



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة



مهارات القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية على عينة من عمال مستشفى مدينة حاسي ببحج - الجلفة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. فرحات عبد الرحمان

إعداد الطالبين:

• بقة محمد

• علال خليل

الموسم الدراسي : 2021 / 2022

شكر وتقدير

شكر وتقدير :

الحمد والثناء لله العلي القدير على نعمته الظاهرة والباطنة الذي وفقني لإنجاز هذا العمل اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني بعد إتمام هذا العمل إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير للأستاذ المشرف : فرحات عبد الرحمان على وقته الثمين وأنه لم يبخل في النصح والسعي لتوجيه هذا العمل إلى السياق الصحيح وكذا على ماقدمه من ملاحظات دقيقة وتوجيهات مهمة وإرشادات قيمة زيادة على تقويمه لزلاتي وهفواتي

كما لايفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من اللجنة المناقشة لهذه المذكرة وإلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية زيان عاشور بالجلفة

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد
والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله
وأدامهما نورا لدربي (بقة محمد)
والى روح والدي رحمه الله (علال خليل)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	الإهداء.....
2	شكر وعرهان.....
5	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
9	مشكلة الدراسة
13	الفرضيات
18	اهداف الدراسة.....
19	اهمية الدراسة
19	تحديد المفاهيم الأساسية
15	مجتمع عينة الدراسة.....
16	الفصل الثاني : المهارة القيادية
31	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي.....
44	الاستنتاج العام :

49	الخلاصة :
----	--------------------

45	مناقشة النتائج :
49	توصيات البحث :
49	المصادر والمراجع :

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	عينة الدراسة:	1
	أداة الدراسة	2
	الاستبيان الثاني	3
	الثبت	4
	الثبت بطريقة الفا كرونباخ:	5
	الثبت بطريقة التجزئة النصفية:	6
	الصدق	7
	الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:	8
	الصدق البنائي	9

ملخص الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء

الوظيفي للمديرين و العاملين في ادارة مستشفى مدينة حاسي بحبح

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارات

التي يوجد مقرها الرئيسي في مدينة حاسي بحبح - والذين يبلغ عددهم (276) مدير وأخذت العينة بالطريقة العشوائية الطبقيّة النسبية حيث بلغ حجم العينة (165) مديرا.

وتم تجميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق صحيفة الاستبانة, وبعد توزيع صحائف الاستبانة على مجتمع الدراسة تم استرجاع (155) صحيفة صالحة للتحليل.

ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها, استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS), حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية, كما تم استخدام

معامل الارتباط (بيرسون) لقياس الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين و العاملين .

1. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بينت النتائج أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة - في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية حيث بلغت نسبة الموافقة (45%) وهذا يشير إلى أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية ثم تأتي بعدها المهارات الفكرية والإنسانية.

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثين في العديد من المجالات والتخصصات من بينهم علماء النفس والاجتماع والادارة وكذا الفلاسفة والمؤرخين منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، إذ كانت مشكلة القيادة من بين اهتمامات الإنسان منذ القدم، والتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية، ومع أن القيادة ظاهرة اهتم الإنسان بها منذ فترة تاريخية طويلة، ولكن زادت أهميتها في عصرنا الحاضر حيث ان اغلب علماء النفس الاجتماعي تكلموا عن هذه الظاهرة بل اسهبوا في ذلك من خلال النظريات التي جاؤوا بها كالكلاسيكية والحديثة والنيو كلاسيكية التي اعطت لنا السمات التي يجب توفرها في الشخص القائد وذلك مما يكون له تأثير على سلوكيات المرؤوسين داخل المنظمة .

ومن هنا أصبحت الحاجة للقيادة ملحة كما يقول "أوردي تيد" أي أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة بل أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي تحتاج إلى أن تقاد (الوهيبي، 2005: 5). من هنا اهتمت أغلب الدول بوضع برامج تهدف إلى تطوير المهارات القيادية للموظفين ممن لديهم من مجرد قدرات قيادية، وتزويدهم بكافة الثقافات التي تعينهم للنهوض بأعباء القيادة وقد ذهب البعض من رجال الفكر الإداري في تأكيد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، ولأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة متحركة لها لتحقيق أهدافها، ومن هنا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم.

وحيث إن القائد هو الذي يقوم بتنظيم شؤون العاملين وتنسيق أمورهم، فإن القيادة الإدارية هي المسؤولة عن معالجة التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشكلات التي تترتب على الأهداف التنظيمية وتحفز العاملين للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج، وبذلك فإن القيادة الإدارية هي قلب روح الفاعلية الإدارية، فهي جديرة بجهود متصلة لزيادة التأهيل العلمي، والتدريب التطبيقي العملي الذي يثري القدرات، ويمكنها من النهوض بوظيفتها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإشكالية:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي اثارته الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف _ في الفكر الاداري في مفهوم القيادة ،فالقيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الافراد بهدف تحقيق الاهداف المشتركة وهي كذلك عملية التأثير في سلوك الجماعة وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الاهداف المنشودة حيث يتميز القائد بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الانشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم ،وهناك من يقول انها عملية السيطرة على انشطة المنظمة وجهود افرادها لوضع اهداف المنظمة وتحقيقها،وهي كذلك عملية الاتصال والتوجيه والتحفيز لايقال تصورات مستقبلية للتابعين لهدف احداث عمليات التغيير في المنظمة ،فهو مجهود يبذله القائد للتأثير على سلوك الاخرين من اجل الوصول الى اهداف تنظيمية محددة، فالقيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهنة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا (من تماسك الجماعة .(حلاق،2020،ص14

ولتحقيق هذه الاهداف يتطلب أن تتوفر لدى القيادات المهارات القيادية اللازمة، فمهارات القيادة _ يتوجب التوقف عند مجموعة من العناوين ليس بالضرورة هي وحدها تشمل كل زوايا الموضوع الا انها تعطي فكرة عن اهم مكونات هذه العناوين تنطلق من معرفتنا لمفهوم القيادة الادارية ودورها والمهارات تعني الاداء بحرفية عالية تستند الى . وأنواعها وخصائصها وما تحتاج اليه من مهارات معارف وخبرات وسمات علمية وفنية و إنسانية و إجتماعية ،ولعل اهم هذه المهارات التي يحتاجها القائد الاداري ترتكز على مهارة رسم الاهداف ومهارة التفاوض ومهارة التواصل ومهارة أداء فريق وفي هذا الميدان اشار سويني _ (العمل ومهارة التحفيز ومهارم حل المشكلات.(زيدان،2014،ص4 الى المهارات التي تساعد القائد في واجباته بكفاءة وأجملها بقدرته المبادآت (sweeny, 1981) ،وتقدير أدوار العاملين ،والتخطيط،والنظام،ومهارة إتخاذ القرار،كما أكد روبيرت كارتر أن القائد الناجح يحتاج الي ثلاث مهارات اساسية هي المهارات الفنيةوالانسانية فضلا عن المهارات (الذاتية).(شهاب،2010،ص121

وهذا من أجل أن يكون هناك أداء متميز أو يكون مستوى عال من الاداء داخل المؤسسة التي _ يقودها القائد فالاداء يعتبر من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ،وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص،ولذلك لاهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ، فمفهوم الاداء هنا المخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق

العاملين فيها ولذا فهو مفهوم يعكس كل الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات بأنه تفاعل لسلوك (Andrewed) يقوم بيها العاملين داخل تلك المنظمات ،حيث عرف اندرود الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، فالاداء الوظيفي عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لآخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك ، ويتضمن عدة معايير أخرى إضافة الى معياري الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل، ولذلك يمكن القول أن الاداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث القول أن أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات الناجمة عن سلوكه في العمل ، لذلك يجب ان نشير الى أن الاداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية من النتائج ، ولهذا ينظر الى الاداء على أنه (الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة .) (الزعيير. 2020)

كما يعد الاداء الوظيفي وتقييمه من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول الى أهدافها على المديين القصير والطويل ،وهو العملية التي يدرك من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الانجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة، ويرتبط مستوى الاداء بالعديد من العناصر الاساسية منها: العمل المنجز ومدى جودة المخرجات وهي ترتبط بالتقدير المناسب للوقت والانجاز والسرعة (حسام يوسف، 2014)

بالرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث محل الدراسة، اتضح أن العديد منها تناولت المتغير المستقل بأبعاده المتعددة لتثبت علاقته بالعديد من المتغيرات التابعة والعكس صحيح، وهو ما أثرى الجانب المعرفي لدى الباحث أما الدراسات التي جاءت بدراسة هدفت إلى بيان تأثير تنمية (Sunhueza). بالمهارات القيادية كمتغير تابع، فقد قام (2011) المهارات القيادية على الأداء التنظيمي، سيما وأن البيئة الحالية تتطلب تحسين نوعية القيادة في المنظمات، وذلك من أجل تحسين القدرات القيادية، حيث يمكن الشركات وضع برامج تنمية للمهارات القيادية، علما أنه ليس كل الشركات تتبنى تلك البرامج، وقد تبين وجود علاقة إيجابية بين برامج تطوير القيادة والأداء التنظيمي، كما وجد أن معظم برامج تنمية المهارات القيادية تم انشاؤها في ظل استجابة المنظمات للتحديات الكبيرة التي تواجهها، ومن النتائج، تبين أن نسبة أعلى من «الشركات بدراسة هدفت (Gyasi الرائدة» لديها برامج تنمية المهارات القيادية، وفي نفس الإطار قام (2016) الدراسة الى استكشاف تأثير أساليب القيادة على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية في جمعية

