

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم لإستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسة

دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية

تحت إشراف:

د. صيتي عبد اللطيف

بهاز عيسى

من إعداد الطلبة:

مرييزة سهام

مورد فرح

السنة الجامعية: 2023-2024



**Université Ghardaia**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Domaine Sciences économiques, de gestion et commerciales**

**Département: Sciences de Gestion**

**Filière: Sciences de Gestion**

**Rapport de stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**SPECIALITE : Administration des affaires**

*Titre du rapport*

**Modèles de leadership et leur impact sur la performance des  
employés dans l'organisation**

**Une étude de terrain à la Société Algérienne des Eaux de Ghardaïa**

**Elaboré par:**

**Meriniza siham**

**Moured farah**

**Encadré par:**

**Saiti Abdelatif**

**Bahaz Aissa**

**Année universitaire:2023-2024**

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع خلال مشواري الدراسي إلى روح والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته إلى جنات الخلد

يا أعظم الرجال وأنبأهم والدي الحبيب ... رحمه الله. وإلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب والصدق

والعطاء ، إلى التي سهرت معي إذا مرضت و مسحت لي دموعي إذا بكيت و فرحت معي إذا فرحت إلى السند

الذي أتكى عليه أُمي الحنونة أطل الله في عمرها. كما أهديه إلى إخوتي وأفراد عائلتي من قريب وبعيد. وأهديه إلى

الشخص الذي قام بمساعدتي ومساندتي طيلة إنشاء هذه المذكرة، وإلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري

الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي ، إلى الذي أحبني بلا مقابل و أنار لي الطريق بالدعوات الصالحات، إلى قلوب

تفرح لفرحتي و تأسى لما يصيبني ، وإلى كل شخص قدم لنا يد المساعدة، وإلى كل من رفع راية العلم.

مرييزة سهام

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ، أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل الذي اعتبره نتاج رحلتي الأكاديمية.

وبهذه المناسبة أتوجه بالشكر و الامتنان لكل من ساندني طيلة مشواري الدراسي

فبفضل الله عز وجل أولاً ثم بفضل والدي ها أنا على وشك الحصول على شهادة تخرجي التي أهديتها لأمي الغالية

و أبي الحبيب اللذان يعتبران نجاحي ووصولي لأعلى المراتب فخرا لهم و إلى إخوتي كل باسمه (كوثر، ايمان، مسعود،

مريم، عبد الحق) ولا ننسى الأستاذ المشرف صيتي عبد اللطيف و الذي وجهني طيلة إنجازي لهذا العمل.

الحمد لله

مورد فرح

# الشكر و التقدير

اللهم صلي على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم سيد الأنام سيد الأولين والأخريين وعلى أله وصحبه ومن سار

على نهجه واتبع سنته إلى يوم الدين أما بعد

قال تعالى:(.....) وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد حمدا كثيرا

طيبا مباركا فيه على جميع نعمك كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك لما وفقني إليه

أتقدم بالشكر الجزيل و الاحترام الكبير للأستاذ صيتي عبد اللطيف والذي تفضل بإشرافه على هذا العمل ولم

يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة والرشيده ونقول له جزاك الله كل خيرا، ونتقدم بشكرنا الخاص إلى كل

أستاذ درسنا وقام بإعطائنا النصائح، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل عمال المؤسسة الجزائرية للمياه لم

يخلوا عنا المعلومات، كما لا يفوتني تقديم جزيل الشكر و الاحترام إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا التقرير المتواضعة.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة على ما مدى تأثير النماذج القيادية على أداء الموظفين وهذا بتقصي أي نموذج (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، الحر الفوضوي) وقد طرح هذا الموضوع نظرا لأهميته في بيئة الأعمال لمختلف المؤسسات ، أصبح للقيادة الإدارية مساهمة فعالة في بلوغ المؤسسات لأهدافها عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تعامل القائد الإداري مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته، وأيضا لمعرفة تأثير النماذج المذكورة الذي يستعمله القادة في المؤسسة الجزائرية للمياه، تم جمع البيانات الإحصائية من خلال توزيع استبانة على 35 عينة من عمال المؤسسة حيث تم تحليلها وعرضها ومناقشتها

**الكلمات المفتاحية:** النماذج القيادية، أداء الموظفين، القائد الإداري ، تقييم الأداء، الأوتوقراطي، ديمقراطي، حر.

### Résumé :

Cette étude vise à étudier dans quelle mesure les modèles de leadership influencent la performance des employés, en étudiant n'importe quel modèle (autocratique, démocratique, libre et anarchique). Ce sujet a été soulevé en raison de son importance dans l'environnement commercial de diverses institutions. devenir une contribution efficace à la réalisation des objectifs des institutions à travers la performance effective résultant de l'attitude du responsable administratif envers chaque individu selon ce qui convient à sa nature, et également de connaître l'impact des modèles précités utilisés par les dirigeants de l'Algérie. Water Corporation, les données statistiques ont été collectées en distribuant un questionnaire à un échantillon de travailleurs de l'organisation, qui a été analysé à l'aide des progiciels statistiques du programme de sciences sociales.

الصفحة	العنوان
/	الملخص
/	الإهداءات
/	شكر و العرفان
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	قائمة المراجع
أ - ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري حول النماذج القيادية و أداء الموظفين</b>	
13-9	المبحث الأول: أساسيات حول النماذج القيادية
9	المطلب الأول: تعريف نموذج القيادة
10	المطلب الثاني: أهمية القيادة
13-10	المطلب الثالث: أهم النماذج القيادية
17-14	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموظفين
15-14	المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته
16-15	المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء و معايير قياسه

17-16	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه	
28-18	المبحث الأول: تعريف بمجتمع الدراسة (المؤسسة)
22-18	المطلب الأول: لمحة عامة لمؤسسة الجزائرية للمياه
27-22	المطلب الثاني: دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة المياه غارداية وبيان مختلف وظائفها
28	المطلب الثالث: قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة جزائرية للمياه
41-29	المبحث الثاني: النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه
31-29	المطلب الأول: الإجراءات التطبيقية
41-31	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
45-43	خاتمة
48-47	قائمة المصادر و المراجع
52-50	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد الآبار المستعملة من طرف قطاعات المؤسسة	21
02	الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	29
03	محاور الدراسة و عدد الفقرات كل مجال	30
04	مفتاح التصحيح في حالة الفقرات الإيجابية	30
05	مفتاح التصحيح في حالة الفقرات السلبية	31
06	تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	32
07	تقسيم الأفراد حسب السن	33
08	تقسيم الأفراد حسب المستوى التعليمي	34
09	تقسيم الأفراد حسب الأقدمية	36
10	تكرار العبارات الخاصة بالنماذج القيادية لعينة الدراسة	39
11	تكرار العبارات الخاصة بأداء الموظفين لعينة الدراسة	41

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه	26
02	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية و التكوين بالمؤسسة	27
03	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس	32
04	دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد حسب السن	33

35	دائرة نسبية توضح تقسيم الأفراد حسب المستوى التعليمي	05
36	دائرة نسبية توضح تقسيم الأفراد حسب الأقدمية	06

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
52-50	الاستبانة	01

# مقدمة

## مقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام الباحثين و المفكرين و الدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ اقدم العصور و عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، فالقيادة أصبحت تشكل محورا أساسيا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء، وفي ظل تطور المؤسسات و كبر حجمها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثيرها بالبيئة الخارجية هي كلها تستدعي مواصلة البحث و الاستمرار في إحداث التغيير و التطوير و ذلك لا يتحقق إلا في ظل القيادة واعية بهدف تحديد و إبراز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات و تقديم الحلول لها من اجل تحقيق أهدافها و اهداف المتعاملين معها.

تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين و خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل و تطور الأداء و ذلك لما لديه من الطاقة اللازمة و التزود بها بشكل مستمر و حيوي في كافة تصرفاته و أدواره من أجل إدارة المؤسسة، لذا فنجاح القائد يقوم أساسا على خصائصه وصفاته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي مثل: (النمط القيادي الديمقراطي و النمط القيادي الأوتوقراطي و النمط القيادي الحر)، الذي يمارسه في التأثير في التنظيم و التخطيط و رسم الاتجاهات وأيضا في تصرفات العمال بما في ذلك القدرة على توظيف العمال النافعين ، و تحفيزهم و دفعهم لأداء الأعمال بكفاءة و فعالية، فالأداء الوظيفي للعاملين يمثل أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية فهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وبما أن السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الفاعلية التنظيمية ككل من خلال تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين كما و نوعا و ذلك باستخدام مهارات و أنماط قيادية تتسم بالفاعلية و تتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج، فإن تحقيق أهداف المؤسسة و استمرارها هو نتيجة لجهود القيادة الواعية و المسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين.

