

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال



كاريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسات الخدماتية من منظور العمال وأثرها  
على الأداء الوظيفي

-دراسة وصفية تحليلية لعينة عمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - تيزي وزو -

تحت إشراف:

الدكتور شفيق إيكوفان

من إعداد:

- بلقاسم سعاد

- عميالي صبرينة

السنة الجامعية: 2021/2020

"شكر و عرفان"  
"شكرتم لأزيدكم"

نحمد الله حمدا كثيرا أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم  
من لم يشكر الناس لم يشكره الله.

أتقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل ومشرفنا الدكتور "أيكوفان شفيق"  
والذي ما بخل علينا بوقته وعلمه وتوجيهاته أو توصياته حتى خرجنا إلى حيز النور بدرجة  
من الدقة والموضوعية وحمدنا الله بان يسره في دربي ويسر له أمره وعسى أن يطيل عمر  
ليبقى مشعلا في نور العلم والعلماء.

وننتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بتيزي وزو لكل ما  
قدموه لنا من مساعدة ومساندة في إعداد هذه المذكرة خاصة القائم بالاتصال السيد "مناد  
ياسين".

في النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون في مسيرنا العلمية .

## إهداء



اهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وحنانها  
وأنارت لي درب حياتي وكانت لي عوناً أُمِّي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي ألبسني ثوب المعرفة ورمى بي إلى شاطئ العلم الذي طالما سره نجاحي أبي  
الغالي بارك الله لنا في عمره.

إلى كل إخوتي وأخواتي وإلى كل أهل والأقارب

إلى كل صديقاتي وأصدقائي

إلى كل الطلبة المقبلين على النجاح.



بلقاسم سعاد

إهداء



إلى من ملأتني بجنابها وأدفأتني بعطفها وغمرتني بحبها إلى من حملتني وهنا  
على وهن والى أميرة الأمهات أمي الغالية.

إلى من تسجد له كلماتي وتتحي له أحاسيسي إلى السيد الذي تعب لأجل أن  
تتعب إلى من تحمل مشاق لأجلنا إلى أبي الحنون.

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي.

عميالي صبرينة

## الملخص باللغة العربية:

تناولنا موضوع كاريزمية القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسة الخدمائية من منظور العمال وأثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة الجزائرية للمياه التي اتضحت لنا أن المهارات القيادية المحور الأساسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المؤسسات الخدمائية وهو ما جعل الدراسات والبحوث تشعب في مجال القيادة عبر التطور الفكر الإداري.

تبرز الأهمية العلمية بهذه الدراسة في تحديد النمط القيادي المناسب في المؤسسة والتعرف على مستويات القيادة الإدارية وكذلك عن طريق ممارسة المؤسسة مهامها بطريقة منظمة ومخططة تحت توجيهات الإدارات المختلفة تهدف تحقيق زيادة الأداء الوظيفي أما من الناحية العملية فتتسبب الأهمية في أن القائد لا بد أن يتجلى بمجموعة من الصفات التي تجعله قادرا على تأثير في سلوك المرؤوسين.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة عينة من مجتمع البحث التي كانت متكونة من إداريين وموظفين إداريين وإداريين وعمال في المؤسسة وتم الاعتماد على أدوات الدراسة التي تمثل في الملاحظة الاستمارة المقابلة في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوعنا.

وفي الأخير توصلنا إلى بعض النتائج ومنها

-إن النموذج الأنسب للقيادة الناجحة يتمثل في النمط الديمقراطي التشاركي في المؤسسة الذي يعمل على فتح المجال للنقاش والتحاور بين العمال والإدارة العليا بهدف تبادل معلومات حول العمل.

-إن القيادة الإدارية لها دور هام وفعال في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال تحكم وتعديل اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين نحو تحقيق مختلف الأهداف.

## الكلمات المفتاحية :

كاريزمة القيادة ، الإدارة الناجحة ، الأداء الوظيفي .

ملخص باللغة الفرنسية:

Nous avons traité le sujet du leadership administratif charismatique réussi dans l'établissement de services du point de vue des travailleurs et de son impact sur la performance au travail dans la Société algérienne des eaux, ce qui nous est devenu clair que les compétences en leadership sont l'axe principal sur lequel les activités et les affaires en Des institutions de services sont fondées, qui ont fait diffuser des études et des recherches dans le domaine du leadership à travers le développement de la pensée managériale.

L'importance scientifique de cette étude est mise en évidence dans la détermination du style de leadership approprié dans l'organisation et l'identification des niveaux de leadership administratif, ainsi que par la pratique par l'institution de ses tâches de manière organisée et planifiée sous les directives des différents départements visant à obtenir une meilleure performance au travail, ce qui le rend capable d'influencer le comportement de ses subordonnés.

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique en étudiant un échantillon de la communauté de recherche, qui était composé de deux cadres, du personnel administratif, de deux cadres et des travailleurs de l'établissement.

Au final, nous avons obtenu quelques résultats, notamment :

- Le modèle le plus approprié pour un leadership réussi est le style démocratique participatif dans l'institution, qui travaille à ouvrir l'espace de discussion et de dialogue entre les travailleurs et la direction afin d'échanger des informations sur le travail.
- La direction administrative joue un rôle important et efficace dans les institutions algériennes, en contrôlant et en modifiant les attitudes et les comportements des subordonnés en vue d'atteindre divers objectifs.

**Mot clé :**

Charismatique , Administration réussit, leadership, performance au travaille.

ملخص باللغة الانجليزية:

We dealt with the subject of the charismatic successful administrative leadership in the service establishment from the perspective of workers and its impact on job performance in the Algerian Water Corporation, which became clear to us that leadership skills are the main axis on which activities and business in service institutions are based, which made studies and research diffusion in the field of leadership through the development of managerial thought.

The scientific importance of this study is highlighted in determining the appropriate leadership style in the organization and identifying the levels of administrative leadership, as well as through the institution's practice of its tasks in an organized and planned manner under the directives of the various departments aiming to achieve increased job performance. Which makes him able to influence the behavior of subordinates.

In this study, we relied on the analytical descriptive approach by studying a sample of the research community, which consisted of two frameworks, administrative staff, two frameworks and workers in the institution.

In the end, we reached some results, including:

- The most appropriate model for successful leadership is the participatory democratic style in the institution, which works to open the space for discussion and dialogue between workers and senior management in order to exchange information about work.
- The administrative leadership has an important and effective role in the Algerian institutions, through controlling and modifying the attitudes and behaviors of subordinates towards achieving various goals

**Keyword :**

Charismatic , successful administrative , Leadership , performance of job .

## خطة الدراسة

### الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية وتساؤلاته
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته المستخدمة
- 7- تحديد مفاهيم الدراسة
- 8- الخلفية النظرية
- 9- الدراسات السابقة
- 10- قائمة مراجع الجانب المنهجي

### الإطار النظري والتطبيقي

#### الفصل الأول: المؤسسة الخدمائية وإطارها التنظيمي

##### تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وخصائصه

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: الإطار المنظم للمؤسسة الخدمائية

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل الأول

**الفصل الثاني: القيادة الإدارية**

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومحدداتها

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني : محددات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مستويات القيادة وعلاقته بالعمال

المطلب الأول: مستويات القيادة الإدارية

المطلب الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالعمال

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل الثاني

**الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية**

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تأثير القيادة الناجحة على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تأثير القيادة الفاشلة على الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل الثالث

قائمة مراجع الفصل الثالث

النتائج العامة

الاقتراحات

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي:

1. الإشكالية وتساؤلاته.
  2. أسباب اختيار الموضوع.
  3. مجتمع البحث وعينة الدراسة.
  4. أهمية الدراسة.
  5. أهداف الدراسة.
  6. منهج الدراسة وأدواته المستخدمة.
  7. تحديد مفاهيم الدراسة.
  8. الخلفية النظرية.
  9. الدراسات السابقة.
- قائمة مراجع الجانب المنهجي

### 1- الإشكالية

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع حيث شهدت تحولات كثيرة في التسيير الإداري في مختلف المجالات العامة الاقتصادية الخدمائية وغيرها والتي اهتمت بالعنصر البشري في المؤسسة و ذلك لكونه العنصر الأساسي و الفعال لتحريك دواليب المؤسسة و أنه يتوجب عليهم فهم طبيعة العمل و معرفة أجزائها و العلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة و هدفها دمج جميع عناصر الإدارة من أجل تحقيق الأهداف و تبادل الخدمات داخل المؤسسة.

تعتبر الإدارة علم من العلوم الجديدة التي تهتم بها المؤسسات والشركات الناجحة التي تسعى لدراسة الإدارة كفن لتحسين جودة الخدمة و توطيد العلاقات الداخلية للمؤسسة بين الرئيس و المرؤوسين و من جهة أخرى هذا التطور من شأنه أن يوثق علاقات خارجية للمؤسسة.

أنتجت تقنيات الإدارة و تطبيقاتها المتطورة و المتجددة خلال السنوات الأخيرة واقعا إداريا جديدا يكاد بكونه مختلف تماما عن النظريات السابقة حيث حققت هذه التقنيات نقلة فكرية نوعية جعلت الأساليب الإدارية تكاد لا تمر بصله لما كان عليه واقع الفكر الإداري و تطبيقاته خلال العقد الفائت و بفعل ذلك تأثرت المؤسسات المعاصرة و تغيرت هياكلها و معاملاتها و معايير أدائها فالإدارة الناجحة هي الإدارة ذات القيادة المبدعة في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن العوامل البيئية المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح و من أهم سبل النجاح في أي منظمة وجود أفراد قادرين على بدل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة بكفاءة فعالية.

يعتبر القائد من أهم هؤلاء الأفراد الموجودين في المؤسسة و قد نال موضوع اهتماما كبيرا في الوقت الراهن و هو أكثر المواضيع التي كتب عنها و بحث فيها في ميدان الإدارة و أكثرها إثارة للجدل فهي ظاهرة إنسانية لا يمكن للحياة البشرية أن تنظم بدونها و القيادة في أي مؤسسة هي بمثابة الرأس و القلب من جسم الإنسان لذلك لا يمكن تصور عمل منظم من دون قيادة إما مؤسسات عمومية أو خاصة فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يديرها القائد في المؤسسة و بالصفات القيادية الناجحة و التي تتمثل في كاريزمية شخصيات و قدرته على إقناع الآخرين و إثارتهم من أجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين و تحسين أداء العمل و حفزهم على العطاء المستمر بهدف إنجاز تلك المؤسسة .

أصبحت القيادة الإدارية المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية لدى المؤسسات وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الاتصال واتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و التحفيز. ومن بين المؤسسات الرائجة في الجزائر نجد مؤسسة الجزائرية للمياه التابعة لوزارة الموارد المائية والتي لها ترسانة بشرية من العمال وعرفت في الأواني الأخيرة الكثير من الحركية العمالية نتيجة الظروف المهنية التي عرفها القطاع ما جعلنا نستهدف هذه المؤسسة في دراستنا محاولين إحاطة التام عن الواقع المهني للعمال و نظرتهم إلى المسؤول و خصائصه المرجوة.

و من هذا المنطلق حددنا مشكلة دراستنا في النحو التالي :

ما هي معايير الشخصية القيادية الناجحة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو من منظور العمال؟

### التساؤلات الفرعية :

- 1- هل هناك علاقة بين الاتصال الفعال و القيادة الناجحة في مؤسسة
- 2- ما هي المواقف و الظروف التي على أساسها يقيم عمال مؤسسة نجاح أو فشل القيادة الإدارية ؟
- 3- كيف يتعامل العمال في مؤسسة مع السلوكيات القيادية ؟

### الفرضيات :

- 1- توجد علاقة بين الاتصال الفعال والقيادة الناجحة في المؤسسة الجزائرية للمياه بشكل مستمر وفعالة.
- 2- يقيم عمال المؤسسة الجزائرية للمياه نجاح أو فشل القيادة الإدارية على أساس تنظيم العمل واتخاذ القرارات.
- 3- يتعامل العمال في مؤسسة الجزائرية للمياه مع السلوكيات القيادية عن طريق الحوار والتشاور.

### 2- أسباب اختيار الموضوع:

يتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث خطوات علمية منظمة مستقصية جميع جوانبها، إلا أن يتوصل إلى حلها، حيث أن هذا الاختيار للموضوع كإريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسة الخدماتية من منظور العمال وأثرها على الأداء الوظيفي لا ينشأ من فراغ وإنما هناك دوافع واعتبارات ولعل من أهم أسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها:

#### 2-1- الأسباب الذاتية:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع كإريزمة القيادة الناجحة في المؤسسة الخدماتية من منظور العمال و أثرها على الأداء الوظيفي ورغبة معالجته ودراسته.
- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا "الاتصال التنظيمي" والرغبة في معرفة مدى استخدامها في المؤسسة الخدماتية.

#### 2-2- الأسباب الموضوعية:

- حداثة الموضوع وكونه مهم في المؤسسة.
- قلة الاهتمام لأنه لم يتم دراسته إلا من قبل قليل من الطلبة والباحثين خاصة في جامعتنا.

- قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي وكذا إمكانية النزول بها إلى الميدان واختيار فرضياتها.
- إعطاء صورة شاملة للموضوع من خلال معرفة اندماجية القائد مع العمال لتحسين مستوى أداء في المؤسسة الخدمتية.

### 3- أهمية الدراسة:

-تتمن أهمية الدراسة في الإدراك والتحسين بأهمية القيادة الإدارية والحاجة إليها في مؤسسات الخدمتية.

- تمثل الدراسة أهمية حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة وتقدم حلولها عملية لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة حيث يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمات وزيادة فعاليتها وإبراز قدرات المدراء بتوجيه مرؤوسيتهم ومعرفة أساليب وأنماط القيادات وصفاتهم على الإبداع والتغيير في سلوك الشيء وتحقيق القدر الكافي من القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين.

-للكريزما القيادية أثر على أداء العاملين لأنها تهدف إلى حث الأفراد على العمل وتحقيق نجاح المؤسسة.

- تلعب المهارات القيادية دورا أساسيا وحساسا في كل مرحلة من مراحل القيادة الإدارية.
- تعد القيادة لب الإدارة، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية.

### 4-أهداف الدراسة:

1. التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإدارية لتحسين أداء المرؤوسين.
2. توضيح مدى تأثير القادة على المرؤوسين من أجل تحقيق الأداء الوظيفي.
3. التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين أهداف المؤسسة.
- 4- التأكيد على أهمية مختلف السلوكيات القيادية الإدارية على العمال .

5- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

5-1- مجتمع البحث:

باختيارنا لموضوع كاريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسة الخدمائية من منظور العمال و أثرها على الأداء الوظيفي ومعالجتها ولذا قمنا بتحديد مجتمع الدراسة التي نسعى من خلالها على المعلومات الدقيقة.

- تعريف مجتمع البحث:

يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد، الأشياء الذين يكونون في البحث. (دوفان ، 1996 ، ص106)

-التعريف الثاني:

هو جميع مفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها تجمعها صفة واحدة أو صفات مشتركة وقد يتكون من أفراد، جماعات، منظماتوفي كل الأحوال ينبغي أن يكون مجتمع مبهما. (محاضرة، حازم حسن)

• وفي دراستنا هذه يتمثل مجتمع البحث في عمال المؤسسات الخدمائية في الجزائر نظرا لإتساع مجتمع بحثنا أن عدد العمال في مختلف الوحدات كبيرة لجأنا إلى أسلوب العينة.

5-2- عينة الدراسة:

للعينة دور أساسي في الدراسات الميدانية حيث لا يتصور إجراء بحث ميداني بدون الاستعانة بعينة تكون محل إجراء الدراسة عليها لإثبات الفرضيات الموضوعية في الدراسة وتعيينها، ويتم استعمال أسلوب العينة في الدراسات الميدانية، وذلك عندما يكون مجتمع كبيرا حيث يصعب التحكم في جميع مفرداته وذلك عندما يكون مجتمع البحث كثيرا حيث يصعب التحكم في جميع مفرداته.

- تعريف العينة:

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهي الجزء الأساسي المكون للمجموع البحثي أي الأجزاء المكونة لمجتمع البحث. (بن مرسللي، 2005، ص113 )

- العينة هي عملية تأتي بتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على الهموم دقيقة وتجب على معظم الأسئلة الموضوع، أو بصيغة أخرى هي عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويشترط فيها أن تكون ممثلة لمجتمع البحث في الخصائص والسمات. (شبكة الأنترنت، 2010)

### - أنواع العينة:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لاختيار العينة لموضوع الدراسة، ويعتبر نوع العينة مهمة على الباحث والمشكلة التي يدرسها.

### - العينات الإحصائية:

فيها يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بحيث يعطي لكل عنصر من عناصر المجتمع الدراسة للظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر وتكون معروفة ومحددة مسبقا .

### - العينات الغير الاحتمالية:

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها وأسلوب العينة التي يعتمد اختيار الباحث فيها على موضوع المدروس على الاختيار العشوائي وفي الاختيار الغير الاحتمالي لكل عنصر في مجتمع بحث يملك فرصة المشاركة في الدراسة.

### من أنواع العينات:

العينات العشوائية : العينة البسيطة ، العينة المنتظمة ، العينة الطبقة .

العينات الغير العشوائية : العينة العمدية ، العينة الصدفة ، العينة العددية . (عبيدات، 1999، ص 88،89 )

وبما أنه للإجراء البحوث الميدانية لابد من الاستعانة بعينة تقام عليها الدراسة كانت لازم علينا تحديد عينة يمكن الاختيار مدى صحة الفرضيات.

في دراستنا هذه عملنا على اختيار العينة العشوائية المنتظمة والتي من خلالها يتم اختيار المفردة على مسافات متساوية من قائمة أسماء الأفراد المجتمع والتي تتوفر فيهم خصائص العينة من إجراء البحث من حيث العدد، الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، ومنصب العمل وذلك لضمان ثبات توزيع

الاختيار على إطار العينة كلها ونحدد المسافة بين كل فرد والذي يليه بقسمة عدد أفراد المجتمع على عدد أفراد العينة المرغوبة، تعتبر هذه الطريقة بسيطة وغير مكلفة.

### خصائص العينة:

يتم تحديد خصائص العينة من خلال مجموعة من المؤشرات ذات دلالة هامة و التي تساعد في اختيار الفئات في كل طبقة من مجتمع الدراسي الأصلي ، و سنذكر منها ( السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، رتبة العمل ) .

وحددنا عيننا ب 120 مفردة والتي تمثل مجتمع البحث الكلي حيث وزعنا استمارة استبيان على 120 مفردة موزعة على العمال والموظفين الإداريين والإطارات والإطارات السامين في المؤسسة وحرصنا على الحصول على 120 استمارة وإجابة المبحوثين عليها واسترجاعها كاملة للاستخراج النتائج المختلفة.

ومن خلال دراستنا الميدانية ومن خلال الاستمارات الموزعة على المبحوثين استخلصنا البيانات الشخصية لكل مبحوث من خلال الجداول الآتية :

### الجدول رقم (01) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	النسبة%
ذكر	79	65,8
أنثى	41	34,2
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (01) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث نجد أن نسبة 65,8% كانت لصالح الذكور إما نسبة 34,2% فهي لصالح الإناث وهذا يدل على شيء أن إدارة المؤسسة العمومية للمياه في وحدة تيزي وزو توظف الكثير من جنس الرجال عكس ما هو جنس الإناث.

## الجدول رقم (02) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	النسبة %
من 21 سنة إلى 30 سنة	19	15,8
من 31 سنة إلى 40 سنة	39	32,5
من 41 سنة إلى 50 سنة	40	33,3
ما فوق 50 سنة	22	18,4
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث أن نسبة 33,3% كانت للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تليها نسبة 32,5% للفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بينما نسبة 18,4% للفئة العمرية ما فوق 50 سنة في حين نسبة 15,8% كانت للفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة كان الهدف من وراء السؤال هو معرفة سن الموظفين لأنه يلعب دور كبير ومهم في مساهمة الموظف في تطوير المؤسسة ونلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة موزعة على مختلف الفئات العمرية واغلبها ليست متقدمة في السن.

## الجدول رقم (03) يبين أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

المتغير	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	13	10,8
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	31	25,8
من 11 سنة إلى 15 سنة	37	30,8
أكثر من 15 سنة	39	32,6
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (03) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية حيث أن نسبة 32,6% كانت للأقدمية أكثر من 15 سنة بينما 25,8% للأقدمية من 6 سنوات إلى 11 سنة في حين أن نسبة

10,8% الأقدمية اقل من 5 سنوات وهذه النتائج تدل على إنفراد العينة المبحوثة في العموم هم فئات أصحاب الخبرة القديمة.

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة %
غير متعلم	2	1,6
ابتدائي	4	3,4
متوسط	19	15,8
ثانوي	36	30
جامعي	59	49,2
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لمستوى جامعي والتي بلغت 49,2% تليها نسبة 30 لمستوى ثانوي بينما نسبة 15,8 لمستوى متوسط في حين أن نسبة 3,4% كانت لمستوى ابتدائي وأخيرا أدنى نسبة لغير المتعلم والتي قدرت ب 1,6% وكمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد كثيرا على أصحاب الشهادات العليا خاصة الجامعين.

## الجدول رقم (05) رتبة العمل داخل مؤسستكم

المتغير	التكرار	النسبة %
إطار	31	22,5
موظف إداري	52	43,3
إطار سامي	9	23,4
عامل	28	10,8
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين رتبة منصب العمل داخل مؤسسة أفراد العينة حيث نجد أن نسبة 43,3 لموظف إداري بينما سجلت نسبة 23,4% للإطار سامي أما نسبة 22,5% لصالح إطار في حين أن نسبة 10,8% كانت للعامل.

## - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

## 6-1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي هو مجموعة من الإجراءات والخطوات والقواعد التي يتبعها أفراد يعملون في مختلف المجالات وهو العلم الذي يدرس المناهج البحثية المستخدمة في كل فرع من فروع العلوم المختلفة. (أنجرس، 1997، ص35)

ينقسم المنهج إلى عدة أنواع وهو كما يلي:

- المنهج التاريخي
- المنهج دراسة حالة
- المنهج التجريبي
- المنهج تحليل مضمون
- المنهج الوصفي
- المنهج المسحي. (دويدري، 2000، ص153).

للإجراء أية دراسة لا بد من تحديد منهج ملائم يتناسب مع طبيعة الموضوع محل الدراسة حيث تنتمي دراستنا إلى منهج وصفي تحليلي كونه أكثر استخداما مما يساعد على جمع المعلومات والبيانات من خلال اعتمادنا عليه أثناء نزولنا للميدان أثناء التريص بمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو.

يعرف منهج الوصفي هو الأسلوب من الأساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على النتائج العلمية والعملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبها ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. ويتم ذلك باستخدام مختلف أنواع أدوات البحثية لمنهج الوصفي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.....الخ.

### 6-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 1- الملاحظة:

تعد من أقدم طرق لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، وتعتبر عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة. (جدير، 2000، ص85)

أ. **ملاحظة بسيطة:** هي المستخدمة غالبا في الدراسات الاستكشافية، إذ يلاحظ الباحث ظاهرة أو حالة دون أن يكون له مخطط مسبق.

ب. **ملاحظة منظمة:** هي التي يحدد فيها الباحث المشاهدات أو الحوادث التي يريد أن يجمعها وتكون البيانات دقيقة وواضحة.

ج. **ملاحظة بالمشاركة:** في هذا النوع يكون الباحث دور إيجابي وفعال في إحداث الملاحظة ويشترك أفراد الدراسة في سلوكهم والممارسة المراد دراستها.

د. **ملاحظة دون مشاركة:** هنا يقوم الباحث بأخذ وقف أو مكان معين ويراقب أحداث الظاهرة دون أن يشارك أفرادها بالدور الذي يقومون به.

- ولقد استخدمنا هذه الأداة "الملاحظة" خلال تريضنا في مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في ولاية تيزي وزو قصد جمع المعلومات والبيانات حول موضوعنا "القيادة الإدارية" ولقد لاحظنا كل التفاصيل والمعلومات التي نريدها وفي الأخير قمنا بكتابة وتسجيل كل ما لاحظنا في المؤسسة حول القائد ومهاراته داخل الإدارة ومعاملته مع المرؤوسين.

2- الإستمارة:

هي مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على البيانات والمعلومات حول قضية معينة أو اتجاه معين. أن الحصول على البيانات والمعلومات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد أو تسليم باليد. (الهالي، 1998، ص183) وتتقسم إلى نوعين من الأسئلة:

أ. أسئلة مغلقة: الغرض منها الحصول على معلومات محددة بحيث يسهل تكميمها وتحليلها ويتم من خلالها قراءة الجداول وطبيعة الموضوع.

ب. أسئلة مفتوحة: والغرض منها إعطاء الفرصة للمبحوثين لإبداء آرائهم حول الظاهرة بكل حرية والحصول على تفسيرات وأجوبة تساعد على التحليل السوسولوجي للجداول بطريقة دقيقة.

لقد قمنا بإنجاز استمارة حول موضوع دراستنا "كاريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسات الخدماتية من منظور العمال وأثرها على الأداء الوظيفي" تحت إشراف الدكتور "شفيق إيكوفان" وتتضمن استمارنا 29 أسئلة، تنقسم الاستمارة إلى البيانات الشخصية التي تضم الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي وأخيرا رتبة منصب. كما قمنا بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى أربعة محاور أساسية وهي المحور الأول يتضمن القيادة الإدارية ومحدداتها في مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه- وحدة تيزي وزو- ويتكون من ستة (6) أسئلة أما المحور الثاني مستويات القيادة الإدارية في مؤسسة الوحدة الجزائرية للمياه ويتكون من ستة (5) أسئلة، ثم المحور الثالث علاقة القيادة الإدارية بالعمال في مؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في تيزي وزو ويتكون من ستة (6) أسئلة، والمحور الأخير دور القيادة الإدارية وتحسين الأداء في المؤسسة ويتكون من سبعة (7) أسئلة. ولقد قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على عمال مؤسسة الجزائرية للمياه - تيزي وزو - شخصيا. (انظر ملحق الاستمارة)

3- المقابلة:

تعد المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات والمعلومات وأكثرها استخداما، نظرا لميزتها ومرونتها، حيث تعرف أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين معلومات متعارف عليها. (شوان، 1991، ص100)

- وقد اعتمدنا على المقابلة التي أجريناها مع السيدة أوعمر وشآسيا بتاريخ 11/202/04/24 واحتوت على 7 سؤال. (انظر ملحق المقابلة)

7- تحديد المفاهيم:

1- القيادة:

لغة:

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به، وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (صبيحي ، 2001، ص479)

اصطلاحا:

القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، يحتوي هذا المفهوم على تعريفيين أساسيين أولهما أن القيادة علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ.