مقاطعة كوابري من منطقة أشانتي في غانا، والتي أشارت إلى أنه إذا لم يتم تزويد مديري المدارس بالمعارف والمهارات القيادية بشكل جيد لن يكون لديهم أي تأثير على العمل الأكاديمي، وأن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الأداء الأكاديمي، وقد أوصت الدراسة المؤسسات بتدريب المعلمين على فن القيادة، ومن المستحسن إجبارية التطوير المهني باستمرار، كما جاءت دراسة (باشراحيل، 2010) لتركز على علاقة القيادة بالأداء حيث هدفت الى بيان العلاقة بين القيادة والأداء في شركة الكهرباء في مكة، حيث تبين أن الأفراد لا يتقنون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة، وأن هناك قصورا وعدم اهتمام المفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، ولكنها في المقابل بينت أن المنظمة تميزت خلال السنوات الثلاث الأخيرة في جودة الخدمة المقدمة للعملاء وهذا مؤشر أداء رائع لدى المنظمة، ومن باب تعزيز أهمية تنمية المهارات القيادية قام (الشاعر، 2016) بإجراء دراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. كما بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمهارات القيادية كانت كما يأتي: مجال المهارات الإنسانية بنسبة (83.95%) مجال المهارات الفكرية (83.76)، المهارات الفنية (83.13)، واتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين ومتوسط تقديرات المعلمات على جميع مجالات استبانة واقع الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع. ولكن ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة تبعا لجنس ((أنشوي، محمد عبد، 2018، ص76

المدير على مجالات الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات ولصالح المديرات (الإناث) في حين لا توجد فروق على مجال المرونة تبعا لجنس المدير، أما (الأي، 2015) فقد أجرى دراسة هدفت الى التعرف على دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، مهارة العلاقات بين القائد والمرؤوسين، مهارة التحليل وحل المشكلات، مهارة القدرة على التأثير على الآخرين ومهارة الإبداع والابتكار)، وكان من أهم نتائجها أنها أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة (2 0.05) في متوسط التقديرات لدور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية تعزى لمتغيرات: (المستوى القيادي، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل)، وإن دور أكاديمية فلسطين العسكرية في تنمية المهارات القيادية جاء بوزن نسبي (80.714)، حيث أوصت بتنمية مهارة التخطيط لدى المستويات القيادية العليا، وفي الإطار نفسه قام كل من (عبيد، الجمال، 2014) بعمل دراسة تهدف لبيان دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصال الفلسطينية، شركة الاتصالات الفلسطينية أنموذجا (بالتل) في محافظتي نابلس وجنين. وكان من أهم نتائجها وجود دور للتدريب في تنمية مهارات الموظفين بشكل مؤثر وفعال

وكثيرة هي نتائج التحسينية في الأداءات الوظيفية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.98). وبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في دور التدريب على الموظفين، يعزى إلى متغير النوع والخدمة لديهم وذلك على المجال الكلي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير لتضع المهارات القيادية. (014المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، وكذلك جاءت دراسة (فروانة، 2009) كمتغير تابع والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى طلاب المرحلة الثانوية، وكان من أهم نتائجها أن متوسط الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى الطلاب كان بوزن مما يشير إلى ارتفاع المهارات القيادية لدى الطلاب، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة (f) نسبي إحصائية عند مستوى دلالة (20.05) بين متوسطات درجات أفراد المجموعة التجريبية في القياسين القبلي والبعدي على مقياس المهارات القيادية بعد تطبيق البرنامج التدريبي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى كفاءة وأثر البرنامج في رفع المهارات القيادية، أما دراسة (مرتجي، 2009) هدفت إلى تحديد درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله، التي كان من نتائجها أن للمشرف التربوي دورا في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وكان ، وأن دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين كان (c.97) ذلك عاليا بوزن نسبي وقد أوصت الدراسة بإتاحة الجو النفسي والودي أثناء (h.34) الترتيب الأول بوزن نسبي قدره الاجتماعات والمناقشات بين المعلمين والمشرفين، كما اعتبرت دراسة (القحطاني، 2003) المهارات القيادية متغيرا تابعا عندما هدفت إلى التعرف على برامج (أنشوي، محمدعبد، 2018، ص77) التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية كدراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، حيث بينت الدراسة بأن كلا من المدربين والمتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء الصفات القيادية. وأن المتدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم في اكتساب المتدربين للصفات القيادية بدرجة أكبر مما يراها المدربين. وأن كما أن هناك المدربين يرون أن البرامج الحالية تسهم بدرجة متوسطة في بناء المهارات القيادية العديد من الدراسات التي اتخذت من المهارات القيادية متغيرا مستقلا كما الدراسة محل البحث ومنها دراسة (الطهراوي 2015) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، وكان من أهم نتائجها: يمتلك أعضاء المجالس الطلابية المهارات القيادية بدرجات متفاوتة حسب الترتيب الآتي: المهارات الإنسانية مهارات حل (i.2) مهارات التخطيط (p.5) المهارات الفنية (q) (729) ومهارات العمل الجماعي والدرجة الكلية هي (70.6)، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (i.2) المشكلات استجابات العاملين في قسم شؤون الطلبة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور

لمجاني: المهارات الفنية، ومجالات العمل الجماعي والدرجة الكلية، كما أجرى (الصامل 2011) دراسة هدفت التعرف إلى دور تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث بينت أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات وأن التدريب يسهم في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي، وقد أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي. ومن أهم توصياتها ضرورة ومن جانب آخر فهناك العديد من اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لشغل المناصب القيادية الدراسات التي ركزت على بيان واقع المهارات القيادية. مثل دراسة (شاهين 2011) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها. والتي كان من أهم نتائجها أن المتوسط الحسابي لجميع المهارات القيادية يساوي (4.39) والوزن النسب (87.79)% وبدرجة توافق كبيرة وقد حصلت المهارة الإدارية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51) ووزن نسبي (90.18)%، حصلت المهارات الذاتية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47) ووزن نسبي (89.50)، والمهارات الفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.28)، ووزن نسبي (85.63)، وحصلت المهارات الإنسانية على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.26) ووزن نسبي (85.63) %، ومن توصيات الدراسة: إعطاء أهمية للمهارات الفكرية والإنسانية حيث أنها حصلت على المرتبة الرابعة والخامسة. أما دراسة (2011) أجريت لتحقيق في مهارات القيادة الرئيسية المرتبطة (Richter&other، (أنشوي، محمد عبد، 2018، ص78

بالبنيات المدرسية النشطة اجتماعيا، ودرست العلاقة بين تطبيق دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدارس وزيادة الأدلة على تلك المهارات، وأظهرت النتائج بأن تصنيف الموظفين والمديرين المعتمدين من جميع المدارس لأهمية كل من المهارات ال 31 على أنها عالية: وأن تلقى مدرء المدارس في مدارس دعم السلوك الإيجابي على مستوى المدرسة تقييمات أعلى بكثير مرتبطة بفعالية إدارة السلوك، وكذلك جاءت دراسة (زعيتر، 2009) التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وسبل تطويرها، حيث تحققت من أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات حيث احتل مجال المهارات (77.7%) القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية بلغت الإدارية المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.4) يليه مجال المهارة الذاتية بوزن نسبي (79.1) ثم مجال المهارات الفكرية بوزن نسبي (75.6) يليه مجال المهارات الإنسانية بوزن نسبي (75.4) وأخيرا مجال المهارات الفنية بوزن نسبي (74.1)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (12 0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة

ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير النوع في مجال المهارات القيادية عامة بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية (المهارات الذاتية الإنسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور، وفي نفس السياق أجري (الأغا، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية (إنسانية، فكرية) المتوفرة والمعارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية. (ذاتية، فنية، إدارية جوال) من وجهة نظرهم، حيث بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (الفلسطينية مستوى دلالة (20.05) بين متوسطات آراء المسؤولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات فئات العمر، سنوات الخبرة، القيادة لديهم من حيث درجتي أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (النوع المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، الحالة قد أجرى دراسة في أمريكا هدفت إلى تحديد (Foley الاجتماعية). وفي نفس السياق كان (2005)، واقع المهارات القيادية المكتسبة قبل دخول الطلاب في السنة الأولى بالجامعة، وكان من نتائجها عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المشتركين بسبب الاختلاف في العرق بينما الاختلافات بسبب النوع وجدت في مقاييس وسائل التقنية، علاوة على ذلك يبدو أن الطلاب يتخرجون مع بعض وهناك من الدراسات التي تناولت العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المهارات القيادية المتغير التابع للدراسة محل البحث مثل دراسة (عكاشة، 2008) التي هدفت التعرف إلى أثر الثقافة « Paltel » التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي كدراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية وكان من نتائجها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، والتي أوصت بضرورة زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط (أنشوي، محمد عبد، 2018، ص79)

فقد (السلوكية الفاعلة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها، أما دراسة (العكش، 2007) هدفت إلى بيان أثر نظام المكافآت والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، كما بينت أن نظام المكافآت الموجود متدن، ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي في أدائهم، أما دراسة (عواد، 2005)، أجريت ليتم تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها، حيث تبين وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة التطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، كما وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف التعقيب على الدراسات: أمام ما تضمنته الدراسات السابقة، يتبين أن هذا البحث يتميز عنها أنه