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية

للمياه بقرادية قمنا بطرح إشكالية شاملة المتمثلة في:



كيف تؤثر النماذج القيادية على أداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية؟:

الأسئلة الفرعية: و على هذا يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على أداء الوظيفي؟
- هل يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الموظفين؟
- هل يؤثر النمط القيادي الحر على أداء الموظفين؟

الفرضيات: وعلى ضوء يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير لنمط القيادي الديمقراطي على أداء الوظيفي
- يوجد تأثير لنمط القيادي الأوتوقراطي على أداء الوظيفي
- يوجد تأثير لنمط القيادي الحر على أداء الموظفين

أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع باعتباره موضوع مثير.
- الفضول و الإرادة للبحث في الموضوع كونه يعتبر ضمن تخصص إدارة أعمال.
- الرغبة في البحث عن نماذج القيادة الواقعية في المؤسسات.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية موضوع القيادة و أثرها على الأداء في البحوث العلمية الحديثة.
- معرفة طرق سير هذه النماذج في المؤسسات من أجل الوصول إلى أداء متميز.

- محاولة تحديد العلاقة بين النماذج القيادية و أداء العاملين.

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة عموماً إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية و اختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
- تحديد النموذج السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على القيادة من حيث مفهومها و أنواعها و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل في المؤسسة.
- إزالة اللبس و الغموض عن مفاهيم الدراسة.

### أهمية الدراسة:

- تساعد دراسة النماذج القيادية على فهم أنماط القيادة المختلفة و كيفية تأثيرها على تحفيز و توجيه الموظفين.
- تعد القيادة موضوعاً أساسياً في دراسات و بحوث الباحثين إذ نجدها في معظم كتابات الإدارة العامة و إدارة الأعمال.
- تعالج هذه الدراسة جانباً مهماً يتمثل في معرفة تأثير القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تكمن أهميتها أيضاً في معرفة العراقيل التي تواجهها المؤسسة خلال قيام العاملين لأدائهم من خلال معرفة نمط القيادي و دوره.

### حدود الدراسة:

حدود الزمانية: تشكل الحدود الزمانية الفترة التي استغرقتها لدراسة هذا الموضوع و التي كانت من مارس 2024 إلى ماي 2024.

الحدود المكانية: تمت دراسة هذا الموضوع بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية.

## منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي و الذي يعرف بأنه الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد ، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها، و الهدف الأساسي للمنهج الوصفي هو تقرير حقائق قائمة لموضوع أو ظاهرة معينة أي وصف الظاهرة محل الدراسة و تشخيصها و جمع البيانات اللازمة عنها مع فهمها و تحليلها.

### ومن الأدوات المستخدمة في البحث:

الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، و هي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث و المبحوث، و يحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.<sup>1</sup>

### دراسات سابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة الصورة المبدئية والرصيد النظري الذي يساعد الباحث في بحثه كما أنها تحدد له المسار الذي يسير وفقه، ومن أجل الإلمام بالظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج واقعية وفي هذا البحث تم التطرق إلى دراستين تناولت موضوع هذه الدراسة وهي كالتالي:

**الدراسة الأولى:** دراسة كيرد عمار تحت عنوان تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال 2014-2015 جامعة البويرة.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، ط1، 2017، ص72.

حيث انطلق من تساؤل رئيسي ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط؟

ومن أهم الأهداف التي سعى لتحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها و هذا للإجابة على التساؤلات التي وضعها الباحث.
- و لتحقيق الدراسة استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة دراسة و أهدافها و أهميتها.
- أما الجانب التطبيقي استعمل منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب المسح بالعينة، نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا و كذلك أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات حول عينة الدراسة.
- و من أهم النتائج المتوصل إليها:
- القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم و اهتمامهم و تحسين ورفع مستوى الأداء الأفراد العاملين و تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

**الدراسة الثانية:** دراسة محمود شكر مُجد مهاوش وهي مذكرة ماجستير في قطاع الأجهزة الكهربائية في العراق، سنة 2016 و التي تتمثل في دور القيادة في تطوير أداء العاملين.

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال البويرة، 2015.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور القيادة في تطوير أداء العاملين في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية في العراق؟

و تهدف الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة المتبع في قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية بالعراق و التعرف على دور القيادة في تطوير أداء العاملين و استخدام الباحث المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الأساليب الحديثة في القيادة و أداء العاملين.<sup>1</sup>

**تقسيمات البحث:** قمنا في هذه الدراسة بوضع محورين ويتمثلان فيما يلي:

**الفصل الأول:** ينقسم إلى مبحثين ، في المبحث الأول قمنا بمعالجة الجانب النظري الخاص بالنماذج القيادية حيث قسمناه إلى 3 مطالب و هي: مطلب الأول تحدثنا عن تعريف نموذج القيادة وفي المطلب الثاني تناولنا أهمية القيادة، و المطلب الثالث تناولنا أهم النماذج القيادية والذي يعتبر جزء عن الموضوع. أما بالنسبة للمبحث الثاني قمنا بمعالجة أداء الموظفين من الناحية النظرية والذي ينقسم إلى 3 مطالب المتمثلة في: المطلب الأول مفهوم الأداء و محدداته، و تحدثنا أيضا في المطلب الثاني عن تعريف تقييم الأداء و معايير قياسه، وفي المطلب الثالث تناولنا خطوات قياس الأداء.

**الفصل الثاني:** والذي تناولنا فيه مبحثين أيضا، حيث في المبحث تحدثنا عن المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، وفي المطلب الأول قمنا بوضع لمحة عامة للشركة الجزائرية للمياه، وفي المطلب الثاني تناولنا دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان مختلف وظائفه، و في المطلب الثالث فقد تطرقنا لقسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه. أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو دراسة تطبيقية عن الموضوع يعني تطبيق الموضوع في المؤسسة و جمع معلومات عنه من خلال

<sup>1</sup> محمود شكر، مجّد مهاوش، دور القيادة في تطوير اداء العاملين في قطاع الأجهزة الكهربائية في العراق، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، العراق، 2016، ص30.

توزيع الاستبانة على عينة من العمال ويتم عرض الدراسات و تحليلها والتي من خلالها نتحصل على نتائج تحليل الفرضيات .

### صعوبات البحث:

- صعوبة التي واجهتنا هي قلة المراجع و الكتب متعلقة بالنماذج القيادية.
- ضيق الوقت خاصة أن الموضوع متوسع في الأفكار يحتاج إلى وقت لإظهار جميع جوانبه.

# الفصل الأول

الإطار النظري حول النماذج القيادية و أداء

الموظفين

## المبحث الأول: أساسيات حول النماذج القيادية

**تمهيد:** تعتبر القيادة الإدارية جوهر الإدارة في أي منظمة إدارية، ذلك لأن القيادة الإدارية هي المسؤولة على توجيه سلوك العاملين مع مراعاة احتياجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. حيث توجد عدة تقسيمات لنماذج القيادة، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم النماذج القيادية، وأهمية النماذج القيادية و إلى أهم عنصر وهو أهم النماذج القيادية.

## المطلب الأول: تعريف نموذج القيادة.

**1- تعريف القيادة:** يعرفها مُجد علاوي: بأنها قدرة الفرد عللا التأثير في أفكار و مشاعر و سلوك الآخرين و

مساعدتهم على توجيه جهودهم نحو الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

**2- تعريف النماذج (النمط) القيادية:** بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق

مرامي المنظمة و توجيه جميع أنشطتها. وأنه السلوك الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما

يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سيما طريقة تفاعله مع التابعين، و ربما هذا ما قصده

علم الإدارة و الاجتماع المعروف *fiedler* واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير

إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي

في مهمة واحدة و بالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل

المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2002، ص50.

<sup>2</sup> مويسات احمد، خيرى عبد القادر، النماذج القيادية و تأثيرها على أداء العاملين، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2021، ص61.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة

تكمن أهميتها في المؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- أنها تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
- السيطرة على المشكلات العمل و حلها، حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

### المطلب الثالث: أهم النماذج القيادية

اولا: نموذج القيادة الأوتوقراطي: و الذي يتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تعريفها: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط و ينفذ و يحدد أساليب العمل و يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

### 2- مزايا النموذج الأوتوقراطي للقيادة:

يرى جروي أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:

- خلال فترات الأزمات، و في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.

<sup>1</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص21.

<sup>2</sup> مويسات أحمد، خيري عبد القادر، مرجع سابق ذكره، 62-65.

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
  - عندما يكون الاتصال و التنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
  - إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة.
  - عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
  - إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم و تنسيق مبدئيين.
- 3- عيوب النموذج الأوتوقراطي للقيادة:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات و عدم اشتراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.
  - إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة واصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الابتكار لدى المرؤوسين و اضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.
  - إن إتباع القائد الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد (الاتصالات الهابطة) من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية و بالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

## ثانيا: نموذج القيادة الديمقراطية: ويتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1- تعريفه: ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية النفسية، و الاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها.

