

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب : سايح بوقطيط

بعنوان

## دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه الحجرية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/06/03

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيساً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مازن سليمان الحوش
مشرفاً ومقرراً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	قودة عزيز
مناقشاً	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	زموري زينب

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل، كما لا يسعني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور **قودة عزيز** أولا على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وثانيا على التسهيلات والتوجيهات القيمة وعلى الجدية في العمل، والذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته وتشجيعاته، كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة: الأستاذ **مازن سليمان الحوش** وكذا الدكتورة **زموري زينب** على قبول مناقشة

هذه المذكرة، كما لا يفوتني التوجه بالشكر إلى طاقم جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأساتذة قسم علم الاجتماع، وإلى كافة زملائنا في دفعة ثانية ماستر LMD علم الاجتماع بكل تخصصاته. كما أوجه الشكر إلى كل موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة وعلى رأسهم رئيس الفرع بن عطاء الله سمير، وإلى كل الذين وقفوا إلى جانبي بخدماتهم الفكرية والعلمية والثقافية.

# سايح



# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين الذي ربياني و علماني

إلى ابنتي هبة الرحمان والى إخوتي

محمد جموعي ، محمد ، عاشور ، ساسي

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور قودة عزيز

إلى الأخ الصديق كربوسة أحمد سامي

إلى كل الأساتذة الذين اشرفوا على تكويني الجامعي بجامعة ورقلة ، وأيضا

إلى جميع الزملاء والأصدقاء الذين شجعوني على الاستمرار في الدراسة

وكل من سهل لنا مهمة الدراسة الميدانية من مسؤولين وعمال.....

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	ملخص الدراسة بالعربية
-	ملخص الدراسة بالفرنسية
-	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
16	تمهيد
17	أولا : إشكالية الدراسة
19	ثانيا : فرضيات الدراسة
21	ثالثا : أسباب اختيار الدراسة
22	رابعا : الأهمية من الدراسة
22	خامسا : الهدف من الدراسة
23	سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة

29	سابعا : الدراسات السابقة
34	خلاصة
الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة	
36	تمهيد
37	أولاً : مجالات الدراسة
37	المجال الزمني
37	المجال المكاني
38	المجال البشري
38	ثانيا : المنهج المعتمد في الدراسة
38	ثالثا : مجتمع الدراسة
39	رابعا : أدوات جمع البيانات
39	الملاحظة
40	الاستمارة
41	خلاصة

الفصل الثالث : عرض وتحليل النتائج سوسولوجياً

43	تمهيد
44	أولاً : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة
50	ثانياً : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات
50	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
57	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
62	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
68	ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
68	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
69	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
71	رابعاً : النتائج العامة للدراسة
-	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	44
02	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	45
03	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال	46
04	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	47
05	توزيع مجتمع البحث حسب الوظيفة	48
06	يبين هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل	50
07	يبين اهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين	51
08	يبين وصف معاملة قائدك أثناء العمل	52
09	يبين إن كان قائدك محبوب في العمل من طرف العمال	53
10	يبين ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة	54
11	يبين رأي المبحوثين حول العمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء	55
12	يبين ما إذا كان هناك انحياز في المعاملة بين المبحوثين من قبل القائد	55
13	يبين مساهمة معاملات القائد في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة	56
14	يبين مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرارات	57
15	يبين مشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات	58



59	يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء وصعوبات ومشاكل العمال	16
59	يبين ما إذا كان القائد يدعو إلى اجتماعات لحل المشاكل	17
60	يبين القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال	18
61	يبين كيفية اتخاذ القائد القرارات	19
62	يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة	20
63	يبين إذا ما كان يسمح القائد بالعمل الجماعي	21
63	يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في جماعة	22
64	يبين ما إذا كان المبحوثين يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض	23
65	يبين ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.	24
66	يبين رأي المبحوثين في فريق عمل داخل المؤسسة	25
66	يبين اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة	26
67	يمثل اقتراحات المبحوثين بشأن فرق العمل حتى تكون المؤسسة أكثر فعالية واستقرار للعمال	27



### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
44	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	01
45	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	02
46	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية للعمال	03
47	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل	04
49	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة	05

## ملخص الدراسة بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده هل تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة ؟ وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، واستخدمنا أيضا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017 حيث تكون مجتمع البحث من 42 فرد عامل التي أخذت بطريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة .

أما عن النتائج، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة والإخاء والتفاهم بين المرؤوسين وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة.

- تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها.

- إقامة فرق عمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** الدور ، القيادة، القيادة الإدارية ، الفعالية التنظيمية

## Résumé de l'étude

Cette étude a eu pour but de faire connaître le rôle du Leadership Administratif dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans la société publique Algérienne des eaux sise à Hdjira. Et ce, en répondant à la question: « La Direction Administrative participe-t-elle à la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans la société publique Algérienne des eaux à Hdjira? Pour répondre à cette question, nous avons établi quelques hypothèses où il a fallu utiliser l'approche descriptive. Nous avons aussi utilisé le questionnaire comme principal outil pour recueillir les données, et l'observation comme outil d'assistance. L'étude en question a été effectuée pendant l'année universitaire 2017-2018, avec un groupe de recherche composé de 42 travailleurs, de façon complète et exhaustive dû à la petitesse de la société d'étude. Pour ce qui est des résultats, l'étude est arrivée aux résultats suivants : – La prise en considération du facteur humain au sein de la société mène à répandre l'amour, l'esprit de famille, fraternité et l'entente entre les subordonnés ce qui contribue au développement et à l'amélioration de la main d'œuvre. – Le fait de faire participer les travailleurs dans la prise de décisions en leur permettant de donner leurs avis et suggestions ainsi que la confiance réciproque entre le leader et ses subordonnés contribuent à la continuité de la société et à prouver son efficacité. – La mise en place d'équipes qui travaillent dans l'amour, la coopération et le respect permet la stabilité des travailleurs dans la société.