كما يعرفه "محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد":

"بأنها الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا. (صالح، سعيد، 2005، ص377)

التعريف الإجرائي:

يقصد بالقيادة أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد لإثارة دافعية الإلتباع والمرؤوسين نحو إنجاز من يطلب منهم القيام به لتحقيق أهداف في المؤسسة.

2- الإدارة:

لغة:

تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معين.

اصطلاحا:

عرف "جوستن لونجنيرك وتسارلز برنغل" الإدارة في كتابهم "الإدارة" بأنها عملية اكتساب وتجميع الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق هدف المؤسسة الرئيسي والمتمثل بإنتاج المنتج أو الخدمة المرغوبة من قبل فئة معينة من المجتمع.

أما "فينفر" فعرّفها في كتابه "التنظيم الإداري" بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.

وعرف "مدني علاقي" في كتابه "الإدارة": دراسة وصفية تحليلية للوظائف والقرارات بأنها العملية الخاصة بتنسيق وتوجيه جهود العناصر البشرية والمادية في المنظمة من مواد وعدة معدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

### التعريف الإجرائي:

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج محدد وضمن بيئة محددة والإدارة فرع من العلوم الاجتماعية وهي أيضا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للوصول إلى أفضل نتائج.

### 3- القيادة الإدارية

- تعرف أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (غابن، 2009، ص130)

- تعني أيضا: مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة. (عبد الله، 2003، ص181)

### التعريف الإجرائي:

القيادة الإدارية عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

### 4- تعريف المؤسسة:

#### لغة:

هي عبارة عن جمعية أو معهد أو شركة، استنادا للقاموس العربي فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسسة. (طرطار، 2002، ص5)

### التعريف الاصطلاحي:

- المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية طبيعية كانت أم مالية أو غيرها والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز أو أداء المهام الموصلة من طرف المجتمع. (عسكري، 1984، ص19)

- المؤسسة هي نمط من النظام الذي يوفر الأفراد المجتمع خدمات ومنافع مقابل أسعار لتلبية أغراضهم الاستهلاكية الفردية أو الاجتماعية. (مجاهد، 2005، ص13)

- المؤسسة أنها عبارة عن هيكل تنظيمي ذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية، بشرية، مادية، أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف معينة. (عدون، 1998، ص8).

### التعريف الإجرائي:

المؤسسة عبارة عن وحدة عامة أو خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية تحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات موجهة نحو السوق وخاضعة للقانون وهي تختلف من حيث طبيعتها فقد تكون إدارية، خدماتية، تجارية... الخ.

### 5- تعريف المؤسسة الخدماتية:

تعتبر المؤسسة الخدماتية هيكلًا منظمًا للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة. مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن، لتضم أكبر عدد ممكن منهم. أن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالاطلاع على رغبات الزبائن وأذواقهم وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

وتتميز المؤسسة الخدمية على غرار المؤسسات الصناعية والتجارية ببعض الخصائص التي تجعل منها أكثر أهمية عن هذه الأخيرة فالزبون عندما يتوجه إلى هذه المؤسسة فإنه يستطيع على أحسن ما يمكن أن توفر له المؤسسة من نوعية وجودة الخدمة.

### 6- مفهوم الكاريزمات:

#### لغة:

هي عملية انجليزية Charisma وفي أصلها يونانية تعني الهيبة والتأثير والجاذبية التي يتمتع به بعض الأشخاص.

### التعريف الاصطلاحي:

- الكاريزما تعني الإبداع والتطلع الفكري ويقصد به وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها.
- الكاريزما صفة أو سمة غير عادية تتحقق لدى الفرد، فتجعل قدراته خارقة للعادة، لا يمكن تعلمها أو اكتسابها، وهناك بعض العلامات من قال يمكن تعلمها واكتسابها كما يحدث هذا مع القادة والزعماء، وأن مهارات الأشخاص والمهارات الفنية التي ينميها القائد نكسبه كاريزما.

### 7- مفهوم الأداء الوظيفي:

#### التعريف الاصطلاحي:

أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. (عكاشة، 2008، ص33).

#### -التعريف الإجرائي:

يعرف الأداء الوظيفي أنه مجموع المهام والنشاطات والإجراءات التي يقوم بها الفرد ليحقق قدرا من الإنجاز لأهداف فرعية إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.

### 8- الخلفية النظرية:

#### نظرية السمات:

تقوم نظرية السمات على أساس تصنيف الأشخاص بناءا على درجة توفر السمة لديهم وبهذا تعتبر متعارضة في بعض جوانبها مع نظرية الأنماط الذي يتم تصنيف الأفراد فيها وفق بعض الأنماط السلوكية المعنية. (عس، 2002، ص198)

- فالسمة مفهومة من العامة لأننا نستخدمها في لغتنا الدارجة لوصف شخصيات الناس منطلق على شخص ما أنه كريم، بخيل، شجاع، ثرثار وغير ذلك من السمات العامة، وتعرف السمات بحسب نظرية السمات العامة أنها استعدادات داخلية عامة مستقلة لا تتأثر بالعوامل والظروف الخارجية.

أما بحسب نظرية السمات النوعية فإن السمة هي عادة أو وصف لسلوك الفرد الظاهر في موقف معين وليس استعدادا داخليا، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الشخصية الإنسانية تتألف من سمات عدة (كل شخص له عدة سمات) السمات تتوقف على عوامل وراثية وجسمية متعلقة بالجهاز العصبي والفرد مثلما تتوقف على عوامل البيئة وخاصة التعلم والاكنتساب. (محمد قاسم، 2005، ص85)

ماهية السمات:

السمة :

**لغة:** تعني "اتسم الرجل جعل لنفسه (سمه) يفرض بها" وهناك الكثير من الكلمات التي يمكن أن تحدد سمات الشخص فقد يوصف الشخص بأنه ذكي أو خجول أو متواضع أو عدواني إلى غير ذلك. (دوان، 1983، ص234)

فالسّمات إذ هي مفاهيم استعدادية نوع إيجابي لدى الشخص ينتقل الاستعدادات بطريقة معينة عند نوع معين من المؤثرات أي أن الشخص ينقل الاستعدادات السيكولوجية من موقف إلى موقف آخر لأنها تتضمن قدرا من احتمال سلوك الشخص بطريقة معينة. (يوسف موسى، 2002، ص31)

الفكرة العامة للنظرية:

تعد النظرية "سمات القيادة" تطورا طبيعيا لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد لمعرفة من هم الذين يصلحون. وترتكز هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد تجعله مؤهلا للقيادة والتي صنفت مجموعة من السمات كما يلي:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحبوية، النشاط.
- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم، التفكير، الإدراك، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة، الثقة بالنفس، الحسم.
- سمات وظيفية: الاهتمام بالإنجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف.
- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين. (العيسان، 2008، ص263، 264)

ويرى "أوردواوي تيد" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة (10) صفات هي: الطاقة الجسمية والعصبية، الشعور القوي بالهدف والغاية، الحماس، الذكاء، القدرة على عقد علاقات الصداقة، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم، العمل من أجل تطبيق التكامل، الخبرة الفنية، القدرة على اتخاذ القرارات، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين. (محمد إسماعيل، 2005، ص263).

ويرى "براون" أن من صفات القائد: القوة الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس. (حسين، 2010، ص57)

كما قام "إبراهيم درويش" بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد كالتالي:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة بالنفس.
  - المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
  - الإقناع والتأثير.
  - القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
  - القدرة على تفهم الموقف. (نفس المرجع أعلاه، ص49، ص50)
- وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما فشلت في أن تجد نمطا متسعا من السمات التي تميز القائد يمكن تطبيقه بصفة عامة. كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة أو غير قادة.
- كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. (محمود سلمان، 2008، ص264)

ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية:

- إن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة.
- لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدة أنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة.
- لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادة الناجحة، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية. (اسماعيل، 2005، ص26)

### 9- الدراسات السابقة:

#### 1/ الدراسة الأولى:

ل : عبد المنعم كمال الصادق محمد نور عن القيادة الإدارية وأثرها في أداء العملية، دراسة ميدانية لبنك فيصل الإسلامي السوداني، 2007م. (عبد المنعم، 2007م)

#### مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أن المؤسسات تمارس مهامها بطريقة منظمة ومخططة وتحت الإدارات المختلفة، فالقيادة الإدارية ترأس تلك الإدارات وذلك لأهمية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم الأساسية،

ذلك لا بد للقائد أن يختار الأسلوب القيادي المناسب وأن يتحلّى بمجموعة من الصفات التي تحطه قادراً على التأثير على سلوك الأفراد والتي تجعله محبوباً وتساعد في الحصول على الثقة والاحترام والتواصل.

### تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وزيادة أداء العاملين؟
- هل تؤثر صفات القائد الإداري في تحسين سلوك العاملين؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين؟

### فرضيات الدراسة:

ومن أهم هذه الفرضيات في هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية الناجحة وأداء العاملين، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وزيادة أداء العاملين.

### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي له أهمية في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصه بدقة وقد تم اعتماده في الجانب النظري للدراسة، كما اعتمد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والتعرف على واقع موضوع الدراسة.

### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى:

← أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في وضع خطط العمل وتسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني.

← أن القيادة الإدارية الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز وتشاركهم في اتخاذ القرارات.

← أن القائد الإداري يوضح مبادئه وأفكاره وصفاته لمرؤوسين ويضع خططاً لتحفيزهم على العمل.

وعلى العموم يمكن أن نستخلص من هذه الدراسة أن القيادة الإدارية الناجحة تهتم باشتراك العاملين في

وضع خطة العمل وتسعى لتحقيق أهدافها في المؤسسات.

## تقاطع الدراسة :

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
-تشابه دراستنا في العينة حيث اخترنا نفس العينة وهو الموظفين. وتشابه دراستنا في المنهج حيث اخترنا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي.	-تختلف دراستنا في مجتمع البحث حيث اخترنا عمال مؤسسة عمومية الجزائرية للمياه فيما تبينت الدراسة السابقة عمال البنك.

## علاقة دراستنا بهذه الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أن القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسة الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع مستوى أداء العاملين وكما تشمل وظيفة القائد أنه المسؤول الأول على أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له. وفي هذه الدراسة أبرزت لنا صفات القائد الفعال والتي تميز القائد عن غيرهم، وهي القدرة الإشرافية، الذكاء، تطلع الشخص لمستويات عالية، تأكيد الذات، التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات، الجسم وهذه الصفات والسمات هي النقاط الأساسية التي نريد أن يتوصل إليها والبحث عليها وهل هي متوفرة في المؤسسات الخدمية.

## 2- الدراسة الثانية:

دراسة جاهل موسى ونويرة محمد عن أثر المهارات القيادية على أداء العاملين، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة المسيلة لسنة 2016م. (جاهل، نويوة، 2016م)

## مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية من جهة العمال ومحاولة إطلاع على أكثر المهارات القيادية توفرا لدى موظفي أقسام الكلية محل الدراسة ومدى توظيف ومدى تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويتمحور مشكل الدراسة في البحث عن إجابة للسؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية على أداء العاملين في جامعة المسيلة؟

ومن هذا السؤال يتفرع إلى أسئلة فرعية:

1. هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الفنية على أداء العاملين بكلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير المهارات القيادية على أداء العاملين تعزى إلى

اختلاف البيانات الشخصية؟

**المنهج المعتمد:**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي القائم على جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة.

**حدود البحث:**

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** المهارات الإنسانية والفنية والذاتية ومحاولة تحديد أثرها على أداء العاملين.
- **الحدود الزمنية:** تمت دراسة الموضوع في السداسي الثاني خلال سنة 2017م.
- **الحدود المكانية:** تتمثل في ميدان الدراسة مجسدا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بينت الدراسة أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسها في العمل تمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه.
2. بينت النتائج أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسها في العمل تمثل في قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
3. أما بالنسبة للمهارات الذاتية تتمثل في تشجيع الرئيس على حل المشاكل بالمناقشات الهادئة والاتصال المتواصل.
4. فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون في الأداء بالجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة وبالالتزام بالقوانين العمل.

تقاطع الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تشابه دراستنا في المنهج حيث اخترنا المنهج الوصفي. كما تتشابه في الأداة حيث اخترنا نفس الأداة وهيا الاستمارة.	اختلفت دراستنا في العينة حيث اخترنا العينة هي العمال في المؤسسة فيما تبنت الدراسة السابقة عينة موظفين الإداريين في الجامعة.

علاقة دراستنا بهذه الدراسة:

لقد أفادتنا هذه الدراسة في كون موضوع الدراسة شبيه نوعا ما بموضوع دراستنا حيث تعرفنا على أهم نظريات القيادة والتي سوف نتطرق إليها في موضوعنا هي نظرية السمات وتبرز أهم السمات والصفات التي تؤهل القيادة والتأثير في سلوك أفرادها ومن بينها نجد الذكاء، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، التنظيم، المهارة الإدارية.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة سلوى عثمان فضل حول أثر القيادة الفعالة في تطوير أداء الإداري للعالمين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان، 2000، 2009.

مشكلة الدراسة:

هدف الدراسة إلى التعرف على ملام القيادة الإدارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين وأهمية القيادة الإدارية لها دور في نجاح أو فشل المؤسسة ومعرفة قدرة القيادة على التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

1. تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في تطوير أداء العاملين.
2. هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورضا العاملين.
3. تقوم الكليات المعنية لتدريب القادة الإداريين في المجالات الإدارية.

أهم نتائج الدراسة:

1- لا تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ قراراتها على السلطات والصلاحيات لإجبار المرؤوسين على التنفيذ، وإنما عن طريق الإقناع واللوائح المنظمة في المؤسسة.

2- تختار الإدارة العوامل البشرية وفق معايير الكفاءة والجدارة.

3- نظام الحوافز المعمول به في الجامعة لا يتناسب مع مجهودات وطموحات العاملين.

خصصت هذه الدراسة بعض التوصيات منها:

- ضرورة اهتمام القيادة الإدارية بأداء ومهارات العاملين قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

- ضرورة الاهتمام بالتحفيز خاصة بالتحفيز المعنوي الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوي للعاملين

ورضاؤهم عن الإدارة والعمل.

- تقاطع الدراسة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تشابه دراستنا في العينة حيث اخترنا نفس العينة وهم العاملين.	تختلف دراستنا في المنهج حيث اخترنا المنهج الوصفي التحليلي فيما تبنت الدراسة السابقة منهج دراسة حالة.

علاقة دراستنا بهذه الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على التركيز على موضوع القيادة الإدارية واستكشاف طبيعة ملامح القيادة الإدارية وبما يتمتع القادة المسؤولين من وجهة نظر جميع العاملين، وتشابه هذه الدراسة مع دراستنا أنها تناولتا القدرات الإدارية في نجاح المؤسسة وهذا ما سعينا إليه في دراستنا إلى جانب الاهتمام المعنوي للعاملين وفهمهم وهي التي توجه الأفراد للتحرك نحو الاتجاه السليم، كما أفادتنا على تركيزها على القائد الذي هو الشخص نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف

محددة

قائمة المراجع الجانب المنهجي:

باللغة العربية:

(1) الكتب:

1. أحمد بن مرسللي: 2005، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
2. أحمد طرطار : 2002 ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. بشير محمد :2007 ، الثقافة والتسيير في الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. جابر عبد الحميد، أحمد كاظم :1978، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة.
5. حسن عبد الحميد رشوان :1992، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي، مصر.
6. حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت.
7. حسن عبد الحمد أحمد نشوات: 2010، القيادة في علم الاجتماع الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
8. دوان شلتز : 1983 ، نظرية الشخصية، مطابع التعليم العالي، بغداد.
9. ذوفان عبيدات وصاحبه :1996، البحث العلمي مفهومه، أساليبه، دار أسامة، الرياض، مكة المكرمة.
10. سمير أحمد عسكري : 1984، مدخل إدارة الأعمال، دار النهضة، ط1.
11. صبيحي حمودي :2001، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار الشرق، بيروت، لبنان .
12. صلاح مصطفى الفوال: 1982، منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة.
13. عامر مصباح :2008 : منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. عبد الرحمن عدس :2002 ، نابغة قطامي، مبادئ علم النفس، دار الفكر، عمان.

15. عبد الله بن هيد الغني الطجم 2003:، السلوك التنظيمي، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
16. عبد الله عبد الرحمن : 2002 ، النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، بيروت،.
17. عمر محمود غابيين :2009 ، القيادة الفعالة، والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
18. عبد الله الهمالي: 1988، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة يونس، بنغازي.
19. محمد إسماعيل بلال :2005 ، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
20. محمود سليمان العميان: 2008 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، وائل النشر، الأردن.
21. محمد صالح الحناوي:2005 ، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
22. محمد عبيدان :1999، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
23. محمد قاسم عبد الله :2005 ، مدخل إلى الصحة النفسية، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
24. موريس انجريس :2006 ، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر.
25. يوسف موسى المقدادي :2002 ، علي محمد المعامرة، علم النفس، مطبعة المكتبة الوطنية، عمان .

### (2) المعاجم والقواميس:

1. ابن المنظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000.

### (3) المذكرات:

1. جاهل موسى، نويوة محمد: 2017/2016 ، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة تحليلية ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، إشراف تاهمي نادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قيم إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

2. توفيق درويش: 2006 \_ 2007 ، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية، اشراف مقراني هاشمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر .

(4) موقع الأنترنت:

1. <http://ar.Wikipedia.org/wiki> .

2. [www.alayser.net/showhead.php?t=2560](http://www.alayser.net/showhead.php?t=2560) .

3. [www.Mawdi.com](http://www.Mawdi.com) .

# الإطار النظري والتطبيقي

## الفصل الأول: المؤسسة الخدماتية وإطارها التنظيمي

## الفصل الأول: المؤسسة الخدمائية وإطارها التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وخصائصها

المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الخدمائية

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

المطلب الأول: الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدمائية

خلاصة الفصل الأول

قائمة مراجع الفصل الأول

**تمهيد:**

يعتبر قطاع الخدمات من الأنشطة الاقتصادية المهمة في عصرنا الحالي والتي باتت تشهد نمو سريع خلال القرن 20، ومع التطور الذي عرفه قطاع الخدمات أخذت المؤسسة الخدمائية مكانة هامة في حياة المجتمعات التي تساهم في رفاهيتهم واستقرارهم ومن هنا زاد الاهتمام بالخدمات في العصر الحديث بعد أن كان الاهتمام في القديم منصبا على السلع المادية خاصة مع وجود مؤسسات كبرى متخصصة في مجال تقديم الخدمة، حيث اهتمت الحكومات بالإشراف والرقابة عليها وقسمت بالشكل الذي يساعد مقدم الخدمة على الوصول لهدفه من إرضاء الزبائن، وهذا ما جعل المؤسسات الخدمائية ضرورة ملحة تسيير مختلف الخدمات المقدمة، ففي هذا الفصل نحاول إلى التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمائية وخصائصها ثم تصنيفات المؤسسة الخدمائية، كما تطرقنا إلى الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدمائية ووظائفها.

**المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الخدمائية****المطلب الأول: تعريف المؤسسة الخدمائية وخصائصها**

تعتبر المؤسسة الخدمائية تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة قديم الخدمات، بغية تلبية حاجيات المستهلكين كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها، فهي تقوم المهمة بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوى العامة والبشرية. (قداش، 2011، ص47).

كما تعد المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع فهي تباع له الخدمة مباشرة، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالاطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وهذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

**الفرع الأول: خصائص المؤسسة الخدمائية**

للمؤسسة الخدمائية عدة خصائص نذكر منها:

- تقوم المؤسسة الخدمائية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة. (المساعدة، 2003، ص27)
- كما تتميز المؤسسة الخدمائية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، ويشاركون أحيانا في إنتاجها. (المصري، 2002، ص28)
- إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة والنظر إليها أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها من خلال فترات الصعبة.
- تتميز المؤسسة الخدمائية بحاجة مستمرة إلى المعلومات الصحية والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير ملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.
- إن نظام إنتاج الخدمات في المؤسسات الخدمائية محدود الحجم ومصمم للإشباع الحاجات في المنطقة الجغرافية للمؤسسة الخدمائية، وهذا يفرض عليها الكثير من القيود والعوائق.

- إن تقديم الخدمات يتوقف على وجود العملاء وطالبي هذه الخدمات، يعني هناك تلازمية بين تقديم الخدمة ووجود العميل أو المشاركة في تقديمها، وهذا يفرض على إدارة المؤسسات الخدماتية صعوبة كبيرة جدا في تخطيط الطاقة الإنتاجية لمؤسساتها. (ماضي، ص20)
- هنالك قيود وحدود لحجم الإنتاج أو لتقديم الخدمات وفق للمقاييس والمعايير المحدودة، وهذا يجعل من غير الممكن زيادة حجم إنتاجها وتقديمها دون أن ينعكس ذلك على جودتها وعلى الأساليب والوسائل المتبعة في تقديمها. (المصري، 2002، ص20)
- إن نجاح المؤسسة الخدماتية يتوقف على طريقة تقديمها للخدمة وهذا يفرض على المؤسسات الخدماتية الابتكار والإبداع والتقنن في تقديم خدماتها ليكتب لها النجاح والبقاء والاستمرار.

### المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسة الخدماتية

#### الفرع الأول: تصنيف المؤسسة الخدماتية

من بين تصنيفات المؤسسة الخدماتية نجد منها ما يلي:

- قدم كل من **Haywod et Farmer** سنة 1988 نموذج لتصنيف المؤسسات الخدماتية يقوم على أساس ثلاث أبعاد أساسية هي:
- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/منخفض).
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة. (عالي/منخفض).
- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل (عالي/منخفض)، في حالة متشابهة قام كل من **Vandermer et Cranvich** سنة 1989 بتصنيف المؤسسات الخدماتية حسب بعدين أساسيين هما:

- درجة التفاعل والاتصال (منخفض/مرتفع).
- درجة وجود سلعة في عملية الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع، خدمة في شكل سلع).

أما **Kother** فيصنف المؤسسات الخدماتية حسب مايلي:

#### ▪ حسب نوع الملكية:

فهناك مؤسسات القطاع الخاص كالمخازن الاحتياطية، مؤسسات التوزيع، البنوك وهناك مؤسسات القطاع الحكومي كالشرطة والشافى الحكومية.

#### ▪ حسب السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

فهناك مؤسسات تعمل في سوق الإنتاج كخدمات.

### ▪ حسب مستوى الاتصال:

فهناك مؤسسات خدماتية ذات اتصال مرتفع بعملائها وهناك مؤسسات ذات الاتصال المنخفض (الضعيف) بعملائه. (بوجناة، 2008، ص04)

### الفرع الثاني: تصنيف الخدمات

توجد عدة تصنيفات للخدمة وفق عدة معايير وأسس ومنها:

#### 1. حسب نوع السوق:

وتنقسم إلى:

أ. خدمات استهلاكية: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية، الصحية، خدمات النقل والاتصالات.

ب. خدمات منشآت: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية وصيانة المباني والمعدات.

#### 2. حسب درجة كثافة قوة العمل:

وتنقسم إلى:

أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة وأمثلةا خدمات التربية، الحلاقة.

ب. خدمات التدريس.

ج. خدمات تعتمد على مستلزمات المادية ومن أمثلها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

#### 3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

وتنقسم إلى:

أ. خدمات ذات اتصال شخصي عالي مثل خدمات السكن، خدمات النقل وغيرها. (الطائي، 2009، ص28-29)

ب. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات البريدية، خدمات مواقف السيارات الآلية.

#### 4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات:

وتنقسم إلى:

أ. مهنية: مثل خدمات الإداريين، المحامين، الصناعيين، الأطباء.

ب. غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات، وملاحة الحدائق وغيرها (الطائي، 2009، ص29).

