة عمال التنفيذ ، ثم نسبة 71.4% لفئة الإطارات.

أما الذين يرون بأن القيادة في هذه المؤسسة لا تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة 28.6%، تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 20.4%، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها . وذلك من خلال سيطرتها على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات لأن هذه السيطرة هي في صالح المؤسسة والتي تحقق لها الاستقرار و الاستمرارية بالدرجة الأولى ثم تأتي مصلحة العامل في الدرجة الثانية، لأنه كلما سيطرت القيادة على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات بمختلف أنواعها فإن ذلك يؤدي إلى القضاء على الصراع ونشر مبادئ التوافق والتعامل والتكامل بين فراد مجموعات العمل وبذلك يساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة و في أسرع وقت.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(3,481) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 02) بمستوى دلالة قدره (0.175)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في كون أن القيادة في هذه المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات ، ويعزى ذلك إلى كون أن القيادة في هذه المؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

جدول رقم (16): يوضح إجابة المبحوثين حسب خبرتهم في هذه المؤسسة بأن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة	تشمل تحقيق الأهداف المرسومة	تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة	مساهمة القيادة في تنمية وتدريب الأفراد			
10	1	3	0	6	ت	إطارات	
%100	10,0%	30,0%	,0%	60,0%	%		
11	2	2	2	5	ت	عمال	المهنية
%100	18,2%	18,2%	18,2%	45,5%	%	تحكم	
43	13	11	5	14	ت	عمال	التنفيذ
%100	30,2%	25,6%	11,6%	32,6%	%		
64	16	16	7	25	ت	المجموع	
%100	25,0%	25,0%	10,9%	39,1%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال ( لا توجد فروق)			,515	06	5,229		

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة بـ "نعم" بأن من بين 64 مبحوث هناك 25 يرون بأن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات وذلك من خلال مساهمة القيادة في تنمية وتدريب الأفراد أي بنسبة 39.1%، و 16 مبحوث يرون بأنها تشمل تحقيق الأهداف المرسومة بنسبة 25%، و 6 مبحوث كذلك يرون بأن القيادة تعمل على تدعيم الجوانب الإيجابية في المؤسسة بنسبة 25%، وفي الأخير نجد 7 من مبحوثين فقط الذين يرون بأن القيادة بهذه المؤسسة تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة و ذلك بنسبة 10,9%، و تتوزع هذه حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات وذلك من خلال مساهمتها

\_ القيادة\_ في تنمية وتدريب الأفراد نجد أن أكبر نسبة وهي 60% كانت لفئة الإطارات ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5%، وتليها فئة التنفيذ بنسبة 32,6%.

أما الذين أجابوا بأن القيادة تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة فنجد نسبة 30% لفئة الإطارات، تليها نسبة 25,6% لفئة عمال التنفيذ، وتليها في الأخير فئة عمال التحكم بنسبة 18,2%.

وبخصوص المبحوثين الذين يرون بأن القيادة تعمل على تدعيم الجوانب الإيجابية في المؤسسة ، فنجد فئة عمال التنفيذ بأكبر نسبة 30,2%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2%، تليها فئة الإطارات بـ 10%.

وفي الأخير نجد الذين أجابوا بأن القيادة تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ، فتعود أكبر نسبة لعمال التحكم بـ 18,2 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 11,6 %، كما أن هذه الإجابة تتعدم لدى فئة الإطارات وهي 0%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات وذلك من خلال تنمية وتدريب الأفراد على آليات العمل ومواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل تدعيم الجوانب الإيجابية في المؤسسة و هذا كله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمسطرة للمؤسسة .

وما يؤكد على ذلك هي قيمة (كا<sup>2</sup>) المقدرة بـ (5,229) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 06) بمستوى دلالة قدره (0.515)، هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في كون أن القيادة في هذه المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات .

جدول رقم (17): يوضح رؤية المبحوثين بأن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	غير ضروري	ضروري لحد ما	ضروري			
14	0	2	12	ت	إطارات	
%100	,0%	14,3%	85,7%	%		
11	0	2	9	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	18,2%	81,8%	%		
54	2	14	38	ت	عمال التنفيذ	
%100	3,7%	25,9%	70,4%	%		
79	2	18	59	ت	المجموع	
%100	2,5%	22,8%	74,7%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)		,709	4	2,143		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 59 مبحوث يرون بأن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة أي بنسبة 74,7%، في حين نجد 18 مبحوث يرون بأن من خصائص القيادة هو وجود التعاون بين أفراد المؤسسة هو ضروري لحد ما بنسبة 22,8% ، و 2 مبحوثين أن من خصائص القيادة ليس ضروري وجود التعاون بين أفراد المؤسسة وهذا بنسبة 2,5% ، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة ، نجد أكبر نسبة وهي 85,7% لدى فئة الإطارات ، تليها نسبة 81,8% لدى فئة عمال التحكم، ثم نسبة 70,4% لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن من خصائص القيادة هو وجود التعاون بين أفراد المؤسسة وهو ضروري لحد ما فقط ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 25,9%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2%، في حين نجد نسبة 14,3% لدى فئة الإطارات .

أما الذين يرون أن من خصائص القيادة ليس ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة : فنجد أن بعض المبحوثين فقط من فئة عمال التنفيذ والمقدر عددهم بـ 2 مبحوثين أي بنسبة 3,7%، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم و فئة الإطارات هذه الإجابة.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة من خصائصها الإيجابية هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة . وهذا لا يتحقق إلا بالقضاء على الفوارق والصراعات داخل المؤسسة من خلال نشر ثقافة التعاون والتكامل والتقدير والتآزر. لأن أي مؤسسة إذا أرادت أن يكون لها أداء متميز من حيث الكم والكيف يجب أن تتضافر كل الجهود التي لديها و الذي لا يكون إلا عن طريق وجود التعاون .

وما يؤكد على هو ذلك التباين في رأي العمال حول ضرورة وجود التعاون أو عدم ضرورته هي قيمة معامل الارتباط (كا<sup>2</sup>) و المقدره بـ (2,143) و التي نجدها غير دالة عند درجات الحرية ( 04) بمستوى دلالة قدره (0.709)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال كون رأي العمال حول مدى موافقتهم على أن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون بين أفراد المؤسسة .

جدول رقم (18): يوضح بأن من مبادئ القيادة هو القيام بالتحدي الدائم في المؤسسة و ذلك حسب رأي الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	3	11	ت	إطارات
%100	21,4%	78,6%	%	
11	0	11	ت	عمال تحكم
%100	,0%	%100	%	
54	13	41	ت	عمال التنفيذ
%100	24,1%	75,9%	%	
79	16	63	ت	المجموع
%100	20,3%	79,7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	,193	2	3,294	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 63 مبحوث يرون أن من مبادئ القيادة هو التحدي الدائم في المؤسسة وذلك بنسبة 79,7 %، في حين نجد 16 مبحوث يرون عكس ذلك ، أي أن من مبادئ القيادة هو ليس التحدي الدائم في المؤسسة وذلك بنسبة 20,3 %، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن من مبادئ القيادة هو التحدي الدائم في المؤسسة فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة عمال التحكم بنسبة 100 % ، ثم تليها نسبة 78.6 % لدى فئة الإطارات، ثم نسبة 75.9 % لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن أن من مبادئ القيادة هو ليس التحدي الدائم في المؤسسة ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 24.1 %، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21.4 %، في حين تتعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بخصوص تصريحات العمال بأن من مبادئ القيادة الأساسية هو ضرورة وجود التحدي الدائم سواء ما تعلق الأمر بمجال العمل من اتخاذ قرارات والمخاطرة أو فيما تعلق بتوجيه وقيادة الأفراد العاملين بالمؤسسة ، وهذا التحدي هو ما يجعلها محافظة على استمرار واستقرار المؤسسة .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (3،،294) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (193،)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أنه من مبادئ القيادة و التحدي الدائم في المؤسسة .

جدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة القيادة في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا تساهم	تساهم لحد ما	تساهم في تنمية الكفاءات			
14	0	4	10	ت	إطارات	
%100	,0%	28,6%	71,4%	%		
11	4	4	3	ت	عمال تحكم	
%100	36,4%	36,4%	27,3%	%		
54	12	23	19	ت	عمال التنفيذ	
%100	22,2%	42,6%	35,2%	%		
79	16	31	32	ت	المجموع	
%100	20,3%	39,2%	40,5%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,059	4	9,090		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 32 مبحوث أن القيادة تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة

أي بنسبة 40.5%، في حين نجد 31 مبحوث يرون بأن القيادة تساهم لحد ما في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة وذلك بنسبة 39.2%، و في الأخير نجد 16 مبحوث يرون بأن القيادة لا تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة وذلك بنسبة 20,3% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن القيادة تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 71,4% عادت لفئة الإطارات ، تليها نسبة 35.2% لدى فئة عمال التنفيذ ، ثم نسبة 27.3% لفئة عمال التحكم.

أما الذين يرون بأن القيادة تساهم لحد ما في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة بـ 42.6%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36.4%، في حين نجد فئة الإطارات بنسبة 28,6% .

أما الذين يرون بأن القيادة لا تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة فنجد أن فئة عمال التحكم بنسبة 36.4%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,2% ،في حين تتعدم لدى فئة الإطارات.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تعمل جاهدة من تدريب وتطوير وتنمية سلوك العمال داخل المؤسسة على نمط معين من الأنماط السلوكية والتي تقوم على معايير وقيم معينة تنتهجها المؤسسة بذاتها.

وما يؤكد على هو ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (9,090) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.059)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى مساهمة القيادة في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة.

جدول رقم (20) : يوضح إجابة المبحوثين حول نمط القيادة الموجود بالمؤسسة و ذلك حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور)	قيادة يسودها الفوضى (فوضوية و اللامبالاة)	قيادة تعتمد على المدح والثناء	قيادة دكتاتورية (تسلطية)			
14	8	0	3	3	ت	%	المجموع
%100	57,1%	,0%	21,4%	21,4%			
11	5	2	2	2	ت	%	عمال تحكم
%100	45,5%	18,2%	18,2%	18,2%			
54	23	9	6	16	ت	%	عمال التنفيذ
%100	42,6%	16,7%	11,1%	29,6%			
79	36	11	11	21	ت	%	المجموع
%100	45,6%	13,9%	13,9%	26,6%			
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)			,604	6	4,538		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث ، نجد 36 مبحوث يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور) أي بنسبة 45,6% ، في حين نجد 21 مبحوث يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة دكتاتورية (تسلطية) بنسبة 26,6% ، في وفي المقابل نجد 11 مبحوث يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة تعتمد على المدح أي بنسبة 13,9% ، كما نجد 11 مبحوث آخر يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة يسودها الفوضى (فوضوية واللامبالاة) بنسبة 13,3% ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوث الذين يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور) فنجد في الصدارة فئة الإطارات بنسبة 57,1% ، و تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5% ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 24,6%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة دكتاتورية (تسلطية) ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 29,6%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4%، وفي الأخير نجد فئة عمال التحكم تصرح بنسبة 18,2%.

و بخصوص الإجابة المصرح بها من قبل المبحوثين مبحوث بخصوص أن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة تعتمد على المدح فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 21,4%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2%، و 11,1% بالنسبة لفئة عمال التنفيذ.

و بخصوص إجابة المبحوث الذين يصرحون بأن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة يسودها الفوضى (فوضوية واللامبالاة) فنجد فئة عمال التحكم في المرتبة الأولى بنسبة 18,2%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 16,7%، و في المقابل نجد أن هذه الإجابة تتعدم عند فئة الإطارات.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن نمط القيادة الموجود بالمؤسسة هو قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور) وخاصة ترتفع عند فئة الإطارات و فئة عمال التحكم ، وفي المقابل تتخفض قليلا عند فئة عمال التنفيذ.

وما يؤكد على ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (4,538) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 06) بمستوى دلالة قدره (،604)، و هو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول نمط القيادة الموجود بالمؤسسة بحيث نلاحظ أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة حسب تصريح أغلبية المبحوثين هو قيادة ديمقراطية والتي تعتمد مبدأ التشاور وإبداء الرأي.

جدول رقم (21): يوضح المواقف الاجتماعية التي تتبناها هذه المؤسسة و التي تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد حسب رأي الفئات المهنية.					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	0	14	ت	إطارات	
%100	,0%	%100	%		
11	3	8	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	72,7%	%		
54	16	38	ت	عمال التنفيذ	
%100	29,6%	70,4%	%		
79	19	60	ت	المجموع	
%100	24,1%	75,9%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,067	2	5,416		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 60 مبحوث يصرحون بأن هذه المؤسسة يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وذلك بنسبة 75,9%، في حين نجد 19 مبحوث يرون عكس ذلك، أي أن هذه المؤسسة لا يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وذلك بنسبة 24,1%، وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن هذه المؤسسة يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات بنسبة 100%، ثم تليها نسبة 72,7% لدى فئة عمال التحكم، ثم نسبة 70,4% لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن هذه المؤسسة لا يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة وهي 29.6%، ثم تليها فئة عمال التحكم . بنسبة 27.3%، في حين تنعدم لدى فئة الإطارات.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلى معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على هناك مواقف إجتماعية تسود هذه المؤسسة و التي تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وخاصة ترتفع عند فئة الإطارات و فئة عمال التحكم ، وفي المقابل تتخفف قليلا عند فئة عمال التنفيذ.

وما يؤكد على هو ذلك التباين في رأي العمال في قيمة معامل الارتباط كا<sup>2</sup> المقدرة ب (5416) وهي دالة عند درجات الحرية ( 02 ) بمستوى دلالة قدره ( 0,067 )، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي العمال بخصوص أن هذه المؤسسة يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد و هو ما صرح به أغلبية المبحوثين.

جدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول إمكانية أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين و ذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت		
	لا	نعم			
14	2	12	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	14,3%	85,7%	%		
11	2	9	ت	عمال تحكم	
%100	18,2%	81,8%	%		
54	10	44	ت	عمال التنفيذ	
%100	18,5%	81,5%	%		
79	14	65	ت	المجموع	
%100	17,7%	82,3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,933	2	,138		

## التحليل:

يثبتين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 65 مبحوث يرون أنه يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين وذلك بنسبة 82,3 %، في حين نجد 14 مبحوث يرون عكس ذلك ، أي أنه لا يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين وذلك بنسبة 17,3 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أنه يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات بنسبة 85,7 % ، ثم تليها نسبة 81.8% لدى فئة عمال التحكم ، ثم نسبة 81.5% لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأنه لا يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 18.5 %، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18.2 %، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 14,3 %.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين وهذه الثقة لا تكون إلا عن طريق المواقف الاجتماعية وطرق التسيير السائدة داخل المؤسسة .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (138)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (933)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أنه يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع و غرس الثقة في العاملين أم لا .

جدول رقم (23): يوضح مدى وجود تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة			
	لا	نعم		
14	2	12	ت	الفئة المهنية
%100	14,3%	85,7%	%	
11	2	9	ت	
%100	18,2%	81,8%	%	إطارات
54	26	28	ت	عمال التحكم
%100	48,1%	51,9%	%	
79	30	49	ت	
%100	38,0%	62,0%	%	عمال التنفيذ
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال (توجد فروق)	,023	2	7,538	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 49 مبحوث يرون بأنه يوجد تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 62 %، في حين نجد 30 مبحوث يرون عكس ذلك، أي أنه لا يوجد تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 38 %.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأنه يوجد تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة ، فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات بنسبة 85,7 %، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 81.8 %، ثم نسبة 51.9 % لدى فئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأنه لا يوجد تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة 48.1 %، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18.2 %، و في الأخير فئة الإطارات بنسبة 14,3 %.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يوجد تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة بحيث ترتفع هذه النسبة عند فئة الإطارات خاصة وتليها في فئة عمال التحكم، وتتنخفض لدى فئة عمال التنفيذ .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (7,538) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,023)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول إمكانية وجود تفويض لبعض المهام في هذه المؤسسة أم لا.

جدول رقم (24): يوضح مدى قيام القيادة بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	0	14	ت	%	
%100	,0%	%100	%		
11	2	9	ت	%	عمال تحكم
%100	18,2%	81,8%	%		
54	19	35	ت	%	عمال التنفيذ
%100	35,2%	64,8%	%		
79	21	58	ت	%	المجموع
%100	26,6%	73,4%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,023	2	7,515		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 58 مبحوث يرون بأن القيادة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وذلك بنسبة 73,4 %، في حين نجد 30 مبحوث يرون عكس ذلك، أي أن القيادة لا تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وذلك بنسبة 26,6 %.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن القيادة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات بنسبة 100%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 81.8% ثم فئة عمال التنفيذ بنسبة 64.8%.

أما الذين يرون بأن القيادة لا تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة و المقدره بـ 35,2%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18.2%، و في حين تتعدم هذه الإجابة لدى فئة الإطارات .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه تسعى جاهدة إلى القيام بتحفيز العاملين على تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم و ذلك من أجل تحسين أدائهم و الزيادة في مردد أما باقي المبحوثين فيرون عكس ذلك أن القيادة لا تقوم بتحفيزهم على تنمية كفاءتهم و ذلك راجع لتدني مناصبهم الوظيفية .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره بـ (7,515) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,023)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول إمكانية قيام القيادة بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم أم لا.

جدول رقم (25): يوضح سبب إجابة المبحوثين بـ \* نعم \* وذلك حسب الفئات المهنية

المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	تشجيع العمال على الإبداع والابتكار	تقديم منح وعلاوات	ترقيتهم إلى مناصب عليا	إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار			
14	2	4	4	4	ت	%	
%100	14,3%	28,6%	28,6%	28,6%			
9	4	0	2	3	ت	%	عمال تحكم
%100	44,4%	,0%	22,2%	33,3%			
35	17	5	6	7	ت	%	عمال التنفيذ
%100	48,6%	14,3%	17,1%	20,0%			
58	23	9	12	14	ت	%	المجموع
%100	39,7%	15,5%	20,7%	24,1%			
القرار				مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)				,293	6	7,315	

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة بـ "نعم" بأن من بين 58 مبحوث هناك 23 يرون بأن القيادة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم عن طريق تشجيعهم على روح الإبداع و الابتكار وذلك بنسبة 39.7%، و 14 مبحوث يرون بأنه يتم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة 24,1%، و 12 مبحوث يرون بأن عملية تحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم تتم من خلال ترقيتهم إلى مناصب عليا بنسبة 20,7%، وفي الأخير نجد 9 مبحوثين فقط الذين يرون بأن عملية تحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم تتم عن طريق منحهم منح وعلاوات و التي تساعدهم على تلبية حاجياتهم و ذلك بنسبة 15,5%، و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن القيادة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم عن طريق تشجيعهم على روح الإبداع و الابتكار نجد أن أكبر نسبة وهي 48,6% كانت لفئة عمال التحكم ، ثم تليها فئة التنفيذ بنسبة 44,4%، وتليها فئة الإطارات بنسبة 14,3%.

أما الذين أجابوا بأن عملية تحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرار فنجد نسبة 33,3% لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 28,6% لفئة الإطارات ، وتليها في الأخير فئة عمال التنفيذ بنسبة 20,0%.

وبخصوص المبحوثين الذين يرون بأن عملية تحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم تتم من خلال ترقيتهم إلى مناصب عليا ، فنجد فئة الإطارات بأكثر نسبة 28,6%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 22.2%، تليها فئة عمال التنفيذ بـ 17,1%.

وفي الأخير نجد الذين يرون بأن عملية تحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم تتم عن طريق منحهم منح وعلاوات ، فتعود أكبر نسبة الإطارات بـ 28,2% ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 14,3% ، كما أن هذه الإجابة تنعدم لدى فئة لعمال التحكم وهي 0%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن الاختلاف الموجود في تصريحات المبحوثين وعدم استقرارهم على قرار واحد والتي تشمل تدعيم الجوانب الإيجابية في المؤسسة و هذا كله تحفيز وإعطائهم نوع من الدافعية تشجيعهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للفرد و المؤسسة في آن واحد .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (7,315) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 06) بمستوى دلالة قدره (0.293)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في كون أن القيادة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم .

## 6-2-1-1-نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية و الاستنتاجات المتعلقة بها - الفرضية - نخلص إلى عدة نتائج و هي:

**أولاً :** أن طريقة إعطاء الأوامر بهذه المؤسسة يتم وجها لوجه أو عن طريق وسيط وهذا ما يبين أن أغلب المبحوثين لهم مستوى تعليمي محدود و نجدها ترتفع خاصة عند فئة عمال التنفيذ بنسبة 46,3% أما فئة عمال لتحكم وفئة الإطارات فتلقي الأوامر مباشرة من المسؤول .

**ثانياً :** أن صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس بحيث نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إمكانية التأثير على العمال تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس ،لأنه - الرئيس - بحكم منصبه الذي يشغله و السلطة التي يمنحها له القانون بإمكانه أن يؤثر العمال وخاصة إذا كان ذو شخصية قوية .

**ثالثاً :** أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه ( العمال ) ، وهذا أكده أغلب بحيث نجد أن أكبر نسبة من العمال وهي 72,2% من المبحوثين يوافقون على أن عملية التواصل يجب أن تكون بين القائد ومرؤوسيه، في المقابل نجد أن نسبة 21,5 % والتي توافق لحد ما على عملية التواصل بين القائد ومرؤوسيه و هذا راجع نوعا ما إلى تذبذب في علاقات العمل .

**رابعاً :** أن قيادة المؤسسة تعمل دائما على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها و الوصول إليها وهذا ما أكده أغلب المبحوثين بنسبة 79,7% ، الأمر الذي يوضح بأن المؤسسة تعي أهمية مساندة ومساعدة الجماعات العاملة و التي بفضلها يتم تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها.

**خامساً :** أن المؤسسة تسيطر على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات بين العمال وهذا ما أكده جل المبحوثين انطلاقا من خبرتهم المهنية بهذه المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تنمية وتدريب الأفراد أي بنسبة 39,1% كما أنها تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة و التي تشمل تحقيق الأهداف المرسومة عن طريق مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة .

**سادساً :** أن من خصائص القيادة الناجعة ضرورة وجود التعاون بين العمال و المسؤولين في مختلف مناصبهم و هذا ما أكده أغلب المبحوثين و بمختلف رتبهم بأن التعاون أمر هام ولا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة وذلك بنسبة 74,7% .

**سابعاً :** كما أن من مبادئ القيادة في هذه المؤسسة هو التحدي الدائم والذي يجعلها قادرة على تحقيق الأهداف و مواجهة الصعوبات و هذا ما صرح بها أغلب المبحوثين نسبة 79,7%.

**ثامناً :** أن القيادة تساهم في تدريب و تنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل هذه المؤسسة وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين بنسبة 79,74% .

**تاسعاً :** أن نمط القيادة الموجود بهذه المؤسسة حسب تصريح أغلبية المبحوثين بنسبة 59,5% هو قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور) و المدح الثناء أيضا .

**عاشراً :** أن هذه المؤسسة يسودها مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 75,9% .

**إحدى عشر :** أن القائد بإمكانه أن يكون قادرا إقناع و غرس الثقة في العاملين إذا كان عادلا ومتعلما و ذو شخصية قوية وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 82,3% ..

**إثنى عشر :** أن هذه المؤسسة يوجد فيها تفويض لبعض المهام من طرف قيادتها و لكن هذا التفويض يكون حسب حاجة المؤسسة له - التفويض - و وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 62% .

**ثلاثة عشر :** أن قيادة هذه المؤسسة تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم وهذا ما أكده أغلب المبحوثين بنسبة 73,4% وهذا عن طريق تشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال إشراكهم في عملية القرار اتخاذ القرار و التي تمكنهم من الترقية إلى مناصب عليا الحصول على منح و علاوات تشجعهم على تحسن أدائهم من تنمية كفاءاتهم عن طريق التكوين والتدريب أكثر .

## 6-2-2- تحليل الفرضية الثانية و نتائجها:

جدول رقم (26): يوضح مدى ارتباط المهام المسندة للعاملين بزمان محدد وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	5	9	ت	%	
%100	35,7%	64,3%	%		
11	5	6	ت	%	عمال تحكم
%100	45,5%	54,5%	%		
54	21	33	ت	%	عمال التنفيذ
%100	38,9%	61,1%	%		
79	31	48	ت	%	المجموع
%100	39,2%	60,8%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,881	2	,254		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 48 مبحوث يرون بأن المهام المسندة للعاملين ترتبط بزمان محدد وذلك بنسبة 60,8 %، في حين نجد 31 مبحوث يرون عكس ذلك ، أي أن المهام المسندة للعاملين لا ترتبط بزمان محدد وذلك بنسبة 39,2 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن المهام المسندة للعاملين ترتبط بزمان محدد، فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات بنسبة 64,3 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 61.1% ، ثم فئة عمال التحكم بنسبة 54.5% .

أما الذين يرون بأن المهام المسندة للعاملين لا ترتبط بزمان محدد ، فنجد أن فئة عمال التحكم لها أكبر نسبة و المقدرة بـ 45,5%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 38.9%، و في الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 35,7% .

و نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات ب أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المهام المسندة للعاملين ترتبط بزمن محدد و ذلك الارتباط يكون حسب احتياجات المؤسسة والذي من شأنه تسيير أعمال المؤسسة .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (254)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (،881)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول ارتباط المهام المسندة للعاملين بزمن محدد أم لا.

جدول رقم (27): يوضح إن كان التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات حسب رأي الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	0	14	ت	إطارات	
%100	,0%	, 100%	%		
11	0	11	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	%100	%		
54	6	48	ت	عمال التنفيذ	
%100	11,11%	88,89%	%		
79	6	73	ت	المجموع	
%100	7,59%	92,41%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,222	2	3,006		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 73 مبحوث يرون بأن التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات أي بنسبة 92,41 %، في حين نجد 6 مبحوثين فقط يرون عكس ذلك ، أي أن التخطيط ليس ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات وذلك بنسبة 7,59 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات، فنجد أن أكبر نسبة عادت إلى فئة الإطارات و عمال التحكم بنفس النسبة و المقدرة بـ: 100% ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ نسبة 88.89% .

أما الذين يرون بأن التخطيط ليس ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات ، فنجد أن بعض المبحوثين فقط من فئة عمال التنفيذ و المقدرة نسبتهم بـ 11,11%، و في حين تنعدم هذه الإجابة لدى فئتي الإطارات و عمال التحكم.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات ، لأن سياسة التخطيط الناجعة التي تتبعها المؤسسة تمكنها من تجنب المشكلات و عدم الوقوع فيها مكا يمكنها التنبؤ بها مسبقا عن طريق عملية التنبؤ بواسطة التخطيط المحكم والعلمي وبمختلف مستوياته سواء كان تخطيط قريب المدى أو متوسط المدى أو بعيد المدى ،لذلك فالتخطيط هو مهم بالنسبة لأي مؤسسة ومهما كان نوعها.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (3,006) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (222)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول ضرورة التخطيط للفت الانتباه مسبقا للمشكلات أم لا.

جدول رقم (28): يوضح كيف يكون التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات حسب رأي الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة						
	إبراز الأهداف المراد من الأفراد تحقيقها	الإرشاد إلى الطريق الأفضل	الاستعداد المجهز	لاتخاذ تدابير الوقاية			
14	3	7	2	2	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	21,44%	50 %	14,28 %	14,28%	%		
11	4	1	0	6	ت	عمال تحكم	
%100	36,37%	9,09%	,0%	54,54%	%		
48	6	19	7	16	ت	عمال التنفيذ	
%100	12,5%	39,58%	14,58 %	33,34%	%		
73	13	27	9	24	ت	المجموع	
%100	17,8%	36,98%	12,32 %	32,88%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)			,099	6	10,675		

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة ب " نعم " بأن من بين 73 مبحوث هناك 27 من المبحوثين الذين يرون بأن التخطيط يؤدي للإرشاد إلى الطريق الأفضل وذلك بنسبة 36.98%، و 24 مبحوث يرون بأن التخطيط ضروري و الذي يؤدي لاتخاذ تدابير الوقاية وذلك بنسبة 32,88%، و 13 مبحوث يرون بأن التخطيط يعمل على إبراز الأهداف المراد من الأفراد تحقيقها وهذا بنسبة 17,8 % ، وفي الأخير نجد 9 مبحوثين فقط الذين يرون بأن التخطيط يؤدي إلى الاستعداد المجهز و ذلك بنسبة 12,32 % ، و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التخطيط يؤدي للإرشاد إلى الطريق الأفضل ، نجد أن أكبر نسبة وهي 50% كانت لفئة الإطارات ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 39,8%، وتليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,09%.

أما المبحوثين الذين يرون بأن التخطيط ضروري و الذي يؤدي لاتخاذ تدابير الوقاية ، فنجد فئة عمال التحكم بأكثر نسبة و المقدرة بـ 54,54 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 33.34 % ، و في الأخير تأتي فئة الإطارات بنسبة 14,28%.

وبخصوص الذين يرون بأن التخطيط يعمل على إبراز الأهداف المراد من الأفراد تحقيقها فنجد نسبة 36,37% لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 21,44% لفئة الإطارات ، وتليها في الأخير فئة عمال التنفيذ بنسبة 12,5%.

وفي الأخير نجد الذين يرون بأن التخطيط يؤدي إلى الاستعداد المجهز ، فتعود أكبر نسبة لفئة عمال التنفيذ بـ 14,58 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,28% ، كما أن هذه الإجابة تتعدم لدى فئة عمال التحكم وهي 0%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن الاختلاف الموجود في تصريحات المبحوثين وعدم استقرارهم على قرار واحد يوضح بأن التخطيط له عدة جوانب إيجابية في المؤسسة ، فهو يؤدي إلى جعل المؤسسة تتخذ تدابير الوقاية من خلال الاستعداد المجهز والذي يؤدي بها ويرشدها إلى الطريق الأفضل،بالإضافة إلى أن التخطيط يبرز الأهداف العامة و المراد من الفرد تحقيقها .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (10,675) وهي دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (0,099)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في كون بأن التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقا للمشكلات ،

جدول رقم (29): يوضح مدى وجود الاتصال بين المشرفين والعاملين حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية	
	لا	نعم				%
14	3	11	ت			
%100	21,4%	78,6%	%			
11	0	11	ت	عمال تحكم		
%100	,0%	%100	%			
54	18	36	ت	عمال التنفيذ		
%100	33,3%	66,7%	%			
79	21	58	ت	المجموع		
%100	26,6%	73,4%	%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>			
دال (توجد فروق)	,066	2	5,434			

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 58 مبحوث يصرحون بوجود اتصال بين المشرفين والعاملين أي بنسبة 73,4 %، في حين نجد 21 مبحوث يرون عكس ذلك، أي يصرحون بعدم وجود اتصال بين المشرفين والعاملين وذلك بنسبة 26,6 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بوجود اتصال بين المشرفين والعاملين، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدرة بـ: 100 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 78,6 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 66.7 % .

أما الذين يصرحون بعدم وجود اتصال بين المشرفين والعاملين ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 33,3 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4 %، و في حين تتعدم هذه الإجابة لدى فئة عمال التحكم.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات حول مدى وجود الاتصال بين المشرفين والعاملين بأن أغلب المبحوثين صرحوا بوجود اتصال بين المشرفين والعاملين لأن الاتصال بين مختلف المستويات وبمختلف أنواعه إذا كان جيد فإنه يقضي على الصراعات ويؤدي إلى وجود التقدير الغلي بين العمال أنفسهم في مستوى واحد وبين المرؤوسين والرؤساء والمشرفين الأمر الذي يؤدي إلى التقدير العالي ومن وجود نوع من الرضا والولاء بسبب القضاء على الصراعات ونشر أساليب الاتصال الجيد والفعال.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (5,434) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,066)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول ضرورة وجود اتصال بين المشرفين والعاملين.

جدول رقم (30): يوضح مشاركة العمال في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	3	11	ت	%	
%100	21,4%	78,6%			
11	7	4	ت	%	عمال تحكم
%100	63,6%	36,4%			
54	37	17	ت	%	عمال التنفيذ
%100	68,5%	31,5%			
79	47	32	ت	%	المجموع
%100	59,5%	40,5%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,006	2	10,321		

### التحليل:

يتضح من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 47 مبحوث يصرحون بأنه لا يتم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة وذلك بنسبة 59,5 %،

في حين نجد 32 مبحوث يرون عكس ذلك، و يصرحون بأنه يتم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة وذلك بنسبة 40,5% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأنه لا يتم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة، فنجد أن أكبر نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ و المقدرة بـ: 68,5% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 63,6%، وفي الأخرى نجد فئة الإطارات بنسبة 21.7% .

أما الذين يصرحون بأنه يتم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 78,6% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,4% ، في حين تتخفف لدى فئة عمال التنفيذ بنسبة 31,5%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات حول مشاركة العمال في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة بل أن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى انعدام التقدير للعمال ذوي الكفاءات العالية الأمر الذي يؤدي إلى انعدام وجود نوع من الرضا و الولاء مما يجعل العامل يكتب مهاراته و قدراته وإمكانياته الفكرية والإبداعية.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (10,321) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (006)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة

جدول رقم (31): يوضح تحديد سبب عدم مشاركة في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة في حالة الإجابة بـ *لا* حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	دكتاتورية المسؤولين	عدم كفاءة العاملين	عدم الثقة في العاملين			
3	0	1	2	ت	إطارات	
%100	,0%	33,3%	66,7%	%		
7	2	1	4	ت	عمال تحكم	
%100	28,6%	14,3%	57,1%	%		
37	16	12	9	ت	عمال التنفيذ	
%100	43,2%	32,4%	24,3%	%		
47	18	14	15	ت	المجموع	
%100	38,3%	29,8%	31,9%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	,247	4		5,422	

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة بـ \*لا\* بأن من بين 47 مبحوث هناك 18 من المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم مشاركة في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بـدكتاتورية المسؤولين ، وذلك بنسبة 38.3%، و 15 مبحوث يصرحون بأن سبب عدم مشاركة في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بعدم الثقة في العاملين وذلك بنسبة 31,9%، و 14 مبحوث يصرحون بأن سبب عدم مشاركة في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بعدم كفاءة العاملين وهذا بنسبة 29,8% ، و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بـدكتاتورية المسؤولين ، نجد أن أكبر نسبة وهي 43,2% كانت

لفئة عمال التنفيذ الإطارات ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 28,6%، في حين نجد أن هذه الإجابة تتعدم لدى فئة الإطارات .

أما المبحوثين الذين يصرحون بأن سبب عدم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بعدم الثقة في العاملين ، فنجد فئة الإطارات بأكبر نسبة و المقدره بـ 66,7 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 57.1 % ، و في الأخير تأتي فئة عمال التنفيذ بنسبة 24,3%.

وبخصوص الذين يصرحون بأن سبب عدم مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة يتعلق بعدم كفاءة العاملين فنجد نسبة 33,3% لفئة لإطارات ، تليها نسبة 32,4% لفئة عمال التنفيذ ، وتليها في الأخير فئة عمال التحكم بنسبة 14,3%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات حول تحديد سبب عدم مشاركة في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة بحيث يتضح لما بأن هناك اختلاف موجود في تصريحات المبحوثين ، وهذا ما يؤدي إلى انعدام التقدير للعمال ذوي الكفاءات العالية الأمر الذي يؤدي إلى انعدام وجود نوع من الرضا و الولاء مما يجعل العامل يكبت مهاراته و قدراته وإمكانياته الفكرية والإبداعية وهذا بدوره يكون عائقا أمام الفرد لتحقيقه الأهداف العامة والخاصة للفرد والمؤسسة معا. وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره بـ (5,422) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 04) بمستوى دلالة قدره ( .247)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول إمكانية مشاركتهم في تقديم آرائهم المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة .

جدول رقم (32): يوضح تحديي الجهة التي يصدر عنها التخطيط حسب رأي الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	رؤساء المصالح	مديري الأقسام الفرعية	الإدارة العليا للمؤسسة			
14	1	0	13	ت	إطارات	
%100	7,1%	,0%	92,9%	%		
11	5	0	6	ت	عمال تحكم	
%100	45,5%	,0%	54,5%	%		
54	11	10	33	ت	عمال التنفيذ	
%100	20,4%	18,5%	61,1%	%		
79	17	10	52	ت	المجموع	
%100	21,5%	12,7%	65,8%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,028	4	10,885		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 65,8% من المبحوثين يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هي الإدارة العليا للمؤسسة ، في حين نجد نسبة 21,5% من المبحوثين يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هم رؤساء المصالح ، في حين أن نسبة 12,7% يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هم مديري الأقسام الفرعية ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هي الإدارة العليا للمؤسسة نلاحظ أن نسبة 92,9% عادت لفئة الإطارات ، و تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 61,1%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 54,5%.

أما بالنسبة لإجابة الذين يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هم رؤساء المصالح فنجد أن فئة عمال التحكم احتلت الصدارة بنسبة 45,5%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 20,4%، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 7.1%.

و بخصوص إجابة المبحوثين الذين يرون بأن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هم مديري الأقسام الفرعية فنجد بعض المبحوثين فقط من فئة عمال التنفيذ الذين صرحوا بذلك بنسبة 18,5%، و في المقابل تنعدم هذه الإجابة لدى فئتي الإطارات و عمال.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات حول تحدي الجهة التي يصدر عنها التخطيط بأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن الجهة التي يصدر عنها التخطيط هي الإدارة العليا للمؤسسة وخاصة ترتفع عند فئة الإطارات و تأتي بعدها فئة عمال التنفيذ ، و تتخفف خاصة عند فئة عمال التحكم و هذا ما يدل على مركزية القرارات و تسلط الإدارة دون تركها لهامش من الحرية للعمال

وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (10,885) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.028)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الجهة التي يصدر عنها التخطيط في المؤسسة فنلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن مديري الأقسام الفرعية ورؤساء المصالح يصدرن بعض القرارات فقط والمتعلقة بالأعمال المنوطة بهم والتي تحت مسؤوليتهم .

جدول رقم (33): يوضح رأي المبحوثين حول تعدي أسلوب التخطيط المتبع في هذه المؤسسة و ذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	الأسلوب المخطط والمبرمج(المنهجي)	أسلوب الاعتماد على القدرات و المهارات (الحدس) من طرف المدير	أسلوب فريق العمل			
14	6	6	2	%	ت	عمال
%100	42,9%	42,9%	14,3%	%	ت	
11	2	2	7	%	ت	
%100	18,2%	18,2%	63,6%	%	ت	عمال
54	13	12	29	%	ت	عمال
%100	24,1%	22,2%	53,7%	%	ت	التنفيذ
79	21	20	38	%	ت	المجموع
%100	26,6%	25,3%	48,1%	%	ت	
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,085	4	8,174		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 48,1% من المبحوثين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو أسلوب فريق العمل، في حين نجد نسبة 26,6% من المبحوثين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو الأسلوب المخطط والمبرمج(المنهجي) ، في حين نجد أن نسبة 25,3% من المبحوثين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو أسلوب الاعتماد على القدرات و المهارات (الحدس) من طرف المدير ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوثين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو أسلوب فريق العمل فنجد أن فئة عمال التحكم احتلت الصدارة بنسبة 63,6%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 53,7%، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 14,3%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو الأسلوب المخطط والمبرمج نلاحظ أن نسبة 42,9% عادت لفئة الإطارات ، و تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 24,1% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2% .

و بخصوص إجابة المبحوثين الذين يرون بأن أسلوب التخطيط في هذه المؤسسة هو أسلوب الاعتماد على القدرات و المهارات (الحدس) من طرف المدير ، فنجد أن فئة الإطارات احتلت الصدارة بنسبة 42,9%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,2%، وفي الأخير نجد فئة عمال التحكم بنسبة 18,2% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن أسلوب التخطيط المتبع في هذه المؤسسة هو أسلوب فريق العمل وخاصة ترتفع عند فئة عمال التحكم و تأتي بعدها فئة عمال التنفيذ ، وتتنخفض خاصة عند فئة الإطارات، و هذا ما يدل على تنوع أساليب التخطيط في المؤسسة .