### 2- مزايا النموذج الديمقراطي للقيادة:

- رفع روح المعنوية للعاملين و إقبالهم على العمل برغبة و نشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي و إيجاد جو اجتماعي سليم، تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي و الأمان للعاملين، تنمية روح الابتكار و العطاء بين العاملين.
- انخفاض معدل الشكاوي و التظلمات و الغياب، دوران العمل ما يؤدي الى زيادة الإنتاج و الأداء.
- في ظل القيادة تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات ، من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد.

### 3- عيوب النموذج الديمقراطي للقيادة:

- ان المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي و تقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي.
- ان المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا و سرعة.
- القيادة تفشل إذ كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية.

<sup>1</sup> مويسات أحمد، خيري عبد القادر، مرجع سابق ص 66-68.

ثالثا: نموذج القيادي الحر أو الفوضوي : ويتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

1- تعريفه: في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. و تركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في اداء العمل و التصرف و الحركة، و ممارسة النشاط، وتحديد المهام، و اتباع الإجراءات التي يراها العاملين ملائمة لإنجاز العمل، واصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة. "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

2- مزايا النموذج الحر للقيادة:

- تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و عملية عالية كما هو الحال في المؤسسات الدراسات و الأبحاث.
- زيادة الموظف ثقته بنفسه و اقدمه على تحمل المسؤولية أعماله.

3- عيوب النموذج الحر للقيادة:

- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد أحيانا.
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية ، ضعف أداء المنظمة و العاملين.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 69-70.

- غياب سلطة القائد يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.

## المبحث الثاني: أساسيات حول أداء الموظفين

**تمهيد:** إن موضوع الأداء موضوع مهم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، وهذا لارتباطه بكل عنصر من عناصر المؤسسة والتي تعمل على الرفع من أدائها وإيجاد حلول للمشاكل التي تعيق عملية سيرها على جميع المستويات التي تشكل الأداء الكلي للمؤسسة. ومن بين العناصر التي ركزت عليها المؤسسة هي العنصر البشري باعتباره وراء نجاحها وتحقيق نتائج مرضية ويستهدف هذا المبحث إبراز مفهوم الأداء و محدداته، و تقييم الأداء و معايير و خطوات قياسه .

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته

#### أولاً: مفهوم الأداء:

1- يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد

متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء

قياس (على أساس النتائج التي حققها الفرد).<sup>1</sup>

2- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من

الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه

الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص25.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

ثانياً: محددات الأداء: يمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات وهي:<sup>1</sup>

- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة

المطلب الثاني: تعريف تقييم الأداء ومعايير قياسه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

- عرفه آخرون بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً. وهي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".<sup>2</sup>

ثانياً: معايير قياس الأداء:

هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توفر العناصر

والمعايير شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية وهذه العناصر، وتقسّم معايير الأداء إلى قسمين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمود، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص38.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص160.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان-الأردن، 2002، ص217.

1- العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء

وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسّم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة:

- العناصر غير الملموسة: من البديهي أن يكون القياس أصعب في عملية القياس العناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

- العناصر الملموسة: والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة.

2- المعدلات: وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:<sup>1</sup>

- معدلات كمية: تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل، كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية.

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات.

### المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء

يرى "ماهر" أنه إذ أرادت المنظمة أن تضع نظام سليم لقياس الأداء فإن عليها أن تتبع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد ما تم من أنشطة العمل: ويتم هذا بالرجوع إلى وصف كل وظيفة، ومراجعة ذلك من خلال العاملين القائمين على هذه الوظيفة، ونتيجة هذه القائمة الأولى هي التوصل إلى قائمة المهام والأنشطة التي تخص هذه الوظيفة.

- تحديد النتائج الواجب قياسها: ربما لا يجب قياس كافة المهام والأنشطة، إنما يجب التركيز على النتائج المهمة منها والمؤثرة على نجاح الوظيفة والمنظمة التي يسهل قياسها.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط1، زمزم ناشرة وموزعة، عمان-الأردن، 2010، ص166.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية-مصر، 2010، ص307.

- تحديد المعايير: هي عبارة عن النواتج الكمية للمهام الواجب قياسها.
- تحديد طريقة قياس المعايير: حيث يكتب مقابل كل معيار طريقة قياسه.
- تحديد المسؤول عن قياس المعايير: وذلك بتحديد الشخص المسؤول عن قياس المعايير هل هو المدير أم رئيس القسم، أو قسم ضبط الجودة.
- جمع بيانات عن قياس معايير الأداء: حيث يتم جمع البيانات وتسجيلها على شكل تقارير تجمع كافة المعايير لوظيفة واحدة.
- تحليل تقارير الأداء: ويتم هنا مقارنة ما تم تسجيله من معايير فعلية بالمعايير النمطية الواجب الوصول إليها.
- تحديد طريقة التصرف بالمطلوب: وهي كيفية دفع الحوافز ونوعيتها وكميتها، واتخاذ بعض الإصلاحات في أداء العاملين من تدريب وتأهيل أو عقاب من يستحق العقاب، تعديل أو تغيير بعض المعايير.

## الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على

أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

### المبحث الأول: تعريف مجتمع الدراسة (المؤسسة)

**تمهيد:** قمنا بإجراء فترة تربيصنا مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة غارداية) وهذه الأخيرة تابعة إلى منطقة ورقلة وتعمقنا في بحثنا هذا بدائرة الاستغلال والصيانة التي تعتبر دائرة حساسة جدا وتتكون من ثلاث مصالح (مصلحة التطوير و الاستغلال، مصلحة الصيانة، مصلحة الإنتاج) بالإضافة إلى خلية الطاقة تعتبر هذه الأخيرة المورد الأساسي الذي يحتاج إليه الإنتاج وهي مندجة في المصلحة المعنية بالدراسة (الإنتاج).

### المطلب الأول: لمحة عامة لمؤسسة الجزائرية للمياه

#### أولا: تعريف الجزائرية للمياه و مخطط أعمالها.

- تعتبر الجزائرية للمياه مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 101.01 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أبريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة.
- **مخطط الأعمال:**
- تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية .
- تحويل الممتلكات .
- تحسين الخدمة العمومية للمياه .
- تطوير نظام التسيير .
- مساندة التنمية وذلك باستعمال المعلومات وطرق تسيير حديثة .
- تطبيق التسعيرة الوطنية .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

- وضع وتوحيد قوانين المياه .

### ثانيا: مهام المؤسسة الجزائرية للمياه

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية.
- مراقبة نوعية الماء الموزعة.
- التحكم في الشغل والمهام الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية.
- التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات التوصيل.

ممتلكاتها:

تملك الجزائرية للمياه بدمج وكالة تسيير المياه الصالحة للشرب ( AGEP ) و 09 شركات عمومية التي

( EPIC ) تعطي 22 ولاية:

هيكلها:

تتكون الجزائرية للمياه من 05 وكالات جهوية مقسمة حسب التوزيع الجغرافي: الجزائر الشلف قسنطينة وهران

ورقلة وبدورها مقسمة إلى 49 وحدة.

ثالثا: تعريف وحدة غرداية:

هي إحدى الوحدات التابعة إلى منطقة ورقلة وقد تم الانضمام إلى المؤسسة سنة 2006 / 21 أفريل وهي تقوم

بنفس أعمال هذه الأخيرة في ضمان السير الحسن للمياه الصالحة للشرب على مستوى الولاية.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

نبذة تاريخية: مرت مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غارداية بعد تسميات.

- أولا: 1938 ← 1970 ( REESSA ) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر
- ثانيا: 1970 ← 1974 ( SO NAD ) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه
- ثالثا: 1974 ← 1984 ( RCEA ) الإدارة الجهوية لمياه التطهير.
- رابعا: 1984 ← 1987 ( EPEG ) المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه الأغواط.
- خامسا: 1987 ← 2006 ( EPEG ) المؤسسة لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.
- سادسا: من جويلية 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه وركزت على هذه الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفسا جديدا لتسييرها والتحويل التنظيم لصالحها يركز لإنتاج لتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

تتكون وحدة غرداية من سبع قطاعات هي كالتالي:

- مركز غارداية.
- مركز غارداية العقيد لطفى.
- مركز بنورة.
- مركز بريان.
- مركز المنيعية.
- مركز متليلي.
- مركز القرارة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

➤ مركز الضاية بن ضحوة

والجدول رقم(01) : التالي يبين عدد الآبار المستعملة من طرف القطاعات المؤسسة:

مركز غارداية	12 بئرا
مركز غارداية العقيد لطفي	17 بئرا
مركز بنورة	18 بئرا
مركز بريان	6 آبار
مركز القرارة	6 آبار
مركز متليلي	27 بئر
مركز المنيعية	11 بئر

مجموع عدد الآبار هو 97.