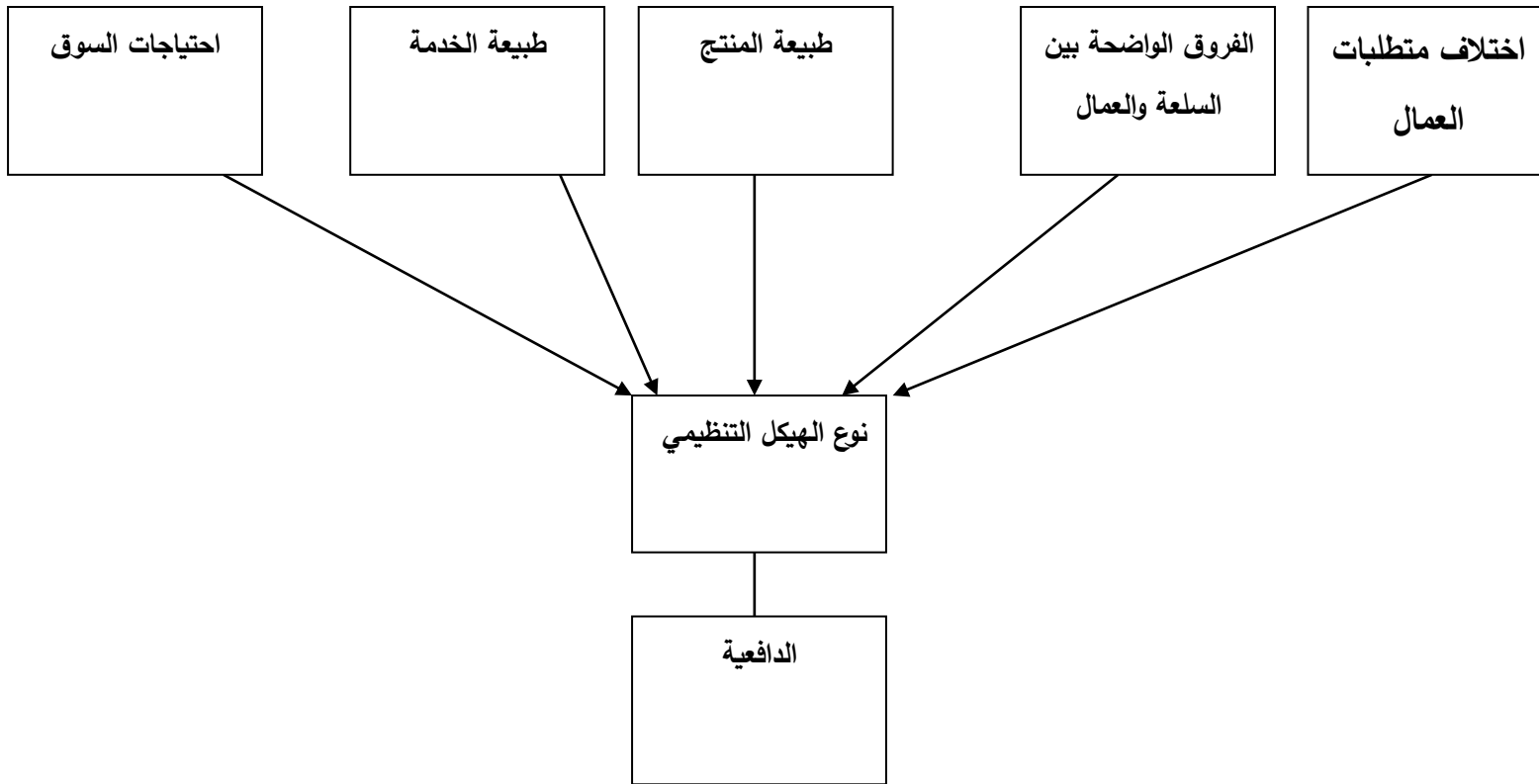
## المبحث الثاني: الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدمائية

### المطلب الأول : محددات الهيكل التنظيمي

تحتاج المؤسسات الخدمائية إلى هياكل تنظيمية تختلف بشكل أو بآخر عن الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصناعية نظرا لطبيعة الخدمة نفسها وأيضا المنتج أو احتياجات السوق واختلاف متطلبات العملاء والفروق الواضحة ما بين السلعة والخدمة، وعلى الجانب الآخر المهارات المطلوبة لتقديم الخدمات تختلف تماما عن المهارات المطلوبة لإنتاج الخدمات. (سامح عبد المطلب عمر، 2011، ص221)

والشكل التالي يمثل العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية:

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدمائية:



المصدر: (سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، 2011، ص222).

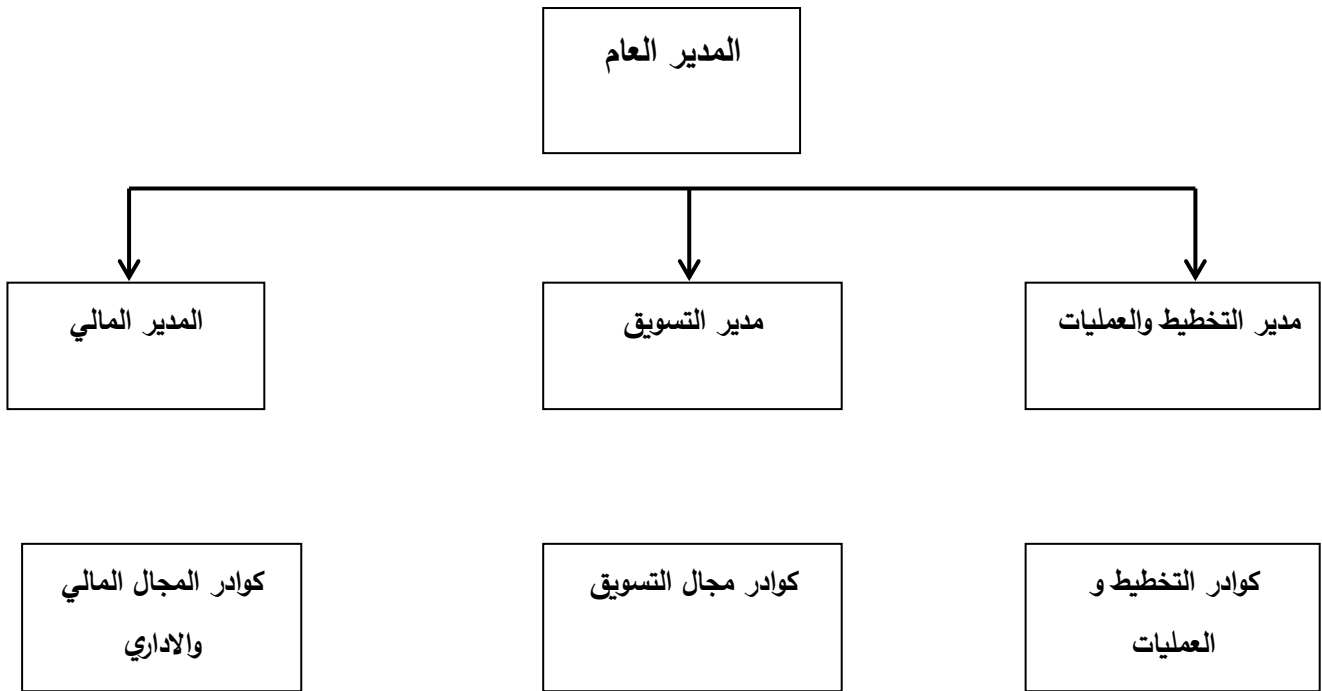
### الفرع الأول : أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية

رغم أن المؤسسات الخدمائية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي، إلا أن لها أنماطا أكثر شيوعا تتميز بها، ومن أكثر تلك الأنماط انتشار ما هو معروف بنمط الهيكل المصطلح والهيكل المصنوف.

**أولاً: الهيكل التنظيمي المفلطح:**

يعتبر أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعاً. ويتناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها. ويتميز هذا النمط الهيكلية بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات. (المصري، 2002، ص69)

**الشكل رقم (2): يوضح الهيكل التنظيمي المفلطح:**



المصدر: سعيد محمد المصري، 2002، ص70.

ثانيا: الهيكل التنظيمي المصفوف:

يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد، بل يعتمد على هيكل تنظيمي إضافي يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محددة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين:

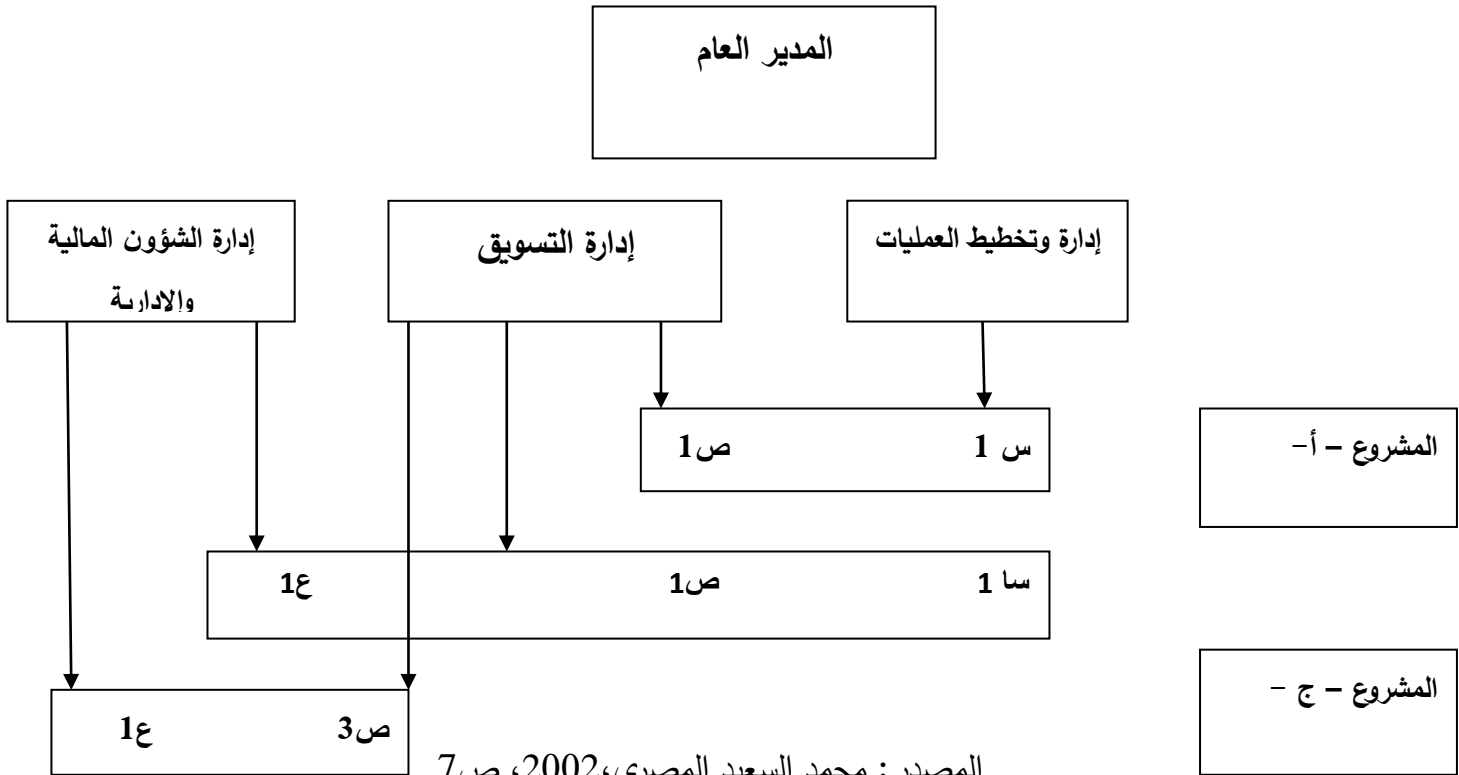
1. دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين.

2. دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازه.

(فرحات، 2008، ص69)

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثم يكون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات، وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي. وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمائية وبصفة خاصة شركات الخدمات الاستشارية وغيرها من المنظمات التي تقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها. (المصري، 2002، ص71)

الشكل رقم (3): يوضح الهيكل التنظيمي المصفوف:



ومن الشكل رقم (3) يتضح لنا من خلاله:

- فريق عمل مشروع (أ) يتكون من س1 (من إدارة التخطيط والعمليات)، وص1 (إدارة التسويق)، ويكون لـ (س1) دوران أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها، والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين إنجازه.

- فريق المشروع (ب) يتكون من س2، ص2، ع1.

- فريق المشروع (ج) يتكون من ص2، ع2.

بصفة عامة يمكن القول للمؤسسة الخدماتية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي.

### المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الخدماتية

#### أولاً: وظيفة العمليات والإنتاج:

تشمل ما تقوم به المنظمة لإنتاجه للأغراض البيعية وتحقيق الربح، فعندما يقيم مجموعة من الأفراد شركة لصناعة الهواتف مثلا حتى تبقى هذه الشركة لا بد أن تقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بتضييع الهواتف، إذ لم تفعل ذلك لن تبقى.

#### ثانياً: وظيفة التوظيف:

هذه الوظيفة تشمل كل ما له علاقة بتمديد والعاملين الذين تحتاجهم المؤسسة لتنفيذ الأنشطة ومؤهلاتهم وكذلك كيفية استخدامهم ومنحهم الأجور والمكافآت المناسبة والمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم.

#### ثالثاً: وظيفة التمويل:

وتشمل كل ما له علاقة بالحصول على الأموال الضرورية لعمل المنظمة، بما في ذلك الاهتمام بحساباتهم فلا يمكن لأي منظمة أن تنجح وتبقى دون الاهتمام بعدد كبير من القضايا التي تتعلق بتحدد

الأموال الضرورية للعمل. (البرنوطي، 2004، ص50)

**رابعاً: وظيفة إدارة المعارف والمعلومات:**

حتى تبقى المنظمة ناجحة لا بد من أن تتوفر لها كمية كبيرة من المعارف لتنفيذ الوظائف كبيرة في العمل وتعتمد عليهم في تنفيذها وظائفها بالإضافة إلى هذه المعارف، تحتاج المنظمة إلى أن تحصل على المعلومات بشكل منظم وأن توفرها لكل من يتخذ القرارات حتى يستخدمها.

**خامساً: وظيفة الإدارة:**

وهي الوظيفة الأخرى المهمة للبقاء المؤسسة ويتطلب تنفيذها مجموعة كبيرة من الفعاليات والوظائف الفرعية ونصنفها كما يلي:

**(1) الإدارة الإستراتيجية:**

وتتعلق بتحديد وتحقيق ما نسميه بإستراتيجية المنظمة أي بعض خصائصها وتوجهها فمثلا يجب أن تحدد المنظمة نوع نشاطها وحجم نموها وغيرها.

**(2) الإدارة العملياتي:**

وتتعلق بالعمل اليومي للمنظمة وهذه تقتضي:

أ. **التخطيط:** أي تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وكل الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ب. **التنظيم:** أي إقامة الدوائر وتحديد المسؤولين عنها وسلطاتهم وإجراءات العمل وغيرها.

ج. **القيادة:** يقوم بها المدير، ويلقى موضوع القيادة الاهتمام الكبير وذلك إلى الدور الذي يلعبه

العنصر البشري في المؤسسة من حيث نجاحها واستمرارها وزيادة عائداتها.

د. **الرقابة:** أي الرقابة المنتظمة لكل ما تقرر والتأكد من تنفيذه.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر المؤسسة الخدماتية هيكلًا منظمًا للقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد العميل من خدماتها، بمختلف الأشكال والأنواع حيث تقوم ببيع الخدمات مباشرة وهذا ما يجعلها تضطر إلى توسيع علاقتها مع العملاء لتضم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدماتية بإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم وكل هذا من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة وإشباع حاجاتهم من الخدمات.

قائمة مراجع الفصل الأول

1-باللغة العربية

(1)- الكتب :

- 1-سامح عبد المطلب عامر, علاء محمد سيد :2011, تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية, دار الفكر ناشرون موزعين, عمان.
- 2-سعيد محمد المصري :2002, إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات, د.ط., دار الجامعية الإسكندرية.
- 3-غول فرحات :2008 , الوجيز في اقتصاد المؤسسة, دار الخلدونية ,الجزائر.
- 4-علي هادي جبرين: 2010 ,إدارة العمليات, ط. م, دار الثقافة للنشر و التوزيع ,عمان .
- 5-زكي خليل المساعد: 2010, تسويق الخدمات وتطبيقاته, دار مناهج للنشر و التوزيع ,عمان.
- 6-رائد محمد عبدرية : 2013, نظرية المنظمة والمؤسسات, دار النشر و التوزيع , عمان .
- 7-فايز الزغيبي ، محمد إبراهيم عبدات: 1997 ,أساسيات الإدارة الحديثة, د. ط, دار المستقبل للنشر و التوزيع ,عمان .
- 8-محمد, التدبير:2001,الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات ,عين البنيان ,الجزائر.
- 9-هيثم علي حجازي: 2008, شوقي ناجي جواد, وظائف المنظمات الأهلية, للنشر و التوزيع ,عمان

## 2- مذكرات:

- 1-كمال قورين: 2014-2015 ، دور القيادة الإدارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية ,جامعة عبد الحميد بن باديس ,مستغانم .
- 2-تكليش فاطمة : 2014-2015 ، اثر القيادة الإدارية على العاملين, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية, جامعة أكلي محند اولحاج, البويرة.
- 3-زنود يونس:2017 ، اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة أعمال المؤسسات, جامعة بومرداس.
- 4-تمرابط ايمان : 2014 ،عباس نبيلة القيادة الإدارية كأداة لتدعيم و تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة , مذكرة ماستر في إدارة أعمال المالية, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة قالمة .
- 5-بونوة علي: 2016، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي , مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, جامعة محمد خيضر ,بسكرة .
- 6-يوسف جعلولي : 2011, القيادة الإدارية و علاقته بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية , رسالة دكتوراه في علم الاجتماع, جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية, الجزائر .
- 7-بسام بن منور الغنري: 2005،الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ,رسالة ماستر في إدارة الاعمال, كلية العلوم الإدارية ,مملكة السعودية.

## 3- مجلات

- 1-جميلة بن زاف :2015 ،العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة قصدي مرباح, ورقلة .

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومحدداتها

المطلب الثاني: تعريف القيادة الإدارية

المطلب الثاني: محددات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: مستويات القيادة الإدارية وعلاقته بالعمال

المطلب الأول: مستويات القيادة الإدارية

المطلب الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالعمال

خلاصة الفصل

قائمة المراجع الفصل الثاني

## تمهيد

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة و هي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين و التي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه و أن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته و ديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط و سياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائما خلال حياته و هذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و من هذا الفصل نتطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية و محدداتها.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية ومحدداتها

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة التعريفات.

- القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة.
- القيادة هي دفع أعضاء المنظمة لإنجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.
- القيادة هي دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة.

- ويعرفها الدكتور إبراهيم عبد العزيز شيجا ” بأنها تعني القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابية على الآخرين بقصة تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

- كما عرفها أيضا بأنها عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي بغية توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة.

توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف

المرسومة. (تكليش 2015 ص 6)

## المطلب الثاني: محددات القيادة الإدارية

## الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية أنماط متعددة تختلف باختلاف شخصيات المديرين وتبعاً للاختلاف الجماعات التي يعملون بينها فهناك أكثر من طريقة أنماط القيادة ومنها نجد.

## أولاً: النمط القيادي الأوتوقراطي

تعني كلمة أوتوقراطي حكم الفرد الواحد أي خضوع العاملين في المنظمة للأوامر وآراء وتقود واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المؤسسة ويعمل المدير في هذه الإدارة على :

-تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها.

-ضرورة طاعة جميع العاملين للأوامر وقراراته بدون مناقشة أو تردد.

-الانفراد في إيجاد القرارات وعدم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة مثل التخطيط، التنظيم، المتابعة والإشراف وغيرها ولهذا لا يتوفر داخل المنظمة التخطيط السالم أو التنظيم الجيد وعلى التنقيص من ذلك نظهر صور المبالغة في عملية التفتيش المفاجئة وكثرة الأوامر والنواهي بسبب أو بدون سبب وتعقب الأخطاء ولو كانت بسيطة من أجل تقرير الجزاء ان وليس بهدف التوجيه.

-عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وخاصة الاجتماعات والتي يمكن أن تعقد صورة مفاجئة بهدف إصدار الأوامر وإعطاء التوقيع على بعض القرارات التي يصدرها. (شرفي، 2010، ص56ص57)

## ثانياً: النمط القيادي الديمقراطي

يقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وان القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي كي يشعروا بأنهم أعضاء في الجماعة وأنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات هذا النمط من القيادة يهتم ببعده الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الاجتماعي.

يتضح مما سبق أن نمط القيادة الديمقراطي هو نمط مثالي وله مزايا وأثار إيجابية على الموظفين ومنها

- 1-ارتفاع الروح الصعوبة للموظفين والتعاون فيما بينهم والعمل بروح الفريق.
- 2-تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين ووجود جو من الثقة والاحترام المتبادل.
- 3- تسمية مهارات وقدرات الموظفين وإتاحة الفرصة لهم بالإبداع والابتكار.
- 4- التزام الموظفين بتنفيذ القرارات التي ساهموا بصدقها.

### ثالثاً: نمط القيادة الحرة

أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الموهوبة الأنبوية القيادة المنطلقة ويتميز هذا النمط بان القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف وانجاز العمل بطرق والأساليب التي يختارونها كما انه يتوسع في تعويض سلطاته فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم فالقائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين الوحدات العمل وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للإبداء الرأي والمستورة للموظفين وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة. (أبو الغافر 2017 ص 35 ص 36)

انطلاقاً من دراستنا الميدانية نلاحظ من إجابات أفراد العينة حول الطريقة المتبعة في مؤسستهم أن النموذج الديمقراطي هو السائد يشكل أكبر وهو ما يوضحه من خلال الجدول التالي.

### الجدول رقم(6): يبين النموذج القيادي المتبع في المؤسسة وعلاقته بمتغير الوظيفة

المجموع	عامل		إطار سامي		موظف إداري		إطار		الوظيفة المتغير	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%		
10	12	5	6	1,6	2	2,5	3	0	1	الأوتوقراطية
86,6	104	15,8	19	5,8	7	40	48	25	30	الديمقراطية
3,4	4	2,5	3	0	0	0,8	1	0	0	الأبوية
100	120	23,33	28	7,5	9	43,3	52	25,8	31	المجموع

- من بيانات جدول رقم (6) الذي يبين الطريقة المتبعة في مؤسستهم الموزعة حسب متغير رتبة عمل نجد ما يلي:

- فيما يخص الذي أجابوا ب "الأوتوقراطية" نصددها نسبة 61,6% لصالح رتبة إطار سامي بينما بلغت نسبة 5% لرتبة العامل في حين سجلت نسبة 2,5% لصالح موظف إداري ونسبة 0,8% لحادث لصالح الإطار.

- أما فيما يخص الدين أجابوا ب "الديمقراطية" نجد أن نسبة 25% للإطار في حين سجلت نسبة 40% لموظف الإداري أما نسبة 5,8% لصالح إطار سامي ونسبة 15,8% كانت لصالح العامل.

- فيما يخص الذين أجابوا ب "الأبوية" تصددها نسبة 0,8% لموظف إداري في حين نسبة 2,5% لصالح العامل في حين سجلت نسبة معدومة لصالح رتبة إطار سامي.

- من منطلق الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تنتهج النمط القيادي الديمقراطي و هذا حسب اراء المبحوثين و ذلك من خلال أن هذا النمط يقوم على أساس احترام شخصية الفرد و حرية الاختيار و الإقناع , و أن القرار يكون دون تسلط أو إجبار فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف و التفكير و إبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة , كما يفتح مجال الاتصال في جميع الاتجاهات و المستويات و يسعى لتحقيق أهداف المنظمة كما أيضا يشجعهم على الابتكار و الإبداع في العمل و الاهتمام بمسارهم الوظيفي و تنميته , كما نجد أن النمط الديمقراطي يتصف بمجموعة من المزايا و منها ارتفاع الروح المعنوي للموظفين و التعامل فيما بينهم و تحقيق الاستقرار .

\_ ثم يليه النمط الاتوقراطي بحيث نجد القائد متسلط يركز في جميع السلطات، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد السياسات والأنشطة و يتوقع من الموظفين أن ينفذ أوامره حيث يكون الاتصال تحت إشرافه كما لا تربطه علاقات إنسانية مع الموظفين و يؤدي إلى الصراع و عدم التعاون و الاستقرار و الرضا بين الموظفين.

\_ في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين قالوا النمط الأبوي و هذا راجع إلى أنه يمنح للموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف و انجاز العمل بطرق و الأساليب التي يختارونها، هنا القائد لا يشترك مع الموظفين ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل و هذا ما جعل لم يكن مناسباً في القيادة.

\_ من خلال الجدول رقم 6 الذي يمثل النمط القيادي السائد في المؤسسة و ذلك حسب متغير منصب العمل في السلم التسلسلي، فنلاحظ أن معظم الرتب إطار، موظف إداري، عامل كانت إجاباتهم بالنمط الديمقراطي حيث تراوحت النسب بين 23,33% و 43,3% و هذا عائد إلى أسباب مختلفة كون النمط الديمقراطي هو المناسب في تحقيق أهداف المؤسسة و تنظيم بين وحدات العمل .

يبدو أن هذا النموذج القيادي يحظى بقبول أغلبية المبحوثين ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (7): يبين مدى رضي المبحوثين عن الطريقة القيادية المتبعة في المؤسسة**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	91	75,8
لا	29	24,2
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (7) الذي يبين مدى إرضاء عن الطريقة القيادية المتبعة في مؤسستهم حيث نجد الذين أجابوا ب "نعم" قدرت نسبة 75,8% أما الذين أجابوا ب "لا" تصدرها نسبة 24,2%.

-تترجم هذه النسبة على أن أغلبية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو كانوا مرضيين عن النمط القيادي الديمقراطي المتبع في مؤسستهم كون النمط الديمقراطي لديه فعالية للوصول إلى إنتاج أعلى من حيث الجودة و الكمية أو أداء أفضل. كما نجد تجاوب بين القيادة و العمال داخل المؤسسة و غالبا ما يكون تواصل بطريقة مباشرة و منتظمة بينهم.

-في حين نجد مجموعة من المبحوثين لا يرضون بهذا النمط القيادي ألا و هو النمط الديمقراطي المتبع في المؤسسة بحيث أما نجد بسبب عدم العمال للنمط القيادي المتبع أو لعوامل أخرى عدة كقلة الأجر أو عدم وجود فرص الترقية في السلم الإداري.

**الفرع الثاني: مهارات القائد الإداري**

كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعية وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، المرؤوس، المرفق) ولا بد أن يتميز بأربعة مهارات لتحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية ومن بين هذه المهارات نجد.

**أولاً: المهارة الفنية**

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله منقبا إياه كلما بأعمال مرد ودية باقية طبيعية الأعمال التي يؤدنها عارفا لمراجعها وعلاقاتها ومتطلباتها كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل ومن أهم خصائصها القدرة على تحمل المسؤولية الفهم العميق والتأمل للأمر العزم والإيمان بالهدف.