تتاول المهارات القيادية التي يتمتع بها جميع مفردات المجتمع الكلي للدراسة ولم يطبق على فئة محددة من قادة الكلية، كما أن مفرداته طبقت على مؤسسة حكومية فلسطينية يمكن أن تختلف في خصائصها عن المجتمعات الأخرى للدراسات المذكورة، رغم أنه اتفق معها من حيث المنهج المتبع وأداة جمع البيانات والتعامل مع بعض المتغيرات الديمغرافية التي اهتمت بها الدراسات السابقة. وتحديد أبعاد متغيراتها، وقد استفاد الباحث منها عند تكوين الإطار المفاهيمي النظري للدراسة المنهجية وأسلوب البحث: اعتمد والاسترشاد بخطط بناء جسم البحث الشاملة التي وردت فيها البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إنه من أكثر المناهج العلمية المناسبة لهذا البحث، والذي يفيد في فهم أفضل وأدق الجوانب وأبعد موضوع البحث، حيث يمكن الباحث من وصف مجتمع البحث: المشكلة محل البحث وصفا دقيقا، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين (الإداريين والأكاديميين)، والبالغ عددهم (176) في كلية فلسطين التقنية دير البلح، حيث أنه وبحسب إحصائيات قسم شئون الموظفين في الكلية كانت على أكاديمية (محاضرا) منهم (80) النحو التالي: يبلغ عدد العاملين في الكلية (176) عاملا، بينهم (19) يحمل درجة الدكتوراه و(19) يحمل درجة الماجستير و(42) يحمل درجة البكالوريوس و(96) موظفا إداريا، وقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين بالكلية ليتسنى التعرف على اتجاهات جميع العاملين تجاه المهارات القيادية لدى من هم أعلى منهم في مستويات العمل خاصة وإن الكلية هي مؤسسة حكومية تتبع هيكلها إلى وزارة التربية والتعليم العالي. (أنشوي، محمد عبد، 2018، ص80)

الاستنتاج العام

هدفت الدراسة للتعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح والبالغ عددهم 98 عاملا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام الباحث بتحليل هذه النتائج

بالحزمة الإحصائية **SPSS** ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
2. يوجد مستوى متوسط في المهارات القيادية لدى عينة من مسؤولي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
3. يوجد مستوى متوسط من الاداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.
4. لا يوجد اختلاف على مستوى المهارات القيادية والاداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس - السن - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - الخبرة).

2/ مناقشة النتائج

2-1 تحليل نتيجة دراسة الفرضية العامة

تبين من خلال نتائج الفرضية العامة وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية والاداء الوظيفي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الباحث طبال (2004) حيث كانت نتيجة الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والاداء الوظيفي للعاملين في الشركة على مستوى فئات البحث مجتمعة وعلى مستوى كل إدارة.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المهارات القيادية والاداء الوظيفي للعاملين ومستوى انتاجيتهم.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة حيث كانت نتيجة هذه الدراسة هناك علاقة وتأثير لأبعاد المهارات القيادية والاداء الوظيفي

2-2 تحليل نتيجة دراسة الفرضية الجزئية الأولى

من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى تبين وجود مستوى متوسط في المهارات القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل اليه الباحث حيث كانت نتيجة هذه الدراسة ان ابعاد المهارات القيادية والاداء الوظيفي متوفرة في كلتا المؤسستين بدرجة متوسطة

2-3 تحليل نتيجة دراسة الفرضية الجزئية الثانية

من خلال نتائج الفرضية الثانية تبين وجود مستوى متوسط في الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح وهذه النتيجة اختلفت مع ما توصل اليه الباحث حيث كانت نتيجة هذه الدراسة وجود مستوى عالي من الاداء الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بلغت (76.4%).

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو جياب (2014) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة عالية من الاداء الوظيفي بمتوسط حسابي نسبي 76.74%.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو سمك (2011) حيث كانت نتيجة هذه الدراسة هناك مستوى متوسط من الاداء الوظيفي بلغ نسبة 57.47% أي ان هناك مستوى متوسط من الاداء الوظيفي

لا يوجد اختلاف في مستويات الاداء الوظيفي باختلاف الجنس (ذكر/انثى).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث عبد الحي (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث أبو سمك (2011) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في استجابات افراد عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي يعزى لمتغير الجنس.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة smeenk and others (2006) حيث توصلت نتيجة هذه الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة على درجة الاداء الوظيفي تعزى للجنس.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث غالي (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق بين مستوى الاداء الوظيفي في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

كما اختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء افراد العينة حول (دور إدارة التغيير في تعزيز الاداء الوظيفي (لدى العاملين) تعزى الى الجنس لصالح الذكور.

كما اختلفت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصلت الى انه يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الاداء الوظيفي يعزى الى متغير الجنس.

لا يوجد اختلاف في مستويات الأداء الوظيفي باختلاف السن.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الفئة العمرية.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث البليبيسي (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المسؤولين حول المهارات القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) والتي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية).

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة نصار (2013) وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف السن.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأغا وحجاج (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول إدارة التغيير في تعزيز الاداء الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغير العمر.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جياب (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى الى العمر والرتبة والمحافظة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نويقة (2015) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين حول مستوى القيادة الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي).

لا يوجد اختلاف في مستويات المهارات القيادية باختلاف المؤهل الدراسي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

لا يوجد اختلاف في مستويات الاداء الوظيفي باختلاف المؤهل الدراسي.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو جياب (2014) التي توصلت الى انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى الى المؤهل العلمي.

كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة حلس (2012) التي توصلت الى انه لا توجد فروق في آراء افراد العينة حول إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت أيضا نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو ندا (2007) التي توصل الى انه يوجد فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى الى متغير المؤهل العلمي.

لا يوجد اختلاف في مستويات المهارات القيادية باختلاف الخبرة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير الخبرة.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات الخبرة.

كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة ماضي (2014) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الخبرة.

لا يوجد اختلاف في مستويات الاداء الوظيفي باختلاف الحالة الاجتماعية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الباحث حلاوة (2015) التي توصلت الى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى الى متغير الحالة الاجتماعية.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الاستاذ (2015) التي توصلت الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية.

_ 3اهداف الدراسة

_تهدف الى معرفة واقع المهارات القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج

_معرفة مستوى الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج

_معرفة ماهي اهم المهارات القيادية لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بجبج

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

1/تحاول هذه الدراسة أن تكشف ميدانيا عن طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي للمديرين في المؤسسات العمومية الصحية الجزائرية مما قد يساهم في رفع الأداء.

2/ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فلا يوجد على حد علم الباحث دراسات في

البيئة المحلية قد قامت بدراسة العلاقة بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.
3/ قد تمهد هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال ومن ثم قد تساعد في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في المجال الدراسة.

تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

التعريف الإجرائي للمهارات القيادية :

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الأداء يقصد بمفهوم العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات

وهذا ما اشارت اليه عدة دراسات سابقة من بينها دراسة احمد الشدايدة _ : لدراسات السابقة وفاطمة الخرايشة 2006 بعنوان دراسة تحليلية لمستوى المهارات القيادية للعاملين في الارشاد الزراعي الحكومي في الاردن وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية ويتمثل مجتمع الدراسة جميع المرشدين في الارشاد الزراعي البالغ عددهم 115 مرشد ،حيث اعتمد الباحثان في قياس مهارات وجود انخفاض أو ضعف في المستوى العام _1: القيادة على أداة الاستبيان وكانت النتائج كالتالي للمهارات القيادية لدى المرشدين الزراعيين العاملين في مختلف اقسام الارشاد الزراعي في انخفاض مستوى المهارات الفنية لدى المرشدين الزراعيين في _2محافظة المملكة الاردنية احمد نوري الشدايدة (جوانب المحاصيل الحضية ومحاصيل الخضار واعداد البرامج الارشادية (فاطمة احمد حمود الخرايشة،2019

**الفصل الثاني :المهارة القيادية
و علاقتها بالأداء الوظيفي**

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء . وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز .

مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP

لغة: "القدوة" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (الفيروزآبادي، 1997).