المصدر: من مؤسسة جزائرية للمياه

### رابعا: دور المؤسسة في التنمية الولاية:

إن المؤسسة الجزائرية للمياه تلعب دورا حيويا في التنمية الولاية لما تقدمه من خدمات جليلة في الإقتصاد الوطني علما أنها تملك حقوق معتبرة عند بعض المؤسسات التي تزودها بالماء وتسوق في دفع مستحقاتها إلى مناصب الشغل التي تفتحها هذه المؤسسة وهي في تزايد مستمر كما دلت الأرقام والإحصائيات.

إن هذه المؤسسة ذات القطاع الاستراتيجي الهام ترتبط بالموطن لأنها مسؤولة عن تزويد بهذه المادة الحيوية التي تكفل الحياة الكل الكائنات بما فيها الإنسان.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

### أهدافها:

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية إنتاج استغلال ومتابعة معالجة المياه.
- التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر والبلديات التابعة لها .
- تسيير وصيانة شبكات التطهير والأشغال الأخرى .
- تطبيق تسعيرة استهلاك المياه حسب المراسيم الوزارية.
- تطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية .
- وأدوات تأملنا هذه الأهداف نجدها تهدف في مجملها .
- إلى الرفاهية المواطن وتحسين الخدمة.

### المطلب الثاني: دراسة تفصيلية للهيكل التنظيمي لشركة المياه غارداية وبيان مختلف وظائفها .

**مدير الوحدة:** هو الذي يشغل المنصب الرئيسي في هذه المؤسسة ويعتبر المسؤول الأول والأخير يحدث فيها من أمور حيث مهمته في النطاق جد صعبة باعتبار المسؤول مع مجلس الإدارة للمؤسسة يقوم بالإثراء على مصالح المؤسسة: الإدارة الإمكانيات المالية والمحاسبة الإنتاج والاستغلال النشاط التجاري تسيير الموارد البشرية.

**نائب المدير:** وهو الذي يساعد المدير في بعض أمور التسيير ويتوجه في حالة الغياب .

**المكلف بالمنازعات:** هو مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا .

**المكلف بالأمن:** دوره يمثل في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الحفاظ على الأمن الأشخاص العاملين بها.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

المخبر المركزي: دوره يمثل في إجراء التحاليل الدورية ( الكيمائية والبيولوجية ) المياه الصالحة للشرب للشركة عبر كامل تراب الولاية وذلك كل 03 أشهر كما أن المخبر يتدخل في الحالات الطارئة في شبكة المياه مثلا تلوث مياه ذلك من خلال شكاوى من عند المواطنين.

دائرة الإدارة والوسائل: وتتكون من المصالح التالية مصلحة التموين مصلحة الخطيرة تهتم بما يلي

➤ تلقي الرسائل الرد عليها.

➤ عملية الحفظ.

➤ تنظيم المكاتب.

➤ استقبال الوفود.

➤ تقويم بشراء كامل العتاد الذي يحتاجه المؤسسة تهتم بالصيانة وكراء العتاد.

➤ الإدارة والعلاقات الخارجية.

الدائرة التجارية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى المراكز السبعة التابعة للمديرية ومصلحة الزبائن.

● تقويم بمراقبة الفواتير على مستوى الدائرة.

● توزيع الفواتير.

● التصريح برقم الأعمال الكلي.

● التقليل من نسبة الفوترة الجرافية.

● الإشراف على ورشة إصلاح العدادات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

دائرة الاستغلال: تتفرغ إلى ثلاث مصالح مصلحة الإنتاج والتوزيع مصلحة تطوير نشاطات الاستقلال ومصلحة الصيانة.

تتم باستخراج الماء من باطن الأرض وعند استخراجه تعرف قيمة الكمية المستخرجة أو المنتجة ثم تنقل إلى الخزان عبر أنابيب تم تعالج وبعدها توزع إلى المواطنين:

- تطوير الشبكة والإنتاج.
- تهم بتوفير الأجهزة اللازمة والمستعملة لاستخراج الماء مثل ( المضخة ) الأنابيب، التيار الكهربائي بالإضافة إلى صيانة العطب عند وقوعه .

دائرة المحاسبة والمالية: تتفرغ إلى ثلاث مصالح

- مصلحة المحاسبة العامة .
- مصلحة الميزانية والمالية .
- مصلحة محاسبة التسيير .

ودورها يمثل فيما يلي:

- دراسة الوثائق التي ترسلها القطاعات.
- مراقبة المعدات المشتريات من قبل الشركات.
- دراسة الفاتورة المرسله من شركة سونلغاز فيها معلومات حول استهلاك الكهرباء.

المصلحة المعنية بالدراسة ( خلية الإعلام الآلي )

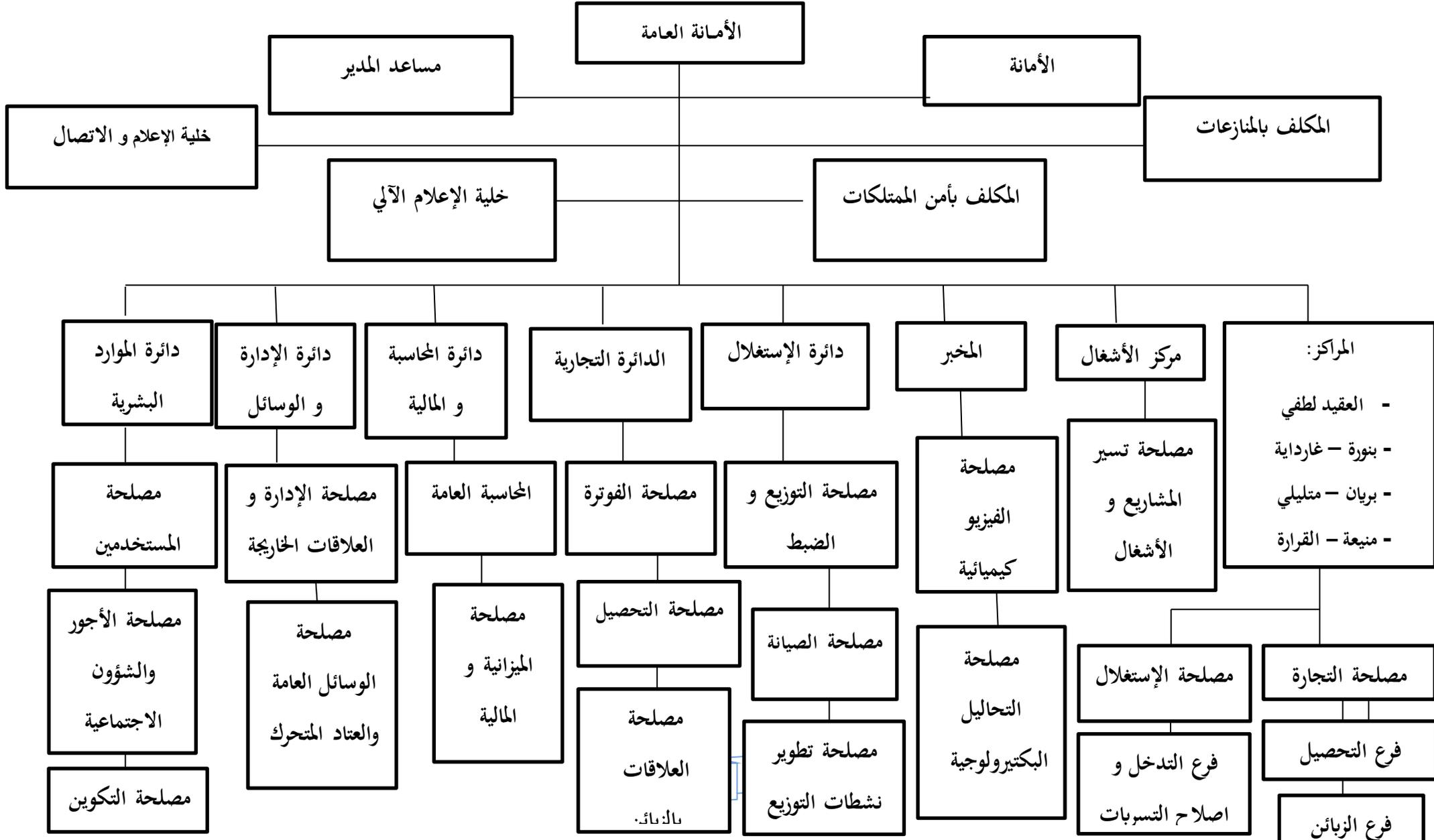
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

تعتبر من أهم المصالح التي تقدم خدمات مختلفة وهي المسؤولة على تعميم واستعمال الإعلام الآلي بالوحدة والمراكز التابعة لها وقد تم إنشاؤها بداية سنة 2003 وانفصلت عن دائرة التجارة وأصبحت تابعة مباشرة إلى المديرية ومن مهامها:

- ضمان السير الحسن لبرامج الإعلام الآلي.
- صيانة وتصليح أجهزة الإعلام الآلي .
- إعداد بعض البرامج الخاصة .
- تثبيت وصيانة البرمجيات .
- تثبيت ومتابعة الشبكات .