**ثانياً: المهارة الإنسانية**

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ومخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتصعب المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على المتطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات وهي التي تستطيع أن

تبنى الروح المعنوية للمرؤوسين وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة. (بطرس 2020 ص 22)

**ثالثاً: المهارة التنظيمية**

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ومن الضروري أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر للعمل الإداري.

## رابعاً: المهارة الفكرية

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والإنتاج بالمقارنة وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقيد أفكار تعبر المنظمة وتطويرها.

إسقاطاً لما سبق عرضه حول مهارات القائد عن دراستنا الميدانية لاحظنا تمييز خاصية التنظيم وهو ما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (8): يبين مهارات القائد الإداري في المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة %
الذكاء	15	15
الإقناع	28	23,3
التنظيم	53	44,2
مهارات فكرية	21	17,5
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (8) الذي يمثل مهارات القائد الإداري أن نسبة سجلت لصالح المتغير التنظيم نسبة 44,2% وبلغت نسبة 23,3% للمتغير الإقناع ثم نسبة 17,5% للمهارات الفكرية ونسبة 15% كانت لصالح المتغير الذكاء.

فلاحظ أن النتائج مختلفة حول مهارات القائد الإداري توصلنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة تيزي وزو أن قائدهم يتميز بمهارات تنظيمية ويفهم أهدافها بأنظمتها وله القدرة على التنظيم في المؤسسة بحيث نستخلص من الجدول أن التنظيم من بين مهارات القائد الإداري في المؤسسة الخدماتية وبالتالي فإنه حسب إجابات المبحوثين بنسبة كبيرة مقارنة بالمتغيرات الأخرى فذلك يعني أن التنظيم رؤية القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل بحيث من القادر أن يهاجم القائد الدين ينظمون أنفسهم بشكل فعال على الآخرين لفظياً يتخذون قرارات عاطفية متسارعة بالتنظيم هو

الحفاظ على الحكم بزمam الأمور حيث أصبح التنظيم سر نجاح المنظمات الأعمال في العصر الحالي سواء كانت تلك المنظمات غاية أو خاصة و بعض النظر عن الأعمال التي تقوم بها تلك المؤسسات فكلما كانت متطلبات الأعمال الأساسية في تلك المؤسسات منظمة حققت الأهداف الموجودة منها وانسجمت مع ما تبقى من الوظائف الإدارية بشكل تام.

كما دعم هذا الرأي متغير الإقناع باحتلام المرتبة الثانية بعد التنظيم بحيث ارفع العموم يستطيع القول أن الإقناع إدخال نفسي لما يحبه المرء من أدلة تسمح له بقدر من الروحان و الاحتمال كان لتوحيد عمله إلا انه البقية في دقة صرحة و بتالي فهو مبني على أدلة عقلية و النفس مراتب فهناك من هو سريع الإقناع فهو دليل و يقبل الأمر بسهولة و هناك من يصعب عليه الإقناع مهما أوردت عليه من الأدلة و الحجج و البراهين و الإقناع يميل إلى أسباب التي تعينه منها التعامل مع الناس بالعينة و الغير وحدة النفوس و لذلك رأينا نسبة من المبحوثين التي بلغت 23,3% و التي تمثلت من مهارات القائد الإداري .

و من خلال الجدول نستنتج أيضا أن فئة من المبحوثين اختاروا الذكاء نسبة 15% حسب رؤية أراها قليلة جدا فذكاء يعلم النفس يعتبر مفهوم قديم بحيث انه وصول الجزء إلى مرحلة القدرة على عملية التعلم أو هو القدرة العامة للفرد على التكيف العقلي مع المواقف و المشاكل الحياضية الجديدة أو توظيف التغيرات السابقة و الاستعداد منها في حل المشكلات الحاضرة.

ونستخلص كذلك من خلال هذا الجدول متغير المهارات الفكرية التي تصنف من مهارات القائد الإدارة نسبة 17,5% مقارنة بمتغير الذكاء فالمهارات الفكرية من نظر المبحوثين هي رجل الإدارة بمدى كفاءته و قدرته على ابتكار الأفكار و الإحساس بالمشكلات و النفس بالحلول و التوصل إلى الآراء و المهارات الفكرية و هذا ما ساعد القائد الإداري في النجاح والتخطيط العمل و توجيهه.

### الفرع الثالث: صفات القائد الإداري

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القادة وهي:

#### 1- التعامل الاجتماعي:

يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حق يكره مقبولا لديهم.

**2- اليقظة:**

على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.

**3- الحرص على تحقيق هدف الجماعة:**

ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتقادي السلبيات وتقويم الأخطاء.

**4- الشجاعة:**

على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

**5- الحماس و الإيجابية:**

ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والعين على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

**6- التنظيم:**

ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

**7- الذكاء:**

ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.

**8- التخطيط:**

على القائد أن يضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية بجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

**9- التواضع:**

على القائد الابتعاد على الضرر والغطرسة والتعاضم والتكبر على الجماعة.

## 10- النزاهة والأمانة:

يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.

## 11- الديمقراطية:

وتعني اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى. (بوراس، 2014، ص 69-72)

قامت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة المبحوثين للاحظنا أن هناك بعض الصفات القيادية البارزة نستخلصها من خلال الجدول التالي.

**الجدول رقم (9): يبين صفات التي تهتم بها القيادة الإدارية في المؤسسة.**

المتغير	التكرار	النسبة %
التكيف مع المواقف	70	58,3
النشاط	13	10,3
المثابرة	15	12,5
الشجاعة	22	18,4
المجموع	120	100

- من خلال الجدول رقم (9) التي يبين الصفات التي تتم بها القيادة الإدارية نجد التكيف مع المواقف بالنسبة 58,3% وبلغت نسبة متغير الشجاعة 18,4% بينما نسبة 12,5% لمتغير مثابر وفي الأخير متغير النشاط الذي بلغ نسبة 10,3%.

- فنلاحظ أن هناك آراء مختلفة حول صفات القيادة الإدارية وهنا توصلنا إلى نتائج حيث أن اغلب المبحوثين في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لولاية تيزي وزو اتصفوا القيادة الإدارية بالتكيف مع المواقف، حيث تم اختياره بضممة كبيرة أو نسبة كبيرة مقارنة بالمتغيرات الأخرى لأنه الصفة التي تميز بها

القائد الإداري حسب رؤيتهم ولتكيف مع المواقف والأوضاع الصحية التي تواجههم في الحياة وفي بعض الأحيان تعتمد الطريقة التي يتخذونها على نوع المشكلة ويمكن أن يعمل ذلك بعده طرق والتي يمكن استخدامها في مواجهة المشكلات على سبيل الامتثال عن طريق استخدام العمليات العقلية المعرفية وحلول السلوك التعبير العاطفي كذلك الخيال والإبداع ليتجنبوا الأفكار التي تذكر بالموقف أولاً ليتعرفوا على حلول لمشاكلهم و غالباً ما يحاولوا التفكير بشكل إيجابي و تسير أحلامهم و الثقة في حد آسهم و خلق عدد من الصور لكي تساعدهم على التكيف مع المواقف و التعصب عليه.

ودعم المبحوثين كذلك صفة المثابرة نسبة 12,5% رغم قلتهم التي أن المثابرة الصفة التي تميز بها القائد الإداري في مؤسستهم حيث هي ظرف من ظروف الحياة التي يجب أن تكون مثابراً يجب أن يكون لديك هدف واضح أو هدف يبرر الجهد في فترة زمنية طويلة بشكل عام. يقال أن المثابرة هي مفتاح النجاح ونلاحظ أيضاً من خلال هذا الجدول صفة الشجاعة بنسبة 15,4% بحيث أن الشجاعة هي استجابة ذاتية لأحد المواقف الاجتماعية أو الشخصية أو الجسدية وهي اتخاذ الشخص أو القائد الإداري قراراً مدروساً جيداً لتنتج عنه أفضل نتيجة ممكنة تحت الضغط ونستخلص في الأخير من خلال هذا الجدول الصفة الأخيرة التي تميز بها القائد الإداري النشاط بصفة 10,3%.

#### الفرع الرابع: السمات الاتصالية في القيادة الإدارية:

##### 1- الاتصال الإقناعي في القيادة الإدارية:

إذا كان الاتصال هو عملية نقل رسالة من مصدر إلى متلقي عبر قناة معينة ويستهدف إحدى اشترك حول معرفة فالإقناع هو عملية تأثيرية قصدية على سلوكيات أو أفكار شخص أو جماعة معينة فهنا يقودها إلى القول بأن هناك تكاملاً بين المفهومين يعني أن الإقناع هو إحدى الوظائف الاتصال إلى جانب وظائف أخرى كالأخبار ونقل المعلومات أو التغيير التي يضمن استمرارية الحياة الاجتماعية.

فالالاتصال الإقناعي في ميدان القيادة يكون بين القائد والأتباع فالقائد الإداري يظهر كمحترف في الاتصال الإقناعي الذي يبحث عن إقناع أتباعه.

- وهذا يتوافق على تلاحم ثلاث تقنيات للإقناع

1- الإقناع عن طريق تقديم صورة حسنة عن ذات القائد وتدعى Ethos

2- الإقناع عن طريق التأثير على العواطف والحساسية (المتلقي) وتدعى استمالة النفوس باللاتينية Pathos. (بحتي، 2016، ص32)

3- وأخيرا استهداف عمل الإلتباع وتفكيرهم عن طريق الحجج والبراهين وتسمى Logos

### ب/ فعالية الكلام في القيادة الإدارية:

إن المقدر على التحدث إلى الأتباع لا تقل أهمية من المقدر على الإقناع بل تزيد عنها لدى القائد فهو في حاجة إلى أن يكون حديثه جذابا مفهوما يحدث الأثر المطلوب لدى الأتباع سواء كان تابعا أو الأتباع كلهم.

- ومن مواصفات القائد العرض الذي يجب انتباها أكثر ويبحث في نفوس المستمعين رغبة في الاتصالات والمتابعة هو ذلك القائد الخطيب الذي يمتلك قدرة ارتجالية للإلقاء على عكس الخطيب تماما الذي يعتمد على تحديد وتدوين الخطبة وعرضها بطريقة القراءة.

- الاختصار، التحضير للكلام، الوضوح، البساطة، الحيوية كل هذا من اجل الوصول إلى كسب الأتباع.  
- التشويق وهو من العناصر المهمة لدعم العملية الاتصالية بين القائد وأتباعه ومهما كان طول الالتقاء أو قصره فان إدخال التشويق كمتنفس لشعور المجتمع ويجعله في وضعية سريعة.

### ج- فعالية السمع في القيادة الإدارية:

- تتحقق القيادة الحقيقية عندما يمكن تجنب الميل إلى التسرع في التقييم وترسيخ الاتجاه نجد الإصغاء لصورة تحقق الفهم الصحيح وهذا لا يعني أن على القائد لا يقيم المعلومات التي يحصل عليها من خلال المحادثة وإنما يعني أن عليه أن يأخذ بعين الاعتبار إذا كان الوقت ملائما لإبداء آرائه الخاصة وإحكامه أن ما يحتاج القائد إلى عمله عندما يعتبر الآخرون الأعضاء في المنظمة عن أفكارهم وآرائهم هو أن يحاول إدراك وتفهم شعوبهم ونظريتهم.

- أن الإصغاء من اجل الإدراك يعني أكثر من استماع الكلمات مفاهيمها ومعانيها بحيث الاستماع لديه أهمية كبيرة في الحياة اليومية لأنه يمثل الوسيلة التي تصل بها مع الآخرين. (بحتي، 2016، ص33-34)

- وانطلاقا من الدراسة الميدانية سوف نستخلص أهم السمات القيادية الإدارية في الجانب الاتصالية وذلك من خلال الجدول التالي

## الجدول رقم (10): سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية

المتغير	التكرار	النسبة %
الاتصال الفعال	81	67,5
تحسين القرارات	21	17,5
الزيادة في المر دودية	12	10
سهولة العمل	6	5
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية في مؤسسة المبحوثين حيث نجد الدين أجابوا ب الاتصال الفعال بلغت نسبتهم 67,5% بينما الدين أجابوا على تحسين القرارات قدرت نسبتهم ب 17,5%.

بينما السمة التي تتمثل زيادة في المر دودية حيث سجلت نسبة 10% أما سهولة العمل قدرت نسبتهم ب 5%.

- من خلال إجابات المبحوثين نجد أن عدد كبير ممن يرون أن السمة الأساسية هو الاتصال الفعال بحيث يهتم هذا النمط بالتواصل مع المجتمع الخارجي والداخلي للمؤسسة ذلك أن المنظمة نظام في ذاتها يتكون من مجموعة عناصر مترابطة تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف والتفاعل إلى الاتصال التفاعلي.

أما بقية المبحوثين قالوا تحسين القرارات و هذا يعود أن عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية في نجاح المؤسسة في مهمتها الاتصالية مرتبط بمدى تطوير القرارات التي يتم اتخاذها من طرف القادة، وتعتمد على توافر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب .

في حين نجد نسبة صغيرة من المبحوثين أجابوا الزيادة في المر دودية كون المؤسسة تسعى الى تحقيق الأرباح و السعي لتحقيق الرأسمال فقط.

الفرع الخامس: خصائص القيادة الإدارية

- 1- أن القيادة هي العملية التي يتعلق الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 4- تسمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- 5- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة وتبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدراته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها.
- 6- توجيه القائد كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات الأقسام التنظيم والعاملين فيها.
- 7- دور القيادة الإدارية لها دور مهم وأساسي يتمثل في قيام المدير بتنظيم النشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين داخل المنظمة. (عيوب، هاني، 2004، ص131)
- وانطلاقاً من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة المبحوثين نلاحظ من إجابات العينة حول دور القيادة الإدارية داخل المؤسسة نستخلص النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يبين أهمية القيادة في مؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة تيزي وزو

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	107	89,2
لا	13	10,8
المجموع	120	100

من خلال جدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" حيث تصدرت نسبة 89,2% في حين سجلت أصغر نسبة 10,8% للذين أجابوا ب "لا".

- نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو يشيرون أن القيادة الإدارية تلعب دور مهم و أساسي في سير الأعمال الإدارية و مساهمتهم في تطوير و تنمية أداء أفرادها، كما أن القائد الإداري يمثل عنصرا هاما في كل وظائف المؤسسة كما يرون أن دور القيادة الإدارية تبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية و تحقيق كل أهداف المؤسسة كما نجد أيضا في مؤسسة الجزائرية للمياه أن القيادة الإدارية تقوم بتحسين الأداء الوظيفي لديهم و هذا راجع إلى تحفيزهم و مساعدتهم على الإبداع و الابتكار و التجديد في المؤسسة عن طريق التوجيه التنظيم و التنسيق بين جهود أفراد الجماعة في سبيل تحقيق أهداف و غايات معينة .

- بينما نجد نسبة ضئيلة جدا الذين أجابوا ب "لا" و هذا راجع إلى عدم اقتناعهم بالأسلوب أو النمط المتبع في المؤسسة كما أيضا نجد أن أفراد العينة لم يلاحظ الصفات و المهارات المقنعة لدى القائد في المؤسسة أو ربما لم يرون القائد قادرا على سير الأعمال الإدارية.

**المبحث الثاني: مستويات القيادة الإدارية وعلاقتها بالعمال.**

**المطلب الأول: مستويات القيادة الإدارية.**

**الفرع الأول: مستويات الإدارة.**

**أولاً: الإدارة العليا**

يحتاج هذا المستوى إلى القدرة على التحليل والتركيب والإبداع وتحديد المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها وهذا المطلوب اتخاذ قرارات وتتطلب مهارات فكرية وإنسانية.

**ثانياً: الإدارة الوسطى**

تعني هنا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال وحل مشاكل العمل والتعاون بروح الفريق وتحتاج هنا مهارات إنسانية.

## ثالثاً: الإدارة الدنيا التنفيذية

وتعني هنا القدرة على القيام بأعمال متخصصة الأعمال الفنية كما يعني هنا وضع البرامج والرقابة على التنفيذ. (شاش ، 1962 ، ص41)

-انطلاقاً من دراستنا الميدانية نستخلص النتائج حول قيام الإدارة القيادية على تحديد مستويات الإدارة داخل مؤسسة المبحوثين وذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (12): يبين قيام القيادة على تحديد مستويات الإدارة داخل المؤسسة.**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	93	77,5
لا	27	22,5
المجموع	120	100

- نلاحظ من خلال رقم (12) بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون قيام القيادة على تحديد مستويات الإدارة داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو حيث نجد نسبة تقدر بـ 77,5% للذين أجابوا بـ "نعم" أما بقية المبحوثين أجابوا بـ "لا" وذلك بنسبة تقدر بـ 22,5%.

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن تلك النسبة المرتفعة لدى أغلبية أفراد المبحوثين يعود على لكون القيادة تقوم على تقسيم العمل وتوظيف الوظائف ووضع كل فرد في مستواه الإداري أو وظيفة معينة وهذا وفق مؤهلاته المهنية ومستواه التعليمي بهدف التسيير العقلاني والرشد نشاطات ووظائف المؤسسة أي وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

- كما أيضاً نستنتج أن فئة أخرى ينفون ذلك وهذا راجع لعدم كفاءتهم وخبرتهم في هذا المجال تحديد هذه المستويات لم يلقى قبولا من طرف معظم المبحوثين مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يبين رضا المبحوثين على هذه المستويات.

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	47	37,5
لا	73	62,5
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل رضا المبحوثين على تلك المستويات نجد أغلبية أفراد العينة أجابوا ب "لا" نسبة 62,5% في حين سجلت 37,5% للذين كانوا إجابتهم ب "نعم".

- نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين لم يكونوا راضيين عن مستواهم داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو وذلك راجع إلى أن مستوى القيادة الإدارية في المؤسسة تختلف حسب الهرم التسلسلي فالقائد في المستوى الأولي يختلف عن المستوى الوسطى والمستويات العليا فكل مستوى يحدد نوعية القيادة التي يتبعها القائد في إدارتها للوظيفة والمركز والسلطات المصرحة له. ونجد في المؤسسة تقوم على تحديد مستويات الإدارية لكل عامل وكل عامل بوظيفته.

- ونسبة من المبحوثين قبلوا مستواهم الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو وهذا لاعتقادهم أنه المنصب والوظيفة المناسبة داخل المؤسسة.

### الفرع الثاني: أنواع القيادة الإدارية

#### أولاً: القيادة غير الرسمية

تقرر القيادة غير الرسمية أساس داخل التنظيم غير الرسمي و تمارس نشاطها في إطاره فالقائد غير الرسمي يبرر في مجموعة يتبعه للمكانة التي يعطي بها لدى هذه المجموعة و التي تحدد مدى قبول أعضائها كقائدها و تتولى مكانة تتبعه للتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة و علاقة في أعضائها و على ذلك يظهر اجتماع

الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات و له الكلمة في اتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة و التعبير عنها لدى الإدارة أو له الكلمة في تحديد علاقة الجماعة غير الرسمية مع القيادة الإدارية الرسمية و سلطة القائد غير الرسمي من قبول جماعة له ورضاها بقيادتها بها ولهذا تعتبر هذه السلطة امتياز أكثر حقا (نواف 2007، ص 279)

-ومن الأسباب التي تشكل التنظيم الرسمي والقيادة غير الرسمية والتي تختلف والظروف الجودية إلى ظهورها و من بينما المعاملة السيئة التي يلاقيها العمال من طرف القيادة الرسمية و كذلك الحالة بالنسبة للجماعة المحيطة بالقائد الرسمي حيث أنها تستغل الدقة الموضوعة فيها فتعمل على التوجيه قرارات القائد الرسمي بصفة تخدم مصالحها الشخصية و الانتقام من بعض العمال الذي في وجه مصلحتهم مما تدفعهم إلى الوقاية الكاملة لهم عند القائد الرسمي و أمره تحولهم أو أبعادهم من مناصبهم الحالة إلى مناصب أخرى.

انطلاقا من دراستنا الميدانية نستخلص من خلال الجدول التالي أن معظم المبحوثين يعتبرون القائد متسلط في تطبيق أوامره وتعليقاته.

#### الجدول رقم (14): استخدام القائد لسلطته من اجل تنفيذ تعليماته

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	75	62,5
لا	45	37,5
المجموع	120	100

من بيانات الجدول أعلاه الذي يمثل تسلط القائد وإجبار العمال على تنفيذ الأوامر والتعليمات داخل المؤسسة نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" والتي بلغت نسبتهم 62,5% بينما الذين أجابوا ب "لا" قدرت نسبتهم ب 37,5%.

- يتضح لنا من تلك البيانات بأن القائد يعتمد على سلطة منصبه بهدف دفع العاملين نحو العمل و هذا انطلاقا من الإجراءات و القوانين و المراسيم المنظمة للأداء مختلف الوظائف و المهام في مؤسسة

الجزائرية للمياه تيزي وزو في حالة تهاون و تكامل أفراد العاملين يؤدي إلى اتحاد إجراءات تأديبه و ردعية مثل الخصم من الأجر و إبراز في الرتبة أو توجيه إنذارات و لذلك وجب على أفراد العاملين على تطبيق كامل التعليمات و القيام بالوظائف من دون تباطئ و ذلك من اجل تحقيق أهداف تلك المنظمة و زيادة المر دودية و تطوير الأداء الوظيفي و هذا من خلال العمل بجدية و إخلاص من اجل خدمة الزبون و نيل رضاهم و كسب تأييدهم.

- في حين نجد بقية الباحثين ينفون ذلك وهذا يعود إلى كون القائد يعتمد على مهارات الاتصال والتواصل الفعال وتشجيع العمل في إطار الجماعة وفتح المجال للعاملين من اجل التعبير عن مشاكلهم وتقديم الاقتراحات وبهذا يكون لدى أفراد العاملين القوة نحو العمل أي أن القائد يعتمد على ما يعرف بالقوة الهادئة. (power soft)

### ثانياً: القيادة الرسمية.

إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتهوروا أحدهما دون وجود الآخر والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها. (نواف، 2007، ص362)

- ويقسم علماء الإدارة هذه الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا والقيادة الوسطى والقيادة السفلى وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ومساعدات القيادات في المستويات العليا وتوحد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة ومستوياتها إلا أن سلطاته ومسئولياتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري وتحكمها علاقات السلطة التنفيذية التي تمتد من قمة التنظيم إلى قاعدته.

- أما المهام و الاختصاصات التي تمارسها القيادة في مستويات الثلاث فتختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها فالقيادة في مستويات العليا تقوم بممارسة النشاطات الأساسية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من انجاز المهام و تتمثل القيادة في المستويات الوسطى في مديرية الإدارات العامة و من في مستواهم عن باقية السلطة و المسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم أما القيادة في المستويات الوسطى في مديرية الإدارات العامة و من في مستواهم من باقية السلطة و المسؤولية ممن يديرون أجهزة

متوسطة الحجم أما القيادة في المستويات التعدية فهي تتولى إدارة وحدات إدارية صغيرة الحجم و تكون مهمتها الإشراف والملاحظة المباشرة ومراقبة مجموعة من العمال (عادل فوزي 1923 ص 65)

بالعودة إلى الدراسة الميدانية نستخلص من خلال الجدول التالي أن معظم المبحوثين يقولون أن القيادة الوسطى تشارك القيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم (15): القيادة الوسطى تشارك القيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة.**

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	64	53,3
لا	56	46,7
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل تشارك القيادة الوسطى والقيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" وذلك بنسبة 53,3% ثم تليه نسبة 46,7% لصالح الذين أجابوا ب "لا".

- من بيانات الجدول أعلاه نستنتج أن القيادة الوسطى تشارك القيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة وهذا راجع بان هنالك تنسيق وتفاعل بينهما في وضع الأهداف وغايات المؤسسة من خلال تبادل المعلومات ذات كمية ونوعية من اجل اتخاذ مختلف القرارات السليمة الصائبة التي تصب في مصلحة المؤسسة الجزائرية للمياه بولاية تيزي وزو حسب آراء أغلبية المبحوثين.

- في حين نجد بقية أفراد العينة يتقون ذلك لكون القيادة الوسطى لها مهام ووظائف مستقلة عن أهداف القيادة العليا وهذا في إطار تقسيم المستويات الإدارية أو تقسيم العمل.

المطلب الثاني: علاقة القيادة الإدارية بالعمال

الفرع الأول: القيادة الإدارية والعملية الاتصالية

أولاً: تعريف العملية الاتصالية

تعرف العملية الاتصالية على أنها العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل نسق اجتماعي معين التي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو وتتطور الرموز الفعلية بواسطة مختلف الأساليب الاتصالية. (جغولي 2011 ص 147)

ثانياً: عناصر عملية الاتصال

1-المصدر: هو المرسل وهو شخص لديه أفكار ومعلومات وانطباعات وبيانات يريد إرسالها ونقلها إلى أطراف أخرى.

2-الترميز: وهو ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة وتعمل وظيفة الترميز على توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عم الأفكار التي يساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3-الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف فالرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستهدف ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة.

4-الوسيلة: هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحدد وسيلة الاتصال بشكل مناسب لبلوغ هدف الاتصال فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية وقد تكون اتصالات شخصية أو مقابلات جماعية.

5-المستقبل: هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال الذي يكون فرد او جماعة وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فعالية عملية الاتصال.

6-التغذية العكسية: إن عملية الاتصال لا تنتهي فقط باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتأكد من فهم مضمون الرسالة وان العملية الاتصالية تمت بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس. (

بسام، 2011، ص41)

## ثالثا: أنواع الاتصالات في القيادة الإدارية

**1-الاتصالات الرأسية:** أي الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أي هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهيستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر من خلال الكلام والمقابلات ويكون هذا الاتصال في شكل أوامر وتعليمات إلى جانب استخدام النشرات والإعلانات.

