

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان: علوم اقتصادية و التجارية و علوم تسيير  
فرع: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات  
بعنوان:

**القيادة التشاركية و دورها في تحسين العاملين**  
**دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية غرداية**

تحت اشراف:  
- د. حنيش فتحي.

من اعداد الطالبتين:  
- بن تاسة ايمان.  
- بيتور رباب.

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. علماوي احمد	استاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. حنيش فتحي	استاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا
د. عنيشل عبد الله	استاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية و تجارية و علوم تسيير  
فرع: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات  
بعنوان:

**القيادة التشاركية و دورها في تحسين العاملين**  
**دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بولاية غرداية**

تحت اشراف:  
- د. حنيش فتحي.

من اعداد الطالبتين:  
- بن تاسة ايمان.  
- بيتور رباب.

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. علماوي احمد	استاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د. حنيش فتحي	استاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا
د. عنيشل عبد الله	استاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا وشفيعنا

محمد رسول الله و على آله وصحبه أجمعين أما بعد:

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وأعظم الامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: "حنيش فتحي" الذي

نكن له فائق الاحترام والتقدير، فقد كان سندنا وعونا طول فترة إنجاز التقرير.

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر لجميع العاملين في شركة نفضال على حسن استقبالهم

وتعاونهم لإجراء الدراسة وبالأخص "عزالدين بوجمة".

كما نتقدم بتشكراتنا إلى كل أساتذة تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات.

وفي الأخير نشكر كل من شجعنا وحفزنا ولو بكلمة طيبة من داخل وخارج الجامعة

سواء بمعلومة أو توجيه أو نصيحة وحتى بدعاء.

## الإهداء

يا قمر يضىء في سمائي يا من أوجب الله تعالى على برها والإحسان إليها  
يا من جعل الله تعالى جنات الخلد تحت قدميها يا من تمنى لي الخير الدائم والنجاح  
والتقدم المستمر "أمي" الحبيبة.

إلى أول بسمة تفتحت عليها عيني و أول صوت سري في روحي مؤذنا "الله أكبر"

إلى من رسم بكفاحه كل أمل في حياتي وخط بشقائه دروب نجاحاتي إلى من علمني عبادة  
القلم إلى كل دنيتي "أبي" العزيز.

إلى كل إخوتي يوسف، عيسى، خالد، محمد حسان وحبيباتي فيروز، نعيمة التي أحبها ولا  
انسي حفيدة العائلة الأولى كوثر.

إلى خالاتي سمية، سميحة، نجاة و أخوالي وجدتي و جدي تمنياتي بدوام الصحة لهما كما لا  
يفوتني أن أهديها إلى كل أصدقائي والأحباب الذين ساندوني طيلة حياتي.

إلى سهيلة، شيماء، رباب. ربي يدومها صحة ولنجعل من هذه الصحبة دربا نسير فيه إلى  
خير الدنيا والآخرة.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

"إيمان"

# الإهداء

اهدي ثمرة عملي إلى معلم البشرية أجمعين إلى الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أشعل مصباح عقلي واطفا ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة إلى من

تكبد من أجلى مصاعب الحياة الذي أنجب فرى وطلب قلبى وسيبقى عظيما دائما الى قدوتي  
"أبي" الغالي

إلى التي حرصت على تشائي وتربيتي إلى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها إلى منبع الحب

والتسامح إلى التي يعجز اللسان عن الثناء عليها إلى التي ترافقني في كل خطوة أخطوها إلى  
النجاح إلى "أمي" الحبيبة

إلى جميع أخواتي رحاب وأم كلثوم ونور وزهرة ايمان إلى أخي العزيز انس إلى جدتي الحبيبة الأم

الحنونة كلثوم والى جدتي خيرة والى كل العائلة الكريمة واخص بالذكر عمتي الحبيبة الطيبة مروة  
حفظها الله

إلى الذين دخلوا حياتي وأصبحوا جزء منها.

إلى زوجي ورفيق دري الياس وعائلتي الثانية عائلته الطيبة .

إلى صديقة دري وحبيبة قلبي وأختي فيطونة والى صديقة مشواري الغالية ايمان.

إلى جميع صديقاتي والى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

“رباب”

## ملخص الدراسة:

● تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين و ذلك من خلال دراسة القيادة التشاركية كمتغير مستقبل و ذلك من خلال أبعادها الثلاثة المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية و درجة مساهمتها في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال لولاية غرداية كمتغير تابع فتشمل المذكرة في جزئها الاول أدبيات نظرية و تطبيقية تلم بكافة المفاهيم المتعلقة بالموضوع في حين يشمل الجزء الثاني الدراسة الميدانية ، تم العمل على هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 29 نوفمبر 2021 – 20 أبريل 2022 التي تهدف للحصول على نتائج تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة و التوصل إلى إثبات وجود تأثير ايجابي لممارسة القيادة التشاركية من خلال أبعادها الثلاثة المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية على مستوى أداء العاملين بمؤسسة "نפטال" حيث اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي و استعنا ببرنامج spss لمعالجة 43 استجواب و تحليل بيانات الاستبيان و تم التوصل الى النتائج نذكر اهمها:

\_\_ للقيادة التشاركية دور كبير في تحسين أداء العاملين في مؤسسة " نפטال" ووحدة غرداية

\_\_ أن تفويض السلطة يؤثر على تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة وذلك بمنح المسؤول للعمال الحق في التصرف و اتخاذ القرارات كما يمنح الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات

## الكلمات المفتاحية:

قيادة التشاركية ، أداء العاملين ، اتخاذ القرار، تفويض السلطة، علاقات الإنسانية.

## Abstract :

This study aims to identify the role of participatory leadership in improving the performance of employees, through the study of participatory leadership as a future variable, through its three dimensions (Participation in decision-making, delegation of authority, human relations) and the degree of its contribution to improving the performance of the employees of the Naftal Corporation for the state of Ghardaia as a dependent variable, as the study was divided into two chapters The first



chapter includes theoretical and applied literature that covers all concepts related to the topic, while the second chapter includes the practical aspect (field study) that aims to obtain results that allow answering the study's questions and to prove the existence of a positive impact on the practice of participatory leadership through its three dimensions (participation). in decision-making, delegation of authority, human relations) at the level of performance of Naftal employees. We also used the spss program to process and analyze the questionnaire data, and the results were reached, the most important of which are: \_ Participatory leadership has a major role in improving the performance of employees in the "Nefal" institution, the Ghardaia unit

\_ The delegation of authority affects the improvement of the performance of employees within an organization by granting the official the right to the workers to act and make decisions, as well as the right to participate in decision-making

Key words:

Participatory leadership, employee performance, participation in decision-making, delegation of authority, human relations

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
V	شكر وتقدير
VI	الاهداء
VII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الاشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
<b>الفصل الاول: الادبيات النظرية و التطبيقية للقيادة التشاركية و تحسين الاداء</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية
2	- المطلب الاول: القيادة التشاركية ( مفهوم ،اسس)
9	- المطلب الثاني: اهمية وغايات القيادة التشاركية
10	- المطلب الثالث: مميزات و صعوبات القيادة التشاركية
11	المبحث الثاني: تحسين الاداء من خلال القيادة التشاركية
11	- المطلب الاول: تحسين اداء العاملين (مفهوم ،اهمية)
12	- المطلب الثاني: أساليب تقييم أداء العاملين
14	- المطلب الثالث: النمط التشاركي و دوره فيتحسين اداء العاملين
16	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
16	- المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية
19	- المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
23	- المطلب الثالث: اوجه التشابه و الاختلاف بين السابقة و الحالية
24	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	

26	تمهيد
27	المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة نفعال
27	- المطلب الاول: تعريف و نشأة مؤسسة نفعال
30	- المطلب الثاني: دور و مهام مؤسسة نفعال
34	- المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
40	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و إجراءاتها التطبيقية
40	- المطلب الاول: منهج و مجتمع و عينة الدراسة
41	- المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي
43	- المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض و تحليل اتجاهات أفراد العينة حسب ابعاد الدراسة
46	- المطلب الاول: ثبات أداة الاستبيان
47	- المطلب الثاني: تحليل نتائج فقرات الاستبيان
47	- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
55	خاتمة الفصل
60	خاتمة
62	قائمة المراجع
68	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
1	نموذج فروم ويتون للقيادة	(1.1)
17	مجموعة الدراسات باللغة عربية	(2.1)
20	مجموعة الدراسات باللغة الأجنبية	(3.1)
41	سلم ليكارت	(1.2)
43	أفراد عينة البحث حسب الجنس	(2.2)
43	توزيع أفراد عينة البحث حسب السن	(3.2)
44	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي	(4.2)
45	توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية	(5.2)
46	معامل الفاكرومباخ للقسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه	(6.2)
47	معامل الفاكرومباخ للقسم الثالث من الاستبيان	(7.2)
48	معامل الثابت الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان	(8.2)
48	نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف لأقسام ومحاور الاستبيان	(9.2)
49	مدى إجابات مقياس سلم ليكارت الحماسي	(10.2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تفويض السلطة	(11.2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات	(12.2)
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية	(13.2)
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم القيادة التشاركية	(14.2)
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء العاملين	(15.2)
54	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى	(16.2)

55	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية	(17.2)
56	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية	(18.2)
57	قيم معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	(19.2)

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
3	صفات القائد المشارك	(1.1)
6	أشكال المشاركة في اتخاذ القرار	(2.1)
8	هرم ماسلو للحاجات	(3.1)
15	مخطط مسار وظيفي بتطبيق نمط التشاركي	(4.1)
34	الهيكل التنظيمي لنفطال	(1.2)
36	هيكل مقاطعة التسويق بغرداية	(2.2)
39	هيكل قسم الادارة و الموارد العامة	(3.2)
43	أفراد عينة	(4.2)
44	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الجنس	(5.2)
44	توزيع عينة الدراسة حسب معيار السن	(6.2)
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي	(7.2)
45	توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الخبرة المهنية	(8.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	استبيان	1
72	قائمة الاساتذة المحكمين	2
73	قسيمة للعلاجات الحرارية في ولاية قالمة (حمام دباغ) شلالة	3
74	مرحلة التقويم الرياضي للذهاب موسم "2019/2018"	4
76	رحلات خارجية ( تركيا ) و الحج (سعودية)	5
76	رحلات داخل الوطن (تلمسان)	6
78	مخطط التنظيمي للمنطقة الأولى	7
79	شهادة شرفية لأحد عاملين نفعال	8
81	كشف الراتب لعامل في نفعال	9
82	قسيمة استشارة الطبيب	10
83	ورقة نتائج للموظفين	11
84	مخرجات برنامج الحزم الإحصائي SPSS	12

المقدمة



## مقدمة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات فلقد نالت اهتمام عدد كبير من الباحثين و الإداريين بمختلف اتجاهاتهم وذلك لما تحمله من أهمية ودور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فهي عبارة عن نشاط إيجابي يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، فالقيادة الناجحة تساعد الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها لأنها تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورتها المستقبلية فأصبح من الضروري على كل منظمة وجود قيادة تستطيع أن تواجه بها العديد من التحديات التي تحدث نتيجة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، بهدف النجاح المستمر في بيئات تنافسية معقدة.

إن القيادة التشاركية كأسلوب حديث بدأت بتزايد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع تحديات التي تواجهها فهي نمط قيادي يربط بين العامل والإدارة ويجعل من التغيير عملا جماعيا يشارك فيه العامل خبراته ومهارته ويحفزه ويستثمر من طاقته وهذا بهدف تحسين الأداء فهذا الأسلوب يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأنهم جزء من المنظمة وبالتالي يزداد ولائهم ورضاهم مما يحسن من أدائهم بشكل جيد فتزيد قدرة المنظمة على المنافسة ، وإن نمط قيادة التشاركية مهم في بيئة عمل مؤسسة "نفعال" بهدف خلق جو مريح للعمل عن طريق مشاركة العاملين والعمل والتعاون مع قائدهم في عمليات صنع القرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

## أ. إشكالية الدراسة:

إن العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها حيث أصبحت المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه ويسوق المؤسسة بصفة مستمرة نحو النمو والتطور من خلال تحسين أداءه الوظيفي ولتحقيق هذا لا بد من وجود نمط قيادي موافق للعلاقة التي تربط بين القائد وفرق العمل ويختلف هذا النمط القيادي الفعال باختلاف قدرات القائد على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين وتوقعاتهم من الأعمال التي يؤديونها و من أهم هذه الأنماط القيادة التشاركية وتعني دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم من أجل مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق أعلى من الإنتاجية وإن الدراسات والأبحاث بينت أن القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين فهي تحرص على أخذ آرائهم وتقوم

على احترام شخصياتهم وتنمي شعورهم بالمسؤولية والقدرة على الإبداع والابتكار وروح التعاون وتزيد من ولائهم للمؤسسة .

وتحاول دراستنا الراهنة معالجة هذا الموضوع وهو دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية وتحدد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في تساؤلات تدور حول ما يلي:

• ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال بولاية غرداية ؟

تتفرع الإشكالية الرئيسية للدراسة إلى أسئلة فرعية ندرسها كالتالي:

- كيف يؤثر تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات؟
- كيف تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ؟
- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ؟

ب. فرضيات الدراسة:

- يؤثر تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ؛
- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ؛
- هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة "نפטال" ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات .

ت. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط من بينها ما يلي:

- دور القيادة التشاركية في التأثير على السلوك العاملين في مؤسسة نفطال؛
- الوقوف على واقع القيادة التشاركية وأثرها في تحسين في مؤسسة نفطال؛
- تشكيل روابط قوية بين الإدارة والعمال في مؤسسة نفطال؛

- تحديد مشاكل التي تواجهها القيادة التشاركية والعمل على تفعيلها من أجل رفع أداء العاملين في مؤسسة؛

- الاستفادة من مهارات ومعارف العاملين وإبداعهم.

ث. أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحسين الاداء

- معرفة القيادة التشاركية وشرح مفهومها؛

- دراسة أهمية القيادة التشاركية؛

- دراسة واقع القيادة التشاركية بمؤسسة "نفطال" بولاية غرداية وأثرها على تحسين أداء العاملين.

ج. دوافع اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

● أسباب ذاتية:

- الفضول في بحث عن الموضوع كونه ضمن تخصصنا اقتصاد وتسير المؤسسة؛

- باعتباره موضوع حديث ومهم لكل إدارة لأنها تعتمد عليه بصفة كبيرة؛

- بحث عن أسلوب جيد يحسس العامل بأهميته في المؤسسة.

● أسباب موضوعية:

- الاهتمام بموضوع القيادة التشاركية كأسلوب معتمد في مؤسسة باعتباره أنه يهتم بالعنصر البشري؛

- التعرف على ما مدى اعتماد مؤسسة "نفطال" بولاية غرداية على أسلوب القيادة التشاركية.

ح. حدود الدراسة:

● الحدود الزمنية: تم العمل على هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 29 نوفمبر 2021 –

20 أبريل 2022

● الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تمثلت في مؤسسة نفطال بولاية غرداية فرع الوقود

والغاز الموجودة بمنطقة الصناعية النومرات وقد اخترناها دون غيرها نظرا لأنها مؤسسة اقتصادية تنشط في

مجال يعتبر مصدر الدخل الأول في الجزائر وهو البترول.

### خ. منهج الدراسة:

تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظرا للائمته مع طبيعة الموضوع الذي حاولت هذه الدراسة الإجابة عنه بما يطرحه من تساؤلات وإشكاليات ودراسة مدى صحة الفرضيات التي قدمت كإجابة مبدئية له، حيث تم عرض أهم المفاهيم والخصائص المتعلقة بموضوع الدراسة في الجانب النظري، كما تم اعتماد على لاستبيان كأداة لجمع البيانات في جانب الميداني واستخدام برنامج الحزم الإحصائي SPSS في تحليل من خلال مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات.

### د. تقسيمات الدراسة:

#### • الفصل الأول: أدبيات الدراسة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات التي وردت في موضوع الدراسة ومتغيراته حيث تم الاعتماد على مجموعة من المراجع كالكتب والمقالات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومواقع الإلكترونية... وتطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة وهي مجموعة من دراسات عربية وأجنبية التي تطرقت إلى موضوع البحث، ثم مقارنة كل دراسة مع الدراسة الحالية والتطرق إلى مواطن الشبه والاختلاف فيما بينهما.

#### • الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

اشتمل الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية لهذه الدراسة، حيث تم فيه عرض منهج الدراسة وأدواتها، ثم عرض النتائج المحصلة وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى فرضيات هذه الدراسة وإجابة عن إشكالياتها.

# الفصل الأول

الادبيات النظرية و التطبيقية للقيادة

التشاركية وتحسين الاداء

## تمهيد:

إن أسلوب القيادة التشاركية في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وتؤثر على مستوى أدائهم فتعمل على زيادة رضاهم نتيجة الشعور بأنهم جزء من المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون أن لهم أهمية ودور وتعمل هذه على تحسين أدائهم وزيادة نشاطهم فعلى المنظمات إدراك هذا الشعور لدى العاملين والبحث عن الطرق التي يمكن إتباعها لإشباع ، و منه سيتم في هذا الفصل تطرق إلى أدبيات النظرية التي أملت بكل من مفهوم القيادة التشاركية و مفهوم حول أداء العاملين والعلاقة بينهما و إعطاء صورة واضحة لكل متغير و مميزاته و في آخر الفصل نقوم بالتطرق إلى دراسات سابقة و ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهم كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية؛
- المبحث الثاني: تحسين الاداء من خلال القيادة التشاركية؛
- المبحث ثالث: دراسات سابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة التشاركية

يمكن تقسيم القيادة لعدة أنماط ومن بين أنماطها وأهمها القيادة التشاركية وستتطرق من هذا الإطار النظري من القيادة التشاركية إلى عناصر هي (نشأة ومفهوم وخصائص و أهمية ومميزات والصعوبات).