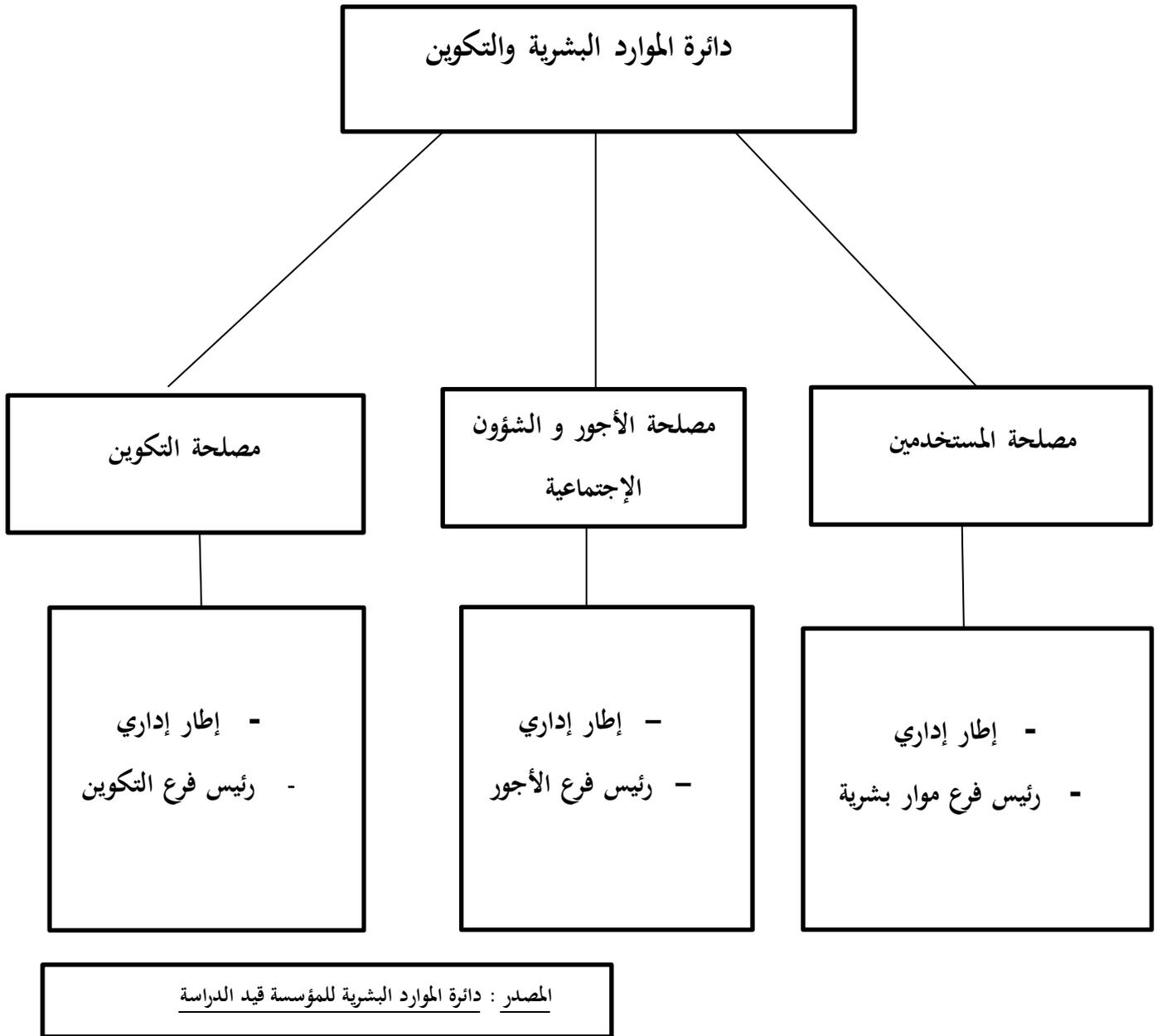
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الشكل رقم(01): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية والتكوين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غارداية



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية

### للمياه

#### المطلب الثالث: قسم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمياه

وتكون إدارة الموارد البشرية تابعة إلى الإدارة العليا فيما يخص القرارات والسياسات الاستراتيجية وخاصة ما تعلق بالتخطيط والتوظيف والتدريب نظرا لما تضمنه من تكلف ومخاطر فإن السلطة في اتخاذ القرارات تسند إلى الإدارة العليا وتوزيع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية إلى الجهات المتخصصة بذلك مما ينجم عنه ممارسته أدوار كتابية فقط دون أن يكون لها دورا استراتيجي في المؤسسة.

إن كثرة الوظائف وصعوبتها فرض وجود إدارة للأفراد وتحديد موقعها بدقة بغية تسهيل مهام الوظيفة

موقع الموارد البشرية. و يستخدم هذا الشكل في التنظيمات التي تتعدد فيها الوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بالأدوار الاستراتيجية والاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطابع التنفيذي ويمكن توضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي حسب الأقسام.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية

### للمياه

#### المبحث الثاني : النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

**تمهيد:** يعتبر الجانب الميداني قسم رئيسي مهم حيث ينقسم إلى جانبين، جانب يخص تعريفات ومعلومات عن المؤسسة الجزائرية للمياه ، والجانب الآخر يخص مناقشة نتائج التحليل الإحصائي للأفراد عينة الدراسة والتي يمكن من خلالها الإجابة عن الإشكالية والفرضيات التي وضعت مسبقا لجمع المعلومات والمعطيات، حيث أجريت دراستنا في المؤسسة الجزائرية للمياه لولاية غرداية، و في هذا المبحث قمنا بإبراز أهم النقاط المتمثلة في: (إجراءات التطبيقية و عرض و تحليل نتائج الدراسة).

#### المطلب الأول: إجراءات التطبيقية

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين في مؤسسة الجزائرية للمياه، البالغ عددهم 250 موظفا قد اعتمدنا على عينة عشوائية من 36 مفردة، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة، وقد تم توزيع حوالي 36 استبيانا على العينة المختارة بطريقة عشوائية ، وتم استرجاع جميع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	36	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
0.00%	00	عدد الاستمارات المفقودة والمهملة
0.00%	00	عدد الاستمارات الملغاة
100%	36	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

حيث تم إعداد استبيان لمعرفة أثر نماذج القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه بالاعتماد على استبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة.

وقد مَرَّ تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

واشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى العمال لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، ولتشخيص أثر نماذج القيادة على أداء العاملين، واختبار الفرضيات. وقد تم تقسيمه إلى جزئين :

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)

- الجزء الثاني يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم (03): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	نماذج القيادة	13
02	أداء الموظفين	12
	المجموع	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel

يمثل الجدول رقم(03): محاور الدراسة المتمثلة في محورين (النماذج القيادية، أداء الموظفين) وعدد فقرات كل محور،

يحتوي محور النماذج القيادية على 13 فقرة، بينما أداء الموظفين يحتوي على 12 فقرة، مجموعهم 25 فقرة.

الجدول رقم (04): يوضح مفتاح التصحيح في حالة ما اذا كانت الفقرات إيجابية

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بنا على برنامج Excel

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

يعني أن مفتاح التصحيح في الفقرات الإيجابية تكون فيها درجة موافق 3، و في محايد تكون درجة 2، و في الاستجابة غير موافق تكون درجة 1.

الجدول رقم (05): يوضح مفتاح التصحيح في حالة ما اذا كانت الفقرات سلبية

غير موافق	محايد	موافق	الاستجابة
3	2	1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel

يعني أن مفتاح التصحيح في الفقرات السلبية يكون في الاستجابة موافق درجة 1، بينما في محايد تكون درجة 2، و في غير موافق تكون درجة 3، هذا يعني أنها تكون عكس مفتاح التصحيح في الفقرات إيجابية.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

التكرارات: لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية) حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

- خصائص عينة الدراسة من حيث:

### القسم 1: البيانات الشخصية

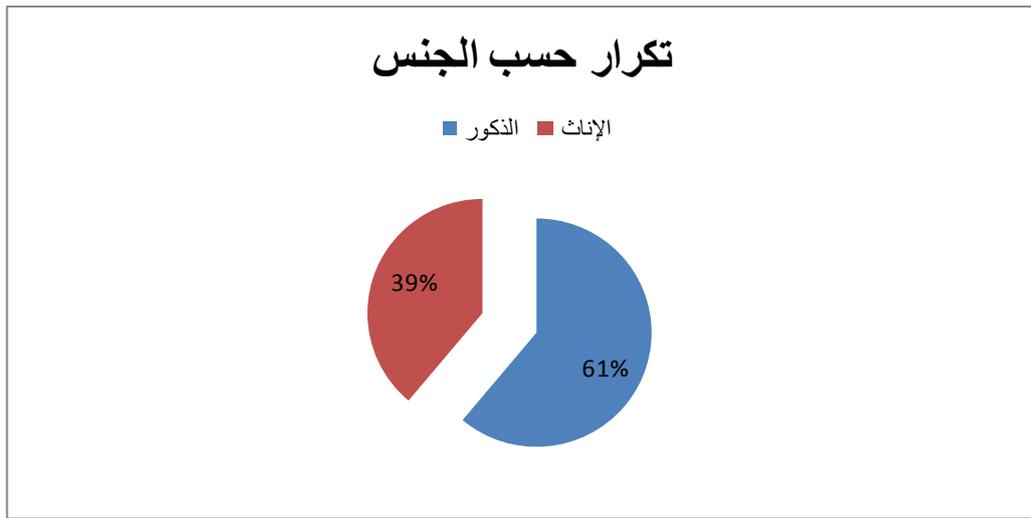
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الجدول رقم (06): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	22	61%
أنثى	14	38.8%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel

الشكل رقم (03): دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج word

من خلال نتائج المعطيات في الجدول يتضح أن فئة الذكور تشكل 61% من عينة البحث، بينما تشكل فئة الإناث 39% فقط. ويشير هذا التوزيع إلى أن الفئة المستقرة في مجال التوظيف في المؤسسة هي فئة الذكور، حيث حصلت على 22 إجابة مفردة في المقابلة، بينما حصلت فئة الإناث على 14 إجابة مفردة فقط. ويعتمد تسيير إدارة المؤسسة على مبدأ التسيير والقدرة البدنية والنفسية وسرعة الأداء الوظيفي، ونتيجة لذلك فإن فئة الذكور غالباً ما تمتلك

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

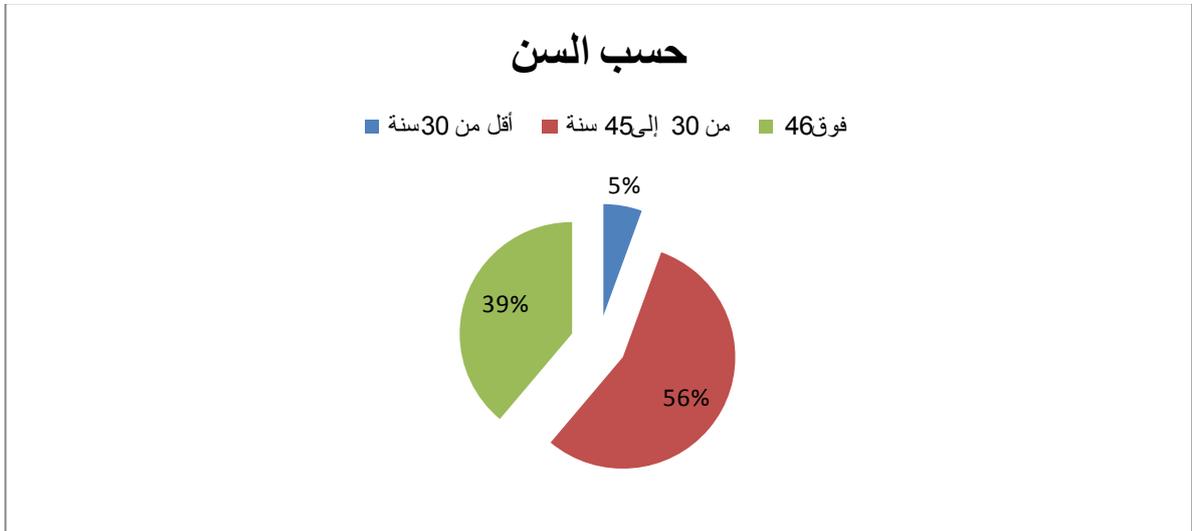
القدرات اللازمة و صفات القيادة في المؤسسة. ومع ذلك، فإن فئة الإناث والذكور يعتبران شريك جدير بالتوظيف، وينبغي قبولها كإطار إداري فعال في المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
5.55%	02	أقل من 30 سنة
55.55%	20	من 30 سنة إلى 45 سنة
38.88%	14	فوق 46 سنة
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel

الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج word

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية

### للمياه

من خلال نتائج المعطيات في الجدول و الشكل يظهر تقسيم أفراد العينة حسب العمر، وتشير إلى أن الفئة العمرية (من 30 إلى 45 سنة) تشكل 56% من العينة، بينما تقتصر فئة (فوق 46 سنة) على نسبة 39% وأجاب بعض الأفراد عن فئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 5.55%.

يمكننا القول إن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئات العمرية (من 30 إلى 45 سنة) في تحقيق أهدافها، وذلك لأن هذه الفئات تتمتع بالخبرة الكافية في التسيير والعمل، ويمكنها تحمل لأعباء العمل المتواصلة داخل المؤسسة. ومع ذلك، لا يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد فقط على الفئة 30 سنة و 45 سنة في تحقيق أهدافها، حيث إن فئة (فوق 46 سنة) لا تزال تمثل نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة، وتتمتع بالخبرة الكافية في التسيير والعمل، مما يجعلها هدفاً رئيسياً تعتمد عليه المؤسسة في تسيير أعمالها واتخاذ قراراتها. لذلك، يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على جميع الفئات العمرية المتواجدة لديها في تحقيق أهدافها، وليس فقط على الشباب.

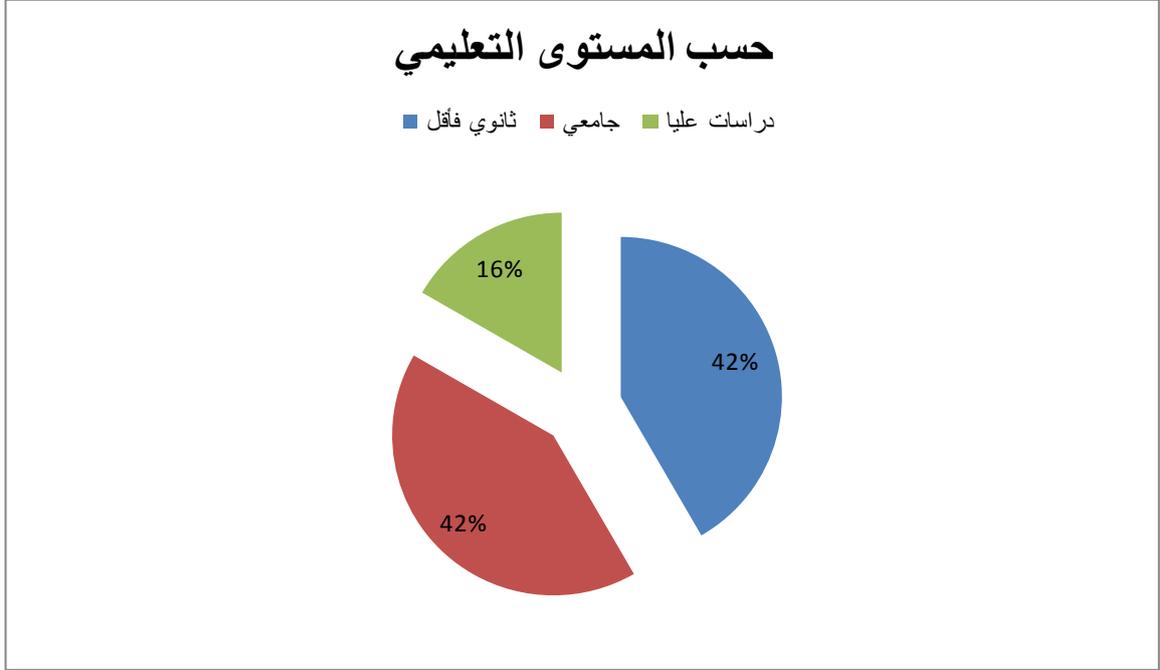
### الجدول رقم (08): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
41.66%	15	ثانوي فأقل
41.66%	15	جامعي
16.66%	06	دراسات عليا
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج Excel

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الشكل رقم (05): دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج word

توضح نتائج المعطيات في الجدول و الشكل على تقسيم أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تشير إلى أن 42 % من العينة هم من فئة المؤهل العلمي (جامعي)، متشابهة مع فئة المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) بنسبة 42% بينما في فئة المستوى التعليمي (دراسات عليا) تكون بنسبة 16% .

ويعكس هذا بوضوح أن الأغلبية العظمى من فئة المؤهل العلمي الأكثر توظيفاً في قطاع المؤسسة هم من فئة المستوى التعليمي (الجامعيين - ثانويين). ويعود ذلك إلى استهداف المؤسسة لشريحة كبيرة من الفئات المؤهلة وذات الصنف والرتبة، نظراً لتمتعهم بالاختصاصات التي تهم المؤسسة في إطار التوظيف وتماشياً مع متطلبات واهتمامات المؤسسة في مختلف الوظائف.