**2-الاتصالات الصاعدة:** هو الاتصال الذي يتم من خلال المرؤوسين في المستويات الدنيا إلى الرؤساء في المستويات الأعلى و بأخذ هذا الاتصال شكل استفسارات أو تقارير أو معلومات يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية كما تأخذ شكر المقترحات و الشكاوى و يتيح استخدام هذا النوع في المنظمات الديمقراطية و التي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة و اتخاذ القرارات و إبداء مقترحاتهم و في الأخير يرتكز الاتصال لصاعد على الجانب الحسابي بين الرئيس و العامل و يعتبر هذا الاتصال هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف و الرقابة و النسق.

**3\_الاتصالات الأفقية:** تتضمن أشكال التدقيق بين المدبرين او العاملين وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي يعتبر هذا الاتصال ضرورة زيادة التنسيق لما يوفره من كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي الى التكامل نحو التحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. (محسن 2008 ص163)

## رابعاً: أهمية الاتصال.

للاتصال دور كبير وأهمية بالغة وضروري في شتى مجالات الحياة تكمن أهمية في.

- المقدرة على المشاركة والتفاعل على الآخرين وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والتي تزيد من فرص الفرد في البقاء والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به كما أن وجود واستمرارية المجتمع متوقف على الاتصال بين الأفراد ونقل العادات والأفكار والمشاعر والخبرات من جيل لآخر فالناس يعيشون في جماعة يفصل مما يشتركون فيه من أهداف ومعلومات وغيرها.

- يتيح الفرصة المتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى فالالاتصال يفسح بكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصية المستقلة في المجتمع.

- يكتسب أفراد المجتمع معلومات جديدة كما يزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره في وسائل الإعلام والاتصال.

- يعد أساس كل العلاقات الإنسانية فتشكل العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل وتبادل الآراء ومن ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة.

- إن الاتصال يمكنه فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير الاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات. (بسام، 2011، ص127)

وبالعودة إلى الدراسة الميدانية سوف نتعرف على مدى تواصل بين القائد والعمال أو هل هناك تواصل بشكل مستمر في المؤسسة وذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (16) : يبين مدى تواصل القائد والعمال في المؤسسة و علاقته بمتغير الوظيفة**

المجموع		عامل		موظف إداري		إطار سامي		إطار		الوظيفة متغير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
79,15	103	25	38	41,66	50	8,33	10	4,16	5	نعم
14,15	17	5	6	4,16	5	4,16	5	0,83	1	لا
100	120	30	44	45,82	55	12,49	15	4,99	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين هل يتم التواصل بين القائد والعمال في المؤسسة بشكل مستمر والمتوزعة حسب متغير رتبة العمل و هذا ما نراه من خلال الجدول أعلاه

نرى الذين أجابوا ب "نعم" كانت أكبر نسبة 41,66% لصالح موظف إداري ثم تليه نسبة 25% لصالح متغير العامل في حين سجلت نسبة 8,33% لصالح إطار سامي أما نسبة 4,16% كانت لصالح متغير إطار.

أما بالنسبة الذين أجابوا ب "لا" كانت أكبر نسبة 5% كانت لصالح "عامل" في حين سجلت نسبة 4,16% لصالح كلا من إطار سامي وموظف إداري أما في المرتبة الأخيرة كانت لصالح الإطار بنسبة قدرت 0,83%.

من خلال البيانات أعلاه في حين نجد أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه أن هناك تواصل بين القائد والعمال بشكل مستمر التي قدرت بنسبة ب79,15% في حين سجلت الذين أجابوا ب "لا" بنسبة 14,15%.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن مجموعة المبحوثين يرون أن هناك تواصل بين القائد والعمال في المؤسسة بشكل مستمر وهذا راجع أن عملية الاتصال هي الطريقة الأفضل التي من خلالها يتم نقل الأفكار والمعلومات بين أفراد العاملين داخل المنظمة لخلق جو مناسب للعمل ووجود علاقات إنسانية بهدف تتطور أهداف المؤسسة وذلك بمختلف الوسائل الاتصالية ويؤكدون أن التواصل المستمر ضروري في المؤسسة.

أما بالنسبة الذين يرون أن لم يتم التواصل بين القائد والعمال بشكل مستمر في المؤسسة وهذا راجع ان هناك نقص وسائل الاتصال والأساليب الاتصالية داخل المنظمة أي لا وجود للاجتماعات تتضمن كل من العمال والقادة وذلك ما أدى إلى نقص التواصل بشكل كبير و غير مستمر بينهم و كذلك النقص الملحوظ للتواصل في المؤسسات راجع إلى اختلاف مستويات الإدارية.

الجدول رقم (17): الأساليب الاتصالية التي يركز عليها القائد في المؤسسة وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		غير متعلم		الوظيفة متغير
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
18,31	22	6,66	8	4,16	5	4,16	5	2,5	3	0,83	1	يهمل آراء العمال
70,83	85	12,5	15	12,5	15	20,83	25	12,5	15	12,5	15	المناقشة مع العمال
10,83	13	0,83	1	2,5	3	4,16	5	2,5	3	0,83	1	الأمر و النهي
100	120	19,99	24	19,16	23	28,27	35	17,5	21	14,16	17	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل الأساليب الاتصالية التي يركز عليها القائد في المؤسسة نجد المتغير "المناقشة مع العمال" هي أكبر نسبة وذلك حسب متغير المستوى التعليمي بحيث نجد أن المستوى المتوسط قدر نسبة 20,83% و 12,5% تليه نسبة 12,5% لكل من المستويات الابتدائي وغير المتعلم والثانوي وكذلك الجامعي.

أما بالنسبة الذين أجابوا "يهمل آراء العمال" حيث نجد أغلبية المبحوثين كانت من المستوى الجامعي بنسبة 6,66% تليه مستويات المتوسط والثانوي بنسبة 4,16% والابتدائي بنسبة 2,5% وأخيرا الغير المتعلمين كنسبة ضئيلة بنسبة 0,83%.

أما في المرتبة الأخيرة نجد نسبة الذين أجابوا "الأمر والنهي" أغلبية كانوا من المستوى المتوسط بنسبة 4,16% تليه المستوى الابتدائي والثانوي بنسبة 2,5% وأخيرا المستوى الغير المتعلم بنسبة 0,83% من خلال البيانات المتواجدة في الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا ب "المناقشة مع العمال" بنسبة 70,83% بحيث يؤكدون أن المؤسسة الجزائرية للمياه اتجهت إلى استعمال لغة الحوار والنقاش بين العمال والمستوى الإداري بحيث يرون هو الأسلوب الاتصالية الأمثل لحل المشاكل بينهم. تليه الإجابة ب "يهمل أراء العمال" وغالب ما يتجاهل وجهة نظرهم وهذا ما جعل المناقشة منعدمة بينهم. تليه في الأخير الإجابة ب "الأمر والنهي" بحيث نجد أن نسبة الذين أجابوا بها تقدر ب 10,83% و بحيث تنعدم لديهم العلاقات العامة والإنسانية ونجد أن الطاقم الإداري غالبا ما يأمر وينهي العمال وغالبا ما يرون العمال بنظرة أنهم آلة يستعملونها وليس كأنه إنسان.

### الفرع الثاني : دور العلاقات الإنسانية في المنظمة

#### أولا تعريف العلاقات الإنسانية

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكر الذي يدفعه ويحفزه إلى العمل بإنتاجية وبتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

#### ثانيا: أسس العلاقات الإنسانية

من أسس العلاقات الإنسانية الإيمان بقيمة الفرد كنسيج متفرد عن غيره وبأهمية مشاركته في القرارات المتخذة وباستحقاقه للمعاملة العادلة ومساواته مع أفراد من أفراد التنظيم في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة.

#### 1- الإيمان بقيمة الفرد

على قائد التنظيم أن يؤمن بان لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها وان الفرد العادي قادر إذألتحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزها عن الاعتبارات الشخصية وانه قادر على

الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

## 2- المشاركة والتعاون

العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ويتاح مناخ للمناقشة أو يتم تبادل الرأي فيه فان قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد إبعاده وملاساته واتخاذ القرار لما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط اجتماعي يبني على أساس من الإجماع والاتفاق في المصالح الذي يتم في الأساس على دوافع عقلانية. (حموش , 2009 ص 75)

## 3- العدل في المعاملة :

ضرورة أن يتسبب مبدأ العدل والمساواة بين أفراد التنظيم حيث من الواجب على القائد أو رئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك على ضوء قدرات الأفراد وإمكانياتهم ومواهبهم إيمان بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين. (أحمد , 2002, ص 66)

## 4- التحديث والتطوير

فالمنظمة بحاجة إلى النمو والتطوير والتحديث والجهاز الإداري القيادة الإدارية هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات والمستجدات التنظيمية المنشودة. (أحمد , 2002 , ص 67 )

## ثالثا مبادئ العلاقات الإنسانية

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع ها وثورن وتتخلص في :

1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذي يتأثرون هو بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتقرضها على أعضائها.

3-إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازة مع ذلك نعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

4-أن السبل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5-إن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (علي الغبي وآخرون، 2007، ص35)

بالعودة إلى الدراسة الميدانية سوف نستنتج بعض النتائج حول ضرورة العلاقات الإنسانية في العمل وطريقة معاملة القائد المرؤوسين في المؤسسة.

#### الجدول رقم (18): طريقة معاملة القائد في المؤسسة للموظفين

المتغير	تكرار	النسبة%
عامل بسيط	80	66,5
صديق	3	2,5
شريك مهني	30	25
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (18) الذي يبين فيه طريقة معاملة قائدك داخل مؤسسة المبحوثين يرون أن نسبة المتغير العامل باغت نسبة 66,5% أما نسبة الصديق تراوحت بنسبة 2,5% و كما أجابوا على متغير الشريك المهني نسبة 25%.

نستخلص من خلال تلك الإحصائيات بان طبيعة معاملة القائد للعمال هي علاقة تبعية بين رئيس ومرؤوس أي أن القائد يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات وعلى كل المرؤوس (الفرد العامل) إلا العمل على تطبيقها وتنفيذها.

ثم يليه علاقة شريك المهني باعتباره أن الفرد العامل يساهم بتحقيق أهداف وغايات المؤسسة ويعمل على جعلها دائما في القمة ويحافظ على سمعتها وممتلكاتها.

أما في الأخير نجد طبيعة العلاقة بين القائد والفرد العامل هي علاقة الصداقة من خلال التحوار والنقاش البناء في إطار أسس الاحترام والجد والود وعلمية الاتصال الغير الرسمي على الاتصال الرسمي حتى تكون هنالك فعالية إدارية ووظيفية كبيرة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو.

انطلاقا من الدراسة الميدانية سوف نستخلص بعض النتائج من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم (19) : مجالات اهتمام القائد في المؤسسة

المتغير	التكرار	النسبة%
يهتم بالعمل فقط	13	10,5
يهتم بالمرؤوسين	99	82,5
لا يعطي اهتماما كلا منهما	8	6,6
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل بماذا يهتم القائد أكثر في مؤسسة الجزائرية للمياه بحيث يرى الباحثين أن أكبر نسبة كانت لصالح المتغير "يهتم بالمرؤوسين" ب 82,5% ثم تليه نسبة 10,5% لمتغير "يهتم بالعمل فقط" في الأخير نسبة 6,6% لصالح متغير "لا يعطي اهتماما كلا منهما".

من خلال بيانات أفراد العينة نجد أن القائد يهتم بالمرؤوسين أكثر لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبار أفراد العاملين يمثلون الثروة البشرية التي لا تتضبط لذلك وجب الاهتمام بتحسين الظروف

الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للعاملين حتى تكون له دافعية وروح معنوية قوية لمختلف المهام على أكمل وجه.

ثم يليه اهتمام القائد بالعمل فقط وزيادة الإنتاجية أي جعل العامل بمثابة آلة من اجل زيادة المردودية دون الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية أي يحرص على تحقيق الأرباح فحسب. في الأخير نجد عدم الاهتمام القائد لا بالعمل ولا بالمرؤوسين أي هنا يكون تسييره وقيادته عشوائية وفوضوية تقتقد للأفق الاستراتيجي البعيد دون مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية في العمل.

### الفرع الثاني : الإبداع و القيادة الإدارية

#### أولاً : تعريف لإبداع

- عرف الإبداع بأنه عملية تحسس المشكلات والوعي المواطن والسعرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ بها ونقل أو توصيل النتائج الآخرين.
- ويعرف أيضا الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار الأصلية والحلول باستخدام التخيلات والتصورات مثلما يشير إلى القدرة على اكتشاف ما هو جديد وإعطاء معاني للأفكار. (جرمان , 2018 , ص 31)

#### ثانياً : مهام القائد المبدع.

- القائد المبدع تتوفر فيه السمات القيادية الذي يتضح في خلق وتعزيز للإبداع ويشكل يتوقع منه.
- يبحث عن سيل جديدة تشجع العاملين على الإبداع وبقدر جهود المبتكرين.
- يصمم أهداف واضحة لكن يسمع للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سجل بلوغها.
- يجعل المشاركة في سطح القرارات حقيقة وليس شعارا.
- يساعد المرؤوسين النظر للمشكلات باعتبارها تحديات ويحيطهم أكثر تفاؤلا للتغلب عليها.
- يقدم تقرير الشفهي للإنجاز المتميز.

**ثالثا : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري.**

إن المتأمل لأدبيات الإبداع الإداري والقيادة الإدارية والدراسات التي تمت في هذا المجال نلاحظ إن قدرات المرؤوسين ومهاراتهم الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المؤسسة بمعنى آخر أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة والمردود الإبداعي .

فإن للقائد تأثير مباشر وقوي على سلوك مرؤوسهم وإنهم يؤثرون على قدراتهم الإبداعية تأثيرا واضحا وتأكيدا لهذا يرى أن كثيرا من الاختلافات المأخوذة بين المؤسسات في درجة التطوير بينها الاختلافات وسلوكيات القيادة أكثر من أي عامل تنظيمي آخر و إن قدرات المرؤوسين الإبداعية بنمط الديمقراطية من خلال تشجيعهم مع تقديم يد العون لهم . (جرمان ، 2018 ، ص 57 )

**رابعا : دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع.**

إن عملية التطوير وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد كما أنها صلبة إستراتيجية ضمن أحوار القيادة في أي مؤسسة من حيث أنها تهتم بالاعتبارات الأكمل في بيئة المؤسسة وبالالاتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل كما أنها عملية متكاملة فهي تكاملها الرئيس تربط أهداف المؤسسة والفرق والفرد لقدرات الرئيسية وهي في التعامل الأفقي تربط الأنشطة المختلفة للمؤسسة كما تربط أنشطة الإدارة المختلفة بعنايات التحسين والتطوير بشكل يهيئ مدخلا للإبداع.

ولقد أصبحت القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع ليوم مطلب ضروري للمؤسسات وذلك لمواجهة التحديات والهيئات التي تصف في البيئة التنظيمية المعاصرة لتخرج من الدور التقليدي إلى إطار مريض اشمل يتضمن ما يلي:

1- رؤية مستقبلية للمؤسسة وبيئتها تستنزف إبعاد ومجالات عمل المؤسسة والإنجازات المستهدفة على المدى القصير والبعيد.

2- بناء رسالة يدركها العاملون وتحقق متطلبات متلقي الخدمات والسلع.

3- عرض الإبداع فكرا ولهجا وسلوكا دخل كافة أرجاء المؤسسة.

4- القدرة على تشكيل فرق العمل المرنة والاعتماد على القيادة الذاتية المسؤولة للعاملين.

5- تطوير قدرة العاملين وإدارة دوافعهم وحمايتهم نحو التنافس والإبداع.

- تشجيع الأفكار الجديدة ينبغي على القائد الإداري أن يتيح لمؤوسيه هامشا من الخزنة للمشاركة في تشخيص مشكلات وإبداء الرأي وتلك بالإصغاء لمقترحاتهم وتنفيذ ما هو جيد منها أو تقديمها لإدارة العليا فالمشاركة تؤثر إيجابا على ارتفاع الروح المعنوية العاملين وتدفعهم إلى بدل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعاملات. (جرمان، 2018، ص 55)

انطلاقا من الدراسة الميدانية سوف نستخلص بعض النتائج حول مدى تشجيع القائد المرؤوسين وإبداع في العمل وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 20 ) : يبين تشجيع القائد العمال للإبداع

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	76	63,3
لا	44	36,7
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (21) الذي يبين مدى اهتمام القائد بالإبداع والتشجيع في العمل نرى أنغلبية المبحوثين أجابوا ب "نعم" التي قدرت بنسبة 63,3% في حين سجلت نسبة 36,7% للذين أجابوا ب "لا".

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن قاداتهم يسمحون لهم بالإبداع والتشجيع والكشف عن قدراتهم الكاملة ومواهبهم الذاتية فهذا يبخل في درجة مرونة القائد متفهم ومراعي للظروف النفسية والاجتماعية للعمال يكون هناك فرصة للأفراد العاملين بالتنفس على انفعالاتهم واستثمار قدراتهم أو مهارتهم الذاتية في تحقيق الأداء الأفضل وكل هذا سيساهم مؤسسة الجزائرية للمياه ببنيزي وزو في تحقيق الفعالية الإدارية للمؤسسة.

أما بقية المبحوثين فينفون ذلك حيث لا هناك ولا يوجد أي مجال للإبداع والابتكار وهذا للاعتقادهم أن لوجود نقص الاتصال وبرودة العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤثر سلبا على الموظفين وعلى مهام وأهداف تلك المؤسسة وعلى سمعتها (صورتها)

## الفرع الرابع : الإضراب حق للعمال

## أولاً : تعريف الإضراب

الإضراب طريقة للدفاع عن المصالح المهنية للدستور إلا أن ممارستها خاضعة لإطار قانوني معين فالمشاركة في إضراب لا يقترح في هذا الإطار قد يشكل خطأ ينجز عنه الفصل عن العمل. (ابتسام, سنة غ منكرة , ص 145 )

كما يعرف أحمية سليمان الإضراب بأنه التوقف الجماعي عن العمل بصفة إرادية وبقرار مدير ومختصر من طرف العمال يهدف الضغط على أصحاب العمل أو السلطة العامة قصد إجبارها على الخضوع لتلبية مطالبهم أو إيجاد حل لنزاع قائم بينهم وبين صاحب العمل. (سليمان , 2005, ص 139

## ثانياً : خصائص الإضرابات العمالية

## 1- الخاصية الجماعية:

: فلا يمكن إن تأخذ الإضرابات شكلها هذا النهائي إلا إذا كانت وتمت بصفة جماعية، الجماعة يعتبر العامل مؤثر في قيادة العملية الاضرابية كما يلعب العامل الرئيسي في فشلها أو ربحها كما أن الاتحاد في جماعات يجنب الصفات الفصلية لصاحب العمل ويمنح الجماعة صفة مهمة جدا تطلبها أي عملية إضرابية.

## 2- الخاصية المطلوبة:

تعتبر الإضرابات ذات الخصائص المطلوبة من بين الإضرابات المشروعة في نظر القانون كما أن الهدف الرئيسي للإضرابات هو تحقيق مطالب مهنية مشروعة للعاملين على غرار الأجر تحسين ظروف العمل وغيرها من الأمور التي تدخل في نطاق المطلوبة ولا تتعداها إلى مطالب أخرى غير اقتصادية مثلا أو تغيير شكل الحكومة أو وقف ممارسة عسكرية معينة أو الرد على قرار سياسي معبر.

## ج- خاصية التنظيم:

إن خاصية التنظيم وتوفرها في أي إضراب يجعله أكثر فعالية ونجاعة في تحقيق مطالبه فتوفر التنظيم بعد عامل مهم جدا من حيث انطلاقه واستمراره وحدة مطالبه وغالبا ما تترك هذه المهمة للنقابة.

## د- خاصية المصلحة المشتركة:

إن الخاصية الجماعية والمطلبية تفتح لنا المجال للحديث عن المصلحة المشتركة للعمال الماركيتين في الإضراب فالإتفاق مع بعضهم ومشاركتهم وتوحيد مطلبهم هي دلالات على الرغبة الجامعة التي تراود العمال للاستفادة من وقفهم للعمل وعليه فالإضراب يعبر عن مصلحة مشتركة بين العمال المشاركين يرعون في تحقيقها.

### ثالثا : حقوق وواجبات العمال

#### 1- حقوق العمال

حسب القانون 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق ل 21 أبريل من سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل بحق للعمال حسب المادة 05 ما يلي.

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي.
- التقاعد.
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- الراحة.
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.
- اللجوء إلى الإضراب.
- كما يحق للعمال أيضا حسب المادة 06 من نفس القانون ما يلي.
- التشغيل الفعلي.
- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.
- الحماية من أي تمييز شغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم.
- التكوين المهني والترقية في العمل.

- الخدمات الاجتماعية.

- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا. (بيرتي ، 2006 ، ص 4)

انطلاقا من الدراسة الميدانية سوف نستخلص بعض النتائج حول مظاهر تعامل القائد مع حالات الإضراب من خلال الجدول الآتية :

الجدول رقم ( 21 ) : تعامل القائد مع حالات الإضراب

المتغير	التكرار	النسبة %
التحاور	69	57,5
القمع	2	1,6
التهديد	6	5
التجاهل	43	35,8
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (17) الذي يبين العامل القائد مع حالات الإضراب بحيث يرى داخل مؤسسة المبحوثين حيث نلاحظ أنا أغلبيتهم أجابوا على متغير التحاور بنسبة 57,5% بينما الذين أجابوا على "القمع" قدرت نسبتهم ب 1,6% في حين سجلت نسبة التجاهل 35,8% وأخيرا متغير التهديد بلغ نسبة 5%.

نستنتج من تلك البيانات بأن التحاور يأتي من أبرز الأساليب في تعامل القائد مع حالات الإضراب من خلال إتباع أسلوب الحوار الهادف والنقاش البناء بهدف تسوية مختلف المشاكل والانشغال الموجودة داخل المؤسسة الجزائرية للمياه بتيزي وزو أي إدارة الصراعات بإتباع السبل السلمية.

ثم يليه إتباع أسلوب التعامل من خلال غض النظر عن الاحتجاجات والإضرابات التي يقوم بها أفراد العاملين حتى يخمد أثارها.

وفي المرتبة الثالثة نجد إتباع أسلوب التهديد من خلال تهديد العاملين بالخصم في الأجور أو التعليق عن العمل أو الطرد النهائي.

وفي الأخير نجد إتباع القائد أسلوب القمع وهذا باستعمال القوة سواء كانت معنوية أو جسدية للسيطرة على تلك الاحتجاجات والإضرابات.

انطلاقا من الدراسة الميدانية سوف نستخلص سلوكيات الغالبة عند القائد في المؤسسة من خلال الجدول التالي

الجدول رقم ( 22): سلوكيات الغالبة عند القائد

المتغير	التكرار	النسبة %
التفهم	112	93,3
العصبية	8	6,7
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين سلوكيات الغالبة عند قائدهم حيث نرى أن أغلبية المبحوثين قالوا "التفهم" حيث قدرت نسبة 93,3% في حين سجلت نسبة 6,7% كانت لصالح المتغير "العصبية".

من خلال نتائج المستخلصة نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن التفهم من ابرز السلوكيات الغالبة عند قائدهم في مؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو كونه يعمل على التعامل مع العمال في إطار العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى إرساء التعاون و التضامن و خلق اللحمة العائلية في جو من الدفاء و الحنان و تكريس روح الجماعة مما يكون له تأثير إيجابي على العمال بأهميتهم مما يعزز الشعور للانتماء إلى المؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو بحيث نجد بقية المبحوثين يؤكدون أن العصبية من ابرز السلوكيات السائدة لدى القائد و التي تقود إلى الضغوطات التي تتعرض لها القائد في العمل نتيجة للمسؤوليات التي تتقن كاملة بالإضافة إلى صعوبة تسييره للموارد البشرية التي تعد من أصعب الأمور الواجب تسييرها.

## خلاصة الفصل

يتضح مما سبق أن القيادة الإدارية هي علاقة بين شخصين وآخر أي القائد والعاملين وطالما أن لكل قائد عدد من العاملين فتتجلى تلك العلاقة بتأثير القائد في أفراد مجموعة بمعنى الأفراد الذين يعملون معه من أجل دفعهم وحفزهم للعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما ظهرت دراسات كثيرة في المجال القيادة الإدارية مع تميزها بالتعقيد و التنوع و حتى التناقض حيث أثبتت أولى الدراسات على أساس السمات و الميزات التي يملكها القادة الناجحون أن توفر السمات القيادة في القائد الإداري و خاصة الرؤيا المستقبلية الملهمة و الإيمان بأهداف المنظمة و العمل المتقاني من أجل تحقيقها إضافة إلى الشخصية من خلال أقواله أفعاله و قدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه و مبنية على الاحترام و الثقة المتبادلين تجعل منه قدوة حسنة لهم مما يمكنه من تعديل و توجيه اتجاهاتهم و سلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل و المنظمة.

نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات حيث أنها مسئولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة كما دعت القادة الإداريين إلى الاهتمام بالأفراد وتبادل الأفكار والآراء معهم والاستماع إلى اقتراحاتهم والتعامل معهم بكل إنسانية كما يجب توفر دائما الاتصال بين المتغيرين والسماح لهم بالإبداع والابتكار في العمل.

## قائمة المراجع للفصل الثاني

## 1- باللغة العربية

## 1- الكتب

- 1- احمد إبراهيم : 2002، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية الإسكندرية دار الوفاء لطباعة و النشر، ط1.
- 2- السيد إسماعيل محمد:1997 ، تنمية المهارات القيادة و السلوكية المنظمة العربية للعلوم القاهرة.
- 3- العلاق بشير: 2010، القيادة الإدارية دار البازوي للنشر و التوزيع عمان .
- 4-بطرس حلاق : 2002 ،القيادة الإدارية منشورات الجامعية الافتراضية الشورية د. ط.
- 5-حمدوش رشيد:2009 ، مسالة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة امتدادية أم قطاعية دار هرمة ،الجزائر .
- 6-علي غربي وآخرون: 2007 ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر .
- 7-هاشم حمدي رضا: 2015، تنمية المهارات الاتصال والقيادة الإدارية دار للنشر والتوزيع عمان .
- 8- الصيرفي محمد :2006 ، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية .
- 9-محسن محمود معاصرة: 2008 ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري دار جامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 10- منشورات بيرتي و قنون: 2006، العمل في ضوء الممارسات القضائية: ط 3 .