**Mots clés : le rôle, le Direction/leadership, la Direction administrative,**

مقدمة:

لقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء كعلم النفس وعلم الاجتماع، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة ، وفعالية التنظيمات الإدارية ، والسعي إلى تحقيق أهداف أي مؤسسة إدارية ، ولاشك أن أهم مورد في المؤسسات ، والتنظيمات بصفة عامة هو المورد البشري الذي يساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية المؤسسة، وهذا ما يتطلب كفاءات ومهارات في أفرادها من أجل تحقيق نتائج أفضل وبلوغ مستوى أرقى ، وهذا لن يتأتى إلا إذا كان هناك قادة قادرين على إدارة الجهاز الإداري ، إن الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة يعتبر مطلباً ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبحت الحاجة ملحة على قادة أكفاء قادرين على تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال توجيههم.

وعليه نجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية، لذا فقد أصبح في يومنا هذا نجاح المؤسسة مرهون إلى حد كبير بالقيادة وفعاليتها وذلك لما للقيادة الجيدة من دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة . إن القيادة الناجحة يتطلب منها إقامة علاقات إنسانية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وبناء فرق عمل متماسكة.

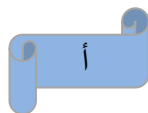
على اعتبار أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية.

فالقائد الفعال هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا ويعمل على معالجتها ، ويتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وجعلهم كفريق عمل متكامل ، كما يرى بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ويستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم والتي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية  
وعليه قد قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول :تحت عنوان المدخل العام للدراسة، يحتوي على إشكالية الدراسة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع إضافة إلى أهداف الدراسة ثم المفاهيم الأساسية للدراسة وبعض الدراسات السابقة والمشاهدة للدراستنا الحالية.

الفصل الثاني :تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، يحتوي على مجالات الدراسة ومنهج الدراسة ثم أدوات جمع البيانات.

الفصل الثالث :تحت عنوان عرض وتفسير نتائج الدراسة، يحتوي على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث



ثم تليها عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات، وصولاً إلى النتائج العامة لدراسة.

## المدخل العام للدراسة

تمهيد

أولاً: بناء الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

رابعاً: الأهمية من الدراسة

خامساً: الهدف من الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة :

### تمهيد:

ستتطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام للدراسة وسوف نعرض بناء الإشكالية التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي وصياغة الفرضيات إضافة إلى ذلك إبراز دوافع اختيار موضوع الدراسة والأهداف التي نسعى الوصول إليها و تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وفي الأخير نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تعتبر الحجر الأساس للباحث



## أولاً: إشكالية الدراسة

لقد كانت المؤسسة نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، كعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وخاصة علم اجتماع التنظيم، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري والفني الذي يضمن وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع وقت ممكن.

"فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها، ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه لطلما وجدت مجموعة من الأفراد، فإنهم سيتطلعون إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم ويتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وكلما كان الشخص قادراً على التأثير في أعضاء الجماعة ويسخر طاقاته للإسهام في تقدم الجماعة سوف تزداد كفاءته كقائد، قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك"<sup>1</sup>

إن أساس النهوض باقتصاد أي بلد ونجاح وتطور أي مؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية، لذا فقد أصبح في يومنا هذا نجاح المؤسسة مرهون إلى حد كبير بالقيادة وفعاليتها وذلك لما للقيادة الجيدة من دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة .

وتعتبر القيادة الإدارية من الموضوعات التي لا بد الاهتمام بها في أي مؤسسة وهذا ما جعل المؤسسات على اختلاف أحجامها تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق الأهداف، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، ومن هنا فإن القائد الفعال هو الذي يعمل على تحقيق قدر كبير من التفاعل بين العاملين ويستطيع التأثير واستمالة في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة . فقدرة القائد على التعامل مع أفرادها في المؤسسة يتطلب منه بناء علاقات إنسانية تقوم على أساس التفاهم والاشتراك والمناقشة وتحقيق التعاون بينه وبين عماله وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وبتيح الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه في حل مشكلة ما.

والحقيقة أن موضوع القيادة الإدارية ليس حكراً على علم الاجتماع فقط، بل تلتقي فيه العديد من العلوم المختلفة، كعلم الاقتصاد، علم النفس وعلوم التسيير..... الخ .

<sup>1</sup> كنعان سالم نواف، القيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2007 م، ص 89.

فعلم الاقتصاد ينظر لها من الناحية الإنتاجية أما علم النفس يرى معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي . نجد أن هذا الموضوع قد اهتم به العديد من العلماء والمختصين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بدءاً بـ "تايلور" الذي أكد على دور الإدارة العلمية في تطوير المؤسسة، وتحقيق فعاليتها

ومروراً بـ "إلتون مايو" صاحب نظرية العلاقات الإنسانية التي تناولت الجانب الاجتماعي والإنساني داخل المؤسسة، ودور قيم التعاون والتضامن والتآزر بين مختلف فئات العمال والاهتمام بالعاملين وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية من أجل تحقيق فعالية المؤسسة .

ووصولاً إلى "هربرت سيمون" الذي انطلق من نقطة أساسية مؤداها أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرارات، وأن السلوك في المؤسسات ينبغي أن يكون سلوكاً هادفاً، ويرى أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي مقابل كل هذه الطروحات السوسولوجية نجد أن رواد التفاعلية الرمزية نظروا للقيادة أنها عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وترتبط بنجاح القائد بقدرته على تفاعل مع الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وتؤكد نظرية التفاعلية الرمزية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها.

وقد يكون نجاح المؤسسة مرتبطاً بالقائد ويكمن دوره داخل المؤسسة في تحقيق تفاعل وتكامل مع مرؤوسيه وإقامة علاقات إنسانية وبناء فرق عمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها وفعاليتها ، ذلك أن الفعالية لها طابع هام في حياة المؤسسة من أجل البقاء والاستمرار من خلال إيجاد الطرق التي تحققها، حيث أن للعلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات دور فعال في تحريك سلوك العمال، ومن ثم توجيههم في الاتجاه المراد تحقيقه، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فعاليتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء من خلال توفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل العمال يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية .

فإن إشكالية الدراسة تتحدد أساساً في محاولة معرفة القيادة الإدارية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في إطار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة نموذجاً.