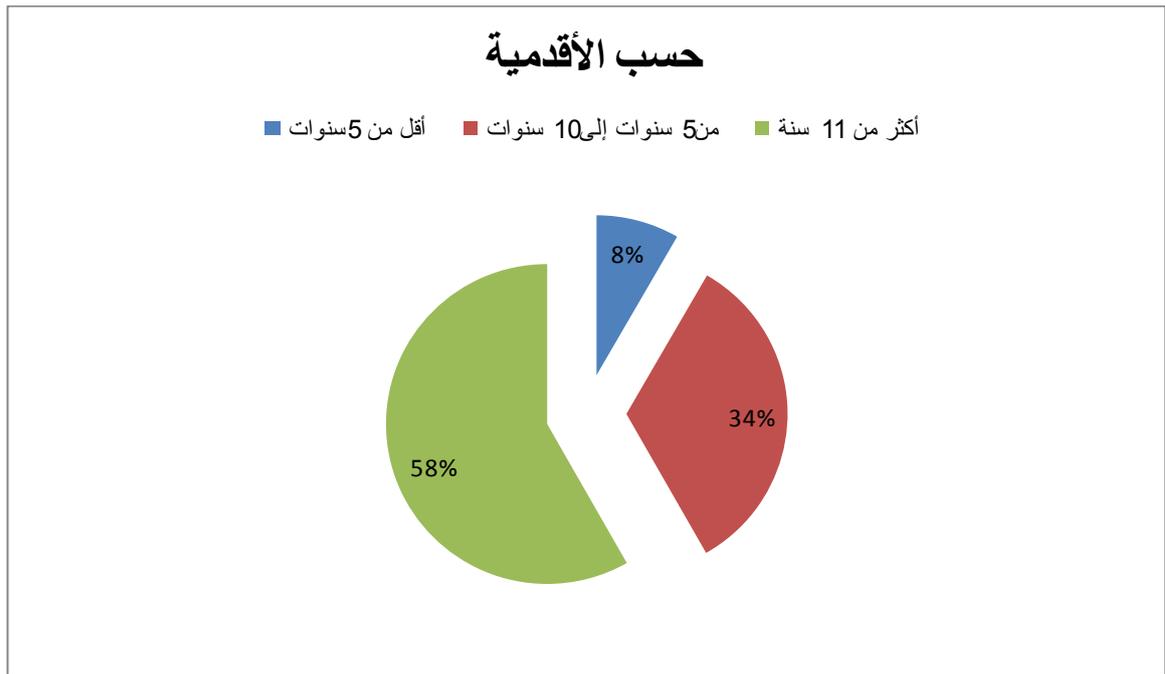
## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الجدول رقم (09): يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
8.3%	03	أقل من 5 سنوات
33.3%	12	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
58%	21	أكثر من 11 سنة
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel

الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج word

توضح نتائج المعطيات في الجدول و الشكل تقسيم أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث تشير إلى أن 58% من العينة هم من فئة موظفين حسب الأقدمية أكثر من 11 سنة، يليها فئة الموظفين ذوي حسب الأقدمية (من 5 سنوات

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية

### للمياه

إلى 10 سنوات) بنسبة 34% في المرتبة الثانية، يليها ما نسبته 8%، هم من فئة الموظفين ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات.

وعليه فإن أغلبية الموظفين في مؤسسة جزائرية للمياه بشكل عام، يتوفرون على موظفين ذوي خبرة أكثر من 11 سنة بشكل عام، فإن الخبرة المهنية تعتبر عاملاً أساسياً في تحسين فرص العمل وتطوير المهني الشخصي و اكتساب مهارات القيادة ، وينبغي على الموظفين العمل على تطوير خبراتهم المهنية وزيادة مستواهم في المجالات التي يرغبون في العمل بها.

### المحور الأول: العبارات المتعلقة بالنماذج القيادية:

من خلال الجدول التالي: الذي يمثل العبارات الخاصة بالنماذج القيادية نرى من خلاله أنه لدينا مجموع الأسئلة في درجة ليكارت (موافق و محايد وغير موافق) والتي عبرنا عنها بالأرقام (1 و2 و3) حسب إيجابية و سلبية السؤال عند كل فرد ، وأيضا لدينا مجموع الأفراد في درجة موافق و محايد و غير موافق عند كل سؤال ومن خلال هذا تبين لنا أن مجموع

العبارات الخاصة بالنماذج القيادية هو 1030 بنسبة 10.30%. وكل هذا يتبين في الجدول رقم 09

وانطلاقا مما أسفرت عنه نتائج الجدول المتعلقة بعبارات المحور الأول “نماذج القيادة “على وجود لأثر نماذج القيادة الإيجابية في المؤسسة، حيث تعتبر النماذج القيادية في المؤسسة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المؤسسة ونجاحها. فعندما تكون النماذج القيادية معمول بها جيدة، فإن الموظفين يتمتعون بمزاج إيجابي ويعملون بكفاءة وفعالية أكبر، وبالتالي يتم تحسين الأداء العام للمؤسسة. ومن بين النماذج القيادية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، نذكر:

- النموذج الديمقراطي: يعتمد على مشاركة الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تشجيع الحوار و المشاركة

الفعالية للجميع في اتخاذ القرارات الهامة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

- النموذج الأوتوقراطي: فيه يتولى القائد أو الزعيم اتخاذ القرارات بشكل مستقل دون الحاجة لمشاركة الآخرين، و عادة تكون السلطة مركزية في يد الزعيم أو مجموعة صغيرة من الأشخاص.
- النموذج الحر: فهو يشجع على الحرية الفردية و التنوع في الآراء و الأساليب، دون تحديد لقواعد صارمة، ويتميز بالمرونة و الابتكار في اتخاذ القرارات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الجدول رقم(10): يمثل تكرار العبارات الخاصة بالنماذج القيادية لعينة الدراسة

المحور الأول : العبارات الخاصة بالنماذج القيادية														الافراد
المجموع 1	السؤال13	السؤال12	السؤال11	السؤال10	السؤال9	السؤال8	السؤال7	السؤال6	السؤال5	السؤال4	السؤال3	السؤال2	السؤال1	
29	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	3	1	3	1
29	2	3	3	3	1	1	2	1	1	3	3	3	3	2
23	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3
32	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	3	4
31	3	3	3	2	3	1	3	1	3	1	3	3	2	5
27	2	3	1	1	3	2	1	2	2	1	3	3	3	6
23	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	3	1	7
32	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	3	2	3	8
29	3	3	3	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	9
35	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	3	3	10
28	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	11
23	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	12
23	1	1	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	13
32	2	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	14
32	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	1	3	3	15
33	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	16
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17
32	2	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	18
24	3	3	1	1	1	1	3	3	2	1	1	1	3	19
33	3	3	3	1	3	3	3	1	3	2	2	3	3	20
27	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	21
24	1	1	1	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	22
27	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	23
31	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	24
27	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	25
28	3	3	3	3	1	1	3	1	3	2	2	2	1	26
34	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	27
29	3	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	28
28	3	1	3	1	3	1	1	1	2	3	3	3	3	29
23	1	1	3	2	2	1	3	2	1	1	1	3	2	30
32	3	3	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	3	31
29	3	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	32
31	3	2	3	1	3	2	2	3	3	1	2	3	3	33
26	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	3	34
29	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	35
29	3	1	1	3	1	3	2	1	2	3	3	3	3	36
0	90	86	76	63	75	76	77	53	73	85	86	96	94	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel أنظر الملحق رقم1

#### المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأداء الموظفين

من خلال الجدول التالي: الذي يمثل العبارات الخاصة بالأداء نرى من خلاله أنه لدينا مجموع الأسئلة في درجة ليكارت (موافق و محايد وغير موافق) والتي عبرنا عنها بالأرقام (1 و2 و3) حسب إيجابية و سلبية السؤال عند كل فرد ، وأيضاً لدينا مجموع الأفراد في درجة (موافق و محايد و غير موافق ) عند كل سؤال ومن خلال هذا تبين لنا أن مجموع العبارات الخاصة بأداء الموظفين هو 1880 بنسبة 18.8 % . وكل هذا يتبين في الجدول رقم(10).

وانطلاقاً مما أسفرت عنه نتائج الجدول المتعلقة بعبارات المحور الثاني " أداء العاملين " ومن إجابات أفراد عينة الدراسة نستخلص من خلاله على أنه يؤثر أداء العاملين في المؤسسة بشكل كبير على نجاحها واستمراريتها في العمل . فعندما يكون أداء العاملين ممتازاً، فإن هذا يؤدي إلى:

- **زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل:** يعمل العاملون المتميزون بشكل أفضل وينتجون عملاً ذا جودة عالية، مما يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة عدد العملاء والزبائن.

- **زيادة فرص الترقية والتطوير المهني:** يتمكن العاملون المتميزون من الحصول على فرص الترقية والتطوير المهني، مما يزيد من رضاهم ويحفزهم على تحسين أدائهم بشكل أكبر.

