



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من الإداريين مؤسسة الجزائرية ألفا بايب

لصناعة الأنايب لولاية غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

سمير أوبيش

إعداد الطالبة:

فاطمة شواري

لجنة المناقشة المكونة من السادة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
كبار عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا ورئيسا
اوبيش سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بيدة عبد المالك	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "

دراسة ميدانية لعينة من الإداريين مؤسسة الجزائرية ألفا بايب

لصناعة الأنايب لولاية غرداية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

سمير أوبيش

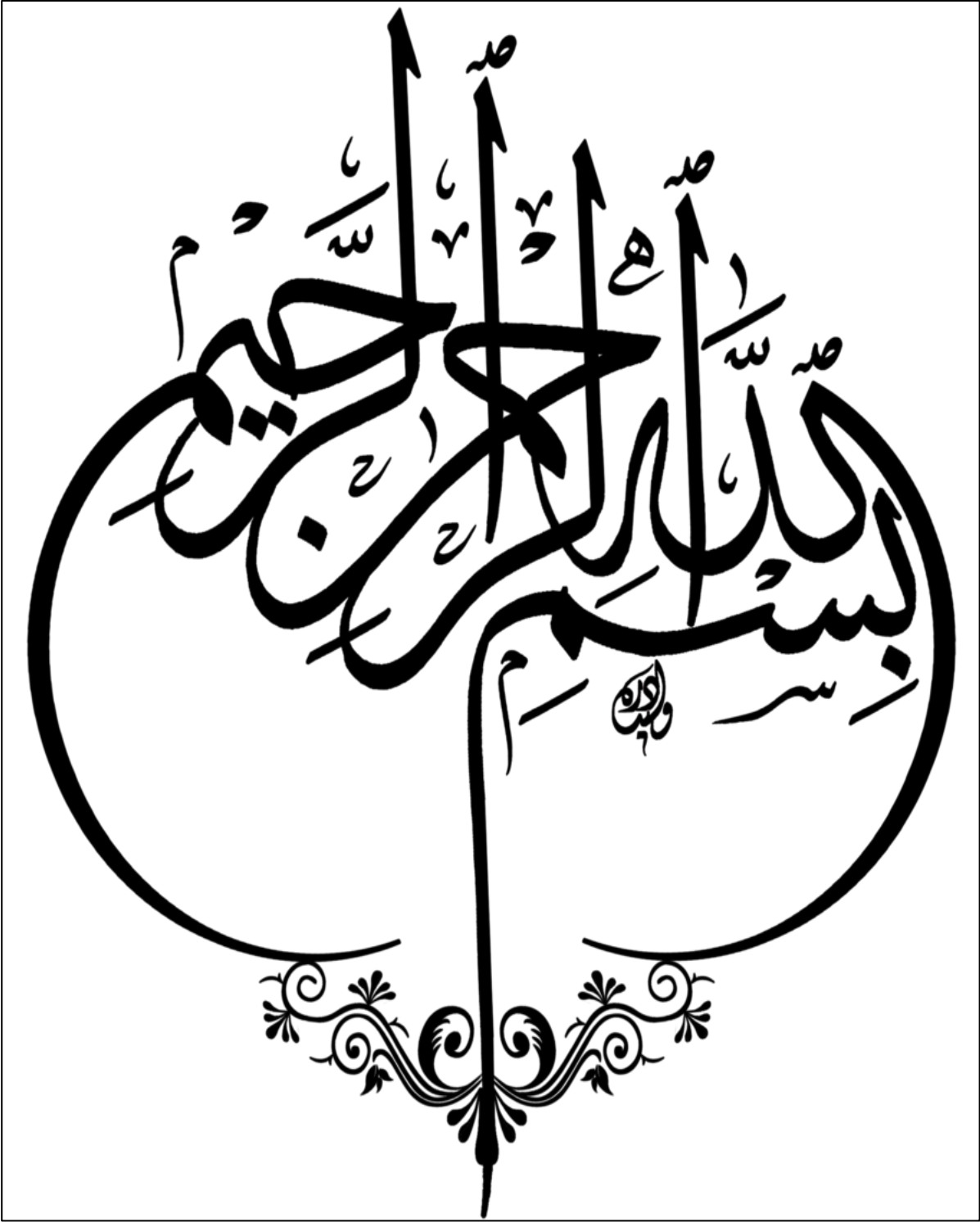
إعداد الطالبة:

فاطنة شواري

لجنة المناقشة المكونة من السادة

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
كبار عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشا ورئيسا
اوبيش سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بيدة عبد المالك	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025



الشكر



قبل كل أحد، وبعد كل أحد، الشكر للواحد الأحد

الفرد الصمد، الذي بنا بالقوة والعون والسدد لإنجاز هذا العمل، وندعوه

عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الذي لم ييخل علينا بأي معلومة

وتوضيح في شتى مراحل إعداد هذه المذكرة، كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة

المناقشة وأساتذتنا بقسم على الاجتماع تنظيم وعمل، على الجهود المبذولة

لإيصالنا غلى ما نحن عليه.

الإهداء



من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيتُ بها.

لم تكن الرحلة قصيرة لا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان
مخوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطني بلا مقابل

غلى من علمني أنا الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في

روحي مكارم الأخلاق داعمي الأولى في مسيرتي ملاذي بعد الله

إلى فخري واعتزازي (والدي)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسببت

الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي

المظلمات.

سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي إلى وهج حياتي (والدي)

وأخيرا الشكر موصل لنفسي على الصبر والتي كانت أهلا للمصائب ها أنا

اختتم كل ما مررت به الحمد لله من قبل ومن بعد راجية من الله تعالى أن

يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب الفاييب بغرداية، من خلال طرح التساؤل التالي: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنابيب لولاية غرداية؟ وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام كل من الملاحظة المباشرة والاستمارة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات على عينة قوامها 52 عامل تم تحديدها عن طريق الحصر الشامل، وقد أظهرت النتائج المتوصل أن:

أن أسلوب القيادة المتبع في مؤسسة الفاييب لصناعة الأنابيب بولاية غرداية يلعب دورًا جوهريًا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، حيث يُظهر التفويض الفعال، التشجيع على العمل الجماعي، وتمكين العمال من اتخاذ المبادرات أثرًا إيجابيًا ملموسًا على التزامهم، قدرتهم على تحمل المسؤوليات وكفاءتهم في استغلال الوقت.

وأن مهارات القيادة في مؤسسة الفاييب لصناعة الأنابيب بولاية غرداية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. حيث يبرز المبحوثين أهمية قدرة المشرف على تحليل المواضيع ومعالجة المشكلات بفعالية، إلى جانب دوره في جمع المعلومات ونقلها بوضوح، مما يعزز فهم العمال لمهامهم ويسهم في رفع جودة الإنجاز.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، أساليب القيادة، مهارات القيادة، الأداء الوظيفي.

Study Summary:

The current study aims to identify the role of administrative leadership in improving job performance at the economic enterprise of FAPIPE (Alpha Pipe) in Ghardaia. The central question posed was: Does administrative leadership play a role in improving the job performance of workers at the Alpha Pipe Company in the province of Ghardaia?

Using the descriptive analytical method, and relying on direct observation, a questionnaire, as well as documents and records as data collection tools, the study focused on a comprehensive sample of 52 workers. The results showed that:

The leadership style adopted in the Alpha Pipe Company in the province of Ghardaia plays a crucial role in improving workers' job performance. Effective delegation, encouragement of teamwork, and empowering workers to take initiative have a tangible positive impact on their commitment, their ability to assume responsibilities, and their efficiency in managing time.

Moreover, leadership skills in the Alpha Pipe Company play a pivotal role in improving job performance. The respondents highlighted the importance of the supervisor's ability to analyze issues and solve problems effectively, as well as their role in gathering and communicating information clearly, which enhances workers' understanding of their tasks and contributes to improving the quality of work.

Keywords: Administrative leadership, leadership styles, leadership skills, job performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
2-1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	تمهيد
04	1- الإشكالية
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أسباب اختيار الموضوع
07	4- أهداف الدراسة
08	5- أهمية الدراسة
10	6- تحديد المفاهيم
15	7- الدراسات السابقة
21	8- المقاربة السوسولوجية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
27	تمهيد

28	1- مفهوم القيادة والقيادة الإدارية
28	1-1- مفهوم القيادة
30	1-2- مفهوم القيادة الإدارية
31	3- أسس القيادة الإدارية
32	4- مبادئ القيادة الإدارية
33	5- أنماط القيادة الإدارية
36	6- وظائف القيادة الإدارية
37	7- نظريات القيادة الإدارية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
42	تمهيد
43	أولاً: الأداء الوظيفي
43	1- مفهوم الأداء الوظيفي
44	2- عناصر الأداء الوظيفي
45	3- أنواع الأداء الوظيفي
46	4- أبعاد الأداء الوظيفي
47	5- معايير الأداء الوظيفي
48	6- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
48	7- نظرية الأداء الوظيفي

50	ثانيا: تقييم الأداء
50	1-تقييم الأداء
50	2-أهمية تقييم الأداء
51	3-أهداف تقييم الأداء
52	4-خطوات تقييم الأداء الوظيفي
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية والمنهجية للدراسة	
56	تمهيد
56	I- الإجراءات الميدانية للدراسة
56	1-مجالات الدراسة
59	2-الدراسة الاستطلاعية
61	3-منهج الدراسة
62	4-أدوات جمع البيانات
64	5-العينة وكيفية اختيارها
65	6-تحليل البيانات الشخصية
72	II-تحليل ومناقشة بيانات
72	1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
84	2-الاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الأولى
85	3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
95	4-الاستنتاج الجزئي لجداول الفرضية الثانية
96	الاستنتاج العام
98	خاتمة

101	قائمة المراجع
106	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	جدول المفاهيمي للدراسة	جدول رقم 01
60	دليل شبكة الملاحظة	جدول رقم 02
65	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	جدول رقم 03
66	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	جدول رقم 04
67	يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	جدول رقم 05
69	يبين توزيع العاملين حسب الرتب والأصناف	جدول رقم 06
70	يوضح توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة	جدول رقم 07
72	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وانجاز الوظيفة بدقة	جدول رقم 08
74	يوضح العلاقة بين تفويض الصلاحيات للمرؤوسين والاستعداد لتحمل المسؤولية.	جدول رقم 09
75	يوضح العلاقة بين تعامل المشرف مع المرؤوسون انجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد	جدول رقم 10
76	يوضح تشجيع المشرف للعمل الجماعي وعلاقته بتحمل أعباء إضافية داخل العمل	جدول رقم 11
78	يوضح العلاقة بين تحفيز المشرف للمرؤوسين وبذل الطاقة واستغلال الموارد المتاحة أثناء تأدية العمل	جدول رقم 12
79	يوضح العلاقة التشجيع على الابتكار والإبداع والسعي لتطوير الأداء	جدول رقم 13
80	يوضح العلاقة بين توزيع الواجبات على المرؤوسين والإمام بمتطلبات العمل	جدول رقم 14
82	يوضح العلاقة بين الحرية في أداء العمل والقدرة على الاستغلال الجيد للوقت	جدول رقم 15
83	يوضح العلاقة بين نوع الرقابة وانجاز الأعمال في وقت محدد	جدول رقم 16

85	يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التحليل والإمام بمتطلبات العمل	جدول رقم 17
86	يوضح العلاقة بين امتلاك المشرف القدرة على حل المشاكل وإنجاز الالتزامات	جدول رقم 18
87	يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على إقامة علاقات والسعي لتطوير العمل	جدول رقم 19
89	يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على جمع المعلومات والإمام بمتطلبات العمل	جدول رقم 20
90	يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التأثير وبالقدرة على تحمل أعباء إضافية	جدول رقم 21
91	يوضح العلاقة بين توجيه الأفراد وإنجاز الالتزامات الوظيفية	جدول رقم 22
92	يوضح العلاقة بين حسم المشرف وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد	جدول رقم 23
93	يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات البيئة وتكيف العمال مع مشكلات العمل	جدول رقم 24
94	يوضح العلاقة بين مبادرة المشرف في نقل المعارف وتدارك الخطأ	جدول رقم 25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	يوضح متغيرات الدراسة	شكل رقم 01
23	يبين نظرية الأبعاد الثلاثة	شكل رقم 02
58	هيكل التنظيمي لمؤسسة الفايب	شكل رقم 03
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	شكل رقم 04
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	شكل رقم 05
68	يمثل توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي	شكل رقم 06
69	يبين توزيع العاملين حسب الرتب والأصناف	شكل رقم 07
70	يبين توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة	شكل رقم 08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان ملحق
107	استمارت جمع المعلومات
111	ترخيص لزيارة بحثية

مقدمة

مقدمة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتطورها إذ لا يقتصر دور القائد على إصدار التعليمات أو تنظيم الأعمال، بل يتعدى ذلك ليصل إلى التأثير في الأفراد وتحفيزهم، إذ تشكل القيادة عصب أو نواة العملية الإدارية ومحور مهم وترتكز عليها مختلف النشاطات وفعاليات المؤسسة في العملية الإنتاجية فنجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح القائد وطريقة إدارته للمهام والأفراد، وذلك يتطلب قائد واعٍ وذو شخصية قيادية من أجل النهوض بأي مؤسسة وتحقيق الريادة.

ولضمان الاستمرارية في نجاح أو تقدم مستوى أي قائد لابد من وجود عمال وأداء وظيفي بحيث يعد هذا الأخير أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل مؤسسة فهو يعكس مدى كفاءة الموظفين في تنفيذهم لمهام المؤسسة إليهم، ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وعندما يكون الأداء الوظيفي جيد فبضرورة تكون هناك خدمات أو منتجات ذات جودة، وبالتالي قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بحيث شملت الدراسة جانبين نظريين وميدانيين فجاء في الجانب النظري عرض للإطار المنهجي للدراسة حيث تناول فيه أسباب اختيار الموضوع، ثم أهمية وأهداف الدراسة، لتحديد بعدها إشكالية الدراسة وفرضياتها، والتي من خلال قمنا بتحديد المفاهيم وضبطها، ثم الدراسات السابقة والتعقيب عليه وفي الأخير تطرقنا إلى المقاربة السيسولوجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا.

الفصل الثاني: والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة الإدارية لغة واصطلاحاً ثم أسس والمبادئ التي يقوم عليها، وكذا أنماط ووظائف القيادة الإدارية وأهم المقاربات النظرية التي تناولت هذا المفهوم.

الفصل الثالث: فقد خصصناه لمفهوم الأداء الوظيفي، حيث قسمناه أولاً إلى ماهية الأداء الوظيفي والذي يضم كل من مفهومه وعناصره والأبعاد والمعايير وكذا العوامل والنظريات، أما القسم

الثاني فقد كان حول تقييم الأداء والذي تضمن كل من المفهوم وأهداف وأهدف تقييم الأداء وخطوات تقييمه.

الفصل الرابع: فقد كان حول الإطار الميداني للدراسة، حيث تضمن أولاً على الإجراءات الميدانية للدراسة من تحديد مجالات، والدراسة الاستطلاعية تم المنهج وأدوات جمع البيانات، كذا العينة وكيفية اختيارها وتحليل البيانات الشخصية، أما ثانياً فيشمل تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى والثانية والاستنتاج العام وفي الأخير الخاتمة.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إن الإشكالية تعتبر خطوة ضرورية وركيزة أساسية للبحث العلمي، فهي تساعد الباحث على تحديد إطاره، لأنها أساسه وقاعدته، حيث يضم هذا الفصل العناصر الأساسية التي يركز عليها البحث وتشمل بدورها أسباب اختيار الموضوع، أهميته، الأهداف التي ترمى منه، بالإضافة إلى تحديد إشكالية البحث وفرضياته، كما يتم إدراج المفاهيم الرئيسية التي يتم تداولها في البحث، وفي الأخير سنتناول بعض النماذج من الدراسات السابقة التي تعرضت لمثل هذا الموضوع، وأهم المقاربات السوسيولوجية التي سنعتمد عليها في تحليل المعلومات.

1- الإشكالية:

إن مستوى تقدم أي مجتمع أصبح يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة عن أنشطة وعمليات المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بحيث ترتبط كفاءة الأداء في هذه المؤسسات بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية وبصفة خاصة الموارد البشرية.

حيث أنها تعتبر القاسم المشترك في كل الأنشطة لأي مؤسسة أو منظمة، ولوحظ في نهاية القرن العشرين الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد بالموارد البشرية وإدارتها بحيث أن الاهتمام بهذه الأخيرة بدأ في المصانع الإنجليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر بحيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين. وكذا يعد الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المؤسسة أو فشلها خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتطور السريع وقد شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطورا ملحوظا عبر العقود ، حيث كان في السابق يقاس بمعايير بسيطة ومحدودة بينما أصبح اليوم يقاس بمعايير أكثر شمولاً تعكس كفاءة الموظف وفعاليتيه في تحقيق الأهداف ، فالأداء الحسن للوظيفة هو من بين أهم العوامل التي تحدد قيمة العامل داخل المؤسسة التي يعمل بها لذا فالأداء الوظيفي يعتبر المدى الذي يحقق فيه الموظف أهدافه المحددة ضمن وظيفته بما يتماشى مع معايير ومتطلبات العمل ، فهو مقياسا لنجاح الموظف في تنفيذه للمهام المطلوبة منه ويعد الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا تطور العامل في عمله.

فالأداء الوظيفي هو جزء حي و مكون رئيسي للعملية الإدارية فهو مرتبط بالموارد البشري وأهمية الأداء لا تقتصر على المؤسسة فقط بل تتعداه إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولتسيير الحسن لهذا الأداء وجب وجود قيادة لتنظيم الأفراد وتنسيق أعمالهم من خلال اتخاذ قرارات إستراتيجية، فالقائد الإداري ليس فقط مسؤول عن إدارة العمل والعاملين بل أيضا يخلق بيئة تحفز الموظف على العمل والإبداع فالقيادة ظاهرة اجتماعية توجد منذ القديم ولا يمكن فصلها عن الجماعة

لأنه لا وجود للقيادة بدون قائد أو مجموعة يقوم بقيادتها نحو تحقيق الأهداف وهي شكل من أشكال العمليات الاجتماعية توجد في كافة المجتمعات رغم اختلاف نظمها الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية غير أن نوع وشكل هذه القيادة تختلف من مجتمع لآخر وتعد جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة وفن توجيه وتنسيق الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف المنشودة ولحل مختلف المشاكل التي قد تمر بها المؤسسات، وضعت خطط لتنسيق جهود العمال لرفع من كفاءة وجودة العمل وضمان مستقبل لأي مؤسسة .

ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الاقتصادية ألفا بايب لصناعة الأنايب فالأداء الفعال ما هو إلا نتيجة أساليب وسلوكيات قيادية ومهارات عالية تساهم في إحداث تطور وإثراء قدرات ومهارات العمال وزيادة معارفهم حول الأداء وتحسين العمل وبالضرورة نجاح القائد ينعكس في أداء موظفيه.

لذا فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة الأداء الوظيفي للعمال ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب بولاية غرداية وسنحاول في هذه الدراسة طرح مجموعة من التساؤلات متمثلة في التساؤل العام والتساؤلات الجزئية وهي كالتالي: التساؤل الرئيسي هو:

➤ هل للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب لولاية غرداية؟

وتحت هذا السؤال الرئيسي تندرج مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

➤ هل أسلوب القيادة المتبع دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب لولاية غرداية؟

➤ هل مهارات القيادة دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب لولاية غرداية؟

2-فرضيات الدراسة:

وتتمثل الفرضيات في علاقة بين متغيرين هما: متغير المستقل ومتغير التابع ولهذا البحث متغيرين هما:

➤ متغير مستقل: قيادة الإدارية

➤ متغير التابع: الأداء الوظيفي

2-1-الفرضية الرئيسية:

➤ للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الصناعية ألفا بايب؟

2-2-فرضيات الفرعية:

وتتمثل في فرضيتين وهما كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

➤ أسلوب القيادة المتبع دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لمهارات القيادة دور في تحسين الأداء الوظيفي؟

3-أسباب اختيار الموضوع:

من المعلوم أن أي طالب مقبل أو هو بصدد دراسة علمية ما، تكون له أسباب أو ميول جعله

يختار موضوع دون آخر، وعليه فأن اختياري لهذا الموضوع لم يكن اعتباطيا بل نتيجة لعدة أسباب

نذكرها في نقاط التالية:

3-1-أسباب ذاتية:

- محاولة زيادة خبرة ذاتية واكتساب مزيد من المعارف.

- الميول والشغف للمعرفة أكثر عن موضوع القيادة والقناعة الشخصية بمدى أهميتها في تسيير المؤسسات.