### المطلب الاول: القيادة التشاركية

وكمدخل للقيادة التشاركية نتطرق أولاً إلى تعريف القائد و القيادة:

#### أولاً: القائد و القيادة

##### القائد:

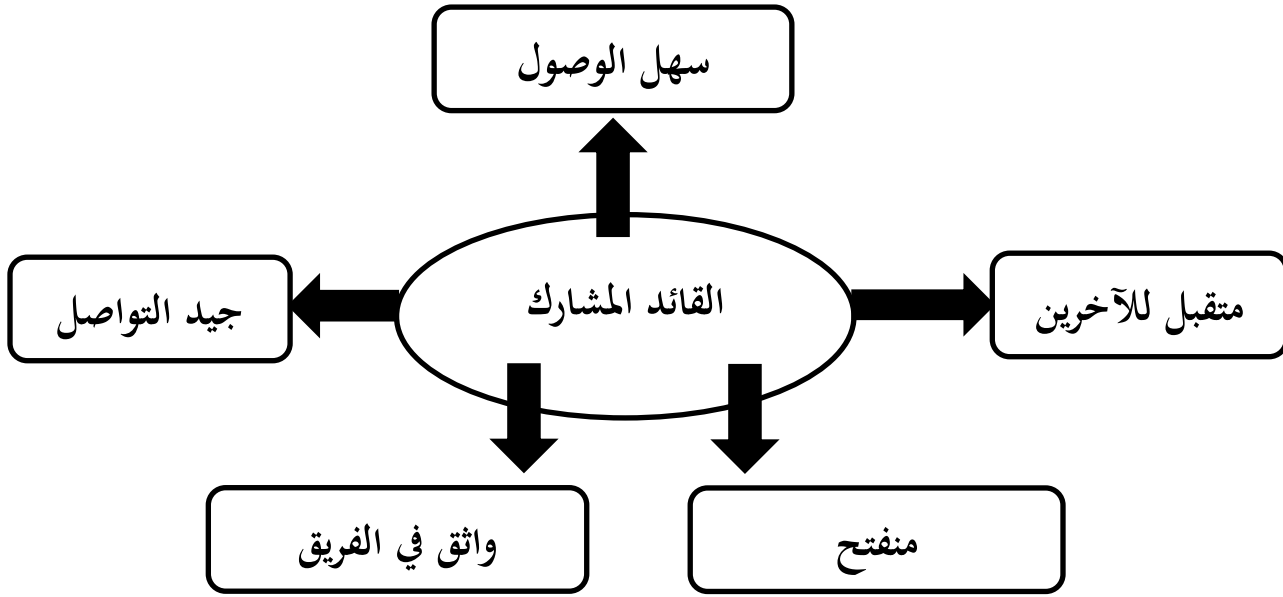
هو الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرق الجديدة ليعمل على تحسين العمل وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل، والقائد الناجح هو الذي تظهر مهاراته في وضع وإعداد الخطة، وفي طريقة تنفيذها، وهو متميز في بث روح الحماسة و روح الجماعة و المثابرة عند الآخرين.

أما القائد المشارك هو شخص يحرص إشراك المرؤوسين في صناعة القرار و يتخذ القرار بالإجماع ، و انه يؤمن أن الفرد غايته في ذاته له احترامه و كرامته و حريته و حقه في اتخاذ القرار. و قد توصل " ليكرت" إلى أن هذا النوع من أحسن الأنواع من حيث زيادة الإنتاج و حسن العلاقة بين العاملين<sup>1</sup>

كما نلخص صفات القائد المشارك في الشكل رقم (1.1):

<sup>1</sup>. نبيل احمد محمود العرايد " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" مذكرة ماجيستر، الجامعة الأزهر ، كلية التربية-غزة ،فلسطين، 2010ص 37

الشكل رقم(1.1): صفات القائد المشارك



المصدر: (من إعداد الطالبتين بالاعتماد على <https://the-arabic-entrepreneur.com> /مهارات-قيادية/القيادة-التشاركية/

### القيادة:

هي فن التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم و علاقاتهم ،و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما ينمي انتماءهم و ولاءهم و طاعتهم و يدعم تعاونهم ، وثقتهم و احترامهم ، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

أما القيادة عند تيد (tead) يرى أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه"<sup>2</sup>

### ثانيا: القيادة التشاركية

<sup>1</sup>محمد شفيق " القيادة) تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة)" ، شركة نخضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط2، لقاهرة2007،ص9

<sup>2</sup>عادل عبد الرزاق هاشم "القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي " ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط1، عمان \_ الاردن 2010،ص33



القيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة و يقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم و احترام شخصياتهم و آرائهم و تفويض لهم السلطة و هدا يؤدي إلى تحقيق أهداف العامة للمؤسسة و أهداف وحاجات العاملين في آن واحد<sup>1</sup>.

أوضح (كيث و جيرلينج) أن القيادة التشاركية "هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة و مهامها ومشكلاتها" و أيضا هي: " هي النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية و التعاون و التفاوض و المشاركة في القرارات الإدارية بهدف توفير مناخ مؤسسي ايجابي بما يكفل تحقيق أهداف المرؤوسين"<sup>2</sup>.

و عرفها العراييد أنها: " ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع و اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل و أنها تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي"<sup>3</sup>.

و من خلال التعريفات سابق ذكرها نعرف القيادة التشاركية على أنها:

" النمط القيادي الذي يركز على العلاقات الإنسانية و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و تفويض السلطة".

### ثالثا: الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على أهم ثلاثة أسس و هي كالتالي:

#### أولا: المشاركة في اتخاذ القرار

إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح مؤثرة بمعلومات و خبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به و هذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته و نضجه

#### أ- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> محمد العميري "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون"، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، 2018، ص 26

<sup>2</sup> منال عبد الله غيثان العمري "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية" ماجستير، جامعة اسبوط، كلية التربية، السعودية، 2019 ص 426

<sup>3</sup> نبيل احمد محمود العراييد مرجع سبق ذكره ص 8

من أهم مقومات القيادة التشاركية تشاور القائد من مرؤوسيه و الاستماع لآرائهم من خلال الحوار البناء و المناقشات الهادفة حول كيفية حل المشكلات التي قد تواجههم و عن كيفية إتمام الأعمال بفعالية و تحقيق الأهداف المرجوة و الاهتمام بمقترحاتهم حول تطوير أساليب العمل المختلفة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

و أيضا نعرفها على أنها: " هي إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج و اتخاذ القرارات و تقويم النتائج و إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

### ب- أشكال المشاركة في اتخاذ القرار:

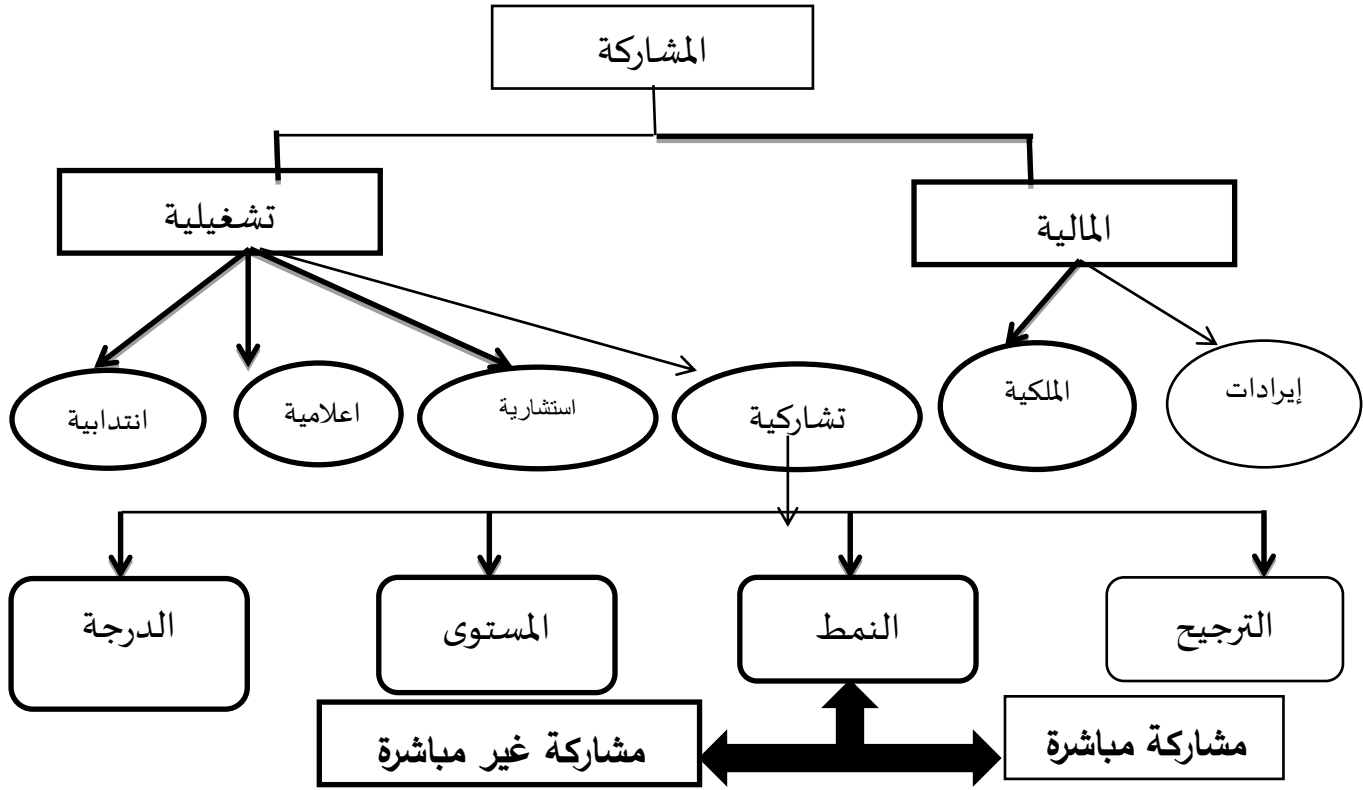
من أهم أنواع المشاركة هي المشاركة من حيث النمط التي قسمها (دكسن) الى نوعين:

- مشاركة مباشرة وتتمثل في المناقشات و الاجتماعات الدورية و الندوات التي تعقدتها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرارات.
  - مشاركة غير مباشرة و تتمثل في جعل ممثلي العمال و سائر المرؤوسين و المنتخبين و الأعضاء الدائمين في مجال الإدارة و لجان العمل المشتركة و اللجان الاستشارية.<sup>2</sup>
- الموضحين في الشكل التالي:

### الشكل رقم(2.1): أشكال المشاركة في اتخاذ القرار

<sup>1</sup> هالة أمين مغاوري" القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر "دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي ،جامعة عين شمس، مصر، 2020 ص412

<sup>2</sup> نبيل احمد محمود الغرايب، مرجع سبق ذكره،ص52



المصدر: (قربوز زهر الدين " دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية " ،دكتوراه ،جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2019، غرداية، ص31)  
 ج- مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

إن درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتفاوت من قائد الى آخر و من حالة لأخرى لدى ضم "فروم ويتون" في نموده مستويات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(1.1): نموذج فروم ويتون للقيادة

AI	حل المشكلة أو اتخاذ القرار بشكل فردي باستخدام المعلومات المتاحة في الوقت الحالي
AII	الحصول على أي معلومات ضرورية من المرؤوسين ثم حل المشكلة بشكل فردي ، و يمكن اطلاع أو عدم اطلاع المرؤوسين على الغرض من الأسئلة أو إعطاء معلومات حول المشكلة حيث أن المعلومات المقدمة من قبلهم تكون في شكل استجابة محددة للطلب و لا يلعبون دورا في تحديد المشكلة أو في إنشاء و تقييم الحلول البديلة.
CII	مشاركة المشكلة مع المرؤوسين ذوي الصلة بشكل فردي و الحصول على أفكارهم و اقتراحاتهم دون تجميعهم كمجموعة ثم اتخاذ قرار قد يعكس أو لا يعكس تأثير المرؤوسين.

<p>مشاركة المشكلة مع المرؤوسين كمجموعة ، حيث يتم توليد البدائل و تقييمها و محاولة التوصل إلى اتفاق جماعي على الحل ، إذ يقوم دور القائد على التنسيق و المناقشة و إبقاء التركيز على المشكلة و التأكد من مناقشة القضايا الحرجة و تزويد المجموعة بالمعلومات أو الأفكار التي لديه دون الضغط عليها لتبني حل خاص به ثم قبول و تنفيذ أي حل يحظى بدعم المجموعة بأكملها.</p>	<p>GII</p>
--	------------

#### A.autocratic\_C.consultative\_G.group

المصدر: (قربوز زهر الدين، مرجع سبق ذكره، ص38)

ثانيا: تفويض السلطة

أ-تعريف تفويض السلطة:

يقوم القائد التشاركي تمثيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة بتفويض بعض الواجبات و المهام للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم و قدراتهم و خبراتهم و بمنحهم السلطات التي تكافئ معها لتسهيل عملهم و توفير فرص النجاح لهم.

و يعرفها (فليه و آخرون)بأنها: " قيام المدير بتكليف العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة".<sup>1</sup>

ب-مزايا تفويض السلطة:

- توفير الجهد و الوقت للقائد للقيام بالمهام القيادية الأساسية.
- رفع المعنويات و توليد الثقة و المسؤولية لدى العاملين.
- زيادة فرص الإرشاد و التوجيه من اجل الوصول إلى قرارات سريعة.

ثالثا: العلاقات الإنسانية

- تعريف العلاقات الإنسانية:

هي التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على الفضائل و مكارم الأخلاق و القيم التي تعكس الترابط و التلاحم ، و تنشر المحبة و التعاطف و التآلف في جو يسوده الوثام و الود و يبعث على الطمأنينة و الراحة و يشجع على الإنتاجية و حسن الأداء.

<sup>1</sup>محمد معمري ، مرجع سابق ص26/27

و كذلك أكد "التون مايو" أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة و تحسين الروح المعنوية و الرضا عن العمل و التقدير من قبل الجماعة و أهمية التنظيم غير الرسمي

و المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات و التقدير الاجتماعي كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته و أن له دورا يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، كما تطرق العالم "ابراهيم ماسلو" في نظريته نظرية الدافع البشري و قام بوضع مثلث يدرج حاجات الإنسان في هرم الموضح في شكل التالي:

### الشكل رقم(3.1): هرم ماسلو للحاجات

تحقيق الذات

تحقيق الإنجازات

الحاجة للتقدير

المكانة و الثقة و الشعور بالإنجاز

الاحتياجات الاجتماعية

الصدقة و العلاقات الحميمة و الأسرية

احتياجات الأمان

السلامة الجسدية

الاحتياجات الفسيولوجية

الغذاء و التنفس و غيرها

المصدر: حمدي علي الفرماوي (الحاجات النفسية في حياة الناس اليومية "قراءة جديدة في هرم ماسلو") 20.05.2020،

<https://www.noor-book.com/book/review/353936>

## المطلب الثاني: أهمية وغايات القيادة التشاركية

### أولاً: أهمية القيادة التشاركية

تري (منال عبد الله غيثان العمري): " أن أهمية القيادة التشاركية تنبع من الإحساس بالمرؤوسين و بمشاعرهم و أهميتهم في تحقيق أهداف و ضرورة مشاركتهم في القرارات و المهام الإدارية و تشجيعهم على طرح آرائهم و مقترحاتهم من اجل تحفيزهم على التعاون و إطلاق طاقاتهم الكامنة و زيادة الثقة في أنفسهم و شعورهم بمكانتهم لدى القائد"<sup>1</sup>

نمط التشاركي أو القيادة التشاركية تؤمن بالقيمة الإنسانية و العلمية و العملية ، و توليها درجة كبيرة من الاهتمام و تحرص كل الحرص على أخذ آراءهم و مقترحاته في العمل بعيد عن التسلطية و اعتماد مبدأ التهديد والوعيد ، فهي قيادة مؤمنة بالحوار على أسس بناء و هادفة و الذي من شأنه أن يؤدي إلى تثبيت المؤسسة ، وترخيص أركانها و تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

و نلخص أهمية القيادة التشاركية في نقاط التالية:

- تشجيع فكرة التعاون؛
- سهيل المحادثات؛
- تبادل المعلومات و المعرفة؛
- تقليل المنافسة و تزيد التعاون؛
- تحسين معنويات الموظفين؛
- تشجيع الحلول الإبداعية؛
- القدرة على الاحتفاظ بالموظفين؛
- قبول القرارات.

<sup>1</sup> منال عبد الله غيثان العمري "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية" ماجستير ، جامعة اسبوط ،كلية التربية ،السعودية ، 2019 ،صفحة 30.