وما يؤكد على ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (8,174) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.085)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول أسلوب التخطيط المتبع في هذه المؤسسة فنلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن أسلوب التخطيط الأكثر إتباعا في هذه المؤسسة هو أسلوب فريق العمل .

جدول رقم (34): يوضح مدى موافقة العمال على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة ذلك حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	2	12	ت	إطارات
%100	14,29%	85,71%	%	
11	4	7	ت	عمال تحكم
%100	36,37%	63,63%	%	
54	26	28	ت	عمال التنفيذ
%100	48,15%	51,85%	%	
79	32	47	ت	المجموع
%100	40,51%	59,49%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال (توجد فروق)	,068	2	5,381	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 47 مبحوث يوافقون على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة أي بنسبة 99,49%، في حين نجد 32 مبحوث يرون عكس ذلك، أي يرون بأن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة ليست جيدة وفعالة وذلك بنسبة 40,51%.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يوافقون على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدر بـ: 85,71%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 63,63%، وفي الأخرى نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 51.85%.

أما الذين يصرحون بأن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة ليست جيدة وفعالة ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 48,15% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,37% ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,29%

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات حول مدى موافقة العمال على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة الأمر الذي صرح به أغلبية العمال بحيث بأن عملية التخطيط الموجودة بالمؤسسة هي جيدة وفعالة .

وما يؤكد على ذلك التباين الموجود في رأي العمال هي قيمة كاسي<sup>2</sup> المقدرة بـ (5,381) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,068)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول موافقتهم على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة، و يتضح ذلك من خلال أساليب التفسير المتبعة من طرف المؤسسة .

جدول رقم (35): يوضح تبرير المبحوثين الذين أجابوا *بنعم* وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	البحث عن فرص جيدة	محاولة التعرف على المشكلات الكامنة	الاتجاه نحو كشف المستقبل (التنبؤ)			
12	4	7	1	ت	إطارات	
%100	33,33%	58,33%	8,34%	%		
7	1	1	5	ت	عمال	الفئة المهنية
%100	14,29%	14,29%	71,42%	%	تحكم	
30	15	6	9	ت	عمال	
%100	50 %	20,0%	30,0%	%	التنفيذ	
49	20	14	15	ت	المجموع	
%100	40,81%	28,57%	30,61%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كاسي <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,013	4	12,742		

## التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة ب"نعم" بأن من بين 49 مبحوث هناك 20 مبحوث صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة لأنها تعمل على البحث عن فرص جيدة وذلك بنسبة 40.81%، و 15 مبحوث صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة لأنها تتجه نحو كشف المستقبل(التنبؤ) وذلك بنسبة 30,61%، و 14 مبحوث صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة لأنها تحاول التعرف على المشكلات الكامنة وهذا بنسبة 28,57% و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جي دة وفعالة لأنها تعمل على البحث عن فرص جيدة، نجد أن أكبر نسبة وهي 50% كانت لفئة عمال التنفيذ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 33,33%، وتليها فئة عمال التحكم بنسبة 14,29%.

أما المبحوثين الذين صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جي دة وفعالة لأنها تتجه نحو كشف المستقبل(التنبؤ) ، فنجد فئة عمال التحكم بأكثر نسبة و المقدرة بـ 71,42 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 30% ، و في الأخير تأتي فئة الإطارات بنسبة 8,34%.

وبخصوص الذين صرحوا أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جي دة وفعالة لأنها تحاول التعرف على المشكلات الكامنة فنجد نسبة 58,33% لفئة الإطارات ، تليها نسبة 20% لفئة عمال التنفيذ ، وتليها في الأخير فئة عمال التحكم بنسبة 14,29%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن التخطيط له عدة جوانب إيجابية في المؤسسة ، فهو يؤدي إلى جعل المؤسسة تتخذ تدابير الوقاية من خلال التعرف على المشكلات الكامنة من الاتجاه نحو كشف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الفرص الجيدة والمتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والذي ويرشدها إلى الطريق الأفضل ،بالإضافة إلى أن التخطيط يبرز الأهداف العامة و المراد من الفرد تحقيقها .

وما يؤكد على ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(12,742) وهي دالة عند درجات الحرية ( 04) بمستوى دلالة قدره ( 0.013)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال في كون أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة لأنها تعمل دائما في البحث عن فرص

جيدة وجديدة للعمل و يتضح ذلك من خلال الاختلاف الموجود في تصريحات المبحوثين وعدم استقرارهم على قرار واحد .

جدول رقم (36): يوضح رأي المبحوثين حول قيام المؤسسة ببناء عملية التخطيط على مبررات تنظيمية وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	3	11	ت	%	
%100	21,43%	78,57%	%		
11	3	8	ت	%	عمال تحكم
%100	27,28%	72,72%	%		
54	15	39	ت	%	عمال التنفيذ
%100	27,78%	72,22%	%		
79	21	58	ت	%	المجموع
%100	26,58%	73,42%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,890	2	,233		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 58 مبحوث و الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية أي بنسبة 73,42 %، في حين نجد 21 مبحوث يرون عكس ذلك ، الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة ليس مبني على مبررات تنظيمية وذلك بنسبة 26,58 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدر بـ: 78,57 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 72,72 %، وفي الأخرى نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 72.22 % .

أما الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة ليس مبني على مبررات تنظيمية ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 27,78% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,28% ، و في الأخير تليها فئة الإطارات بنسبة 21,43% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلن أغلب المبحوثين صرحوا بأن التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية وهو ما ذهب إليه أغلب المبحوثين و خاصة فئة الإطارات في حين نجد فئة عمال التنفيذ وفئة عمال التحكم بنفس النسبة.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (233)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (890)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص أن التخطيط في هذه المؤسسة هو مبني على مبررات تنظيمية أم لا.

جدول رقم (37): يوضح إجابة المبحوثين ب *نعم* حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	حاجة المؤسسة إلى ضرورة إحداث التغيير	اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة	وجود ثغرات في أداء المؤسسة	تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة			
12	7	3	1	1	ت	إطارات	المهنية
%100	58,34%	25,0%	8,33%	8,33%	%		
8	0	2	1	5	ت	عمال	المهنية
%100	,0%	25,0%	12,5%	62,5%	%	تحكم	
39	19	5	10	5	ت	عمال	المهنية
%100	48,71%	12,82%	25,64%	12,82%	%	التنفيذ	
59	26	10	12	11	ت	المجموع	
%100	44,06%	16,94%	20,33%	18,64%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)			,010	6	16,706		

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة ب "نعم" بأن من بين 59 مبحوث هناك 26 مبحوث يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى حاجتها إلى ضرورة إحداث التغيير في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 44.06%، و 12 مبحوث يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى وجود ثغرات في أداء المؤسسة وذلك بنسبة 20,33%، و 11 مبحوث يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة وهذا بنسبة 18,64%، وفي الأخير نجد 10 مبحوثين يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة و ذلك بنسبة 16,94%، و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

- بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى حاجتها إلى ضرورة إحداث التغيير في هذه المؤسسة ، نجد أن أكبر نسبة وهي 58,34% عادت لفئة إطارات ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 48,71%، في حين تنعدم هذه الإجابة لدى فئة عمال التحكم .

أما المبحوثين الذين يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى وجود ثغرات في أداء المؤسسة، فنجد فئة عمال التنفيذ بأكبر نسبة و المقدرة بـ 25,64 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 12.5 % و في الأخير تأتي فئة الإطارات بنسبة 8,33%.

وبخصوص الذين يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة فنجد نسبة 62,5 % لفئة عمال التحكم ، ثم تليها نسبة 12,82 % لفئة عمال التنفيذ ، وتليها في الأخير فئة الإطارات بنسبة 8,33%.

وفي الأخير نجد المبحوثين الذين يرون بأن لجوء المؤسسة إلى التخطيط راجع إلى اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة ، فتعود أكبر نسبة و بالتساوي لفئتي عمال التحكم والإطارات بنسبة بـ 25,0 % ، ثم تليهما فئة عمال التنفيذ بنسبة 12,82 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن التخطيط له عدة جوانب إيجابية عديدة في المؤسسة ، فهو يعمل على اكتشاف الأخطاء في عمل المؤسسة وكذلك سد الثغرات الموجودة في أدائها وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة إحداث التغيير نتيجة تزايد تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة وهذا ما يرشدها إلى الطريق الأفضل ، لتحقيق أهدافها المسطرة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (16,706) وهي دالة عند درجات الحرية ( 06 ) بمستوى دلالة قدره (0.010)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية و التي تبين الاختلاف الموجود في تصريحات المبحوثين وعدم استقرارهم على قرار واحد والتي توضح بلى التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية .

جدول رقم (38): يوضح مدى قيام المؤسسة بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة					
	لا تقوم	تقوم لحد ما	تقوم			
14	3	9	2	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	21,4%	64,3%	14,3%	%		
11	9	0	2	ت	عمال تحكم	
%100	81,8%	,0%	18,2%	%		
54	24	20	10	ت	عمال التنفيذ	
%100	44,4%	37,0%	18,5%	%		
79	36	29	14	ت	المجموع	
%100	45,6%	36,7%	17,7%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,017	4	12,031		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 36 مبحوث صرحوا بأن هذه المؤسسة لا تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ أي بنسبة 45.6%، في حين نجد 29 مبحوث صرحوا بأن هذه المؤسسة تقوم لحد ما بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ وذلك بنسبة 36.7%، و في الأخير نجد 14 مبحوث صرحوا بأن هذه المؤسسة تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ وذلك بنسبة 17,7% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن هذه المؤسسة لا تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير و التنبؤ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 81,8% عادت لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 44.4 % لدى فئة عمال التنفيذ ، ثم نسبة 21.4% لفئة عمال التنفيذ.

أما الذين صرحوا بأن هذه المؤسسة تقوم لحد ما بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 64.3%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 37%، في حين تنعدم هذه الإجابة لدى فئة عمال التحكم بنسبة . .

و بخصوص الذين صرحوا بأن هذه المؤسسة تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ فنجد أن هذه النسبة ترتفع لدى فئة عمال التنفيذ بـ 18.5%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2 %، في حين تنخفض لدى فئة الإطارات بنسبة 14,3%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات الموضحة سابقا بأن القيادة لا تهتم بهذا الجانب من التدريب بالقدر اللازم وهو ما يجعلها غير مستقرة في إنتاجها وتحقيقها لأهدافه المسطرة و لأهداف الفرد.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (12,031) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.017)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول قيام المؤسسة بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبل المؤسسة.

جدول رقم (39): يوضح مدى مساهمة التخطيط في هذه المؤسسة في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا يساهم	يساهم لحد ما	يساهم			
14	2	4	8	ت	إطارات	
%100	14,3%	28,6%	57,1%	%		
11	2	7	2	ت	عمال تحكم	
%100	18,2%	63,6%	18,2%	%		
54	21	21	12	ت	عمال التنفيذ	
%100	38,9%	38,9%	22,2%	%		
79	25	32	22	ت	المجموع	
%100	31,6%	40,5%	27,8%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,038	4	10,136		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 32 مبحوث يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة يساهم لحد ما في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل أي بنسبة 40.5%، في حين نجد 25 مبحوث يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة لا يساهم في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل وذلك بنسبة 31.6%، و في الأخير نجد 22 مبحوث يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة يساهم في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل وذلك بنسبة 27,8% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة يساهم لحد ما في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 63,6% عادت لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 38.9% لدى فئة عمال التنفيذ ، ثم نسبة 28.6% لفئة الإطارات.

أما الذين يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة لا يساهم في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة بـ 38.9%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18.2%، في حين نجد فئة الإطارات بنسبة 14,3% .

أما الذين مبحوث يرون بأن التخطيط في هذه المؤسسة يساهم في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة وهي 57.1%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,2%، في حين تنخفض هذه النسبة لدى فئة عمال التحكم بـ 18,2%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تعمل جاهدة لتدريب وتطوير وتنمية سلوك العمال داخل المؤسسة من أجل تحسين أدائها وأداء العمال بها من خلال توفير الظروف الملائمة لمتطلبات العمل .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (10,136) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.038)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال مدى مساهمة التخطيط في هذه المؤسسة في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل وفقا للقيم والمعايير المنتهجة من قبلها.

جدول رقم (40): يوضح رأي المبحوثين حول مدى وجود رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط وذلك حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة						
	لا توجد	توجد في نطاق محدود	توجد				
14	2	4	8	ت	إطارات	الفئة المهنية	
%100	14,3%	28,6%	57,1%	%			
11	2	3	6	ت	عمال تحكم		
%100	18,2%	27,3%	54,5%	%			
54	16	23	15	ت	عمال التنفيذ		
%100	29,6%	42,6%	27,8%	%			
79	20	30	29	ت	المجموع		
%100	25,3%	38,0%	36,7%	%			
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>			
غير دال (لا توجد فروق)		,201	4	5,971			

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 30 مبحوث صرحوا بأنه توجد رغبة في نطاق محدود لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط وذلك بنسبة 38%، في حين نجد 29 مبحوث صرحوا بأنه توجد رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط وذلك بنسبة 36.7%، و في الأخير نجد 20 مبحوث صرحوا بأنه لا توجد رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط وذلك بنسبة 25,3% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنه توجد رغبة في نطاق محدود لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 42,4% عادت لفئة عمال التنفيذ ، تليها نسبة 28.6% لدى فئة الإطارات ثم نسبة 27.3% لفئة عمال التحكم .

أما الذين يرون صرحوا بأنه توجد رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 57.1%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 54.5%، في حين نجد فئة التنفيذ بنسبة 27,8% .

وبخصوص الذين صرحوا بأنه لا توجد رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط فنجد أن فئة عمال التنفيذ بنسبة 29.6%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2 %، في حين تتخفف هذه النسبة لدى فئة الإطارات بـ 14,3%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن المؤسسة تعمل جاهدة لتدريب وتطوير وتنمية سلوك العمال داخل المؤسسة من أجل تحسين أدائها وأداء العمال بها من خلال توفير الظروف الملائمة لمتطلبات العمل.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (5,971) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (201)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى وجود رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط .

دول رقم (41): يوضح قبول العمال لتطبيق أسلوب التخطيط أم يقابلونه بالمقاومة و الرفض وذلك حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	11	3	ت	إطارات
%100	78,6%	21,4%	%	
11	9	2	ت	عمال تحكم
%100	81,8%	18,2%	%	
54	43	11	ت	عمال التنفيذ
%100	79,6%	20,4%	%	
79	63	16	ت	المجموع
%100	79,7%	20,3%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	,979	2	,042	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 63 مبحوث صرحوا بأنه عند تطبيق أسلوب التخطيط لا يقابله العمال بالمقاومة و الرفض بل يطبقونه وذلك بنسبة 79,7 %، في حين نجد 16 مبحوث يرون عكس ذلك ، أي عند تطبيق أسلوب التخطيط يقابله العمال بالمقاومة و الرفض وذلك بنسبة 20,3 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنه عند تطبيق أسلوب التخطيط لا يقابله العمال بالمقاومة و الرفض بل يطبقونه، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدر بـ: 81,8 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 79,6 %، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 78,6 % .

أما الذين مبحوث يرون عكس ذلك ، أي عند تطبيق أسلوب التخطيط يقابله العمال بالمقاومة و الرفض، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 21,4 % ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 20,4 % ، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن أسلوب التخطيط المطبق في هذه المؤسسة لا يقابله العمال بالرفض والمقاومة بل يطبقونه كاملا لأنه لا يحق للعامل الرفض والاعتراض لأنه ليس من صلاحياته.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (042)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (979)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص قبول العمال لتطبيق أسلوب التخطيط أم مقابلته بالمقاومة و الرفض .

جدول رقم (42): يوضح مدى تمسك الإدارة بالأنماط التقليدية في العمل حسب رأي الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	6	8	ت	%	
%100	42,9%	57,1%	%		
11	4	7	ت	%	عمال تحكم
%100	36,4%	63,6%	%		
54	19	35	ت	%	عمال التنفيذ
%100	35,2%	64,8%	%		
79	29	50	ت	%	المجموع
%100	36,7%	63,3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,868	2	,282		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 50 مبحوث و الذين يرون بأن إدارة هذه المؤسسة تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل أي بنسبة 63,3 %، في حين نجد 29 مبحوث يرون عكس ذلك، إدارة هذه المؤسسة لا تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل وذلك بنسبة 36,7 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن إدارة هذه المؤسسة تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التنفيذ و المقدره بـ: 64,8% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 63,6%، وفي الأخرى نجد فئة الإطارات بنسبة 57.1% .

أما الذين يرون عكس ذلك، أي أن إدارة هذه المؤسسة لا تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل، فنجد أن أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 42,9% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,4% ، و في الأخير تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 35,2% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تمسك بالأنماط التقليدية في العمل وهذا ما يجعل العمل عبارة عن عمل روتيني يتعود عليه العامل شيئاً فشيئاً دون تجديد.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره بـ (282)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (868)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص مدى تمسك الإدارة بالأنماط التقليدية في العمل أم لا.

## 6-2-1- نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثانية و الاستنتاجات المتعلقة بها - الفرضية - توصلنا إلى عدة نتائج و هي:

**أولاً :** أن المهام المسندة للعامل مرتبطة بزمن محدد ، وذلك حسب احتياجات المؤسسة لكفاءات العاملين وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين و ذلك بنسبة 60,8% ، بحيث ترتفع هذه النسبة خاصة عند فئة الإطارات بنسبة 64,3%، وكذلك عند فئة عمال التنفيذ ،وتتخفف قليلا عند فئة عمال التحكم بنسبة 54,5%، وما يلاحظ أن المؤسسة تطبق طريقة دوران العمل وهذا ما إلى تطوير وتنمية كفاءات الأفراد أكثر.

**ثانياً :** أن هذه المؤسسة تعتمد على سياسة التخطيط لأنه ضروري جدا للفت الانتباه مسبقا للمشكلات المحتمل وقوعها ، لأن التخطيط يؤدي إلى الإرشاد إلى الطريق الأفضل من خلال اتخاذ تدابير الوقاية و الاستعداد المجهز من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من قبل الأفراد ، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 92,41%، بحيث ترتفع هذه النسبة خاصة عند فئتي الإطارات وعمال التحكم بنسبة 100%، في حين تتخفف قليلا عند فئة عمال التنفيذ بنسبة 88,89% .

**ثالثاً :** أنه يوجد في هذه المؤسسة اتصال بين المشرفين والعمال وهذا ما يبين مدى وعي القائمين على عملية الإشراف في تأدية المهام وتحقيق الأهداف لأن هذه الأخيرة - تحقيق الأهداف - لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق وجود الاتصال الفعال بين مختلف أفراد المؤسسة ، وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 73,4% .

**رابعاً :** أن هذه المؤسسة لا تعمل على إشراك العمال في تقديم آرائهم حول المشكلات المحتمل مواجهتها في المؤسسة و هذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 59,5% ، والسبب يعود حسب تصريحهم - أي المبحوثين - إلى دكتاتورية المسؤولين و الذين لا يتقنون في كفاءة العاملين .

**خامساً :** أن الجهة التي يصدر عنها التخطيط في هذه المؤسسة حسب ما صرح به أغلبية المبحوثين هي الإدارة العليا للمؤسسة والتي تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 65,8% ، ثم يأتي في المرتبة الثانية رؤساء المصالح بنسبة 21,5% ، وفي الأخير يأتي مديري الأقسام الفرعية بنسبة 12,7% ، ومن هنا نلاحظ أن هذه المؤسسة تعتمد على المركزية نوعا ما في القيام بالمهام و الأعمال .