- الفضول العلمي لدراسة موضوع عن القائد الإداري ومدى تحكمه في أداء الوظيفي للعمال.

3-2-أسباب موضوعية:

- الأهمية العلمية التي يتميز بها هذا الموضوع ومحاولة تعرف على معلومات واقعية وموضوعية تخدم دراستنا.

- لأن موضوعنا الذي يتمثل في دور القيادة الإدارية في تحسن الأداء الوظيفي ضمن تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.

- محاولة معرفة أهمية القيادة الإدارية وأين يكمن دورها في تحسن الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات.

- رصد المعرفة والحصول على زاد علمي كاف حول الموضوع.

4-أهداف الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره حول الأسباب وأهمية هذه الدراسة نحن الآن بصدد معرفة دور القيادة الإدارية في تحسن الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، بحيث يوجد عدة أهداف أسعى إليها من خلال هذه الدراسة وتتمثل في بعض نقاط وهي كالآتي:

- محاولة التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية ألفا بايب لصناعة الأنايب.

- محاولة الوصول إلى نوع النمط القيادي الغالب والذي يسير مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب

- محاولة معرفة إلى أي مدى يمكن لنظام القائد الإداري أن يؤثر في نوعية وكمية مخرجات المؤسسة وحتى في أسلوب الأداء الموظفين.

- الوقوف على أهم لأسباب التي قد تسبب أو تنتج ضعف في الأداء الوظيفي لدى عمال أي مؤسسة وبالأخص مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنايب بغرداية.

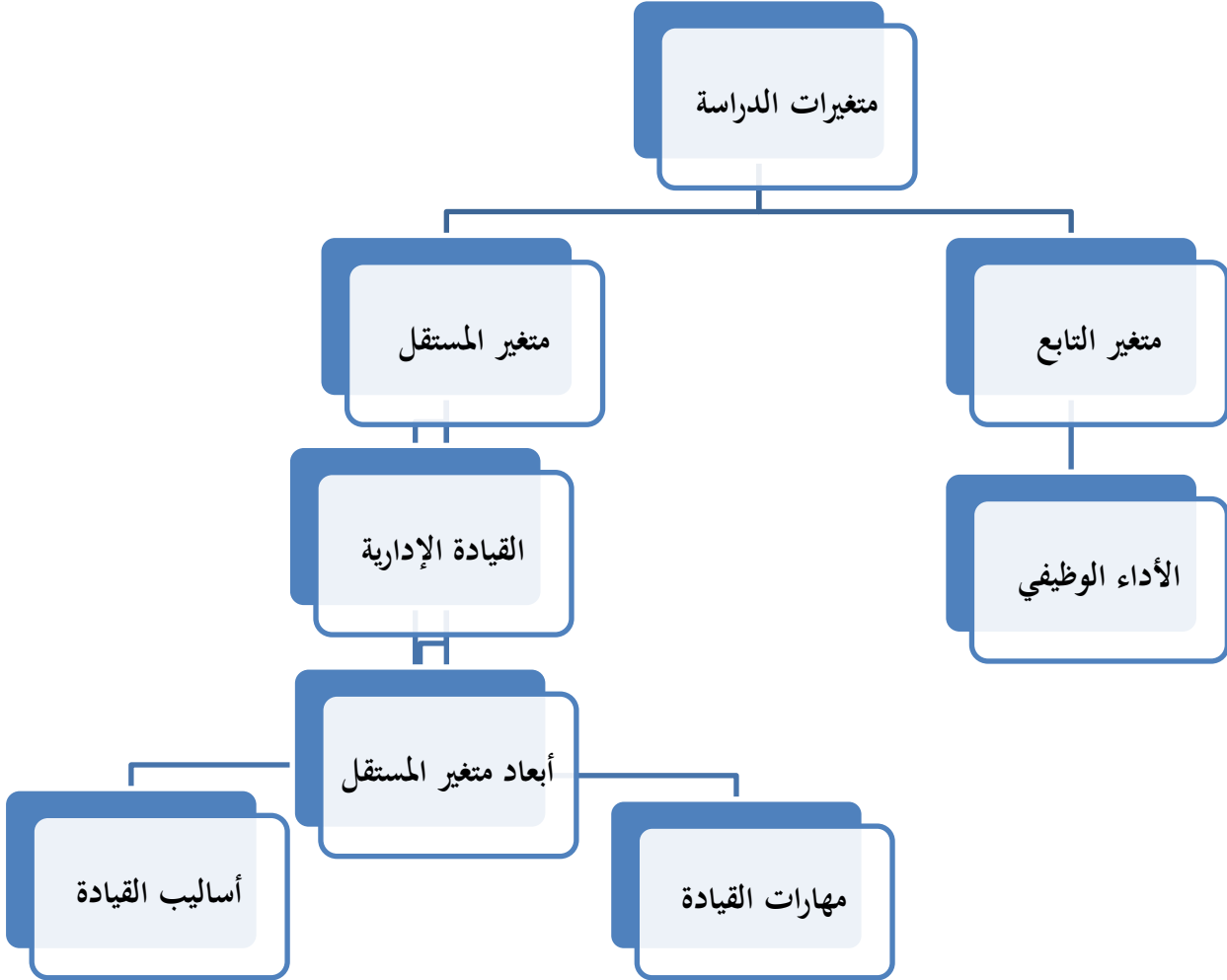
- محاولة إبراز أو إظهار مدى قدرة العامل على التكيف في العمل وبكل ما يحيط به من إيجابيات أو حتى سلبيات من طرف نظام القائد.

5-أهمية الدراسة:

يمكن أن نحدد أهمية موضوع دراستنا في نقاط يمكن ذكرها كالاتي:

- تعتبر القيادة الإدارية القلب النابض للإدارة من خلال السير والإدارة الحسنة للموظفين التي على ضوئها تنجح أي مؤسسة أو إدارة.
- موضوع القيادة الإدارية مزال موضوع نابض بالحياة ويمكن دراسته وفهمه أكثر من خلال مختلف التجارب العلمية والعملية.
- القيادة مهمة بالنسبة للمؤسسات وذلك من خلال تنظيم وتحفيز وتحسين أداء الموظفين وربط أهدافهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

شكل(1): يوضح نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة حسب رؤية الطالبة



المصدر: من إعداد الطالبة

6-تحديد وضبط مفاهيم الدراسة:

وهي مرحلة ضرورية في إعداد أي بحث علمي لأنها تشكل الخلفية التي ينطلق منها الباحث لإنجاز بحثه أو دراسته حيث يتم التطرق إلى المفهوم اللغوي ولاصطلاحى إضافة إلى تعريف إجرائي الذي يكون من جهد شخصي للباحث ومن هنا نحاول صياغة المفاهيم التي تتطلب توضيح وفقا لما تحتويه دراستنا وهي كالتالي:

6-1-القيادة:

لغة: قال ابن المنصور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الإمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.¹

اصطلاحا: يعرف الفريو في 1985 القيادة بأنها عملية التأثير على آراء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه وقد عرفها أيضا 'الوردي' و" سبكلر هدسون " " هايمان وهيليو " و "آلان" القيادة بأنها هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ويعرف أيضا بأنه القدرة على تأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مشترك، من خلال توجيههم وإرشادهم نحو التعاون والانسجام في سبيل الوصول إلى الأهداف المحددة.²

مفهوم الإجرائي: هي القدرة على التأثير في الآخرين باستخدام أساليب التوجيه والرقابة والتنسيق وإنجاز ما يحدده القائد في زمن معلوم.

¹- هبة قنديل، دور القيادة إدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، 2017، ص

²- د. ايهاب عيسى المصري وطارق الرؤوف عامر، القيادة الإدارية وقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2015، ص دار الكتب المصرية طبعة 1، 2015، ص

6-2- القيادة الإدارية:

هي قدرة فرد على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة الشخصية بصفة رئيسية وقوة المنصب بصفة ثانوية.¹

ويعرفها آلان على أنها نشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ويشترك كل من هانسون وهري ومسكل على أنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتعنى القيادة أيضا تمكين وبث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات والحصول على نتائج أفضل في ظل أوضاع معقدة.²

مفهوم إجرائي: هي قدرة التي يمارسها الفرد في الموقع الإداري على التوجيه وتحفيز وتنسيق جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

6-3- الأداء:

اصطلاحا: الأداء هو " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية حيث تعني الكفاءة تعظم النتائج باستخدام اقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة والأداء هو الجهد الإنساني الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتوجيه العمال نحو الاتجاه المطلوب وهو أيضا " تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد الوصول إلى الأهداف.

¹- الصالح جيلح، إثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراية حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير جامعة الجزائر، 2006، ص 18.

²- سليمة ذراع، دور القيادة الإدارية في إدارة فرق العمل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 16.

مفهوم إجرائي: هو سلوك فعلي الذي يظهره الفرد أثناء تأديته مهام معينة ويظهر في مستوى الإنجاز ودرجة لإتقان وسرعة التنفيذ.

6-4-الوظيفة:

لغة: كل ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو شراب وجمعها لوظائف ووظف الشيء على نفسه ألزمها إياه.

اصطلاحا: هي مجموعة لأعمال التي يتوجب القيام بها وفق القوانين محددة وتعرف على أنها " مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تستند إلى فرد واحد ولها هوية واسم وهو مصدر تسمية الموظف مثل وظيفة كاتب حسابات ووظيفة مدير إنتاج.

مفهوم إجرائي: الوظيفة هي كل عمل أو مجموعة من الأعمال التي تفرض على العامل القيام بها من أجل تحقيق استقرار مادي وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

6-5-الأداء الوظيفي: هو محصلة نتائج الأعمال التي ينجزها الفرد داخل المنظمة، والتي تتأثر بجهوده وسلوكياته ويقاس بمستوى الأهداف المطلوبة ونوعية ونمط الأداء " ¹ وتعرف رواية الحسن الأداء الوظيفي " أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء. ²

¹- بوشريط أسماء وعقون نادية تأثير القيادة على أداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ٨ماي ١٩٤٥ قالمة سنة ٢٠٢٢/٢٠٢٣ صفحة من (١١-١٥)

²- كيدر عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء مجلة البديل الاقتصادي، رسالة ماجستير جامعة البويرة، ص88.

مفهوم إجرائي: ويمكن تعرف الأداء الوظيفي إجرائيا على أنه مجموعة من أنشطة الرسمية المكونة للوظيفة تعبر عن أداء العامل لمهامه وتحمل مسؤولياته التي تتضمن الجودة والدقة في أداء وكفاءة لتحقيق أهداف المنشودة للمؤسسة.

6-6- أسلوب القيادة: هو تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع الآخرين، أو يتخذ منها منهجا يميز طريقة تعامله، وهي تشكل في مجملها أسلوبا أو نمط عاما يميزه.¹

مفهوم الإجرائي: ويعنى الطريقة التي يستخدمها القائد في توجيه وتحفيز وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المحددة والمرجوة من المؤسسة.

6-7- مهارات القيادة: هي مجموعة من القدرات والصفات التي يستخدمها القائد لتنظيم وتوجيه الآخرين نحو تحقيق هدف معين.²

مفهوم الإجرائي: وتعنى القدرة العلمية والفكرية التي يمتلكها القائد في التأثير على الآخرين من خلال اتخاذ القرار وإدارة الوقت وحل المشكلات، وذلك لمعرفة مدى فعالية القائد في مختلف المواقف.

¹ - رقية بوصلوب، نعيمة شالوم، دور أساليب القيادة في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 11.

² - د س، مهارات القيادة وأهميتها والمهارات القيادة الإدارية واستراتيجيات القيادة، مقال، تاريخ نشر 7 يناير 2025

جدول رقم (01): يوضح التحليل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المؤثرات	البعد	متغير
<p>شفافية في تواصل.</p> <p>مشاركة في اتخاذ القرار.</p> <p>تفويض السلطة.</p> <p>التعاون والإبداع.</p> <p>الرقابة الصارمة.</p>	<p>أسلوب القيادة</p>	<p>قيادة الإدارية</p>
<p>قدرة القائد على حل المشاكل.</p> <p>التواصل الفعال.</p> <p>بناء الثقة والاحترام المتبادل.</p> <p>وضع خطط للطوارئ</p> <p>واستراتيجيات بديلة.</p> <p>اتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط.</p>	<p>مهارات القيادة</p>	
<p>إدارة الوقت.</p> <p>الالتزام بمواقيت العمل.</p> <p>القدرة على الإبداع.</p> <p>استغلال موارد المتاحة.</p> <p>السعي لتطوير الأداء.</p>	<p>الأداء</p>	<p>الأداء الوظيفي</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

7-الدراسات السابقة:

➤ دراسة الأولى: لتوفيق درويش (2006-2007)

مذكرة لنيل شهادة ماجستير بعنوان " فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة تركيب الصناعي بمدينة بوفاريك"، والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العمال وماهي أهم العوامل إلى تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسنه، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي وباستعمال تقنيات البحث والمتمثلة في المقابلة والاستمارة وكان ذلك لجمع معلومات من المبعوثين عمال المؤسسة الوطنية لتركيب الصناعي، على عينة قوامها 92مبحوث من بين 147عامل، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

فرضية 1: . أن للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال لإثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم وذلك من خلال القدرة على اختبار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس والسن المستوى التعليمي لهم والأقدمية في العمل.

. أن أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل نمط النمط الأبوي الذي يعتمد على السلطة والمشاورة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 15 الذي يبين النمط القيادي الفعال حسب آراء العمال المستجوبين والجدول رقم 21 الذي يبين مدى فعالية النمط القيادي الديمقراطي والنمط المعتمد على السلطة والمشاورة الأبوي عند إتباعهما من طرف المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي

. أن الذكور أكثر إلى النمط الديمقراطي والنمط أوتوقراطي مقارنة بالإناث إذ نجد أكثر ميل إلى النمط الأبوي المعتمد على السلطة والمشاورة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 16.

فرضية 2: لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وكتدعيم لأنماط القيادة يتطلب الأمر الاستعانة ببعض العوامل والتي تساهم في تحسين الأداء للعمال ومن هذه العوامل التي قمنا بإثبات فعاليتها من خلال هذه الدراسة التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة.

يعمل التدريب في تحسين أداء العمال حيث يساهم في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص ما تتطلبه الوظيفة التي يقومون بها سواء من حيث زيادة الجهد وذلك بالنسبة للوظائف التي تتطلب الجهد العضلي أو لتحسين نوعية وطريقة الأداء أو لزيادة الإنتاج.

تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة وذلك ما تؤكده الدراسة ويعتبر التحفيز المادي والمعنوي أكثر فعالية من الاقتصار على الحوافز المادية.

تؤكد هذه الدراسة أن الأنماط أكثر فعالية نمط الاشتراك الكلي للعمال في تسيير العمال.¹

تعقيب على الدراسة الأولى:

يمكننا القول إن الاستفادة من هذه الدراسة كان في كلاتا المتغيرين القيادة الإدارية والأداء وأخص بالذكر في فرضية النمط القيادي الملائم بحيث أفادتني بالاستعانة بالتقنية المستخدمة وفي تبرير المنطقي لأسئلة الاستبيان وفي المنهج المتبع ويمكن الاختلاف في أن هذه الدراسة تدرس فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء أما دراستنا فتدرس الدور وحتى في نتائج يكمن الاختلاف ولكنها تبقى تصب في نفس الموضوع.

¹ - توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بشركة تركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، رسالة ماجستير، 2007.

➤ الدراسة الثانية: ل زواتيني عبد العزيز (2014-2015)

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان "استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمعسكر"، والتي اندرجت تحت التساؤل التالي:

هل للقيادة الإدارية بسونلغاز إستراتيجية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وماهي هذه الاستراتيجية؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وصف الظاهرة والموضوع ووصفا كميًا وكيفيًا، وباستخدام كل من الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق لجمع البيانات والمعلومات، على عينة قوامها 167 تم اختيارهم بطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غالبية العمال يؤكدون أن توظيفهم في سونلغاز كان بفعل مؤهلاتهم وقدراتهم.
- الكثير من العمال وجود صعوبة في الحصول على وظيفة بسونلغاز.
- غالبية العمال يؤكدون أن سبب اختيارهم العمل بسونلغاز هو الشهادة العلمية والتخصص.
- الهدف الاستراتيجي من عملية التوظيف داخل سونلغاز هو الحصول على الكفاء والفعال من الموارد البشرية.
- غالبية العمال يؤكدون أنه تم احترام شهاداتهم وتخصصهم أثناء حصوله على وظيفة داخل سونلغاز واغلبهم إطارات.
- عملية استقطاب واختبار المورد البشري بسونلغاز لم يعلق عليها اغلب العمال ولم يريدوا الغموض فيها ما ترك الشكوك حول عدم شرعية وقانونية عملية التوظيف داخلها فهي شكلية تؤثر فيها عوامل خارجية.
- العلاقات الاجتماعية ممارسة بشكل يومي داخل مؤسسة سونلغاز وليس فقط في عملية التوظيف.

- العمال أغلبهم يحبون عملهم بسونلغاز لأنه يتلاءم مع مؤهلاتهم وكفاءتهم حتى وإن كان مستوى العامل أكبر من الوظيفة التي يمارسها.¹

تعقيب على الدراسة الثانية:

استفدت من هذه الدراسة من حيث متغيرها المستقل القيادة الإدارية وفي جانبها النظري وكيفية ربط الحطة، وتشابهه في المنهج المعتمد وفي بعض الأدوات كالملاحظة واستمارة ويكمن الاختلاف في طريقة عرض النتائج الآن المتغير التابع وميدان الدراسة لا يتشابه.

➤ الدراسة الثالثة: لباحث زرقت بالرباح (2018-2019)

أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جامعة عمار ثلجي بالأغواط . أمودجا" . وتنطوي هذه الدراسة تحت التساؤل التالي:

ما علاقة أنماط القيادة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بالأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة عمار ثلجي بالأغواط؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام كل من المقابلة واستبيان لجمع البيانات والمعلومات على عينة طبقية حجمها 30 مفردة من 300 مبحوث داخل كل طبقة تم اخذ أفراد ممثلين حسب طبيعة كل فرد وخصائص تجاوبه وحماسه وتقبله للموضوع، ومن بين أهم نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة توفر ثلاث أنماط قيادة ممارسة من قبل القادة (عمداء الكليات ورؤساء الأقسام) في جامعة عمار ثلجي بالأغواط وهي النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط التسيبي بأقل

¹- عبد العزيز زواتيني، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمعسكر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2، أبو قاسم سعد الله

- موافقة من قبل أفراد العينة وممارسة نمط القيادة التسييبين ودكتوراي بدرجة أقل لأن بعض المواقف والظروف تفرض على قادة ممارسة هذه الأنماط القيادية وبنسب متفاوتة.
- وأكدت الدراسة أيضا أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر إيجابيا بجملة من خصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستواه وهي الخصائص تتمثل في:
 - شعور المرؤوسين بالرضا عن الوظيفة.
 - حصول المرؤوسين على الترقية (التأهل) في الموعد المحدد.
 - اشتراك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - اهتمامه بالمرؤوسين والعمل معا.
 - تشجيع القائد لروح الإبداع والمبادرة.
 - تقبل القائد المقترحات التي يقدمها المرؤوسين.¹

تعقيب على الدراسة الثالثة:

إن مبررات الاستعانة بهذه الدراسة هو استفادتنا منها في جانبها النظري والميداني وكلتا متغيريها المستقل والتابع وكذا في استعمال الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصفه للدراسة وكذا ساعدتنا هذه الدراسة في وضع أسس صحيحة في جانبها الميداني.

➤ الدراسة الرابعة: لطالبة عبد الباقي حياة (2018-2019)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير الطور الثالث، بعنوان: علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، وانطوت الدراسة تحت التساؤل التالي:

¹ - بالرياح زرق، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جامعة عمار ثلجي بالأغواط. نموذجاً، رسالة دكتوراه، 2019.

- إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في الارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبيان على عينة قوامها

100 مؤسسة اقتصادية جزائرية تختلف من حيث طبقة النشاط الملكية الطبيعية القانونية والقطاع والتي تتوزع عبر موقع جغرافي شمل ولايات من وسط الجزائري والغرب والشرق والجنوب بحيث شملت 20 ولاية: رؤساء ومرؤوسين معا، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) أكبر أو يساوي a لآراء عينة الدراسة اتجاه متغير التابع (الأداء الوظيفي بأبعاده) تعزى العوامل التالية (الجنس، المستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).
- كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة اتجاه (بعد الإبداع الفردي تعزى لمتغير العمر).
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) أكبر أو يساوي a لآراء عينة الدراسة اتجاه أبعاد المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي فعالية الأداء الوظيفي) تعزى ل العمر، السنوات الخدمة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) أكبر أو يساوي a لآراء عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) تعزى العوامل التالية (الجنس، والمستوى التعليمي)
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة اتجاه (القيادة الإدارية) تعزى العوامل التالية (العمر، سنوات الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي).¹

¹ - حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتورا، 2019.