<sup>2</sup> سماوي ، فادي سعود فريد" التفاؤل الاكاديمي و علاقته بالقيادة التشاركية "جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن، 2012صفحة 59

ثانياً: غايات القيادة التشاركية

- إن أهم ما تهدف إليه القيادة التشاركية الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية و ذلك مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى القرار الأمثل، و تؤكد القيادة التشاركية على الذكاء و اللجوء إلى التحليل المنطقي في حل النزاعات كما أنها تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار و ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار و الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة و العقول الناضجة في اختيار البدائل فضلاً عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.<sup>1</sup>
- تؤدي القيادة التشاركية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

**المطلب الثالث: مميزات و صعوبات القيادة التشاركية**

للقيادة التشاركية مميزات كثيرة و لها صعوبات تعاني منها أيضا نتطرق لهما فيما يلي:

أولاً: مميزات القيادة التشاركية

- من أهم مميزات القيادة التشاركية هي تواجد درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها؛
- يشعرون أعضاء المنظمة بالتمكين عندما يحصلون على المشاركة في صنع قرار رفيع المستوى؛
- القيادة التشاركية تواجه المشكلات بشجاعة لأن التفكير الجماعي ينتج عنه طرق لحل المشكلات لم تتوقعها القيادة مطلقاً مع مداخلات من جميع مستويات المنظمة؛
- القيادة التشاركية تنشأ روح الثقة و التعاون و الصداقة بين المجموعة؛
- القيمة المعنوية: أي سيشعر أعضاء المجموعة بالتقدير عندما يستمع القادة إلى أفكارهم ، الشعور بالتقدير يؤدي إلى إنتاجية أعلى؛
- الوحدة: تولد المنظمات الوحدة بين أعضائها فالجميع يعمل نحو هدف مشترك؛
- ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الإلتباع فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نبيل احمد محمود العرابيد مرجع سبق ذكره ،ص 44

<sup>1</sup>منال عبد الله غيثان العمري "مرجع سبق ذكره ،ص 427

### ثانيا: صعوبات القيادة التشاركية

- في القيادة التشاركية مجموعة من العيوب أو صعوبات للقادة و المرؤوسين و المنظمة نذكر منها:<sup>1</sup>
- غير فعالة أي قد يكون من الصعب تنظيم مجموعة كبيرة من الناس و جمع الأفكار بكفاءة؛
  - التكلفة العالية و ذلك نظرا لمقدار الوقت الذي يمكن أن يستغرقه أسلوب القيادة التشاركية ، فإنه يأتي بتكلفة عالية؛
  - قد لا يكون لدى كل فرد في المنظمة الخلفية أو المعرفة اللازمة للمشاركة بشكل منتج في محادثة صنع القرار؛
  - الضغط الاجتماعي أي قد يكون من الصعب الوصول إلى قرار ديمقراطي حقيقي؛
  - لتنظيم مجموعة كبيرة و الحصول على الأفكار و التعليقات و مناقشة مسارات العمل المحتملة ثم توصيل القرار قد تكون عملية طويلة و بطيئة.

### المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين من خلال القيادة التشاركية

إن الأداء الوظيفي له مكانة خاصة داخل المنظمة لأنه يعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة بها فحينما يكون أداء العاملين متميزا تكون المنظمة في تطور و استقرار تام حيث أن الاهتمام الذي تقدمه إدارة المنظمة وقيادتها على تطوير و تحسين الأداء الوظيفي لا يعد انعكاس لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات الرؤساء والقادة أيضا.

#### المطلب الأول: تحسين أداء العاملين (مفهوم والأهمية)

##### أولا: مفهوم أداء العاملين

يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقا للإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها

ويقول "ستويلان": التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تدوي وتموت تحسين الأداء والارتقاء بدرجته هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولين فيها أفضل السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى

<sup>1</sup> "القيادة التشاركية" <https://the-arabic-entrepreneur.com/مهارات-قيادية/القيادة-التشاركية/>، 20:11، 15/01/2022



ويقصد بالأداء الوظيفي أيضا: قيام العاملين من مدراء و رؤساء بتنفيذ المهام و الوجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة

أي أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباط وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الأداء

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة ، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقيادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي:

مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستوى الأداء به.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساليب تقييم أداء العاملين

يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء، من زوايا متعددة يكمل بعضها بعضا، وهذه الأنواع تستند على أسس مختلفة ويمكن عرض أنواع التقييم الأكثر شيوعا كما يلي: أولا: المراجعة، مراقبة التسيير، والدراسات التقييمية.

– المراجعة: تطبق في مكاتب الخبرة المحاسبية، وتمتد إلى دراسة التنظيم، أو الفعالية الفنية للمصالح، من أجل ترشيد القرارات.

<sup>1</sup>اطلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين" الماجستير / بإمارة مكة المكرمة، الرياض، 2004، ص93، ص94.

-مراقبة التسيير: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير، التي بمقتضاها يتحقق التسيير الحسن للموارد استعمالها الملائم، والفعال بقصد تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، ومن بين أدواتها نجد المحاسبة العامة التي تقيس الفعالية الداخلية للمؤسسة.

-الدراسات التقييمية: وتنجز من طرف باحثين، أو مراكز البحوث، وتتعلق بالتقييم الخارجي.

### ثانيا: التقييم الداخلي والخارجي

-التقييم الداخلي: إذا تم التقييم من قبل جماعات من داخل المؤسسة، وعلى بيانات المؤسسة، أو المشروع، ولغايات معينة يطلبها المشروع يعتبر التقييم داخلياً، وغالبا ما يهدف إلى خدمة إدارة المؤسسة بمختلف مستوياتها

-التقييم الخارجي: يتم من طرف جهات من خارج المؤسسة، ويهدف إلى خدمة هذه الجهات، ولتحقيق أهدافها أن التقييم الداخلي ليس كافيا، لذلك ينبغي أن يقترن بالتقييم الخارجي، ذي الأهداف والأساليب المختلفة، فهما يكملان بعضهما البعض.

### ثالثا: التقييم التحليلي، المتحرك، والمقارن

-التقييم التحليلي: تسيير كلمة تحليل في اللغة إلى تبسيط الشيء، أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها، والتقييم لا يخرج في إطاره العام عن معنى التحليل ويتم إعداد تقييم وضعية المؤسسة، بإرجاع الفعل المراد تقييمه إلى موضوعه، من أجل تحليل جميع العناصر الداخلية، والخارجية التي تحدد سلوكيات القائمين عليها وتفاعلهم فيما بينهم.

-التقييم المتحرك: يهتم هذا النوع من التقييم بالعلاقة الموجودة بين الفعل المراد تقييمه، و التنظيم الذي أصدره، فإمكانية الفعل، والتصرف هي من صلاحيات الجهاز التنظيمي، فالتقييم يكون علميا إذا اندرج في التنظيم، كمسار ديناميكي نشيط يسمح لرجال الأعمال من فهم وتحليل ما يقوم بفعله، من أجل تطابق سير تنظيمهم مع المهام التي أسندت إليهم.

-التقييم المقارن: يتمثل في قياس آثار فعل ما، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار الزمن، أو الوضع المماثل، أو معايير أخرى.

## رابعاً: التقييم الاقتصادي، المالي و الاجتماعي

-التقييم الاقتصادي: يختص بالأهداف المتمثلة في توزيع الموارد النادرة في البلاد، و مساهمة المؤسسة أو المشروع في النمو الاقتصادي، يهتم عموماً بمعرفة العلاقات المتبادلة بين المشروع المقترح، والمجتمع الذي يقام به، من خلال معرفة مدى استفادة المشروع من المجتمع، أو البيئة التي يتوطن فيها من جهة والفائدة التي يعود بها قيام هذا المشروع على المجتمع من جهة أخرى

-التقييم المالي: يهتم بالمظاهر المالية التي تتعلق بالإيرادات، والنفقات الخاصة بالمؤسسة ، باستخدام التحليل المالي، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات عن طريق اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية، والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية، ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات.

-التقييم الاجتماعي: تهتم المؤسسات العمومية ذات الأهداف الاجتماعية، والتوزيعية، مثل طريقة توزيع الفوائد المحتمل للمؤسسة بين مختلف فئات المجتمع<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: النمط التشاركي ودوره في تحسين أداء العاملين

## أولاً: النمط التشاركي

هو ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية و الملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلتها بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للمبادأة والإبداع وتقدير جهودهم ويشجعهم أيضاً على العمل كوحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءاتهم وتحسين أدائهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 83

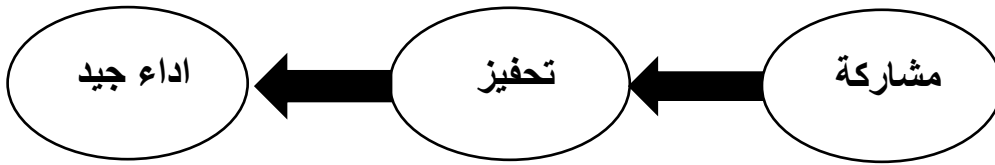
<sup>2</sup> "ماهية الإدارة التشاركية" موقع PLITIES DZ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية شهد يوم 09/02/2022 ساعة 14:02

ثانياً: النمط التشاركي ودوره في تحسين أداء العاملين

- دوره على المستوى المهني للعاملين:

إن المشاركة هي غاية ووسيلة في نفس الوقت لأنها تمثل إحدى احتياجات الأساسية للإنسان وهي حرية الإنسان وحقه في المشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها وأن يكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها ووسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه الكثير من المزايا والفوائد وأهمها رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن المشاركة تؤدي إلى إيجاد دافعية أكبر وبتالي رفع إنتاجية العاملين ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالشكل رقم (4.1) التالي:

الشكل رقم(4.1):مخطط مسار وظيفي بتطبيق نمط التشاركي



المصدر: من إعداد الطلبة.

ولكن تحقيق هذه العلاقة مرهون بحسن تطبيق أسلوب المشاركة بالإدارة وذلك من خلال التأكيد على شروط فعالية المشاركة بإدارة، فلإدارة بالمشاركة تساهم في:

- الاستفادة من الرغبة لدى العمال لبذل قصار جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها
- تحسين الوضع المعيشي للعمال وزيادة الاهتمام بالمستوى الصحي(الملحق رقم 03 و 04 و 10) والثقافي (الملحق رقم 08) والوضع الاجتماعي ( الملحق رقم 09) لهم مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية:

- تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة؛
- تفهم مشكلات القوى العاملة والعمل على حلها حلاً جماعياً؛
- تساعد في عملية المنافسة بين العاملين من خلال التنافس على مقدار الإنتاجية فيما بينهم؛
- تساهم المشاركة في مساعدة الإدارة بالبيانات الدقيقة والصحيحة التي ينتج عنها قرارات إدارية صحيحة.

- على الحالة النفسية للعاملين:

إن للمشاركة تأثير مباشر أو غير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين انعدم التعبير عن الرأي يولد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على عطاء الفرد فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلق فرصاً واسعة أمام الإبداع .

وأما يحدد " بيتر و وترمان" ركائز للتفوق والإبداع من أهمها معاملة العامل بكرامة وإنسانية وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة ، وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع ، فإن العامل يعتبر العنصر الأهم في عملية الإبداع ، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما ، وجمود مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

ومنه فإن هذا النمط "التشاركي" يؤثر في زيادة فعالية المنظمة من حي قدرتها الإنتاجية سواء كما او كيفاً وذلك لما يتضمنه من تحفيز لطاقت العاملين ( الملحق رقم 05 و 06 ) الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل وحل المشكلات المتعلقة به ومن جانب آخر يزيد في العاملين إحساسهم بالرضا الوظيفي والانتماء لمؤسسة التي يعملون بها الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو العمل (الملحق رقم 11).

المبحث الثالث: دراسات سابقة

في هذا المبحث من هذا الفصل حاولنا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بهدف توسيع المعارف ومحاولة الإلمام بمختلف جوانب البحث، حيث تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات سابقة باللغة العربية و دراسات اجنبية ، بالإضافة إلى معرفة أوجه التشابه والاختلاف .

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

- الدراسة الأولى: قريوز هر الدين " دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية " اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الإدارة و تسيير منظمات ، جامعة غرداية ، غرداية ، سنة 2020
- الدراسة الثانية: محمد معمري " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا / الجزائر بولاية الجلفة)" ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، سنة 2019

<sup>1</sup> جغام رشيد "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي" مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، بسكرة ، سنة 2016 ص 35

- الدراسة الثالثة: نوزاد فيض جميل قشقه مظفر حمد علي " دور القيادة التشاركية في سلوكيات التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ( دراسة ميدانية لمعلمي المدارس الاساسية بمدينة اربيل) " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الادارة و الاقتصاد ، جامعة صلاح الدين ،العراق ،سنة 2019
- الدراسة الرابعة: بلبخاري سامي " دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين ، (دراسة ميدانية حول موظفو مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة و قالمة )"، المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ،سنة 2018
- الدراسة الخامسة: يوسف احمد النمروطي " القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى أداء العاملين(دراسة ميدانية بمدارس ثانوية بمحافظة غزة ) " مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير، سنة 2017
- الدراسة السادسة: عبد العزيز محمد معسكر " القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المدارس الحكومية بمحافظة غزة "رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص اصول التربية جامعة الازهر، فلسطين ،سنة 2012

جدول رقم(2.1): مجموعة الدراسات باللغة عربية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	النتائج	التوصيات
01	اطروحة دكتوراه	دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين	قربوز زهر الدين	2020	المنهج الوصفي التحليلي	لا توجد مشاركة دائمة للعاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرار من قبل الادارة و توجد ممارسة متوسطة لتفويض السلطة كما يسعى المسؤولو لتحسين العلاقات الانسانية	تفعيل مبدأ الشورى و تحسين عملية الاتصال و عقد دورات تكوينية
02	اطروحة دكتوراه	دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين	محمد المعمرى	2019	المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد الباحث على اساليب	وجود تأثير ايجابي لتفعيل أبعاد القيادة التشاركية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة ، العلاقات الانسانية . على المناخ العام للمؤسسة ، ما ينعكس ايجابيا على أداء العاملين.	لم تقدم أي توصيات هذه الدراسة
						* عدم وجود فروق ذات دلالة	

	احصائية لمعالجة البيانات	احصائية في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين					
03	رسالة ماجستير	دور القيادة التشاركية في سلوكيات التشاركية في سلوكيات المواطنة التنظيمية	نوزاد فيض جميل قشقه مظفر حمد علي	2019	منهج وصفي تحليلي	وجود علاقة معنوية بين القيادة التشاركية و سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي وجود تأثير معنوي للقيادة التشاركية في سلوك المواطنة التنظيمية و اتفاق بمستوى أكثر من المتوسط على وجود القيادة التشاركية	لفت انتباه قيادات المدارس الاساسية في اربيل للاهتمام بأبعاد القيادة التشاركية لما لها من أثر ايجابي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية
04	مقال	دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين	بلبخاري سامي	2018	منهج وصفي تحليلي	خلصت الدراسة الى مستوى متوسط لأداء العاملين . وجود تأثير ايجابي للحوافز المادية على أداء العاملين	توسيع نطاق تمكين و تشجيع العاملين على مشاركة اتخاذ القرارات و دعم فرص الابداع و الابتكار
05	رسالة ماجستير	القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى أداء العاملين	يوسف احمد النمروطي	2017	منهج الوصفي التحليلي	وجود ممارسة للقيادة التشاركية بدرجة كبيرة وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة مديري الثانويات للقيادة التشاركية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين	تعزيز المشاركة المعلمين في تطوير الاعمال تفعيل القيادة التشاركية في برامج الإدارات المدرسية

06	رسالة ماجستير	القيادة التشاركية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى المدارس الحكومية بمحافظة غزة	عبد العزيز محمد معسكر	2012	منهج الوصفي	اعطاء الفرصة للمعلمين لأن يكونوا في موقع قيادة لمواجهة أي تحديات و صعوبات توجههم في العمل من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في مصلحة العمل . قناعة المديرين بأهمية التماسك الاجتماعي و بناء العلاقات القوية القائمة على التفاهم و التعاون و تحقيق الثقة المتبادلة رفع الوعي لدى العاملين و رفع الروح المعنوية لهم و زيادة الكفاءة الانتاجية
----	---------------	---	-----------------------	------	-------------	--

المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية

- الدراسة الاولى: Ezeziel kipkorir mutai thomas K.CHERUIYOR & joseph kiprono kirui (**Impact of participatory management on employee performance a case of moi university**) دراسة ميدانية لموظفو موي بيكينيا ،سنة 2015، التي تهدف الى معرفة مدى مشاركة الموظف في صنع القرار و تنفيذ القرارات و دراسة العوامل المؤثرة في على تنفيذ الادارة التشاركية.
- الدراسة الثانية: Miodraga stefanovska petkovska marjan bojadzjev and zlatko mucunski (**DOES Participative management produce satisfied employees?? from the automotive industry**) دراسة موظفي مؤسسة بورش مقدونيا ، سنة 2015، تهدف الى معرفة أثر الادارة التشاركية على الرضا الوظيفي
- الدراسة الثالثة: Miodraga stefanovska-petkovska marjan bojadzjev velikj (**The role of participatory management in fostering job**) stefanovska



**"satisfaction among public administration employees"** دراسة لموظفي الإدارات

المحلية للبلديات في جمهورية مقدونيا سنة 2014، تهدف الى تحليل أثر الادارة التشاركية على الرضا الوظيفي

• الدراسة الرابعة: Samad ranjbar ardekani and shapour amin shayan jahromi

**Relationship between participative management and personnel** ) •

**("productivity A survey in Gachsaran gas and oil company"**

• دراسة ميدانية لموظفي شركة للغاز و النفط ، سنة 2011، تهدف الى دراسة العلاقة بين الادارة بالمشاركة و

الانتاجية و بين المشاركة في حل المشاكل و الانتاجية .