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم. (عباس، 2004، ص11)

ان مهارة رسم الاهداف هو عمل استشرافي، يرمي إلى تحديد الحالة المنوي الوصول اليها،

برؤية مستقبلية، تأخذ بعين الاعتبار كل الظروف المحيطة بمسار العمل، وتحديد هذا

الهدف بدقة يستوجب تحديد الوسائل والنفقات، وتقدير الوقت الضروري المطلوب للانجاز

فالشرط الاساسي في انشاء الوحدات (المؤسسات) أو تحسين اوضاعها، هو وجود هدف

محدد لها تسعى لتحقيقه، ولتحديد الهدف يجب ان يكون هناك رؤية شاملة، ومعرفة

بمجموعة من الاعتبارات المتلاصقة مع مهمة التفيتش عن الهدف و اولى هذه الاعتبارات

هي معرفة، أو ادراك ان كل ما هو حولنا يتغير بشكل دائم، وان وجود هدف أو اهداف

يجعلنا نعرف على وجه التقريب ويثير فينا اليقظة، لنبقى على تنبه وفي حالة من القدرة

على التكيف المطلوب. فالتخطيط هو الذي يبين اهمية الرؤية، وبالتالي تجميع سلة الاهداف

وتحديدها. وثاني هذه الاعتبارات هي ضرورة النظر إلى البعيد، اثناء رسم الاهداف، وتخيّل

ما يمكن ان تكون عليه الاحوال في المدى البعيد، لأن الكثير من الخلل المنهجي في تصور

احوال الوحدات الادارية(المؤسسات) كان بسبب محدودية الرؤية. وثالث هذه الاعتبارات هي

ان الارتباك في التعامل مع احداث اللحظة، وتطوراتها، ناتج من عدم وجود تصور مسبق

يؤثر إلى امكانية حدوثها، فلا يمكن التعامل مع اللحظة الراهنة بمسؤولية، الا إذا كان لدينا تصور عن انعكاس هذا التعامل على الاهداف المحددة للمؤسسة في المستقبل، ويقودنا هذا التصور إلى كيفية استثمار اللحظة الماثلة واحداثها في السياق العام للهدف المنوي تحقيقه في المستقبل. ومن الضوابط والمعايير المطلوبة لتحديد الهدف يجب توافر مجموعة من السمات والمعايير في عملية تحديد الهدف، لتكون هذه الاهداف واقعية، ومنطبقة مع السياق الواقعي للعمل، واهم هذه الضوابط هي توافر المشروعية ويُفترض ان لا تتعارض مع الاصول التي يجب مراعاتها وفقاً للقوانين المرعية، وتماشياً مع التقاليد المتعارف عليها، فالهدف غير المشروع ربما يساعد على تحقيق بعض النمو في جانب من جوانب الحياة، لكنه بالتأكيد يؤدي لا حقاً الى مشكلات كبيرة، ومتنوعة تصعب معالجتها. فالهدف المشروع هو عامل مهم في ايجاد التطابق بين الصحيح والواقع، وهو إلى جانب ذلك يخلق الحماسة عند الافراد للمضي في الطريق إلى نهايته. ﴿ناصر زيدان. 2014. ص10﴾

- ومن المستوجبات التي فرضها تطور علم الادارة وتقدم تقنياته، هوانشاء فريق العمل. وقد يكون انشاء هذا الفريق بهدف القيام بمهمة محددة داخل الوحدة، أو المؤسسة، وقد يكون بهدف القيام بمهام خارجها. وفريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الافراد، تُعينهم جهة مختصة، أو ذات مشروعية، لتحقيق هدف محدد، لا يستطيع سياق العمل العادي في المؤسسة القيام به... أو هو عبارة عن هدف مستجد، ناتج عن ازمة طارئة، أو عوامل غير محسوبة. يشمل هذا الفريق، قيادة (او قائد) وافراد مسؤولين ومتخصصين في نوعية الاعمال المطلوبة من فريق العمل، حسب ما تقتضيه ضرورات العمل، (فالعمل الذي يحتاج لخبرات في الهندسة مثلاً، لا يجوز إيكاله إلى محامين). ومن الافضل تشكيل فريق العمل من خبرات موجودة داخل المنظمة، دون اللجوء إلى انشاء ملاكات جديدة لدى دراسة موضوع انشاء وادارة فريق العمل تتطلب التوقف عند مرحلة بناء الفريق أولاً فهي عملية ادارية تنظيمية، ينتج عنها وجود مجموعة عمل متجانسة ومتكاملة، ولها كيانيتها المستقلة عن

الاطار العام لعمل المؤسسة وهي عملية مخططة ومدروسة لكي ينبثق عنها تعاون بين اعضاء الفريق لدى قيامهم بتنفيذ المهمة الموكلة اليهم، والانشطة المرتبطة بها. وهي سياق عمل متطور وعصري يرمي إلى ابراز قدرات اعضاء الفريق ومهاراتهم في المجالات التي يعملون بها، كما انها تستهدف تحسين فعالية دور القائد الاداري، ودور الافراد الآخرين في معالجة الموضوع المحدد في مهامهم.فيا ترى ما هي اسباب استخدام فريق العمل؟

يتم اللجوء إلى تشكيل فريق العمل في حالات متعددة:

أ- عندما يكون هناك مهام تستوجب توافر مهارات متعددة، وخبرات متنوعة.

ب- عندما يكون هناك مشكلات لا يستطيع شخص بمفرده حلها.

ج- عندما يعجز الاطار العام المعتمد للعمل في المؤسسة القيام بمهام محددة.

د- عندما تحتاج المؤسسة إلى خطوات تحديثية، وافكار جديدة لتطوير عملها.

هـ- عند وجود مخاطر وتحديات تواجه المؤسسة. ﴿ناصر زيدان.2014.ص11﴾

وتعتبر مهارة التواصل الاداري تشكل عملية التواصل قاعدة لا يمكن تجاوزها في النشاط الاداري، ولا يمكن للقائد ان ينجح في مهامه الا إذا نجح في تحقيق عملية الاتصال على وجه لائق، وفي اسلوب يتماشى مع التطور، وينسجم مع ما فرضه العصر من تقنيات حديثة، خاصة في وسائل الاتصال. والاتصال حاجة لكل العاملين في الحقل الاداري، وليس للقائد فقط. وكل افرقاء العمل يستندون إلى التواصل في سياق عملهم. فالقائد بحاجة لاجراء الاتصال مع العاملين معه لتوجيههم، واسداء التعليمات لهم، أو ارسال الاوامر (خطية أو شفوية)، كما ان العاملين وعلى مختلف المستويات يستخدمون عمليات الاتصال المتنوعة

لارسال بياناتهم وتقاريرهم، وتقييمهم للأداء، أو لا يصل شكاوهم. ويقدر ما تكون عملية الاتصال منظمة ومنسجمة مع اهداف الوحدة الادارية، بقدر ما تكون عملية التواصل ناجحة. ذلك لأن التواصل بدون قاعدة، ومن دون اسس واضحة، يؤدي إلى فوضى.

ان لانسياب المعلومات بشكل سلس وواضح ومنظم اهمية كبرى في سياق عمل المؤسسة (او الوحدة)، وتصريف شؤون هذه المؤسسة اساسيا على طرق مبينة بوضوح لعملية التواصل، تأخذ اعتمادا يعتمد بعين الاعتبار تسلسل المسؤوليات، والنظم الادارية المعمول بها في المؤسسة، ونمط القيادة المعتمد وعملية التواصل تعتمد على مجموعة من الشروط، لا تتم او تكتمل من دون توافرها، وهي ان يتوافر اكثر من طرف (او طرفين على الاقل) بحيث ان عملية الاتصال لا تتحقق بوجود طرف واحد، كأنما يريد تحقيق تواصل مع ذاته. ويجب ان يكون هناك طريقة محددة تجري فيها عملية الاتصال، سواء كانت لفظية أو كتابية، أو ايمائية.

فلا بد ان يتوافر هدف لفعل الاتصال، بحيث تتحقق عملية المشروعية، أو التبرير لأجراء العملية، والا فان عملية الاتصال بدون هدف محدد لا معنى لها في العلم الاداري. فالاتصال هو العملية التي من خلالها تصل إلى افضل المعلومات داخل المنظمة.

﴿ناصر زيدان.2014.ص12﴾

ومن المشكلات العديدة التي تواجه العمل الاداري ، منها ما يتعلق بالتباين بين العاملين، أو بين الادارة وبعض من هؤلاء، ومنها ما يمكن ان تتعرض له اية مؤسسة من تحديات، أو مواجهات أو طوارئ غير محسوبة في الخطة الموضوعة للعمل. والمشكلات الادارية قد تحدث داخل المؤسسة، أو بينها وبين الخارج، على تعدد هذا الخارج، الذي قد يكون زبوناً أو يقع تحت وصاية هذه المؤسسة، خاصة إذا كانت من القطاع العام. وتبرز معظم المشكلات عندما يكون هناك فرق، أو اختلاف بين التصور والواقع، وبالتالي تظهر على

السطح معوقات كانت مجهولة، أو انها لم تكن بالحسبان عند وضع الطريق إلى الهدف، أو ان تغيّر الظروف قد اوجدها. وتطور مفهوم حل المشكلات واصبح له قواعده العلمية التي تستند إلى علم، (اي النواحي الفنية للادارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم). Aspect Techniques والتوجيه والرقابة، عن طريق البحث عن الحلول الافضل لمعالجة المشكلات الادارية. ومن ركائز الاسلوب العلمي في حل المشكلات ادراك وجود مشكلة فمراقبة كل العوارض الغير صحية، وغير المتوقعة، ضروري جداً لادراك وجود خلل يستوجب الدراسة والتحليل، وان سرعة التوقف عند ظواهر الخلل ضروري، يوفر تداعيات في الوقت ذاته، لان معرفة المشكلة وتشخيصها والبدء بعلاجها مبكراً مستقبلية يمكن ان تحدث فيما لو تأخرت المعالجة. من هنا فان تعامل الادارة المبكر وبجدية مع اي عوامل سلبية غير متوقعة، يؤدي إلى التشخيص في الوقت المناسب لهذه العوامل، وإذا كانت هذه العوامل ستسبب مشكلة أو ناتجة عن مشكلة، وجب معالجتها في اسرع وقت، وقبل ان تستفحل الامور وتخرج عن السيطرة. وإذا كانت هذه العوامل عادية، ولا تشكل خطورة، يتم تجاهلها، ولكن بشي من الاطمئنان. فيجب تحديد سبب الاعراض اولاً، ثم التعرف على هوية المشكلة ونوعها، وتتبع اسبابها وظروف ولادتها، وكيف حدثت، وما إذا كانت قد تكررت في السابق. ويختلف الامر هنا بين ان تكون المشكلة فنية أو مالية أو مع عناصر بشرية، وفيما إذا كانت داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة وبين الخارج. فمعرفة كل الجوانب المسببة والمؤثرة، تؤدي إلى تحديد المشكلة بشكل دقيق، وعندما يتم تحديدها بشكل دقيق يسهل على المختصين علاجها. وايضا تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة: عند تحديد المشكلة ونوعها، تلجأ الادارة المختصة بالمعالجة بتجميع المعلومات الضرورية التي تتعلق فيها، أو تؤثر على مجرياتها، ومنها جمع البيانات، والاحصاءات، واحضار الملفات الشخصية، إذا كان الامر يتعلق بأشخاص. فتجميع المعلومات ذات الصلة يؤدي للوصول إلى العناصر

الاساسية المسببة، وإلى مكان وزمان ونوعية المشكلة، وهذه المعطيات إذا ما توافرت على الوجه الصحيح تساعد في معالجة الخلل الحاصل بشكل صحيح ايضا.