## 2-مذكرات

1-كمال قورين : 2014 / 2015 ،دور القيادة الإدارية في نمو تطوير المؤسسة الاقتصادية بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم .

2-تكليش فاطمة : 2014 / 2015 ،اثر القيادة الإدارية على العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية،جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة .

3-زنود يونس: 2017 ، اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، بومرداس .

4-تمرابط إيمان ،عباس نبيلة : 2014 ،القيادة الإدارية كأداة لتدعيم و تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة ،مذكرة ماستر في إدارة أعمال المالية ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة قالمة .

5-بونوة علي: 2016 ن ، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة .

6-يوسف جغولي : 2011 ،القيادة الإدارية و علاقته بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ،رسالة دكتوراه في علم الاجتماع ،جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية ،الجزائر .

7- جرمان مفيدة : القيادة الإداري و دورها في دعم الإبداع الإداري دراسة حالة المكتبة المركزية ، أم البواقي ، الجزائر .

7-بسام بن منور الغنري: 2005 ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري ،رسالة ماستر في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية مملكة السعودية 2005.

3- مجلات

1- جميلة بن زاف: 2015 ، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم

الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قصدي مرياح، ورقلة



**الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته**

**بالقيادة الإدارية**

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقته بالقيادة الإدارية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تأثير القيادة إلى الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تأثير القيادة الناجحة على الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: تأثير القيادة الفاشلة على الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

قائمة مراجع الفصل الثالث

**تمهيد**

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجب الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة ولذلك خصصنا هذا الفصل لدراسة المؤسسة الجزائرية للمياه *وحدة تيزيوزو*. والتطلع على الواقع القيادة الإدارية فيها ومعرفة إذا ما كانت تساهم في رفع الإنتاجية فتطويرها وكيفية اتخاذ القرارات لدى القادة.

لهذا سوف نشرع في هذا الفصل حول معرفة الأداء الوظيفي والعوامل المتحكمة فيها كما أيضا سوف نتعرف على تأثير القيادة الناجحة والفاشلة على الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي وعلاقة بالقيادة الإدارية.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

## المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

تعني كلمة الأداء لغة عمل أو انجاز أو تنفيذ الأداء والأداء هو الفعل المبذول الذي تم إنجازه فالأداء ناتج عن جهد معين قام بذله فرد بإنجاز عمل معين.

ويعرفه الخزامي الأداء الوظيفي على انه استجابة تتكون من أفعال وردود أفعاله تكون في مجموعتها عملية في إطار نظام تفاعلي اجتماعي. (الخزامي 1999 ص 19)

ويعرفه أيضا حسن على انه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد يعكس الكيفية إن يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس التي حققها الفرد . (حسن 2008 ص 154)

-ويعرفه هلال بأنه " تنفيذ الموظف لا عماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني نتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. " (هلال 1996 ص 11)

**المطلب الثاني: العوامل المتحكمة في الأداء الوظيفي.**

**الفرع الأول: مقومات الأداء الوظيفي**

**أولاً: عناصر الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

2- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية أو المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمال وإنجاز العمل في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله . (قدور 2015 ص 122)

**ثانياً : محددات الأداء الوظيفي:**

قد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذجاً لمحددات الأداء حيث قدم **بوتر Poter** وزميله **لوور Lower** نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي حصيلة الجهد المبذول للموظف و الخصائص الشخصية و إدراك الفرد للأداء العمل و مدى دافعية للأداء بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد و خبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء و تصورات و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

**1-الدافعية الفردية:**

وتعتبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلاله حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

**2-مناخ العمل:**

ويعبر عن الاستتباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسها بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه واشبع جميع حاجاته.

**3-القدرة لدى الفرد على أداء العمل:**

وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات و المهارات و المعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (زهية قدور, 2015 ص 123)

**ثالثا:العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**

يعتبر العنصر البشري احد المقومات الأساسية للمنظمة لذا كان إلزاما على المؤسسة أن توجي أهمية بالغة للعنصر البشري من حيث مراعاة رغباته و احتياجاته التي تسعى إلى تحسين أداء موظفيها و أن تعمل دائما على إنزاله ما يعفيهم و يؤثر على أدائهم و ذلك لبلوغ أهدافها و فيما يلي نذكر بعض العوامل على الأداء:

**1-عدم المشاركة الإدارية:**

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا و ينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي في ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة و هذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو حتى تحليل المشكلات أثناء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة و ينشا عن ذلك تدني الشعور بالرضا و من ثم انخفاض مستوى الحماس للعمل. (زهية قدور 2015 ص 125)

**2-مشاكل الرضا الوظيفي:**

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معاملات الأداء و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء فالرضا الوظيفي يتأثر بالكثير من العوامل الاقتصادية و الاجتماعية فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال (العادات و التقاليد).

كما يتأثر بالعوامل المعنوية في المنظمة كالمشاركة في العمل و أسلوبا التعامل و عوامل مادية كالراتب و الحوافز و غيرها.

**3-الموظف والوظيفة:**

يؤثر الموظف على الأداء بما يمتلكه من معرفة و مهارات و قيم و اتجاهات و دوافع و تؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تعد كل طرف عمل تشيع حاجات و رغبات القائمين به و يحتوي هذا العنصر على التغذية الرجعية كجزء من العملية الاتصالية.

**4-الموقف والهدف:**

و يقصد به ما يهدف به المنظمة من مناخ عمل و إشراف ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي و غيرها من العوامل التنظيمية الأخرى التي يكون لها تأثير على أداء الوظيفة و منه فان لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها كل في حدود المهام و الواجبات الموكلة له و القيام بها و بالتالي فان أداء في فرد ما هو إلا انعكاسا لمدى نجاحه و فشله في تحقيق هذه الأهداف من أدى المستويات إلى أعلاه. لمدى نجاحه و فشله في تحقيق هذه الأهداف من أدى المستويات إلى أعلاه. (زاهية. قدور. 2015. ص 126)

انطلاقا من دراستنا الميدانية نلاحظ من إجابات الأفراد العينة حول النمط المتبع في مؤسستهم ان النموذج الديمقراطي هو المناسب في عملية القيادة و مناسب لتحسين الأداء الوظيفي و هو ما نوضحه خلال الجدول التالي :

**الجدول رقم (23) : تناسب النمط القيادي مع متطلبات تحسين الأداء الوظيفي**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	96	80
لا	24	20
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم (24) الذي يمثل مدى مناسبة النمط الديمقراطي المتبع في المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي نجد أعلى نسبة تصدرتها الذين أجابوا ب "نعم" 80% بحيث سجلت اصغر نسبة ب "لا" بلغت 20%.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول إن أغلبية المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للمياه لوحدة تيزي وزوأن النمط الديمقراطي قد ساهم في تحسين الأداء الوظيفي و عليه نلاحظ أن المؤسسة حققت الهدف من خلال تطبيقها للنمط الذي تراه في العملية القيادية و من طرف المسؤولين أيضا فالقيادة الإدارية توصلت إلى اختيار النمط الملائم مع كل شخص أو مجموعة و يكون ذلك عاملا في تحسين الأداء الوظيفي و تطوره مما ينعكس لصفة إيجابية على مؤسسة ككل فربما كان هذا النمط الديمقراطي أفضل نمط استخدمته المؤسسة حتى يكون الشخص فعالا و له اثر على أداء الوظيفي أيضا.

كما نلاحظ أن نسبة صغيرة الذين أجابوا ب "لا" إلا دليل على أنها مازال ينقصها نوع من الجدية و الحزم في اختيار النمط المناسب و هو النمط الديمقراطي الذي يحصل عليه ليلبي حاجياته و لا يحقق الإشباع النفسي و المادي لرغباته مما ينعكس سلبا على أدائه الوظيفي و نقص الرقابة المهنية و لهذا النمط القيادي لا يكفي وحدة أن يكون حافزا على العمل و زيادة المجهود لتحسين الأداء الوظيفي.

#### رابعاً: خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء البشري للعمال هو العنصر الأساسي المحددة للإنتاجية و المحرك لقوة الإنتاج و الكفاءة في المنشأة و يتمثل الأداء البشري في مجموعة سلوكيات و تصرفات العاملين هذه السلوكيات تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في النقاط التالية :

1-سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف فالسلوك ليس هدف في حد ذاته لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته و ذلك لتحقيق مآدب أخرى من وراء العمل.

2-سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات أقول الإيماءات تلميحات...الخ).

3-سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد و في أحيان أخرى متطلب و لكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.

4-هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية بما في تشكل و توجه السلوك في اتجاهات معينة.

5-سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن السلوك الجماعة الأداء الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك بفضله لو كان منفرداً.

6-لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية و كذلك لكل سلوك أداء نهاية و غاية يحول أن

يدركها. (بدويبة , بوزردو 2017 ص 83 ص 84).

#### الفرع الثاني: القيادة الإدارية و تحسين الأداء الوظيفي

##### أولاً: دور القائد في تحسين أداء الفرد

القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل و معايير الأداء و يستخدم مهاراته لمساعدة الفريق و تحسين الأداء الوظيفي و ذلك بإتباع الخطوات التالية :

توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المالية الثناء و التعبير بالإضافة إلى الحوافز الفردية مما يزيدون من العمل للحصول عليها.

وضع القواعد و السلوك و التصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيرا على أداء الفريق يشمل قواعد السلوك طرح الأفكار و الآراء بحرية.

منح الفريق الحرية الكافية ممارسة درجة أعلى من الاستقلالية و ذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركة في اتخاذها و ذلك ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة الاعتراف بالأداء المرتفع و كفاءته و غيرها من القواعد السلوكية التي تكون محفزة للعمل فان الفريق يتجه إلى تحسين الأداء. (قورين 2015 ص 47)

و بالعودة إلى الدراسة الميدانية سوف نتطرق إلى معرفة مساهمة القائد الإداري في نمو و تحقيق الإنتاجية في مردودية المؤسسة و هذا ما سيوضحه الجدول التالي :

**الجدول رقم (24) مساهمة القائد الإداري في نمو و زيادة الإنتاج في المؤسسة.**

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	95	78,2
لا	25	20,8
المجموع	120	100

من خلال الجدول رقم ( 24 ) نلاحظ أن أكبر نسبة 78,2% تصدرتها للذين أجابوا ب "نعم" أي مساهمة القائد في زيادة الإنتاج إما نسبة 20,8% كانت لصالح المتغير "لا".

-نستنتج من خلال الجدول أعلاه إن أغلبية المرؤوسين في مؤسسة ADE وحدة تيزي وزو يشيرون أن قادتهم قد ساهموا بشكل إيجابي في نمو و زيادة الإنتاجية في المؤسسة و هذا راجع إلى مختلف السمات التي يتمتع بها القائد من حيث طريقة عمله و مهاراته التي يتمتع بها و هذا ما يجعل القائد الإداري متميز فيؤدي عمله الإداري بكفاءة و قدرته على توظيف إمكانيه نحو العمل من اجل بناء علاقات إيجابية بين العاملين و تحسين أداء العمل لديهم و حفزهم على العطاء المستمر و تحريك دافعية العامل نحو القيام بمستوى أداء فعالة بتحقيق التقدم و الاستقرار و تحسين المستوى المهني لنمو و نجاح المؤسسة.

-و نرى نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين قالوا أن القائد لم يساهم في نمو و زيادة الإنتاج و هذا لاعتقادهم أن القائد لم يمتلك القدرة على التكيف في المواقف و نقص في خبرته كما يمكن القول لم يكن لديه الصفات أو المهارات القيادية الكافية لإدارة المؤسسة لذلك لم تحقق المؤسسة المر دودية اللازمة لها و لنجاحها.

### ثانيا : مشاكل قياس و تقييم الأداء :

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبيا على نتائج التقييم و هناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في عمليات التقييم يمكن تلخيصها بالاتي :

(1) - **المعايير المعتمدة (Dependet criteria)** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يؤثر يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة و تمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين خاصة و إن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في المنظمة و أما من بين الأخطاء التي يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم خاصة و إن استخدام معايير متشددة و لينة على فئة غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم.

(2) - **تحيز المقيم:** إن للتحيز المقيم له آثار سلبية على عملية التقييم فقد يقيم المشرف الفرد العامل جيدا عن أدائه لأسباب دينية أو أساسية... الخ.

و التحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام لتقييم الأداء و مصادر التحيز متعددة مثل القرابة الصداقة الجنس و المواطن و غيرها من المصادر التي تجعل عملية القياس و التقويم بعيدة عن الموضوعية.

(3) - **التساهل أو التشدد (deriencyError):** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى التساهل مع الأفراد العاملين مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي و قد يتبع المشرف أسلوب متشدد في التقييم بحيث يتقاضى عن بعض مرؤوسيه بينما يحاسب على كل صغيرة و كبيرة بالنسبة للآخرين فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل الإيجابي أما النوع الثاني من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي حيث أن الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا في حين أن الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقوا. (ماهر 207 ص 261)

(4) - **حادثة التقييم (RecencyProblem):** قد يعطي المقيم وزنا اكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل للعاملين لتدوين أهم الإنجازات و يحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخرا أو ما نسميه بأثر الحادثة (RecencyEffect). فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة و لكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز في عمله لذلك يترك الخطأ تأثيرا يزيد عن وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الفرد أو بالعكس قد يسعى الموظفون الى تحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم للعام بأكمله.

(5) - **تأثير الهالة (Hala Effect):** يقصد بتأثير الهالة الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين. و يحدث ذلك عندما يقيم المشرف مرؤوسيه سواء بإعطائه تقدير مرتفع أو متدني بسبب تمنعه بخاصية معينة تقلب على نقاط بقيمة كذلك بدون التمعن الدقيق في أداءه الفعلي خلال السنة التي يقيمه على أساسها و هذا يحصل أيضا إذا كان يعتبره موظفا ضعيف فيحكم على أدائه كذلك و لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن

الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى الفقرة الثانية و ان تأثير الهالة يبقى محدودا لان المدير لابد و أن يكتشف خطاه في يوم ما و قد يظهر تأثير الهالة أيضا بسبب تأثير المقيم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم.

(6) - **أخطاء التشابه (SimilarityError)**: في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فانه ينظر إلى الآخرين بأنه مثاله و أيضا لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم. (ماهر 2007 ص 261)

(7) - **أخطاء المقارنة (ContrastError)**: عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة و ليس على أساس مقارنته بآخرين على سبيل المثال زميل له. أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات و الحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة أخرى و تصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني لان ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد و إتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه.

بالعودة إلى الدراسة الميدانية نلاحظ من إجابات أفراد العينة أن هناك مجموعة من المعايير المعتمد لتقييم الأداء في المؤسسة و تحسينها و هذا ما نتطرق عليه في الجدول الآتي :

## الجدول رقم (25): معايير القيادة في المؤسسة.

المتغير	التكرار	النسبة%
الجهد المبذول	53	44,1
نوع و طريقة أدائها	57	47,5
السرعة في الأداء	10	8,4
المجموع	120	100

يمثل لنا الجدول أعلاه البيانات حول المعايير لتقييم الأداء داخل المؤسسة حيث توصلنا إلأعلى نسبة 47,5% تصدرتها نوع و طريقة أدائها أما النسبة الثانية 44,1% كانت لصالح الجهد المبذول أما في المرتبة الأخيرة السرعة في الأداء بنسبة 8,4%.

-نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي يمثل المعايير المعتمد لتقييم أداء داخل المؤسسة و التي من خلال بحثنا و المعطيات المحصل عليها توصلنا أن المعيار " نوع و طريقة أدائها " كان المعيار الأهم بأعلى نسبة لتقييم الأداء بان تكون نوعية الأداء جيدة حتى لا يحدث خلل و هذا ما يفرض على المؤسسة بان تهتم بنوعية الأداء للعمل و طريقته بدرجة اكبر من غيره من معايير تقييم الأداء و في بعض الأحيان قد يهم معرفة جودة نواتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن كمية هذه النواتج لذلك في هذا المعيار يجب مراعاة جميع المراحل و العوامل المحيطة بالعمل حتى يكون المقياس فعالا و يبقى النوع و الطريقة للأداء العامل الأساسي في المؤسسة و له دور فعال لتحريك تلك المنظمة.

-ونرى أيضا فئة من المبحوثين اختاروا معيار الجهد المبذول بحيث أن هذا المعيار بعكس درجة حماس الفرد للأداء العمل و مدى دافعية للأداء بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد و خبراته السابقة و مهارته كما يدرك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخص أثناء الأداء في المؤسسة و ذلك من خلال تقييم عمله المبذول.

-كما نلاحظ أيضا نسبة ضئيلة جدا السرعة في الأداء حيث يعتبر العمل سوف ينجز في فترة زمنية معينة و هذا ما يسمح لهم لا لوقوع من الأخطاء و الانحرافات و تكون المشاريع و الأعمال تتم وفق ما حدد لها من وقت إنجازها نظرا لقيامها على افتراض تحقق ذلك المشروع في مدة زمنية معينة و ليس على أمور علمية دقيقة لأنه قد تتدخل عوامل لا دخل للعامل أو المؤسسة.

**المبحث الثاني: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي.**

**المطلب الأول: تأثير القيادة الناجحة على الأداء الوظيفي.**

**الفرع الأول: متطلبات القيادة الإدارية لإنجاح العمل الإداري.**

إن حل المشاكل و الحد من العراقيل التي تواجه عمل القادة و المسيرتين و من ثم نجاح الإدارة و فعالية يرتبط بنجاح و فعالية القيادة الإدارية و هذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير القائد من سمات شخصية و قدرات و مهارات و من هنا ثار التساؤل عن الخصائص الناجحة و مدى ارتباط ذلك بالكفاءة و الفعالية الإدارية.

حيث أن هناك عدة أسباب تتبعها القيادة الإدارية لكي تكون فعالة و ناجحة و نذكر منها :

**أولا: القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرارات :**

**1- مفهوم اتخاذ القرار :**

هو اختيار بديل من بين عدد من البدائل لحل مشكلة ما و تمر هذه العملية بعدد من المراحل منها وجود مشكلة البحث عن حل لتلك المشكلة من خلال جمع المعلومات و تحليلها ثم وضع عدد من البدائل و بتالي الاختيار الأنسب من بينها. (بطرس 2020 ص20)

يعرف أيضا انه الخطوة أو المرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في الخطة إلى تحديد طرف لحل معين و التزام بوجهة إلى بذل قوة العقلية و جهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف. فهي فعل شرك شركا و يشركه كان له نصيب منه فهو شريك و إشراكه في أمره. (الرواشدة 2007 ص 18)

## 2-لمشاركة في اتخاذ القرار:

تعني دعوة كما استشار إليها "كنعان" المدير لمروؤسي هو الالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم للاشتراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية.

إسقاطا لما سبق عرض حلول اتخاذ القرار على دراستنا الميدانية لاحظنا أن القائد في المؤسسة يشارك مروؤسيه في اتخاذ القرارات و هذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (26) :مشاركة القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	66	54
لا	54	46
المجموع	120	100

-نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن معظم المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات بالنسبة 55% في حين سجلت نسبة 46% للذين لم يشاركوا في اتخاذ القرارات

- نستنتج من البيانات أعلاه أن أغلبية المبحوثين ان قادتهم سيمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و بذلك فان القادة في المؤسسة يتبعون النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات حيث نجد انه يتيح لأكبر قدر من المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات كما توضح لنا أن المؤسسة تأخذ القرارات المختلفة منها قرارات تأديبه تحفيزية...الخ) فذلك نجد القائد عن اتخاذ قرارات يقوم بمشاورة بعض مرؤوسه و ذلك حسب الاختصاص أو المستوى الوظيفي و قبل اتخاذه للقرار يشرك مرؤوسه به.

- و هذا ما أسفرت عنه نتيجة المقابلة في الميدان و تأكدنا أن القائد في المؤسسة يعمل مع المرؤوسين عند اتخاذه للقرارات و هذا يختلف حسب طبيعة الموضوع مثلا التحفيز مشاكل. %

- كما يمكننا دائما العودة إلى الدراسة الميدانية و التي من خلالها استخلصنا أن القيادة الإدارية الناجحة تقوم بإشراك المرؤوسين في وضع خطط العمل و ذلك في بعض الأحيان و هذا ما نراه في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 27 ) : القيادة الناجحة تهتم بإشراك المرؤوسين في وضع خطط العمل :

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	69	58
لا	51	42
المجموع	120	100

- نلاحظ من الجدول رقم ( 27 ) إن القيادة الناجحة تهتم بإشراك المرؤوسين في وضع خطط العمل و ذلك نسبة 58% في حين سجلت نسبة 42% للذين يرون أن القيادة لم تهتم بإشراهم في وضع خطط العمل.

- نستنتج من البيانات أعلاه أن أغلبية المبحوثين يصرحون أن قيادتهم في المؤسسة تهتم بإشراكهم في وضع خطط العمل و هذا نظرا لما لديهم من خبرة في مجال عملهم و التي قد تساعدهم على وضع خطط العمل و كذا لأهمية و القيمة التي تعطي لهم من خلال استشارهم في القرارات الخاصة بالمؤسسة.

- أما بالنسبة للذين يصرحون أن القيادة الناجحة لم تهتم بإشراكهم في وضع خطط العمل في المؤسسة و ذلك راجع أن مستواهم التعليمي لا يساعدهم على ذلك و كذا صعوبة القدرات في حد ذاتها لا تسمح للعمال المشاركة فيهم.

**المطلب الثاني: تأثير القيادة الفاشلة على الأداء الوظيفي.**

**الفرع الأول: مفهوم القائد الفاشل.**

1) **القائد الفاشل:** هو الذي لا يستطيع أن يقوم بقيادة فريقه بالشكل الصحيح الذي يمكنهم من التميز في عملهم بل يسير بفريقه نحو الهاوية و يقودهم نحو مستويات متدنية في العمل و في وقتنا الحاضر يوجد الكثير من هؤلاء القادة.

**الفرع الثاني : الصفات التي ليس من شيم القائد.**

على القائد تجنب الأمور التالية :

**1- إدارة الجزئيات :**

فكر فيما إذا كانت تراقب بشدة مبالغ فيها موظفيك أو تمسك بالكثير من المسؤوليات أو إذا كان ينظر إليك أنك متعطرس.

**2- الحميمة:**

تجنب التعامل مع الموظفين كأنك صديق حميم لأنه من الصعب انتقاد أو معاقبة شخص تنظر إليه كصديق كما يصعب على الموظف اعتبارك غير متحيز.

**3-المزاجية:**

ضع انفعالاتك السلبية جانبا لكن يتعين عليك كقائد تجنب الانفعالات السلبية أو التهجمات الشخصية على زملائك.

**4-التكبر:**

أنت لست إليها تذكر انه ما كنت قائدا لم يكن معك فريق عمل تجنب التصرفات الاستبدادية (تكليش ، 2015ص18)

**الفرع الثالث: معوقات فعالية الاتصال.**

لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمير وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التسييرات أو التسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات و العراقيل التي تؤثر عليه نتيجة تحريف ونشوية المعلومات المنقولة أو من الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها أو إقامة الحواجز و السدود في مسار عملها أو تفويت الفرصة على أطرافها من إنجازها على الوجه الكامل.

ومن أهم المعوقات لعملية الاتصال ويمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

**1-معوقات الاختلاف الفردية:**

يختلف البشر في حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وعقائدهم وتقليدهم وعاداتهم ووجهات نظرهم واهتماماتهم وطموحهم و مشاكلهم...الخ و نتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم ووزنهم للأمور بطرق متباينة تتواكب و تتوافق مع آرائهم و ميولهم و اتجاهاتهم.

**2- معوقات طبيعية التنظيم و أساليب العمل :**

تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل في المشروعات الاقتصادية باختلاف في أهداف هذه المشروعات باختلاف في أهداف هذه المشروعات وسياساتهم و خططها و طبيعة عملها و أحجامها و إمكانياتهم المادية و البشرية و اتجاهات و كفاءة مستوياتها الإدارية و حالة العاملين فيها.

**3- معوقات الإمكانيات و التسهيلات العملية الاتصال :**

إن نقص الإمكانيات في المنظمة يؤثر سلبا على عملية الاتصال خاصة في ظل هذا التطور التكنولوجي الكبير فغياب الوسائل يخلق صعوبات الاتصال ما بين الأفراد و مختلف الأقسام لذا على المنظمات توفير كل الإمكانيات ووسائل الاتصال الحديثة للتخلص من كل المشكلات التي يمكنها أن تحدث و بالتالي الوصول إلى الفعالية. (عبدل 2015 ص 73)

انطلاقا من دراستنا الميدانية نلاحظ من إجابات أفراد العينة حول صعوبات في عمليات الاتصال في المؤسسة يعود إلى وجود بعض من المعوقات و هذا من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : يبين مدى وجود صعوبات في العملية الاتصالية داخل المؤسسة

المجموع		أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 06 إلى 10 سنوات		اقل من 05 سنوات		الأقدمية الخبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
23,32	28	7,5	9	4,16	5	4,16	5	7,5	9	نعم
76,65	92	25	30	26,66	32	21,66	26	3,33	4	لا
100	120	32,5	36	30,82	37	25,82	31	10,83	13	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 28 ) الذي يبين مدى صعوبة العمال في عملية الاتصال مع القائد داخل المؤسسة المتوزعة حسب متغير الأقدمية نجد ما يلي :

فيما يخص الذين أجابوا ب " لا " تصدرتها نسبة 26,66% لصالح فئة "من 11 سنوات إلى 15 سنة " ثم تليه فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 25% في حين سجلت سجلت نسبة 21.6% لفئة "من 6 سنوات إلى 10 سنوات" أما نسبة 3.3% كانت لفئة اقل "من 5 سنوات".