جدول رقم(3.1):مجموعة الدراسات باللغة الأجنبية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	النتائج	التوصيات
01	مقال	Impact of participatory management on employee performance a case of moi university	Ezekiel kipkorir mutai thomas K.CHERUI YOR & joseph kiprono kirui	2015	المنهج الوصفي التحليلي	عند المشاركة في عملية صنع القرار يتم تعزيز الشعور بانتماء الموظفين للجامعة مما يساعد في تنفيذ القرارات التي تم التوصل اليها.	توسيع طرق المشاركة لإعطاء الفرصة لجميع أصحاب المصلحة للمشاركة و المساهمة في تشكيل الاهداف من خلال صنع القرار و اعتماد على اسلوب التغذية العكسية .
02	مقال	DOES Participative management produce satisfied	Miodraga stefanovska petkovska marjan bojadziev	2015	المنهج الوصفي التحليلي	تمثلت أهم العوامل المؤثرة على تنفيذ الإدارة التشاركية في أساليب المشاركة التي تقرها الجامعة	ضرورة معرفة المؤسسات لفوائد الادارة بالمشاركة و

		evidence employees?? from the automotive industry	and zlatko mucunski		ي	للموظفين وترفع من مستوى أدائهم . إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي له أثر ايجابي على رضاهم الوظيفي للاتصال الفعال أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للموظفين .	استخدامها كأداة للحصول على قوى عاملة أكثر سعادة و إنتاجية
03	ورقة بحثية	The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees	Miodraga stefanovska -petkovska marjan bojadziev velikj stefanovska	2014	المنهج الوصفي التحليلي	يستخدم المديرون في المؤسسة المدروسة كل من اسلوب الادارة بالمشاركة و التواصل الفعال مع المشرف و كذا عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي . اظهر الموظفون المدركون لوجود هاته الأساليب مستويات عالية من الرضا الوظيفي	يجب على المديرين تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيهم و إشراكهم كأصحاب مصلحة رئيسيين في إنشاء و تحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسات . يجب على الادارة العامة ذات الهيكل الهرمي التنظيمي التقليدي تبني أسلوب الادارة بالمشاركة و تمكين الموظفين

	المديرين الذين تشاركون موظفيهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات .						
04	مقال	Relationship between participative management and personnel productivity A survey in Gachsaran gas and oil company	Samad ranjbar ardekani shapour amin shayan jahromi	2011	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الانتاجية و جوانب الادارة التشاركية (صنع القرار التشاركي المستقل ، حسب المجموعة ، تحول المؤسسة و تغييرها ، المشاركة في حل المشكلات).	تشجيع الموظفين على إبراز مواهبهم و مشاركة أفكارهم و معتقداتهم. تعزيز مشاركة المعلومات و الأهداف هدا ما يجعل من أهداف المؤسسة أهدافا للموظفين. ضرورة تبني أسلوب التسيير الذاتي لما له من أثر ايجابي على الانتاجية . تدريب و تأهيل لجان المشاركة خاصة و عموم الموظفين على استخدام الأساليب العلمية في التحليل.

## المطلب الثالث: أوجه التشابه و الاختلاف بين السابقة و الحالية

من خلال ما قمنا به من استعراض بعض الدراسات السابقة تبين أن هناك نقاط مشتركة مع موضوع الدراسة فهي تشكل أساس للاستفادة و التوصل إلى نتائج البحث .

## أولاً: أوجه التشابه و الاختلاف بين السابقة و الحالية في دراسات العربية

أن بعض الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية الهدف حيث أنها اعتمدت على دراسة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين و معرفة مدى العلاقة التي تربط بين القيادة التشاركية و أداء العاملين كالدراسة ( محمد معمري) .

أما دراسة ( قربوز زهر الدين ، يوسف احمد نمروطي و نوزاد فيض جميل قشقه مظفر حمد علي) فاختلفت مع الدراسة الحالية من حيث أنها قامت بدراسة دور القيادة التشاركية و تطبيقها على سلوكيات التنظيمية في القطاع التربوي " المدارس " بينما الدراسة الحالية دراسة تطبيق القيادة التشاركية على مؤسسة اقتصادية " نفضال " .

أما بالنسبة لدراسة (بلبخاري سامي) فالتشابه مع الدراسة الحالية تم في دراستها لأسلوب تحسين أداء العاملين و اختلفت في المتغير المستقل ألا و هو نظام التحفيز .

## ثانياً: أوجه التشابه و الاختلاف بين السابقة و الحالية في دراسات الأجنبية

تهدف دراسة كل من (Ezekiel kipkorir mutai thomas K.CHERUIYOR & joseph kiprono kirui Miodraga stefanovska petkovska marjan bojadziev and zlatko mucunski) على دراسة تنفيذ الادارة التشاركية و أثرها على اتخاذ القرار و أداء العاملين و هي النقطة المشتركة مع الدراسة الحالية ، كما انها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث المجال الذي تمت فيه الدراسة و هو القطاع التعليم و القطاع العام .

اما بالنسبة لـ (Miodraga stefanovska-petkovska marjan)

Samad ranjbar ardekani and shapour amin shayan و bojadziev velik stefanovska jahromi

فالتشابه مع دراستنا الحالية وقع في دراسة العلاقة بين الادارة التشاركية و أداء العاملين و الاتصال بين الموظفين و أثرهم على تحسين أداء العمال و كما انها اختلفت مع الدراسة الحالية في الميدان التي تمت فيه الدراسة حيث ان هذه تمت في القطاع الصناعي.

### خاتمة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل كل من الإطار المنهجي للدراسة الذي يعتبر من أهم المنطلقات التي يتركز عليها البحث وذلك من أجل فهم أعمق للموضوع عبر طرح الإشكالية ومجموعة من الفرضيات تتمثل في تأثير تفويض السلطة ومشاركة في اتخاذ القرارات وتأثير علاقات الإنسانية على تحسين أداء العاملين ويشمل أيضا أسباب اختيار الموضوع وأهميته والأهداف المرغوب في الوصول لها وكذلك تم التعريف بالقيادة التشاركية وأن لها دور كبير في إحياء المنظمة وتطرقنا أيضا لمفهوم تحسين أداء العاملين الذي يعتبر من أهم الموارد التي يمكن أن تتري بها المنظمة في عملية تقييم وتحسين أداء العاملين لينتهي هذا الفصل بطرح مجموعة من الدراسات السابقة تم الاعتماد على دراسات المحلية والعربية والأجنبية حتى يكون الانطلاق في البحث على الأساس الصحيحة.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

في الفصل السابق تطرقنا إلى مختلف الجوانب المنهجية و النظرية ، و يوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية كما تعتبر تحليل البيانات و تفسيرها أهم مرحلة التي يعتمد عليها البحث و من خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة أدوات جمع البيانات أي استمارة و بذلك الوصول إلى النتيجة العامة.

## المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة نפטال

تعتبر الموارد الطبيعية العمود الفقري الذي تقوم عليه الصناعات المختلفة و خاصة الموارد الطاقوية و على رأسها الغاز و البترول و من أهمها النفط الذي يحتل مكانة مرموقة في عالم الاقتصاد و في هذا المجال برزت شركة سونطراك التي تعتبر أكبر شركة بترولية في الجزائر.

### المطلب الأول: تعريف و نشأة مؤسسة نפטال

أولاً: تعريف مؤسسة نפטال<sup>1</sup>

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك ، و هي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 40.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC

و: NAFTAL المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية .

و كلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

— نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

— ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نפטال تعني " نפט الجزائر "

إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الاستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.

إن البنية التنظيمية لمؤسسة نפטال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة نפטال، مصلحة الموارد البشرية



- إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشراكة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.
- العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.
- إلى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى :
- وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.
- وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة"
- وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :
- 1) وحدة الغرب ( وهران ).
- 2) وحدة الشرق ( قسنطينة ).
- 3) وحدة الوسط ( الجزائر ).
- 4) وحدة الجنوب ( حاسي مسعود ).
- وحدة نفضال للإعلام الآلي ( الجزائر العاصمة )

#### ثانيا: تطور نظام المؤسسة

- 1983 : إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نفضال 1984 :
- إنشاء (48) وحدة لنفضال و هذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND)
- 21 District :CLP
- 19District :GPL
- إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM
- إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP
- 1987 :

فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :

- نافتاك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره
- نفضال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.

- 1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة " .
- 1992 : توحيد بعض وحدات نفضال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة .
- 1996 :
- لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "
  - فصل مديرية الخارجية
  - لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "
- 1997 :
- إنشاء مديرية حماية العمال (DPP)
  - إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات .
  - فصل وحدات نفضال المكلفة بالمهام الجمركية (UND)
- 1998 :
- إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF)
  - فصل المديريات ( AVM, GPL, CLPB )
- 1999 :
- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال " .
  - إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي .
  - تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPB)
  - ارتباط وحدتي (UND) بومراس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر .
  - ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .
  - ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة .
- 2000 :
- حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي .
  - تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP) .
  - إعادة تنظيم المديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية (DAISC) .
  - إنشاء قسم الزفت .

: 2001

- خلق منصب عمل مكلف بالاتصال .
- التنظيم المفصل لقسم (CLP).
- التغيير في مقر قسم (CLP).
- التنظيم المفصل لقسم (GPL).
- التغيير في مقر قسم (GPL).
- التنظيم المفصل لقسم الزيت.
- التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-623 à 5-607 .
- التنظيم المفصل لمناطق ( ) قرار رقم : 5-642 à 5-624 .
- ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A .
- ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A .
- إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوعريريج، البويرة، بسكرة، و المدية "
- إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) .
- إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.

: 2002

- إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزيت.
- إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

المطلب الثاني: دور و مهام مؤسسة نפטال

أولاً: دور مؤسسة نפטال:<sup>1</sup>

- تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها؛
- تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني؛
- السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة؛
- السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة؛
- القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الاستهلاك للمواد البترولية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

- تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي و الاجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات؛
- الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها.

**ثانيا: مهامها**

وضعت شركة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

- 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية.
- 44 مصنع لتعبئة غاز البترول.
- 16 وحدة لصنع الزيت.
- 55 مستودع لتموين المراكز البحرية.
- 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع.
- 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة.
- 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة.
- 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع.
- 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع.

**1- مهام الهيئات لشركة نפטال:**

● اللجنة التنفيذية :

مكلفة بتحديد المحاور الاستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان التسيير " الشركة، الاستثمار، الأمن "

● اللجنة المدبرة :

مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشركة.

● المستشارون و المساعدون :

مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الاستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و العلاقات مع الصحافة و الإعلام.

1) المديرية التنفيذية :

• المديرية التنفيذية الاستراتيجية (DESPE) .

- التخطيط و وضع تنظيم خاص بالشركة.
- القيام بدراسات اقتصادية.
- مراقبة إستراتيجية.
- تسيير و متابعة تطورات المشاريع.
- المديرية التنفيذية المالية :
- تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و إعداد الميزانية.
- تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة ( الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب و التأمين).
- تأمين تحقيق برنامج الاستغلال و الاستثمار.
- محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة.

• المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):

- وضع سياسات التسيير الموارد البشرية ( برامج التكوين، قانون العمل.... الخ )
- تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
- وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت.
- ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديرية حسب احتياجات الشركة.
- إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية و تكون مضبوطة بقوانين.

2) المديرية المركزية :

• المديرية المركزية للبحث و التطوير (DCES):

- القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي.
- القيام بدراسات أولية لمر دو دية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع... الخ "

• المديرية المركزية لمراقبة و مراجعة الحسابات (DCASC)

- تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج.

● المديرية المركزية للأمن الصناعي و المحيط (DCHSEQ):

وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحط.

● المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية و الثقافية (DACASC)

- المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الاجتماعية و الثقافة.
- التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات.
- تنمية السياسات الاجتماعية لتحسين الوضعية الاجتماعية للعمال.
- الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة.

(3) مديرية الدعم :

● مديرية الإعلام و العلاقات العمومية (DCRP)

القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات السوقية من طرف الشركة.

● مديرية الإعلام و العلاقات العمومية :

و تقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة من مباني، المنشآت، سائل النقل و السهر على الحفاظ عليها و صيانتها.

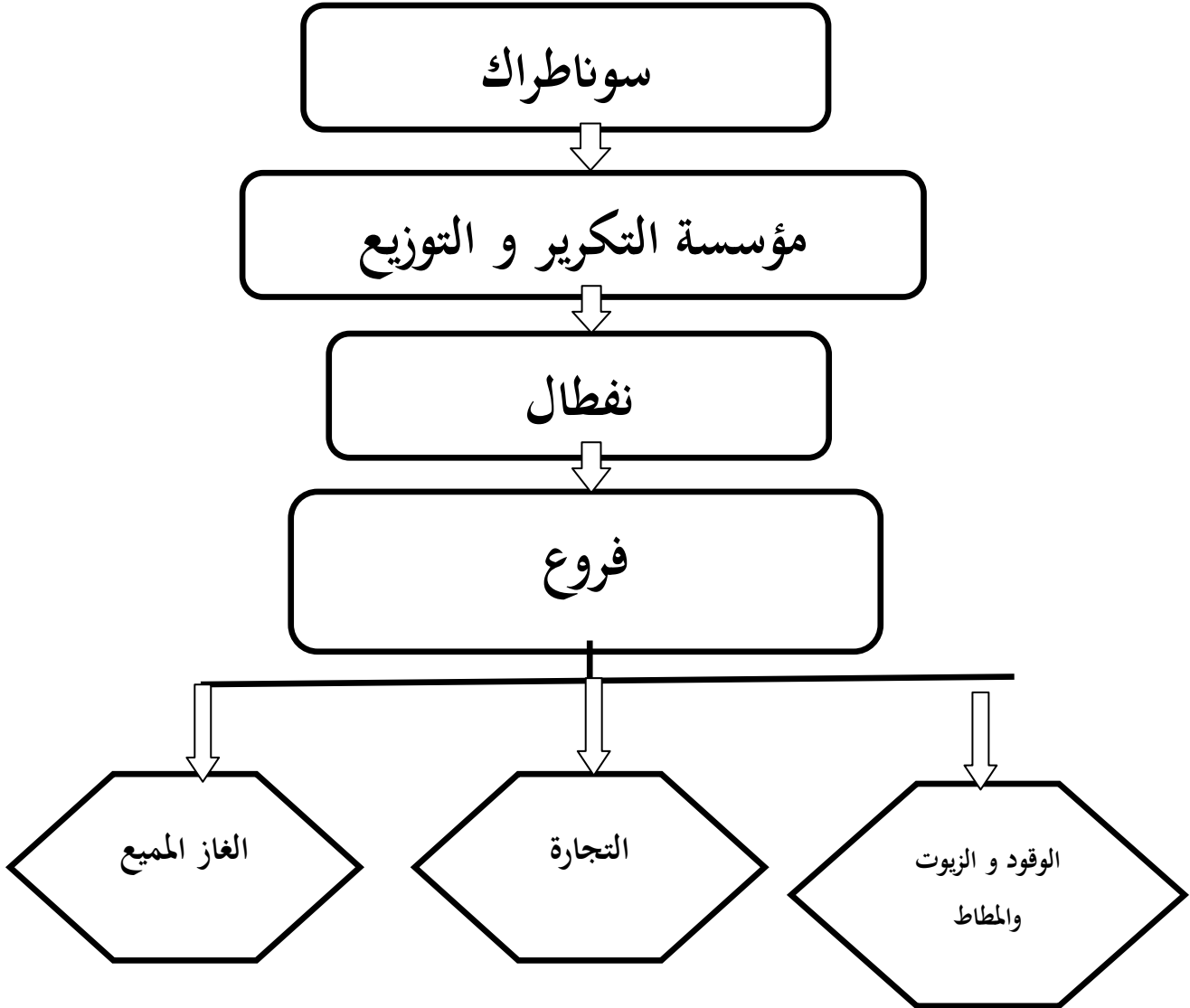
● مديرية الإدارة العامة:

- مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة و وضع الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة و تنميتها.
- حظيرة السيارات.

المطلب الثالث: هيكل المؤسسة

اولا: الهيكل العام لنفطال<sup>1</sup>

الشكل رقم(1.2): الهيكل التنظيمي لنفطال



<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، دائرة المالية و المحاسبة

• شرح فروع مؤسسة نפטال:

• فروع الوقود (CRB):

يضم الموانئ و المطارات (AVM) و الزفت (BITUMES)

- ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

• الفروع التجارية:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.