و لأجل تحديد إشكالية البحث في شكلها الواضح و الدقيق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة ؟

والإجابة عن هذا التساؤل نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ؟
- هل إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ؟
- هل ترتبط إقامة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في استقرار العمال ؟

### ثانياً : فرضيات الدراسة

يعرف الفرض بأنه عبارة تصف العلاقة المتوقعة بين متغيرين أو أكثر، وأن تلك العلاقة قابلة للاختبار التجريبي. ومن ثم نرى أنه بينما تحرص الأهداف النهائية على عرض الإنجازات المتوقعة من الدراسة تحرص الأهداف الفورية على عرض ما سيحدث مقاساً في صورة سلوكية، نجد أن الفروض تقوم بتحديد العلاقة المتوقعة بين المتغيرات. واستخدام الفروض يتناسب أكثر في الدراسات التقييمية ، ودراسات التدخل الميدانية. أما دراسات التشخيص أو الاستكشاف فهي بطبيعتها لا تتطلب وجود فروض ، لأنها لا تختبر العلاقات بين المتغيرات.<sup>1</sup>

### الفرضية العامة :

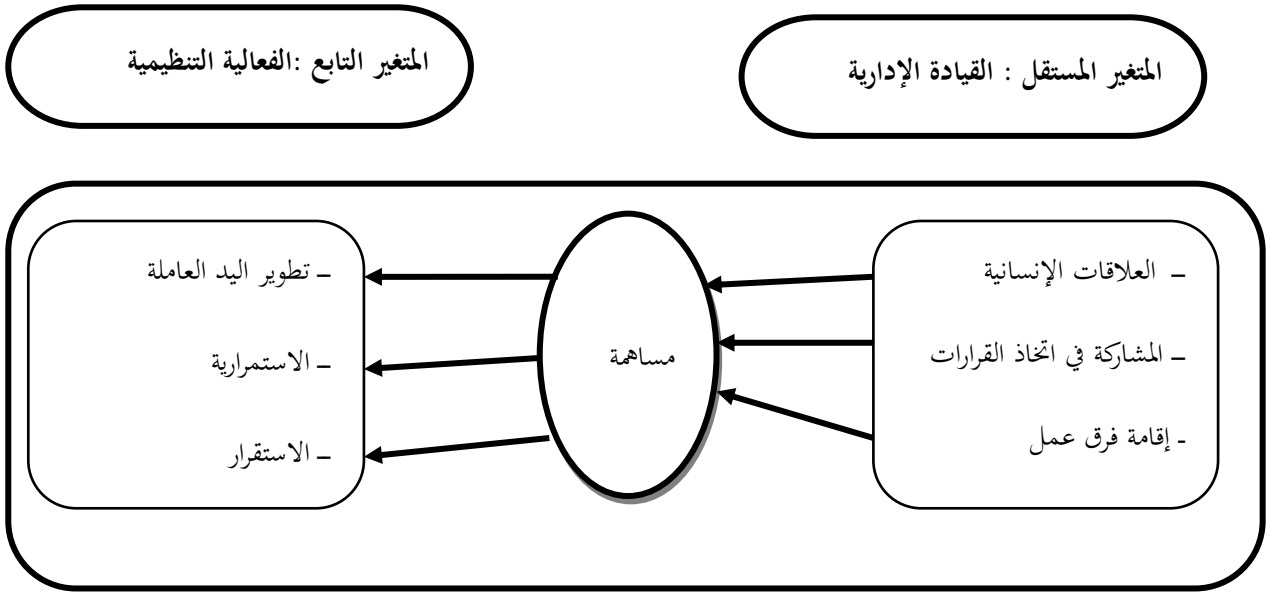
تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة .

<sup>1</sup> عدنان أحمد مسلم ، أمين صلاح عبد الرحيم ، دليل الباحث في البحث الاجتماعي ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ط 1 ، 2011 م ، ص 53.

المتغير المستقل ← القيادة الإدارية

المتغير التابع ← الفعالية التنظيمية

هناك علاقة بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية



الشكل: من إعداد الطالب الباحث

## الفرضيات الجزئية :

- أ- تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه .
- ب- إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه .
- ت- ترتبط إقامة فرق العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في استقرار العمال.

## ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

ترجع أسباب اختيار الباحث لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها ذاتية وأخرى موضوعية.

## الأسباب الذاتية:

- + كانت رغبتى الشديدة في البحث في هذا الموضوع وتناولته في كثير من البحوث في مرحلة ليسانس وكما أنه يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي ألا وهو علم اجتماع التنظيم.
- + الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الإدارية.
- + إبراز القيادة الإدارية ودورها الفعال في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- + تجسيد معلوماتي المنهجية وتسخيرها في ميدان البحث العلمي.
- + أن القيادة الإدارية هي المحرك الرئيسي لأي تنظيم وهي التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها لهذا أردنا الربط بين كل من القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية لمعرفة الدور الذي تمثله القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## الأسباب الموضوعية:

- + كون أن القيادة الإدارية لها دور أساسي وفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.
- + الاهتمام بالقيادة الإدارية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث أنها تعمل على تدعيم الجانب الإنساني باعتباره دافع أساسيا للزيادة والفعالية واستقرار القوى العاملة.
- + محاولة التعرف على إسهام العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المؤسسة.

✚ محاولة التعرف على إسهام مشاركة العمال في تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

#### رابعاً: أهمية البحث

- ✓ تبيان دور القيادة في تسيير المؤسسات.
- ✓ إقامة علاقات إنسانية بين القائد والأتباع تقوم على أساس التعاون والثقة والتفاهم المتبادل بينهم .
- ✓ القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، بحيث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.
- ✓ القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة وتقوم بعمل أساسي فتجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- ✓ تعتبر القيادة الإدارية واحدة من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسة.
- ✓ معرفة الدور القيادي وأسلوبه المطبق داخل المؤسسة محل الدراسة وانعكاسه على العمال وبالتالي ينعكس على فعالية المؤسسة واستمرارها حيث يحتاج أي تنظيم في ضل التطور والتحديات إلى قادة إداريين يقدرون قيمة العنصر البشري ويولون اهتماماً أكبر بالعلاقات الإنسانية .
- ✓ تكمن أهمية الموضوع في دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### خامساً: أهداف البحث

- معرفة كيف تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة.
- محاولة معرفة كيف تساهم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في استمرارية المؤسسة.
- الكشف عن مهارات القيادة وكيف يكون لها دور فعال في بناء فرق عمل داخل المؤسسة وعلاقته باستقرار العمال.
- التعرف على النمط الديمقراطي ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- معرفة دور القيادة الإدارية ومدى فعاليتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- التأكد من إسهام المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وعلاقته باستمرارية المؤسسة.

## سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

بناء المفاهيم أو المتغيرات هي "عملية الانتقال من التجريدي إلى الملموس ، أو هي نزول في السلم التجريدي عندما نتقل من مفاهيم نظرية مركزية إلى مفاهيم فرعية هي عبارة عن خصوصيات أو صفات ملموسة أكثر للمفهوم المركزي".<sup>1</sup>

**مفهوم الدور:** ينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى "لنتون" إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم.<sup>2</sup>

هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم.<sup>3</sup>

يعرف الدور الاجتماعي على أنه الأسلوب الذي يؤدي به الشخص السلوك المطلوب منه في موقف ما حسب المعايير المرسومة.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي للدور:

من أجل تحديد المقصود بالدور في دراستي هذه فإنني أعني به: كل ما يقوم به القائد المسؤول من فعل أو سلوك مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

### مفاهيم القيادة :

### تعريف القيادة لغة :

### أ - في الفكر اليوناني واللاتيني :

كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل ( يفعل أو يقوم بمهمة ما ) وذلك - كما ذكر (آرندت) (Arendt) - لأن الفعل اليوناني ( Archein ) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه : يحرك أو يقود

<sup>1</sup> سعيد سبعون ، حفصة جرادى ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصة للنشر ، (د-ط) ، 2012م ، ص.115.

<sup>2</sup> ليندة نصيب ، دور القيادة المنتخبة في تنمية المحلية ، شهادة دكتوراة ، جامعة منتوري-قسنطينة- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2008-2009 ، ص. 16.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص. 16.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد الزويد ، علم الاجتماع ، الأردن ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، ط 1 ، 2011م ، ص. 227 .

وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيين : بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. وذهب ( آرندت ) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين : وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه .<sup>1</sup>

ب \_ عند ابن منظور : القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من خلف والمعنى من ذلك كله القيادة .<sup>2</sup>

تعريف القيادة اصطلاحاً :

أ \_ عرفها كنعان سالم نواف : بأنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة .<sup>3</sup>

ب \_ عرفها الدكتور حسين عبد الحميد رشوان بأنها :

نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه ، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين ، الذين يمثلون التابعين ، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين .<sup>4</sup>

ويعرفها أوردواي تيد ( Ordway tead ) بأنها :

النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

ويعرفها باس ( B.Bass ) : بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب .

ويعرفها جوليمباسكي ( R.Golembiewsky ) : بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة .

ويعرفها ليدر ( J. Litterer ) : بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة .

<sup>1</sup> كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2007 ، ص 86.

<sup>2</sup> لسان العرب ، ابن منظور ، بيروت ، دار الصادر ، (د-ط) ، 2001 ، المجلد الثالث ، ص 370.

<sup>3</sup> كنعان سالم نواف ، مرجع سابق ذكره ، ص 87.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مصر ، مؤسسات شباب الجامعة ، (د-ط) ، 2010 م ، ص 14.



ويعرفها فيدلر (F.E.Fiedler): يرى أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالفائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان ، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره.<sup>1</sup>

وفي ميدان علم الاجتماع تعرف القيادة بأنها "ظاهرة اجتماعية تساعد على بروز شخص - أو أشخاص - بسبب مقدرته على حل مشكلات المجموعة وخدمة مصالحها ، والقيادة يمكن أن تعتمد على مؤهلات ومميزات شخصية : قوة شجاعة ، كرم ، شكل أو على مميزات مكتسبة : علم وسمعة ، مهارة ، معرفة ، حكمة ، خبرة ، ومنصب أو أي صفات أخرى ، أو على بعض من هذه الصفات مجتمعة ".<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا " القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال النفوذ والسلطة الرسمية عند الضرورة.<sup>3</sup>

مدرسة المشاة الأمريكية تعرف القيادة بأنها: فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين .<sup>4</sup>

#### تعريف القيادة الإدارية اصطلاحا:

فالقيادة الإدارية عند كونتز وأدويل (Koontz and O'Donnell) : هي " عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " .<sup>5</sup>

ويعرفها سالم القحطاني بأنها : " الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ، بجهودهم المشتركة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، مصر ، القاهرة ، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع ، (د-ط) ، 2112 م ، ص . 74 .

<sup>2</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري ، بدون بلد النشر ، مؤسسة الجريسي ، (د-ط) ، ص . 18 .

<sup>3</sup> زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، القيادة الإدارية و دورها في تكوين المورد البشري ، دراسات في علم اجتماع المنظمات ، م1 ، ع03 ، 2014 ، ص . 52 .

<sup>4</sup> خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، مرجع سابق ذكره ، ص . 18 .

<sup>5</sup> نفس المرجع ، ص . 23 .

<sup>6</sup> نفس المرجع ، ص . 24 .

و تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام ، حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بينما تعتمد القيادة الإدارية على السلطة أولاً في ممارسة نشاطها ، ثم على ما يتوافر لها من السمات والصفات الشخصية.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات ، وأنها تتطلب إلمامًا بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

يعرف الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا القيادة الإدارية بأنها:

"القدرة التي يستأثر به المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".<sup>1</sup>

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية : القيادة الإدارية هي عملية إنسانية يقوم بها القائد المسؤول على التأثير في العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ، وإصدار الأوامر والقرارات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة باستعمال التأثير الشخصي عن طريق العلاقات الإنسانية وإشراك العمال في اتخاذ القرار أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

تعريف الفعالية التنظيمية :

وتعني الفعالية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وتصبح نقطة التركيز إذن، ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة ناجحاً.<sup>2</sup>

وعرفها فروم والذي أشار للفعالية على أنها " صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي " <sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطية يوسف ، القيادة الادارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل ، شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر - 3 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2010-2011 ، ص.27.

<sup>2</sup> صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرقيين ، شهادة الدكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2004-2005 ، ص. 37.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطونية واخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، الجزائر ، دار الجزائرية ، ط 1 ، 2015 ، ص.13.