التعقيب على الدراسات الرابعة:

يمكننا القول بأنني استفدت من هذه الدراسة من المتغيرين هما القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في بنائي لخطة واضحة وكذلك في طريقة تحليل واستخدام المنهج ويكمن الاختلاف في وجود دلالات إحصائية في نتائج هذه الدراسة.

8- المقاربات السوسولوجية للدراسة:

إن أي بحث سوسولوجي يجب أن ينطلق من خلفية سوسولوجية لتدعيم البحوث والدراسات لذا فتعتبر المقاربات النظرية من أهم المرتكزات التي تدعم وتقدم رؤى دقيقة وواضحة حول أي موضوع دراسة وبما أن موضوع دراستنا يهتم بـ " القيادة الإدارية والأداء الوظيفي " فإن المقاربات التي تطرح هذا الموضوع كثيرة ومتنوعة يمكن أن نذكر أحدها في نظريات السلوكية وهي كالتالي:

8-1- نظرية الأبعاد الثلاثة

8-1 تعبر نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن (1970 William Redding م) هي كسابقتها ، إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ، ويرى ردن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري ، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة ، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين ، وبالتالي لقد جاءت هذه النظرية للتمييز بين الأنماط الناتجة عن الأبعاد الثلاثة هي كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه بناء على ما تمليه طبيعة الموقف، هكذا يكون لدينا أربع نماذج وأنماط قيادة تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى ، أي ان كل نمط من أنماط القيادة الأربعة الأساسية يمكن أن يكون كفاً أو غير كفى حسب الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفئة

وأربعة ذات كفاءة والأنماط غير الفعالة والكفاءة التي أوردتها ريدن قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هي كالآتي :

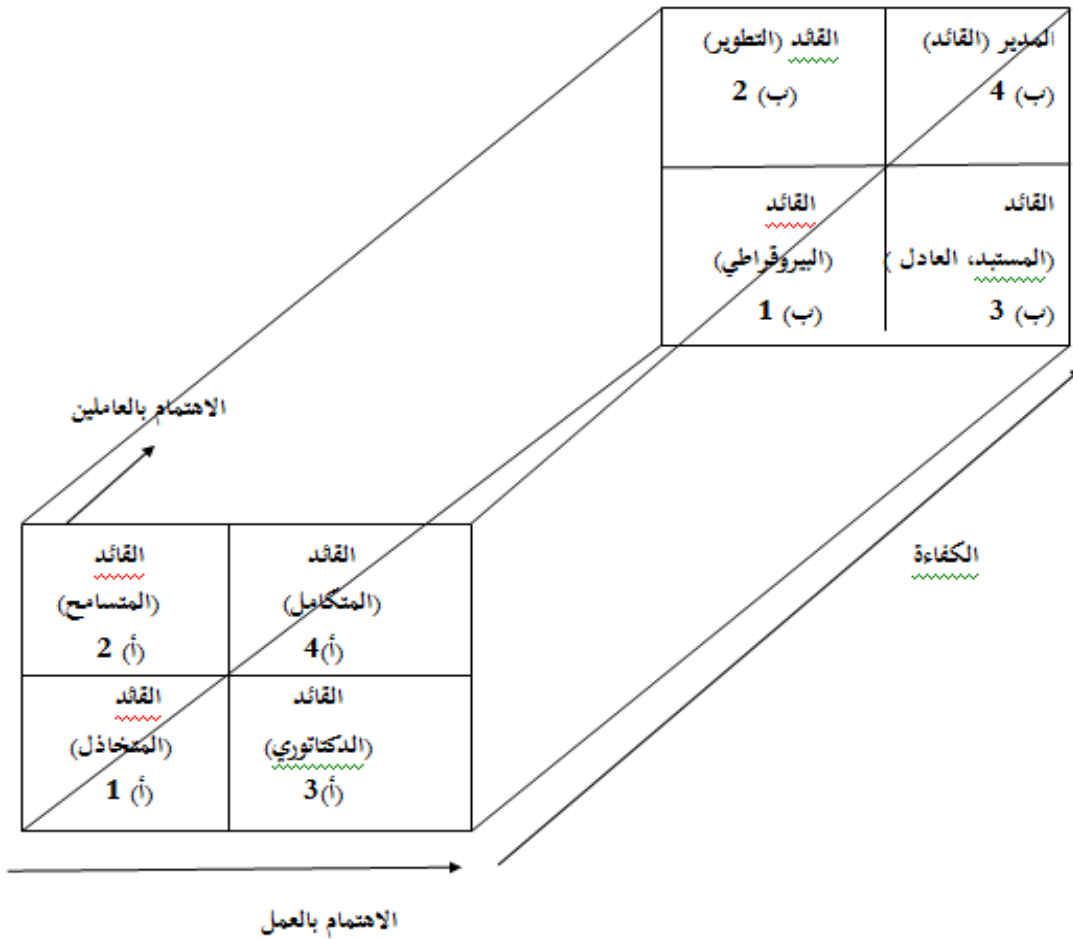
- **أولاً: نمط القائد المتبادل أو المنعزلة:** وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل ولا العاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي " أي عندما يبدأ في استخدام أدوات ومهارات إدارية معينة «على ذلك المستوى القليل من الاهتمام فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً لأنه يبدأ يهتم بالتفاصيل المملة ويصبح هدفه هو تطبيق النظام دون الاكتراث بمدى تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين.

- **ثانياً: نمط القائد المتسامح أو المرتبط:** وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل في حال أنه لا يهتم بالعمل، ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري «أي لم يعد يكتفي القائد بالعلاقات الطيبة، بل أصبح يستخدم مهارات إدارية لجعل هذا الاهتمام أكثر فاعلية وتأثير " على هذا النمط فإن القائد يصبح مصدراً للتطوير نظراً لاهتمامه الكفء بالعاملين ولهذا فإنه يركز على تطوير الأفراد بغض النظر عما إذا كان ذلك التطوير يحقق أهداف المنظمة أولاً

- **ثالثاً: نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني:** وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد دون أن يكثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك، وعندما يدخل عنصر كفاءة القيادة " أي يصبح أكثر تنظيماً ودقة في تطبيق سلطته " على هذا النمط ، فإن النمط القيادي السائد يصبح النمط المستبد العادل من دكتاتور إلى قائد حازم ومنضبط، نظراً لأن القائد يهتم بالعمل من خلال التشدد مع العاملين ، دون أن يميز بينهم أو يجازي أحداً على أحد ، وذلك كما يقول المثل " الظلم في الرعية عدل بالسوية " بمعنى أن الصرامة أو الشدة إذا طبقت على الجميع بالتساوي تعتبر عدالة حتى لو كانت قاسية .

- رابعا : والأخير هو نمط القائد المتكامل: وهو القائد الذي يهتم - بدرجة عالية - بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى ، ولكن هذا النمط من القيادة لا يمتزج بالكفاءة القيادية ، لذا فهو أقل تأثيرا ، أما عندما تدخل عنصر التأثير الإداري " اي مهارات وخبرات والأدوات التي يستخدمها المدير الناجح اي يجمع بين روح القيادة مثل (تحفيز) وكفاءة الإدارة مثل (تنظيم والسيطرة) على هذا النمط ، فإنه يصبح أكثر كفاءة ، وبالتالي يصبح النمط القيادي هو النمط المدير القائد الذي يتصف بصفات القيادة الناجحة ، وكذلك صفات المدير الناجح.¹

شكل رقم (02): يبين نظرية الأبعاد الثلاثة



المصدر: أبو بكر بعيره (1984)، ص 10

¹ - سالم بن سعيد القحطاني، (2016)، القيادة الإدارية، الرياض، ص 98-100.

8-2- نظرية ماكس فيبر في الليوقراطية (البيروقراطية) :

تمثل نموذجًا عقلائيًا لتنظيم المؤسسات والإدارة الحديثة. فقد رأى فيبر أن المجتمعات الصناعية الحديثة تحتاج إلى أسلوب إداري يقوم على القواعد المكتوبة والتقسيم الواضح للعمل، بحيث تُوزع المهام بدقة بين الموظفين وفقًا لاختصاصاتهم، مع وجود تسلسل هرمي واضح للسلطة يحدد المسؤوليات من القاعدة حتى القمة. كما شدد على أن التوظيف والترقية يجب أن يعتمدا على الكفاءة والجدارة لا على العلاقات الشخصية أو الامتيازات الوراثية، وأن جميع القرارات تُتخذ بشكل رسمي وموضوعي بعيدًا عن الأهواء الفردية.

هذا النموذج، برأي فيبر، يضمن الكفاءة والاتساق والعدالة في اتخاذ القرارات، ويجعل المؤسسات أكثر قدرة على التنبؤ والضبط. لكنه في الوقت نفسه قد يخلق مشكلات مثل الجمود والروتين المفرط الذي يبطئ الأداء، وغياب المرونة والإبداع نتيجة الالتزام الصارم بالقواعد، فضلًا عن الطابع الرسمي الذي قد يقلل من الاهتمام بالجانب الإنساني في العلاقات الإدارية. ومع ذلك، تبقى البيروقراطية كما صاغها فيبر حجر الأساس الذي قامت عليه معظم النظم الإدارية الحديثة، سواء في الحكومات أو الشركات الكبرى، وتشكل حتى اليوم إطارًا مرجعيًا لفهم التنظيمات المعقدة.

8-3- نظرية مايو في العلاقات الإنسانية M

تعد من أهم محطات تطور الفكر الإداري، إذ نشأت عقب تجارب هوثورن التي أجراها إلتون مايو وفريقه في شركة ويسترن إلكترريك بين عامي 1924 و1932. هذه التجارب بيّنت أن أداء العاملين لا يتحدد فقط بالحوافز المادية أو تحسين الظروف المادية للعمل، بل يتأثر بشكل أعمق بالعلاقات الاجتماعية، والشعور بالانتماء، والتقدير الذي يتلقونه من الإدارة وزملائهم. فقد تبين أن وجود جماعات غير رسمية داخل بيئة العمل يضع معايير سلوكية خاصة بها، ويؤثر على مستوى الرضا والإنتاجية. كما أوضحت النظرية أن القيادة الناجحة ليست في فرض الرقابة فقط، بل في التواصل المستمر مع العاملين، ومراعاة احتياجاتهم النفسية، وتشجيعهم على المشاركة. ومن خلال

ذلك، ساهمت نظرية مايو في إرساء مفهوم الإدارة الإنسانية التي توازن بين متطلبات الإنتاج واحتياجات الأفراد، وأرست الأساس لعلوم حديثة مثل السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مما جعلها نقلة نوعية من النظرة الميكانيكية للإنسان في الفكر الإداري الكلاسيكي إلى النظرة الإنسانية الشمولية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره في الفصل الأول يمكننا أن نعتبره اللبنة الأساسية وh الأولى التي يبدأ بها أي باحث دراسته، لأن هذا الفصل يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي بها يبنى موضوع دراستنا ويستند عليها وهي أساسيات لا يمكن بدونها بناء أي بحث وهي متمثلة في كل من إشكالية الدراسة أسباب اختيار موضوع وكل من أهمية وأهداف الدراسة ثم تطرقنا إلى فرضيات وتحديد وضبط مفاهيم الدراسة ثم كان آخرها الدراسات السابقة ومقاربات السوسيولوجية التي بنيت على أساسها الدراسة.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

تمهيد:

حظي مفهوم القيادة باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعتبر من المحاور الأساسية التي شهدت تطورات متسارعة ومستدامة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، يعود هذا الاهتمام إلى الدور المحوري الذي يؤديه القائد في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، إذ يتحمل مسؤولية تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لضمان الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المرجوة.

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، تزايدت أهمية القيادة بشكل ملحوظ، خاصة في مواجهة التحديات المعقدة والمتداخلة التي فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي والتنافس الشديد بين المؤسسات، ولم يعد نجاح المنظمات واستمرارية نموها يعتمد فقط على الخطط والاستراتيجيات، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بقدرة القادة على اتخاذ قرارات فاعلة، وتحفيز فرق العمل وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية والإدارية، مما يجعل القيادة عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي.

تعتبر القيادة روح الإدارة المعاصرة، حيث يتوجب على الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين ويشجعهم ويحفزهم ويمنحهم حرية إنجاز الأعمال المنوطة لهم، بأسلوب قيادي يسير عليه، وانطلاقاً من مفهوم ودور القيادة الإدارية في المنظمات سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مفهومه وأهم العناصر التي ترتبط به.

1- مفهوم القيادة والقيادة الإدارية

1-1- مفهوم القيادة :

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت جدلا واسعا بسبب تعدد تفسيرات والاختلافات في وجهات النظر حوله، وقد قدمت المدارس الفكرية المختلفة تعريفات متعددة لهذا المفهوم، مما أدى إلى تداخله مع بعض المصطلحات المتشابهة، وهذا ما سنحاول تحديده.

القيادة في اللغة العربية مشتقة من كلمة " القود " وهو نقيض " السوق " يقال: وحسب لسان العرب لابن منظور " يقود الدابة من أما مها ويسوقها من خلفها"، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.¹

وإذا تم الرجوع للفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة لوجد أن كلمة القيادة Leadership مشتقة من الفعل اليوناني Archéen بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agrée، بمعنى يحرك أو يقود، أو كلمة قائد Leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هنالك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث، فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئيس وتدبر أمره.²

يعرفها **T.Pfifner و R.Preshus** " القيادة هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية.³

¹ - حياة عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

² - سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 16.

³ - الصالح جيلح، مرجع سابق، ص 21.

يعرفها أحمد زكي بدوي وليكرث **L'Ickert** بأنها " هي القدرة على تأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس لتحقيق هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم بمعنى آخر، والتي بدونها لا تتمكن الجماعة من تحديد سلوكهم أو جهودهم".¹

ويعرفها بيتش 1956 وكوهن 1977 " أن القيادة هي نشاط أو مهارة يمارسه شخص أو المرؤوسين في مجموعة من الناس بحيث يجعلونهم يحققون ما يرغبون به".²

عرفها باس **Bass** بأنها " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

كما يؤكد محمود عكاشة: الذي يشير إلى أن " القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين فرد وجماعة، تنشأ تلقائياً لتلبية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم الاجتماعية، وإذا كان لكل فرد من أفراد الجماعة دور يقوم به أثناء عملية التفاعل، فالقيادة تمثل أحد هذه الأدوار التي يقوم بها الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة".³

ومن خلال ذلك نستنتج أن القيادة مفهوم يعبر عن عملية توجيه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال تأثير في سلوكهم وتوجيه طاقاتهم، مع مراعاة القيم والمصالح المشتركة، وبكل مسؤولية.

¹ - حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 32.

² - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص 15.

³ - محمد شفيق، السلوك الإنساني و فن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، معهد إعداد القادة، ب س، ص 7.

2- مفهوم القيادة الإدارية :

يظهر من سبق وجود ترابط بين مفهومي القيادة والإدارة، حيث يتضح أن الإدارة في جوهرها أوسع من القيادة، فليست كل قيادة تعد إدارة، فلقيادة يمكن أن تمارس خارج الإطار الإداري إذ تتباين طبيعتها وفق لنوع النشاط، وفي هذا السياق سنتناول مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها، بدءاً من مفهومها.

يشير **Chotter** كوتر: إلى أن وظائف الإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير والحركة، وتسعى الإدارة إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعى القيادة إلى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه.¹

يقول **بيفور**: أن القيادة الإدارية هي " عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة"، في حين عرف **Davis** **& Nestroy** أن القيادة الإدارية هي: " عملية التفاعل بين القائد وتابعيه، وبمقتضاه يقوم القائد بتشجيع ومساعدة التابعين على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف".²

قدرة الفرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماد قوة التأثير الشخص بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.³

¹ - بترج. هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات، معهد

الإدارة العامة، الرياض، 2018، ص 33.

² - عبد الباقي، مرجع سابق، ص 19.

³ - الصالح جيلح، مرجع سابق، ص 23.

هذا ما أكده سالم القحطاني ومحمد إسماعيل بلال في تعريفه للقيادة الإدارية " بأنها الدور الذي يتقمص الشخص المكلف بإدارة المنظمة، عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد أو جماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.¹

تعرف القيادة الإدارية أيضا على 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، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف".²

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.³

3-أسس القيادة الإدارية:

- يتطلب على القيادة الإدارية من أجل تحقيق أهدافها من إتباع مجموعة من الأسس والعمل على تنميتها لتطوير العمل، ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- **3-1-القدرة على التأثير في العمال:** وهي قدرة القائد على التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، والعمل على تطوير قدراتها حتى تستطيع التحكم فيهم لكي يقوموا بتنفيذ مختلف الأعمال.

¹ - بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص 89.

² - بوحفص بوعامر، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة غرداية، 2019، ص 35.

³ - هبة فنديل، مرجع سابق، ص 32.

- 3-2- القدرة على تنمية روح الفريق والتعاون: لابد من تعظيم جهود كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأعمال والوصول على الأفضل.
- 3-3- القدرة على إحداث التغيير ومساعدة المرؤوسين: وذلك من خلال تبني استراتيجيات التطوير وإعادة الهيكلة باستمرار والرفع من كفاءة العمال باستمرار لمواكبة التطورات والتكيف مع الظروف المحيطة للبقاء في سوق الأعمال.
- 3-4- إشراك العمال في اتخاذ القرارات: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف إلى شعور العمال وجماعات بأن نجاح هذا القرار والوصول إلى الهدف يعينهم كما يعني القيادة الإدارية مما يقلل من فرص الصراع التنظيمي.¹

4- مبادئ القيادة الإدارية:

هنالك مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية التي يجب توفرها في القائد الإداري باعتباره أساس العملية القيادية وذلك من أجل قيادة العمل بفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة من أهمها:

4-1- الرؤية والأسلوب: إن القائد قبل أن يقود الآخرين لابد له من أن يتمتع بقيادة فائقة لذاته، تكون مصدر الخبرات والإحساس بالقدرة على التميز وتحقيق النجاح

4-2- الكفاءة: هي القدرة على أداء المهام أو الأعمال المطلوبة وفق مستوى معين.

¹ - عبلة طيار، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، ص 38-39.

4-3- الأخلاق: إن خصائص القادة الإداريين وأخلاقهم من أهم العوامل المساعدة على تحقيق النجاح في مؤسسة.

4-4- تحمل المسؤولية: والتي لا تتحقق إلا بتعظيم الجهود والأنشطة لذلك لابد من تطوير القيادة الإدارية لعمالها من أجل المشاركة في تنفيذ هذه الأعمال وتحمل المسؤولية.

5- أنماط القيادة الإدارية:

إن أنماط القيادة هي التي تحدد فعالية القائد ومدى تسييره للمؤسسة فالقائد الناجح هو من يمتاز بالانتران في اتخاذ القرارات الصائبة فهو يركز على تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى التركيز على حاجات الأفراد ورغباتهم ومن هذه الأنماط القيادية نذكر كل على حسب مصدرها:

5-1- أنماط القيادة بناء على مصدر لسلطة: صنفها العالم الألماني ماكس فيبر إلى ثلاثة أساليب هي:

أ- النمط التقليدي: هي تلك القيادة التي ينسبها الناس لفرد ما على أساس كبر سنه وفصاحة لسانه والحكمة، نجد هذا النوع عند المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية للقائد.

ب- النمط الجذاب: يطلق هذا النوع على الشخص الذي يتميز بشخصية محبوبة وجذابة حيث يراه التابعين له أن شخص مثالي ملهم، كما يمكنه القيام بما لا يستطيع الآخرون القيام به، غير أن هذا النوع من القيادة لا يصلح في المنظمات الرسمية.¹

ج- النمط العقلاني: يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة.

5-2- أنماط القيادة بناء على سلطة القيادة:

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.²

ب- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووظيفتهم، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة

¹ - بوحفص بوعامر، مرجع سابق، ص 43.

² - مريم طافر، أحلام بوجيرك، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، ص 36.

التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا.¹

5-3- أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، عكست تباينا في أساليب القيادة، فعلى الرغم من تعدد أساليب القيادة فإن أكثرها شيوعا ما يهمننا في هذا المجال هو التقسيم الذي يصنفها على أساس طريقة القائد في التعامل مع مرؤوسيه، وقد صنفت القيادة الإدارية على هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب:

أ- القيادة الأوتوقراطية: وتسمى أيضا القيادة الإدغامين، وأهم السمات المميزة للنشاط القائد الإداري الأوتوقراطي تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم والضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال.²

ب- القيادة الديمقراطية: وهي قيادة تتميز بمشاركة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وفي ضل هذا الأسلوب الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد وانتخابه، ومن خصائصها أنها تعتمد على المشاركة في التخطيط الأهداف ووضعها ورسم خطة العمل والتنفيذ،

¹ - غيمان ترمابط، نبيلة عباس، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلعة، 2014، ص 5.