**سادسا :** أن أسلوب التخطيط الأكثر إتباعا في هذه المؤسسة حسب رأي المبحوثين هو أسلوب فريق العمل وذلك بنسبة 48,1% ، ثم يليه الأسلوب المخطط والمبرمج ( المنهجي ) بنسبة 26,6% ، وفي الأخير نجد أسلوب الاعتماد على المهارات والقدرات من طرف المدير أي بنسبة 25,3% .

**سابعا :** أن سياسة التخطيط المتبعة من طرف هذه المؤسسة هي جيدة وفعالة وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 59,49% ، والسبب يرجع حسب تصريح المبحوثين إلى قيام المؤسسة بالبحث عن فرص جديدة وجيدة للعمل كما أنها تعتمد على سياسة التخطيط البعيد المدى (أو ما يعرف بعملية التنبؤ) ، كما أنها دائما تحاول التعرف على المشكلات الكامنة والتي يمكنها أن تعيق عمل المؤسسة .

**ثامنا :** أن التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية كحاجة المؤسسة إلى إحداث التغيير عن طريق اكتشاف أخطاء في عملها وبالتالي تعمل على سد الثغرات الموجود في أدائها لكي تواجه وتتأقلم وتساير تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 73,42% .

**تاسعا :** أن هذه المؤسسة لا تقوم بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 45,6% وخاصة عند فئتي عمال التحكم فئة عمال التنفيذ.

**عاشرا :** أن سياسة التخطيط في هذه المؤسسة تساهم لحد ما في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل و هذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بنسبة 40,5% .

**أحدى عشر :** أنه توجد رغبة لدى المدراء في استخدام أسلوب التخطيط بهذه المؤسسة لكن في نطاق محدود وهذا أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 38% .

**أثنى عشر :** أن العمال بهذه المؤسسة لا يعارضون ولا يرفضون أسلوب التخطيط الجديد المطبق من طرف هذه المؤسسة، وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 79,7% .

**ثلاثة عشر :** أن هذه المؤسسة تتمسك بالأنماط التقليدية في العمل وهذا ما صرح به أغلبية العمال بنسبة 63,3% أي أن المؤسسة لا تنتهج أساليب التسيير الحديثة والتي تواكب والتطورات الحاصلة في مجال العمل والتسيير .

### 6-2-3- تحليل الفرضية الثالثة و نتائجها:

جدول رقم (43): يوضح مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	3	11	ت		
%100	21,4%	78,6%	%		
11	6	5	ت	عمال تحكم	
%100	54,5%	45,5%	%		
54	40	14	ت	عمال التنفيذ	
%100	74,1%	25,9%	%		
79	49	30	ت	المجموع	
%100	62,0%	38,0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,001	2	13,385		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 49 مبحوث صرحوا بعدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار أي بنسبة 62,0 %، في حين نجد 30 مبحوث صرحوا عكس ذلك ، أي أنه يتم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 38,0 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التنفيذ و المقدرة ب: 74,1 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 54,5 %، وفي الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 21,4 % .

أما الذين صرحوا بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 78,6 % ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5 % ، و في الأخير تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 25,9 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن فئة الإطارات هي التي لديها إمكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرار بأكثر نسبة ثم تليها فئة عمال التحكم في حين تنخفض لدى فئة عمال التنفيذ و السبب راجع حسب تصريح أغلب المبحوثين إلى تسلط ودكتاتورية المسؤولين وعدم ثقتهم في قدرات العمال .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (13,385) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (،001)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار أم لا.

جدول رقم (44): يوضح مساهمة المبحوثين في إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	4	10	ت	إطارات	
%100	28,6%	71,4%	%		
11	5	6	ت	عمال تحكم	
%100	45,5%	54,5%	%		
54	41	13	ت	عمال التنفيذ	
%100	75,9%	24,1%	%		
79	50	29	ت	المجموع	
%100	63,3%	36,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,002	2	12,480		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 50 مبحوث صرحوا بأنه لا يطلب منهم إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل أي بنسبة 63,3 %، في حين نجد

29 مبحوث صرحوا بأنه يطلب منهم إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل وذلك بنسبة 36,7% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يطلب منهم إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 75,9% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5%، و في الأخير تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6%

أما المبحوثين الذين صرحوا بأنه يطلب منهم إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدرة بـ: 71,4%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 54,5%، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 24.1% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه لا يطلب منهم إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل إلى تسلط ودكتاتورية المسؤولين وعدم ثقتهم في قدرات العمال، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين \* غير يدير الثقة في روحوا\* أي أن المسؤول لا يثق في قدرات وكفاءات العمال إطلاقاً .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (12,480) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (،002)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص إبداء رأيهم و تقديم مقترحاتهم في تعديل وحل المشكلات في العمل أم لا.

جدول رقم (45): يوضح مدى متابعة آراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا توجد	توجد لحد ما	توجد			
14	4	3	7	ت	إطارات	
%100	28,6%	21,4%	50,0%	%		
11	3	6	2	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	54,5%	18,2%	%		
54	38	6	10	ت	عمال التنفيذ	
%100	70,4%	11,1%	18,5%	%		
79	45	15	19	ت	المجموع	
%100	57,0%	19,0%	24,1%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,001	4	19,285		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 45 مبحوث يصرحون بأنه لا توجد متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة أي بنسبة 57%، في حين نجد 19 مبحوث يصرحون بأنه توجد متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة وذلك بنسبة 24.1%، و في الأخير نجد 15 مبحوث يصرحون بأنه توجد لحد ما متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة وذلك بنسبة 19% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأنه لا توجد متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 70,4% عادت لفئة عمال التنفيذ ، تليها نسبة 28.6 % لدى فئة الإطارات ، ثم نسبة 27.3% لفئة عمال التحكم.

أما المبحوثين الذين يصرحون بأنه توجد متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 50%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 18.5%، في حين نجد فئة عمال التحكم بنسبة 18,2% .

و بخصوص المبحوثين الذين يصرحون بأنه توجد لحد ما متابعة لأراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة فنجد أن فئة عمال التحكم بنسبة 54.5%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4% ، و في الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 11,1%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن المؤسسة لا تهتم بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار ، ويتضح هذا من خلال تصريح أغلب المبحوثين وهي نسبة 57% ، والمتضمنة أن المؤسسة لا تتابع آراء و مقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة وهذا يبين أيضا لا تعطي أهمية إطلاقا لعملية المشاركة في اتخاذ القرار و خاصة عند فئة عمال التنفيذ ونوعا ما عند فئة عمال التحكم ، أما فئة الإطارات فالمؤسسة تهتم بمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار كما أنها تتابع مقترحاتهم وأرائهم المتعلقة بمجال العمل وغيره.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (19,285) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0,001)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى متابعة آراء ومقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة .

جدول رقم (46): يوضح الأساليب التي يتم اتخاذ القرار على إثرها حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة				ت	إطارات
	الحكم الشخصي	الآراء	التجربة	النقاش		
14	2	0	5	7	ت	الفئة المهنية
%100	14,3%	,0%	35,7%	50,0%	%	
11	1	3	2	5	ت	
%100	9,1%	27,3%	18,2%	45,5%	%	عمال تحكم
54	22	4	12	16	ت	عمال التنفيذ
%100	40,7%	7,4%	22,2%	29,6%	%	
79	25	7	19	28	ت	المجموع
%100	31,6%	8,9%	24,1%	35,4%	%	
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال (توجد فروق)			,047	6	12,778	

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث ، نجد 28 مبحوث يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو النقاش أي بنسبة 35,4% ، في حين نجد 25 مبحوث يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو الحكم الشخصي بنسبة 31,6% ، في وفي المقابل نجد 19 مبحوث يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو التجربة أي بنسبة 24,1% ، كما نجد 7 مبحوثين آخرين يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو الآراء نسبة 8,9% ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو النقاش فنجد في الصدارة فئة الإطارات بنسبة 50% ، و تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 29,6%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو الحكم الشخصي، فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 40,7%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,3% ، وفي الأخير نجد فئة عمال التحكم تصرح بنسبة 9,3%.

و بخصوص الإجابة المصرح بها من قبل المبحوثين الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو التجربة فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 35,7%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22,2 %، و في الأخير نجد فئة عمال التحكم بالنسبة 18,2%.

و بخصوص إجابة المبحوث الذين يرون بأن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو الآراء فنجد فئة عمال التحكم في المرتبة الأولى بنسبة 27,3%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 7,4%، و في المقابل نجد أن هذه الإجابة تنعدم عند فئة الإطارات.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره هو النقاش و وخاصة ترتفع عند فئة الإطارات و فئة عمال التحكم ، وفي المقابل تنخفض قليلا عند فئة عمال التنفيذ .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (12,778) وهي دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (0,047)، و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الأسلوب الذي يتم اتخاذ القرار على إثره و السائد بالمؤسسة.

جدول رقم (47): يوضح بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء وذلك حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	4	10	ت	إطارات
%100	28,6%	71,4%	%	
11	1	10	ت	عمال تحكم
%100	9,1%	90,9%	%	
54	30	24	ت	عمال التنفيذ
%100	55,6%	44,4%	%	
79	35	44	ت	المجموع
%100	44,3%	55,7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال (توجد فروق)	,008	2	9,702	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 44 مبحوث صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء أي بنسبة 55,7 %، في حين نجد 35 مبحوث يرون عكس ذلك، و صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة لا تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء وذلك بنسبة 44,3 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء ، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدر بـ: 90,9 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 71,4 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 44,4 % .

أما الذين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة لا تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 55,6 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6 % ، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,1 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء وهذا ما يؤكد على وجود نوع من الحرية وتبادل الآراء بين العمال خاصة عند فئة عمال التحكم باعتبارهم هم أساس العمل في المؤسسة كما أنهم عبارة عن وسيط بين الإطارات العليا و عمال التنفيذ .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (9,702) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (،008)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال صرحوا بخصوص عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة هل تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء أم لا .

دول رقم (48): يوضح مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة					
	لا تؤدي	تؤدي في نطاق محدود	تؤدي			
14	1	1	12	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	7,1%	7,1%	85,7%	%		
11	2	1	8	ت	عمال تحكم	
%100	18,2%	9,1%	72,7%	%		
54	10	14	30	ت	عمال التنفيذ	
%100	18,5%	25,9%	55,6%	%		
79	13	16	50	ت	المجموع	
%100	16,5%	20,3%	63,3%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)		,249	4	5,398		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 50 مبحوث يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة بنسبة 63.3%، في حين نجد 16

مبحوث يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة لكن في نطاق محدود وذلك بنسبة 20.3%، و في الأخير نجد 13 مبحوث يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة وذلك بنسبة 16,5% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 85,7% عادت لفئة الإطارات ، تليها نسبة 72.7% لدى فئة عمال التحكم ، ثم نسبة 55.6% لفئة عمال التنفيذ.

أما الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة لكن في نطاق محدود فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة بـ 25.9%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9.1%، في حين نجد فئة الإطارات بنسبة 7,1% .

أما الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة فنجد أن فئة عمال التنفيذ بنسبة 18.5% ، ثم تأتي بعدها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2% ، و في الأخير نجد فئة الإطارات بنسبة 7,1%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي حتما إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين وخاصة فئة الإطارات و فئة عمال التنفيذ و هذا ما يبين أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار لها دور كبير جدا في عملية تحفيز و تنمية كفاءات الأفراد.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (5,398) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (249)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الثقة بين المدير وأفراد المؤسسة.

جدول رقم (49) يوضح مدى مساعدة المشاركة في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة					
	لا تساعد	تساعد في نطاق محدود	تساعد			
14	0	4	10	ت	إطارات	الفئة المهنية
100%	,0%	28,57%	71,43%	%		
11	0	1	10	ت	عمال تحكم	
100%	,0%	9,10%	90,90%	%		
54	7	9	38	ت	عمال التنفيذ	
100%	12,96%	16,67%	70,37%	%		
79	7	14	58	ت	المجموع	
%100	8,87%	17,72%	73,4%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال ( لا توجد فروق)		,267	4	5,201		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 58 مبحوث يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم بنسبة 73,4% ، في حين نجد 14 مبحوث يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في نطاق محدود في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وذلك بنسبة 17,72%، و في الأخير نجد 7 مبحوثين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم المؤسسة وذلك بنسبة 8,87% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 90,90% عادت لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 71.43% لدى فئة الإطارات عمال ، ثم نسبة 70.37% لفئة التنفيذ.

أما الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد في نطاق محدود في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 28.57%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 16.67%، في حين نجد فئة التحكم بنسبة 9,1% .

أما الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم المؤسسة فنجد أن فئة عمال التنفيذ بنسبة 12.96%، في حين نجد أن هذه الإجابة تنعدم لدي فئتي الإطارات و عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي حتما إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة وبالتالي تساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وبالتالي تدفعهم لعمل أكثر من أجل تنمية كفاءاتهم وتطويرها.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره بـ (5,201) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (267)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى مساعدة المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم.

جدول رقم (50): يوضح الكيفية التي تتم بها أساليب المشاركة في اتخاذ القرار حسب الفئات المهنية									
المجموع	الإجابة						ت	إطارات	الفئة المهنية
	الاتصال	المقابلة الشخصية مع المختصين	المجالس	اللجان	الاجتماعات	نظم الاقتراحات			
14	0	2	2	4	5	1	ت	%	الاجتماعات
%100	,0%	14,3%	14,3%	28,6%	35,7%	7,1%			
11	0	4	0	2	5	0	ت	%	عمال تحكم
%100	,0%	36,4%	,0%	18,2%	45,5%	,0%			
54	6	20	1	2	14	11	ت	%	عمال التنفيذ
%100	11,1%	37,0%	1,9%	3,7%	25,9%	20,4%			
79	6	26	3	8	24	12	ت	%	المجموع
%100	7,6%	32,9%	3,8%	10,1%	30,4%	15,2%			
القرار					مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)					,017	10	21,721		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هـ من بين 79مبحوث ، نجد 26 مبحوث يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المختصين أي بنسبة 32,9% ، في حين نجد 24 مبحوث يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاجتماعات بنسبة 30,4% ، وفي المقابل نجد 12 مبحوث يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق نظم الاقتراحات أي بنسبة 15,2% ، كما نجد 8 مبحوث آخر يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق اللجان نسبة 10,1% ، كما نجد 6 مبحوث آخر يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاتصال نسبة 7,6% ، كما نجد 3 مبحوثين آخرين يرون أن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق المجالس نسبة 3,8% .

ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

- بالنسبة لإجابة المبحوث الذين يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المختصين فئة عمال التنفيذ بنسبة 37% ، و تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,4%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,3%.

- أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاجتماعات، فنجد أن فئة عمال التحكم احتلت الصدارة بنسبة 45,5%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 35,7%، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ تصرح بنسبة 25,9%.

- و بخصوص الإجابة المصرح بها من قبل المبحوثين و الذين يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق نظم الاقتراحات فنجد فئة عمال التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 20,4%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 7,1%، في حين تتعدم هذا الإجابة لدى فئة التحكم .

- و بخصوص إجابة المبحوث يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق اللجان فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 28,6%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2%، و في المقابل نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 3,7%.

- أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاتصال، فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 11,1%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4%، في حين تتعدم هذا الإجابة لدى فئة الإطارات و عمال التحكم ،

- أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يرون بأن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق المجالس ، فنجد أن فئة الإطارات احتلت الصدارة بنسبة 14,3%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 1,9%، في حين تتعدم هذا الإجابة لدى فئة عمال التحكم ،

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المختصين و الاجتماعات .

وما يؤكد ذلك هو قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (21,721) وهي دالة عند درجات الحرية (10) بمستوى دلالة قدره (0,01)، و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول الطريقة التي يتم بها إجراء أساليب المشاركة في اتخاذ القرار حسب تصريح أغلبية المبحوثين من قبل .

جدول رقم (51): يوضح مدى تبليغ العمال بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	1	13	ت	إطارات
%100	7,1%	92,9%	%	
11	1	10	ت	عمال تحكم
%100	9,1%	90,9%	%	
54	16	38	ت	عمال التنفيذ
%100	29,6%	70,4%	%	
79	18	61	ت	المجموع
%100	22,8%	77,2%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	,102	2	4,557	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 61 مبحوث و الذين يصرحون بأنه يتم تبليغهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة أي بنسبة 72,2%، في حين نجد 18 مبحوث يرون عكس ذلك، الذين يصرحون بأنه لا يتم تبليغهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 22,8% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأنه يتم تبليغهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدره بـ: 92,9% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 90,9%، وفي الأخرى نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 70,4% .

أما الذين يصرحون بأنه لا يتم تبليغهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 29,6% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,1% ، و في الأخير تليها فئة الإطارات بنسبة 7,1% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يتم تبليغهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة وخاصة ترتفع لدى فئة الإطارات و تليها فئة عمال التحكم وتنخفض خاصة عند فئة عمال التنفيذ.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (4,557) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (102)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص تبليغ العمال بمختلف رتبهم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين في هذه المؤسسة أم لا.

جدول رقم (52): يوضح دعوة العمال من قبل الرئيس لطرح المشكلات وتقديم المقترحات وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	3	11	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	21,4%	78,6%	%		
11	3	8	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	72,7%	%		
54	34	20	ت	عمال التنفيذ	
%100	63,0%	37,0%	%		
79	40	39	ت	المجموع	
%100	50,6%	49,4%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,005	2	10,463		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 40 مبحوث و الذين يصرحون بعدم دعوتهم من قبل الرئيس لطرح المشكلات وتقديم المقترحات أي بنسبة 50,6 %، في حين نجد 39 مبحوث يصرحون بدعوتهم من قبل الرئيس لطرح المشكلات وتقديم المقترحات وذلك بنسبة 49,4 %.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بعدم دعوتهم من قبل الرئيس ل طرح المشكلات وتقديم المقترحات، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التنفيذ و المقدره بـ: 63% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,3%، وفي الأخرى نجد فئة الإطارات بنسبة 21.4% .

أما الذين يصرحون بدعوتهم من قبل الرئيس ل طرح المشكلات وتقديم المقترحات، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات

بـ 78,6% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 72,7%، و في الأخير تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 37% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بعدم دعوتهم من قبل الرئيس ل طرح المشكلات وتقديم المقترحات ، وهذا ما يدل على تسلط المسؤولين ودكتاتوريتهم حسب تصريح العمال، لذا يجب على قيادة إدارة المؤسسة أن تتقرب من العمال وتدعوهم ل طرح مشكلاتهم التي يوجهونها وذلك من أجل زيادة ثقتهم في المسؤولين وتنمية رضاهم وولاءهم للمؤسسة الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم أداء أفضل .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره بـ (10,463) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (،005)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص الذين دعوت العمال من قبل الرئيس ل طرح المشكلات وتقديم المقترحات أم لا ، لكن

جدول رقم (53): يوضح مدى مساهمة مشاركة العمال في اتخاذ القرار في تحفيزهم على تنمية كفاءاتكم حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	5	9	ت	إطارات	
%100	35,7%	64,3%	%		
11	0	11	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	%100	%		
54	18	36	ت	عمال التنفيذ	
%100	34,6%	66,66%	%		
79	23	56	ت	المجموع	
%100	29,9%	70,88%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,065	2	5,472		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 56 مبحوث يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتكم وذلك بنسبة 70,88 %، في حين نجد 23 مبحوث يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتكم وذلك بنسبة 29,9 % وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتكم، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدره بـ: 100 % ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 65,4 %، وفي الأخرى نجد فئة الإطارات بنسبة 64.3 % .

أما الذين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة الإطارات بـ 35,7 % ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 34,6 % ، و في الأخير نجد أن هذه الإجابة تنعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم كثيرا على تنمية كفاءاتهم وذلك من خلال محاولة التعلم وتكوين أنفسهم ذاتيا و كذلك من طرف المؤسسة والمشرفين عليهم.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (5,472) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,065)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال الذين يصرحون بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم أم لا.