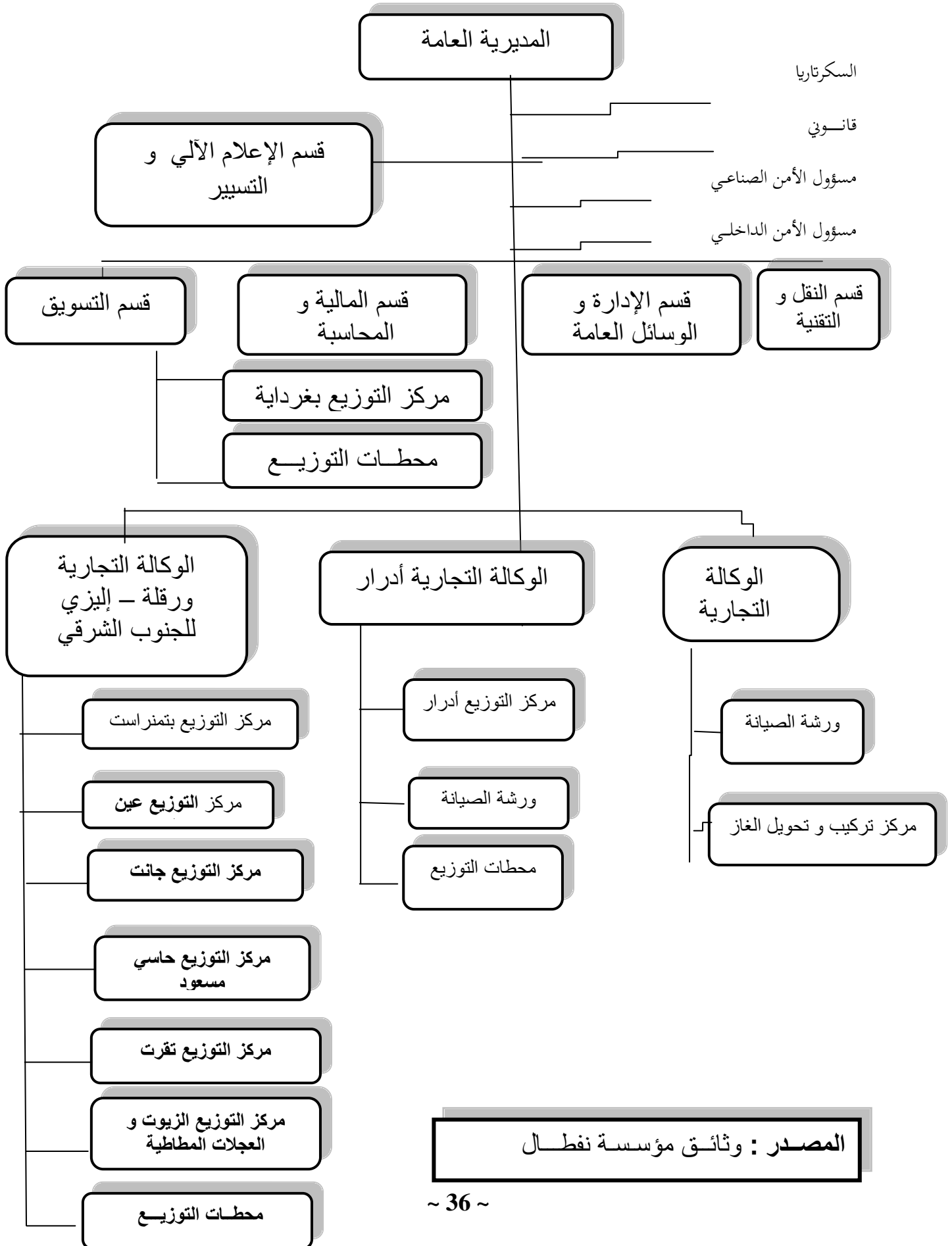
• فروع غاز البترول المميع:

تقوم بتحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع.



الشكل رقم (2.2): هيكل مقاطعة التسويق بغرداية

ثانيا:



ثالثاً: هيكل قسم الإدارة و الموارد العامة<sup>1</sup>

مصلحة الموارد البشرية: هي قسم من العملية الإدارية الذي يحتوي على مجموعة من العناصر البشرية بأسلوب إيجابي وفعال وتتفرع هذه المصلحة في مؤسسة نفضال إلى ثلاث أقسام:

- رئيس مصلحة؛
- إطار دراسات؛
- مكلف بدراسات.

مهامها:

- الحرص على تنفيذ القوانين خاصة بالعمل؛
- تحديد مواعيد الخاصة بالعطل خلال السنة؛
- متابعة مسار المهني للموظفين.

\*مصلحة الوسائل العامة: يعرف هذا القسم على أنه ذلك الذي يقع على عاتقه مسؤولية الربط بين المؤسسة وجمهورها الخارجي من خلال إيجاد سبل الخ

لق التواصل المشترك بين هذه الأطراف لتحقيق الرضا العام وتتفرع هذه المصلحة في نفضال إلى ثلاث أقسام:

- قسم BOG؛
- قسم صيانة مبني؛
- قسم الاقتصاد.

مهامها:

- يحاول أن يبني شبكة علاقات مع الآخرين لتحقيق أقصى فائدة ممكنة؛
- تحضير الطلبات.

\*مصلحة المستخدمين: تعتبر من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لمهام المنوطة بها المتمثلة في تسيير الموارد البشرية وتنقسم هذه المصلحة في شركة نفضال إلى إدارة أشخاص وقسم إدارة الأجور وقسن الخدمات الاجتماعية ويشرف على تسيير كل قسم مسير.

<sup>1</sup> وثيقة من مؤسسة نفضال-غرداية- مقاطعة التسويق

مهامها:

- تأهيل وترقية للمناصب العليا؛
- إنجاز قرارات العطل؛
- استقبال البريد ودراسته.

قسم التسويق: يشمل النشاطات التي تساعد على إيجاد وانتقال المنتجات عن طريق التبادل بين المنتج والمستهلك بفرض تحقيق أهداف كل منهما وينقسم هذا القسم في مؤسسة نفضال إلى مركز توزيع بغرداية ومحطات التوزيع

مهامها:

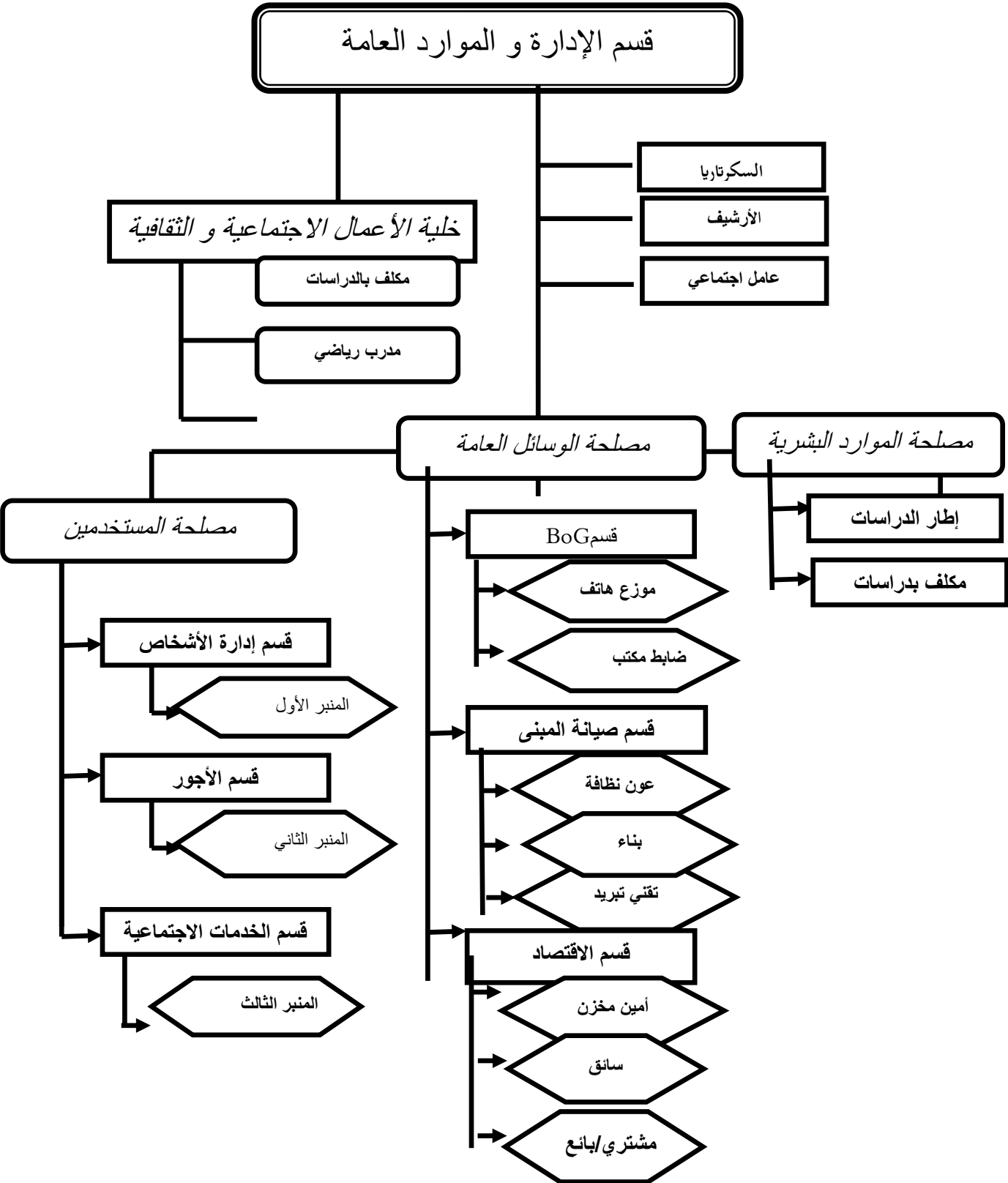
- معرفة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؛
- تطوير السلع والخدمات والأفكار التي تلي حاجات العملاء؛
- تسعير السلع والخدمات التي يتم إنتاجها وتطويرها؛
- اختيار وسطاء ترويج المناسبة.

\*قسم المالية والمحاسبة: هي الإدارة التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية والوفاء بالتزاماته المحددة وكذلك تقوم بمجرد كل حسابات الشركة.

مهامها:

- البحث والحصول على الأموال؛
- تخصيص الأموال؛
- تحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل؛
- تحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.

و كل هذه الأقسام موضحة الشكل رقم (3.2): هيكل قسم الإدارة و الموارد العامة (الوثيقة الأصلية في الملحق رقم 07)



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وجراءتها التنظيمية

سيتم في هذا المبحث سرد طريقة وإجراءات الدراسة من خلال التطرق إلى منهج ومجتمع أدوات الدراسة الوصف الإحصائي لعينة الدراسة صدق أدوات الدراسة وثباتها

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لتوافقه مع أسلوب الدراسة الميدانية ، وذلك لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية وكذلك لوصف مستوى تقييمهم لأداء العاملين في مؤسسة نفضال فرع الوقود والغاز بولاية غرداية منطقة صناعية نومرات وتحديد دور القيادة التشاركية وأبعادهما ( تفويض السلطة ، اتخاذ القرار ، العلاقات الإنسانية ) في تحسين الأداء ، وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من مصادر الأولية والثانوية المعتمدة في البحث العلمي كما يلي:

### • المصادر الأولية:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية حيث تم توزيعه على عينة الدراسة بغية تجميع البيانات المطلوبة ثم تفرغها وتحليلها إحصائياً من بهدف الوصول إلى دلالات قيمة من أجل الوصول إلى SPSS خلال برنامج تفسيرات وإجابات الدراسة حول إشكالية الدراسة.

### • المصادر الثانوية:

تم استخدام مجموعة من المراجع العربية والأجنبية التي تلم بموضوع الدراسة أو احد متغيراته كمصادر لمعالجة الإطار النظري للدراسة وهم كالتالي:

- الكتب؛
- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه؛
- المواقع الالكترونية في التي تطرح مواضيع في هذا المجال؛
- المدخلات والمقالات.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة نفطال فرع الوقود والغاز بولاية غرداية منطقة الصناعية النومرات والبالغ عددهم (....) وفق إحصاءات قسم الموارد البشرية في مؤسسة نفطال وهو ما شكل العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

تم اختيار أسلوب العينة العشوائية في تحديد عينة الدراسة، اذ تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال فرع الوقود والغاز بولاية غرداية منطقة الصناعية نومرات .

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على نوع من أداة الدراسة لجمع البيانات في الجانب الميداني لهذه الدراسة الاستبيان نظرا لملائته لطبيعة الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبان تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال فرع الوقود والغاز بولاية غرداية منطقة الصناعية نومرات على ضوء القيادة التشاركية، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- اعتماد على ما تم التوصل إليه في جانب النظري للدراسة حول متغيرات الدراسة؛
- صياغة الفقرات بمراعاة والوضوح بهدف الوصول إلى رأي العام حول متغيرات الدراسة وأبعادها؛
- عرض الاستبيان على المشرف ليرى ما هو المناسب وماهو الغير مناسب؛
- عرض الاستبيان على جملة من العاملين الذين لديهم الخبرة في هذا المجال.

اعتماد سلم ليكارت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبيان كما هو موضح في جدول التالي:

الجدول رقم(1.2): سلم ليكارت

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الوزن	5	4	3	2	1

- تحديد مجالات الاستبان ومن ثم محاورها، ومن ثم صياغة التي تعبر عن مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول: بيانات الشخصية

يتضمن هذا القسم 3 فقرات تما من خلالها التعرف على البيانات الشخصية للعينة المبحوث وهي كتالي:

- الجنس، السن؛

- المستوى التعليمي؛
- الخبرة المهنية.

### القسم الثاني: بيانات المتغير المستقل

تضمن هذا القسم 21 فقرة متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التشاركية) موزعة على 3 محاور كما يلي:

- المحور الأول: مجال تفويض السلطة ، مكون من 7 فقرات
- المحور الثاني: مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ، مكون من 7 فقرات
- المحور الثالث: مجال العلاقات الإنسانية ، مكون من 7 فقرات

### القسم الثالث: بيانات المتغير التابع

تضمن هذا القسم 6 فقرات متعلقة بالمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) والذي تم من خلاله التعرف على مستوى أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة الصناعية النومرات

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، ثم فرزها وترميزها تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائي SPSS حيث أدخلت البيانات المرمزة في هذا البرنامج لمعالجتها عن طريق مجموعة من المؤشرات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: والتي استخدمت لدراسة القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيبين.

- اختبار "ألفا كرونباخ": من أجل دراسة مدى ثبات فقرات الاستبيان

- اختبار اختبار كولومجروف سمرنوف لدراسة التوزيع الطبيعي

- المتوسط الحسابي: من اجل معرفة الاتجاه العام لإجابات عينة البحث حول محاور وأقسام الاستبيان

- الانحراف المعياري: من أجل تحديد مدى تشتت إجابات أفراد عينة البحث مقارنة بقيم المتوسطات الحسابية

لمجموع إجاباتهم

- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لدراسة الفرضية الثالثة وأثرها على متغير التابع مستوى أداء العاملين .

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

إن عينة بحثنا من نوع العينة العشوائية بحيث قمنا باختيار أفراد العينة من مختلف الرتب والمصالح العينة التي تم

لقد قمنا بتوزيع 50 استمارة على 50 عامل وتم استرجاع 43 استمارة

أولاً: توزيع أفراد عينة حسب معيار الجنس

يوضح الجدول رقم (2.2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

الجدول رقم ( 2.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

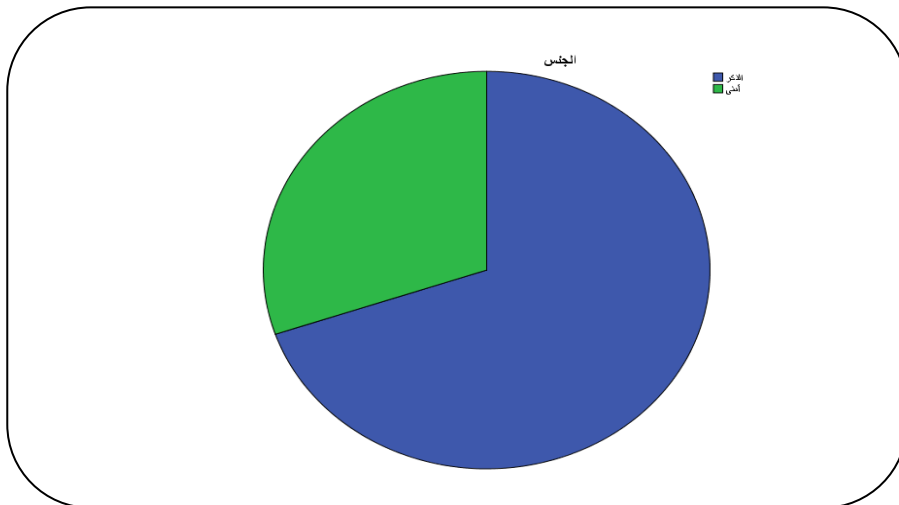
الجنس	ذكر	أنثى	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارات	30	13	43	
النسب	69.8	30.2		100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 69.8% كانت من مفردات العينة من جنس الذكور، أما 30.2% فقد مثلت نسبة الإناث في المؤسسة، فمنه يتضح أن غالبية موظفي المؤسسة هم عبارة عن جنس الذكور.

يوضح الشكل رقم (4.2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

الشكل رقم(4.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج SPSS.



ثانيا: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب السن

يوضح الجدول رقم (3.2) توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (3.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب السن

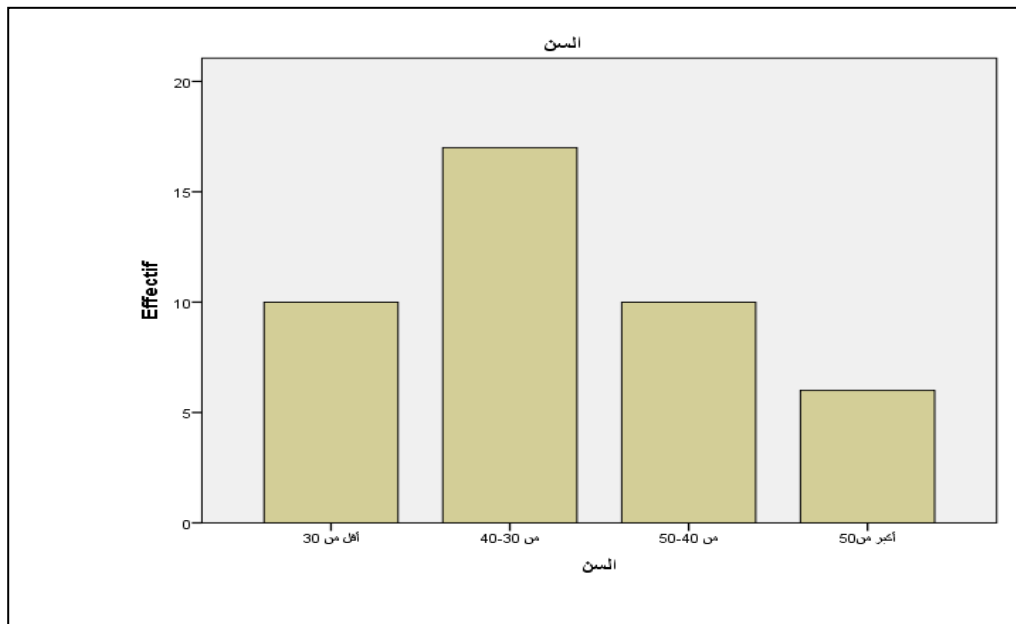
السن	أقل من 30	30-40	40-50	أكثر من 50	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارات	10	17	10	6	43	
النسب	23.3	39.5	23.3	14		100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح بأن النسبة المئوية للفتة أقل من 5 كانت 23.3% و بينما كانت الفتة الثانية 39.5% والفتة الثالثة 23.3% وأما الفتة الأخيرة كانت 14% ومنه فانه يمكننا معرفة أن أغلبية موظفي المؤسسة يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 .