² - رانية بلخامسة، مريم بوربونة، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2023، ص 43.

على أن يتم ذلك من خلال أخذ الأصوات والاستقرار على رأي الأغلبية على اعتبار أن الرئيس يكون له رأي كأى عضو في الجماعة.¹

ج- القيادة الفوضوية:

يتميز هذا النوع من القيادة بأنه معاكس تماما لأسلوب القيادة التسلطية، بحيث تتصرف الجماعة متعمدة على نفسها، فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة على حرية العامل في أداء، لأن القائد يترك فيه الحرية للمرؤوسين في مسألة التصرف في العمل وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعني رسميا بل يحتفظ بقدر بسيط من الإشراف والتوجيه.²

6- وظائف القيادة الإدارية:

6-1- التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

6-2- التنظيم: ويتكون من بناء مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة:

¹ - عيبر بلعاید، مروة حزام، الأنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2021، ص 32-33.

² - عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص 53.

6-3- التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ

القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني التأثير في سلوك الأفراد و إرشادهم.

6-4- التنسيق: هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم لتحقيق

أهداف المنظمة.

6-5- الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعة وهي

مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أملا.

6-6- الشؤون العامة: وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية.¹

6-7- اتخاذ القرارات: قدرة القائد الناجح على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل

الظروف.²

7- نظريات القيادة الإدارية:

تباينت النظريات المفسرة للقيادة الإدارية كل حسب توجهها، لهذا سنعرض هذه النظريات

بالرغم من تباينها في الآتي:

7-1- نظرية الرجل العظيم أو السمات:

¹ - أسماء بوشريط، نادية عقون، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، 2023، ص 39-40

² - غيمان قرايط، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص 6-8.

ترى هذه النظرية أن القائد يكتسب قيادته من الخبرة والتدريب المستمر، وليس عن طريق الورثة فقط، حيث تبرز خصائص القائد مثل الذكاء والنضج الاجتماعي والدافعية، " فالقائد الناجح ضمن هذا المفهوم هو الذي تتوفر فيه الصفات تميزه عن الآخرين¹، وتكسبه ثقتهم واحترامهم له ورغبتهم للعمل معه بأمان وإخلاص ودافعية، والقبول بآرائه وأفكاره"،² ويؤكد أنصار هذه النظرية على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله إلى أن يكون قائدا لها.³

7-2- النظرية الوظيفية:

القيادة على حد رأي هذا الاتجاه هي القيام بتلك الوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي يمكن أن نسميها بالوظائف الجماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به الأعضاء من أعمال تسهم في تحديد الأهداف وتحسين الأداء وحفظ تماسك الأعضاء، فالقيادة إذن قد يؤديها فرد واحد أو عدة أفراد وهي تتحدد من حيث الوظائف، طبقا للظروف التي تمر بها الجماعات.⁴

¹- عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص 34.

²- فهمية دباحة، الانضباط في العمل بين تأثير العوامل الثقافية وأنماط القيادة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، ص 50-51.

³- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، سلسلة كتب علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2010، ص 74-81.

⁴- توفيق درويش، مرجع سابق، ص 74.

7-3- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تفسير القيادة الإدارية إنما يرتبط بموقف معين وتلاؤم النمط القيادي المستخدم في هذا الموقف، أي أنها أخذت المتغيرات الموقفية بعين الاعتبار، فهي ترى أن أي فرد سوي عاقل يمكنه أن يصبح قائدا، إذ ما وجد نفسه في ظروف تستدعي الحل واستطاع التعامل معها بشكل مناسب وذلك بتقديم الحلول لها.¹

7-4- النظرية التفاعلية: (interactionneltheorie)

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى القيادة الإدارية بأنها عملية تفاعل تحدث بين الفرد والموقف أي هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، وتصبح القيادة الإدارية هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.²

7-5- نظرية ليكرث:

بالنسبة لهذه النظرية فقد ظهرت في 1967 وقد استغرقت دراستها مدة ثلاثين سنة تقريبا حيث اعتمد ليكرث على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، واستنتج أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل

¹ - حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، 2008، قسنطينة، ص 40.

² - أحمد رزقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 76.

النتائج وقد قدم أربعة نماذج للقيادة (النموذج التسلسلي، النموذج الاستشاري، النموذج لمركزي (النفعي)، الجماعي المشارك).¹

7-8- النظرية السلوكية:

لم تستقر النتائج التي أجريت حول سمات القائد إلى التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال إلى معرفة السبب الرئيسي للقائد الفعالة، فقد انتقل اهتمام في الأبحاث إلى التركيز على سلوك القائد، لذلك ظهر اتجاه جديد هو الاتجاه السلوكي، الذي ذهب في تفسير نظريتهم على سلوك القائد وتحليله أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره وتفاعله في جماعة والمنظمة.

ويرى أصحاب النظرية أن الذي يجعل الشخص قائد هو قدرته على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات الجماعة من جهة أخرى.²

خلاصة الفصل:

تعد القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع داخل المؤسسات، نظراً لدورها المحوري في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، فالقيادة لا تقتصر على فقط على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تشمل كذلك القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو الاتجاه الصحيح، من خلال استثمار الطاقات والمهارات بطريقة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وتبرز أهمية القيادة في كونها أداة أساسية تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وتعزز روح الفريق وتدعم عملية اتخاذ القرار على أسس علمية وتنظيمية مدروسة، كما تعد القيادة الإدارية

¹ - جميل أحمد الجواد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة في الجمهورية اليمنية الفترة 2005-

2010، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 47.

² - آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011، الجزائر، ص 48.

الفعالة عاملا حاسما في نجاح المؤسسات استمراريتهما في ظل التغيرات السريعة والتحديات المعقدة التي تواجهها في العصر الحديث.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علم الإدارة والموارد البشرية، نظرا لأهميته ودوره المحوري في تحديد مدى فاعلية وكفاءة الأفراد داخل المنظمات وقدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، وكما يعد الأداء حيز الزاوية في عمليات التقييم والتطوير الوظيفي، لتأثيره بشكل مباشر على الإنتاجية العامة للمنظمة واستدامة نجاحها، وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات اليوم أصبح تحسين الأداء الوظيفي ليس مجرد خيار، بل ضرورة حتمية لضمان الاستمرارية والتنافسية.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول مفهوم الأداء الوظيفي من زوايا عديدة بدءا من تعريفه وأهميته وأهم عناصره وأنواعه وكل محدداته وأبعاده، مروراً بالعوامل المؤثر على الأداء ووصولاً إلى أهم الخلفيات النظرية التي تناولت هذا الموضوع، كما سنستعرض تقييم الأداء وأهميته والهدف منه وكيفية أو طرق التقييم.

أولاً: الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي

1-1- التعريف اللغوي:

- جاء في لسان العرب: أن الأداء مصدر الفعل "أدى" ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.¹

1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرف الأداء بأنه " تفاعل لسلوك العامل، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته".²

تعريف راوية محمد حسن ومحمد عبد الغني حسن هلال " الأداء الوظيفي يقصد به تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".

تعريف توماس جلبرت: **Thomas Gilbert** يشير إلى مصطلح الأداء ويؤكد بأنه " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً.³

¹ - ان منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14، ص 26.

² - جمعة بلعربي، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة غرداية، 2016، ص 30.

³ - بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص 209-210.

ويذهب روبرت " إلى أن الأداء الوظيفي " هو عملية متواصلة مستمرة تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها.¹

ويذهب غربي وعاشور: يعرف الأداء على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، أي أن الأداء هو مجموعة الأنشطة المنجزة التي تكون الوظيفة".²

2-عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي حسب رواية محمد حسن من مجموعة من العناصر نذكر منها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتمثل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- الأنشطة والمهام: تتمثل المهمة في النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة وتنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول غلى غرض معين أو هدف ما.

ويحدد " هاتر " ثلاث عناصر للأداء وهي:

- الموظف: من حيث معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

¹ - مريم طلحاوي، منصوره براهيمى، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2022، ص 10.

² - عمار كيرد، مرجع سابق، ص ص 59-60.

- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، تتضمن مناخ العمل والإشراف.¹
- وحسب محمد سعيد أنور سلطان: للأداء ثلاثة عناصر أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها أداء الفرد وهي:
- **كمية الجهد:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة.
- **نوعية الجهد:** تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لموصفات نوعية معينة.
- **نمط الإنجاز:** ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل به الجهد في العمل.²

3-أنواع الأداء الوظيفي:

إن تحديد أنواع الأداء الوظيفي يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة، يمكن تحديدها كما يلي:

3-1-حسب معيار المصدر: وينقسم هذا النوع إلى قسمين هما:

-**الأداء الداخلي:** ويقصد به أداء الوحدة أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد الذي ينتج أساس الأداء البشري ويعتبر مورد أساسي في تحقيق التنمية والميزة التنافسية.

-**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الذي ينتج متغيرات البيئة الخارجية وهو خارج عن إدارة المؤسسة حيث لا تتدخل في إحداثه.

3-2-حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم إلى نوعين هما:

-**الأداء الكلي:** يتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة والنتائج التي ساهمت جميع عناصرها والأنظمة التحتية في تكوينها.

¹ - مريم طافر، أحلام بوجميرك، مرجع سابق، ص 60.

² - بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص 221.

-الأداء الجزئي: وهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى تكاليف ممكنة.

- المعيار الوظيفي: يرتبط بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة وتنقسم إلى أداء الوظيفي المالي ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.

-المعيار الطبيعي: وهو المعيار الذي يصنف أداء المؤسسة إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية...وبالتالي تصنيف أداء المؤسسة إلى أداء اقتصادي وأداء اجتماعي وأداء سياسي وأداء تقني.¹

4-أبعاد الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد وتتمثل فيما يلي:

4-1-البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي لتحقيق أهدافها وأثرها على الأداء، وهو مقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وتختلف عن نتائج التعلق بفاعلية التنظيمية.

4-2-البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مؤسساتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، لان الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا إذا ما اقتصرتم المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.²

¹ - مريم طافر، أحلام بوجيرك، مرجع سابق، ص 63-64.

² - روبة رواجي، زهرة رواجي، الصراع الجيلي والأداء الوظيفي، رسالة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ان خلدون، تيارت، 2023، ص 36.

5- معايير الأداء الوظيفي:

- يعد الأداء من بين الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعايير المناسب من أجل مراقبته بصفة دائمة ومستمر لتحديد الأداء الجيد، ومن تلك المعايير ما يلي:
- **الجودة:** وهو الحكم على جودة الأداء من خلال الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة.
 - **الوقت:** هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال لذلك.¹
 - **الكمية:** وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات لأفراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعنى بطء في الأداء مما يصيب العمال بالتراخي.
 - **الإجراءات:** وهي عبارة عن الخطوات المرتبة لتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.²

6-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء بجملة من المتغيرات أهمها ما يلي:

- 6-1-العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي لمواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كلها طرق تؤثر على بشكل واضح ومباشر على كفاءة ومستوى الأفراد داخل المنظمات.

¹- ليلي غضبان، إيمان عريف، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 31.

²- د ا، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع والمناجحت، ال عدد5، 2015، ص 66.

6-2-العوامل الإنسانية: وتشمل على الأداء الفعلي للوظيفة، وتتضمن المعرفة والخبرة والتعلم، إضافة إلى التدريب والمهارات والقدرات الشخصية والرغبة في العمل.¹

وهنالك من يصنفها إلى:

6-3-العوامل الداخلية: وهي العوامل الناتجة عن تفاعل وتداخل عناصر المنظمة والتي تؤثر على الأداء مثل نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل ونظام اختيار الموظفين والآلات وغيرها.

6-4-العوامل الخارجية: وهي عوامل تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء داخل المنظمة مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.²

7-نظرية الأداء الوظيفي:

7-1-نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

لاحظ تايلور أن العمال ينتجون إنتاجاً أقل من طاقاتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هنالك معيار واحد ومحدد للإنتاج، وعدم وجود علاقة واضحة بين الأجور والإنتاج، لهذا ركزت النظرية على طريق تحديد معيار علمي لمعدل الإنتاج، وهذا المعيار مبني على دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة للأداء ، وقد قدمت وسائل التخطيط وجدولت الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل الموارد المتاحة في المنظمة من الآلات وموالم، وأكدت على ضرورة التحكم في العنصر من اجل رفع الإنتاج وتحسين الأداء.³

¹ - نورة محي الدين، مفيدة أومدور، دور الاتصال الداخلي في تحسن الأداء الوظيفي للعمال، رسالة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022، ص 81.

² - فضيلة يانس، غنية منقار، العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2016، ص 46-47.

³ - نوري نور الدين دودو، مرجع سابق، ص 70-71.

7-2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول 1841-1925:

اعتمد فأجول غي نظريته على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

مبادئ الإدارة: تتمثل في وحدة الأمر والتوجيه والتدريب والنظام والمكافأة، الخضوع، السلطة، والمسؤولية والمركزية، الاستقرار في العمل والانضباط وتقسيم العمل والمبادرة والابتكار وأخيرا روح التعاون.

- **وظائف الإدارة:** لخصل فأيلول وظائف الإدارة فيما يلي:
- **التخطيط:** أي تحديد وتنظيم وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهدافها.
- **التوجيه:** وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة.
- **التنسيق:** وهو الربط والتوفيق بين مهام العاملين بما يخدم أهداف المنظمة.
- **المراقبة:** أي متابعة أداء العاملين من فترة لآخري ومقارنة أدائهم المطلوب من أجل تدراك النقص وتقوم الأخطاء.¹

7-3- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920:

يعتبر ماكس فيبر البيروقراطية عمود فقري لأي تنظيم اجتماعي كونها تعني التنظيم الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال بشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم، وجاءت هذه النظرية ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عنصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة

¹ - أسماء بوشريط، نادية عقون، مرجع سابق، ص 80.

عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءة، وذلك من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف.¹

ثانياً: تقييم الأداء:

1-تقييم الأداء:

عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أي مجالات.²

يعرفه سيد محمد " بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء.

"هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على جوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة".³

2-أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

2-1-تخطيط الموارد البشرية: تعتمد على مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى

الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق.

¹ - أسماء العوفي، الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الصحة، رسالة الماجستير في علم النفس العيادي،

جامعة يحي فارس، المدينة، 2022-2023، ص 48.

² - جمعة بلعري، مرجع سابق، ص 34.

³ - عمار كبرد، مرجع سابق، ص 70.

2-2- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، أي عملية التقييم تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الفاعلين فيها.

2-3- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيها أن تقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يطلبها تحسين وتطوير أدائهم في المنظمة.

2-4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن المكافآت والحوافز المعطاة للعمال تعتمد على الجهد المبذول من قبلهم في تحقيق الأداء، وهو ما يجعله نظام عادل داخل المنظمات.

2-5- إنجاز عمليات النقل والترقية: يساعد تقييم الأداء على ترقية الفرد لشغل مناصب أعلى وذلك من خلال تقييم أداء الأفراد وكفاءتهم في العمل لسنوات.

2-6- معرفة ومعوقات ومشاكل العمل: إن تقييم الأداء يساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة في العناصر الإنتاجية وتحسين وتطوير قدرات الأفراد من خلال برامج تدريبية.¹

3- أهداف تقييم الأداء

3-1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى الأداء للعاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

3-2- على مستوى المديرين:

- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم وإمكاناتهم الفكرية حي يمكنهم من وصول إلى تقييم سليم وموضوعي.

¹ - مريم طافر، أحلام بوجيرك، مرجع سابق، ص 68-69.

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

3-3- على مستوى الفرد:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على التقدير والاحترام.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.¹

4- خطوات تقييم الأداء الوظيفي: يمر تقييم الأداء بعدة خطوات وهي:

- تحديد الوظيفة: وتعني أن هنالك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء مشاغلها، أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
- التغذية العكسية: والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بفرض تقويمه نحو المسار الصحيح.²
- تدريب المشرفين على التقييم لابد من تدريب الرؤساء على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وإلا سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين، ومناقشة طرق ونتائج التقييم مع الموظفين.
- إجراء عملية التصويب: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتكوين وإدارة الموارد البشرية من أجل توجيه وتدريب وتعليم المعنيين لتعزيز قدراتهم وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهداف المنظمة.³

¹ - نورة محي الدين، منصور أومدور، مرجع سابق، ص 84.

² - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، السعودية، الرياض، ب س، ص 322-323.

³ - أسماء بوشريط، نادية عقون، مرجع سابق، ص 75.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يبرز لنا أن مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم المهمة الذي تعتمد عليه أي منظمة في تحقيق أهدافها، ذلك لأن الموارد البشرية تشغل دورا مهما في العملية الإنتاجية، حيث تعتبر المحرك الرئيسي لمختلف العوامل داخل المنظمات، والمحدد الأساسي لكفاءتها وفعاليتها، كما أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أمرا بالغ الأهمية في كافة المؤسسات نظرا لأثره الكبير في تحسين الاستثمار في القوى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية بشكل مستمر، ومن هنا تبرز ضرورة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم لتحقيق أفضل النتائج.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد:

بعد التعرض إلى الجانب النظري والتفصيل فيه، سنتطرق الآن إلى الجانب الميداني الذي يحوي صدق نتائج الدراسة وقيمتها العلمية، وإتباع إجراءات منهجية علمية منظمة مضبوطة ابتداء من مجالات الدراسة وتوظيف المنهج المناسب، وسلامة اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصلي وملائمة الطرق والأدوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية التي يستدل بها للإجابة على تساؤلات الدراسة. وهذا ما حاولنا إتباعه من خلال حرصنا على بناء إجراءات منهجية منظمة سيتم عرضها من خلال هذا الفصل.

I- الإجراءات الميدانية للدراسة :

1-مجالات الدراسة:

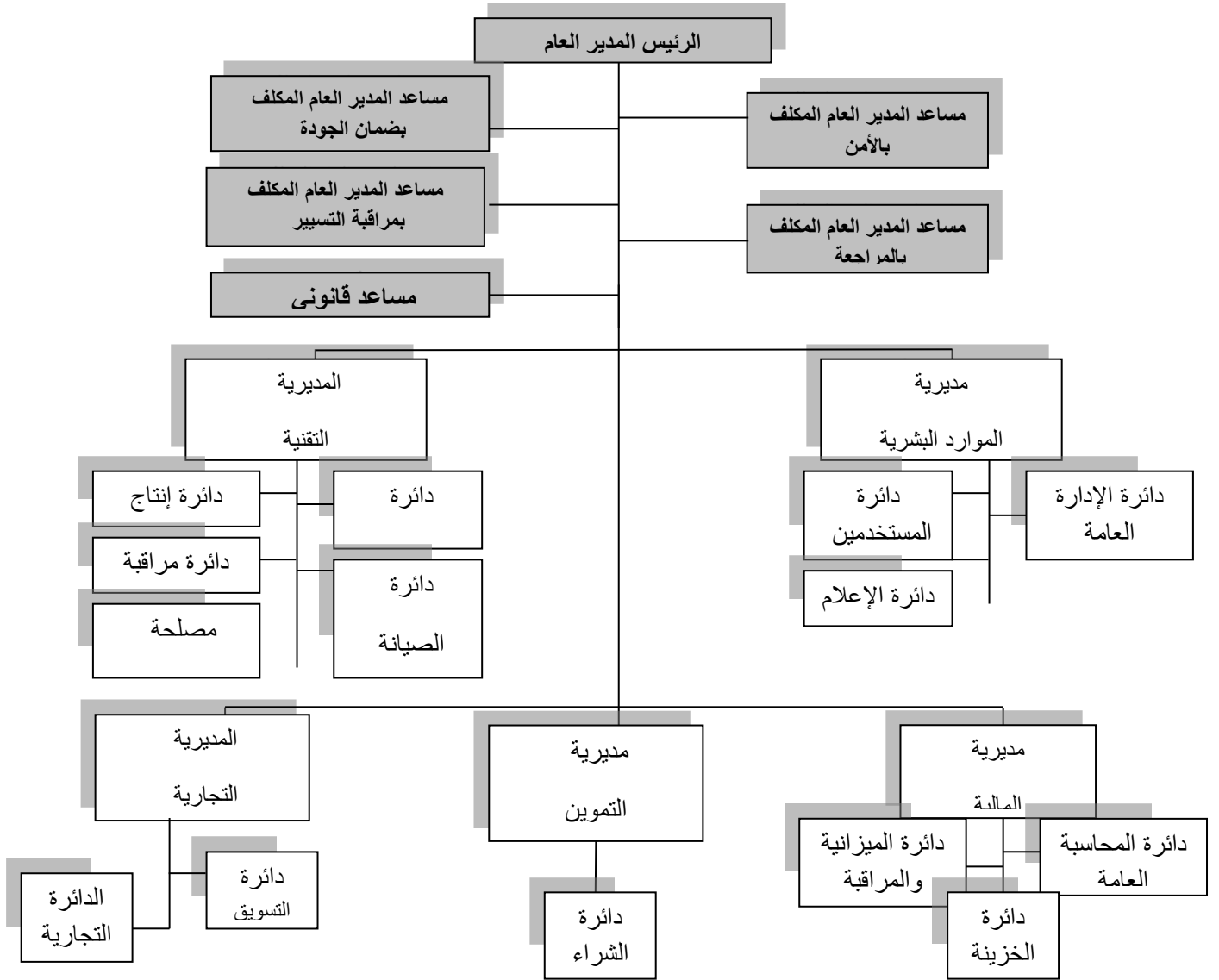
1-1-المجال المكاني: ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث تمت الدراسة بمؤسسة الفاييب لصناعة الأنابيب بغرداية.