جدول رقم (54): يوضح تعليل إجابة المبحوثين بـ "نعم" حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	تشجيع العاملين على روح الإبداع والابتكار	دفع العاملين إلى المزيد من العمل	اختيار القرار الأمثل	العمل على تطوير كفاءاتهم			
9	3	1	2	3	ت	%	
%100	33,3%	11,1%	22,2%	33,3%			
11	3	5	2	1	ت	عمال	%
%100	30,0%	50,0%	20,0%	9,09%	تحكم		
36	12	6	11	7	ت	عمال	%
%100	33,3%	16,7%	30,6%	19,4%	التنفيذ		
56	18	12	15	11	ت	المجموع	%
%100	32,14%	21,43%	26,78%	19,65%			
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)			,239	6	7,985		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 36 ، نجد 18 مبحوث يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم تشجيعهم على روح الإبداع والابتكار أي بنسبة 32,14% ، في حين نجد 15

مبحوث يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم إلى اختيار القرار الأمثل بنسبة 26,78% ، في وفي المقابل نجد 12مبحوث يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم إلى المزيد من العمل أي بنسبة 21,43% ، كما نجد 11 مبحوث آخر يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم تنمية كفاءاتهم بنسبة 19,65% ، ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوث الذين يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم تشجعهم على روح الإبداع والابتكار فنجد في الصدارة فئة الإطارات بنسبة 33,3% ، و تأتي معها فئة عمال التنفيذ بنفس النسبة 33,3%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 30%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم إلى اختيار القرار الأمثل ، فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 30,6%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 22,2% ، وفي الأخير نجد فئة عمال التحكم تصرح بنسبة 20%.

و بخصوص الإجابة المصرح بها من قبل المبحوثين بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم إلى المزيد من العمل فنجد فئة عمال التحكم في المرتبة الأولى بنسبة 50%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 16,7%، وفي الأخير نجد 11,1% بالنسبة لفئة الإطارات

و بخصوص إجابة المبحوث الذين يصرحون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم وبتففعهم تنمية كفاءاتهم ، فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 33,3%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 19,4%، و في وفي الأخير نجد 11,1% بالنسبة لفئة عمال التحكم.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلن أغلب المبحوثين صرحوا بأن يصرحون بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم كثيرا على تنمية كفاءاتهم وذلك من خلال محاولة التعلم وتكوين أنفسهم ذاتيا و كذلك من طرف المؤسسة والمشرفين عليهم.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا 2 المقدرة ب (7,985) وهي غير دالة عند درجات الحرية ( 06) بمستوى دلالة قدره (239)، و هو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول دور مشاركتهم في اتخاذ القرار في تحفيزهم على تنمية كفاءاتهم أم لا .

جدول رقم (55): يوضح سبب إجابة المبحوثين بـ *لا* حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	نظام الحوافز المعتمد ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة	التضييق في المسؤوليات	غياب روح المبادرة	عدم تشجيع العمال على الإبداع			
5	0	4	1	0	ت	%	المهنية
%100	,0%	80,0%	20,0%	,0%	%		
18	4	3	4	7	ت	%	عمال التنفيذ
%100	22,2%	16,7%	22,2%	38,9%	%		
23	4	7	5	7	ت	%	المجموع
%100	17,39%	30,43%	21,73%	30,43%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)			,042	3	8,222		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه من بين 23 مبحوث ، نجد 7 مبحوثين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم والسبب يعود إلى عدم تشجيع العمال من طرف المؤسسة على الإبداع أي بنسبة 30,44%، في حين نجد 21 في المقابل أيضا وبنفس العدد أي 7 مبحوثين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب التضييق في المسؤوليات بنسبة 30,43% ، في وفي المقابل نجد 5 مبحوثين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب غياب روح المبادرة أي بنسبة 21,7% ، كما نجد 4 مبحوثين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب نظام الحوافز المعتمد ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة نسبة 17,4%.

ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوثين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم والسبب يعود إلى عدم تشجيع العمال من طرف المؤسسة على الإبداع ، فنجد في الصدارة فئة عمال التنفيذ بنسبة 38,9% و

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب التضييق في المسؤوليات ، فنجد أن فئة الإطارات احتلت الصدارة بنسبة 80%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 16,7%، في حين تتعدم هذه الإجابة عند فئة عمال التحكم .

أما المبحوثين الذين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب غياب روح المبادرة ، فنجد فئة عمال التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 22,2%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 20%، حيين تتعدم هذه الإجابة عند فئة عمال التحكم.

و بخصوص إجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم بسبب نظام الحوافز المعتمد ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة ، فنجد فئة عمال التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 22,2 حيين تتعدم هذه الإجابة.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتكم لأن المؤسسة لا تهتم بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار .

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (8,222) وهي دالة عند درجات الحرية ( 03) بمستوى دلالة قدره (0,042)، و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرار و دورها في تحفزهم على تنمية كفاءاتكم ، إلا أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ هي مشاركة لا فائدة منها لأن المؤسسة لا تعير اهتماما كبيرا لها.

## 6-2-3-1- نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثالثة و الاستنتاجات المتعلقة بها - الفرضية - توصلنا إلى عدة نتائج و هي:

**أولاً:** أن هذه المؤسسة لا تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار فهي لا تتيح فرصة للعمال من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 62% ، وخاصة ترتفع هذه النسبة عند فئة عمال التنفيذ بـ 74,1% ، أما فئة الإطارات فأغلبهم صرحوا بأنه يتم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

**ثانياً:** أن هذه المؤسسة لا تطلب من العمال إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في تعديل و حل المشكلات في العمل وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 63,3% ، و خاصة ترتفع هذه النسبة عند فئة عمال التنفيذ أي بنسبة 75,9% ، وفي المقابل نجد العكس أن هذه المؤسسة تطلب من فئة الإطارات إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في تعديل وحل مشكلات العمل وهو ما صرح به اغلبهم بنسبة 71,4% .

**ثالثاً:** أن هذه المؤسسة لا تقوم بمتابعة آراء و مقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 57%

**رابعاً:** أنه من بين الأساليب الأكثر استخداما في هذه المؤسسة و التي يتم اتخاذ القرار على إثرها هو أسلوب النقاش بنسبة 35,4% ، ثم يأتي أسلوب الاعتماد على الحكم الشخصي في اتخاذ القرار بنسبة 31,6% ، ثم يليه أسلوب الاعتماد على التجربة في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 24,1%

**خامساً:** أن عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة تتم من خلال النقاش وتبادل الآراء وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 55،7% .

**سادساً:** أن المشاركة في عملية القرار تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة وهذا ما صرح به

أغلبية المبحوثين بنسبة 63,3% ، لأنها تعطي العامل الشعور بالتقدير العالي والثقة الأمر الذي يدفعه للعامل أكثر.

**سابعاً:** أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة و هو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين من خلال تصريحاتهم التي بلغت نسبة 73,4% .

**ثامنا :** أن أساليب المشاركة في اتخاذ القرار بهذه المؤسسة تتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المختصين بنسبة 32,9% ثم تليها طريقة الاجتماعات بنسبة 30,4%، ثم تأتي باقي الطرق كطريقة اللجان و المجالس وطرق الاتصال .

**تاسعا :** أن القرارات المتخذة في هذه المؤسسة من قبل المشرفين يتم تبليغها للعمال وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 77,2 % .

**عاشرا:** أن المسؤولين بهذه المؤسسة لا يقومون بدعوة العمال لطرح مشكلاتهم و تقديم مقترحاتهم في مجال العمل وهو ما أجاب عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 50,6%

**أحدى عشر:** أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم أي بنسبة 70,1% ، بحيث أن هذه المشاركة والتي تدفع العاملين إلى المزيد من العمل والتي بدورها تشجعهم على روح الإبداع و الابتكار وكذلك تكوين أنفسهم وتنمية مهاراتهم لمعرفة اختيار القرار الأمثل ، و في المقابل نجد نسبة 29,9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن عملية المشاركة في اتخاذ القرار لا تحفزهم على تنمية كفاءاتهم و السبب يعود إلى التضييق في المسؤوليات و غياب التشجيع على روح الإبداع والمبادرة ، بالإضافة إلى نظام الحوافز المطبق ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة .

## 6-2-4- تحليل الفرضية الرابعة و نتائجها:

جدول رقم (56): يوضح مدى قيام المؤسسة بتقييم المردود المهني للمبحوثين حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	2	12	ت	إطارات
%100	14,3%	85,7%	%	
11	2	9	ت	عمال تحكم
%100	18,2%	81,8%	%	
54	30	24	ت	عمال التنفيذ
%100	55,6%	44,4%	%	
79	34	45	ت	المجموع
%100	43,0%	57,0%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال (توجد فروق)	,004	2	10,945	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 45 مبحوث يصرحون بأنه يتم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة أي بنسبة 57 %، في حين نجد 34 مبحوث يصرحون بأنه لا يتم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 43 %.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأنه يتم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة ، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدره بـ: 85,7 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 81,8 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 44.4 % .

أما الذين يصرحون بأنه لا يتم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 55,6 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2 % ، و في الأخير تليها فئة الإطارات بنسبة 14,3 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين خاصة عند فئة الإطارات وفئة عمال التحكم بأنه يتم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة ، في حين نجد أن هم الذين صرحوا بعدم تقييم مردودهم المهني في هذه المؤسسة هم أغلبية فئة عمال التنفيذ.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (10,945) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,004)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال قيام قيادة المؤسسة بتقييم مردودهم المهني أم لا.

جدول رقم (57): يوضح المدة التي يتم فيها تقييم العمال وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	أخرى حدد	كل سنة	كل ستة أشهر			
12	1	8	3	ت	%	
%100	8,3%	66,7%	25,0%			
9	0	7	2	ت	%	عمال تحكم
%100	,0%	77,8%	22,2%			
24	3	17	4	ت	%	عمال التنفيذ
%100	12,5%	70,8%	16,7%			
45	4	32	9	ت	%	المجموع
%100	8,9%	71,1%	20,0%			
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)		,817	4	1,552		

### التحليل:

يوضح لنا هذا الجدول حالة الإجابة بـ " نعم " بأن من بين 45 مبحوث هناك 32 مبحوث يصرحون بأن المدة التي يتم فيها تقييم العمال هي كل سنة وذلك بنسبة 71.1%، و 9 مبحوثين يصرحون بأن و ذلك بنسبة 20%، و 4 مبحوثين بأنهم لا يعرفون المدة التي يقيم فيها أدائهم وهذا بنسبة 8,9% .

و تتوزع هذه النسب حسب الإجابات المتعلقة بالفئات المهنية كما يلي:

- بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن المدة التي يتم فيها تقييم العمال ، نجد أن أكبر نسبة وهي 77,8% عادت لفئة عمال التحكم ، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 70,8%، في حين نجد 66,7% لدى فئة الإطارات.

- أما المبحوثين الذين يصرحون بأن المدة التي يتم فيها تقييم العمال هي ستة أشهر ، فنجد فئة الإطارات بأكثر نسبة و المقدرة بـ 25% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 22.2% ، و في الأخير تأتي فئة عمال التنفيذ بنسبة 16,7%.

- وبخصوص الذين يصرحون بأن المدة التي يتم فيها تقييم فاجابوا بأخرى فنجد نسبة 12,5% لفئة عمال التنفيذ ، ثم تليها نسبة 8,3% لفئة الإطارات ، في حين تتعدم هذه الإجابة لدى فئة عمال التحكم.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن هناك اختلاف في تصريحات المبحوثين وعدم استقرارهم على قرار واحد والتي توضح بأن المدة التي يتم فيها تقييم العمال هي مختلفة فيما بين العمال كما أن هذه المؤسسة لا تعطي أهمية لتقييم الأداء.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (1,552) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.817)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال المدة التي يتم فيها تقييم أداء العمال ،

جدول رقم (58): يوضح مدى مساهمته نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة في زيادة رضا العاملين حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا يساهم إطلاقاً	يساهم لحد ما	يساهم بفعالية			
14	2	4	8	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	14,3%	28,6%	57,1%	%		
11	1	6	4	ت	عمال تحكم	الفئة المهنية
%100	9,1%	54,5%	36,4%	%		
54	25	18	11	ت	عمال التنفيذ	الفئة المهنية
%100	46,3%	33,3%	20,4%	%		
79	28	28	23	ت	المجموع	
%100	35,44%	35,44%	29,12%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,014	4	12,499		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 28 مبحوث يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة يساهم لحد ما في زيادة رضا العاملين أي بنسبة 35,44%، كما نجد 28 مبحوث آخر يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة لا يساهم إطلاقاً في زيادة رضا العاملين وذلك بنسبة 35.44%، و في الأخير نجد 23 مبحوث يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة يساهم في زيادة رضا العاملين وذلك بنسبة 29,12%.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة يساهم لحد ما في زيادة رضا العاملين ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 54,5% عادت لفئة عمال التحكم ، تليها نسبة 33.3 % عادت لفئة عمال التنفيذ ، ثم نسبة 28.6% عادت لفئة الإطارات.

أما الذين يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة لا يساهم إطلاقاً في زيادة رضا العاملين فنجد أن فئة عمال التنفيذ لها أكبر نسبة بـ 46.3%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14.3%، في حين نجد فئة عمال التحكم بنسبة 9.1% .

أما الذين يصرحون بأن نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة يساهم في زيادة رضا العاملين فنجد أن فئة الإطارات بنسبة 57.1%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36.4% ، و في الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 20.4% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن نظام التقييم المتبع في هذه المؤسسة لا يؤدي الدور الذي وضع من أجله فهو تقييم لا يقوم على المعايير العلمية والمسطرة بنجاعة و الذي من شأنه يزيد من دافعية العامل عن تشجيعه وإرضائه ومن ثم يتحقق ولاءه للمؤسسة . وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (12,499) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.014)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى مساهمة نظام التقييم المعتمد في هذه المؤسسة في زيادة رضا العاملين.

جدول رقم (59): يوضح رأي المبحوثين حول شمولية نظام التقييم في هذه المؤسسة لجوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	4	10	ت	إطارات	
%100	28,6%	71,4%	%		
11	3	8	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	72,7%	%		
54	26	28	ت	عمال التنفيذ	
%100	48,1%	51,9%	%		
79	33	46	ت	المجموع	
%100	41,8%	58,2%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,240	2	2,856		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 46 مبحوث يرون بأن نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم و ذلك بنسبة 58,2 %، في حين نجد 33 مبحوث يرون بأن نظام التقييم في هذه المؤسسة لا يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم وذلك بنسبة 41,8 %.

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم ، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدر بـ: 72,7 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 71,4 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 51,9 % .

أما الذين يرون بأن نظام التقييم في هذه المؤسسة لا يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 48,1% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6% ، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,3% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم. لأنه يمكن قيادة المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وبالتالي قدرة المؤسسة على إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتنمية كفاءات الأفراد لتدارك نقاط الضعف أو لتعزيز كفاءات الأفراد بالخبرات والتقنيات الجديدة لمواكبة التطور ومسايرة التكنولوجيات ونظم التسيير والتنمية الحديثة.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (2,856) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (240)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم .

جدول رقم (60): يوضح مدى فعالية عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	غير فعالة	فعالة	فعالة جدا			
14	2	7	5	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	14,3%	50,0%	35,7%	%		
11	3	5	3	ت	عمال تحكم	
%100	27,3%	45,5%	27,3%	%		
54	30	19	5	ت	عمال التنفيذ	
%100	55,6%	35,2%	9,3%	%		
79	35	31	13	ت	المجموع	
%100	44,3%	39,2%	16,5%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,022	4	11,495		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 35 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة غير فعالة أي بنسبة 44,3 في حين نجد 31 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة فعالة بنسبة 39,2%، و في الأخير نجد 13 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة فعالة جدا وذلك بنسبة 16,5% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة غير فعالة ، فنجد أن أكبر نسبة وهي 55,6% عادت لفئة عمال التنفيذ ، تليها نسبة 27,3% لدى فئة عمال التحكم ، ثم نسبة 14,3% لفئة الإطارات.

أما الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة فعالة فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 50%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 45,5%، في حين نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 35,2% .

أما الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة فعالة جدا فنجد أن فئة الإطارات بنسبة 35,7%، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 27,3 % ، ثم تليها في الأخير فئة عمال التنفيذ بنسبة 9,3 %.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة هي فعالة لأنها تمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وبالتالي قدرة المؤسسة على إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتنمية كفاءات الأفراد لتدارك نقاط الضعف أو لتعزيز كفاءات الأفراد بالخبرات والتقنيات الجديدة لمواكبة التطور ومسايرة التطورات ونظم التسيير والتنمية العصرية للموارد البشرية .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (11,495) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0,022) ، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى فعالية عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة .

جدول رقم (61): يوضح مدى مساهمة عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا تساهم	تساهم	تساهم جدا			
14	2	8	4	%	إطارات	
%100	14,3%	57,1%	28,6%			
11	1	6	4	%	عمال	الفئة المهنية
%100	9,1%	54,5%	36,4%		تحكم	
54	20	16	18	%	عمال	الفئة المهنية
%100	37,0%	29,6%	33,3%		التففيذ	
79	23	30	26	%	المجموع	
%100	29,1%	38,0%	32,9%			
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)		,136	4	7,000		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 30 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء تساهم في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين أي بنسبة 38%، في حين نجد 26 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء تساهم جدا في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين بنسبة 32,9%، و في الأخير نجد 23 مبحوث يصرحون بأن عملية تقييم الأداء لا تساهم في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وذلك بنسبة 29,1% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء تساهم في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين، فنجد أن أكبر نسبة وهي 57,1% عادت لفئة الإطارات ، تليها نسبة 54,5% لدى فئة عمال التحكم ، ثم نسبة 29,6% لفئة عمال التففيذ.

أما الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء تساهم جدا في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين فنجد أن فئة عمال التحكم لها أكبر نسبة بـ 36,4%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 33.3%، في حين نجد فئة الإطارات بنسبة 28,6% .

أما الذين يصرحون بأن عملية تقييم الأداء لا تساهم في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين فنجد أن فئة عمال التنفيذ بنسبة 37%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,3% ثم تليها في الأخير فئة عمال التحكم بنسبة 9,1% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية تقييم الأداء تساهم في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين وبالتالي قدرة المؤسسة على إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتنمية كفاءات الأفراد لتدارك نقاط الضعف أو لتعزيز كفاءات الأفراد بالخبرات والتقنيات الجديدة لمواكبة التطور الحاصل في الوقت الراهن .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (7,000) وهي غير دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (136)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول مدى مساهمة عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

جدول رقم (62): يوضح دور عملية تقييم الأداء في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وذلك حسب الفئات المهنية						
المجموع	الإجابة			ت	إطارات	الفئة المهنية
	ليس لها دور	لها دور محدود	لها دور فعال			
14	0	6	8	ت	إطارات	
%100	,0%	42,9%	57,1%	%		
11	1	4	6	ت	عمال تحكم	
%100	9,1%	36,4%	54,5%	%		
54	16	7	31	ت	عمال التنفيذ	
%100	29,6%	13,0%	57,4%	%		
79	17	17	45	ت	المجموع	
%100	21,5%	21,5%	57,0%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)		,022	4	11,392		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 45 مبحوث يرون بأن عملية تقييم الأداء لها دور في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أي بنسبة 57%، في حين نجد 17 مبحوث يرون بأن عملية تقييم الأداء لها دور محدود في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وذلك بنسبة 25,5%، كما نجد 17 مبحوث أيضا يرون بأن عملية تقييم الأداء ليس لها دور في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وذلك بنسبة 25,5% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن عملية تقييم الأداء لها دور في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز، فنجد أن أكبر نسبة وهي 57,4% عادت لفئة عمال التنفيذ ، تليها نسبة 57,1% لدى فئة الإطارات ، ثم نسبة 54,5% لفئة عمال التحكم.

أما الذين يرون بأن عملية تقييم الأداء لها دور محدود في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز فنجد أن فئة الإطارات لها أكبر نسبة بـ 42,9 % ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36.4 % ، في حين نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 13 % .