يوضح الشكل رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الشكل رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب معيار السن



ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (4.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي

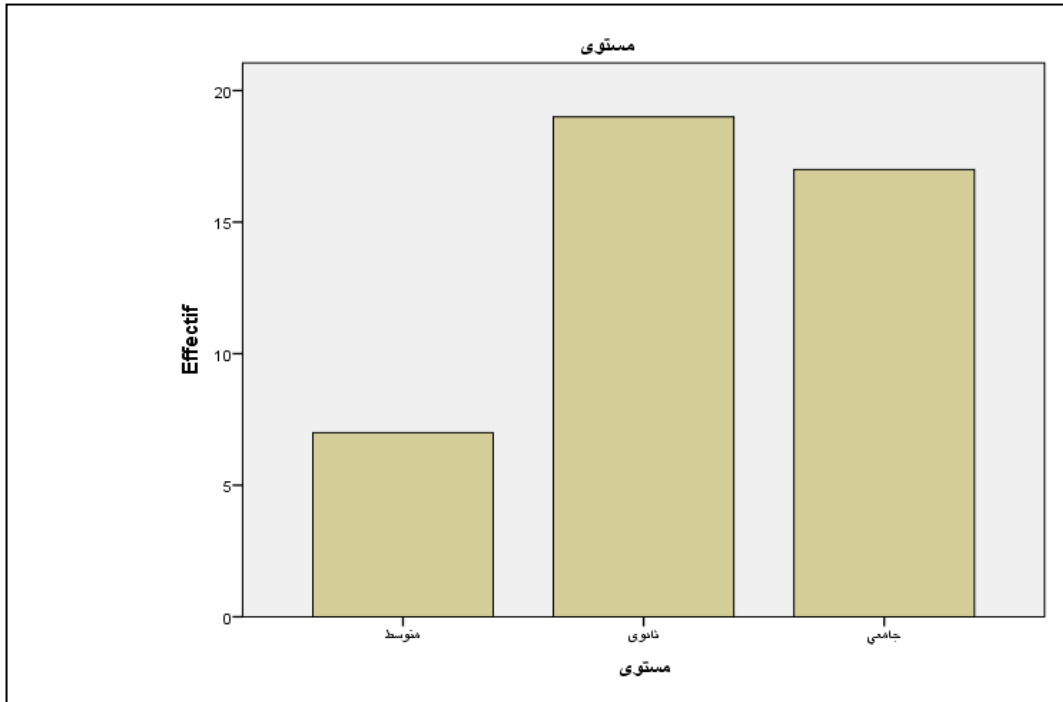
مستوى التعليمي	متوسط	الثانوي	جامعي	مجموع التكرارات	مجموع النسب
التكرارات	7	19	17	43	
النسب	16.3	44.2	39,5		100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق بأن نسبة 16.3% كانت لفئة المستوى التعليمي متوسط ، تليها نسبة المستوى التعليمي فئة الثانوي 44.2% تم تليها نسبة الفئة للمستوى التعليمي جامعي 39.5% ومنه يتبين لنا أن أغلبية موظفي المؤسسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي .

يوضح الشكل رقم (6.2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي:

الشكل رقم(6.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

رابعاً: توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يوضح الجدول رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية

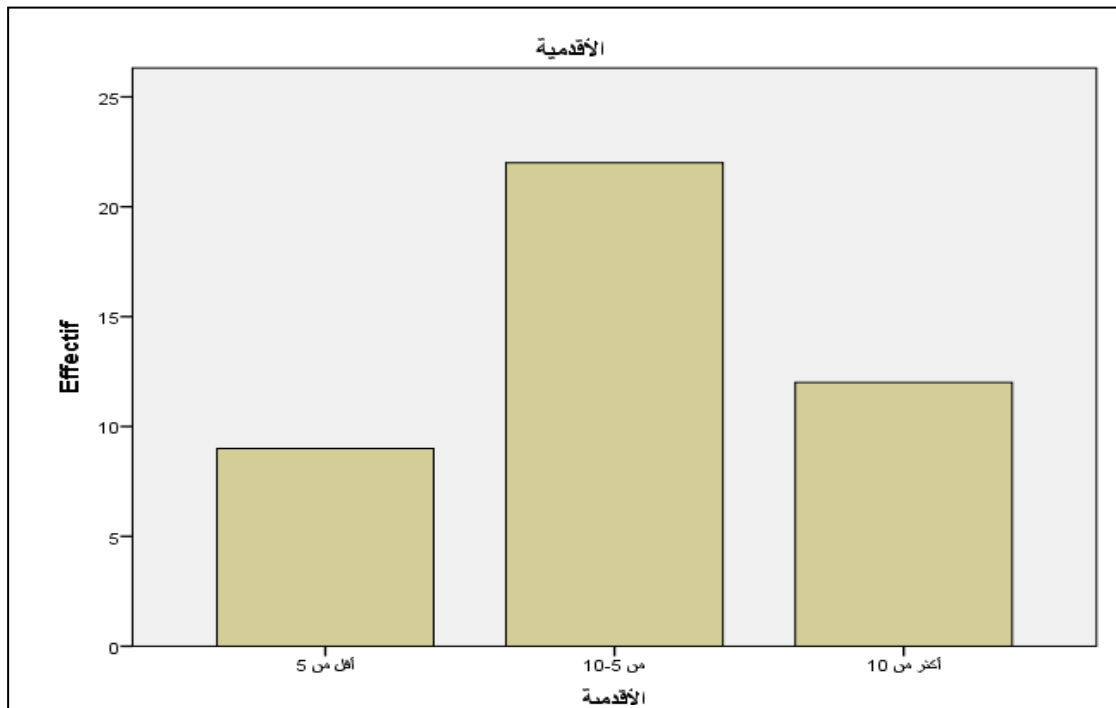
الأقدمية	أقل من 5	10-5	أكثر من 10	التكرارات	النسب
التكرارات	9	22	12	43	
النسب	20.9	51.2	29.9		100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه بأن الموظفين الذين تعبر سنوات خبرتهم على أقل من 05 سنوات هي 20.9% تليها الفئة الثانية بنسبة 51.2%، تليها الفئة الثالثة بنسبة 29.9% ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة يملكون خبرة مهنية كبيرة أكبر من 10 سنوات .

يوضح الشكل رقم (7.2) توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية:

الشكل رقم (7.2): توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية



المبحث الثالث: عرض و تحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج فقرات الاستبيان عن طريق المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبيان وذلك للتعرف على آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة ثم اختبار مدى توافر هذه المتغيرات في مؤسسة نفعال.

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

ويعني استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تم حساب ثبات محاور الاستبيان وأقسامه باستعمال معامل الثبات الفاكرومباخ

1 ثبات القسم الثاني من الاستبيان

يبين الجدول رقم (6.2) قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ للقسم الثاني من الاستبيان والمحاور التي تنتمي إليه:

جدول رقم (6.2):معامل الفاكرومباخ للقسم الثاني والمحاور التي تنتمي إليه

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
قسم القيادة التشاركية	21	0.969

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (6.2) يتبين أن قيمة المعامل الثابت الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثاني وجميع المحاور التي تنتمي إليه (القيادة التشاركية) تساوي 0,969

ونلاحظ مما سبق أن قيمة معامل الثابت الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثاني وجميع المحاور التي تنتمي إليه جد عالية تتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثابت وعليه يظهر أن القسم الثاني من الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس المتغير المستقل لهذه الدراسة .

2 ثبات القسم الثالث من الاستبيان

بين الجدول رقم(7.2) قيمة معامل الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثالث من الاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (7.2): معامل الفاكرومباخ للقسم الثالث من الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
قسم مستوى أداء العاملين	6	0.924

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (7.2) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثالث من الاستبيان (مستوى أداء العاملين) تساوي 0.924 أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة للقسم الثالث جد عالية تتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثابت وعليه يظهر أن القسم الثالث من الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس المتغير التابع لهذه الدراسة .

### 3 الثبات الكلي للاستبيان

يبين الجدول رقم (8.2) قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت كالتالي:

الجدول رقم (8.2): معامل الثبات الفاكرومباخ لجميع فقرات الاستبيان

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرومباخ
جميع فقرات الاستبيان	27	0.972

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (8.2) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان تساوي 0.972 وهي جد عالية تتفوق قيمة 0.7 المعمول بها في قبول الثابت وعليه يتبين أن الاستبيان يتمتع بقيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس المتغيرات هذه الدراسة .

### المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إخضاع أقسام ومحاور الاستبيان لاختبار (كولومجروف سمرونوف) للدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات كما يشترط في معظم الاختبارات المعلمية، ويبين الجدول رقم (9.2) النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم(9.2): نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف لأقسام ومحاور الاستبيان

رقم المحور	العنوان	عدد الفقرات	Z قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
المحور الأول	تفويض السلطة	7	0.658	0.780
المحور الثاني	المشاركة في اتخاذ القرارات	7	0.730	0.660
المحور الثالث	العلاقات الإنسانية	7	0.933	0.349
القسم الثاني	القيادة التشاركية	21	0.513	0.955
القسم الثالث	مستوى أداء العاملين	6	1.284	0.74

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (9.2) يتبين مستوى دلالة اختبار التوزيع الطبيعي (كولومجروف سمرنوف) بالنسبة لجميع محاور وأقسام الاستبيان أكبر من 0.01، وبذلك تخضع للتوزيع الطبيعي وعليه فقد تم الاعتماد الاختبارات العلمية في هذه الدراسة .

#### ثانيا: المتوسط الحسابي وانحراف المعياري

تمت الاستعانة بحساب المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول فقرات ،محاور، أقسام الاستبيان ،لمعرفة الاتجاه العام لرأي هذه العينة حول المتغير المستقل (القيادة التشاركية) وأبعادها الثلاث(تفويض السلطة ، المشاركة اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية ) ، وكذا الاتجاه العام لرأي هذه العينة حول المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) كما تمت الاستعانة بالانحراف المعياري لمعرفة قيمة تشتت آراء أفراد عينة البحث بالنسبة للمتوسط الحسابي لآراء العينة ككل.

تم تحديد مدى الإجابة الواحدة في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى الكلي بين المقياس (5-4=1) وتقسيمه على أ: بر قيمة فيه (0.8=4/5) ثم إضافة القيمة في المقياس لتحديد طول مدى الإجابة الأولى، ومن ثم حساب مدى باقي الإجابات بإضافة قيمة مدى الإجابة الواحدة لأعلى قيمة في المقياس إلى مدى

الإجابة التي تسبقها كما هو مبين التي تسبقها كما هو مبين في الجدول رقم (10.2)

جدول رقم (10.2): مدى إجابات مقياس سلم ليكرت الخماسي

الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الوزن	1	2	3	4	5
المدى	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4,21

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

أولا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحوار تفويض السلطة

يبين الجدول رقم (11.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحوار تفويض السلطة

جدول رقم (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحوار تفويض السلطة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنح مديري صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم	3.3	1.2
2	يمنحني مديري هامش في تحديد أهداف المؤسسة	3.0	1.4
3	يوفر لي مديري المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز مهامي على أتم وجه	3.3	1.3
4	يقوم مديري بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل عامل	3.3	1.4
5	يراعي مديري إمكانياتي وقدراتي عند تفويض المهام للموكلة إلي	3.0	1.3
6	يسمح لي مديري بأخذ أدوار قيادية حسب كل المهام الموكلة إلي	3.2	1.4
7	يقوم مديري بتحديد رزمة من التعليمات عند كل مصلحة في المؤسسة مؤشرة من طرفه	3.3	1.2
	المجموع	3.2	1.3

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (11.2) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الأول (تفويض السلطة) تتراوح ما بين (3.0) و(3.3)، حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث للإجابة ب "أحيانا" ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (11.2) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول (تفويض السلطة) بلغت (3.2) وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث تتجه للإجابة ب "أحيانا" أي أنه أحيانا تتم ممارسة تفويض السلطة في مؤسسة نفعال من وجهة نظر أفراد عينة البحث كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول المحور الأول (تفويض السلطة) تتراوح ما بين (1.2) و(1.4)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور وهذا يعطي الإجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم مصداقية أكبر.

### ثانيا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات

يبين الجدول رقم (12.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات  
الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يفتح لي المجال للمشاركة في عملية صناعة القرارات مهمة للمؤسسة	2.9	1.4
2	توفر إدارة المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل للعاملين لتقديم الإضافة للمؤسسة	3.2	1.3
3	تأخذ الإدارة آراء واقتراحات العاملين على محل الجد وتسعى للاستفادة منها	3.1	1.4
4	تقوم الإدارة بعقد اجتماعات بصفة دورية مع النقابات العمال لمعرفة جل انشغالاتهم	3.2	1.3
5	تدعم إدارة المؤسسة كل الأفكار و المقترحات الإبداعية التي من شأنها أن تساهم في اتخاذ القرار الأمثل	3.1	1.3
6	يتمتع العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات صلة بعملهم	3.1	1.3
7	سبق وان تم الاستناد على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ قرار مهم داخل المؤسسة	3.0	1.4
	المجموع	3.0	1.1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS



من خلال الجدول رقم (12.2) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرارات) تتراوح ما بين (2.9) و(3.2) حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث ب "أحيانا"

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (12.2) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني (مشاركة في اتخاذ القرارات) بلغت (3.0) وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث تتجه للإجابة ب "أحيانا" أي أنه أحيانا تتم تشارك مؤسسة نفضال العاملين في اتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول المحور الثاني (مشاركة في اتخاذ القرارات) تتراوح ما بين (1.3) و(1.4)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور وهذا يعطي الإجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم مصداقية أكبر.

### ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العلاقات الإنسانية

يبين الجدول رقم (13.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية

### الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور العلاقات الإنسانية

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	سهم مديري على تحقيق مبدأ العدل و المساواة ما بين العمال داخل المؤسسة	3.3	1.3
2	يعمل مديري على بث الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين	3.6	1.2
3	يوفر مديري بيئة عمل مناسبة مليئة بالثقة	3.3	1.1
4	يفرض مديري كل الاحترام والتقدير بين العمال مما يساعد على بناء علاقات جيدة فيما بينهم	3.3	1.3
5	فرض المدير قواعد الزمالة بين العمال مما أدى إلى توفير بيئة عمل جيدة فيما بينهم	3.7	1.1
6	يعمل المدير على تشجيع العمال مما يساعد على كسب الثقة بالنفس فيما بينهم	3.4	1.4

1.4	3.3	يحرص المدير في تواصل مع عماله ويساهم في حل مشاكلهم الشخصية	7
1.2	3.4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (13.2) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الثالث (العلاقات الإنسانية) تتراوح ما بين (3.3) و(3.7) حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الإجابة ب "غالبا"

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (13.2) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع أراء أفراد عينة البحث حول المحور الثالث (العلاقات الإنسانية) بلغت (3.4) وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث تتجه للإجابة ب "أحيانا" أي أنه أحيانا يسعى مسؤولين مؤسسة نفضال إلى تحسين العلاقات الإنسانية وهذا من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول المحور الثالث (العلاقات الإنسانية) تتراوح ما بين (1.1) و(1.4) ما يدل على وجود اختلاف في أراء أفرادها حول فقرات هذا المحور وهذا يعطي الإجابات المتحصل عليها من خلال أرائهم مصداقية أكبر.

رابعا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم القيادة التشاركية

يبين الجدول رقم (14.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم القيادة التشاركية

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم القيادة التشاركية

قسم القيادة التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجموع الكلي للفقرات	3.2	3.6

من خلال الجدول رقم (14.2) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول القسم الثاني (القيادة التشاركية) بلغت (3.2) وهي قيمة تدل على أ، الرأي العام لعينة البحث يتجه إلى الإجابة ب "غالبا"

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول القسم الثاني (القيادة التشاركية) تتراوح ما بلغت (3.6) ما يدل على وجود اختلاف في أراء أفرادها حول فقرات هذا القسم وهذا يعطي مزيدا من المصدقية للإجابات المتحصل عليها من خلال رأي عينة البحث حول واقع ممارسات القيادة التشاركية في مؤسسة نفضال بولاية غرداية.