أما فيما يخص الذين أجابوا ب "نعم" كانت نسبة 7.5% كلا من فئتي "اقل من 5 سنوات " و "أكثر من 15 سنة" في حين سجلت نسبة 4.1% كلا من فئتي "من 6 إلى 10 سنوات" و فئة "من 11 الى 15 سنة".

- نستنتج من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة الجزائرية للمياه يرون عدم وجود صعوبات في العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهذا الى قوة الهيكل التنظيمي ووضوح المستويات الإدارية و مختلف الوظائف و ارتفاع المستوى الثقافي و الوظيفي لديهم, كما نجد تواصل دائم بين القائد و الموظفين, ويعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط, رقابة, وتنسيق بين الأنشطة المختلفة و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعاليم و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية و التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الاتصال

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة ضئيلة من المبحوثين يرون وجود صعوبات في العملية الاتصالية و هذا لعدم وضوح لهم الأهداف العملية أو الرسالة الاتصالية أو اسائة فهمها, إلى جانب عدم وجود ثقة بين أفراد المنظمة و عدم وجود مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون, والشعور بالانتماء داخل المؤسسة

- من خلال الجدول رقم 28 الذي يبين مدى وجود الصعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة حسب متغير الأقدمية فنلاحظ أن معظم الإجابات تمثلت في " لا " لفئة "من 11 الى 15 سنة ", و "أكثر من 15 سنة " و "من 6 سنوات إلى 10 سنوات" حيث تراوحت بين 26.66% و 25% و هذا راجع إلى إن من

لديهم خبرة أكثر لديهم تواصل أكثر بفضل دور الاتصال الذي يلعب هاما بينافراد العاملين, وتبادل المعلومات و القرارات داخل المؤسسة .

#### الفرع الرابع: معوقات القيادة الإدارية.

1- هناك صعوبة ناتجة من الخلط بين معنى الجماعة و التنظيم :

و تعتبر الجماعة العادية و التنظيم فالجماعة العادية قد يكون لها القادة أو لا يكون لها فإذا كان لها قادة أصبحت تعتبر جماعة مؤسسة و يتميز التنظيم بكونه يقوم على الجماعة المؤسسة أي أن لكل فرد دورا وواعيا يلتزم بأدائهم و بتحمل مسؤولية الإخلال بهم كما يشعر أعضاء التنظيم بالمسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف و يكون التنظيم كجماعة مؤسسة يعتبر شرط لوجود القيادة فان الخلط في المعنى بين الجماعة العادية و التنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها التنظيم

2-عدم وجود تعريف متفق عليه معنى القائد و القيادة :

يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة و إن الفرد يعتبر قائدا في أي موقف اجتماعي (يركز على أهمية القيادة) و البعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد فالقائد بنظرهم هو التي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية و الذكاء و ضبط النفس (يركز على أهمية القائد).

3-وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري و هما :

أ-يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم و التي تصور القائد الإداري على انه رمز و مظهر للسمات المقبولة.

ب - يمثل النظريات السلوكية للتنظيم و التي يدور تذكيرها حول توجيه المجموعة و تنظر القيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

-عدم وجود تعريف متفق عليه معنى القائد و القيادة :

يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة و إن الفرد يعتبر قائدا في أي موقف اجتماعي (يركز على أهمية القيادة) و البعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد فالقائد بنظرهم هو التي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية و الذكاء و ضبط النفس (يركز على أهمية القائد).

3-وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري و هما :

أ-يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم و التي تصور القائد الإداري على انه رمز و مظهر للسمات المقبولة.

ب - يمثل النظريات السلوكية للتنظيم و التي يدور تذكيرها حول توجيه المجموعة و تنظر القيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

-عدم وجود تعريف متفق عليه معنى القائد و القيادة :

يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة و إن الفرد يعتبر قائدا في أي موقف اجتماعي (يركز على أهمية القيادة) و البعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد فالقائد بنظرهم هو التي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية و الذكاء و ضبط النفس (يركز على أهمية القائد).

3-وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري و هما :

أ-يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم و التي تصور القائد الإداري على انه رمز و مظهر للسمات المقبولة.

ب - يمثل النظريات السلوكية للتنظيم و التي يدور تذكيرها حول توجيه المجموعة و تنظر القيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

2- عدم وجود تعريف متفق عليه معنى القائد و القيادة :

يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة و إن الفرد يعتبر قائدا في أي موقف اجتماعي (يركز على أهمية القيادة) و البعض يرى أن القيادة خاصة من خصائص الفرد فالقائد بنظرهم هو التي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية و الذكاء و ضبط النفس (يركز على أهمية القائد).

3- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري و هما :

أ- يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم والتي تصور القائد الإداري على انه رمز و مظهر للسمات المقبولة.

ب - يمثل النظريات السلوكية للتنظيم و التي يدور تذكيرها حول توجيه المجموعة و تنظر القيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

4- التداخل في بعض الجوانب العملية الإدارية (التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة) و بين مهمة القائد و دوره في هذه العملية مما أدى إلى الخلط بين دور المدير و المدير القائد و انعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية و معناها. (جرمان 2018 ص 15)

بالرغم أن القيادة الإدارية لديها بعض المعوقات إلا أن القائد يبقى هو المحرك الأساسي في تسيير و نجاح المؤسسة و هذا ما نستخلصه في الجدول التالي :

الجدول رقم (29) : الاعتقاد أن سمات القائد هي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة

الجنس		ذكر		أنثى		مجموع	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة
المتغير							
نعم		70	58,3	30	25	100	83,8
لا		9	7,5	11	9,16	20	16,66
مجموع		79	65,8	41	34,16	120	100

من خلال الجدول رقم ( 29 ) الذي يبين سمات القائد هي المحرك الأساسي و نجاح المؤسسة حسب متغير الجنس نجد ما يلي :

فيا يخص الذين أجابوا ب " نعم " بلغت نسبة 58,33 % لصالح جنس الذكر في حين سجلت نسبة 25 % لصالح جنس الأنثى.

أما فيما يخص الذين أجابوا ب " لا " في حين بلغت نسبة 9,16 % لصالح جنس الأنثى ثم تليه نسبة 7,5 % كانت لصالح فئة الذكر .

نستخلص من الجدول أن سمات القائد هي المحرك الأساسي في إنجاح المؤسسة كونه يمثل حلقة وصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و بين تصورات المستقبلية , كما أنه يعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية كما أيضا يمكنه السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة و

حلها , و يقوم القائد بمشاركة العاملين في وضع خطط العمل و اتخاذ القرارات و ذلك لتنمية قدرات العمال و إبداعهم في العمل للوصول إلى الأهداف المرغوبة في المؤسسة .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن مجموعة من المبحوثين قالوا أن سمات القائد ليست المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة و هذا راجع إلى غياب مجموعة من الصفات والسمات التي يجب أن يتصف بها القائد في المؤسسة كما يرون أن القائد ينتهج أسلوب غير مقنع لذلك نجد أن بعض الموظفين لا يشعرون بأنه مستعين بالقدر الكافي للعطاء و الإبداع بسبب غياب مجموعة من السمات اللازمة عند قائدهم.

من خلال الجدول رقم 29 الذي يمثل سمات القائد هي المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة حسب متغير الجنس فنلاحظ أن معظم الإجابات تمثلت في نعم لجميع الفئات حيث تراوحت بين 58,3% و 25% و ذلك سمات القائد من نظرة فئتي الذكر و الأنثى بأنه يتصف بالثقة و يتصرف مع الموظفين بكل إنسانية و القدرة على التعامل مع الآخرين و هم يحرصون دائما على خلق جو التعامل داخل المؤسسة و على القائد أن يتصف بالتنظيم , التكيف مع المواقف الثقة بالنفس , حل مشاكل المؤسسة .

**خلاصة الفصل :**

تعرضنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي و ذلك لأهمية الكبيرة داخل المؤسسة لأنه هو الذي يحدد مكانها و فعاليتها و مدى اشتراك جهود الموظفين في الإنتاج و تقديم خدمات معينة كما يعتبر الأداء الوظيفي الهدف الأول لأي مؤسسة فهو ذلك الجهد المبذول لتحقيق الأهداف المخططة باستعمال الوسائل المتاحة و لذلك تناولنا في بحثنا مفهوم الأداء الوظيفي أهمية و العوامل المؤثرة فيه كذلك تطرقنا إلى معايير و محددات الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي كما تطرقنا إلى تأثير القيادة الناجحة و الفاشلة على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع الفصل الثالث.

1-باللغة العربية

(1) - الكتب

- 1-احمد ماهر:2007 ، إدارة موارد البشرية ، دار الجامعة إسكندرية .
- 2-الخزامي عبد الحكيم :1999 ، التكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر و التوزيع، الرياض .
- 3-محمد قاسم القريوي:2010، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ،عمان.
- 4-محمد جمال الكفافي :2007 ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ،الدار الثقافية للنشر، القاهرة .
- 6-رواية حسن:2008 ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ،الدار الجامعية الإسكندرية .
- 7-هلال محمد عبد الغني حسن : 1996 ، مهارة إدارة الأداء مركز تطوير الأداء و التنمية ،القاهرة .

2-المذكرات :

- 1- الونداني عوض محمد :1999 ، اثر الحوافز في فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماستر غير منشور أي أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
- 2-عبدلي ستي :2015/2014 ، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية علوم الإعلام و الاتصال .
- 3-ياسمينة بودوبرة ،مريم بوزردو :2017/2016 ، الاتصال الداخلي و دورة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص اتصال و علاقات عامة ،جامعة محمد الصديق بن يحي .

4-ايدينارن زهية ، قدور روزة :2015/2014 ، واقع الاتصال الإداري و دورة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة جزائرية ،دراسة حالة المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص مؤسسات و تسيير وسائل الإعلام جامعة مولود معمري تيزي وزو .

5-طافر بومحيرك : 2019 ، لقيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر ،تخصص تنظيم و عمل ،جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل .

# الفصل الرابع : نتائج الدراسة و البدائل المقترحة على ضوء النتائج

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة والبدائل المقترحة على ضوء النتائج

المبحث الأول: صدق الفرضيات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المبحث الثالث: الاستجابات

المبحث الرابع: البدائل المقترحة على ضوء النتائج

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة والبدائل المقترحة على ضوء النتائج

### المبحث الأول: صدق الفرضيات.

بعد عرض نتائج البحث وتحليلها ومناقشتها من خلال الدراسة الميدانية والتطبيقية سوف نتحقق من فرضيات الدراسة

#### 1- التحقق من الفرضية الأولى:

- توجد علاقة بين الاتصال الفعال و القيادة الناجحة في المؤسسة الجزائرية للمياه بشكل كبير و هي فرضية صادقة.

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها، وكذا الدراسة الميدانية وذلك بتحليل و مناقشة نتائج الاستبيان الفعالية في الاتصالات وتحسين القرارات وجدنا هناك علاقة بين القيادة الناجحة و الاتصال الفعال في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزوو هذه العلاقة هي التي تهتم بالتواصل مع المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة بهدف تحقيق أهداف المنظمة و التفاعل فيما بينها ، وهنا ما يساعد في نمو المؤسسة و تطورها وهذا ما تؤكد منه في الدراسة التطبيقية وهو م يؤكد صحة الفرضية الأولى.

#### 2- التحقق من الفرضية الثانية :

- يقيم عمال المؤسسة نجاح أو فشل القيادة الإدارية على أساس تنظيم العمل و اتخاذ القرارات و هي فرضية صادقة.

انطلاقا من تحليل الجداول و المقابلات التي أجريناها من الباحثين بمؤسسة الجزائرية للمياه يتبين لنا أن القيادة الناجحة أو الفاشلة تقيم من طرف عمال المؤسسة على أنها لا بد أن تتصف بالمهارات والصفات ، التكيف مع المواقف التي تلعب دور فعال على تأثير المرؤوسين و هو ما يحقق الترابط بين المنظمة و العمال من خلال تحسين الأداء الوظيفي لديها ،مما يهدف في نفس إلى رفع كفاءة المؤسسة و قدرتها على النجاح أو فشل المؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

#### 3- التحقق من الفرضية الثالثة:

- يتعامل العمال في مؤسسة الجزائرية للمياه مع السلوكيات القيادية على طريقة التفهم و هي فرضية صادقة.

يعتبر العنصر البشري (العمال) في مؤسسة الجزائرية للمياه أحد مفاتيح نجاح المؤسسة بحكم العلاقة الجوهرية الموجودة بين سلوكيات القيادة و قدرات الموظفين على الإبداع و الابتكار، و هذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية و النتائج الميدانية حيث تعمل على التفهم و ضرورة العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين و هذا ما يحقق زيادة مردودية المؤسسة، وهذا ما تؤكدنا منه في التحليل و هو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية و بعد التحليل نصل في الأخير إلى الكشف من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و المتعلقة ب"كرزومة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسات الخدمائية من منظور العمال و أثرها على الأداء الوظيفي" و التي يمكن أن نلخص نتائجها كالتالي:

- 1- إن النموذج القيادي الأنسب في مؤسسة الجزائرية للمياه يتمثل في النمط الديمقراطي التشاركي الذي يعمل على فتح المجال للنقاش و التحوار بين العمال و الإدارة العليا من أجل تبادل وجهات النظر حول ظروف العمل واختلاف المهام و هذا من خلال التفاعل في إطار الجماعة الذي يكون تأثير ايجابي و بالغ في تدعيم و تنمية العلاقات الإنسانية و الشعور برابطة الانتماء و الاهتمام من قبل القيادة الإدارية و عبرت عنه نسبة تقدر ب 86.6% من حيث رتبة عمل نجد موظفين الإداريين بنسبة ب21.6% .
- 2- أغلبية المرؤوسين يؤكدون أن مهارة التنظيم من أبرز المهارات الواجب توافرها لدى القائد الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة تقدر ب 72.5% كونه يعمل على ترتيب المهام المختلفة و وضع الموارد المادية و المالية و البشرية في مكانها المناسب وذلك وفق خطة تتسم بالدقة و المرونة و الاستمرارية.
- 3- يؤكدون 44.1% المبحوثين أن التكيف مع مختلف الظروف و المواقف من أبرز الصفات التي ينبغي توافرها لدى القائد الإداري بمؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو باعتبار أن مواجهة الأزمات و المواقف الطارئة يحتاج إلى عقل متزن و تدبير و مشورة من الآخرين لمواجهة هذه المواقف الطارئة و إيجاد الحلول و البدائل اللازمة لها و عدم التسرع في اتخاذ القرارات المختلفة الإدارية و هذا ما عبرة عنه نسبة 44.1%

4- هناك علاقة وطيدة بين الاتصال الفعال و القيادة الإدارية في مؤسسة ADE و هو ما عبرت عنه بالنسبة التالية 67.5% من عينة البحث.

5- إن القيادة الإدارية لها دور فعال في مؤسسة الجزائرية للمياه و ذلك من خلال تحكم و تعديل اتجاهات المرؤوسين نحو تحقيق مختلف الأهداف و الغايات و هذا يعتمد على الاتصال المباشر و المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج المؤسسة و هذا ما عبرة عنه نسبة 89.2% في عينة البحث

6- يؤكدون المبحوثين أن القيادة الفعلية تقوم على أساس تحديد المستويات الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية للمياه نسبة تقدر ب 77.5% و من شان هذا التحديد إن يعمل على توصيف مختلف الوظائف حتى لا تكون هناك فوضى و عشوائية في تنفيذ مختلف الوظائف و المهام إذ أن كل فرد يوضع في المستوى الوظيفي المناسب له تبعا لمهاراته الشخصية و العلمية تطبيقا لمقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب"

7- تشارك القيادة الوسطى القيادة العليا في وضع أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه بهدف التنسيق و تبادل الأداء و المقترحات و التنظيم و هذا ما عبرت عنه نسبة 53.3%

8- في حالة الإضراب و المشاكل في مؤسسة الجزائرية للمياه تلجأ القيادة الإدارية للتداول مع المرؤوسين قصد فهم الظروف و المواقف ب 57.5%

9- إن النتائج المتحصلة عليها أثبتت أن ضرورة العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوسين و ذلك يجعل من العاملين حلقة مترابطة و متسلسلة مما يعزز الروابط و العلاقات بينهم

10- إن القائد الإداري يوفر فرص التشجيع و الإبداع في مؤسسة الجزائرية للمياه بتييزي وزو ما عبر عنه بالنسبة 51.6%.

11- يعتبر التفهم سلوك الغالب في مؤسسة الجزائرية للمياه مما يساهم في التعاون و التضامن و خلق للعامل بالرضي و الإحساس بالمسؤولية

12- من خلال تفسير النتائج تبين لنا أن النمط الديمقراطي و هو النموذج المناسب في مؤسسة الجزائرية للمياه الذي يؤثر على الانتماء للمؤسسة بشكل كبير و يساعد عملية القيادة لتحسين الأداء الوظيفي و هذا ما عبرت عنه نسبة 53.3%

13- يساهم القائد الإداري للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي وزو في نمو و زيادة الإنتاج و هذا عبرت عنه نسبة 78.2%

14- إن القيادة الإدارية تهتم بإشراك العاملين في وضع خطط العمل و تسعى إلى تحقيق أهدافها بتفاني بنسبة 58%

15- إن القيادة الناجحة تعامل المرؤوسين بدون تحيز و تشاركهم في اتخاذ القرارات و هذا ما استخلصناه في الدراسات الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه من خلال النسبة 55 % من إجابات عينة البحث.

16- إن أفراد العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه لم يجدوا صعوبات في عملية الاتصال مع قائدهم و هذا ما استنتجته في النتائج الميدانية بينما هناك بعض المبحوثين وجدوا صعوبة في الاتصال مع القيادة الإدارية وهذا راجع إلى نقص الوسائل الاتصالية.

17- توافر القائد الإداري في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة تيزي وزو - على السمات القيادية الذاتية و الجسمية و الخلقية ويعتبر المحرك الأساسي في نجاح المؤسسة ،ذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرؤوسين و التعاون معهم و حل مشاكلهم

### المبحث الثالث: الاستنتاجات

1- تختلف مفاهيم القيادة الإدارية بحسب النظريات التي تفسرها ولذا لا يوجد تعريف محدد يحظى بإجماع الباحثين و المتخصصين و لذا حدد الباحث تعريف إجرائيا لهذه القيادة تبناه بدراسته باعتماد القيادة الإدارية باعتبارها أكثر الأنماط الملائمة للبيئة الجزائرية في الوقت الحاضر لان الباحث يرى بأن القيادة في بيئة العمل بأنها القدرة على القيادة مرؤوسه بنجاح وفق رسالة و أهداف المنظمة و تنفيذ المهام بدافع رغبة و إرادة مرؤوسيه.

2- يعتبر القائد الإداري ناجح إذا كانت قراراته مبنية على توجيهات المنظمة الإستراتيجية ذات التغيير الايجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل.

3- المؤسسة الناجحة هي التي تبني نمط الديمقراطية في التعامل و التشارك و التحاور مع الموظفين.

4- كرزمة القائد داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط و العمل بجدية و بالتالي الابتكار و الإبداع في العمل.

5- يوجد تنسيق و تنظيم بين أفراد العاملين و الإدارة العليا مما يؤثر إيجابا على الفعالية و الكفاءة الإدارية لمؤسسة الجزائرية.

6- إذا الصراع التنظيمي بين أفراد المؤسسة هو عامل مساعد و مساند في الابتكار و الإبداع لان كل فرد في التنظيم يسعى لإبراز قدراته الكاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و القائد المتميز هو من يحسن تسيير و إدارة هذه الصراعات التنظيمية و يوجهها الوجهة السليمة و الصحيحة.

7- إن القيادة الإدارية هي عبارة عن صفة يتسم بها القائد من خلال اعتماده على مجموعة من المهارات بهدف التأثير على سلوك المرؤوسين و هي ليست عبارة عن وظيفة أو منصب إداري مثل "المدير".

8- إن القيادة الإدارية الحديثة في المؤسسات الحالية جاءت بمفهوم حديث و هو التمكين الإداري أي من خلال تكليف المرؤوسين ببعض المهام و الوظائف و الصلاحيات من قبل المدير و هذا ينعكس إيجابا عليه من خلال الشعور بأهميتهم داخل المؤسسة و تدعيم رابطة الانتماء مما يؤدي إلى تحقيق أهداف و غايات المؤسسة.

9- إن الانضباط الجيد للقائد لمشاكل وانشغالات المرؤوسين على مستوى مؤسسة يعد من أهم الصفات و السمات الهمة الواجب على القائد التحلي بها كون الانضباط الجيد يعمل على التقرب من العمال و الاهتمام بحالاتهم النفسية مما يسمح بتسوية مختلف الاختلالات و أوجه العصور و يكون التنظيم الإداري في أحسن صورة و كفاءة .

10- إن القيادة الإدارية الصحيحة تقوم على الاتصال الفعال بين القائد المرؤوسين على مستوى المؤسسة الجزائرية و يظهر ذلك من خلال المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة و التي تكون فعالة و مؤثرة على السير الحسن لهذه المؤسسة .

11- إن تنمية و تطوير الموارد البشرية وذلك من خلال تدريبهم و تكوينهم علميا و مهنيا يؤدي ذلك إلى تطوير المؤسسة وهذا من خلال القيادة الرشيدة و الحكيمة من القائد ويظهر ذلك من خلال إجراء دورات تكوينية أو تربيصات سواء على مستوى الوطني أو الدولي.

12- إن القائد الجيد عند ممارسته لمختلف النشاطات الاتصالية مع مرؤوسيه وجب عليه امتلاك نظرة إستشرافية نحو الأفق البعيد لتحقيق أهداف و غايات مؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو .

\* إن تقسيم المهام والوظائف داخل المؤسسة يعد من ابرز الأساليب الهامة في القيادة إذ عن طريقه يتم وضع الفرد في وظيفة معنية وهذا وفقا لمؤهلاته العملية والعلمية وخبراته المكتسبة مما يسمح بتدفق الاتصال بشكل سلس ومرن مما يؤدي إلي تحقيق الفهم المشترك بين كامل عناصر التنظيم.

14\* إن القيادة الإدارية الفعالة لدى القائد ومن خلال اتصاله بالمرؤوسين مؤسسة الجزائرية تقوم من خلال تعديل وتغيير السلوكيات المنافية للعمل علي توليد ابتكار سلوكيات وممارسات وأهداف ومهام هذه المؤسسة.

15\* إن الاتصال من خلال القيادة الإدارية يجب إن يكون مرن ويجب أن يمتاز بالقوة والوضوح حتي يعمل الأفراد على استيعاب وفهم كامل التعليمات و التوجيهات والأوامر والمراسم من قبل القائد ويسهل تطبيقها تطبيقا صحيحا وفعالاً دون أخطاء وهفوات

16\* هناك علاقة وطيدة ومنتينة وقوية بين الاتصال الفعال والقيادة ويظهر ذلك من خلال تحلي القائد بمهارات التأثير على سلوكيات العاملين من خلال العمل علي تزويدهم بأسس الثقافة الاتصالية الإدارية التي تسمح للإفراد في التنظيم بانجاز مهامهم ووظائفهم علي أحسن وأكمل وجه وهذا من خلال التأثير علي سلوكياته واتجاهاته بما يعرف القوة الهادئة.

#### المبحث الرابع: البدائل المقترحة علي ضوء النتائج:

بناءا على النتائج العامة المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه - تيزي وزو - قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات التي تستفيد منها مؤسسة البحث بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة منها :

1- تعزيز النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة لأن له تأثير ايجابي على نفسية المرؤوسين وطموحاتهم.

- 2- ضرورة توفر المؤسسة على الأساليب الاتصالية المختلفة بين مختلف الموظفين والقيادات الموجودة في المؤسسة .
- 3- يجب أن تهتم القيادة الإدارية بإشراك العاملين في وضع خطط العمل لتحقيق أهدافها.
- 4- يجب على القيادة الإدارة أن تشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات دون التحفيز .
- 5- ينبغي على القائد الإداري أن يفتح مجال للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه للإبداع والابتكار في العمل.
- 6- يتوجب على المؤسسة تبادل الخبرات والتجارب في أساليب التسيير الإداري من خلال ربط العلاقات الإدارية مع المؤسسة الأخرى.
- 7- على القائد أن يلبي احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعوهم إلي انجاز أعمالهم على أكمل وجه.

قائمة المراجع الجانب المنهجي:

• باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
2. أحمد طرطار، 2002، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4. جابر عبد الحميد، أحمد كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 1978.
5. حسن عبد الحميد رشوان، ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي، مصر، 1992.
6. حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت.
7. حسن عبد الحميد أحمد نشوات، القيادة في علم الاجتماع الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
8. دوان شلتز، نظرية الشخصية، مطابع التعليم العالي، بغداد، 1983.
9. ذوفان عبيدات وصاحبه، البحث العلمي مفهومه، أساليبه، دار أسامة، الرياض، مكة المكرمة، 1996.
10. سمير أحمد عسكري، مدخل إدارة الأعمال، دار النهضة، ط1، دار النهضة، 1984.
11. صبيحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، ط2، دار الشرق، بيروت، لبنان، 2001.
12. صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب، القاهرة، 1982.
13. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
14. عبد الرحمن عدس، نابغة قطامي، مبادئ علم النفس، دار الفكر، عمان، 2002.