و بالنسبة للذين يرون بأن عملية تقييم الأداء ليس لها دور في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز فنجد أن فئة عمال التنفيذ بنسبة 29,6 %، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,1 % ، في حين تتعدم هذه الإجابة لدى فئة الإطارات.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن القيادة تعمل جاهدة من أجل وضع سياسات تنظيمية عادلة في إعطاء الحوافز عن طريق عمليات التقييم الموضوعية والتي تدفعه إلى بذل مجهود أكبر و أداء أفضل لتحقيق المنفعة لنفسه عن طريق الحصول على علاوات و منح كما يمكنه أن يتحصل على ترقية ، الأمر الذي يؤدي به إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية كميًا ونوعيًا وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة المنشودة والمسطرة .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (11,392) وهي دالة عند درجات الحرية (04) بمستوى دلالة قدره (0.022)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول عملية تقييم الأداء و دورها في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز .

جدول رقم (63): يوضح مدى مساهمة عملية التقييم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	2	12	ت	إطارات	
%100	14,29%	85,71%	%		
11	1	10	ت	عمال تحكم	
%100	9,1%	90,9%	%		
54	16	38	ت	عمال التنفيذ	
%100	29,63%	70,37%	%		
79	19	60	ت	المجموع	
%100	24,05%	75,95%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,223	2	2,999		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 60 مبحوث و الذين يرون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين أي بنسبة 75,95 %، في حين نجد 19 مبحوث يرون عكس ذلك ، الذين يرون بأن عملية التقييم لا تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين وذلك بنسبة 24,05 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدره بـ: 90,9 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 85,71 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 70.37 % .

أما الذين يرون بأن عملية التقييم لا تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 29,63 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 14,29 % ، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,1 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين وذلك عن طريق معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لكل عامل وبالتالي يمكن تحديد الفئة التي تحتاج إعادة التكوين والتدريب لتحسين أدائهم عن طريق تنمية مهاراتهم وتنمية كفاءاتهم.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (2,999) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (223)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين أم لا.

جدول رقم (64): يوضح بأن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين وذلك حسب الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة				ت	إطارات	الفئة المهنية
	معرفة المهارات	معرفة القدرات	معرفة القابليات والاستعدادات	ذوي الكفاءات			
12	3	6	1	2	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	25,0%	50,0%	8,33%	16,67%	%		
11	1	6	3	1	ت	عمال	الفئة المهنية
%100	9,09%	54,55%	27,27%	9,09%	%	تحكم	
39	14	11	2	12	ت	عمال	الفئة المهنية
%100	35,9%	28,2%	5,13%	30,77%	%	التنفيذ	
62	18	23	6	15	ت	المجموع	
%100	29,03%	37,1%	9,68%	24,19%	%		
				القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>
				دال (توجد فروق)	,092	6	10,870

## التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هـ من بين 62 مبحوث ، نجد 23 مبحوث يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة قدرات الأفراد العاملين أي بنسبة 37,1% ، في حين 18 مبحوث يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة مهارات الأفراد العاملين بنسبة 29,03% ، في وفي المقابل نجد 15 مبحوث يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة الأفراد العاملين ذوي الكفاءات أي بنسبة 24,19% ، كما نجد 6 مبحوثين آخرين يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة قابليات واستعدادات الأفراد العاملين نسبة 9,68% .

ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوث الذين يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة قدرات الأفراد العاملين فنجد في الصدارة فئة عمال التحكم بنسبة 54,55% ، و تليها فئة الإطارات بنسبة 50%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 28,2%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة مهارات الأفراد العاملين، فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 35,9% ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 25% ، وفي الأخير نجد فئة عمال التحكم تصرح بنسبة 9,9%.

و بخصوص المبحوثين الذين يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة الأفراد العاملين ذوي الكفاءات فنجد فئة التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 30,77%، ثم تليها فئة الإطارات عمال بنسبة 16,67%، و أما فئة عمال التحكم بالنسبة 9,09%.

و بخصوص إجابة المبحوث الذين يصرحون بأن عملية التقييم تساهم في معرفة قابليات واستعدادات الأفراد العاملين فنجد فئة عمال التحكم في المرتبة الأولى بنسبة 27,27%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 8,33%، و في الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 5,13%.

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن أغلب المبحوثين بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون على أن عملية التقييم تساهم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين ، من خلال معرفة مهاراتهم وقدراتهم والتي بدورها تبين قابليتهم و استعداداتهم للعمل وبالتالي نتمكن من معرفة وتحديد الأفراد ذوي الكفاءات وانطلاقا مما سبق يمكننا للمؤسسة أن تستغل تلك المعرفة في تطوير وتنمية كفاءات الأفراد على أحسن وجه.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (10,870) وهي دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (0,092)، و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول رأي العمال فيما يخص عملية التقييم و مدى مساهمتها في معرفة حقيقة الأفراد العاملين .

جدول رقم (65): يوضح مدى مساهمة تقييم الأداء في هذه المؤسسة في اختيار الأفراد المؤهلين للترقية وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت		
	لا	نعم			
14	3	11	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	21,4%	78,6%	%		
11	0	11	ت	عمال تحكم	
%100	,0%	%100	%		
54	27	27	ت	عمال التنفيذ	
%100	50,0%	50,0%	%		
79	30	49	ت	المجموع	
%100	38,0%	62,0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,003	2	11,677		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 49 مبحوث و الذين يرون تقييم الأداء في هذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين بنسبة 62%، في حين نجد 30 مبحوث يرون عكس ذلك، أي أن تقييم الأداء في هذه المؤسسة لا يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين وذلك بنسبة 38% .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون الذين يرون بأن تقييم الأداء في هذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدره ب: 100% ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 78,6%، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 50% .

أما الذين يرون بأن تقييم الأداء في هذه المؤسسة لا يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ ب 50% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4% ، و في الأخير نجد أن هذه الإجابة تتعدم لدى فئة عمال التحكم .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن تقييم الأداء في هذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين سواء لتولي مناصب عليا أي مؤهلين للترقية أو منحهم منح و علاوات وهذه الامتيازات تعمل على تحفيز وتشجيع العمال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على تنمية وتطوير كفاءاتهم من الحصول على هاته الامتيازات .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدره ب (11,677) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (003)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص أن تقييم الأداء في هذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين أم لا.

جدول رقم (66): يوضح رأي المبحوثين حول مدى اعتماد عملية التقييم في هذه المؤسسة على الموضوعية وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة				
	لا	نعم			
14	4	10	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	28,6%	71,4%	%		
11	1	10	ت	عمال	
%100	9,1%	90,9%	%	تحكم	
54	28	26	ت	عمال	
%100	51,9%	48,1%	%	التنفيذ	
79	33	46	ت	المجموع	
%100	41,8%	58,2%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال (توجد فروق)	,018	2	8,089		

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 46 مبحوث و الذين يرون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية أي بنسبة 58,2 %، في حين نجد 33 مبحوث يرون عكس ذلك ، الذين يرون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة لا تعتمد على الموضوعية وذلك بنسبة 41,8 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية ، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدره بـ: 90,9 % ، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 71,4 %، وفي الأخرى نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 48.1 % .

أما الذين يرون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة لا تعتمد على الموضوعية ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 51,9% ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6% ، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 9,1% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية فنجد أن هذه النسبة ترتفع عند فئة الإطارات و خاصة ترتفع عند فئة عمال التحكم لكن تنخفض عند فئة عمال التنفيذ ، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تعي قيمة العدالة والموضوعية والمساواة بين العمال وعدم خوفه من ضياع حقوقه.

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (8,089) وهي دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (0,018)، وهو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص أن عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية أم لا.

جدول رقم (67): يوضح مدى تشجع عملية التقييم على المنافسة بين مختلف الأقسام وذلك حسب الفئات المهنية					
المجموع	الإجابة		ت	إطارات	الفئة المهنية
	لا	نعم			
14	2	12	ت	%	
%100	14,3%	85,7%			
11	4	7	ت	%	عمال تحكم
%100	36,4%	63,6%			
54	22	32	ت	%	عمال التنفيذ
%100	40,7%	59,3%			
79	28	51	ت	%	المجموع
%100	35,4%	64,6%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	,182	2	3,405		

## التحليل:

يثبتين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 51 مبحوث يصرحون بأن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام أي بنسبة 64,6%، في حين نجد 28 مبحوث يرون عكس ذلك، الذين يصرحون بأن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام وذلك بنسبة 35,4% . وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة الإطارات و المقدر بـ: 85,7% ، ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 63,6%، وفي الأخرى نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 59.3% .

أما الذين يصرحون بأن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 40,7% ثم تليها فئة عمال التحكم بنسبة 36,4%، و في الأخير تليها فئة الإطارات بنسبة 14,3% .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين يصرحون بأن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام، لأن عملية التقييم تمنح من خلالها امتيازات للعامل و تدفعه إلى لبذل مجهود أكبر و أداء أفضل لتحقيق المنفعة لنفسه عن طريق الحصول على علاوات و منح كما يمكنه أن يتحصل على ترقية ، الأمر الذي يؤدي به إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية كميًا ونوعيًا وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة المنشودة والمسطرة .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدر بـ (3,405) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (182)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص أن عملية التقييم تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام أم لا.

جدول رقم (68): يوضح النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة وذلك حسب رأي الفئات المهنية							
المجموع	الإجابة						
	حجم التعاون بين العاملين	سرعة الإنجاز	المثابرة و الوثوق	نوعية العمل			
14	0	4	2	8	ت	إطارات	الفئة المهنية
%100	,0%	28,6%	14,3%	57,1%	%		
11	0	2	0	9	ت	عمال	
%100	,0%	18,2%	,0%	81,8%	%	تحكم	
54	7	17	6	24	ت	عمال	
%100	13,0%	31,5%	11,1%	44,4%	%	التنفيذ	
79	7	23	8	41	ت	المجموع	
%100	8,9%	29,1%	10,1%	51,9%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)			,257	6	7,752		

### التحليل:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هـ من بين 79مبحوث ، نجد 41 مبحوث يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي نوعية العمل أي بنسبة 51,9% ، في حين نجد 23 مبحوث يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي سرعة الإنجاز بنسبة 29,1% ، في وفي المقابل نجد 8 مبحوث يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي المثابرة و الوثوق أي بنسبة 10,1% ، كما نجد 7 مبحوث آخر يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي حجم التعاون بين العاملين بنسبة 13,3% .

ويمكن تفصيل هذه النسب كالتالي:

بالنسبة لإجابة المبحوث الذين يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي نوعية العمل فنجد في الصدارة فئة عمال التحكم بنسبة 81,8%، و تليها فئة الإطارات بنسبة 57,1%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 44,4%.

أما بالنسبة لإجابة المبحوثين الذين يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي سرعة الإنجاز، فنجد فئة عمال التنفيذ في المرتبة الأولى بنسبة 31,5%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 28,6%، و نسبة 18,2%، لفئة عمال التحكم .

و بخصوص الإجابة المصرح بها وهي أن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي المثابرة و الوثوق فنجد فئة الإطارات في المرتبة الأولى بنسبة 14,3%، ثم تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 11,1%، و في المقابل نجد أن هذه الإجابة تنعدم عند فئة عمال التحكم.

و بخصوص إجابة المبحوث الذين يصرحون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة هي حجم التعاون بين العاملين فنجد أن فئة عمال التنفيذ احتلت الصدارة بنسبة 13%، في حين نجد أن هذه الإجابة تنعدم عند فئة عمال التحكم و فئة الإطارات .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بلأن معظم العمال بمختلف رتبهم الوظيفية يؤكدون بأن النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة وخاصة ترتفع عند فئة الإطارات و فئة عمال التحكم وهي نوعية العمل المقدم من طرف العامل ، ثم تأتي بعدها نقطة سرعة الإنجاز ، وفي المقابل تنخفض قليلا عند فئة عمال التنفيذ.

وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ (7,752) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) بمستوى دلالة قدره (257)، و هو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال حول النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة و التي ذكرناها سابقا.

جدول رقم (69): يوضح مدى مساهمة عملية التقييم في هذه المؤسسة على تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم وذلك حسب الفئات المهنية				
المجموع	الإجابة		ت	
	لا	نعم		
14	3	11	ت	إطارات
%100	21,4%	78,6%	%	
11	2	9	ت	عمال تحكم
%100	18,2%	81,8%	%	
54	18	36	ت	عمال التنفيذ
%100	33,3%	66,7%	%	
79	23	56	ت	المجموع
%100	29,1%	70,9%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	,472	2	1,504	

### التحليل:

يتبين من خلال هذا الجدول أنه من بين 79 مبحوث. نجد 56 مبحوث و الذين يصرحون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفزهم على تنمية كفاءاتهم أي بنسبة 70,9 %، في حين نجد 23 مبحوث يصرحون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة لا تحفزهم على تنمية كفاءاتهم وذلك بنسبة 26,58 % .

وهذه النسب تتوزع حسب رأي المبحوثين كما يلي:

بالنسبة للمبحوثين الذين يصرحون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفزهم على تنمية كفاءاتهم، فنجد أن أكبر نسبة لدى فئة عمال التحكم و المقدر بـ: 81,8 %، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 78,6 %، وفي الأخير نجد فئة عمال التنفيذ بنسبة 66.7 % .

أما الذين يصرحون بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفزهم على تنمية كفاءاتهم ، فنجد أعلى نسبة عادت لفئة عمال التنفيذ بـ 33,3 % ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 21,4 %، و في الأخير تليها فئة عمال التحكم بنسبة 18,2 % .

نستنتج من خلال ما سبق عرضه من القراءات الإحصائية للمعطيات بأن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفزهم على تنمية كفاءاتهم، فهي ترتفع عند فئة الإطارات و خاصة عند فئة عمال التحكم في حين تقل نوعا ما عند فئة عمال التنفيذ، أما الذين صرحوا بأن عملية التقييم في هذه المؤسسة لا تحفزهم على تنمية كفاءاتهم فهي ترتفع خاصة عند فئة عمال التنفيذ وتقل نوعا ما عند فئة عمال التحكم و فئة الإطارات ، و من هنا نلاحظ أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم بالرغم من أنها تعتبر الدافع الأساسي والمحفز للعامل في زيادة تحسين أدائه .

وما يؤكد ذلك التباين في رأي العمال هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب (1,504) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) بمستوى دلالة قدره (472)، وهو ما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي العمال بخصوص أن عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفز على تنمية كفاءاتهم أم لا.

#### 4-2-4-1- نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الرابعة و الاستنتاجات المتعلقة بها - الفرضية - توصلنا إلى عدة نتائج و هي:

**أولاً:** أن هذه المؤسسة تقوم بتقييم المردود المهني للعمال و ذلك كل سنة وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين أي بنسبة 71,1 % .

**ثانياً:** أن نظام التقييم المعتمد بهذه المؤسسة يساهم لحد ما في زيادة رضا العاملين و هو ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 35,44% ، في حين نجد نفس النسبة من المبحوثين صرحوا بأن نظام التقييم المعتمد بهذه المؤسسة لا يساهم إطلاقاً في زيادة رضا العاملين ، أما نسبة الذين صرحوا بأن نظام التقييم المعتمد يساهم بفعالية هي 29,1% ، وهي ترتفع خاصة عند فئة الإطارات و تنخفض عند فئة عمال التنفيذ ، وهذا عدم وجود عدالة في نظام التقييم بين مختلف فئات العمل . **ثالثاً:** أن نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم وهو ما صرح به أغلبية العمال بنسبة 58,2% ، فترتفع هذه النسبة خاصة عند فئة عمال التحكم بـ 72,7% و فئة الإطارات بنسبة 71,4% ، في حين تنخفض قليلاً عند فئة عمال التنفيذ أي بنسبة 51,2% .

**رابعاً:** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة غير فعالة الأمر الذي صرح به أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 44,3% لأنها لا تساهم في رضا العاملين ، أما نسبة الذين صرحوا بأن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة فعالة جداً فهي 16,5% .

**خامساً:** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تساهم في تمكينها - أي تمكين المؤسسة - من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين وهذا ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 38% .

**سادساً:** أن عملية تقييم الأداء لها دور فعال في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 57% .

**سابعاً:** أن عملية تقييم الأداء تساهم في معرفة حقيقة الأفراد وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 75,95% ، بحيث أن عملية تقييم الأداء تمكن المؤسسة من معرفة مهارات وقدرات الأفراد ومدى استعداداتهم في العمل وبالتالي يمكنها من تحديد الأفراد ذوي الكفاءات .

**ثامناً:** أن تقييم الأداء بهذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين للترقية وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 62% .

**تاسعا :** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية و هو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 58,2 % ، و ترتفع هذه النسبة خاصة عند عمال التحكم بنسبة 90,9 % .

**عاشرا :** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تشجع على المنافسة بين مختلف الأقسام وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 64,6 % .

**إحدى عشر :** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تشمل النقاط التنظيمية التالية : فحسب نسبة تصريح المبحوثين نجد بالدرجة الأولى نوعية العمل بـ 51,9 % ، ثم تأتي نقطة سرعة الإنجاز بـ 29,1% بعدها نجد نقطة المثابرة والوثوق بنسبة 10,1% ، و في الأخير نجد نقطة حجم التعاون بين العاملين بنسبة 8,9 % .

**إثنى عشر :** أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 70,9 % ، وترتفع هذه النسبة خاصة فئة عمال التحكم بـ 81,8% و تليها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 78,6 % ، وفئة عمال التنفيذ بنسبة 66,7% .

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة إدارة التميز و دورها في تنمية كفاءات الأفراد بالمؤسسة ، و مما لا شك فيه أن للمورد البشري أهمية بالغة في تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها وإنتاجها، وهذا التحسين لا يكون إلا عن طريق الاهتمام بقدرات و مهارات الأفراد و زيادة معارفهم وبالأحرى تنمية كفاءاتهم المهنية و العلمية والعملية. وهذا لا يكون إلا عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي ، والتي لا تطبق إلا من طرف قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز ، والذي بدوره لا يكون إلا عن طريق مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار و عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية و هذا كله من أجل تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز.

لذا نجد أن كل المسيرين أعطوا أهمية بالغة لإدارة التميز من خلال وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة متميزة و هامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و من الإدارة التي تهتم بوضع سياسات و استراتيجيات ، تهدف و تعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية ووعيا من إدارة التميز إن الموارد ذات الكفاءات الأفضل لا تأتي إلا عن طريق التنفيذ المحكم لأساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية والمتمثلة في جملة من العمليات والتي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد ذوي المهارات والقدرات الفعالة، وذلك من خلال وجود آليات التخطيط الاستراتيجي والتي تنفذها القيادة الفعالة للإدارة، والتي تعمل على وضع معايير تقييم حديثة للأداء، بالإضافة إلى اشتراك العمال في عملية اتخاذ القرار.

و لضمان الجودة الفعلي للمؤسسة و تحسين إنتاجها في الوقت الذي لا يسمح فيه بوجود المؤسسات الضعيفة ، نجد إدارة التميز تولي اهتماما كبيرا لعناصر تنمية كفاءات الأفراد و ذلك بوضع برامج فعالة وتنفيذها بدقة من قبل متخصصين حتى يتسنى لها الحصول على موارد بشرية ذات مؤهلات و قدرات وكفاءات لازمة لتحقيق أهدافها حيث اقترنت تنمية كفاءات الأفراد بأساليب إدارة التميز كالتخطيط الاستراتيجي ، و المشاركة في اتخاذ القرار ، و القيادة الإدارية الفعالة ، و عملية تقييم الأداء....الخ.

و من خلال تحليلنا للفرضية الأولى و التي محتواها " تساهم قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز " فلقد نبين لنا أن نسبة 73,4% من العمال يرون بلبن القيادة دائما تحفزهم على تنمية كفاءاتهم وهذا من خلال تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و ترفيتهم إلى مناصب عليا كما أنها تمنحهم منح و علاوات .