﴿ناصر زيدان.2014.ص13﴾

-لان ربط المعلومات وتحليلها يتم في هذه المرحلة الربط بين العناصر ذات الصلة بالمشكلة، وتحديد مدى تأثيرها على سياق الحل، ووضع كل من هذه المعلومات في الزاوية التي تتلاءم مع مكوناتها (اي ان العوامل البشرية توضع في ناحية، والعوامل الفنية توضع في ناحية اخرى....) وجمع هذه المعطيات وتحليلها يوضح الصورة بشكل جلي.الا ان مسار عملية التحليل لا يجب ان تكون متسعة، واعتباطية، فلا بد من ان تمر بمراحل متلازمة ومتسلسلة، واهم هذه المراحل:

- تحديد العناصر التي يمكن التحكم بها والتأثير عليها، وتحديد العناصر التي لا يمكن التأثير عليها، والمستعصية على الحل، لكي لا نهدر وقت الادارة في البحث عن حل للجوانب المستعصية.

- تحديد اخطار المشكلة وتداعياتها المحتملة.

- عدم اغفال اي من الآراء والاقتراحات، خاصة آراء الرؤساء والاداريين والعاملين.

- تحديد العناصر التي تساعد بالحل، بما في ذلك الاشخاص اللذين يمكن ان يتم الاستعانة بهم.

_ ان وضع كل الاحتمالات التي يمكن اللجوء اليها للحل، وترقيم هذه الاحتمالات حسب

الاهمية (كأن نقول الاحتمال الاول والثاني والثالث) فاذا ما فشل الخيار الاول يمكن اللجوء

للخيار الثاني ومن ثم للثالث. كما انه من خلال وضع احتمالات عدة يمكن الوصول للاحتمال الانسب، وهذا الامر يحتاج إلى مهارات قانونية وفنية وشخصية، فالقادة يحتاجون إلى فهم مختلف الانظمة والثقافات والقوانين . فالتحليل المبني على قواعد علمية، ومهارات متنوعة، يؤدي إلى التوصل إلى استشراف الحلول الواقعية والقابل للتنفيذ، والتي تتلاءم

مع الهدف المرجو من الحل. لأنه غالباً ما تكون مناسبة حل مشكلة ما تؤدي إلى استنباط طرق عمل اخرى، وليس العودة بالوضع إلى ما كان عليه. ﴿ناصر زيدان.2014.ص14﴾

ولا بد من الإشارة إلى انه في مسار وضع الاحتمالات يجب الاحتكام إلى المعايير التي يمكن القياس اليها في عملية التقييم فمرحلة تطبيق الحل هي المرحلة التي يتبين من خلالها فيما إذا كان الحل الامثل الذي تم اعتماده - أو البدائل عنه - كانوا متناسبين مع نوعية المشكلة، وهل ان هذا الحل كان قابلاً للتطبيق؟، ام انه مجرد خيال مكتوب على ورق.

ولمرحلة التنفيذ ان تأخذ بعين الاعتبار التوقيت، وادوات التنفيذ، وعناصر المراقبة

والتقييم، ضمن مخطط تنظيمي لكل مراحل الحل، لا بد لاي خطة حل ان تأخذ بعين الاعتبار. فملاءمة الحل، من الشروط الضرورية التي يجب توافرها. كما ان تقسيم خطة الحل على مراحل مهمة جداً، لأن فشل أو نجاح اي مرحلة يمكن ان يعطي صورة واضحة عن المراحل اللاحقة قبل تنفيذها. فمثلاً: إذا كانت المرحل الاولى من الحل فاشلة، لا بد من التوقف عن تنفيذ كامل الحل، وبالتالي توفير تكبّد خسائر غير ضرورية لان التقييم هو ان الادارة التي اشرفت على ايجاد الحل، وطبقت الامثل منه، مسؤولة عن متابعة المراقبة، لمعرفة التغذية الراجعة (او النتيجة) لكي تتأكد من مدى صوابية ما اوعزت القيام به. وتأخذ الادارة المعنية بعين الاعتبار، في عملية التقييم، ما يلي:

- هل اوصل الحل الامثل المطبق، (او الذي تم تبنيه) إلى المخارج المناسبة للتخلص من

المشكلة؟

- هل ان الحل كان مناسباً من حيث الكلفة والوقت؟
- ان عملية التقييم تحتاج إلى شمولية في مندرجات التحقق من كل التفاعلات، والتأكد من كامل جوانب النتائج، كي لا يكون هناك شيء مخبأ، أو غير معلوم، يمكن ان يُعيد المشكلة إلى نقطة الصفر. فالولوج إلى وضع مناسب لحل المشكلات لا بد من اخذ مجموعة من المعطيات بعين الاعتبار، ومن اهم هذا المعطيات ان لا نتصور الحل مسبقاً ونحاول لاحقاً اثباته، وان لا نُسرع فوراً الى المباشرة بالحل قبل احاطة المشكلة من كافة الجوانب، فالاسراع بايجاد الحل ضروري، الا ان التسرع يؤدي العملية برمتها. بالمقابل فان التبصر المسبق بحجم المشكلة ضروري، لان بعض من هذه المشكلات قد يُحل تلقائياً، أو مع الوقت، ولا يحتاج إلى اقامة ورشة واسعة، قد تكلف المؤسسة اكثر مما يكلفها استمرار المشكلة فيما لو كانت بسيطة. وهذا الامر لا ينطبق على مشكلة خطيرة وقابلة للتفاهم. ومن اسباب الفشل في حل المشكلات وضعها خارج نطاقها الحقيقي، والتحليل السيء، واستخدام احتمال واحد. ﴿ناصر زيدان.2014.ص15﴾
- _ لقد احدث التطور التقني في عالم المعلومات والاتصالات ثورةً في مجال اختصار الوقت، الا ان ادارة الوقت والاستفادة منه بقيت على اهمية عالية. فالاستفادة من الوقت هي التي تُحدد الفارق بين الناجحين والفاشلين. كما ان الاستفادة من الوقت المتاح تبقى ايضا مهارة، لا بد من ان يُجيدها القائد الاداري الناجح، وعلى الموظف ان يحترم الوقت، وينجز معاملته بسرعة لان وضع خطة للاستفادة من الوقت مهمة جداً لاي اداري، وجدولة الاولويات مهمة ايضا عند وضع الخطة، بحيث يتم الاستفادة من الوقت في الظروف المثالية، ويقال في المثل الشعبي " كل شي بوقتو حلو ". ولكن خطة الاستفادة من الوقت

ليست منزلة، أو جامدة لتتحرك مهما تغيرت الظروف، بل يجب ان يُعاد النظر بها كلما دعت الحاجة، وتعديلها بما يتناسب مع المستجدات. والاستفادة من الوقت المتاح مرتبطة عضويًا بالهدف، وبالتالي فان تخصيص مدة من الوقت مرتبط بالملاءمة مع ما يتطلبه الانجاز المثالي للهدف. مثال على ذلك: إذا كان انجاز معاملة في مؤسسة عامة أو خاصة يحتاج إلى ساعة من الزمن، فلا بد من اعطاء الموظف مئة ساعة عمل لتحقيق الهدف المثالي في انجاز مئة معاملة وبالدخول إلى موضوع تقسيم الوقت نرى انه ليس للعمل فقط. فالوقت المخصص للنوم والراحة وقضاء الحاجيات الخاصة، والعلاقات الاجتماعية، لا يقل اهمية عن الوقت المخصص للعمل. فتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة المتعددة والمتنوعة ضرورية للإنسان، وضرورية لانجاز الاعمال على وجه كاملة. فكيف يمكن لموظف أو عامل ان يعمل بشكل متواصل وبدون راحة أو نوم؟ طبعاً هذا مستحيل ويتعارض مع الخاصية الآدمية ومن هنا نرى ان على الاداري ان يُجيد تقسيم وقته بشكل مثالي وبما يتلاءم مع القوانين والبيئة المحيطة إلى قسمين:

القسم الاول: وهو المخصص للعمل والانتاج، وبالتالي فان الجاهزية الذهنية والجسدية يجب ان تكون مهيئة للعطاء وللاستفادة من الوقت المخصص، وتنفيذ المهمة الموكلة على اكمل وجه، وضمن الخطة الموضوعية في سياق تحقيق الهدف. فاستثمار وقت العمل بشكل مثالي، وبافضل انتاجية يشكل مهارة اساسية من مهارات القائد الاداري، كما ان الرقابة على الملاءمة الزمنية لانتاجية العاملين ضرورية في سياق العمل، لان اهمية تحقيق الهدف تكون في انجازه في الوقت المخصص له، وليس فقط في مجرد الانجاز وفي اي وقت.