1-1-1-التعريف بالمؤسسة: تعتبر المؤسسة الجزائرية الوطنية الاقتصادية Alfa pipe مؤسسة وطنية صناعية ومن أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها كما أنها أيضا من أهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الحديد والصلب بحيث تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستخدم في مختلف القطاعات الاقتصادية، ولها علاقات وشركات قوية مع العديد من المؤسسات الوطنية الاقتصادية الاستراتيجية والشركات الأجنبية الناشطة في المجال الوطني، حيث تعتبر مؤسسة الاقتصادية لصناعة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية المساهمة في التنمية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجوها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية.

حيث تعود نشأت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب، إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS والتي تعتبر أول شركة جزائرية تأسست في ميدان صناعة الحديد والصلب مطلقها كان بعد الاستقلال، في حين أن مؤسسة الفاييب بغرداية تم إنشاؤها سنة 1974 على يد الشركة الألمانية HOCH بالمنطقة الصناعية بينوة والتي تبعد حوالي 10 كلم على مركز ولاية غرداية، تضم حوالي 969 عامل، على مساحة قدرت بحوالي 23000 م²، كما مرت المؤسسة بعدة مراحل وصولا إلى ما هي عليه اليوم فهي تحت غطاء مجمع إيمي تال Group IMETAL والذي يضم العديد من المؤسسات، ضمن مجال تحويل خام الحديد وإنتاج الصلب وكذا تحويل الصلب والحديد المصبوب والألمنيوم، كما أنها تختص أيضا في مجالات الهندسة والتكوين.

1-1-2- نشاط مؤسسة Alfa pipe: يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة الفاييب بولاية غرداية في صناعة وإنتاج الأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز والبتترول، وكذا الأنابيب الناقلة للماء ذات الحجم الكبير وكل الموانع الواقعة تحت ضغط العالي، حيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وبعد استحداث آلات جديدة يتراوح الإنتاج، في الحالة العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 4,4 و 1625 ملم وهو أعلى قطر والذي تتميز به المؤسسة عن غيرها، كما يتراوح طول الأنبوب ما بين 07 أمتار إلى 13 متر، كما أنه يتم إنتاج الأنبوب وفقا لمعايير الطلب، كما يتم أنه يتم تغليف الأنبوب بمادتي epoxy liquide, epoxy alimentaire إحداهما تكون على المستوى الداخلي للأنبوب والأخرى على المستوى الخارجي له، لذلك فإن عملية التصنيع الأنابيب في مؤسسة الفاييب تمر بعدة مراحل وفي ورشات مختلفة ضمن المديرية الفنية Division Technique بحيث يكون منطلق عملية الإنتاج من دائرة الإنتاج مروراً بالمراقبة النوعية وصولاً إلى دائرة التغليف.

شكل (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفايب.



المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة الفايب

1-2- المجال البشري: يعتبر المجال البشري لأي دراسة العنصر الأساسي من مجتمع البحث التي

يجرى عليه الدراسة، وعليه فإن دراسة تركز على العمال الإداريين بالمؤسسة والبالغ عددهم 52

عاملا.

1-3-1- المجال الزمني: ويقصد بها المدة الزمنية التي استغرقتها الباحثة من أجل الإمام بموضوع الظاهرة التي هي محل الدراسة وجمع المعطيات والبيانات من ميدان الدراسة، ولذلك فقد قسم المجال الزمني لدراستنا لمرحلتين هما:

1-3-1- المرحلة الأولى: وتمت فيها اختيار موضوع البحث وجمع المعلومات والمصادر، كما تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، وامتدت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من **12 فيفري 2025** بعد قبول الترخيص لزيارة المؤسسة والقيام بالدراسة الاستطلاعية من أجل الإمام بموضوع البحث أكثر والتعرف على ميدان الدراسة، بعد ما تمت الموافقة من قبل مدير المؤسسة بتاريخ **14 فيفري 2025** والحصول على الوثائق والسجلات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكان ذلك في **16 مارس 2025**.

1-3-2- المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات على المبحوثين الذين قدر عددهم **52** عامل وذلك بتاريخ **13 أبريل 2025**، وتم استرجاعها بتاريخ **16 أبريل 2025**، حيث قمنا بعملية تفرغ وتحليل البيانات للحصول على نتائج.

2- الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية عنصرا أساسيا وخطوة مهمة في بناء البحث العلمي، حيث تتيح للباحث فهم أعمق وأشمل للظواهر واستكشافها، خاصة وأن البحوث العلمية في بدايتها غالبا ما تكون محاطة بالغموض وعدم الوضوح، ولإزالة هذا الغموض، يحتاج الباحث على معرفة دقيقة وشاملة بجميع الجوانب المتعلقة بظاهرة، في ما يسهم في توضيح الرؤية وتبديد التساؤلات، وبناءات على ذلك جاءت الدراسة الاستطلاعية كخطوة أولى في الجانب الميداني لدراستنا، بهدف التعرف على ميدان الدراسة وذلك من خلال اعتمادنا على الملاحظة العلمية والتي تمت بشكل منهجي من خلال **3** أسئلة تتمحور حول (ماذا لاحظت، كيف لاحظت، متى لاحظت) والتي كانت على النحو التالي :

جدول رقم (02): يوضح شبكة الملاحظة للدراسة الاستطلاعية

التائج	أسئلة شبكة الملاحظة
<p>تعاون العمال فيما بينهم وثقة متبادلة. سهولة التنقل في مكان العمل. الدخول لأماكن العمل في الأوقات المحددة. اهتمام كل عامل بعمله ومحاولة إنجازه بكل دقة وإتقان. العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال. هيكلية التنظيم وذلك من خلال التسلسل الهرمي. أي سلطة تكون عبر ترتيبها من الأعلى على مختلف الأقسام.</p>	<p>ماذا لاحظت</p>
<p>وذلك من خلال الملاحظة المباشرة للعمال دون تدخل.</p>	<p>كيف لاحظت</p>
<p>بعد قبول طلب الترخيص بالزيارة للمؤسسة في 2025/02/12 ومعرفة دوام العمال الذي يبدأ من 08 صباحا إلى غاية 12 مساء، وفي فترة المسائية من 02 زوالا إلى غاية 05 زوالا، حيث تمت الملاحظة بفترات زمنية لمدة خمس أيام، مع ضمان حضور جميع العمال.</p>	<p>متى لاحظت</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- تكوين فكرة واضحة عن المجال المكاني للدراسة.
- كذلك أوضحت لنا تصورا واضح لما نسعى لاستكشافه أو البحث عنه في نطاق دراستنا.
- سمحت لنا بالتعرف على عينة البحث من خلال التقرب منهم أكثر ميدانيا.
- كذلك استطعنا التأكد من صحة الفرضيات وأبعادها وكل ما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة.
- بناء موضوع دراستنا وفق ما يتطلبه الحيز المكاني ومجتمع البحث وربطه بالإطار النظري.

3- المنهج:

يحتاج الباحث في تفسير ظواهر والكشف عن الحقائق بدقة إلى إتباع المنهج العلمي الذي يهدف على تفسير الظواهر بطريقة علمية وللوصول على نتائج بدقة وموضوعية ويعرف بأنه " الطريقة الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وأيضا الطريقة الذي يتبعها بهدف دراسة إشكالية ما، أو للإجابة على التساؤلات التي يثيرها موضوع البحث، ويرتبط تحديد الأسلوب والمنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث لدراسة ظاهرة ما، بموضوع ومحتوى تلك الظاهرة المدروسة، وبما أننا في صدد دراسة بعنوان " القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعد من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع.¹

كما يمكن تعريفه بأنه المنهج الذي يصف العلاقة بين عدد من المتغيرات، وأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن ظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.²

1- عدنان هاشم السامرائي، وآخرون، البحث العلمي أساليب تطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 160.

2- سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص

وهو أيضا أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات الكافية والدقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية.¹

4- أدوات البحث المستعملة في الدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات وسائل وأساليب يستخدمها الطالب للحصول على معلومات والبيانات اللازمة من مصادر مختلفة، بحيث تخدم موضوع الدراسة، فاستخدامها لا يعد اعتباطيا بقدر ما يعد مدروسا من طرف الباحث، لذا لا بد لأي باحث من الاستعانة بالأدوات المناسبة لجمع البيانات التي تخدم طبيعة وأهداف البحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

4-1- الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها الخطوة الأولى للخوض في البحث عن أسباب وحقيقة الظواهر، ويعرفها ويك teck «الملاحظة العلمية هي اختيار والاستشارة وتسجيل وتفسير مجموعة من سلوكيات والأوضاع تفسيراً يتسق مع الأهداف العلمية»²، حيث اعتمدت دراستنا على الملاحظة العلمية البسيطة (المباشرة) التي تعرف بأنها «ملاحظة الباحث لسلوك معين أو ظاهرة من خلال اتصاله بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسه».

4-2- الاستمارة: هي وسيلة وتقنية من تقنيات البحث وجمع المعلومات والبيانات أو لتحقيق من الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة

¹ - دويدري، رجاء وحيد، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية. (ط1). بيروت، 2000، ص 183.

² - فاطمة الزهراء تنيو، الملاحظة تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 01، قسنطينة 03، 2020، ص 45.

والمرتبطة بموضوع الدراسة تطرح على أفراد عينة البحث للحصول على أجوبة، ليتوصل الباحث من خلالها إلى حقائق يصبو إليها¹. وقد مر بناء الاستمارة بمرحلتين هما:

4-2-1-المرحلة الأولى: وهي مرحلة تجريب الاستمارة الأولية التي تم بناءها بعد الدراسة الاستطلاعية في شركة ألفايب لصناعة الأنابيب، ومن تم صياغة أسئلة على حسب فهم كل عامل من العمال.

4-2-2-المرحلة الثانية: وهي مرحلة بناء الاستمارة النهائية وذلك بمساعدة الأستاذ المشرف وهي مقسمة على أربع محاور وفقا للفرضيات وهي كالتالي:

أ-المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، فئة السوسيو مهنية، سنوات الخبرة.

ب-المحور الثاني: يحتوي على بيانات حول أساليب القيادة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

ت-المحور الثالث: يحتوي على بيانات حول مهارات القيادة ودورها في تحسن الأداء الوظيفي.

ث-المحور الرابع: يحتوي على بيانات تتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي.

ليصبح الشكل النهائي للاستمارة بعد مرورها وعرضها على الأستاذة المحكمين لضبط المؤشرات أكثر وتعديل الأسئلة فمنها ما تم حذفه، ليتكون في الأخير على 35 سؤالاً منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة وأسئلة نصف مفتوحة مقسم على أربعة محاور كما ذكرناها سابقاً.

4-3-السجلات والوثائق: بالإضافة إلى التقنيات المذكورة آنفاً فقد استعنا في دراستنا لجمع المعلومات والبيانات على السجلات والوثائق حول المؤسسة ومواردها البشرية، والتي اعتمدنا عليها أيضاً عند اختيار عينة البحث وكذلك التعريف بها، والهيكلة التنظيمي والوظائف الداخلية للمؤسسة.

¹ - بسمة ساسي، فاعلية الذات المهنية لدى مدرسي التعليم الابتدائي. رسالة الماجستير. جامعة قاصدي مرباح، 2023، ص 48.

5- مجتمع وعينة البحث:

5-1- مجتمع البحث: تعد هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومهمة بالنسبة لمراحل البحث العلمي، والذي به يقصد جميع الأفراد الذين يتوفرون على نفس الخصائص ويسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج بحثه، وعليه يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مجموعة عمال الإداريين الذين يشتغلون في مؤسسة ألفا بأبيب بصناعة الأنايب لولاية غرداية، حيث تحتوي المؤسسة على 952 عامل في جميع الوحدات الموجودة في المؤسسة، منها 900 عامل في مصنع و52 عامل في الإدارة بإضافة إلى أن كل من عمال الإدارة والمصنع ينقسمون إلى عدة وحدات أخرى، وبما أن دراستنا أجريت في إدارة المؤسسة والتي شملت 52 عامل، فإن مجتمع البحث يشمل كل من عمال عون تحكم وعون تنفيذ وإطار وإطار و إطار سامي.

5-2- عينة البحث: تعتبر العينة أحد الأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة العلمية فهي جزء من الكل يتم الاعتماد عليها من اجل تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع البحث ككل، وانطلاقا من موضوع بحثنا هذا فقد اخترنا أفراد العينة عن طريق الحصر الشامل والذي يعرف بأنه " أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء¹، والتي شملت جميع عمال الإدارة بالمؤسسة والمتكونة من 52 عامل وتم استرجاع 47 استمارة فقط .

¹ - د. جميل أحمد، أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي بويرة، ب س، ص 194.

6- تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

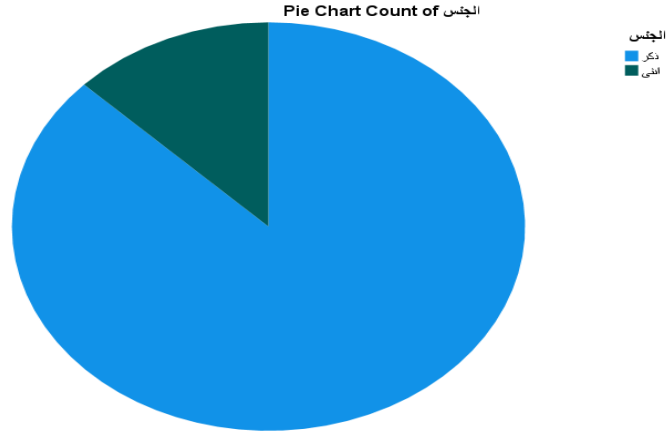
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87.2%	41	ذكر
12.8%	6	أنثى
100%	47	المجموع

- الجدول رقم (1) يبين جنس المبحوث

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (03) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن البحث قد شمل على 47 عامل من مؤسسة الفاييب للأنايب لولاية غرداية في حيث نجد أن أغلبهم ذكور وكان عددهم 41 عامل ب نسبة 87.2% وبالمقابل نجد 6عاملات ب نسبة 12.8%.

وهذا راجع إلى صعوبة المكان الجغرافي للمؤسسة وأن مكان العمل يتطلب فئة الرجال أكثر من الإناث وكذلك طبيعة الأنشطة والمهام التي تتمحور حولها المؤسسة وهي أنها ذات خصوصية صناعية، وذلك ما يجعل من تواجد المرأة في هكذا مؤسسات. غير وارد كون أنها تمثل مخاطر عدة بالنسبة لها، وأيضا من ناحية النسق الثقافي والاجتماعي الذي تتواجد فيه مؤسسة الفاييب لولاية غرداية يجعل من وجود احتمالية ضئيلة لتواجد المرأة فيها لأن المجتمع يعتبر محافظا، وكل ما يتعلق بالعادات والتقاليد هي بين مؤيد ومعارض لعمل المرأة وتواجدها في هكذا مؤسسات صناعية بالأخص، وكون الجنس الذكوري غالب في هذه المؤسسة ذلك لا يلغي من وجود المرأة في أغلب المناصب العليا في هذه المؤسسة ومن بينها المناصب الإدارية.

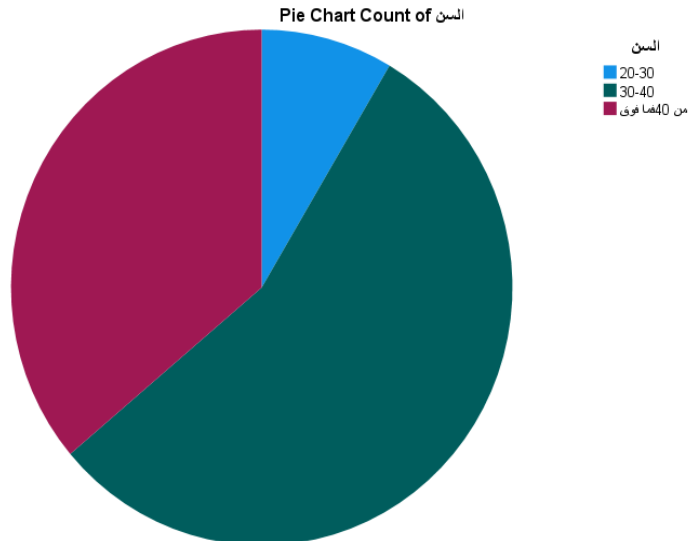
شكل رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



- جدول رقم (04) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	4	8.5%
40-30	26	55.3%
40- فما فوق	17	36.2%
المجموع	47	100%

شكل رقم (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



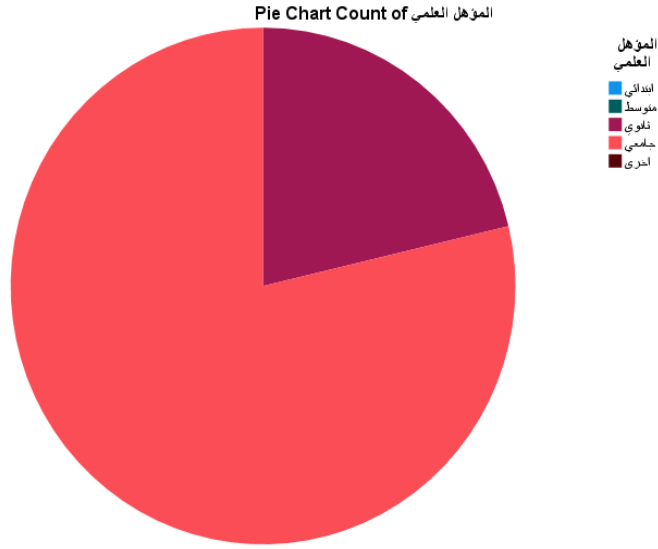
نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) والذي يمثل أفراد عينتنا حسب السن ويلاحظ أن النسبة الغالبة هي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت نسبتها ب 55,3%، ثم تليها نسبة 36,2% وكانت أعمارهم من 40 سنة فما فوق، وفي حين أن نسبة 8,5% تراوحت أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة

إن مؤسسة ألفا بايب لصناعة الأنابيب شملت مختلف الفئات العمرية لكن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى 40 سنة؛ فهي التي تسطر على المؤسسة بشكل كبير وذلك راجع إلى قدم المؤسسة، وأن مؤسسة ألفا بايب تعتمد على عمال ذوي نشاط يجمع بين كفاءة البدنية والخبرة العلمية والمهنية المكتسبة، والفئة التي تليها كانت 40 سنة فما فوق وتمثل كل من يملكون خبرة في المؤسسة ولكن هناك تحديات مستقبلية توجههم نحو التقاعد وتجديد الموارد البشرية. أما فئة الشباب المتمثلة من 20 إلى 30 سنة كانت أقل نسبة وهذا راجع إلى ضعف إقبال أو دمج الشباب في هكذا قطاعات.

جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
21.3%	10	ثانوي
78.7%	37	جامعي
100	47	المجموع

شكل رقم (06) يمثل توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي



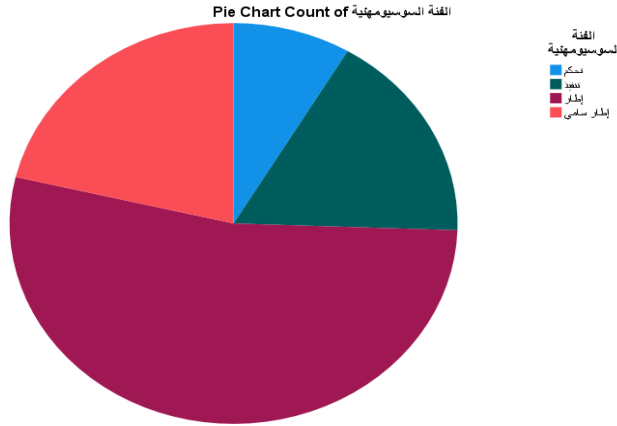
من خلال معطيات الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي كانت ذو مستوى جامعي الذين بلغ عددهم 37 عامل بنسبة 78.7% أما الباقي كانوا ذو مستوى ثانوي فبلغ عددهم 10 أعمال بنسبة 21.3%.

وجود مستويين فقط في مؤسسة ألفا بايب يمكن تفسيره على أن طبيعة نشاط الصناعي للمؤسسة تتطلب مهارات تقنية وفنية معينة، مثل استخدام الآلات ، مراقبة الجودة ، وهذه المهام عادة ما تتطلب الحد الأدنى من التأهيل (مستوى ثانوي) في المقابل المهام الإدارية والإشرافية تتطلب شهادات جامعية حتى في مجالات مثل الهندسة الميكانيكية أو إدارة الإنتاج ، وغياب مستوى الابتدائي والمتوسط هو دليل على أن مؤسسة ألفا بايب لا تعتمد على العمل الغير مؤهل أو البسيط اليدوي ، وكذلك أن سياسات التوظيف توظف الكفاءات والشهادات وهو ما يدل على غياب وضعف العمالة الغير مؤهلة داخل الهيكل الرسمي لمؤسسة ألفا بايب.

جدول رقم (06) يبين توزيع العاملين حسب الرتب والأصناف

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
8.5%	4	تحكم
17%	8	تنفيذ
53.2%	25	إطار
21.3%	10	إطار سامي
100%	47	المجموع

شكل (07): يبين توزيع العاملين حسب الرتب والأصناف



من خلال معطيات الجدول رقم (06) نلاحظ أن القيمة الأكبر كانت للعاملين أصحاب مهنة إطار بقيمة 25 وبنسبة 53.2% وكانت قيمة أصحاب إطار سامي هي 10 بنسبة 21.3% بينما مهنة تنفيذ أخذت قيمة 8 بنسبة 17% واخذ محكم اقل قيمة وذلك بنسبة 8.5%.

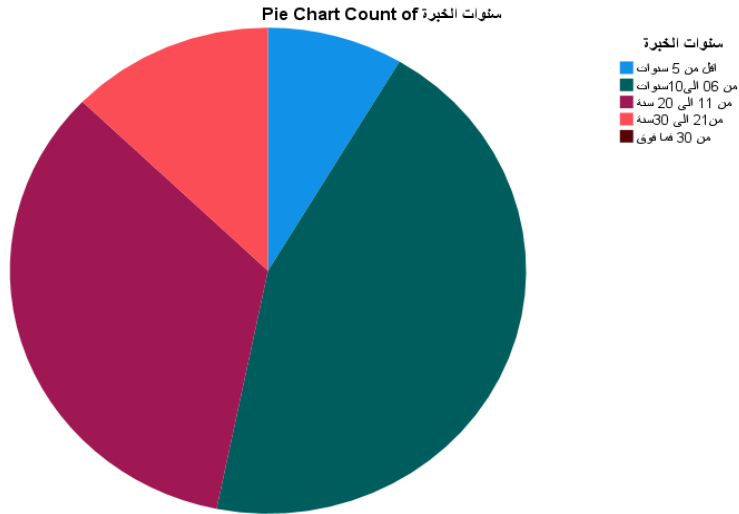
وبالتالي التفسير السوسولوجية لهذا الترتيب في فئات السوسيو مهنية هو أن رتبة إطار هي الفئة الغالبة وهي تشير عادة إلى العاملين ذوي الوظائف المتوسطة أو الإشرافية ، وهذا ما يعكس أن الاعتماد على الكفاءات الإدارية والفنية يكون أكثر من العمل التنفيذي ، ثم تليها رتبة إطار سامي وهذه الفئة عادة ما تمثل النخبة الإدارية أو القيادية أي من هم في منصب اتخاذ القرار ، وهذا ما يدل على أن مؤسسة تتطلب إدارة قوية ، ثم فئة التنفيذ كانت في متوسط النسب وهي ما تعبر على الموظفين الذين ينفذون المهام التي تخطط من قبل الإطارات مثل موظفي الإدارات والسكرتارية ، وأخر نسبة

هي فئة التحكم وهي ما تمثل عادة الوظائف اليدوية أو التقنية البسيطة وقلتها تدل على اعتماد المؤسسة العمل الميداني أو الإنتاجي داخل مؤسسة ، وان هذا الاختلاف في نسب دليل على أن الهرم التنظيمي الإداري متوازن نسبيا ، وهذه التركيبة ناتجة عن سياسة التوظيف وتركيزها على المؤهلات العلمية والمهنية العالية .

جدول رقم (07) يوضح توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	8.5%
من 06 إلى 10 سنوات	21	44.7%
من 11 إلى 20 سنوات	16	34%
من 21 إلى 30 سنوات	6	12.8%
المجموع	47	100%

شكل رقم (08) يبين توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة



من خلال معطيات الجدول رقم (07) والذي يمثل توزيع مفردات عينتنا وفق لسنوات الخبرة في العمل، والذي يشير إلى أن النسبة الغالبة بلغت 44,7% ممن لديهم خبرة ما بين 6 إلى 10 سنوات خبرة في العمل، تليها نسبة 34% ممن لديهم خبرة ما بين 11 إلى 20 سنة ثم تليها

نسبة 12,8% ممن لديهم خبرة ما بين 21 إلى 30 سنة خبرة وآخر نسبة كانت 8,5% وهم من يملكون أقل من 5 سنوات خبرة.

يمكن تقديم تفسير سوسيولوجي من خلال معطيات الجدول والذي ظهر أن أغلب الموظفين بالمؤسسة لديهم سنوات عمل متوسطة وهذا دل على أن المؤسسة مدان الدراسة لم تستحدث مناصب عمل جديدة لمدة معانة وإن وجدت في بعض الأحيان تكون بشكل كاد منعدم تقريبا، وفسر ذلك باستقرار وثبات الموظفين في المدرة منذ التوظيف الأولي، وعلى أن بيئة العمل تحفيزية أما النسبة الثانية (11_20) فهي تدل على وجود خبرة لدى العمال وغالبا ما يشتغل في مناصب إشرافية متقدمة، وفتة التي تليها (21_30) تشير إلى وجود أقدمية في مؤسسة وقد تكون في مناصب قيادية أو استشارية أما الفتة الأخيرة خبرة أقل من خمس سنوات هم من يكون تعاملهم مع الآلات التكنولوجية، وكما يعتبر ضعف العمالة الجديدة إلى أن الالتحاق بالمؤسسة يكون بشكل دقيق وصارم أو أن معدل التقاعد منخفض.

II- عرض وتحليل بيانات الفرضيات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: لأسلوب القيادة دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال

مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب لولاية غرداية

جدول رقم (08): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وانجاز الوظيفة بدقة

المجموع ك/%		تنجز التزاماتك الوظيفية بدقة				يسمح لك المشرف بالمشاركة في اتخاذ القرار
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	40	%5	2	%95	38	نعم
%100	7	0	0	%100	7	لا
%100	47	%4.3	2	%95.7	45	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 95.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون التزاماتهم الوظيفية بدقة وكفاءة، تدعمها في ذلك ما نسبته 100% من المبحوثين الذين صرحوا بان المشرف لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 4.3% من المبحوثين لا ينجزون التزاماتهم الوظيفية بدقة وكفاءة، تدعمها نسبة 5% من المبحوثين صرحوا بان المشرف يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال القراءة الإحصائية وحسب الاتجاه العام للمبشرين. ورغم غياب المشاركة، يظهر الالتزام العالي من قبل العمال، مما قد يعكس ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل كبير على الانضباط والامتثال للأوامر كوسيلة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. هذا يشير إلى أن الالتزام الوظيفي في هذه البيئة ربما يكون نابغاً من دوافع خارجية، مثل الخوف من العقاب أو الرغبة في الحفاظ على الوظيفة، بدلاً من أن يكون تعبيراً عن دافع داخلي أو شعور بالتمكين والمسؤولية الذاتية.

على الجانب الآخر، نجد أن نسبة ضئيلة فقط (5%) من العمال يسمح لهم المشرف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتتركز هذه الفئة إلى حد كبير ضمن العمال الذين لا يلتزمون بدقة وكفاءة (4.3%).

هذه العلاقة العكسية بين المشاركة والالتزام تطرح سؤالاً هاماً حول طبيعة هذه المشاركة وفعاليتها. قد تكون المشاركة في هذه الحالة شكلية أو غير كافية لتعزيز الشعور بالانتماء أو التمكين، أو ربما تكون مشاركة غير متناسقة مع معايير العمل أو ثقافة المؤسسة، مما يحد من أثرها الإيجابي على الالتزام.

من منظور سوسولوجي، هذا النمط يعكس هيكل قوة يكرس التراتبية الصارمة ويضع المشرف في مركز اتخاذ القرار، بينما يظل العمال في دور منفذ الأوامر. في مثل هذه الهياكل، قد ينتج عن غياب المشاركة شعور بالعزلة أو الانفصال عن عملية صنع القرار، ما قد يؤثر سلباً على معنويات العاملين ورضاهم الوظيفي على المدى البعيد.

هذا التباين بين الالتزام الظاهري المرتفع وغياب المشاركة الفعلية يطرح تحديات إدارية واجتماعية، حيث إن الالتزام الذي ينبع من سلطة مركزية صارمة قد لا يكون مستداماً، وقد يؤدي إلى ضعف الابتكار، وارتفاع مستويات الإجهاد، وتراجع الحافز الذاتي مع مرور الوقت. لذا، من المهم التفكير في إعادة هيكلة نماذج الإدارة لتشجيع مشاركة أكثر فعالية وشمولية للعمال في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالتمكين والانتماء، ويزيد من الالتزام الداخلي والرضا الوظيفي.

نلاحظ أن الالتزام بإنجاز الأعمال بدقة لا يتأثر بغياب المشاركة، مما يعكس وجود علاقة مستقلة بين مستوى المسؤولية الفردية والانضباط المهني، حيث يشير ذلك إلى أن العاملين يتمتعون بدافع ذاتي قوي يدفعهم للالتزام رغم نقص المشاركة الجماعية.

جدول رقم (09): يوضح العلاقة بين تفويض الصلاحيات للمرؤوسين والاستعداد لتحمل المسؤولية.

المجموع ك/%		لديك استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى				يفوض المشرف جزء من صلاحياته للمرؤوسين
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	41	19.5%	8	80.5%	33	نعم
100%	6	50%	3	50%	3	لا
100%	47	23.4%	11	76.6%	36	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 76.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن لديهم استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى، يدعمها في ذلك نسبة 80.5% صرحوا بأن المشرف يفوض جزء من صلاحياته للمرؤوسين، في حين أن نسبة 23.4% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس لديهم استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى، تدعمها نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن المشرف لا يفوضهم من صلاحياته شيء.

من خلال المعطيات السابقة، يتضح أن تفويض المشرف لجزء من صلاحياته يعد عاملاً محفزاً للاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى بين العمال. فالعاملون الذين يشعرون بأن لديهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات أو التأثير في سير العمل يميلون إلى تطوير مهاراتهم وتحمل مهام إضافية بثقة أكبر. بالمقابل، تشير الاتجاهات إلى أن غياب التفويض يحد من رغبة الأفراد في التقدم وتحمل مسؤوليات أوسع، مما يعكس نوعاً من الإحباط أو الانغلاق داخل بيئة العمل. هذا يبرز أهمية أن تكون هناك علاقة تفاعلية قائمة على الثقة بين المشرفين والمرؤوسين، حيث يُنظر إلى التفويض كأداة أساسية لتمكين الأفراد وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والالتزام.

نلاحظ أن تفويض المشرف لجزء من صلاحياته يُرتبط إيجابياً بزيادة استعداد العمال لتحمل مسؤوليات أعلى، مما يدل على أن التمكين التنظيمي يعزز ثقافة الثقة والمسؤولية داخل بيئة العمل، ويجفز العمال على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم(10) يوضح العلاقة بين تعامل المشرف مع المرؤوسون انجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد

المجموع ك/%		انجاز الأعمال الموكلة إليك في الوقت المحدد				تعامل المشرف مع المرؤوسين
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	33	%9.1	3	%90.9	30	المرونة في التعامل
%100	9	%11.1	1	%88.9	8	الصرامة
	5	20	1	80	4	الإتباع الصارم للنظام الداخلي
%100	47	%10.6	5	%89.4	42	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 89.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، يدعمها في ذلك نسبة 90.9 % صرحوا بان المشرف يتعامل معهم بمرونة، في حين أن نسبة 10.6% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا ينجزون الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بان المشرف إتباعه صارم للنظام الداخلي.

من خلال ما تقدم، يتضح أن أسلوب تعامل المشرف مع المرؤوسين له تأثير مباشر وملحوس على إنجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد. حيث يبرز أن المرونة في التعامل من قبل المشرف تساهم

بشكل كبير في تحفيز العاملين على الالتزام بالمواعيد وتسليم المهام بجودة وكفاءة. هذا يشير إلى أن بيئة العمل التي تتسم بالمرونة في الإدارة تدعم شعور العمال بالثقة والراحة النفسية، مما يعزز من قدرتهم على تنظيم أوقاتهم وتحقيق أهدافهم. بالمقابل، يظهر أن الأسلوب الصارم والتمسك الحازم بالنظام الداخلي قد يرتبط بتأخير في إنجاز الأعمال أو ضعف الالتزام بالمواعيد، مما يعكس احتمال وجود توتر أو ضغط نفسي يؤثر سلباً على أداء المرؤوسين. لذا، تعكس هذه النتائج أهمية اعتماد أنماط إدارة تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمال، وتوازن بين النظام والمرونة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والالتزام في بيئة العمل.

نلاحظ أنه كلما اتسم أسلوب تعامل المشرف مع المرؤوسين بالإيجابية والدعم، كان لذلك أثر مباشر وملحوس في إنجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد، مما يعكس أهمية العلاقات التفاعلية داخل بيئة العمل في تعزيز الكفاءة المهنية.

جدول رقم (11) يوضح تشجيع المشرف للعمل الجماعي وعلاقته بتحمل أعباء إضافية داخل العمل

المجموع ك/ %		لديك القدرة على تحمل أعباء إضافية داخل العمل				يشجعك المشرف على العمل الجماعي
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	41	%29.3	12	%70.7	29	نعم
%100	6	%50	3	%50	3	لا
%100	47	%31.9	15	%68.1	32	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 68.1% من المبحوثين الذين صرحوا بان لديهم القدرة على تحمل أعباء إضافية داخل العمل، يدعمها في ذلك نسبة 70.7 % صرحوا بان المشرف يشجعهم على العمل الجماعي، في حين أن نسبة 31.9 % من المبحوثين صرحوا بأنه

ليس لهم القدرة على تحمل أعباء داخلية داخل العمل، تدعمها نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بان المشرف لا يشجع على العمل الجماعي.

استنادًا إلى المعطيات السابقة، يتضح أن تشجيع المشرف للعمل الجماعي يلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرة العاملين على تحمل أعباء إضافية داخل بيئة العمل. حيث تشير النتائج إلى أن العاملين الذين يشعرون بتشجيع من مشرفيهم على التعاون والعمل الجماعي يميلون إلى قبول مسؤوليات إضافية بثقة واستعداد أكبر. هذا يعكس أهمية الروح الجماعية والتضامن بين الأفراد في تخفيف الضغط وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. في المقابل، يبرز أن غياب تشجيع العمل الجماعي من قبل المشرف يؤدي إلى انخفاض استعداد العاملين لتحمل أعباء إضافية، ما قد يشير إلى شعور بالعزلة أو نقص الدعم المتبادل بينهم. بالتالي، تؤكد هذه القراءة على ضرورة أن يولي المشرف اهتمامًا خاصًا لتعزيز ثقافة العمل الجماعي، لأنها تمثل عنصرًا حيويًا في بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على مواجهة تحديات العمل بكفاءة ومرونة.

نلاحظ أنه كلما كان هناك تشجيع على العمل الجماعي كلما كان هناك قدرة الأفراد على تحمل أعباء إضافية، حيث يعزز العمل الجماعي الدعم المتبادل ويزيد من مرونة العاملين في مواجهة الضغوط والمسؤوليات الإضافية، وبالتالي يوجد علاقة طردية بين تشجيع وتحمل أعباء إضافية.

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين تحفيز المشرف للمرؤوسين وبذل الطاقة واستغلال الموارد

المتاحة أثناء تأدية العمل

المجموع ك/ %		تقوم ببذل كل طاقتك وتستغل كل الموارد المتاحة لديك أثناء تأدية عملك				يحفز المشرف المرؤوسين في مكان العمل
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	30	%10	3	%90	27	نعم
%100	17	%5.9	1	%94	16	لا
%100	47	%8.5	4	%91.5	43	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 91.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون ببذل كل جهدهم واستغلال الموارد المتاحة لديهم أثناء تأدية عملهم، يدعمها في ذلك نسبة 94 % صرحوا بان المشرف لا يحفزهم في مكان العمل، في حين أن نسبة 8.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يبذلون طاقة ولا يستغلون الموارد المتاحة لديهم في العمل، تدعمها نسبة 10% من المبحوثين صرحوا بان المشرف يحفزهم في مكان العمل.

انطلاقاً من البيانات المتاحة، يتضح أن تحفيز المشرف في مكان العمل لا يرتبط بالضرورة بزيادة الجهد المبذول أو استغلال الموارد المتاحة أثناء تأدية العمل. فقد أبدى غالبية العمال استعدادهم لبذل كل ما في وسعهم واستغلال الموارد المتاحة، رغم غياب التحفيز من المشرف. هذا يشير إلى أن دافع العاملين في هذه البيئة قد ينبع من عوامل أخرى، مثل الالتزام الشخصي، أو الضغوط التنظيمية، أو القيم المهنية التي يحملونها. بالمقابل، تظهر بيانات أقلية من العمال الذين لا يبذلون جهداً كافياً ويشعرون بتحفيز من المشرف، مما يعكس أن التحفيز الرسمي قد لا يكون فعالاً أو مستداماً في تعزيز الأداء بالنسبة لهم. من بين طرق التحفيز التي أشار إليها المبحوثين: الشكر والتقدير، منحة المردودية، تقديم الدعم والتعاون في اتخاذ القرارات، والمشاركة في كيفية حل المشاكل. من الناحية السوسولوجية، يبرز هذا أن وجود تحفيز رسمي من الإدارة ليس العامل الوحيد أو الأساسي الذي يحرك سلوك العمال،

وقد يكون من الضروري النظر في عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، العلاقة بين المشرف والعمال، والبيئة النفسية للوظيفة لتعزيز الأداء وتحسين استغلال الموارد.

نلاحظ وجود علاقة مستقلة بين غياب التحفيز الرسمي واستمرار بذل الجهد من قبل العاملين، مما يعكس دافعًا داخليًا قويًا وروحًا عالية من الالتزام المهني داخل بيئة العمل، وهو ما يشير إلى أهمية العوامل الذاتية في تعزيز الأداء رغم محدودية الدعم الخارجي.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة التشجيع على الابتكار والإبداع والسعي لتطوير الأداء

المجموع ك/ %	تسعى لتطوير أدائك عملك داخل المؤسسة				يشجع المشرف على الابتكار والإبداع	
	لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	34	%2.9	1	%97.1	33	نعم
%100	13	%0	0	%100	13	لا
%100	47	%2.1	1	%97.9	46	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 97.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تطوير أدائهم في العمل داخل المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 97.1% صرحوا بأن المشرف يشجعهم على الابتكار، في حين أن نسبة 2.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يسعون إلى تطوير أدائهم في العمل، تدعمها نسبة 2.9% من المبحوثين صرحوا بأن المشرف يشجعهم على الإبداع والابتكار.