كما أن نسبة 72,2% من الأفراد يرون بأن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه العمال وهذا ما أكد العمال على وجوده داخل المؤسسة.

كما أن نسبة 79,7% من الأفراد صرحوا بأن القيادة في هذه المؤسسة تساعد الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها .

بالإضافة إلى أن نسبة 79.74% من الأفراد صرحوا بأن القيادة تساهم في تدريب وتنمية كفاءات وسلوك العامل على نمط معين وفقا للقيم و المعايير المنتهجة من قبل المؤسسة.

و من خلال هذا نجد أن الفرضية الأولى تحققت حيث أن قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز تساهم في تنمية كفاءات الأفراد. و ذلك من خلال تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و ترقيتهم إلى مناصب عليا كما أنها تمنحهم منح وعلاوات و تقوم بتكوينهم وتدريبهم ومن ثم تنمية كفاءاتهم.

أما بخصوص الفرضية الثانية و التي توضح " تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية الكفاءات الإفرد " . و بالنظر إلى هذه الفرضية و التركيز على آليات التخطيط الاستراتيجي و دورها في تنمية كفاءات الأفراد .

بحيث صرح أغلبية المبحوثين بأن التخطيط ضروري للفت الانتباه للمشكلات مسبقا و ذلك بنسبة 92,41% بحيث نجد نسبة 100% لفئة الإطارات و فئة عمال التحكم و 88.89% لفئة عمال التنفيذ.

كما أن 73,4% من الأفراد العاملين صرحوا بوجود الاتصال بين المشرفين والعاملين وهو من آليات التخطيط لتأدية العمل الجيد .

كما نجد أن نسبة 65,8% من المبحوثين صرحوا بأن الجهات التي يصدر عنها التخطيط هي الإدارة العليا للمؤسسة.

كما نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن هذه المؤسسة تقوم بتدريب العاملين نوعا ما على أعمال التقدير والتنبؤ وهذا بنسبة 45,6% . و كما نجد أن نسبة 40,5% من المبحوثين صرحوا بأن التخطيط في يساهم في تحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات العمل ،

و مما سبق نجد أن الفرضية الثانية تحققت كون أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إدارة المؤسسة تعتمد على آليات التخطيط في تنمية كفاءات الأفراد و بمختلف الأساليب.

أما الفرضية الثالثة و التي تقول " تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم.

لقد تبين أن هذه المؤسسة لا تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار فهي لا تتيح فرصة للعمال من أجل المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 62% ، وخاصة ترتفع هذه النسبة عند فئة عمال التنفيذ بـ 74,1% ، أما فئة الإطارات فأغلبهم صرحوا بأنه يتم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار .

أن هذه المؤسسة لا تطلب من العمال إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في تعديل و حل المشكلات في العمل وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 63,3% ، و خاصة ترتفع هذه النسبة عند فئة عمال التنفيذ أي بنسبة 75,9% ، وفي المقابل نجد العكس أن هذه المؤسسة تطلب من فئة الإطارات إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في تعديل وحل مشكلات العمل وهو ما صرح به اغلبهم بنسبة 71,4% .

أن هذه المؤسسة لا تقوم بمتابعة آراء و مقترحات العمال المختارة من قبل المؤسسة وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 57%

أن المسؤولين بهذه المؤسسة لا يقومون بدعوة العمال لطرح مشكلاتهم و تقديم مقترحاتهم في مجال العمل وهو ما أجاب عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 50,6%

ومن هنا نجد أن الفرضية الثالثة لم تتحقق، كون أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وهذا بنسبة 62% ، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة لا تهتم بعملية المشاركة في اتخاذ القرار بالرغم من أنها - عملية المشاركة في اتخاذ القرار- جد هامة بالنسبة للعمال في تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم ، فهي تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد المؤسسة وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 63,3% ، لأنها تعطي العامل الشعور بالتقدير العالي والثقة الأمر الذي يدفعه للعامل أكثر .

كما أنها تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة و هو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين من خلال تصريحاتهم التي بلغت نسبة 73,4% . بالإضافة إلى أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة صرحوا بأن مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم أي بنسبة 70,1% ، بحيث أن هذه المشاركة والتي تدفع العاملين إلى المزيد من العمل والتي بدورها تشجعهم على روح الإبداع والابتكار وكذلك تكوين أنفسهم وتنمية مهاراتهم لمعرفة اختيار القرار الأمثل

أما الفرضية الرابعة و التي تقول " تساهم عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز أن هذه المؤسسة تقوم بتقييم المردود المهني للعمال و ذلك كل سنة وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين أي بنسبة 71,1 % .

كما أن نظام التقييم المعتمد بهذه المؤسسة يساهم لحد ما في زيادة رضا العاملين و هو ما صرح به أغلب المبحوثين بنسبة 35,44% و أن نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف والقدرة على التقدم وهو ما صرح به أغلبية العمال بنسبة 58,2 % ، فترتفع هذه النسبة خاصة عند فئة عمال التحكم بـ 72,7% و فئة الإطارات بنسبة 71,4% ، في حين تنخفض قليلا عند فئة عمال التنفيذ أي بنسبة 51,2% .

أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تساهم في تمكينها - أي تمكين المؤسسة - من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين وهذا ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 38% .

أن عملية تقييم الأداء لها دور فعال في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز وهو ما أكد عليه أغلبية المبحوثين بنسبة 57% .

أن عملية تقييم الأداء تساهم في معرفة حقيقة الأفراد وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 75,95% ، بحيث أن عملية تقييم الأداء تمكن المؤسسة من معرفة مهارات وقدرات الأفراد ومدى استعداداتهم في العمل وبالتالي يمكنها من تحديد الأفراد ذوي الكفاءات .

ومن هنا نجد أن الفرضية الرابعة تحققت كون أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن عملية تقييم

الأداء بهذه المؤسسة تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين بنسبة 70,9% ، وترتفع هذه النسبة خاصة فئة عمال التحكم بـ 81,8% و تليها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 78,6% ، وفئة عمال التنفيذ بنسبة 66,7% .

من خلال عرض و تبيان نفي أو صدق الفرضيات السابقة يتضح لنا أن قيادة إدارة التميز وآليات

التخطيط الإستراتيجي وكذلك عملية المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء من الهام الأساسية لإدارة التميز و يتضح ذلك من خلال تأثيرها الواضح على تنمية كفاءات الأفراد. هذه التنمية بدورها تؤثر في تحسين أداء المؤسسة ، وبالتالي تعمل على تنمية و تطوير و تحقيق أهداف المؤسسة و هذا عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي ، والتي لا تطبق إلا من طرف قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز ، والذي بدوره لا يكون إلا من خلال مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الاعتماد على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء،

ووضع طرق التقييم السليمة و التي تخدم جميع أفراد المؤسسة ، أي أن إتباع نظام تقييم الأداء الفعال الذي يعتمد على الطرق والمعايير الموضوعية ووفق الأساليب الحديثة.

و لهذا على جميع المنظمات و المؤسسات لكي تحقق أهدافها و تحافظ على استمراريتها واستقرارها عليها أن الاهتمام بكفاءة المورد البشري، وذلك من خلال تطوير معارفه و تحسين قدراته ومهاراته العلمية والعملية، و العمل على تنمية كفاءته، لأن عملية تنمية كفاءات الأفراد تعتبر من المهام الأساسية التي يجب على إدارة التميز الاهتمام بها، لأنه عن طريق هذه التنمية يمكن استغلال طاقات العنصر البشري الفكرية و العملية أحسن استغلال ، مما يعود بالفائدة الكبيرة على الفرد العامل و على المؤسسة في آن واحد. و لتحقيق هذا يجب على إدارة التميز أن تضع قيادة فعالة ورشيدة والتي تطبق آليات التخطيط الإستراتيجي الفعال عن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ، و وضع نظام لتقييم الأداء الذي يقوم على المعايير العلمية والموضوعية وبهذا تتمكن إدارة التميز من تنمية كفاءات الأفراد بصفة جيدة.

## خاتمة

يعد موضوع إدارة التميز من المواضيع حديثة الفكر الإداري المعاصر و العديد من الاختصاصات كالاقتصاد و علم الاجتماع و علم النفس، لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد من الوجة السوسولوجية، إذ تشكل تنمية كفاءات الأفراد أحد الأركان الأساسية لإدارة التميز ، فلا يمكن لأي مؤسسة كانت الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد إلا عن طريق مهام و آليات إدارة التميز والتي تعتبر\_ إدارة التميز \_ إحدى الإدارات الأساسية التي لا يمكن لأي مؤسسة لكي تكون رائدة خاصة في الوقت الراهن أن تستغني عنها وعلى وظائفها.

لأن إدارة التميز هدفها الاهتمام بالموارد البشري من خلال استغلاله أحسن استغلال بالعمل على تطوير قدراته و تحسين معارفه وتنمية كفاءاته و ذلك انطلاقاً من مساهمة قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين في تحقيق الأداء المتميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد ، بالإضافة إلى مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم. و كذلك مساهمة عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز و تحفيزه .

ومن هنا جاءت دراستنا حول إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد لتثبت لنا أن إدارة التميز تساهم في تنمية كفاءات الأفراد عن طريق وظائفها وذلك عن طريق الاهتمام بهذه الوظائف و تطبيقها بالشكل الصحيح. أما عدم الاهتمام بها وعدم تطبيقها بالشكل الجيد يؤدي إلى العكس وهي عدم التنمية، وبالتالي تفشي الظواهر و السلوكيات السلبية.

و من خلال هذه الدراسة التي سمحت لنا من التأكد من الفرضيات التي صيغت فقد توصلنا إلى:

- صدق الفرضية الأولى القائلة:

بأن قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأداء المتميز تساهم في تنمية كفاءات الأفراد. و ذلك من خلال تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و ترقيتهم إلى مناصب عليا كما أنها تمنحهم منح وعلاوات و تقوم بتكوينهم وتدريبهم ومن ثم تنمية كفاءاتهم.

وقد تم صدق الفرضية الثانية القائلة:

تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الاستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد . كون أن التخطيط الإستراتيجي يجعل المؤسسة تسير وفق خطط مسطرة وأهداف محددة تعمل على تحقيقها و ذلك بالاعتماد على كفاءات الأفراد التي تمتلكها .

- كما تم نفي الفرضية الثالثة و التي فحواها:

تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم وتنمية كفاءاتهم. و ذلك كون أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ،كما أن المؤسسة لا تطلب منهم إبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم سواء ما تعلق بالعمل أو حل مشكلات العمل

- كما تم صدق الفرضية الرابعة و التي فحواها :

تساهم عملية تقييم الأداء التي تقوم على معايير علمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء التميز ، كون أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن عملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة تحفزهم على تنمية كفاءاتهم وهو ما صرح به أغلبية المبحوثين فهم راضين عن طريقة التقييم، وكما أن طريقة تقييمهم ومعاييرها هي حافزا لتنمية كفاءاتهم و منه فإن رضا الأفراد العاملين عن طريقة التقييم ومعاييرها يؤدي إلى استقرار الأفراد مما يزيد ولائهم للمؤسسة و العمل بجد .

ومهما يكن فإن موضوع إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد يعتبر من المواضيع الهامة التي تساهم بشكل فعال في تحديد المسار المهني للمورد البشري و كيفية استغلاله أحسن استغلال بما يعود بالفائدة وتحقيق الأهداف على الفرد العامل و المؤسسة في آن واحد. لذا يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة الاعتبار للعنصر البشري و العمل على تطبيق مبادئ إدارة التميز ، وعليه نأمل أن تكون هذه الدراسة وياقي الدراسات التي سبقتنا بداية لدراسات أكاديمية سوسولوجية للاهتمام بالمورد البشري في المؤسسات الجزائرية و في ظل التطورات العالمية الحاصلة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

### قائمة الكتب العامة:

- 1 أبو بكر محمود مصطفى، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دط، 2000.
- 2 أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، الهندرة (هندسة الإدارة) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ط1، 2003.
- 3 أحمد بن محمد غانم، العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين بوحديات خدمات الجمهور وعلاقتها بأدائهم ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسة العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006،
- 4 أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط1، 2007 .
- 5 إكرام عبد الرحيم، التحديات المستقبلية للتكتل الاقتصادي العربي ، القاهرة 2002
- 6 بوبكر خبشان وآخرون ، دليل المعلم اللغة العربية للسنة أولى ابتدائي ، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية منشورات الشهاب الجزائر ط 02، 2004،
- 7 حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، دط، 2012 .
- 8 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2007 .
- 9 ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، ط1، 2009.

- 10 خليل حسن الشماع و خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الميرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 11 رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12 رونالد ديجيو، مدخل إلى علم النفس الصناعي ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، دط، 1999،
- 13 زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
- 14 زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2001.
- 15 زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 16 صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال Management and Business، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 17 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، دط، 2000.
- 18 طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001.
- 19 طارق مجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، دط، 2002.

- 20 عادل فتحي عبد الله ، فن القيادة الطريق إلى القيادة الفعالة ، دار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر د ط ، 2015 .
- 21 عادل فتحي عبد الله، فن القيادة The Arts of Leadership، السلسلة الذهبية في التنمية البشرية، دار الذهبية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2015 .
- 22 عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للطبع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 23 عبد السلام أبو قعف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر 2002
- 24 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الأزاريطية، الإسكندرية ، مصر، دط، 2002،
- 25 علي عبد الرزاق حلي، علم الاجتماع التنظيمي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 26 فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل ، دار مداني للطبع الجزائر د ط ، 2002 .
- 27 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2008.
- 28 محمد الطاهر وعلي ، بيداغوجية الكفاءات ، دار الوريم للنشر والتوزيع ، الجزائر ط 02، 2003،
- 29 محمد بن سبي و آخرون ، دليل المعلم اللغة العربية لسنة أولى من التعليم الابتدائي ، ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية منشورات الشهاب الجزائر ط 02 - 2004 .
- 30 محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر د ط، 1999 .
- 31 محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد ابراهيم سلطان، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.

32 محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999

33 محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط3، 2004.

34 خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطة متعددة الأهداف في اتخاذ القرار

الإنتاجي، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

### قائمة كتب التخصص:

35 أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

36 - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أثيرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2005.

37 بشير العلاق، الإدارة الحديثة مفاهيم ونظريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2012 .

38 جقاسم سلاطية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007 .

39 جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2003.

40 حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010

41 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة الجزائر 2004 .

42 حمزة عربي، إبراهيم عاشوري، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من

منظور تسيير الكفاءات -مقاربة نظرية - 2010 .

- 43 راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 1999.
- 44 رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة العربية 2008 .
- 45 سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 02 ، 2004 .
- 46 -سكينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية ، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 47 سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الكتب المصرية للنشر ، الإسماعيلي ، مصر ، 2012.
- 48 سيد محمد جاد ربه، إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، دار الهندسية للطبع الإسماعيلية، مصر 2013 .
- 49 شارلزه ال وجارديث جونز، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي لبيوني، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، دط، 2008.
- 50 شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 51 صالح علي عودة الهلالات ، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 2014 .
- 52 عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ط 01 ، 2008.
- 53 عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية، دار النهضة العربية بيروت لبنان 1992.

- 54 عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 55 عبد المطلب عبد المجيد ، النظام الاقتصادي العالمي و أفاقه الجديدة بعد أحداث 11 ديسمبر ، مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،ط1، 2003.
- 56 -العربي عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 مجموعة النيل العربي، 1999.
- 57 علي السلمي ، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب للنشر والتوزيع جامعة القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 58 علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، سنة.
- 59 عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن 2001 .
- 60 عواطف إبراهيم ،إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان ، الأردن ط1، 2009 .
- 61 عيسى إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية لبنان، ط1، 2002 .
- 62 -فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2011.
- 63 قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ط 1، 2009 .

- 64 كمال منصور، سماح صولج، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد السابع ، جوان 2010 .
- 65 لطفي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 1991.
- 66 -ماري برود ، جون ثيو ستورم ، التحويل و التدريب ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ن إصدارات يميك مصر ، 1997 .
- 67 ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للطبع، الأردن، ط1، 2004.
- 68 محفوظ أحمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة ، دائل وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن، 2004.
- 69 محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، دط، 2004.
- 70 محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، دط، 2000.
- 71 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 72 محمد محمود العودة الفاضل ، على أحمد عبد الرحمن عباصرة ، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
- 73 محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، بيروت، ط1، 2003.
- 74 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار النشر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

- 75 نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011 .
- 76 خواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2009.
- 77 نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011.
- 78 هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010
- 79 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 80 هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، ط1، 2009 .

### قائمة كتب المنهجية

- 81 حسان هشام، منهجية البحث العلمي، دار الفنون البيانية للنشر ردمك ط1، 2007.
- 82 ديولاب فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة محمد نبيل نوفل، مكتبة الأنجلو المصرية 1996 .
- 83 رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي، دار الهدى للنشر و التوزيع الجزائر، ط 1، 2007.
- 84 سعيد س بعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر. الجزائر، 2012.

85 عثمان حسن عثمان ، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب باتنة ، الجزائر، 1998.

86 علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة و النشر، قسنطينة، الجزائر، ط2، 2009

87 - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 2، 1990.

88 موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية ، ترجمة سعيد سبيعون و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2004، 2006

### قائمة المعاجم والقواميس

89 فريدريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية، انكليزي، فرنسي، عربي، أكاديمي، بيروت لبنان، 1993 .

90 ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

### قائمة المجالات والملتقيات

91 إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 61، 1995

92 حسين محمد الربابعة ، أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين

الموظف العمومي ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية مجلة دولية وعلمية ، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ، العدد الثالث سبتمبر 2015 دار التل للطباعة الجزائر . 2015،

93 -شنتاحة عائشة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار ، جامعة  
عمار تليجي بالأغواط، الملتقى العلمي الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية أيام  
15\_14.

94 -شلالي يحصينه ، بلال أحمد، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة مداخلة في  
الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الإنتاج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات  
البشرية ، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004 .

95 -شوقي قبطان ، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و  
المنافسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات  
الصناعية خارج قطاعي المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف ، الجزائر يومي 9 و  
10 نوفمبر 2010

96 -عباس مزعل وحيدر كريم سعيد تويج، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي  
في الدوائر الحكومية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد  
2، 2017.

97 -مداح عرابي الحاج، الملتقى الدولي الخامس حول ، رأس المال الفكري و منظمات  
الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، عنوان المداخلة "البعد الإستراتيجي للموارد و  
الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن  
بوعلي، الشلف ، الجزائر .

98 -مصنوعة أحمد ، تنمية البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني  
،الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطور ،تجارب الدول  
، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة حسيبة بن بوعلي ،الجزائر ،يومي 3-4 دفعة 2012.

## الرسائل والأطروحات

- 99 أبو قاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات  
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية . الأغواط أطروحة ماجستير ، كلية العلوم  
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2004.
- 100 إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في  
ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير ، تخصص القيادة الإدارية  
أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسة العليا - غزة، فلسطين - 1434هـ/2013 .
- 101 بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة ، مذكرة ماجستير ،  
قسم التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، جامعة محمد الشريف مساعديه ،  
سوق أهراس، 2010/2011 .
- 102 خلاص مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ،  
مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري،  
قسنطينة، 2006\_2007.
- 103 ريمة خلوطة ، قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال  
الإبداع ، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2014/2015 .
- 104 سعدي عائشة ، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز ، أطروحة دكتوراه ( ل م  
د) في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية ،جامعة  
البلدية -2- الجزائر 2014/2015 .
- 105 صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل وأثرها على  
اتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمينة، السعودية، 2007.