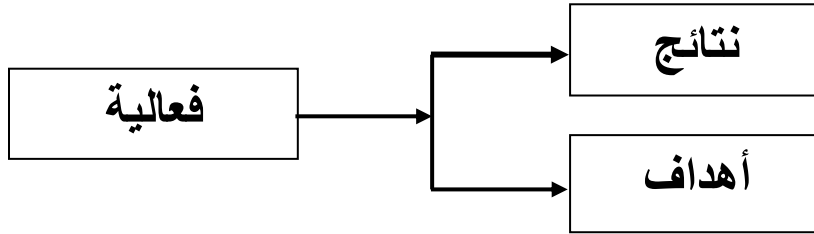
فقد عرفها اتزيوني بأنها " :قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات. وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".<sup>1</sup>

ويعرف زيد منير عبوي : **الفعالية** بأنها عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين هما مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.<sup>2</sup>

تعريف الفار Alvar :

يعرفها بأنها القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. هناك تعاريف أخرى فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها. ويرى ميلز على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها.

يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.<sup>3</sup>



المصدر : من إعداد الطالب الباحث

<sup>1</sup> محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، مصر ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ( د-ط ) ، 2016 ، ص .281.

<sup>2</sup> العربي بن داود ، **فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية** ، شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2007-2008 ص .36.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي ، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة** ، أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2003-

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية : هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستعمال كل الموارد المتاحة من موارد مادية وموارد بشرية من خلال تطوير الموارد البشرية ممن يضمن النمو والتوسع وهو ما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة.

تعريف المؤسسة :

لغة :وقد أسس البناء يؤسسه أسسا وأسسها تأسيسا : أسست دارا إذا بنيت حدودها ورفعت من قواعدها وهذا تأسيس حسن .<sup>1</sup>

اصطلاحا :لقد أخذت المؤسسة العديد من التعاريف حسب الاتجاهات والمداخل الفكرية المختلفة ويمكن عرض بعضها في ما يلي :

وهناك من يشير إلى أنها : "الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>2</sup>

ويعرفها تالكوت بارسونز أنها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة"<sup>3</sup>

ويعرفها احمد زكي بدوي : فيقول : المؤسسة شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مال، مدة غير معينة، لعمل ذي صفة إنسانية أو

دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو النفع العام دون قصد ربح مادي.<sup>4</sup>

عرف ناصر دادوي عدون المؤسسة بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج

عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج، تبادل )

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة"<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي للمؤسسة :هي عبارة عن مجموعة من الأفراد تتفاعل مع بعضها البعض في إطار قانوني، وقائد إداري لتحقيق

أهداف الأفراد والمؤسسة معا.

<sup>1</sup> لسان العرب ، ابن منظور ، بيروت ، دار الصادر ، (د-ط) ، 2001 ، المجلد السادس ، ص .6.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط6 ، 2008 ، ص .22 .

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق ذكره ، ص.23.

<sup>4</sup> معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي،فرنسي،عربي ، احمد زكي بدوي ، بيروت ، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح ، 1993 ،ص.220.

<sup>5</sup> بن زاف جميلة ، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة ، ع 21 ، ديسمبر 2015 ، ص .61.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

في هذه الخطوة من خطوات تصميم البحث الاجتماعي الميداني يقوم الباحث بعرض لجميع البحوث السابقة التي تطرقت لموضوع دراسته والاستفادة من نتائجها وتجاربها وخبراتها العلمية والميدانية ، ولكي لا يقع في أخطاء غيره ، ولكي لا يكرر الموضوعات ذاتها ، ولكي يبدأ من حيث انتهت هذه الدراسات . وهنا نؤكد على أن هذا العرض يشمل الدراسات النظرية والدراسات الميدانية في آن واحد التي تطرقت للموضوع المدروس.<sup>1</sup>

## الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية :

### الدراسة الأولى :

نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013-2014م.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية والتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

وطرح الباحث التساؤل الرئيسي ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

وتضمن السؤال الرئيسي 3 أسئلة فرعية وهي

- ▶ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ▶ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟
- ▶ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

<sup>1</sup> عدنان أحمد مسلم ، أمين صلاح عبد الرحيم ، مرجع سابق ذكره ، ص.40.

<sup>2</sup> نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2013-2014م

## نتائج الدراسة :

إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصدقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

إن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين.

أن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين يجعلهم يحترمون السلم الإداري ويحترمونه ويتفانون في أعمالهم.

إن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط.

إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.

إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحس العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية

تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها .

إن ثقة القيادة الإدارية في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.

## أوجه الاستفادة من الدراسة :

إن تطرقنا لهذه الدراسة ساعدتنا في إيجاد أرضية علمية، صلبة وخصبة لدراستنا الحالية، فقد وقعت الاستفادة من خلال جملة من النقاط:

▪ استفدت منها في توضيح بعض المفاهيم.

▪ ساعدتني في الجانب النظري وتوجيهه إلى بعض المراجع.

▪ الاستعانة بها في التحليل السوسولوجي لدراستنا الحالية.

كما يمكننا الاستفادة منها من خلال المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج دراستنا.

الدراسة الثانية :

حكيم أعراب ، دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنموية ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2007 - 2008م<sup>1</sup>.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة الكامنة بين نوع القيادة السائدة داخل المؤسسة و رضا العمال وكذلك إبراز أهمية العلاقة بين القادة و العمال في المؤسسة الصناعية وكان هدف الباحث كذلك الوقوف على طبيعة الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة مجال الدراسة و تحديد خصائصه .