**تحسين الجو المؤسسي:** يساهم أداء العاملين الممتاز في تحسين الجو المؤسسي، حيث يتم تحفيز العاملين الآخرين لتحسين أدائهم، ويتم تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للنماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في مؤسسة الجزائرية للمياه

الجدول رقم(11): يمثل تكرار العبارات الخاصة بأداء الموظفين لعينة الدراسة

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالأداء													الأفراد
المجموع 2	السؤال12	السؤال11	السؤال10	السؤال9	السؤال8	السؤال7	السؤال6	السؤال5	السؤال4	السؤال3	السؤال2	السؤال1	
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1
35	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
29	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
34	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
28	3	3	2	1	1	3	3	1	3	3	2	3	5
23	2	3	2	1	1	3	3	2	3	3	1	3	6
17	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	7
30	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	8
28	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	9
24	2	1	2	1	1	3	2	3	3	2	1	3	10
30	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	11
23	2	2	2	1	1	3	3	1	2	2	1	3	12
14	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	13
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	14
28	2	2	3	3	1	3	3	3	2	1	2	3	15
32	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	16
20	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	17
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	18
16	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	19
31	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	1	3	20
26	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	21
26	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	22
21	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	23
28	3	3	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	24
30	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	25
23	2	3	1	1	1	1	2	1	2	3	3	3	26
26	1	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	27
34	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	28
20	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	29
19	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	2	30
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
32	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	32
28	3	3	3	1	1	3	2	3	3	3	1	2	33
24	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3	34
33	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	35
26	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	36
	83	85	74	62	53	86	92	77	81	88	66	93	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Excel أنظر الملحق رقم 1

# خاتمة

### خاتمة:

من خلال ما توضح ذكره اتضح لنا ان القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في مشاعر و افكار الآخرين و في سلوكهم و يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين. ومن متطلبات القيادة القدرة على اختيار أفضل الأساليب و تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

ولقد اتضح لنا من خلال دراستنا والتي يتعلق موضوعها بالنماذج القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين من خلال الجانب التطبيقي لدراستنا أن الجزائرية للمياه لوحدة غرداية لها مقومات بشرية ممتازة من القيادة وكذا المرؤوسين، ويكون النمط القيادي المناسبة للمرؤوسين هو النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسة وبصفة عالية.

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير لنمط القيادي الديمقراطي على أداء الموظفين: من خلال تحليل الاستبيان تبين لنا أنه يوجد تأثير لنمط القيادي على الأداء لأنه هو النمط السائد و المستخدم في المؤسسة مقارنة بالأنماط الأخرى، يعني أن المدير يعمل بروح الفريق و إعطاء نوع من الجو الانساني في العمل.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير لنمط القيادي الأوتوقراطي: من خلال تحليل الاستبيان تبين لنا أنه يوجد تأثير لنمط الأوتوقراطي على الأداء، لأنه يوجد بنسبة متوسطة في المؤسسات، يعني أن المدير يركز اهتمامه على إصدار الأوامر و التعليمات، ولا يسمح عن أي انحراف لهذه الأوامر، ومن خلال هذا فإن وجود هذا النمط يرجع لبعض الظروف التي تفرض على المدير استخدامه.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير لنمط القيادي الحر (الفوضوي) على أداء الموظفين: من خلال تحليل الاستبيان تبين لنا أنه يوجد تأثير لنمط الحر على أداء الموظفين، لأنه يوجد بنسبة قليلة في المؤسسات، يعني أن المدير يعتقد أن كل شخص

مسؤول عن تنفيذ عمله وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين يفتقرون إلى التنظيم. وهذا يدل على عدم استخدامه في المؤسسات .

**النتائج الأساسية:** من خلال دراستنا نصل في الخير إلى أهم النتائج المتوقعة من خلال موضوعنا "النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين" نلخصها فيما يلي:

- تبين لنا أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى.
- تبين لنا أنه يوجد تأثير لنماذج القيادة (الديموقراطي - الأوتوقراطي - الحر) على أداء الموظفين.
- تبين لنا أنه كلما كانت القيادة جيدة كلما ساعد ذلك في رفع من كفاءة و الخبرة المهنية للموظفين.
- تبين لنا أن النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة.

### التوصيات:

- يجب على القادة تبني النمط القيادي الديمقراطي الذي يمتاز بالعلاقات الإنسانية وفتح مجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، ووضع خطط ، وإبداء رأيهم .
- يجب على القادة تقسيم العمل بين فريق العمل داخل المؤسسة و التركيز على اختصاص كل فريق ليوكل لهم العمل المناسب.
- تجنب القادة في التعامل مع مرؤوسيههم بالنمط القيادي الأوتوقراطي لأن المدير في هذه الحالة يقوم باتخاذ القرارات دون المشاركة الآخرين و دون مراعاة حاجاتهم .
- وضع نظام وبرنامج خاص بتقييم الأداء كل شهر للتعرف على الخلل في بدايته.

آفاق الدراسة: دراسة النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين تعد موضوعا مهما و مثير للاهتمام في مجال إدارة

الموارد البشرية و إليك بعض الأفاق التي يمكن استكشافها في هذا الموضوع:

- تحليل النماذج القيادية المختلفة: دراسة النماذج المختلفة للقيادة مثل القيادة الحرة، القيادة ديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، وتحليل تأثير كل نموذج على أداء الموظفين.

- العوامل الوسيطة: فهم العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين نمط القيادة وأداء الموظفين، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- السياق التنظيمي: دراسة كيفية تأثير السياق العمل على فعالية القيادة، مثل ثقافة المؤسسة وهيكل التنظيم.

- الدراسات الدولية: مقارنة تأثير نماذج القيادة على أداء الموظفين في ثقافات و مجتمعات مختلفة لفهم الاختلافات الثقافية و تطبيقاتها العملية.

# قائمة المصادر و

# المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1- الكتب:

- ❖ أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
- ❖ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- ❖ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، منهجية العلوم الإجتماعية، الدار الجزائرية للنشر و التوزيع، ط1، 2017.
- ❖ توفيق مُحمَّد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- ❖ رواية مُحمَّد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- ❖ طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2002.
- ❖ عليان ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- ❖ موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم و الأسس، ط1، زمزم ناشرة و موزعة، عمان، الأردن، 2010.
- ❖ موسى اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان، الأردن، 2002.

2- مذكرات:

- ❖ عبد الرحمن محمود، إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- ❖ كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2015.

## قائمة المصادر و المراجع

---

❖ محمود شكر، مُجّد مهاوش، دور القيادة في تطوير اداء العاملين في قطاع الأجهزة الكهربائية في العراق، مذكرة

ماجستير، كلية الدراسات العليا، العراق، 2016.

❖ مويسات أحمد، خيرى عبد القادر، النماذج القيادية و تأثيرها على أداء العاملين، مذكرة لاستكمال متطلبات

شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2021.

# الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات و استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ليسانس في تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: "النماذج القيادية و تأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسة" في المؤسسة الجزائرية للمياه. لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، وحرص على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولكم منا كل التقدير والاحترام.

تحت إشراف:

د. عبد اللطيف صيتي

من إعداد الطلبة:

سهام مرينيرة

فرح مورد

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- السن: أقل من 30 ( ) من 30 إلى 45 سنة ( ) فوق 46 ( )

## الملاحق

- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )  
 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) أكثر من 11 سنوات ( )

### المحور الأول : العبارات الخاصة بالنماذج القيادية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	حرص الرئيس على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة			
02	رئيسنا مرن في تعاملاته معنا			
03	يشجع رئيسنا المنافسة و اختيار الأسلوب المناسب للعمل			
04	يقوم رئيس بوضع خطة العمل بمشاركتنا			
05	لا يشجعني رئيسي على المناقشة			
06	يقيدني رئيسي للعمل وفق النصوص القانونية			
07	يتصرف الرئيس بأسلوب الأمر مع العاملين			
08	رئيسنا لا يستشير العاملين في الأسلوب المناسب للعمل			
09	تساهل الرئيس مع أخطاء الموظفين يشجعني على ابتكار طرق جديدة للعمل			
10	يعجز الرئيس عادة في اتخاذ القرارات			
11	يفوض الرئيس حل المشكلات على العاملين			
12	لا يحدث أي تقصير في العمل بغياب الرئيس			
13	تفويض الرئيس بعض من صلاحياته للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل			

**المحور الثاني : العبارات المتعلقة بالأداء**

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	وجود الرئيس المناسب زاد من تحسين أدائي في العمل			
02	نظام الترقية المعتمد في المؤسسة زاد في رفع مستوى أدائي			
03	علاقة الرئيس الإنسانية مع العاملين زادت من تحسين أدائهم الوظيفي			
04	اشترائي في اتخاذ القرار في المؤسسة ساعد على تحسين مستوى أدائي			
05	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبتها			
06	أجد ان نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة			
07	اهتمام رئيسي بحاجاتي النفسية أدى إلى تحسين مستوى أدائي			
08	عدم الاهتمام بي يؤدي إلى الانخفاض في مستوى أدائي			
09	تمنح المؤسسة مكافآت مادية و معنوية للعامل المبدع			
10	تراعي إدارة المؤسسة ظروف العامل أثناء تقييم الأداء			
11	قوة القيادة و كفاءتها أسهم في زيادة أدائي			
12	تساعد القوانين و اللوائح المعتمدة في المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي			

نشكركم على حسن تعاونكم