15. عبد الله بن هبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
16. عبد الله عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، النظريات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002.
17. عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة، والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
18. عبد الله الهمالي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة يونس، بنغازي، 1988.
19. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
20. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، وائل النشر، الأردن، 2008.
21. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
22. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 1999.
23. محمد قاسم عبد الله، مدخل إلى الصحة النفسية، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
24. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في علوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.
25. يوسف موسى المقدادي، علي محمد المعامرة، علم النفس، مطبعة المكتبة الوطنية، عمان، 2002.
26. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد، تخطيط و مراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية: دار الفكر ناشرون موزعين، عمان 2011.
27. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الاستراتيجيات: د.ط.، دار الجامعة الإسكندرية، 2002. -غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة: دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
28. علي هادي جبريين، إدارة العمليات: ط. م، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

29. زكي خليل المساعد, تسويق الخدمات و تطبيقاته : دار مناهج للنشر و التوزيع ,عمان, 2010.
30. رائد محمد عبدرية , نظرية المنظمة و المؤسسات : دار النشر و التوزيع , عمان, 2013.
- فايز ألزغبى و محمد إبراهيم عبيدات, أساسيات الإدارة الحديثة :د. ط, دار المستقبل للنشر و التوزيع , عمان, 1997.
31. محمد, التدبير: الاقتصادي للمؤسسات تقنيات و استراتيجيات ,عين البنيان ,الجزائر, 2001.
32. هيثم علي حجازي, شوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات الأهلية, للنشر و التوزيع, عمان, 2008.
33. احمد إبراهيم احمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية الإسكندرية, دار الوفاء لطباعة و النشر, ط1, 2002.
34. إسماعيل محمد السيد: تنمية المهارات القيادة و السلوكية, المنظمة العربية للعلوم القاهرة 1997.
35. بشير العلق: القيادة الإدارية, دار البازوي للنشر و التوزيع, عمان, 2010.
36. بطرس حلاق: القيادة الإدارية, منشورات الجامعة الافتراضية الشورية ,د. ط, 2002.
37. حمدوش رشيد: مسالة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة, امتدادية أم قطعية دار هرمة ,الجزائر 2009.
38. علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية, دار الفجر, مصر, 2007.
39. هاشم حمدي رضا: تنمية المهارات الاتصال و القيادة الإدارية, دار للنشر و التوزيع, عمان, 2015.
40. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية الإبداعية, دار الفكر الجامعي الإسكندرية, 2006.
41. محسن محمود: معاصرة القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري, دار جامد للنشر و التوزيع, عمان الأردن, 2008.
- باللغة الأجنبية :

- 1) Collette Pierre ,1995, Pouvoir leadership et autorité dans les organisation, et presse de l'université ,Québec .

- 2) Jean Luccarron , Sabine Separi, 2001, organisation et gestion de l'Enterprise ,Dunod.

## II. المجالات :

1. خالد أحمد الصرايرة ، " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها " ، مجلة جامعة دمشق ، الأردن العدد الأول و الثاني ، 2011.
2. العربي عطية ، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، 2012 .
3. جميلة بن زاف :العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بالمؤسسة, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,جامعة قصدي مرياح, ورقلة ,2015.
4. منصور صالح الصافي :الأداء الوظيفي و تطوير قدرات الموظف، مجلة الدبلوماسية (السعودية) معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 19، ديسمبر، 1997.

## III. المعاجم و القواسم :

### • باللغة العربية

1. ابن المنظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، المجلد 12، ط1، 2000.

## IV. مذكرات:

1. موسى، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة تحليلية ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، إشراف تاهمي نادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قيم إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016/2017.
2. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية، إشراف مقراني هاشمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007.
3. كمال قورين: دور القيادة الإدارية في نمو و تطوير المؤسسة الاقتصادية ,جامعة عبد الحميد بن باديس ,مستغانم ,2014-2015.

4. تكليش فاطمة : اثر القيادة الإدارية على العاملين, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية , جامعة ألكلي محند اولحاج, البويرة, 2014-2015.
  5. زنود يونس: اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال المؤسسات, جامعة بومرداس , 2017.
  6. تماريط ايمان: عباس نبيلة القيادة الإدارية كأداة لتدعيم و تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة , مذكرة ماستر في إدارة أعمال المالية, كلية العلوم الاقتصادية , جامعة قالمة, 2014.
  7. بنونة علي: العلاقات الإنسانية و اثرها على الرضا الوظيفي , مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2016.
  8. يوسف جعلولي :القيادة الإدارية و علاقته بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية , رسالة دكتوراه في علم الاجتماع, جامعة الجزائر للعلوم الإنسانية, الجزائر 2011.
  9. الونداني عوض محمد :اثر الحوافز في فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ،رسالة ماستر غير منشور أي أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.
  10. عبدلي ستي :تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية علوم الإعلام و الاتصال، 2014 - 2015.
  11. ياسمينه بودوبرة ،مريم بوزردو :الاتصال الداخلي و دورة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال ،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص اتصال و علاقات عامة ،جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016 - 2017.
  12. ايدينارن زهية ، قدور روزة :واقع الاتصال الإداري و دورة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة جزائرية ،دراسة حالة المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال ،تخصص مؤسسات و تسيير وسائل الإعلام جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014-2015.
  13. طافر بومجبرك ا:لقيادة الإدارية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهر ،تخصص تنظيم و عمل ،جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019.
- v. موقع الأنترنت:**

1. <http://ar.Wikipedia.org/wiki>.

2. [www.alayser.net/showhead.php?t=2560](http://www.alayser.net/showhead.php?t=2560).
3. [www.Mawdi.com](http://www.Mawdi.com).

الملاحق

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، مرت بمراحل مختلفة منذ نشأتها إلى يومنا هذا و سوف نتعرف على أهم المعلومات حول المؤسسة .

### 1- نشأة المؤسسة الجزائرية للمياه :

يعود ظهور المؤسسة إلى فترة الاستعمار الفرنسي و عهد استقلال الجزائر أعيدت هيكلتها في 1970م و التي أصبحت تسمى " الشركة الوطنية للمياه " حيث تحولت فيها إلى " مؤسسة لإنتاج و التسيير و التوزيع " و ذلك بموجب مرسوم رقم 92 / 332 المؤرخ في 03 ماس 1992 و بمقتضاه أعيد تشكيل و مهام هذه المؤسسة في 21 أفريل 2001 بموجب لأمر 101/01 أصبحت تسمى " الجزائرية للمياه " ADE .

### 2- تعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه " تيزي وزو " :

هي مؤسسة اقتصادية تجارية بحثة تقع في شيخي أمر تيزي وزو ، و تعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في لاقتصاد الوطني و كذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة للاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبذل مجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين و جميع المؤسسات الخاصة و العامة .

### 3\_ بطاقة الفنية للمؤسسة :

الاسم : المؤسسة الجزائرية للمياه " تيزي وزو

العنوان : شارع شيخي أمر تيزي وزو

مدير المؤسسة : أمروش آسيا

عدد الموظفين : 1900 ( وحدة تيزي وزو كل ملحقاتها )

الفاكس : 026122929

رقم الاخضر : 1593

### 3- تنظيم مصالح المؤسسة الجزائرية للمياه:

يكون على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة مدير عام الذي يتكفل بإدارة و تسيير شؤونها الإدارية و القانونية و يساعد في ذلك مساعد قضائي إلى جانب خلية الإعلام الآلي و هذا للإشراف على الأقسام المختلفة للمؤسسة.

أولاً: دوائر الموارد البشرية:

وهي التي تتكفل بتسيير الموارد البشرية في إطار تنظيم علاقات العمل فيما يتعلق بمتابعة المسار المهني للعمال من حيث التشغيل و التكوين و الترقية وذلك تحت إشراف رئيس الدائرة يساعده في ذلك رئيس مصلحة تسيير العمال وتتكون الموارد البشرية من (3) مصالح وهي:

أ- مصلحة تسيير المستخدم: وهي التي تتكفل بتسيير العمال في إطار تنظيم علاقات العمال داخل الوحدة وهيئتها المختلفة.

ب- مصلحة الدفع والوسائل الاجتماعية: وتقوم بدفع أجور العمال وتسوية وضعياتهم الاجتماعية.

ج- مصلحة التكوين: وتشارك في إعداد متابعة برنامج التكوين المتعلقة بتحسين مستوى العمال المهني.

ثانياً: دائرة الاستثمار:

وهي المكلفة بتطوير أشغال الاستثمار وإقامة الشبكات الآلية والسهر على الاستغلال الأحسن والأمثل للمياه وذلك لضمان أفضل خدمة يمكن تقديمها للسكان وتحتوي دائرة الاستثمار على 03 مصالح وهي:

أ- مصلحة الإنتاج و التوزيع.

إن هذه المصلحة تتكفل بإعادة وتنفيذ برامج التوزيع من خلال إتباع الإجراءات الخاصة المتعلقة بتسيير شبكات التخزين .

ب- مصلحة تطوير أشغال الاستثمار.

تعمل هذه المصلحة على تطوير و تصميم شبكة التوزيع انطلاقاً من شبكات التخزين.

ج- مصلحة الصيانة :

تتكفل بصيانة ووقاية و علاجية للمنشأة و المصادر المائية تعمل على إقامة علاقة حسنة مع الزبائن من خلال تلاقي الشكاوي و متابعة تحرير الفواتير و توزيعها و هذه الدائرة تحتوي على ثلاث مصالح وهي:

1- مصلحة العلاقات مع الزبائن: يعمل على

- متابعة شكاوي الزبائن على مستوى كل القطاعات و المراكز.

- دراسة الشكاوي المكتوبة من طرف الزبائن.
- تحديد الحالات الأسبوعية و الشهرية على مستوى الهياكل.

## 2- مصلحة الفواتير

تسهر على متابعة الفواتير و ترتيب الدفع على مستوى القطاعات و المراكز لوحدة تيزي وزو.

وتحتوي هذه المصلحة على:

- قسم المياه : هذا القسم مكلف بمتابعة الأعمال المتعلقة بالتنظيف و المستهلكين.
- مصلحة التغطية :تتكفل بتسيير الديون و التخزين و متابعة التحويلات.

## ثالثا: دائرة المالية و المحاسبة:

وتقوم بعملية التحقيق و المحاسبة وتتكون من ثلاث مصالح وهي

أ - مصلحة المحاسبة العامة :

ب- مصلحة الميزانية و المحاسبة :

ج- مصلحة المحاسبة و التسيير:

رابعا: دائرة الإدارة و الوسائل:

يقوم بتنظيم العلاقات الخارجية

أ- مصلحة التموين:

وتهتم بشراء اللوازم و التجهيزات اللازمة و المستعملة في المصالح و المكاتب

ب- مصلحة الإدارة و العلاقات الخارجية :

وتعتني بتنظيم العلاقات الخارجية والداخلية للمؤسسة من حيث التأمينات والوقاية من الحوادث .

ج- مصلحة الوسائل العامة:

وتتكفل بتسيير المخزن و تزويد السيارات و الشاحنات بالبنزين والقطع الغيارية و تقييم ممتلكات المؤسسة نهاية كل سنة.

خامسا:خلية الخبر

و التي تحتوي على مصلحتين هما:

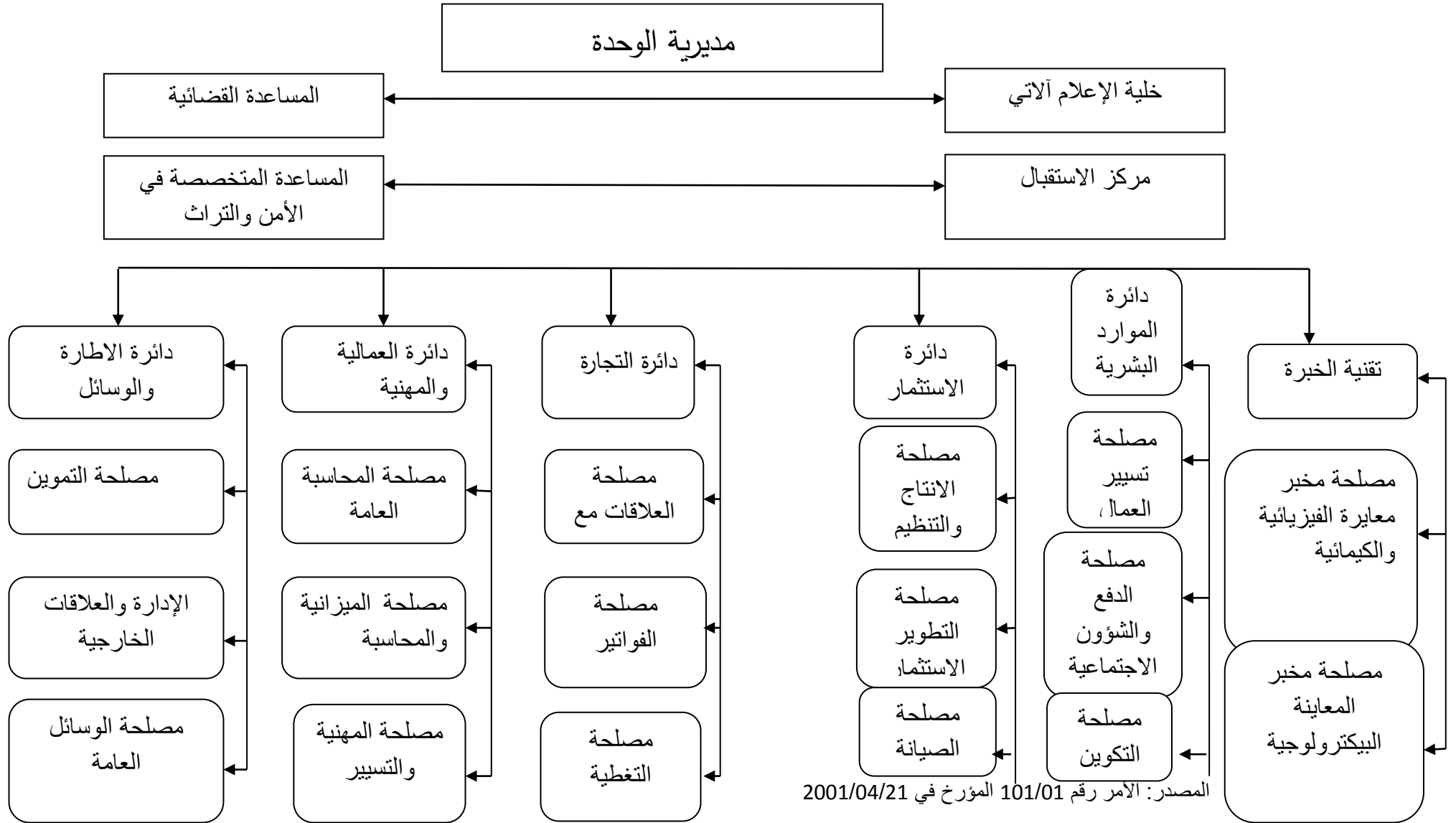
أ- مصلحة المعاينة الفيزيائية و الكيميائية:

وتهتم بإجراء معاينة التحليل المتعلقة على مستوى محطات التوزيع لوحدة تيزي وزو

1-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه تيزي وزو :

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص يحدد أسلوب عملها و يحدد المسؤوليات لكل وظيفة من وظائفها فيما يلي سيتم تقديم هيكل تنظيمي لمؤسسة المياه تيزي وزو مع شرح مفصل لمهام لكل من مصالحها :

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة تيزي-وزو



#### 4- مهام المؤسسة الجزائرية للمياه

تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بعدة مهام تتعلق باستغلال الموارد المائية في إطار القواعد واللوائح التنظيمية وتحت وصاية الوزارة المائية أي وزارة الموارد المائية و تتمثل هذه المهام فيما يلي:

- العمل على إيصال المياه للمواطنين، وتوسيع الشبكة العامة لتغطية حاجيات المواطنين للمياه الصالحة للشرب.

- التكفل بعملية توزيع المياه الصالحة للشرب و الصناعة من حيث الإنتاج.

-المحافظة على نوعية المياه الموزعة دون تبيذيره و إسرافه.

-توفر الوسائل المادية و البشرية اللازمة لحسن الصيانة و الاستثمار.

جامعة مولود معمري تيزي وزو

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

تحت عنوان:

كاريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسات الخدماتية من منظور العمال و أثرها

على الأداء الوظيفي

دراسة وصفية تحليلية لعينة من عمال وحدة الجزائرية للمياه تيزي وزو

تحت إشراف:

-الدكتور شفيق ايكوفان

إعداد الطالبتين :

- بلقاسم سعاد

- عميالي صبرينة

أخي و أختي نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار انجازنا مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال تنظيمي تحت عنوان "كاريزمة القيادة الإدارية الناجحة في المؤسسات الخدماتية من منظور العمال و أثرها على الأداء الوظيفي".

هذه الاستمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة نرجو منكم الإجابة عنها مع العلم أن المعلومات التي ستقدم ستكون في موضوع السرية التامة وتستعمل فقط للأغراض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : من 21 سنة إلى 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة  ما فوق 50 سنة
- 3- الأقدمية : اقل من 5 سنة  من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة
- 4- المستوى التعليمي : غير متعلم  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 5- المستوى المشغولة: إطار  إطار سامي  موظف إداري
- عامل

المحور الأول: القيادة الإدارية ومحدداتها في مؤسساتكم

- 6- ما هي الطريقة القيادية المتبعة في مؤسساتكم؟
- الأوتوقراطية  الديمقراطية  الأبوية
- (هي القيادة التي تركز حول القائد ) ( يعتمد هذا النمط على إشراك العمال في بعض المهام و المشاركة في اتخاذ القرارات ) (تقوم بإعطاء الفرد مطلق)

- 7- هل أنت راض عن الطريقة المتبعة في مؤسساتكم؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

- 8- ما هي المهارات التي يتصف بها القائد الإداري في مؤسساتكم؟

الذكاء  الاقتناع  التنظيم  مهارات فكرية

- أخرى حددها:

9- ما هي الصفات التي تتم بها القيادة الإدارية في مؤسساتكم؟

التكيف مع المواقف  النشاط  المثابرة  الشجاعة

- أخرى حددها:

10- ما هي سمات نجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية؟

الاتصال الفعال  الزيادة في المردودية  
 تحسين القرارات  سهولة المهمة

11- هل القيادة الإدارية دور مهم في مؤسساتكم الوحدة الجزائرية للمياه؟

نعم  لا

المحور الثاني : مستويات القيادة الإدارية في مؤسسة الوحدة الجزائرية للمياه

12- هل تقوم القيادة على تحديد مستويات الإدارية داخل مؤسساتكم؟

نعم  لا

13- هل أنت راض على هذه المستويات؟

نعم  لا

14- هل يتخذ القائد من سلطته الرسمية أداة تحكم وإجباركم على العمل؟

15- هل تشارك القيادة الوسطى القيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة؟

 لا نعم

إذا كان نعم في رأيك لماذا؟

المحور الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالعمال في مؤسسة الوحدة الجزائرية للمياه

16- هل يتم التواصل بين القائد و العمال في مؤسستكم بشكل مستمر؟

 لا نعم

17- ما هي الأساليب الاتصالية التي يركز عليها القائد في المؤسسة؟

الأمر و النهي

المناقشة مع العمال

يهما أراء العمال

18- ما هي طريقة معاملة قائدك لك؟

كشريك مهني

كصديق له في العمل

كأنك عامل بسيط

19- بما يهتم قائدك أكثر؟

لا يعطي اهتمام كلا

يهتم بالمرؤوسين

يهتم بالعمل فقط

منهما

20- هل يسمح قائدك بالإبداع و يشجعك في العمل؟

 لا نعم

21- كيف يتعامل القائد مع حالات الإضراب على مؤسستكم؟

التهديد

القمع

التحاور

التجاهل

22- ما هو السلوكيات الغالبة عند قائدك؟

التفهم

العصبية

المحور الرابع : دور القيادة الإدارية و تحسين الأداء في مؤسسة الوحدة الجزائرية للمياه

23- هل ترى أن النمط المتبع في مؤسستكم في عملية القيادة مناسباً لتحسين أداء الوظيفي؟

لا

نعم

24- في رأيك هل ساهم قائدك في نمو و زيادة الإنتاج في مؤسستكم؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك نعم كيف ذلك؟

25- على أي أساس يتم تقييم الأداء في مؤسستكم؟

السرعة في الأداء

نوع و طريقة أدائها

الجهد المبذول

26- هل تقوم القيادة الإدارية بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؟

لا

نعم

27- هل تهتم القيادة الناجحة بإشراككم في وضع خطط العمل؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك؟

28- هل لديك صعوبات في عملية الاتصال في مؤسستكم مع قائدك؟

لا

نعم

29- هل ترى أن سمات قائدك هي المحرك الأساسي في نجاح مؤسستكم؟

لا

نعم

الملحق رقم (03) :المقابلة.

- 1- ما هي الوسائل المستخدمة أو المستعملة في إعلام العمال نشاطات المؤسسة؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بينك و بين العمال؟
- 3- ماهي فلسفتك في اتقاق القرارات في المؤسسة؟
- 4- هل أنت راض على الأسلوب الاتصالي الذي تمارسه مع العمال؟
- 5- في حال انتقض العمال من طريقة تعاملك معهم ما هو موقعك من ذلك؟
- 6- هل تتابع رجوع صدى تصرفاتك و قراراتك من خلال معرفة موقف العمال منها؟
- 7- هل تنظر إلى عملية على أنها :

- تنفيذ صارم القوانين

-قرارات ارتجائية منك

-تكييف مطاطي الظروف

- أخرى.....

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	9
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	10
3	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	10
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	11
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير رتبة منصب عمل	12
6	يبين النموذج القيادي المتبع في مؤسسة حسب متغير منصب العمل	49
7	يبين مدى رضى المبحوثين عن الطريقة القيادة المتبعة في المؤسسة	51
8	يبين مهارات القائد الإداري في المؤسسة	53
9	يبين صفات التي يتم بها القيادة الإدارية في المؤسسة	56
10	يبين سمات النجاح القيادة الإدارية في مهمتها الاتصالية	59
11	يبين دور القيادة الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه	60
12	يبين قيام القيادة على تحديد مستويات الإدارية داخل المؤسسة	62
13	يبين رضى المبحوثين على هذه المستويات	63
14	يبين يتخذ القائد من سلطة و إجباركم على تنفيذ الأوامر	64
15	يبين تشارك القيادة الوسطى القيادة العليا في وضع أهداف المؤسسة	66
16	يبين الأساليب الاتصالية التي يركز عليها القائد في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي	69

71	يبين التواصل بين القائد و العمال في مؤسسة شكل مستمر حسب متغير رتبة العمل	17
74	يبين طريقة معاملة القائد في المؤسسة	18
75	يبين بما يهتم قائدك أكثر	19
78	يبين بسمح القائد بالإبداع و التشجيع في العمل	20
82	يبين تعامل القائد مع حالات الإضراب	21
83	يبين سلوكيات الغالبة عند القائد	22
94	يبين النمط المتبع في عملية القيادة لتحسين أداء الوظيفي	23
96	يبين مساهمة القائد في نمو و زيادة لإنتاج في مؤسسة	24
100	يبين تقييم الأداء في مؤسسة الجزائرية للمياه	25
102	يبين مدى اهتمام القيادة الناجحة بإشراككم في وضع خطط العمل	26
103	يبين القيادة الإدارية تقوم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	27
107	يبين مدى صعوبات في عملية الاتصال في المؤسسة مع القائد مع متغير الاقدمية	28
112	يبين سمات القائد هي المحرك الأساسي في المؤسسة حسب متغير الجنس	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخدماتية	1
39	الهيكل التنظيمي المفطح	2
40	الهيكل التنظيمي المصفوف	3
145	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة تيزي وزو	4

الصفحة	فهرس الدراسة
أ	الشكر و الإهداء
ث	ملخص الدراسة
خ	خطة الدراسة
3	الإشكالية
5	أسباب اختيار الموضوع
7	مجتمع البحث و عينة الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
13	منهج الدراسة
14	أدوات المستخدمة
16	تحديد مفاهيم الدراسة
20	الخلفية النظرية
22	الدراسات السابقة
	قائمة المراجع الجانب المنهجي
	<b>الفصل الأول المؤسسة الخدماتية و إطارها التنظيمي</b>
32	تمهيد الفصل
33	المبحث الأول مفهوم المؤسسة الخدماتية
33	تعريف المؤسسة الخدماتية و خصائصها
34	تصنيفات المؤسسة الخدماتية

36	المبحث الثاني الاطار التنظيمي للمؤسسة الخدماتية
36	الإطار التنظيمي للمؤسسة الخدماتية
39	وظائف المؤسسة الخدماتية
41	خلاصة الفصل
	قائمة مراجع الفصل الاول
	<b>الفصل الثاني القيادة الإدارية</b>
46	تمهيد الفصل
47	المبحث الأول مفهوم القيادة الإدارية و محدداتها
47	تعريف القيادة الإدارية
48	محددات القيادة الإدارية
61	المبحث الثاني مستويات القيادة الإدارية
61	مستويات القيادة الإدارية
67	علاقة القيادة الإدارية بالعمال
84	خلاصة الفصل
	قائمة مراجع الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث الأداء الوظيفي و علاقته بالقيادة الإدارية</b>
89	تمهيد
90	المبحث الأول مفهوم الأداء الوظيفي
90	تعريف الأداء الوظيفي
91	العوامل المتحكمة في الأداء الوظيفي

101	المبحث الثاني تأثير القيادة على الأداء الوظيفي
101	تأثير القيادة الناجحة على الأداء الوظيفي
104	تأثير القيادة الفاشلة على الأداء الوظيفي
114	خلاصة الفصل
	قائمة المراجع للفصل الثالث
	الفصل الرابع : نتائج الدراسة و البدائل المقترحة على ضوء النتائج
119	صدق الفرضيات
120	النتائج العامة
122	الاستنتاجات
125	البدائل المقترحة على ضوء النتائج
	قائمة المراجع
	الملاحق
133	1- التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه "وحدة تيزي وزو"
139	استمارة البحث
144	أسئلة المقابلة
س	فهرس الجداول
ض	فهرس الأشكال
ط	فهرس الدراسة