في ضوء ما سبق عرضه من معطيات، يتضح أن تشجيع المشرف على الابتكار والإبداع يرتبط بشكل واضح بالسعي إلى تطوير الأداء داخل المؤسسة. فالغالبية الساحقة من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون إلى تحسين أدائهم أفادوا بأنهم يحظون بتشجيع مباشر من المشرفين على تبني

أساليب جديدة ومبادرات إبداعية. هذا يعكس أثرًا إيجابيًا مباشرًا للمناخ الإداري الداعم للابتكار في تعزيز روح المبادرة والمسؤولية لدى العاملين. من الناحية السوسولوجية، يمكن فهم هذا الارتباط في إطار الدينامية التفاعلية داخل المؤسسة، حيث يسهم تشجيع الإبداع في بناء ثقافة عمل مرنة ومحفزة تُشعر العاملين بقيمتهم وتمكنهم من التعبير عن أفكارهم بحرية. وفي المقابل، فإن غياب هذا النوع من التشجيع قد يحد من طموحات العمال ويضعف رغبتهم في تطوير الذات والمساهمة الفعالة، مما يؤثر سلبيًا على تطور المؤسسة ككل. عليه، فإن دعم المشرفين لثقافة الإبداع ليس مجرد توجه إداري، بل هو استثمار في رأس المال البشري الذي يشكل أساس أي تطور مؤسسي حقيقي.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين تشجيع الإبداع وسعي المبحوثين لتطوير أدائهم، حيث يؤدي التشجيع إلى زيادة الدافعية وتحسين الأداء.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين توزيع الواجبات على المرؤوسين والإلمام بمتطلبات

العمل

المجموع ك/ %		أنت ملم بكافة متطلبات عملك				يوزع المشرف الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة لقدراتهم
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	12	8.3%	1	91.7%	11	نعم
100%	35	14.3%	5	85.7%	30	لا
100%	47	12.8%	6	87.2%	41	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 87.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ملمون بكافة متطلبات عملهم، يدعمها في ذلك نسبة 91.7% صرحوا بأن المشرف يوزع عليهم الواجبات دون مراعاة لقدراتهم، في حين أن نسبة 12.8% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس

لديهم إلمام بكافة متطلبات عملهم، تدعمها نسبة 14.3% من المبحوثين صرحوا بان المشرف يراعي قدراتهم عند توزيع الواجبات.

اعتمادًا على النتائج السابقة، يتبين أن إلمام العمال بمتطلبات عملهم لا يرتبط بالضرورة بطريقة توزيع المشرف للواجبات بناءً على قدراتهم. فقد أظهرت النتائج أن أغلب العمال صرحوا بأنهم ملمون بكافة متطلبات عملهم، رغم أن المشرف لا يراعي بشكل كافٍ فروق القدرات عند توزيع المهام. هذا المعطى يشير إلى أن اكتساب العمال للمعرفة حول مهامهم قد يكون ناتجًا عن تراكم الخبرة الفردية، أو من خلال آليات أخرى غير رسمية مثل التعلم الذاتي أو التعاون بين الزملاء، أكثر من كونه نتيجة لتدخل تنظيمي مدروس. من منظور سوسولوجي، تبرز هنا دينامية التكيف الاجتماعي داخل بيئة العمل، حيث يسعى الأفراد إلى سد الفجوات المعرفية بأنفسهم لضمان الأداء المطلوب، رغم غياب التوزيع العادل أو المناسب للواجبات. كما أن ضعف مراعاة الفروقات الفردية قد يولد شعورًا بعدم الإنصاف أو الإجهاد المهني لدى بعض العمال، ما يستدعي إعادة النظر في أساليب التسيير المعتمدة، لضمان مواءمة الواجبات مع الكفاءات الحقيقية للأفراد، وتعزيز الكفاءة الجماعية في المؤسسة.

نلاحظ أنه لا توجد علاقة ضرورية بين إلمام المبحوثين بمتطلبات عملهم وطريقة توزيع المشرف للواجبات بناءً على قدراتهم، مما يشير إلى أن فهم المهام قد يتأثر بعوامل أخرى غير أسلوب التوزيع الإداري.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الحرية في أداء العمل والقدرة على الاستغلال الجيد للوقت

المجموع ك/ %		تمتلك القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من اجل انجاز الأعمال				يسمح لك المشرف بأداء عملك كما تراه مناسبا
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	37	%13.5	5	%86.5	32	نعم
%100	10	%30	3	%70	7	لا
%100	47	%17	8	%83	39	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 83% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يمتلكون القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من اجل انجاز أعمالهم، يدعمها في ذلك نسبة 86.5 % صرحوا بان المشرف يسمح لهم بأداء عملهم كما يرونه مناسباً، في حين أن نسبة 17% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يمتلكون القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من اجل انجاز الأعمال، تدعمها نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بان المشرف لا يسمح لهم بأداء أعمالهم وفق ما يرونه.

وفقاً لما أُشير إليه أعلاه، يتضح أن تمكين العمال من أداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة يسهم بشكل واضح في تحسين قدرتهم على استغلال الوقت بكفاءة. إذ يبدو أن منح الثقة والمرونة من قبل المشرف يعزز الشعور بالاستقلالية والمسؤولية الذاتية، مما يدفع العمال إلى تنظيم وقتهم بفعالية أكبر بما يتلاءم مع طبيعة المهام الموكلة إليهم. من الناحية السوسولوجية، يعكس هذا النمط الإداري اتجاهها نحو التسيير التشاركي الذي يقوم على احترام الخبرات الميدانية للعمال وتمكينهم من اتخاذ قرارات يومية تتصل مباشرة بكيفية تنفيذ عملهم. في المقابل، فإن الحد من هذه المساحة من الحرية قد يولد حالة من التقييد والجمود، تؤثر سلباً على الأداء وتعيق القدرة على التكيف مع ضغوط

العمل الزمنية. وعليه، فإن علاقة المشرف بالمرؤوسين من حيث السماح بالمبادرة الفردية تمثل عنصراً محورياً في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للنجاح والفعالية في استغلال الوقت والموارد.

نلاحظ وجود علاقة بين تمكين العمال من أداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وقدرتهم على استغلال الوقت بكفاءة، حيث يسهم التمكين في تعزيز الاستقلالية تحسين إدارة الوقت.

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين نوع الرقابة وانجاز الأعمال في وقت محدد

المجموع ك/ %	تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في وقت محدد				نوع الرقابة في انجاز الأعمال	
	لا		نعم			
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	32	12.5%	4	87.5%	28	مرنة
100%	15	6.7%	1	93.3%	14	صارمة
100%	47	10.6%	5	89.4	42	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 89.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، يدعمها في ذلك نسبة 93.3% صرحوا بان الرقابة صارمة في انجاز الأعمال، في حين أن نسبة 10.6% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 12.5% من المبحوثين صرحوا بان الرقابة مرنة في انجاز الأعمال.

من خلال النتائج نلاحظ أن الالتزام بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد يرتبط ارتباط وثيقاً بطبيعة الرقابة المفروضة داخل بيئة العمل، حيث تمثل الرقابة الصارمة عاملاً محفزاً يدفع الأفراد إلى الالتزام بمواعيدهم المحدد لإنجازها، مما يعكس دور السلطة والإشراف المباشر في ضبط سلوكيات العاملين ويعزز الانضباط التنظيمي، في المقابل تؤدي الرقابة المرنة إلى استرجاع الالتزام بالمواعيد، وهو ما قد يشير إلى ضعف آليات الرقابة وتناقص الحوافز لدى العاملين، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء

والفعالية الإنتاجية. يبرز هذا التحليل الأهمية أناط الرقابة في تشكيل ثقافة العمال وتأثيرها المباشر على سلوكياتهم وانضباطهم.

نلاحظ أنه كلما كانت الرقابة صارمة، زاد التزام العاملين بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، مما يؤكد الدور الحاسم للرقابة الصارمة في تعزيز الانضباط والكفاءة داخل بيئة العمل.

2- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية والتي مفادها أن: لأسلوب القيادة المتبع دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الفايب لصناعة الأنابيب لولاية غرداية. وبعد تحليل بيانات الجداول تم التوصل إلى مايلي:

- من خلال معطيات الجدول رقم (08): نستنتج أن المبحوثين أكدوا التزامهم بإنجاز أعمالهم بدقة حتى في ظل غياب المشاركة.
- من خلال معطيات الجدول رقم (09) نستنتج أن تفويض المشرف لجزء من صلاحياته يعد عاملاً محفزاً للاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى بين العمال.
- من خلال معطيات الجدول رقم (10) نستنتج أن أسلوب تعامل المشرف مع المرؤوسين له تأثير مباشر وملحوس على إنجاز الأعمال الموكلة في الوقت المحدد.
- من خلال معطيات الجدول رقم (11) نستنتج أن تشجيع المشرف للعمل الجماعي يلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرة العاملين على تحمل أعباء إضافية داخل بيئة العمل. من خلال معطيات الجدول رقم (05) نستنتج أن المبحوثين يبذلون جهدهم رغم غياب التحفيز.
- من خلال معطيات الجدول رقم (12) نستنتج أن المبحوثين يسعون لتطوير أدائهم في ظل تشجيع الإبداع.
- من خلال معطيات الجدول رقم (13) نستنتج أن إلمام المبحوثين بمتطلبات عملهم لا يرتبط بالضرورة بطريقة توزيع المشرف للواجبات بناءً على قدراتهم.
- من خلال معطيات الجدول رقم (14) نستنتج أن تمكين العمال من أداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة يسهم بشكل واضح في تحسين قدرتهم على استغلال الوقت بكفاءة.

- من خلال معطيات الجدول رقم (15) نستنتج أنه كلما كانت الرقابة صارمة، زاد التزام العاملين لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، مما يؤكد الدور الحاسم للرقابة الصارمة فيتعزز الانضباط والكفاءة داخل بيئة العمل.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التحليل والإمام بمتطلبات العمل

المجموع ك/%		الإمام بكافة متطلبات العمل				القدرة على تحليل المواضيع
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	39	12.8%	5	87.2%	34	نعم
100%	8	12.5%	1	87.5%	7	لا
100%	47	12.8%	6	87.2%	41	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 87.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ملمون بكافة متطلبات عملهم، يدعمها في ذلك نسبة 87.2% صرحوا بأن المشرف له قدرة على تحليل المواضيع، في حين أن نسبة 12.8% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس لهم إلمام بكافة متطلبات العمل، تدعمها نسبة 12.8% من المبحوثين صرحوا بأن المشرف لا يمتلك القدرة على تحليل المواضيع.

في ضوء البيانات المقدمة أعلاه، يتضح وجود علاقة متينة بين قدرة المشرف على تحليل المواضيع المتعلقة بالعمل ومدى إلمام العمال بكافة متطلبات وظائفهم. فحين يمتلك المشرف رؤية تحليلية واضحة وشاملة، فإنه يسهم في تفسير جوانب العمل للمرؤوسين وتوجيههم نحو أداء أكثر دقة ووعياً.

من المنظور السوسيولوجية، يمكن اعتبار هذا النمط من القيادة عاملاً مساعداً في بناء رأس مال معرفي داخل المؤسسة، حيث تُنقل الفهم والخبرة من القمة الإدارية إلى قاعدة العمال عبر التفاعل المهني. كما أن هذا النوع من الإشراف يعزز من وضوح الأدوار ويقلص من الالتباس المؤسسي، مما يسمح للعمال بالتصرف بثقة في أداء مهامهم. ويُظهر هذا أن التحليل العميق من طرف القيادة لا يقتصر فقط على حل الأزمات، بل يتعداه إلى بناء ثقافة تنظيمية معرفية تُكرّس الفهم العميق وتُحسن الأداء العام.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين قدرة المشرف على تحليل المواضيع وفهم العمال لمهامهم بدقة، حيث يسهم التحليل الجيد من المشرف في توضيح المطلوب وتعزيز دقة أداء العمال لمهامهم.

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين امتلاك المشرف القدرة على حل المشاكل وانجاز

الالتزامات

المجموع ك/%		انجاز الالتزامات الوظيفية بدقة وكفاءة				القدرة على حل المشاكل
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	39	%5.1	2	%94.9	37	نعم
%100	8	%0	0	%100	8	لا
%100	47	%4.3	2	%95.7	45	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 95.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون التزاماتهم الوظيفية بدقة وكفاءة يدعمها في ذلك نسبة 94.9% صرحوا بان المشرف له قدرة على حل مشاكل العمل، في حين أن نسبة 4.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يقومون بإنجاز التزاماتهم الوظيفية بدقة، تدعمها نسبة 5.1% من المبحوثين صرحوا بان المشرف لا يمتلك القدرة على حل المشاكل.

تماشياً مع ما ورد من بيانات، يتضح وجود علاقة قوية بين قدرة المشرف على حل المشكلات المهنية ومدى دقة وكفاءة العمال في إنجاز التزاماتهم الوظيفية. فعندما يظهر المشرف كعنصر فاعل في معالجة العراقيل وتذليل الصعوبات اليومية، ينعكس ذلك بشكل مباشر على سلوك العمال، الذين يشعرون بمزيد من الطمأنينة والتنظيم، مما يحفزهم على تقديم أداء مهني عالٍ. سوسيولوجي، يعكس هذا النمط من القيادة ما يُعرف بالضبط الاجتماعي الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يسهم المشرف في استقرار محيط العمل ويعزز من الثقة المتبادلة، وهو ما يُعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة الفردية والجماعية. في المقابل، فإن غياب القدرة القيادية على حل المشكلات قد يؤدي إلى توتر مهني وشعور بالضيق الوظيفي، ما ينعكس سلباً على جودة الإنجاز.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين فعالية المشرف في معالجة المشكلات وتحسين الأداء الوظيفي وجودة الإنجاز حيث تسهم قدرة المشرف على التعامل مع المشكلات بفعالية في رفع مستوى الإنتاجية والدقة في إنجاز المهام.

جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على إقامة علاقات والسعي لتطوير العمل

المجموع ك/ %		السعي لتطوير أداء العمل				قدرة المشرف على إقامة علاقات
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	37	%2.7	1	%97.3	36	نعم
%100	10	/	/	%100	10	لا
%100	47	2.1	1	97.9	46	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 97.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يسعون لتطوير أداء العمل، يدعمها في ذلك نسبة 100% صرحوا بأن المشرف لا قدرة له على إقامة علاقات حسنة مع مختلف العمال في حين أن نسبة 2.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم

لا يقومون بالسعي من اجل تطوير عملهم، تدعمها نسبة 2.7% من المبحوثين صرحوا بان المشرف يستطيع أن يقيم علاقات حسنة مع مختلف العمال.

بعد مراجعة المؤشرات الإحصائية السابقة، يُلاحظ وجود مفارقة سوسولوجي بارزة بين غياب قدرة المشرف على إقامة علاقات حسنة مع المرؤوسين من جهة، وحرص العمال على تطوير أدائهم من جهة أخرى. هذا الوضع قد يشير إلى أن دافع تحسين الأداء لا يرتبط بالضرورة بجودة العلاقة مع القيادة، بل قد يكون نابعا من دوافع فردية أو التزامات مهنية تتجاوز الأطر التفاعلية داخل المؤسسة. سوسولوجي، يمكن تفسير هذا على ضوء ما يسمى بـ «التحفيز الذاتي تحت ضغط الواقع المهني»، حيث يلجأ الأفراد إلى تطوير الذات كرد فعل على نقص التواصل والدعم الاجتماعي من طرف القيادة. كما يعكس هذا النمط وجود فجوة تواصلية في البنية التنظيمية، ما قد يؤدي على المدى الطويل إلى انخفاض في الرضا المهني رغم الجهود المبذولة.

نلاحظ وجود علاقة عكسية بين ضعف العلاقات القيادية وسعي المبحوثين لتحسين أدائهم، حيث يستمر الأفراد في تطوير أدائهم رغم وجود قصور في الدعم والتواصل القيادي، مما يعكس دافعا ذاتيا قويا وروحاً مهنية عالية.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على جمع المعلومات والإلمام بمتطلبات العمل

المجموع ك/ %		متطلبات العمل				قدرة المشرف على جمع المعلومات
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	38	%10.5	4	%89.5	34	نعم
%100	9	%22.2	2	%77.8	7	لا
%100	47	%12.8	6	%87.5	41	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 87.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ملمون بكافة متطلبات العمل، يدعمها في ذلك نسبة 89.9% صرحوا بأن المشرف له قدرة على جمع المعلومات والاستفادة منها بطريقة صحيحة ونقل المعلومات وتحليلها، في حين أن نسبة 12.8% من المبحوثين صرحوا بأنهم ليسوا ملمين بكافة متطلبات العمل، تدعمها نسبة 22.2% من المبحوثين صرحوا بأن المشرف ليس له قدرة على جمع المعلومات والاستفادة منها.

بعد تأمل النتائج المعروضة أعلاه، يتبين أن هناك ارتباطاً واضحاً بين قدرة المشرف على جمع المعلومات وتحليلها ونقلها، وبين مدى إلمام العمال بمتطلبات عملهم. يعكس هذا النمط أهمية تدفق المعرفة داخل المؤسسة كعنصر أساسي في بناء كفاءة الأفراد. فحين يكون المشرف قادراً على التعامل مع المعلومات بفعالية، فإنه يخلق بيئة معرفية تُمكن العمال من فهم أدوارهم بدقة، مما يعزز من كفاءتهم المهنية. كما يشير ذلك إلى أن المشرف يلعب دور الوسيط المعرفي داخل البنية التنظيمية، وأي قصور في هذا الدور قد يترجم إلى فجوات في الأداء والفهم المهني للمهام.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية واضحة بين قدرة المشرف على جمع المعلومات وتحليلها ونقلها، وبين مدى إلمام العمال بمتطلبات عملهم، حيث يُسهّم التواصل الفعّال للمشرف في تعزيز فهم العمال لمهامهم ومتطلبات الأداء بدقة أكبر.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التأثير وبالقدرة على تحمل

أعباء إضافية

المجموع ك/ %		القدرة على تحمل أعباء إضافية				قدرة المشرف على التأثير في العاملين
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	32	%31.2	10	%68.8	22	نعم
%100	15	%33.3	5	%66.7	10	لا
%100	47	%31.9	15	%68.1	32	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 68.1% من المبحوثين الذين صرحوا بان لهم قدرة على تحمل الأعباء الإضافية داخل العمل، يدعمها في ذلك نسبة 68.8 % صرحوا بان المشرف له قدرة على التأثير في العمال، في حين أن نسبة 31.9% من المبحوثين صرحوا بأنه ليس لهم قدرة على تحمل أعباء إضافية داخل العمل، تدعمها نسبة 33.3% من المبحوثين صرحوا بان المشرف ليس له قدرة على التأثير في العاملين.

إجمالاً لما تقدم، يتضح أن قدرة المشرف على التأثير في العاملين ترتبط بمدى استعدادها لتحمل أعباء إضافية داخل العمل. ويشير هذا إلى أن العلاقة التأثيرية بين المشرف ومرؤوسيه تُعد عاملاً تحفيزياً مهماً داخل المؤسسة. ويبدو أن أكثر ما يراه المبحوثين مؤثراً فيهم هو أسلوب المشرف القائم على التشجيع، والتهنئة على الإنجاز، والتواضع في التعامل، حيث تساهم هذه الأساليب في خلق بيئة مهنية يسودها الاحترام والدعم المتبادل. هذا المناخ الإنساني يعزز الاستعداد الجماعي لتحمل المسؤوليات الإضافية، على عكس البيئة التي يغيب فيها التقدير والتواصل الإيجابي، والتي غالباً ما تؤدي إلى انخفاض الدافعية والانخراط الوظيفي.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين قوة تأثير القائد وقدرة المبحوثين على تحمل أعباء إضافية، حيث يؤدي تأثير القائد القوي إلى تعزيز دافعيتهم واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر داخل بيئة العمل.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين توجيه الأفراد وإنجاز الالتزامات الوظيفية

المجموع ك/ %		إنجاز الالتزامات الوظيفية				توجيه الأفراد بناء إلى متطلباتهم ومهامهم
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	26	/	/	%100	26	نعم
%100	21	%9.5	2	%90.5	19	لا
%100	47	4.3	2	95.7	45	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 95.7% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون التزاماتهم الوظيفية بدقة وكفاءة، يدعمها في ذلك نسبة 100 % صرحوا بأنه يتم توجيههم بشكل فردي بناء على متطلباتهم ومهامهم ولا يوجد توجيه جماعي، في حين أن نسبة 4.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا ينجزون التزاماتهم الوظيفية بدقة وكفاءة، تدعمها نسبة 9.5% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يتم توجيههم بشكل فردي بناء على متطلباتهم ومهامهم.