القسم الثاني: وهو الوقت المخصص للحياة الخاصة، وللأسرة وللعلاقات الاجتماعية والطعام والنوم والراحة، وهذا الوقت لا يمكن الاستخفاف في أهميته، أو التعدي عليه كلما دعت الحاجة، فالانتاجية تتطلب الراحة، ومكانة الاداري أو العامل تطلب حياة اجتماعية

وأسرية والحياة الخاصة بحاجة لجدولة زمنية للاستفادة من الوقت المخصص لها نظرا لأهمية التوازن بين عناصرها، فممارسة الهواية لا يجوز ان تحدث اثناء الوقت المخصص للنوم مثلاً. ﴿ناصر زيدان.2014.ص16﴾

لان التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات ادارية مدروسة، ينتج عنها تطوير بدرجة معينة على عنصر أو اكثر، ويمكن لهذه العملية ان تكون على مرحلة واحدة أو على عدة مراحل. كما ان التغيير ضرورة لتصحيح الاعوجاج ويُفترض بعملية التغيير ان تنطلق من كون درجة المعاناة اصبحت قاسية، ومدى الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير واضحة الفوائد، والادارة العليا مقتنعة بالتغيير لتأثيره الايجابي على الوحدة (او المؤسسة) بأكملها.

وإذا كان مبدأ التغيير حتمي لاستحالة بقاء الأشياء (بما فيها الادارة) على جمود دائم، لكن المشكلة تبقى في الاستجابة إلى هذا التغيير، ايجابا في المؤسسة، على مستوى زيادة الانتاجية، وما يستطيع فعله وفي مجال تحقيق الهدف على صورة افضل. ولا بد لعملية التغيير ان تأخذ بالاعتبار خيارات عدة، كشرط لنجاح ادارة هذا التغيير، كما ان العملية تحتاج إلى ثقة بالنفس، واستعداداً من القائد للدخول في عملية التغيير وادارتها بشكل ايجابي، والامر يحتاج ايضا إلى معلومات وافية، وإلى مساعدين قادرين على التأثير الايجابي على العملية التغييرية، لأن انجاحها لا يمكن ان يكون على عاتق القائد أو المدير فقط، بل إلى مساهمة واسعة للعاملين، ومساندتهم ومساعدتهم اساسية في سياق تنفيذ العملية.

ومن اشكال التغيير: لا تعتبر كل عمليات التغيير متشابهة وعلى نسق واحد. يوجد تغيير يأخذ الطابع الجذري، أو الاستراتيجي، ويوجد التغيير العادي، أو الوظيفي. كما ان ادارة التغيير تختلف بين سياق وسياق آخر. فهناك التغييرات المخطط لها، والتغييرات غير المخطط لها، وهناك التغييرات المفروضة والتغييرات بالمشاركة. ولكل من هذه الانواع

حيثياته، ومندرجات تنفيذه، وفقاً بالاعتبار خصوصية كل نوع، وان تكون على استعداد دائم للتعامل مع الانواع الطارئة وغير المتوقعة. وانطلاقاً من هذا الفهم يمكن لنا تحديد شكلين رئيسيين للتغيير، وهما: التغيير العادي وهو الذي يحدث داخل المؤسسة، ويرتبط بالانظمة والاجراءات فيها، تفرضه عوامل عدة، منها التطور التقني، والحدثة. وهذا التغيير يحتاج إلى دقة وعناية في ادارته، كونه يتعلق بالعاملين داخل المؤسسة، وينعكس على وضعهم الوظيفي، والمعيشي يتطلب الاستغناء عن خدمات بعضهم احيانا اخرى . الا ان هذا التغيير يبقى ضمن الاطر الداخلية، وليس له انعكاسات جذرية على طبيعة المؤسسة و التغيير ذات الطابع الاستراتيجي وهي عملية تتناول قضايا رئيسية وجوهرية، طويلة المدى، يمكن تغييرا شاملاًشكل المؤسسة أو حتى وجهة عملها، كما انها يمكن ان تكون اصلاحا ذا طابع استراتيجي، يركز على رؤية مستقبلية، تُحدث نوعاً جديداً من الاهداف، ومن وسائل العمل المتبعة، تتماشى مع هذه الاهداف الجديدة.ويرتكز التغيير الاستراتيجي على فلسفة جديدة تختلف جذرياً مع الوضع السابق، لناحية الابتكار، واستشراف المستقبل،

﴿ناصر زيدان.2014.ص17﴾

ولا بد لادارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة من ان تأخذ بالاعتبار حياة العاملين فيها، كما كافة الانعكاسات المتوقعة لهذا التغيير على الجوانب الاخرى من عمل المؤسسة وتطبيق عملية التغيير على ارض الواقع تحتاج إلى مهارات واسعة، وإلى عناية فائقة بكل الزوايا التي يمكن ان تُخبىء مفاجآت تُولد تداعيات سلبية. فعملية التغيير يُنظر اليها غالباً على انها الدور الاكبر بالنسبة للقائد في مناخ الاعمال في يومنا هذا .

وهذه العملية لها وجهين في ادارتها:

- الوجه الاول: التغيير عند العاملين. وهذا يتطلب تنفيذ مجموعة من الخطوات مع هؤلاء، واهم هذه الخطوات: اقناعهم بأن خطة التغيير الجديدة هي من اجل مستقبل المؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي فان الامر يتعلق بمستقبلهم، ومصالحهم الشخصية، التي لا تتفصل عن مصلحة المؤسسة، فالانتاجية الافضل لها تحقق انتاجية افضل، هم بامس الحاجة اليها. كذلك فان تغيير البيئة يعملون فيها مهم جداً لاقناعهم في جدوى واهمية التغيير، وتغيير هذه البيئة لا بد ان يكون باتجاه توفير مناخ افضل لعمالهم. ولا بد للادارة من وضع خطة حوافز جديدة للعاملين، تستطيع مواكبة العمل التغييري، بما في ذلك وضع نظام مكافآت مادية ومعنوية، تعتمد في وحدة القياس مستوى التفهم الاكبر لخطة التغيير، والانتاجية الافضل في سياقها، مما يساعد على الابتكار، والانخراط الامثل في العملية التغيرية.

- الوجه الثاني: مراحل تنفيذ التغيير. وهذه عملية مترابطة، ومنظمة، ولا بد من ان تأخذ بالاعتبار مجموعة من الخطوات المتدرجة للوصول إلى تنفيذها على الوجه الاكمل. وتبدأ هذه الخطوات بالاقتناع الكامل بالتغيير وبضرورته، وازالة كل الشكوك حول العملية. ثم نحدد الطرق الانسب التي يمكن اعتمادها للعمل. بعدها نبين المشكلات التي قد تُنتج عن التغيير، وكيفية معالجتها، وخاصة منها ما يمكن ان يحصل من ردود افعال على عملية التغيير، أو مقاومة له. ولا بد من الاخذ بالاعتبار ان التغيير عملية تراكمية، فيها تجارب وتكرار، ومنهما يتبين الصالح من غير الصالح، ليتم اعتماد الاول وتلافي تكرار الثاني، لان هدف التغيير هو اعادة صياغة صالحة للعمل. ﴿ناصر زيدان. 2014. ص18﴾

يتبين مما سبق، ومن بعض التجارب التي تم تطبيقها ان عمليات التغيير فيها صعوبات كبيرة، وتواجه مشكلات متعددة، وهناك مقاومة حتمية لا بد ان تواجهها اية عملية تغييرية، وبالتالي فان عوامل الارباك وعدم المطابقة يجب ان يؤخذ بالاعتبار، وان لا يكونا مفاجئين للمسؤول الذي يُدير العملية، فالامر يحتاج إلى وجود خيارات اخرى، وإلى التعاطي مع اية

مستجدات غير منتظرة ببرودة اعصاب، وبموضوعية، وتُوقَع الفشل في عملية التغيير يجب ان يُحسب لها حساب كعملية النجاح. ﴿ناصر زيدان.2014.ص19﴾

ولقد اطلق سيغفريد على الزمن الحالي " انه فعلاً العصر الاداري " لأن ما يطغى عليه هو معالم التنظيم والتفاهم والاتصالات وتحديد المصلحة المرجوة، دون الدخول في انفاق التحدي والتنافس غيرالمجدي، على عكس ما كان عليه الامر في العصر الماضي، حيث طغت الحروب والتحديات، وسادت الانقسامات العامودية بين الدول، وبين الامم والشعوب.

ان التعاون والتشارك والتكامل، كلها مفاهيم تقتضي درجة عالية من التفاوض الفعال، والمنتج.والمفاوضات هي عملية حوار وتخابط مستمرة بين طرفين اكثر، ويكون هؤلاء الاطراف افراد، يمثلون انفسهم، أو مؤسساتهم او دولهم،وفقا لكل حالة، ويتحاورون حول نقاط خلاف، أو نقاط اتفاق مشتركة فيما بينهم، بهدف تحقيق مصلحة مشتركة.وتطلب عملية التفاوض مجموعة من المتوجبات لكي تكون ناجحة وفاعلة وتُوصِل للهدف المرجو منها.