- 106 عبد الله آل مزروع ، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية سنة 1431هـ/2010
- 107 عبد الله مسعود غيث الجهني، أساليب اتخاذ القرار في الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، مذكرة ماجستير، في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010.
- 108 عبيود زيتوني، دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء العمالي ، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة البليدة، 2012.
- 109 هوفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن، سنة 1429هـ/ 2008م
- 110 نور الدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر سنة 2004/2005 .
- 111 وليد عطية، القيادة الإدارية ودورها في فعالية الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية سطيف أنموذجا، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- 112- Alain la bruffe « **management des compétences construire votre référentiel** »AFNOR saint Denis la plaine cedex France ,2005 .
- 113- Alain meignant· **ressources humaines deplojer la strategie** , liaison France ,2000 .
- 114- Alain meignant· **ressources humaines deplojer la strategie** , liaison France ,2000.
- 115- Anne Dietrich : **le Management des compétences**, vuibert,Paris 2008,
- 116- Anne dietrick, **le management des compétences une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences**, Imprimer par E M D S.A.S. France,2008
- 117- Boterf G : **construire les compétences individuelles et collevtive** ; organisation 2000
- 118- Claude deliere et autres, **les équipes intelligentes** 2<sup>eme</sup> tirage : édition d'organisation ,2000 ,
- 119- GULAINÉ Demarais et CHRISTIANE Martinel; **LA Matrise de la gestion des ressources humaines; Assistance hopitaux publique;** PARIS; France; 2001
- 120- Jeam marie Parretti : **dictionnaire de ressources humaines** 4<sup>eme</sup> de vuibert 2005
- 121- Jeam marie Parretti : **dictionnaire de ressources humaines** 4<sup>eme</sup> de vuibert 2005
- 122- Jean Brilmane, **les meilleures pratique de management**, édition d'organisation 6<sup>eme</sup> ed ,2006.
- 123- Jean- yvesbrick ,**des ressources humaines aux ressources de l' excellence** « **le guide R H pour changer l'avenir**, AFNOR édition saint demid, cedex. France, 2014,

- 124- Lou Van bieremdonche , **Management compétence**, Edition de Beck université, Bruxelles, 2004,
- 125- Marie Thérèses , bernad turgeon **supervision et gestion des ressources humaines**. Edition chenelier, montreal.canada 1992,.
- 126- Pierre massot , daniel feidthammel , **pilotage des copétences et de la formation , des methodes et des outils inédits** : édition AFNOR Paris, France 2001 ,
- 127- Shimon L dolan, **la gestion des ressources humaines ( tendance) enjeux pratique actuelles** 3<sup>eme</sup> édition village mondiales, Canada,2002



## الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

### استمارة بحث ميداني

#### إدارة التميز وتنمية كفاءات الأفراد

دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الإلكترونية والمنزلية ATLAS A2M ELECTRONICS

نموذج

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة ( X ) في المكان المناسب لكل فقرة ، وتوضيح درجة الموافقة على كل منها علما أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

إشراف الأستاذة:

د طبال لطيفة

الطالب:

ركاب توفيق

السنة الدراسية 2018/2017

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولاً: البيانات العامة:

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - السن
- 3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5-الفئة المهنية: إطارات  عمال تحكم  عمال التنفيذ
- 6- الأقدمية في العمل: عدد السنوات

ثانياً: المحور الأول: تساهم قيادة إدارة التميز التي تمتلك القدرة على التأثير وتوجيه

الآخرين في تحقيق الأداء المتميز (عن طريق الكفاءات المتميزة).

1- كيف يتم إعطاء الأوامر في هذه المؤسسة ؟

- وجها لوجه
- عن طريق وسيط
- عن طريق وسائل الإتصال المعروفة
- دون أي حاجز

2- هل ممارسة صلاحيات التأثير تكمن في سلطة القرار المتخذة من قبل الرئيس ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا ؟.....

.....

3- هل توافق على أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد و (مرؤوسيه) العمال ؟

- موافق
- موافق لحد ما
- غير موافق

4- هل تعمل القيادة على مساعدة الجماعات العاملة على الإتفاق على الأهداف المراد

تحقيقها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب " لا " لماذا؟.....

5- حسب خبرتك في هذه المؤسسة هل تسيطر القيادة على حل مشكلات العمل و حسم الخلافات؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " فهل يعود ذلك إلى :

- مساهمة القيادة في تنمية وتدريب الأفراد
- تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة
- تشمل تحقيق الأهداف المرسومة
- تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة

6- هل ترى أن من خصائص القيادة هو ضرورة وجود التعاون ؟

- ضروري
- ضروري لحد ما
- غير ضروري

7- هل من مبادئ القيادة هو التحدي الدائم في المؤسسة ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

8- هل تساهم القيادة في تدريب وتنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم

و المعايير المنتهجة من قبل المؤسسة ؟

- تساهم في تنمية الكفاءات
- تساهم لحد ما
- لا تساهم

إذا كانت تساهم فكيف يتم ذلك ؟.....

9- ما هو نمط القيادة الموجود بالمؤسسة ؟

• قيادة دكتاتورية ( تسلطية )

• قيادة تعتمد على المدح و الثناء

• قيادة يسودها الفوضى ( فوضوية واللامبالاة)

• قيادة ديمقراطية (تعتمد على التشاور)

10- هل يسود هذه المؤسسة مواقف إجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد؟

لا

نعم

11- في رأيك هل يمكن أن يكون للقائد القدرة على الإقناع وغرس الثقة في العاملين؟

لا

نعم

في كلا الحالتين لماذا؟  
.....  
.....

12- هل يوجد في هذه المؤسسة تفويض لبعض المهام؟

لا

نعم

في كلا الحالتين لماذا؟  
.....  
.....

13- هل تقوم القيادة بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يعود ذلك إلى :

• تشجيع العمال على الإبداع والإبتكار

• تقديم منح وعلاوات

• ترقيةهم إلى مناصب عليا

• إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟  
.....  
.....

ثالثاً: المحور الثاني: تساهم إدارة التميز عن طريق آليات التخطيط الإستراتيجي في تنمية كفاءات الأفراد.

14- هل ترتبط المهام المسندة للعاملين بزمن محدد؟

نعم  لا

15- هل ترى أن التخطيط ضروري للفت الانتباه مسبقاً إلى المشكلات؟

نعم  لا

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" برر بإحدى الإجابات:

• لإتخاذ تدابير الوقاية

• الاستعداد للمجهز

• الإرشاد إلى الطريق الأفضل

• إبراز الأهداف التي يطلب من الأفراد تحقيقها

16- هل يوجد اتصال بين المشرفين والعاملين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟.....

.....

17- هل يتم مشاركتكم في تقديم الآراء المتعلقة بالمشكلات المحتمل مواجهتها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" فهل يرجع السبب إلى:

• عدم الثقة في العاملين

• عدم كفاءة العاملين

• دكتاتورية المسؤولين

• آخر حدد.....

.....

18- حدد الجهات التي يصدر عنها التخطيط؟

• الإدارة العليا للمؤسسة

• مديري الأقسام الفرعية

• رؤساء المصالح

• آخر حدد.....

.....

19- حدد أسلوب التخطيط المتبع في هذه المؤسسة؟

• أسلوب فريق العمل

• أسلوب الإعتماد على القدرات و المهارات (الحدس) من طرف المدير

• الأسلوب المخطط و المبرمج (المنهجي)

20- هل توافق على أن سياسة التخطيط المتبعة في هذه المؤسسة جيدة وفعالة؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يعود ذلك إلى :

• الاتجاه نحو كشف المستقبل ( التنبؤ )

• محاولة التعرف على المشكلات الكامنة

• البحث عن فرص جديدة

• إذا كانت كلها رتبها حسب الأولوية

21- هل التخطيط في هذه المؤسسة مبني على مبررات تنظيمية؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يعود ذلك إلى :

• تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسة

• وجود ثغرات في أداء المؤسسة

• إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة

• حاجة المؤسسة إلى ضرورة إحداث التغيير

• إذا كانت كلها رتبها حسب الأولوية

22- هل تقوم هذه المؤسسة بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ؟

• تقوم

• تقوم لحد ما

• لا تقوم

23- هل يساهم التخطيط في هذه المؤسسة بتحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال ؟

يساهم

يساهم لحد ما

لايساهم

24- هل تلاحظ وجود رغبة لدى المدراء بهذه المؤسسة في إستخدام أسلوب التخطيط ؟

توجد

توجد في نطاق محدود

لا توجد

25- عند تطبيق أسلوب التخطيط هل يقابله العمال بالمقاومة والرفض ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

.....

26- هل تتمسك إدارة هذه المؤسسة بالأنماط التقليدية في العمل ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

.....

رابعاً:المحور الثالث: تساهم مشاركة إدارة التميز للعاملين في عملية اتخاذ القرار في تحفيزهم على تنمية وتطوير كفاءاتهم .

27- هل يتم مشاركتكم في عمليات إتخاذ القرار ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

.....

28- هل يطلب منكم إبداء رأيكم وتقديم مقترحاتكم في تعديل وحل المشكلات في العمل ؟

نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....

.....

29- هل توجد متابعة لآرائكم ومقترحاتكم المختارة من قبل المؤسسة؟

• توجد

• توجد لحد ما

• لا توجد

إذا كانت لا توجد لماذا؟.....

.....

30- ما هي الأساليب التي يتم اتخاذ القرار على إثرها؟

• النقاش

• التجربة

• الآراء

• الحكم الشخصي

آخر حدد.....

.....

31- هل تتم عملية إتخاذ القرار في هذه المؤسسة من خلال النقاش و تبادل الآراء؟

لا

نعم

في كلا الحالتين لماذا؟.....

.....

32- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد

المؤسسة؟

• تؤدي

• تؤدي في نطاق محدود

• لا تؤدي

33- هل تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم؟

• تساعد

- تساعد في نطاق محدود
- لا تساعد

34- هل أساليب المشاركة في اتخاذ القرار تتم عن طريق ؟

- نظم الإقتراحات
- الإجتماعات
- اللجان
- المجالس
- المقابلة الشخصية مع المختصين
- الإتصال

3- هل يتم تبليغكم بالقرارات المتخذة من قبل المشرفين هي هذه المؤسسة ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟.....  
.....

36- هل يتم دعوتكم من قبل الرئيس لطرح المشكلة وتقديم المقترحات ؟

- نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....  
.....

37- هل مشاركتكم في اتخاذ القرار تحفزكم على تنمية كفاءاتكم ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يعود ذلك إلى :

- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار
- إختيار القرار الأمثل
- دفع العاملين إلى المزيد من العمل
- تشجيع العاملين على روح الإبداع والإبتكار

إذا كانت الإجابة بـ "لا" فهل يعود ذلك إلى :

- عدم تشجيع العمال على الإبداع

• غياب روح المبادرة

• التضييق في المسؤوليات

• نظام الحوافز المعتمد ليس له علاقة بالأهداف العامة للمؤسسة

**خامسا: المحور الرابع: تساهم عملية تقييم الأداء التي تقوم على المعايير العلمية في تحفيز العاملين على تحقيق الأداء المتميز .**

**(38)- هل يتم تقييم مردودكم المهني في هذه المؤسسة؟**

لا

نعم

**إذا كانت الإجابة " بنعم " فما هي المدة التي يتم فيها تقييمك ؟**

• كل ستة أشهر

• كل سنة

• أخرى أذكرها.....

**(39)- هل نظام التقييم المعتمد في هذه يساهم في زيادة رضا العاملين ؟**

• يساهم بفعالية

• يساهم لحد ما

• لا يساهم إطلاقا

**(40)- هل نظام التقييم في هذه المؤسسة يشمل جوانب أداء الوظائف و القدرة على التقدم ؟**

لا

نعم

**(41)- هل عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة فعالة ؟**

• فعالة جدا

• فعالة

• غير فعالة

**(42)- في رأيك هل تساهم عملية تقييم الأداء في تمكين المؤسسة من معرفة نقاط الضعف**

**والقوة لدى العاملين ؟**

• تساهم جدا

• تساهم

• لا تساهم

43- هل عملية التقييم لها دور في وضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز؟

- لها دور فعال
- لها دور محدود
- ليس لها دور

44- تساهم عملية التقييم في معرفة حقيقة الأفراد العاملين؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ " نعم " فهل يعود ذلك :

- معرفة المهارات
- معرفة القدرات
- القابليات و الإستعدادات
- ترقية ذوي الكفاءات

45- هل تقييم الأداء في هذه المؤسسة يهدف إلى اختيار الأفراد المؤهلين للترقية ؟

- نعم  لا

46- هل عملية التقييم في هذه المؤسسة تعتمد على الموضوعية ؟

- نعم  لا

في كلا الحالتين لماذا؟.....ز.....  
.....

47- هل تشجع عملية التقييم على المنافسة بين مختلف الأقسام؟

- نعم  لا

48- ما هي النقاط التنظيمية التي تشملها عملية التقييم في هذه المؤسسة ؟

- نوعية العمل
- المثابرة والوثوق
- سرعة الإنجاز
- حجم التعاون بين العاملين

آخر حدد.....  
.....

49- هل عملية التقييم في هذه المؤسسة تحفز العاملين على تنمية كفاءاتهم؟

لا

نعم

..... في كلا الحالتين حدد.....

.....

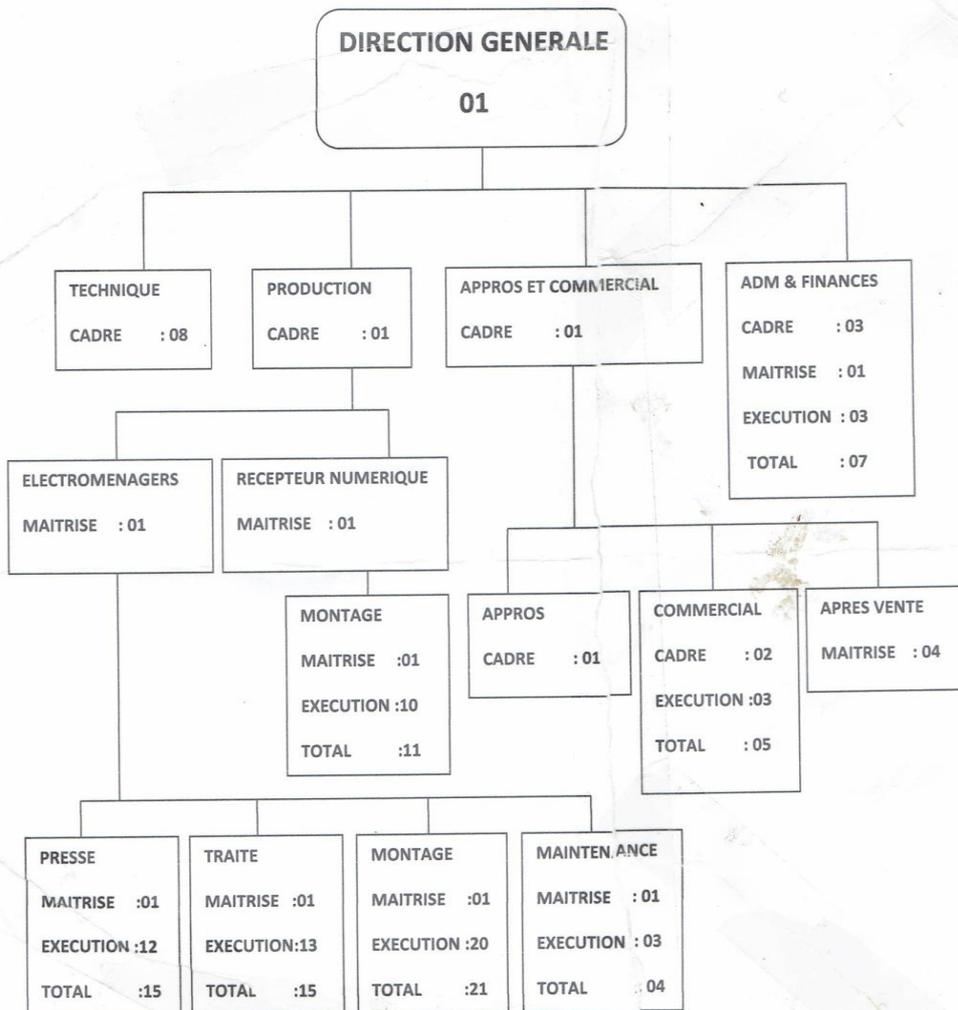
## الملحق رقم 02

### دليل المقابلة

- 1) - هل تقوم بتحفيز الأفراد على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم؟
- 2) - هل تساهم في تدريب وتنمية سلوك العامل في المؤسسة على نمط معين وفقا للقيم والمعايير المنتهجة في المؤسسة؟
- 3) - هل تعمل على مساعدة الجماعات العاملة على الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها؟
- 4) - هل يساهم التخطيط في هذه المؤسسة بتحقيق الأهلية الملائمة لمتطلبات الأعمال؟
- 5) - هل لديكم رغبة بهذه المؤسسة في استخدام أسلوب التخطيط؟
- 6) - هل تقوم هذه المؤسسة بتدريب العاملين على أعمال التقدير والتنبؤ؟
- 7) - هل تقومون بمشاركة العمال في تقديم الآراء المتعلقة بالمشكلات المحتملة مواجهتها؟
- 8) - هل تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة؟
- 9) - هل تقومون بتبليغ القرارات المتخذة من قبلكم للعمال بهذه المؤسسة؟
- 10) - هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تحفزهم على تنمية كفاءاتهم؟
- 11) - ما هي المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد؟
- 12) - هل يخضع كل العمال لعملية تقييم الأداء؟
- 13) - هل تقييم أداء الأفراد في رأيك كان حافزا لهم في زيادة مهاراتهم وقدراتهم المهنية وتنمية كفاءاتهم؟

# الملحق رقم 03

## Organigramme de la Sarl A2m Electronics



## ELECTRONIQUE



### RECEPTEUR NUMERIQUE

REF: ATLAS HD-200 Se  
1000 CHAINES - EPG - PORT USB / PORT  
ETHERNET / DOUBLE TUNER / DVB S2  
WIFI / LECTEUR DE CARTE  
MISE A JOUR PAR INTERNET  
POID : 1,1 KG



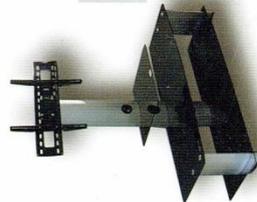
### ANTENNES PARABOLIQUES

REF: AP65 - AP 90 - AP 110 - AP 120  
DIAMETRES DISPONIBLES: 65, 90, 110 et 120 cm  
FORME : TOILE PLEINE OU PERFOREE  
ANTI - CORROSION, ANTI-VENT ET SIGNAL ELEVE



### TABLES DE TV

DISPONIBLE EN PLUSIEURS MATERIAUX ET  
PLUSIEURS COULEURS



### CHAUFFE BAIN

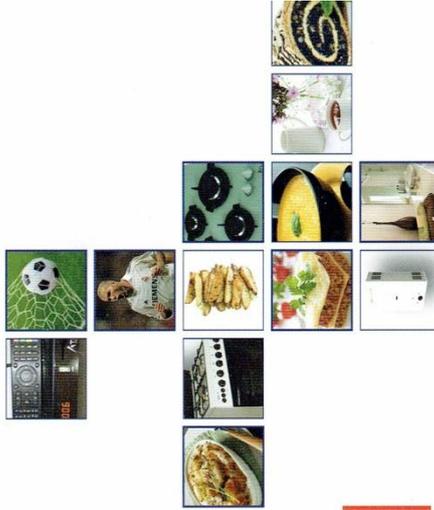


REF: CHBAB 10 L CHEAB 6 L  
ENERGIE : GAZ NATUREL ET GAZ BUTANE  
POIDS: 6KG 10KG  
CAPACITE: DISPONIBLE EN 6 ET 10 LITRES  
DIMENSIONS : 425 x 285 x 120 mm  
630 X 350X 190 mm  
SECURITE: THERMOCOUPLE ET THERMIS-  
TOR

# ATLAS®

SARL A2M ELECTRONICS

La qualité et le prix pour tous



[www.atlas-dz.com](http://www.atlas-dz.com)

**SARL A2M ELECTRONICS**

Z.I N°23A Lot n°32 Bis Sétif 19000 Algérie  
TEL: +213 36 62 52 35 / FAX: +213 36 62 52 40  
e mail: [infos@atlas-dz.com](mailto:infos@atlas-dz.com)

Découvrez notre Gamme