من خلال تتبع المعطيات السابقة، يتضح أن التوجيه الفردي يمثل أداة فعالة في تعزيز دقة وكفاءة إنجاز الالتزامات الوظيفية داخل المؤسسة. مما يعكس إدراك المشرفين لأهمية الفروقات الفردية بين العمال، واستجابتهم لمتطلبات كل عامل بحسب موقعه ومهامه. هذا التخصيص في التوجيه يساهم في خلق شعور بالاهتمام والتقدير، ورفع مستوى الالتزام والمسؤولية لدى العمال. بالمقابل، يُظهر غياب هذا النوع من التوجيه في بعض الحالات تأثيراً سلبياً على أداء الأفراد، مما يُبرز الحاجة إلى اعتماد نهج إداري يراعي خصوصية كل عامل في سياق العمل الجماعي.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين التوجيه المبني على متطلبات كل عامل وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يسهم التوجيه المخصص في تلبية الاحتياجات الفردية للعمال وتعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين حسم المشرف وانجاز الأعمال في الوقت المحدد

المجموع ك/ %		انجاز الأعمال في الوقت المحدد				يتميز المشرف بمهارة الحسم والسرعة
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	33	6.1%	2	93.9%	31	نعم
100%	14	21.4%	3	78.6%	11	لا
100%	47	10.6%	5	89.4%	42	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 89.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم ينجزون أعمالهم الموكلة إليهم في الوقت المحدد يدعمها في ذلك نسبة 93.9 % صرحوا بان المشرف يتميز بمهارة الحسم والسرعة والفعالية في اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 10.6% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا ينجزون الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد، تدعمها نسبة 21.4% من المبحوثين صرحوا بان المشرف لا يتميز بمهارة الحسم والسرعة والفعالية في اتخاذ القرارات.

في ضوء النتائج المستخرجة من الدراسة، يتضح أن مهارة الحسم وسرعة اتخاذ القرار لدى المشرف ترتبط بشكل وثيق بقدرة العمال على إنجاز المهام في الوقت المحدد. فالمشرف الذي يُظهر فعالية في

اتخاذ القرارات، يُساهم في تقليل التردد والارتباك، مما ينعكس على وضوح المهام وتوجيه الجهود نحو الإنجاز السريع والدقيق. وعليه فإن حسم المشرف لا يقتصر على البعد الإداري فحسب، بل يمثل أيضًا سلطة رمزية تضبط إيقاع العمل وتخلق مناخًا من الجدية والانضباط، وهو ما يرفع من مستوى الإنتاجية والالتزام الزمني داخل المؤسسة.

نلاحظ وجود علاقة قوية بين مهارة الحسم وسرعة اتخاذ القرار لدى المشرف وقدرة العمال على إنجاز المهام في الوقت المحدد، حيث تساهم قرارات المشرف الفعالة في تنظيم سير العمل وزيادة الالتزام بالمواعيد النهائية.

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات البيئة وتكيف

العمال مع مشكلات العمل

المجموع ك/ %		التكيف مع مشكلات العمل				قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات بيئة العمل
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
100%	37	8.1%	3	91.9%	34	نعم
100%	10	10%	1	90%	9	لا
100%	47	8.5%	4	91.5%	43	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 91.5% من المبحوثين صرحوا بان لديهم القدرة على التكيف مع مشكلات العمل الطارئة، يدعمها في ذلك نسبة 91.9 % صرحوا بان المشرف له قدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل، في حين أن نسبة 8.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يتكيفون مع مشكلات العمل، تدعمها نسبة 10% من المبحوثين صرحوا بان المشرف ليس له قدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل.

يربط النتائج السابقة ببعضها، يتضح أن قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات بيئة العمل توازي بدرجة كبيرة قدرة العمال أنفسهم على التكيف مع المشكلات الطارئة داخل العمل. هذا يشير إلى أن المرونة التي يظهرها المشرف في مواجهة التغيرات تنعكس إيجاباً على سلوك العمال، من خلال توفير بيئة عمل أكثر استقراراً وتفهماً للتحويلات المفاجئة، ومنه فإن تكيف المشرف يمثل نموذجاً وظيفياً يسهم في تعزيز ثقافة التكيف لدى العمال، ما يسهم في ترسيخ قيم الاستعداد والتجاوب والتأقلم كجزء من الهوية المهنية داخل المؤسسة.

نلاحظ وجود علاقة مترابطة بين قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات بيئة العمل وقدرة العمال على التكيف مع المشكلات الطارئة، حيث يعزز تكيف المشرف الفعّال من مرونة العمال واستجابتهم السريعة للتحديات داخل بيئة العمل.

جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين مبادرة المشرف في نقل المعارف وتدارك الخطأ

المجموع ك/%		تدارك أخطاء العمل				مبادرة المشرف في نقل المعارف
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
%100	36	2.8	1	%97.2	35	نعم
%100	11	%18.2	2	%81.8	9	لا
%100	47	%6.4	3	%93.6	44	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد والذي يمثل نسبة 93.6% من المبحوثين صرحوا بأنه عندما يكتشفون أخطاء في عملهم يستطيعون تداركها، يدعمها في ذلك نسبة 97.2% صرحوا بان المشرف يبادر في نقل المعارف، تليها نسبة 6.4% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يستطيعون تدارك أخطائهم في العمل، تدعمها نسبة 18.2% من المبحوثين صرحوا بان المشرف لا يبادر في نقل المعارف.

من خلال القراءة الإحصائية وحسب الاتجاه السائد للمبشرين، يتضح أن مبادرة المشرف في نقل المعارف داخل بيئة العمل تسهم بشكل كبير في تمكين العمال من تدارك الأخطاء بعد اكتشافها. إذ يشير ارتفاع نسب التصريح بذلك إلى أن تبادل المعرفة والخبرة لا يؤدي فقط إلى الوقاية من الأخطاء، بل يعزز أيضاً قدرة العامل على تصحيح مساره المهني عند الحاجة. فنقل المعارف يعكس نمطاً تواصلياً فعالاً داخل المؤسسة، يعمل على تقوية التماسك المهني وبناء رأس مال معرفي مشترك، مما يُحسن أداء الأفراد ويُعزز ثقافة التعلم الذاتي داخل بيئة العمل.

نلاحظ وجود علاقة إيجابية بين مبادرة المشرف في نقل المعارف داخل بيئة العمل وقدرة العمال على تدارك الأخطاء بعد اكتشافها، حيث تسهم عملية تبادل المعرفة في تعزيز مهارات العاملين وتحسين جودة الأداء.

4- الاستنتاج الجزئي لجدول الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية والتي مفادها أن: لمهارات القيادة دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة الفايب لصناعة الأنايب لولاية غرداية. وبعد تحليل بيانات الجداول توصلت إلى:

- من خلال معطيات الجدول رقم (17) نستنتج أن المبحوثين يرون أن امتلاك المشرف لقدرة تحليل المواضيع يعزز فهم العمال لمهامهم بدقة.
- من خلال معطيات الجدول رقم (18) نستنتج أن المبحوثين يرون أن فعالية المشرف في معالجة المشكلات تحسن الأداء الوظيفي وجودة الإنجاز.
- من خلال معطيات الجدول رقم (19) نستنتج أن المبحوثين يسعون لتحسين أدائهم رغم ضعف العلاقات القيادية.
- من خلال معطيات الجدول رقم (20) نستنتج أن هناك ارتباطاً واضحاً بين قدرة المشرف على جمع المعلومات وتحليلها ونقلها، وبين مدى إلمام العمال بمتطلبات عملهم.
- من خلال معطيات الجدول رقم (21) نستنتج أن المبحوثين ترون أن كلما كانت قدرة القائد على تأثير كبيرة كلما كانوا أكثر قدرة على تحمل أعباء إضافية.

- من خلال معطيات الجدول رقم (22) نستنتج أن المبحوثين يؤكدون أن التوجيه المبني على متطلبات كل عامل يحسن الأداء الوظيفي.
- من خلال معطيات الجدول رقم (23) نستنتج أن مهارة الحسم وسرعة اتخاذ القرار لدى المشرف ترتبط بشكل وثيق بقدرة العمال على إنجاز المهام في الوقت المحدد.
- من خلال معطيات الجدول رقم (24) نستنتج أن قدرة المشرف على التكيف مع تغيرات بيئة العمل توازي بدرجة كبيرة قدرة العمال أنفسهم على التكيف مع المشكلات الطارئة داخل العمل.
- من خلال معطيات الجدول رقم (25) نستنتج أن مبادرة المشرف في نقل المعارف داخل بيئة العمل تسهم بشكل كبير في تمكين العمال من تدارك الأخطاء بعد اكتشافها.

الاستنتاج العام:

بناءً على ما جاء في عرض النتائج الجزئية للفرضيتين، توصلنا إلى ما يلي:

أن أسلوب القيادة المتبع في مؤسسة الفاييب لصناعة الأنابيب بولاية غرداية يلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، حيث يُظهر التفويض الفعال، التشجيع على العمل الجماعي، وتمكين العمال من اتخاذ المبادرات أثراً إيجابياً ملموساً على التزامهم، قدرتهم على تحمل المسؤوليات كفاءتهم في استغلال الوقت. كما يتضح أن الرقابة الصارمة وأساليب التعامل الإيجابية بين المشرفين والمرؤوسين تُعزز من دقة إنجاز الأعمال والالتزام بالمواعيد، حتى في ظل غياب بعض عوامل التحفيز والمشاركة، مما يؤكد أن القيادة المتوازنة والمتنوعة تعد عنصراً حاسماً في رفع جودة الأداء المهني وتعزيز بيئة عمل منتجة وملتزمة.

وأن مهارات القيادة في مؤسسة الفاييب لصناعة الأنابيب بولاية غرداية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. حيث يبرز المبحوثين أهمية قدرة المشرف على تحليل المواضيع ومعالجة المشكلات بفعالية، إلى جانب دوره في جمع المعلومات ونقلها بوضوح، مما يعزز فهم العمال لمهامهم ويسهم في رفع جودة الإنجاز. كما يُظهر الاستعداد الذاتي للعمال لتحسين أدائهم

رغم ضعف العلاقات القيادية أهمية الدافع الداخلي، بينما يؤكد التأثير القوي للقائد والتوجيه المبني على الاحتياجات الفردية على تحمل العمال لمسؤوليات إضافية وتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، ترتبط مهارات الحسم وسرعة اتخاذ القرار لدى المشرف ارتباطاً وثيقاً بالتزام العمال بالمواعيد، ويتوازي تكيف المشرف مع تغيرات بيئة العمل معقدة العمال على التعامل مع المشكلات الطارئة، مما يعكس بيئة عمل ديناميكية.

أخيراً، تبرز مبادرة المشرف في نقل المعارف كعامل أساسي في تمكين العمال من تدارك الأخطاء وتحسين جودة الأداء. هذه المعطيات مجتمعة تؤكد أن القيادة الفعالة والمتنوعة هي عنصر أساسي في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن فرضيتنا العامة والمحددة في " للقيادة الإدارية دور في تحسين الأداء الوظيفي لعمال الإداريين في المؤسسة الاقتصادية ألفا بايب لصناعة الأنابيب " قد تحققت وذلك من خلال إثبات مؤشرات وأبعادها

خاتمة

خاتمة:

وفي ختام مذكرتنا، نستطيع القول أن موضوع القيادة الإدارية شغل اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف الأزمنة، لما له من أهمية بالغة في تحسين أو رفع من جودة الأداء أو تنمية الموارد البشرية، لهذا انطلقت دراستنا من خلفية نظرية شملت كل الاتجاهات التي اهتمت بهذا الموضوع ، وكذا ميدانيا وذلك بتطبيقها على الواقع من خلال خطة منهجية واضحة تبرز كل ما يتعلق أو يساهم في فهم الموضوع من منهجية وأدوات جمع البيانات ومن ثم تحليلها تحليل علمي ومنطقي لانتهاء بحصيلة علمية مدروسة فيما يتعلق بدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

ويعتبر تحسين جودة العمل ورفع مستوى الأداء غاية كل مؤسسة لدى لا بد من وجود قيادة تجمع بين الأسلوب مثل "تشجيع على العمل الجماعي ، وتمكين العمال من اتخاذ مبادرات لأنها تؤثر بالإيجاب على التزاماتهم المهنية ، ورقابة الصارمة وأساليب التعامل الإيجابي بين المشرفين والمرؤوسين يعزز من دقة إنجازهم لأعمال " ، وكذا المهارات القيادية مثل "السرعة والحسم في اتخاذ القرارات لدى المشرف أو القائد ، والتواصل الفعال والتحفيز وحل مختلف المشاكل والتحديات التي تواجههم ، وجمع المعارف ونقلها بوضوح " لأنها إذا اجتمع الأسلوب المناسب مع المهارات والفعالة ينتج عنه تأثير إيجابي على العمال وذلك ينعكس ببناء بيئة عمل صحية .

وقد استخلصت هذه الدراسة من خلال نتائجها وتحليلها سابقة الذكر أن القائد الناجح لا بد من امتيازه بسمات وأساليب قيادية ومهارات شخصية وقيادية تعبر عن قوته وقدرته على التكيف مع مختلف المواقف الطارئة وكذا الاستغلال الجيد والصحيح للموارد المتاحة يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب:

1. ان منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 14.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دار الكتب المصرية، ط1، مصر، 2015.
3. بترج. هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2018.
4. جاري ديمر، إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، السعودية، الرياض.
5. جودت عزي عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.
6. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، سلسلة كتب علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2010.
7. محمد شفيق، (ب س)، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، معهد إعداد القادة.
8. د. هنري انطوان سميث، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، الجزء (143-150).

ب- الرسائل العلمية:

9. أحمد رزقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

10. أسماء العوفي، الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الصحة، رسالة الماجستير في علم النفس العيادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2023.
11. أسماء بوشريط، نادية عقون، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2023.
12. آسية بأومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرية الأخيرة، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011.
13. بوحفص عامر، القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، 2019.
14. بالرباح زرقت، الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة دكتورا في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2019.
15. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
16. بسمة ساسي، فاعلية الذات المهنية لدى مدرسي التعليم الابتدائي. رسالة الماجستير. جامعة قاصدي مرباح، 2023، ص 48.
17. جمعة بلعربي، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2016.
18. جميل أحمد الجواد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة في الجمهورية اليمنية الفترة 2005-2010، أطروحة الدكتوراه في العلوم سياسية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.

19. حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنمية، جامعة منثوري، قسنطينة، 2008.
20. حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
21. حمد رزقة، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 76.
22. حياة عبد الباقي، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019.
23. رانية بالحامسة، مريم بعربونه، أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، رسالة الماستر في علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2023.
24. روبة راجحي، زهرة راجحي، الصراع الجيلي والأداء الوظيفي، رسالة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ان خلدون، تيارت، 2023.
25. سمية ذراع، دور القيادة الإدارية في غدارة فرق العمل، رسالة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
26. سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الحاج لخضر باتنة، 2008.
27. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004-2006).
28. عبد العزيز زواتيني، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله-الجزائر، 2015.

29. عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.
30. عبلة طيار، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
31. عبير بلعاب، مروة حزام، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2021.
32. عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.
33. غيمان مرابط، نبيلة عباس، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمؤسسة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2014.
34. فاطمة الزهراء تنجو، الملاحظة تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 01، قسنطينة 03، 2020، ص 45.
35. فضيلة يانس، غنية منقار، العلاقة الديناميكية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونش ريسي، تيسمسيلت، 2016.
36. فهيمة دبابة، الانضباط في العمل بين تأثير العوامل الثقافية وأنماط القيادة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2011.
37. ليلي غضبان، إيمان عريف، أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.

38. مريم طافر، أحلام بمجيرك، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في لم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019.

39. مريم طحاوي، منصوره براهيمى، الالتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2022.

40. نورة محي الدين، مفيدة أومور، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، رسالة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2022.

41. هبة قنديل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.

د-المجالات:

42. ب ا، أداء العاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع والمناجم نت، ال عدد5، 2015.

43. جميل أحمد، أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي بويرة، (189-222)، ب س.

ملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع وديموغرافيا

سيدي /سيديتي: عمال مؤسسة ألفا باي لصناعة الأنايب لولاية غرداية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي"، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجية منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية من خلال وضع علامة (X) أمام التقييم المناسب لوجهة نظرکم، علما أن الإجابة المقدمة من طرفکم تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف: د. أويش سمير

الطالبة: شواري فاطنة

المحور الاول:البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى 2- سن: 20-30 / 30-40 / 40-فما فوق 3- المؤهل العلمي: ابتدائي /متوسط /ثانوي /جامعي

اخرى اذكرها

4- الفئة السوسيو مهنية: تحكم /تنفيذ /إطار /إطار سامي

- 5- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات / من 06 إلى 0 / من 11 إلى 20 / من 21 إلى 30 / من 30 فما فوق

المحور الثاني: بيانات خاصة بأسلوب القيادة

6- هل يسمح لك المشرف بالمشاركة في اتخاذ القرار. نعم لا

إذا كان الجواب نعم كم مرة تم إشراكك في اتخاذ القرار ضمن مسار عملك.

مرة واحدة مرتان ثلاث مرات أكثر من خمس مرات

7- هل يفوض المشرف فجزء من صلاحياته للمرؤوسين. نعم لا

8- كيف يتعامل المشرف مع المرؤوسين. المرونة في التعامل / الصرامة

/ إتباع الصارم لنظام الداخلي

9- هل يشجعك المشرف على العمل الجماعي. نعم لا

10- هل يحفز المشرف المرؤوسين في مكان العمل. نعم لا

إذا كان الجواب نعم كيف ذلك

.....

.....

11- هل يشجع المشرف المرؤوسين على الابتكار والإبداع. نعم لا

12- هل يسمح القائد للمرؤوسين بإبداء رأيهم حول موضوع العمل. نعم لا

إذا كان الجواب نعم كم مرة قمت بإبداء رأيك ضمن مسار عملك. مرة واحدة مرتان ثلاث مرات أكثر من خمس مرات

١٣- هل يوزع المشرف الواجبات على المرؤوسين دون مراعاة لقدراتهم. نعم لا

١٤- هل يسمح لك المشرف بأداء عملك كما تراه مناسب. نعم لا

15- ما هي نوع الرقابة في إنجاز الأعمال. صارمة مرنة

المحور الثالث: بيانات خاصة بمهارات القيادة

١٦- هل يملك المشرف قدرة على تحليل المواضيع. نعم لا

17- هل يملك المشرف القدرة على حل مشاكل العمل. نعم لا

18- هل يبادر المشرف في نقل المعارف. نعم لا

19- هل لدى المشرف القدرة على تأثير في أفراد العاملين. نعم لا

في حالة إجابة بنعم كيف يتم ذلك
.....
.....

20- يمتلك المشرف القدرة على التكيف مع تغيرات في بيئة العمل. نعم لا

21- يتميز المشرف بمهارة الحسم والسرعة والفعالية في اتخاذ القرارات. نعم لا

٢٢- هل لدى المشرف القدرة على جمع المعلومات والاستفادة منها بطريقة صحيحة ونقل المعلومة وتحليلها. نعم لا

٢٣- يتم توجيه الأفراد بشكل فردي بناء على متطلباتهم ومهامهم ولا يوجد توجيه جماعي. نعم لا

٢٤- هل لدى المشرف قدرة على إقامة علاقات حسنة مع مختلف العمال. نعم لا

٢٥- في حالة ارتكابك خطأ يتعلق بالعمل كيف يتم تعامل القائد مع هذا الخطأ

.....

المحور الرابع : بيانات خاصة بالأداء الوظيفي

٢٦- هل عند اكتشافك لوجود أخطاء في عملك تستطيع تداركه. نعم لا

٢٧- هل تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك في وقت محدد. نعم لا

٢٨- هل تمتلك القدرة على الاستغلال الجيد للوقت من أجل إنجاز الأعمال. نعم لا

٢٩- هل أنت ملم بكافة متطلبات عملك. نعم لا

٣٠- هل تسعى لتطوير من أداء عملك داخل المؤسسة. نعم لا

٣١- هل لديك القدرة على تحمل أعباء إضافية داخل عمل. نعم لا

٣٢- هل تنجز التزاماتك الوظيفية بدقة وكفاءة. نعم لا

٣٣- هل لديك القدرة على التكيف مع مشكلات العمل الطارئة. نعم لا

٣٤- هل لديك استعداد لتحمل مسؤوليات أعلى. نعم لا

٣٥- هل تقوم ببذل كل طاقتك وتستغل كل الموارد المتاحة لديك أثناء تأدية عملك. نعم

لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique

Université de Ghardaïa

Faculté des sciences sociales et humaines
Département de Sociologie et de démographie



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

إلى السيد مدير... مهزوز مساهة... ألبغا بايب...

الترخيص بزيارة بحثية

تحية طيبة وبعد :

نرجو من سيادتكم التكرم بالترخيص للطالب(ة)..... عشوار يحيى..... فأ... طيفاً.....
بإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم المحترمة، وتسهيل مهمته (ها) في جمع المعلومات
الممكنة بما يخدم موضوع بحثه (ها) العلمي.

غرداية في: 2020.09.14

SEA ALFA PIPE
CADRE CHARGE
DE LA FORMATION

C. ABDELLI Mehrouf Yacine
Cadre Charge
de La Formation