ومن اهم هذه المتوجبات وجود الكفآات التفاوضية عند المفاوض، وتنظيم مراحل عملية التفاوض.فتطور علم التفاوض بشكل واسع نظرا لاهميته فهو عملية حواروتفاعل، وسلوك، تدخل فيه اساليب المحادثة الراقية، ويستعمل وسائل الاتصال الحديثة.ولعل اهم ما يجب ان يتوافر بشخص المفاوض، هو القدرة على التحدث ببلاغة ولباقة واحترام للطرف الآخر. وهذه العناصر تستوجب ان يتمتع المفاوض بخبرات فنية وادارية، وبمستوى مقبول من التحصيل العلمي، كما ان التجارب مهمة جداً في صقل المواهب التفاوضية، لأنها تُبرز قدرة الشخص على التأثر وعلى التأثير في الآخرين، وقد عبر المثل الدارج عن الامر افضل تعبير بقوله: " فلان يعرف من اين تَأْكُل الكنتف " بمعنى لديه مهارة بمعرفه الوصول إلى الهدف ويمكن لعملية التفاوض ان تكون شخصية مباشرة، ويمكن ان تكون عبر وسائل الاتصال الاخرى المختلفة. وقد تطورت هذه الوسائل الزاميا على المفاوض الضلوع بمعرفة

بشكل كبير جداً استخدام وسائل الاتصال الحديثة، إذا كان يحتاجها في عملية التفاوض (خاصة منها الانترنت). وهذه الوسائل الحديثة وسعت من مساحة عناوين التفاوض بين الافراد والمجموعات، لأنها قربت المسافات بينهم، وبالتالي اصبح التفاوض حاجة يومية للأفراد والجماعات، فيما بينهم أولاً، وبينهم وبين الاطراف الاخرى ثانياً.

إن معرفة بعض الشكليات في عملية التفاوض مهمة للمفاوض، أولمن ينتدبه، حيث يجب ان يكون هناك شيء من التناسب في مستوى المتفاوضين، وان يكون الطرفين على معرفة باللغة المستخدمة في عملية التفاوض. كما ان شكليات الجلوس والبدء بالحديث هامة في اضاءه جو من الاريحية عند الطرف الآخر. وبعض انواع التفاوض خاصة الدبلوماسية منها تحتاج إلى معرفة المفاوض بالبروتوكول المعتمد لهذ الغاية. «ناصر زيدان.2014.ص20»

ولقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام، هذا وأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى إنتاجية وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين، و لهذا سنتطرق في هذا الفصل لمعرفة أهمية الأداء الوظيفي، مكوناته، أبعاده، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، وأخيراً تطوير الأداء الوظيفي. وتعتبر أهمية الأداء الوظيفي هي أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابياً على النحو التالي: - يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي. (بوقطف،2014،ص 61)

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها. (الصريرة، 2011، ص610) - ارتباط الأداء بالاستقرار

الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهدين بالاستغناء عن خدماتهم. (حجاج و بوزيان وآخرون، 2014، ص38) ويتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتعريف لهذين المصطلحين الهامين.

1- الفعالية (effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق إن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. (يوسف، 2016، ص 23)

يربط البعض بين الفعالية وتحقيق الأهداف، فينظر للفعالية على أنها بلوغ الأهداف المتوقعة. (جلبي، 1989، ص129)

ويمكن تعريف الفعالية هي عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على مستويين هما مستو الأقسام ومستوى المنظمة، أو

يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموعة أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات. (عبوي، 2006، ص28)

2- الكفاءة (efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها: العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة ، وتعني أيضا: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.

(رحمون، 2014، ص69)

كذلك هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف إن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال

مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها": الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. (المحاسنة، 2013، ص110)

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن إن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. (شامي، 2010، ص63)

كذلك هناك عناصر أخرى مكونة للأداء يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- القدرة:

ويراد بها استطاعة العامل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية. وما القدرة بمختلف مستوياتها إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان مشتركا لتحقيق ذلك. (الكرخي، 2015، ص30)

2- الرغبة:

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة. (جميل، 2015، ص82)

ثالثا/ محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد \$

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في :

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته. (بو الشرش، 2015، ص 87)

1- الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل الأداء مهمته. حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لانجاز العمل المطلوب. (المحاسنة، 2013، ص 113).

2- القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص

الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة. (بوشليق، 2015، ص 7)

3- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه. (بلروم، 2017، ص 41)

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

راوية، 2003، ص 210)

رابعا/ أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء. (بو الشرش،2015، ص91)

1- كمية الجهد المبذول: تعني مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل. (أبو شرح،2010،ص18)

2- الجهد المبذول: فيعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء. (غري،2016،ص14)

- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بو الشرش،2015، ص92)

خامسا/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي، لأنه مجال واسع متنوع الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة، يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يعزو بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي. ويرجع بعض الباحثين صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للقادة بصفة وبخاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى وشخصيات الأتباع من ناحية ثالثة، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة. (الجماصي،2016،ص34). ويمكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي كما يلي:

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات. - نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة. (مزهودة، 2001، ص93)

إن هذه الجوانب تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

ب- العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة ، التعليم ، الخبرة ، التدريب ، المهارة القدرة الشخصية ، حاجات ورغبات الأفراد. (بومجان، 2015، ص47) كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي نجملها في الآتي:

- خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - نظام الأجور والحوافز، - الخصائص الديمغرافية

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية
للدراسة

تمهيد

بعدها تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى استراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها لئتم تحليلها لغرض التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها وبالتالي الإجابة على التساؤلات المطروحة وقد شمل الشق الميداني التعريف بحدود الدراسة والمنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

1. حدود الدراسة

الحدود المكانية:

هي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمدينة حاسي ببحج ولاية الجلفة.

• تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة حديثة النشأة بالمرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 مايو 2007 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي.

ويتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج.

• مهامها:

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيما يلي:

- الوقاية والعلاج القاعدي

- تشخيص المرض

- العلاج الجوارى

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي

- حماية الأمومة والطفولة

- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لمعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة علينا التطرق لعنصرين هامين:

1. التقسيم الفيزيائي للمؤسسة.
2. التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- التقسيم الفيزيائي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح من مجموعة هيكلية يعرف كل هيكل بالعيادة متعددة الخدمات.

كما تحتوي على عدة قاعات علاج موزعة على مجموعة من المناطق فوق التوزيع السكاني، والشكل (2) يوضح العيادات وقاعات العلاج التابعة لهذه المؤسسة.

- التنظيم الداخلي للمؤسسة:

استنادا للقرار الوزاري المشترك والمؤرخ في: 2009/12/09 فإن المدير باعتباره رأس السلم الإداري فهو المسئول عن حسن سير المؤسسة وهو الأمر بالصرف أيضا ويتفرع عنه أربع مديريات، ويمكن تعريف هذه المديريات على أنها الإدارة الساهرة على حسن سير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح، وهي تعمل مباشرة تحت السلطة السلمية للمدير وعليه تعتبر الخلية الأساسية والقلب النابض للمؤسسة حيث هي المشرف الرئيسي والمسئولة المباشرة على جميع المصالح الأخرى.

الحدود الزمانية

تم اجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2019/04/21 إلى غاية 2019/06/06

الحدود البشرية

هم عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حاسي بحبح ولاية الجلفة.

الحدود الموضوعية

ابعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح.

3. مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال الإداريين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح والمقدر عددهم ب 93 عاملا.

عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على 43 اداري و 48 عامل بالتوقيت الكامل ليصبح حجم العينة 60 والجدول التالي يوضح ذلك:

العينة	المجتمع الكلي	النسبة المئوية	العينة	النسبة المئوية
العمال الاداريين	43	% 100	40	%93
العمال بالتوقيت الكامل	48	% 100	20	%41

جدول رقم 1

4. أداة الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المقترحة اعتمدنا على الاستبيان

الاستبيان: أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد او يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.

(أبراش، 2008، ص261)

واستخدمنا في هذه الدراسة استبيانان لقياس جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي حيث تكون مقياس الجودة من 6 محاور

المحور الأول من 1-6 يقيس ظروف العمل المعنوية

المحور الثاني من 7-12 يقيس خصائص الوظيفة

المحور الثالث من 13-18 يقيس الأجور والمكافئات

المحور الرابع من 19-24 يقيس جماعات العمل

المحور الخامس من 25-30 أسلوب الرئيس في الاشراف

المحور السادس من 31-36 يقيس المشاركة في القرارات

معتمدين على بدائل الاستجابة وفقا لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

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

جدول رقم 2

زمن تطبيق المقياس: قدر الباحث زمن تطبيق المقياس من خلال الدراسة بحوالي 15 دقيقة.

• الاستبيان الثاني

وهو لقياس الالتزام التنظيمي حيث تكون من 17 فقرة توزعت على ثلاث محاور:

1. المحور الأول: من 37-42 يقيس الالتزام التأثيري
2. المحور الثاني: من 43-48 يقيس الالتزام المعياري
3. المحور الثالث: من 49-53 يقيس الالتزام المتواصل

معتمدين على بدائل استجابة وفقا لمقياس ديكارت الخماسي بمفتاح تصحيح:

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

جدول رقم 3

كما تم التأكد من الخصائص السيكومترية.

5. الخصائص السيكومترية

الثبات

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس والجدول التالي يبين النتائج:

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
جودة الحياة	37	80.91

جدول رقم 4

يتبين من خلال الجدول اعلاه قيمة معامل الثبات ألفا بلغت (0.918) وهذا يدل على ان المقياس يتميز بثبات عالي كون القيمة تقترب من الواحد.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

المتغير المقاس	البنود	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي فقرات المقياس حيث تم تقسيمهم الى فردية وزوجية باستخدام معادلة سييرمان براون، كما اعتمدنا على حساب الثبات بطريقة جيتمان كما هو في الجدول التالي: معامل الثبات جيتمان
جودة الحياة	الفردية	18	47.25	10.58	0.96
	الزوجية	19	48.53	11.56	

جدول رقم 5

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان هناك تباين في نتائج المتوسطات والانحراف وان قيمة جيتمان بلغت (0.96) وهي قيمة عالية تقترب من الواحد ومنه نقول ان المقياس يتميز بالثبات.