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقسم مستوى أداء العاملين

يبين الجدول رقم (15.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء العاملين

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقسم مستوى أداء العاملين

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ألتزم بالحضور لكل لساعات العمل اليومية بدون تخاذل أو كسل	3.9	1.1
2	أبذل قصارى جهدي لإتمام واجباتي المنوطة بي داخل المؤسسة	3.8	1.1
3	يشجع المدير على العمل ضمن فريق وذلك لاستفادة من خبرات بعضنا البعض وإنجاز المهام بأسرع وقت وأقل جهد	3.4	1.2
4	أتحمل مسؤولياتي الكاملة داخل مصلحتي وأؤدي مهامي على أتم وجه	3.7	1.3
5	يختار مديري الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين	3.6	1.2
6	يتعامل مديري بمرونة مع العاملين	3.5	1.2
	المجموع	3.6	1.2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (15.2) نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول القسم الثالث (مستوى أداء العاملين) تتراوح ما بين (3.5) و(3.9) حيث يتجه الرأي العام لعينة البحث إلى الإجابة ب "غالبا"

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم (15.2) أن قيمة المتوسط الحسابي لمجموع أراء أفراد عينة البحث حول القسم (مستوى أداء العاملين) بلغت (3.6) وهي قيمة تدل على أن الرأي العام لعينة البحث تتجه للإجابة ب "غالبا" أي العاملين بمؤسسة نفعال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز منطقة الصناعية النومرات غالبا ما يقدمون مستويات جيدة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لأراء أفراد عينة البحث حول القسم الثالث (مستوى أداء العاملين) تتراوح ما بين (1.1) و(1.3) ما يدل على وجود اختلاف في أراء أفرادها حول فقرات هذا القسم وهذا يعطي مزيدا من المصدقية للإجابات المتحصل عليها من خلال رأي عينة البحث حول مستوى الذي يقدمه عاملين مؤسسة نפטال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز منطقة الصناعية النومرات.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة و مناقشتها

#### أولاً: اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بهدف اختبار الفرضيات الثالثة لدراسة (تفويض السلطة ، مشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية) معرفة مدى تأثيرهم على مستوى أداء العاملين كتالي :

**1. الفرضية الأولى:** يؤثر تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

جدول رقم (15.2) يبين مدى تأثير تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

#### جدول رقم (16.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	اختبار F	
0.00	2.171	تفويض السلطة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تم استخدام اختبار لإيجاد تأثير تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع حيث كانت قيمة الاختبار (2.171) عند مستوى الدلالة يساوي الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات (0.01) والنتائج مبينة في جدول رقم (16.2) والذي يبين أن مستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.01 ما يدل أن هناك تأثير تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

**2. الفرضية الثانية:** تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

جدول رقم (16.2) يبين مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

جدول رقم (16.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	اختبار F	
0.18	2.523	مشاركة في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تم استخدام اختبار لإيجاد تأثير مشاركة في اتخاذ القرارات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات حيث أن قيمة الاختبار (2.523) عند مستوى الدلالة يساوي (0.01) والنتائج مبيّنة في جدول رقم (16.2) والذي يبين أن مستوى الدلالة 0.18 وهي أكبر من 0.01 ما يدل أنه لا يوجد تأثير كبير في مشاركة في اتخاذ القرارات على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

**3. الفرضية الثالثة:** هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

جدول رقم (17.2) يبين أن هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

جدول رقم (17.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	اختبار F	
0.00	121.372	العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تم استخدام اختبار لإيجاد درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ومدى أثرها على تحسين أداء العاملين حيث أن قيمة الاختبار تساوي (121.372) عند مستوى الدلالة يساوي (0.01) والنتائج مبينة في جدول رقم (17.2) والذي يبين أن مستوى الدلالة 0.00 وهي أصغر من 0.01 ما يدل أن درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية و أثرها على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

ثانيا: اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (18.2)

جدول رقم (18.2): قيم معامل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل التحديد R	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.747	0.046	2.054	0.00	121.372	1.754	3.603	ثابت
	0.00	11.017			0.070	0.768	العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

1تعليق على نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة :

قيمة اختبار F تساوي (121.372) وذات مستوى الدلالة يساوي (0.00) وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى الدلالة قدره (0.01) ما يثبت وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الثالث للمتغير المستقل (العلاقات الإنسانية) على المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

قيمة اختبار T تساوي (11.017) وذات مستوى دلالة يساوي (0.00) وعليه فإن الاختبار دال عند مستوى الدلالة قدره (0.01) وهو ما تشير عليه قيمة معامل التي تعني أن التغيير في قيمة البعد الثالث للمتغير

المستقل (العلاقات الإنسانية) بوحدة واحدة يقابله التغيير بمقدار (0.768) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

قيمة معامل التحديد تساوي (0.747) والذي يوضح مقدار تباين الذي يحققه البعد الثالث للمتغير المستقل (العلاقات الإنسانية) في المتغير التابع (مستوى أداء العاملين) ما يعني أن وجود العلاقات الإنسانية جيدة تؤثر على مستوى أداء العاملين) بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

ثالثا: النتائج المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات

### 1 النتائج المتحصل عليها:

نستنتج مما سبق أن :

– الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للإشكالية :

"كيف يؤثر تفويض السلطة على تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات؟"

يؤثر تفويض السلطة بشكل جيد وإيجابي على تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.01) بمؤسسة نפטال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات وذلك بإحساسهم أنهم جزء من مؤسسة حيث يشعرون أنها ملكهم

– الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للإشكالية :

"كيف تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات؟"

تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة (0.01) بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات حيث يتشارك العاملون في الإدارة في بعض القرارات مما يسمح لهم بالتعبير عن رأيهم .

– الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث للإشكالية :

"ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات ؟ "

هناك درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية عند مستوى دلالة (0.01) بمؤسسة "نפטال" بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات .

### مناقشة الفرضيات

**1. مناقشة الفرضية الأولى:** نستنتج مما سبق وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات وعليه فإن

-الفرضية الصفرية الأولى: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات منفية .

-الفرضية البديلة الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث تفويض السلطة بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات مثبتة.

**2. مناقشة الفرضية الثانية:** نستنتج مما سبق وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات

-الفرضية الصفرية الثانية: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات منفية.

-الفرضية البديلة الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات مثبتة.

**3. مناقشة الفرضية الثالثة:** نستنتج مما سبق وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث العلاقات الإنسانية بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات.

-الفرضية الصفرية الثالثة: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث العلاقات الإنسانية القرارات بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات منفية.

-الفرضية البديلة الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعث العلاقات الإنسانية القرارات بمؤسسة نפטال ولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة صناعية النومرات مثبتة.



## خاتمة الفصل الثاني:

تم تناول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة نفعال وهيكلها التنظيمي وتم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والمقابلة فهي تهدف أساسا إلى إبراز دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ونقول من خلال ما تناولناه سابقا أن القيادة التشاركية لها دور كبير وبالغ الأهمية في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الاهتمام العنصر البشري وتحسين وتطوير العمل وتقدير مشاعر العاملين ومساعدتهم على اكتساب الخبرات العملية بشؤون العمل ومن ثم شعورهم بالولاء والانتماء للمنظمة.

خاتمة

## خاتمة عامة

ان أسلوب القيادة التشاركية يجلب منافع لا تعد و لا تحصى للمؤسسة كما انها تمكن للقائد الذي يستخدم هذا الاسلوب بشكل فعال بين العاملين و إشراكهم في إدارة المؤسسة و قراراتها حيث ان صنع القرار يكون مسعى جماعي يستفيد من مهارات و خبرات و أفكار كل عامل من عمال المؤسسة و منه فإن دراستنا توصلت الى جملة من النتائج تكشف واقع القيادة التشاركية و علاقتها بأداء العاملين بمؤسسة "نفظال " غرداية ، فقد بينت الدراسة اعتماد مؤسسة " نفظال " للقيادة التشاركية في أعمالها .

و قد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على القيادة التشاركية و أداء العاملين و محاولة معرفة العلاقة بينهما و منه فإن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين. و في إطار هاته الخاتمة سيتم عرض النتائج المتواصل إليها و تقديم مقترحات و أخيرا تقديم آفاق البحث.

## اختبار الفرضيات:

يمكن القول أن الفرضية الاولى تم اثبات صحتها فيما تم عرضه في الفصل الثاني و هي الفرضية المتعلقة ببعده تفويض السلطة داخل المؤسسة حيث تم تأكيد من ان تفويض السلطة يؤثر على تحسين أداء العاملين .

الفرضية الثانية هي الأخرى تم إثباتها في الفصل الثاني من الدراسة حيث تم تأكيد أن يوجد تأثير كبير بين المشاركة في اتخاذ القرارات و تحسين أداء العاملين .

الفرضية الثالثة و قد تبين فيها أن هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بين العاملين .

## النتائج:

من خلال جمع البيانات و تحليلها حسب محاور الدراسة توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها التوصل الى أن:

— أن تفويض السلطة يؤثر على تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة و ذلك من خلال التحليل الاحصائي لمتغيرات المحور الاول من الاستمارة و هذا ما يترجم أن المسؤول يمنح للعمال الحق في التصرف و اتخاذ القرارات اللازمة بالقدر اللازم في إنجاز مهامهم ، كما يمنح الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات و ايضا في حل المشكلات و

هذا من شأنه يزيد من القدرات و المهارات و هذه الحالة تجعل العاملين في حالة رضا عن عملهم و تفاني من أجل أداء جيد للعاملين .

\_\_ تأثير العمل بروح الجماعة في تفعيل الاتصال الداخلي للمؤسسة أي العلاقات الانسانية السائدة داخل المؤسسة و هذا ما حللناه في المحور الاول النقطة الثالثة من الاستمارة حيث بينت النتائج أن هناك درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية و هذا ما يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين .

### التوصيات:

\_\_ المواصلة في اتباع اسلوب تحفيز العمال عن طريق تفويض السلطة لهم و هذا لأجل اكتساب كل العاملين احساس الانتماء للمؤسسة.

\_\_ ضرورة اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل سواء بشكل مباشر للعاملين أو عن طريق المرؤوسين و ذلك بعقد اجتماعات خاصة للمشاورات و الاستماع لآراء العاملين بالمؤسسة .

\_\_ على المؤسسة ان تقوم بفعاليات أكثر لتنشيط العلاقات الانسانية بين العاملين و ذلك لتحسين أدائهم أكثر و التوجه من ناحية التطور و الابداع .

### الآفاق:

\_\_ تأثير القيادة التشاركية على أداء العاملين

\_\_ الادارة بالمشاركة و دورها في تحسين الأداء الوظيفي

\_\_ دور الادارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي

\_\_ دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين



# قائمة المراجع

قائمة المراجع

➤ الكتب:

1. عادل عبد الرزاق هاشم "القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي " ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان \_ الاردن 2010.
2. محمد شفيق " القيادة ( تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة)" ، شركة نخضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 2 ، لقاهرة 200.

➤ البحوث الجامعية:

1. اطلال عبد الملك الشريف، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين" الماجستير / بإمارة مكة المكرمة، الرياض، 2004.
2. جغام رشيد "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي" مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير ، بسكرة ، سنة 2016.
3. محمد العميري "دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين—دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون " ، شهادة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، كلية علوم الانسانية و الاجتماعية ، الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة ، 2018.
4. منال عبد الله غيثان العمري "واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية" ماجستير ، جامعة اسيوط ، كلية التربية ، السعودية ، 2019.
5. نبيل احمد محمود العراييد " دور القيادة التشاركية بمديريات التربية و التعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر ، كلية التربية—غزة ، فلسطين، 2010.
6. قربوز زهر الدين "دور الادارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين" ،دكتوراه ، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية ، غرداية ، 2020 .

➤ المقال و الملتقيات و المجالات:

1. "ماهية الإدارة التشاركية" موقع PLITIES DZ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية شهد يوم 09/02/2022 ساعة 14:02
  2. سماوي ، فادي سعود فريد " مقال التفاضل الاكاديمي و علاقته بالقيادة التشاركية " جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن، 2012.
  3. القيادة التشاركية " <https://the-arabic-entrepreneur.com> /مهارات-قيادية/القيادة-التشاركية/، 2022/01/ 15 ، 20:11
  4. حمدي علي الفرماوي (الحاجات النفسية في حياة الناس اليومية "قراءة جديدة في هرم ماسلو") 20.05.2020، <https://www.noor-book.com/book/review/353936>
  5. هالة أمين مغاوري " القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر "دراسة مستقبلية بمؤسسات التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، مصر، 2020.
- منشورات المؤسسة:
1. وثائق مؤسسة نفضال، مصلحة الموارد البشرية.
  2. وثائق المؤسسة، دائرة المالية و المحاسبة.
  3. وثيقة من مؤسسة نفضال-غرداية- مقاطعة التسويق.





الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسة

استبيان

خاص بالعاملين بمؤسسة نفطال بولاية غرداية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة بمؤسسة نفطال بولاية غرداية فرع الوقود والغاز بمنطقة الصناعية النومرات وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة من جامعة غرداية حيث نرجو من حضاراتكم التكرم والاجابة على الأسئلة المرفقة بدقة حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، علماً بأن كافة معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط وستكون موضوع الاهتمام والسرية التامة

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

إشراف :

د. حنيش فتحي

إعداد الطالبتين:

- بيتور رباب

- بن تاسة ايمان

السنة الجامعية: 2022-2023

يرجى وضع علامة (X) أمام الخانة التي تراها مناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1 الجنس : ذكر  أنثى
- 2 السن: أقل من 30 سنة  من 30-40  من 40-50  أكثر من 50
- 3 سنوات الإقديمة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 4 مستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

القسم الثاني: بيانات المتغير المستقل

المحور الأول : القيادة التشاركية

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	تفويض السلطة					
1	يمنح مديري صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم					
2	يمنحني مديري هامش في تحديد أهداف المؤسسة					
3	يوفر لي مديري المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز مهامي على أتم وجه					
4	يقوم مديري بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل عامل					
5	يراعي مديري إمكانياتي وقدراتي عند تفويضي للقيام بمهام الموكلة إلي					
6	يسمح لي مديري بأخذ أدوار قيادية حسب كل المهام الموكلة إلي					
7	يقوم مديري بتحديد رزمة من التعليمات عند كل مصلحة في المؤسسة مؤثرة من طرفه					
	مشاركة في اتخاذ القرارات					

					يفتح لي المجال للمشاركة في عملية صناعة القرارات مهمة للمؤسسة	8
					توفر إدارة المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل للعاملين لتقديم الإضافة للمؤسسة	9
					تأخذ الإدارة آراء واقتراحات العاملين على محل الجد وتسعى للاستفادة منها	10
					تقوم الإدارة بعقد اجتماعات بصفة دورية مع النقابات العمال لمعرفة جل انشغالاتهم	11
					تدعم إدارة المؤسسة كل الأفكار و المقترحات الإبداعية التي من شأنها ان تساهم في اتخاذ القرار الأمثل	12
					يتمتع العاملون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات صلة بعملهم	13
					سبق وان تم الاستناد على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ قرار مهم داخل المؤسسة	14
					<b>العلاقات الإنسانية</b>	
					سهم مديري على تحقيق مبدأ العدل و المساواة ما بين العمال داخل المؤسسة	15
					يعمل مديري على بث الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين	16
					يوفر مديري بيئة عمل مناسبة مليئة بالثقة	17
					يفرض مديري كل الاحترام والتقدير بين العمال مما يساعد على بناء علاقات جيدة فيما بينهم	18
					فرض المدير قواعد الزمالة بين العمال مما أدى إلى توفير بيئة عمل جيدة فيما بينهم	19
					يعمل المدير على تشجيع العمال مما يساعد على كسب الثقة بالنفس فيما بينهم	20
					يحرص المدير في تواصل مع عماله ويساهم في حل مشاكلهم الشخصية	21

القسم الثالث: بيانات المتغير التابع

المحور الثاني : مستوى أداء العاملين

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات	الرقم
					ألتزم بالحضور لكل لساعات العمل اليومية بدون تخاذل أو كسل	1
					أبذل قصارى جهدي لإتمام واجباتي المنوطة بي داخل المؤسسة	2
					يشجع المدير على العمل ضمن فريق وذلك لاستفادة من خبرات بعضنا البعض وإنجاز المهام بأسرع وقت واقل جهد	3
					أتحمل مسؤولياتي الكاملة داخل مصلحتي وأؤدي مهامي على أتم وجه	4
					يختار مديري الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين	5
					يتعامل مديري بمرونة مع العاملين	6

الملحق رقم 02: قائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الاستاذ
جامعة غرداية	د. حنيش فتحي
جامعة غرداية	د. بن شاعة وليد

الملحق رقم 03: قسيمة للعلاجات الحوارية في ولاية قالمة (حمام دباغ) شلالة



Direction Régionale Des Affaires Sociales et Culturelles  
Hassi Messaoud - BP 362 HASSI MESSAOUD

DASC/SUD/SCE /ESL/ 045 /19

Hassi Messaoud, le 06/02/2019

MONSIEUR LE CHEF DE CENTRE BTM GHARDAIA

**Objet: - Cures Thermales 2019.**

Nous avons le plaisir de vous informer de la reconduction du programme cures thermales durant l'année 2019.

A cet effet, nous somme conventionné avec deux stations thermales :

1. Hammam DBAGH( CHELLALA) à GUELMA.
2. Hammam Guergour à SETIF.

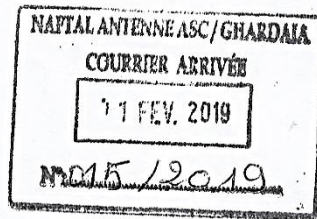
- Quota attribué : 03 places réparties comme ci- après :
- Agents actifs : 02.
- Agents retraités : 01.

➤ **Participation financière : Hammam CHELLALA GUELMA:**

Actifs : 14 700.00 DA  
Retraités : 9 800.00 Da


**Participation financière : Hammam GUERGOUR -SETIF- :**

Actifs : 12 600.00DA  
Retraités : 8 400.00DA





الملحق رقم 04: مرحلة التقويم الرياضي للذهاب موسم "2019/2018"

 **DIRECTION CENTRALE DES AFFAIRES  
SOCIALES ET CULTURELLES  
REGION SUD  
Antenne A S C  
GHARDAIA**

GHARDAIA, LE

**BON DE CONSULTATION**

N° : /2020

**DOCTEUR:**

**NOM :**

**PRENOMS:**

**UNITE:**

**DATE RENDEZ-VOUS:**

**BENEFICIERE :** Agent .. ( ) Conjoint .. ( ) Enfant .. ( )

**Nom et Prénoms :**

**SIGNATURE**

22/11/2018 08:23

#1848 P. 003/003



Direction Régionale Des Affaires Sociales et Culturelles  
Hassi Messaoud BP 362 HASSI MESSAOUD

Hassi Messaoud, le 21/11/2018.