وطرح الباحث التساؤل الرئيسي : أي نمط من القيادة يوجد في المؤسسة مجال الدراسة؟

وحاول الباحث الإجابة عليه من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟
- (2) وأي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال؟
- (3) وهل يمكن أن يكون نوعا آخر يحاول التوفيق بين النمطين السابقين؟

نتائج الدراسة :

- أ- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج و هذا بتأكيد العمال و المسؤولين إذا فالنمط القيادي المعمول به داخل المؤسسة هو نمط الأوتوقراطي .
- ب- إن اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.
- ت- استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد
- ث- يساهم حزم القيادة في انضباط العمال
- ج- يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية و المعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

1 حكيم أعراب : دور القيادة المباشرة في رضا العامل ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري - قسنطينة -، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2007/2008 م

## أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة بمثابة الدليل النظري الذي أرشدني إلى قائمة المراجع وخاصة القيادة الإدارية للدكتور كنعان سالم نواف التي يمكن الاستفادة منها، فمن خلال الاطلاع على المراجع المعتمدة في هذه الدراسة، تمكنا من حضر قائمة المراجع التي من الممكن أن تفيدنا في بناء المدخل العام للدراسة، وهو ما يجعلنا نختصر الوقت والجهد في البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة، كما ساعدتنا هذه الدراسة أيضا في تحديد بعض المؤشرات لقيادة الإدارية، إضافة إلى الاستدلال بما فيما يخص التحليل السوسولوجي للنتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية.

## الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية :

### الدراسة الثالثة :

نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً ، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية . جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2006 – 2008 م<sup>1</sup>

كان هدف هذه دراسة هو محاولة التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا وكذلك تقصي درجة تأثير الصراع حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة، وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل هناك علاقة ارتباطيه بين الترقية والفعالية التنظيمية ؟

وللإجابة عليه فقد تم ترتيب التساؤلات الفرعية التالية:

هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية؟

ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية ؟

<sup>1</sup> نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية، 2006 – 2008 م



### نتائج الدراسة:

- المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

- أ- ساعدتني في تحديد مفاهيم الفعالية التنظيمية.
- ب- ساعدتني في تحديد بعض المؤشرات للفعالية التنظيمية .
- ت- ساعدتني في الجانب النظري والتوجيه إلى بعض المراجع.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى العناصر الأساسية في بناء الدراسة ، وتطرقنا في البداية إلى بناء الإشكالية وتناولنا فيها القطع النظري القطع الإستراتيجي.... الخ ، وارتأيت إلى أسباب اختيار موضوع وأهداف الدراسة وبعد ذلك تم إلى تطرق صياغة الفرضيات ، بالإضافة إلى ذلك تحديد مفاهيم الدراسة التي تعتبر إحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية مثل القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية .... الخ ، وفي الأخير تم التعرض إلى أهم الدراسات السابقة .

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

1. المجال الزمني

2. المجال المكاني

3. المجال البشري

ثانياً : المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثاً : مجتمع الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

1. الاستمارة

2. الملاحظة

خلاصة

### تمهيد:

عرفنا في الفصل السابق المدخل العام للدراسة الذي تناولنا فيه بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وسوف نحاول في هذا الفصل التعرض للأهم الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة هذا الموضوع ، وتحديد مجالات الدراسة من مجال الزماني ومكاني وبشري، ثم التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة مع كيفية استخدامه ، كما سيتم أيضا خلال هذا الفصل التطرق إلى مجتمع البحث والأدوات المستعملة في الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

للقيام بدراسة ميدانية أو بحث ميداني فإن ذلك يتطلب تحديدا دقيقا لمجالاته، بمعنى توضيح أين تجري؟ ومتى؟ لأن الدراسات والبحوث في العلوم الاجتماعية تتعامل مع عناصر متغيرة باستمرار، وتحديد مجالاتها يضيف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة وذات مرجعية، وذلك لإزالة أي لبس أو تأويل أو تشكيك في الحقائق المتوصل إليها<sup>1</sup> وهذه المجالات هي:

## 1. المجال الزمني للدراسة :

لإجراء دراسة مشكلة "دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية" سنة 2018/2017

وتنقسم إلى مرحلتين هما:

أ- المرحلة الأولى : مرحلة استكشافية قمنا بزيارة استطلاعية للميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

بالحجيرة ومن خلال هذه الدراسة الاستطلاعية وطبقا للمعلومات التي استقينها من واقع المؤسسة ومن المقابلات الخاصة مع

بعض المسؤولين لاسيما مدير المؤسسة ، وكما قمنا كذلك بطرح بعض الأسئلة على بعض العمال ومن خلالها تم ملاحظة

بعض المؤشرات وكان ذلك يوم 2018/01/25 .

ب- المرحلة الثانية: 2018/03/18 إلى 2018/04/18 تم تصميم الاستمارة واختبارها وتوزيعها على المبحوثين.

## 2. المجال المكاني للدراسة :

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه، وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه فرع مركز الحجيرة و هي

مؤسسة اقتصادية تجارية تقع في حي أول نوفمبر مقابلة الصندوق الوطني للأجر CNAS و تعتبر من أهم المؤسسات الحساسة

التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني و كذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل

تقنياتها لبدل مجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين و جميع المؤسسات الخاصة و العامة

<sup>1</sup> علي غري، أنجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، قسنطينة ، مطبعة الهدى ، 2006 ، ص.66.

## 3. المجال البشري للدراسة

هو مجتمع البحث الذي أجري عليه الدراسة، وقد تمثل في العمال بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة والمقدر عددهم 42 عامل.

## ثانياً: منهج الدراسة

انطلاقاً من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج كما يعرفه أ.د. غربي بأن المنهج " هو الطريقة الذي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة." <sup>1</sup>

حين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها.

بناء على مشكلة الدراسة ، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ، حدد الباحث المنهج الملائم للدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي " و هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كميّاً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى." <sup>2</sup>

و اعتمدنا في دراستنا على وصف العلاقة بين القائد والعمال في تحقيق الفعالية التنظيمية أضف إلى ذلك التعرف على الواقع الحقيقي في دور القيادة الإدارية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بدائرة الحجيرة ومعرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والفعالية التنظيمية.

## ثالثاً : مجتمع الدراسة

إن الباحث الذي يبحث في دراسة ظاهرة ما أو مشكلة ما ، فإنه يحدد جمهور بحثه ، أو مجتمع بحثه حسب الموضوع ، أو الظاهرة ، أو المشكلة التي يختارها ومجتمع البحث يعني جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون أو تكون موضوع مشكلة

<sup>1</sup> على غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1 ، م 2000 ، ص.61.

<sup>2</sup> ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، الأردن ، دار الفكر ، ط 11 ، 2009 م ، ص.176.