الصدق

الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم استخدام المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى الى الأعلى بحيث تم اخذ نسبة 33% من أدنى درجات و33% من أعلى الدرجات، وكان عدد الافراد 20 فرد ومنه تم حساب الفرق باستخدام اختبارات بين المجموعتين والجدول بين النتائج:

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العي نة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية sig	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
جودة الحياة	المجموعة العليا	20	73.20	10.50	0.000	-	33.36	0.05 دال إحصائياً
	المجموعة الدنيا	20	118.9 5	15.54				

جدول رقم 6

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة الدنيا (118.95) وهو أكبر من قيمة المجموعة العليا (73.20) ولصالح المجموعة الدنيا وكذلك قيمة الانحراف المجموعة الدنيا (15.54) والعليا (10.50)، كما ان قيمة ت -10.90 وعند درجة الحرية 33.36 وبمستوى دلالة معنوية 0.000 وعند مستوى الدلالة 0.05 نقول ان هناك فروق دالة وهذا ما يؤكد ان المقياس صادق.

الصدق البنائي

حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأبعاد.

محاور مقياس جودة الحياة والدرجة الكلية	المتوسط	الانحراف المعياري	بيرسون	الدلالة المعنوية	مستوى الدلالة	الدلالة
المحور الاول:	13.83	4.52	0.707	0.000	0.05	دالة
المحور الثاني:	13.55	3.68	0.635	0.000	0.05	دالة
المحور الثالث:	20.32	2.708	0.599	0.000	0.05	دالة
المحور الرابع:	14.23	2.908	0.814	0.000	0.05	دالة
المحور الخامس:	15.92	3.301	0.759	0.000	0.05	دالة
المحور السادس:	51.78	13.97	0.762	0.000	0.05	دالة
الدرجة الكلية	95.78	21.73	1	***	***	***

جدول رقم 7

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون المحور الاول بلغت (0.707) والمحور الثاني (0.635) والمحور الثالث (0.599) والمحور الرابع (0.814) والمحور الخامس (0.759) والمحور السادس (0.762) عند مستوى الدلالة المعنوية sig(0,00) ومستوى الدلالة 0,05 وهي تقترب من 1 صحيح وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الدرجة الكلية ومحاور المقياس.

الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام

الثبات

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا كرونباخ للمقياس والجدول التالي يبين النتائج:

المقياس	عدد البنود	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الالتزام	16	0.721

جدول رقم 8

يتبين من خلال الجدول اعلاه قيمة معامل الثبات الفا بلغت (0.721) وهذا يدل على ان المقياس يتميز بثبات عالي كون القيمة تقترب من الواحد.

الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي فقرات المقياس حيث تم تقسيمهم الى فردية وزوجية باستخدام معادلة سبيرمان براون، كما اعتمدنا على حساب الثبات بطريقة جيتمان كما هو في الجدول التالي:

المتغير المقاس	البنود	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل الثبات جيتمان
الالتزام	الفردية	8	21.30	4.56	0.78
	الزوجية	8	22.12	4.81	

جدول رقم 9

من خلال النتائج المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان هناك تباين في نتائج المتوسطات والانحراف وان قيمة جيتمان بلغت (0.78) وهي قيمة عالية تقترب من الواحد ومنه نقول ان المقياس يتميز بالثبات

الصدق

الصدق باستخدام المقارنة الطرفية:

تم استخدام المقارنة الطرفية حيث تم ترتيب الدرجات من الادنى الى الاعلى بحيث تم اخذ نسبة 33% من أدنى درجات و33% من أعلى الدرجات، وكان عدد الافراد 20 فرد ومنه تم حساب الفرق باستخدام اختبار ت بين المجموعتين والجدول بين النتائج:

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية sig	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الالتزام	المجموعة العليا	20	35.25	04.38	0.000	-	32.00	0.05
	المجموعة الدنيا	20	52.10	06.97				
						09.14		دال إحصائياً

جدول رقم 10

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان هناك تباين في النتائج حيث كان متوسط المجموعة الدنيا (52.10) وهو أكبر من قيمة المجموعة العليا (32.25) ولصالح المجموعة الدنيا وكذلك قيمة الانحراف المجموعة الدنيا (6.97) والعليا (4.38)، كما ان قيمة ت -09.14 وعند درجة الحرية 32.00 وبمستوى دلالة معنوية 0.000 وعند مستوى الدلالة 0.05 نقول ان هناك فروق دالة وهذا ما يؤكد ان المقياس صادق

الصدق البنائي

حيث يعتبر هذا الأخير أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الأبعاد.

الدالة	مستوى الدالة	الدالة المعنوية	بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط	محاور مقياس الالتزام
دالة	0.05	0.000	0685	3.90	17.27	المحور السابع
دالة	0.05	0.000	0.826	3.80	16.03	المحور الثامن
دالة	0.05	0.000	0.715	4.28	13.13	المحور التاسع
***	***	***	1	8.49	43.42	الدرجة الكلية

جدول رقم 11

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون للمحور السابع بلغت (0685) والمحور الثامن (0.826) والمحور التاسع (0.715)، عند مستوى الدلالة المعنوية sig (0,00) ومستوى الدلالة 0,05 وهي تقترب من 1 صحيح وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الدرجة الكلية ومحاور المقياس.

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبانة التي وزعت وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة وهذه الأساليب:

• مقاييس النزعة المركزية

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة جودة الحياة الوظيفية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى العمال.
- الاختبارات البارامترية.
- معامل بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى العمال.
- ت تاست.
- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار جيتمان.
- اختبار سبيرمان براون.

خاتمة

خاتمة :

- من خلال هذا الفصل تم الالمام بالخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث بدأنا فيه بالتعريف بمنهج الدراسة وحدود الدراسة الأربعة، الحدود المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية واستخدمنا الاستبيان كأداة وتقنية لجمع البيانات والخصائص السيكومترية لها وبعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واثبات صحة فروضها من عدمها وسيتم في الفصل التالي عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

قائمة المصادر و المراجع

• المصادر والمراجع:

1- ناصر زيدان ﴿2014﴾: مهارات القيادة الادارية واخلاقيات الاعمال, الطبعة الاولى, بيروت لبنان, الدار العربية للعلوم ناشرون

2- بطرس حلاق ﴿2020﴾: القيادة الادارية, سوريا, الجامعة الافتراضية السورية

3- شهرزاد محمد شهاب (2010): القيادة الادارية ودورها في تاثير روابط العلاقات العامة, العدد 11, الدراسات التربوية

4- احمد نوري الشدايدة, ﴿2019﴾: اراء المرشدين الزراعيين في الاردن بمشاكل الارشاد الزراعي وعلاقتها ببعض العوامل, المجلة الاردنية في العلوم الزراعية, مجلد 15- العدد 4

5- اشتوي, محمد عبد ﴿2018﴾: المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية, العدد 1 مج 1, جامعة الاستقلال للابحاث - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

6- حسين حريم ﴿2021﴾: الادارة الحديثة. النظريات. العمليات الادارية. وظائف المنظمة, عمان, الاردن

7- أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

8- أبو شيخا، نادر احمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 9-العميان محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمة الأسماك، ط3: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 10-العنزي، صالح احمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

الملاحق

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية.

❖ الجنس:

ذكر أنثى

➤ السن:

أقل من 35 سنة 35.45 سنة 45 سنة فما فوق

➤ المهنة (المنصب):

مشغل آلة رئيس فريق عون تنفيذي

➤ الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 15 سنة فما فوق

❖ المحور الثاني: الرقابة الإدارية.

➤ كيف ترى علاقتك بمديرك؟

جيدة حسنة سيئة

هل في مؤسساتك هناك نظام رقابي لتقسيم أدائكم؟

نعم لا

➤ كيف تطبق الرقابة في مؤسساتكم؟

الإشراف المراجعة التفنيس المتابعة والتقييم

➤ من الذي يقوم بعملية الرقابة عندكم؟

مراقبين داخليين مراقبين خارجيين

➤ أي من هذه الأنواع الرقابة ترى أنها تساهم في تحسين الأداء؟

الرقابة الوقائية الرقابة المستمرة الرقابة المفاجئة
 الرقابة الدورية

➤ هل ترى أن للرقابة دوراً في تقسيم إدارتك؟

نعم لا

➤ إلى أي مدى تساهم الرقابة في مستوى أدائك؟

ضعيف متوسط حسن جيد

➤ هل أنت راضي عن النظام الرقابي في مؤسساتك؟

عالي متوسط ضعيف

➤ كيف ترى تأثير الرقابة في تقييم الأداء؟

.....

➤ هل تلاحظ أن هناك ضغوطات إدارية تمارس على العاملين من قبل المراقبين؟

نعم لا

➤ هل قلّة الوسائل المناسبة لعملية الرقابة تؤثر على تطبيقها حسب رأيك؟

نعم لا

➤ في رأيك ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل النظام الرقابي بصفة عامة ؟

.....

➤ ما هو الأسلوب الأنسب في نظرك لعملية الرقابة ؟

.....

(ناصر حافظ _ 2013/2014_ص96_98)