# CALENDRIER SPORTIF "PHASE ALLER" SAISON : 2018/2019.



## 1er Groupe

Journées	Rencontres	Dates	lieux
1 <sup>ère</sup> Journée	COM/GHARDAIA - AS/LAGHT	Le:11/01/2019	GHARDAIA
2 <sup>ème</sup> Journée	AS/TGGT - AS/ GHARDAIA	Le:25/01/2019	TOUGGOURT
3 <sup>ème</sup> Journée	AS/LAGHT - AS/TGGT	Le: 08/02/2019	LAGHOUAT

## 2ème Groupe

Journées	Rencontres	Dates	Liens
1 <sup>ère</sup> Journée	CBR/HMD - AS/ EL OUED	Le : 11/01/2019	H- MESSAOUD
2 <sup>ème</sup> Journée	GPL/HMD - CBR/HMD	Le: 25/01/2019	H.MESSAOUD
3 <sup>ème</sup> Journée	AS/EL OUED - GPL/HMD	Le:08/02/2019	EL- OUED



الملحق رقم 05: رحلات خارجية (تركيا) و الحج (سعودية)

20/03 2019 13:00 #3522 P.001

**NAFTAL**  
DIRECTION REGIONALE DES AFFAIRES SOCIALES & CULTURELLES  
B P 3 62 Hassi Messaoud Tél: 029 73 83 27 / Tél Fax: 029 73 83 25 - 029 73 89 67

DASC R.SUD SCE ESL 148 /2019 Hassi -Messaoud le, 25/03/2019.

**MESSIEURS LES DIRECTEURS DES DISTRICTS :**

- CBR/OGX
- GPL HMD
- COM/GH

**MONSIEUR LE CHEF DE CENTRE BTM/GH**  
• M. El. Ouaf.

**Objet** /:Séjours à l'étranger : « TURQUIE » 2019.

Additivement à notre correspondance n°096/2019 relative à la date de départ en Turquie programmée pour le 05 Avril 2019, nous vous informons que cette dernière est reprogrammée pour le 08 avril 2019

Le retour est prévu le : 15 Avril 2019 à 17 H 55.

A cet effet, nous vous demandons d'informer en urgence les intéressés, afin de prendre toutes les dispositions utiles pour se rendre à l'aéroport international Houari Boumediene Alger « agence Touring », le 08 avril 2019 à 17h30.

Par ailleurs, nous vous demandons de porter à leur connaissance de la possibilité d'effectuer les formalités de change autorisé au niveau de l'aéroport, le montant en dinars est fixé à **15 000.00 Da.**

NB/ Il demeure entendu que les frais de transport des conjoints et autres sont à la charge des concernés.

Meilleures Salutations.

**LE DIRECTEUR REGIONAL SUD.**

**A-BOUTOUIL.**

*NB = veuillez prendre contact avec les Agences d'His Algerie - par la Caseratis*

**2°/- Dossier à fournir :**

Le bénéficiaire retenu doit présenter :

- Une photocopie de la dernière fiche de paie (Novembre 2018)
- Pour les retraités : Décision de mise en retraite.
- Passeport en cours de validité plus d'une année.
- Trois (3) photos d'identité identiques (sur fond blanc)
- Un (01) extrait d'acte de naissance en langue nationale, validité un an
- Un (01) extrait d'acte de mariage pour les couples.
- Un(01) extrait d'acte de décès du mari pour les veuves.
- Un(01) extrait d'acte de divorce pour les femmes divorcées.
- Certificat de non remariage pour les femmes célibataires.
- Autorisation légalisées du mari pour la femme qui voyage seule.
- Présentation obligatoire du certificat de vaccination contre la méningite.
- La participation de l'agent actif ne peut se faire que dans le cadre d'un congé légal ou sans solde.
- Original du reçu de versement.
- Tout travailleur ayant la mention fonctionnaire ou agent de sécurité sur son passeport est tenu de présenter une attestation de travail lors de son passage aux frontières.
- Numéro de téléphone de chaque bénéficiaire (fixe ou portable)

Pour les femmes :

- Un(1) extrait d'acte de mariage ou tout autre justificatif d'état civil identifiant le « Muharram » légal accompagnant la femme qui voyage, (le mari, le fils, le père, le grand-père, le frère, l'oncle, le neveu, le beau-fils).

**3°/- Modalités de paiement :**

Le pèlerin travailleur actif doit s'acquitter de sa quote-part = 50 000.00 DA  
 Le pèlerin travailleur retraité doit s'acquitter de sa quote-part = 35 000.00DA

..../...

-= 02

الملحق رقم 06: رحلات داخل الوطن (تلمسان)

FROM : DASC

FAX NO. : 021381904

10 Juin 2019 9:42 P1



DIRECTION CENTRALE AFFAIRES  
SOCIALES ET CULTURELLES

DC ASC / DESL / 191 / 19

Chéraga, 10 JUN 2019

Note d'Information

Messieurs les Directeurs Régionaux ASC  
Centre - Est - Ouest - Sud

Objet: Inscriptions séjours en Centres Familiaux.

Dans le cadre de l'organisation des séjours en centres familiaux, au bénéfice des travailleurs toute catégorie socioprofessionnelles confondues, nous vous communiquons ci-joint les quotas attribués à chaque direction régionale au prorata des effectifs des unités relevant de votre région, les sessions retenues, les frais de participation par site.

Par ailleurs, vu la forte demande enregistrée pour cette prestation, nous avons jugé utile de programmer une session supplémentaire au niveau de Tafsout (Tlemcen).

Nous vous demandons de procéder au tirage au sort au niveau régional, afin de pouvoir identifier les bénéficiaires, et que la priorité est toujours donnée à ceux n'ayant jamais bénéficié de cette prestation.

➤ Centre Familial Tafsout (Tlemcen) : 05 sessions

- Dimanche 07 Juillet au Mardi 16 Juillet 2019
- Jeudi 18 Juillet au Samedi 27 Juillet 2019
- Lundi 29 Juillet au Mercredi 07 Août 2019
- Dimanche 18 Août au Mardi 27 Août 2019
- Jeudi 29 Août au Samedi 07 Septembre 2019

➤ Centre Familial Azur Plage (Alger) : 04 sessions



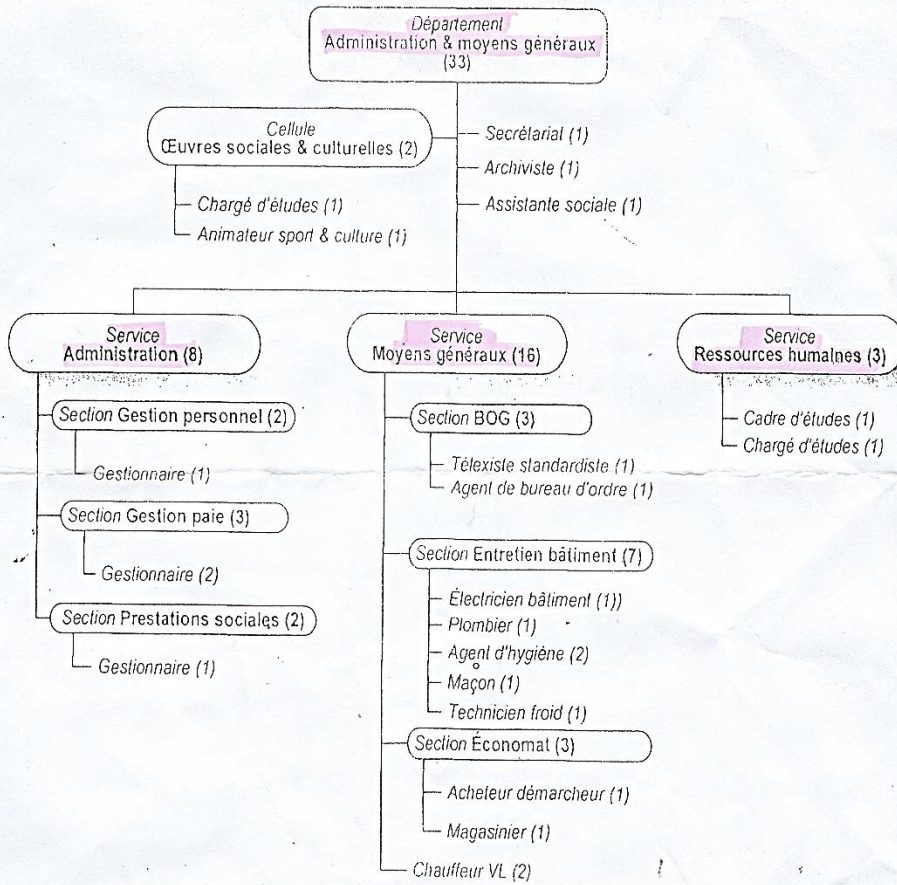
Suite

L'admission aux sites se fait à partir de 14h et le check out le lendemain après le petit

الملحق رقم 07: مخطط التنظيمي للمنطقة الأولى

Annexe II à la décision n° 9.767 R18 DG  
 Classement : Br.COM  
 Référence : 447002  
 Page 3 de 5

Organigramme District Commercialisation Ghardaïa



Fait à Chéraga, le

24 MAI 2008

Président Directeur Général

S. AKRETCHE

الملحق رقم 08: شهادة شرفية لأحد عاملين نפטال



## الملحق رقم 09: كشف الراتب لعامل في نفعال



Siège social : Route des dunes BP 73 Chéraga, Alger

**BULLETIN DE PAIE**Mois : **Decembre 2018****BITOUR AISSA**

Matricule	Date d'entrée	Nature du contrat	Fonction	NC	ECH	Seuil
07576J	16/07/1994	C.D.I	CHEF DE QUART PREVENT.INTERV.	214	11	

Structure	N° Compte bancaire / CCP	SF	SC	QF	Immatriculation SS	N° Adhérent
447530477	00200028280280622593	M	N	2	710140001370	358446

Rubriques	Nombre / base	Taux	Gains	Retenues
100 SALAIRE DE BASE	32 553.00		36 226.00	
104 PRIME DE RENDEMENT INDIV.	91.00		4 352.36	
108 PRIME DE RENDEMENT COLLECT.	28.00		14 734.16	
133 INDEMNITE DE NOURRITURE	25.00	350	8 750.00	
140 INDEMNITE EXPERIENCE PROF		46	14 974.38	
182 INDEMNITE REEVALUATION DES SALAIRES			10 000.00	
184 INDEM. TRAVAUX DANGEREUX			1 215.00	
190 IN.TR.V.P.O.S.T.C.O.N.T.S.P.C			6 826.63	
200 SALAIRE UNIQUE			1 500.00	
241 IZCV ZI NSR	25.00	848.2	21 206.75	
300 SECURITE SOCIALE	109 535.28	9		9 858.18
330 MIP REGIME GENERAL	109 535.28	2		2 190.71
332 RCR/MIP RETR COMPL	109 535.28	2		2 190.71
400 I.R.G	68 990.55	1		14 197.00
402 I.R.G (10%)	16 605.27	10		1 660.53
410 RETENUE PRET SOCIALE				2 000.00



novach.nafal.dz/AuthPaie/S/4JEPWHMJCDEU


<b>Total gains</b>	<b>119 785.28</b>
<b>Total retenues</b>	<b>32 097.13</b>
<b>NET A PAYER</b>	<b>87 688.15</b>

Imp.Nafal



الملحق رقم 10: قسيمة استشارة الطبيب

1



DIRECTION CENTRALE DES AFFAIRES  
SOCIALES ET CULTURELLES  
Route des dunes - Chéraga  
Tél : 021 38 13 13

REGION /ANTENNE ..... Le .....

BON N°.....

**BON DE CONSULTATION**

Assuré ( ) Conjoint ( ) Enfant ( )

Centre de Radiologie .....

Nature Examen .....

Demande par D.R.....

.....

Nom : .....

Prénom : .....

Matricule : .....

Branche / Direction / Division .....

Signature Autorisée.

1. joindre à la facture                      2. Dossier Région                      3. Antenne

Imp.NAFTAL

الملحق رقم 11: ورقة النتائج للموظفين



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 ..

PERSONNEL CADRES

DIRECTION/UNITE ..... DEPARTEMENT .....

SERVICE/CENTRE ..... SECTION/EQUIPE .....

NOM ..... PRENOMS .....

AGE ..... ANS ..... MATRICULE ..... DATE D'ENTREE .....

FONCTION ..... CAT. .... SECT. ....

CF ..... CODE COLLECTIF .....

الملحق رقم 12: مخرجات برنامج الحزم الإحصائي SPSS

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	69.8	69.8	69.8
Valide انثى	13	30.2	30.2	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	43	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.972	27

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	21

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100.0
	Exclus <sup>a</sup>	0	.0
	Total	43	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	6

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	10	23.3	23.3	23.3
من 30-40	17	39.5	39.5	62.8
Valide من 40-50	10	23.3	23.3	86.0
أكثر من 50 سنة	6	14.0	14.0	100.0
Total	43	100.0	100.0	

سنوات الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	9	20.9	20.9	20.9
من 5-10 سنوات	22	51.2	51.2	72.1
Valide أكثر من 10 سنوات	12	27.9	27.9	100.0
Total	43	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	7	16.3	16.3	16.3
Valide ثانوي	19	44.2	44.2	60.5
جامعي	17	39.5	39.5	100.0
Total	43	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

يمنح مديري صلاحيات لبعض العاملين في تأدية مهامهم	43	3.33	1.229
يمنحني مديري هامش في تحديد أهداف المؤسسة	43	3.02	1.406
يوفر لي مديري المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز مهامي على أتم وجه	43	3.35	1.361
يقوم مديري بتوزيع المهام والأدوار حسب قدرة وكفاءة كل عامل	43	3.30	1.440
يراعي مديري إمكانياتي وقدراتي عند تفويضي للقيام بمهام الموكلة إلي	43	3.02	1.389
يسمح لي مديري بأخذ أدوار قيادية حسب كل المهام الموكلة إلي	43	3.26	1.465
يقوم مديري بتحديد رزمة من التعليمات عند كل مصلحة في المؤسسة مؤشرة من طرفه	43	3.35	1.289
يفتح لي المجال للمشاركة في عملية صناعة القرارات المهمة للمؤسسة	43	2.91	1.444
توفر إدارة المؤسسة كل الإمكانيات والوسائل للعاملين لتقديم الإضافة للمؤسسة	43	3.23	1.360
تأخذ الإدارة آراء واقتراحات العاملين على محل الجد وتسعى للاستفادة منها	43	3.19	1.419
تقوم الإدارة بعقد اجتماعات بصفة دورية مع النقابات العمال لمعرفة جل انشغالاتهم	43	3.26	1.364
تدعم إدارة المؤسسة كل الأفكار و المقترحات ال1 عية التي من شأنها ان تساهم في اتخاذ القرار الأمثل	43	3.19	1.385
يتمتع العاملون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات صلة بعملهم	43	3.19	1.350
سبق وان تم الاستناد على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ قرار مهم داخل المؤسسة	43	3.05	1.463
سهم مديري على تحقيق مبدأ العدل و المساواة ما بين العمال داخل المؤسسة	43	3.37	1.328
يعمل مديري على بث الشعور بالأمن والاستقرار لدى العاملين	43	3.63	1.235

يوفر مديري بيئة عمل مناسبة مليئة بالثقة	43	3.35	1.152
---	----	------	-------

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يفرض مديري كل الاحترام والتقدير بين العمال مما يساعد على بناء علاقات جيدة فيما بينهم	43	3.35	1.307
فرض المدير قواعد الزمالة بين العمال مما أدى إلى توفير بيئة عمل جيدة فيما بينهم	43	3.72	1.161
يعمل المدير على تشجيع العمال مما يساعد على كسب الثقة بالنفس فيما بينهم	43	3.44	1.402
يحرص المدير في تواصل مع عماله ويساهم في حل مشاكلهم الشخصية	43	3.30	1.406
ألتزم بالحضور لكل لساعات العمل اليومية بدون تخاذل أو كسل	43	3.91	1.171
أبذل قصارى جهدي لإتمام واجباتي المنوطة بي داخل المؤسسة	43	3.88	1.138
يشجع المدير على العمل ضمن فريق وذلك لاستفادة من خبرات بعضنا البعض وإنجاز المهام بأسرع وقت وأقل جهد	43	3.44	1.259
أتحمل مسؤولياتي الكاملة داخل مصلحتي وأؤدي مهامي على أتم وجه	43	3.72	1.368
يختار مديري الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين	43	3.63	1.235
يتعامل مديري بمرونة مع العاملين	43	3.58	1.239
N valide (listwise)	43		

ANOVA à 1 facteur

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1512.194	18	84.011	12.171	.000
Intra-groupes	165.667	24	6.903		

Total	1677.860	42			
-------	----------	----	--	--	--

أداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1097.810	18	60.989	2.523	.018
Intra-groupes	580.050	24	24.169		
Total	1677.860	42			

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العلاقات الإنسانية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.865 <sup>a</sup>	.747	.741	3.21456

a. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات الإنسانية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1254.190	1	1254.190	121.372	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	423.670	41	10.333		



Total	1677.860	42			
-------	----------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : أداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), العلاقات الإنسانية,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	3.603	1.754		2.054	.046
العلاقات الإنسانية	.768	.070	.865	11.017	.000

a. Variable dépendante : أداء العاملين