البحث ، وقد كان مجتمع البحث الذي سوف يتعرض له الطالب في هذه الدراسة، العمال بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وهم العمال بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة والمقدر عددهم 42 عاملاً.

ويعرف أسلوب المسح الشامل بأنه : "طريقة جمع البيانات والمعلومات من جميع مفردات مجتمع البحث (Population Research) بأساليب مختلفة .سواء كانت جهة الدراسة جهة كلية (منظمة ما، أو مجتمعا ما أو حقلاً زراعياً أو غير ذلك ) أو جزئية ( إدارة أو قسماً في المنظمة أو منظمة ما داخل المجتمع ) بصورة شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع الزوايا أو المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث".<sup>1</sup>

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

يوجد هناك العديد من وسائل وأدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي، وهذا التعدد والتنوع يسمح للباحث باستخدام أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة. ومن أكثر الأدوات شيوعاً الاستمارة، المقابلة، الملاحظة وتتحدد الأداة المناسبة في ضوء طبيعة منهج البحث ومشكلة البحث وأهداف البحث وفرضياته و الأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها.

#### الملاحظة:

توجد هناك الكثير من الظواهر والموضوعات المتعددة لا يتمكن الباحث من دراستها إلا عن طريق الملاحظة، حتى يستطيع الحصول على أكبر قدر ممكن من جمع المعلومات حول هذه الظاهرة، ولا بد على الباحث أن يختبرها بنفسه مباشرة.

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، لبنان ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2011م، ص.115./116.

كما تعرف **الملاحظة** بأنها : "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها ، بأسلوب علمي منظم وهادف ، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته"<sup>1</sup>

لذا تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة من خلالها يلاحظ الباحث سلوك وتصرفات العمال وتفاعل العمال مع قائدهم أثناء العمل ، واستخدمت انطلاقاً من مرحلة الزيارة الاستطلاعية كما تتميز العلاقات بين العمال بالتعاون والاحترام وكذلك مشاركة العمال في بعض القرارات مع القائد .

### الاستمارة :

تعتبر الاستمارة تقنية منهجية مباشرة في البحث، تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، والتي تسمح أيضاً بجمع المعلومات وإجراء الدراسة في أقرب وقت ممكن وبتكاليف أقل وجهد أوفر .

وتعرف **الاستمارة** بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>2</sup>.

وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في بناء الجانب الميداني ، كونها إحدى أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات.

وتم صياغة الاستمارة التي وجهت إلى عمال المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة (27) سؤالاً ، في شكل محاور .

✓ **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين وضم (05) أسئلة.

✓ **المحور الثاني:** إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة وضم (08) أسئلة.

✓ **المحور الثالث:** تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة بالمؤسسة (07) أسئلة.

✓ **المحور الرابع:** ترتبط إقامة فرق العمل بالمؤسسة في استقرار العمال وضم (07) أسئلة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، **مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق** ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000 م ، ص.112.

<sup>2</sup> رشيد زرواني **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ، الجزائر ، دار هومه ، ط1 ، 2002م، ص.123.



## خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى إجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في الدراسة ، حيث تم من خلال هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة وهذا لإعطاء صورة واضحة في مكان العمل وكذا التطرق إلى القواعد والخطوات المنهجية انطلاقاً من تحديد المنهج المناسب لهذه الدراسة وهو **المنهج الوصفي** اعتمدنا عليه في هذه الدراسة ، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة واستخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة واستمارة وهذا لاكتشاف وفهم الدوافع الواقعية لهذه الظاهرة بغية الوصول إلى النتائج المتعلقة بالموضوع محل الدراسة وإتماماً لخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

## عرض وتحليل النتائج سوسولوجيا

### تمهيد

أولا : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة

ثانيا : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

1. عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

2. عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

3. عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

1-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعا : النتائج العامة للدراسة

خاتمة

### تمهيد:

بعد توضيح أهم الجوانب المنهجية في الفصل السابق سوف نتعرض في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كتقنية لجمع البيانات من الميدان ، واعتمدنا على تصميم جداول إحصائية بسيطة لتفريغ وتحليل البيانات التي تصف لنا نتائج الدراسة من خلال نسب مئوية كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

أولاً : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة :

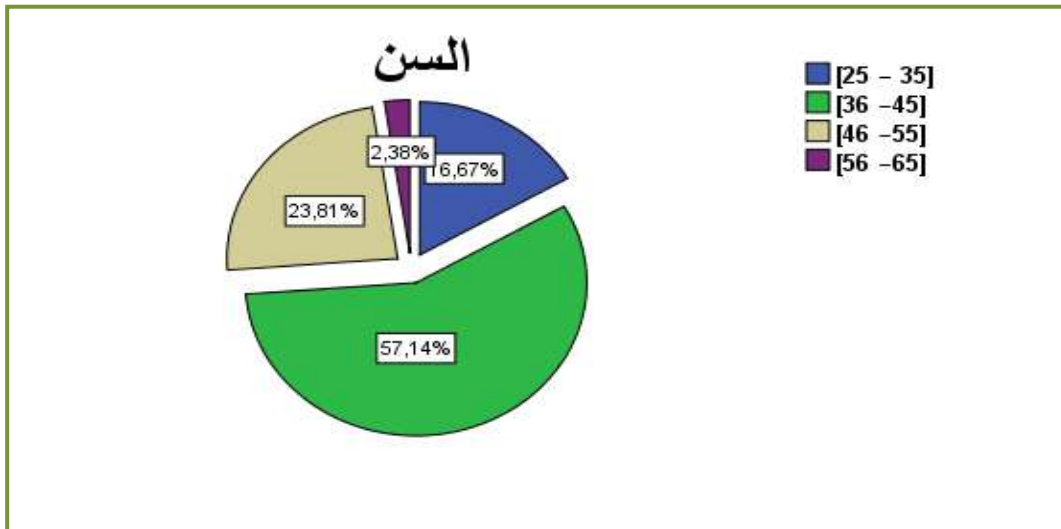
الجنس :

بما أن أفراد مجتمع البحث كلهم ذكور نظرا لطبيعة العمل وبالتالي استغنيانا عن السؤال الخاص بهذا المتغير .

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
16.7%	7	[35 – 25]
57.1%	24	[45 – 36]
23.8%	10	[55 – 46]
2.4%	1	[65 – 56]
100%	42	المجموع

الشكل رقم ( 01 ) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [36 – 45] هي أكبر نسبة والتي تقدر بـ 57.1% وتليها نسبة بـ 16.7% فهي فئة قليلة إذا ما قورنت بالفئة التي تنحصر أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة، ثم تليها الفئة العمرية [46 – 55] التي تقدر بـ 23.8% وقد وجدنا المتوسط الحسابي لأفراد مجتمع البحث يقدر بـ 42 سنة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين يتمتعون بالخبرة وتجربة طويلة ، وكان أغلب أفراد مجتمع البحث في إطار الإدماج المهني في البلدية وانضموا بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه .

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي للأفراد:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
26,2%	11	ابتدائي
40,5%	17	متوسط
16,7%	7	ثانوي
16,7%	7	جامعي
100%	42	المجموع

الشكل (2) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي



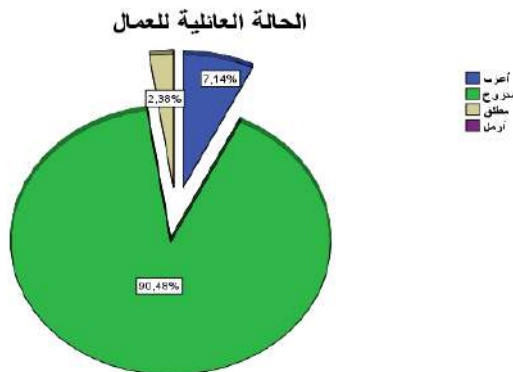
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 40.5% من مفردات مجتمع البحث يحملون شهادة التعليم المتوسط ، ونسبة 26,2% يحملون شهادة تعليم الابتدائي ، ونسبة 16,7% يحملون شهادة التعليم الثانوي ونفس النسبة لحاملي الشهادة الجامعية ، يلاحظ أن أغلبية المبحوثين من التعليم المتوسط والابتدائي بنسبة 66.7% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي لا يتطلب مستوى علمي عال كما أن هذه النسبة المعتبرة من التعليم المتوسط والابتدائي يرجع إلى حماية ممتلكات المؤسسة من حراس ، أما النسبة المتبقية والتي قدرتها 33.4% فقد تقاسمها كل من المستوى الثانوي والجامعي ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب ذلك .

### جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية للعمال

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
7.1%	3	أعزب
90.5%	38	متزوج
2.4%	1	مطلق
100%	42	المجموع

### الشكل (3) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية للعمال



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

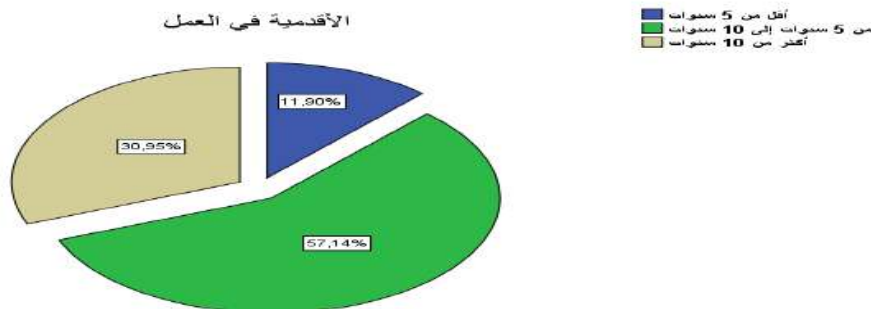
فمن خلال الجدول يبين أن الباحثين من الناحية العائلية متزوجون وأرباب أسر إذ تمثل هذه الفئة بنسبة 90.5% من مجموع الباحثين ثم تليها نسبة العزاب وهي فئة قليلة المقدرة ب 7.1% وأقل نسبة سجلت للمطلقين فبلغت 2.4% وانعدمت في الأرملة.

فمن خلال الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين متزوجين فيدل على ذلك أن هناك استقرار عائلي لدى الباحثين ، وبالتالي فإن الاستقرار العائلي لدى العامل يساهم في استقرار المؤسسة وبدوره يؤدي إلى تحقيق فعالية المؤسسة واستمراريتها. إن الأقدمية في العمل تعمل على ازدهار وتطور المؤسسة وهو الهدف التي تسعى إليه المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة وذلك من خلال المحافظة على مواردها البشرية. هذا ما سيتبين لنا من خلال الجدول التالي.

#### جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	11.9%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	57.1%
أكثر من 10 سنوات	13	31.0%
المجموع	42	100%

#### الشكل رقم (04) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

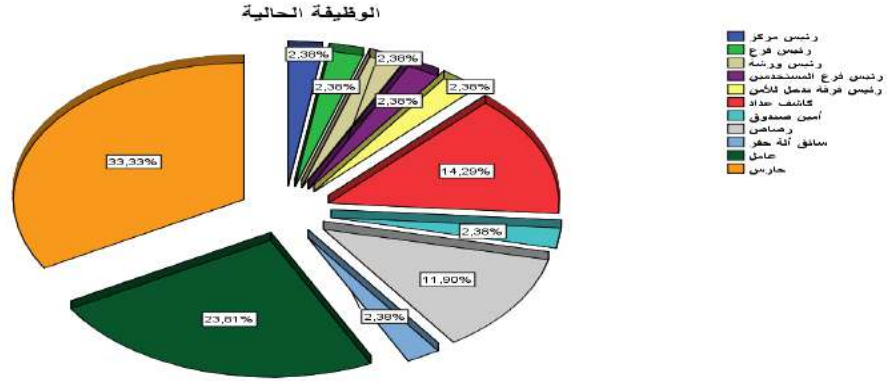
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين لديهم أقدميته في العمل من 05 سنوات إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة والتي تمثل 57.1% أي أن المؤسسة تمتلك عمال ذوي خبرة مهنية ، أم الذين دامت خدمتهم من 10 سنوات فأكثر وقدرت نسبتهم 31%، ثم تليها نسبة 11.9% وهي العمال الذين لديهم فترة عمل أقل من 05 سنوات.

الجدول رقم : ( 05 ) يبين توزيع مجتمع البحث حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
2,4%	1	رئيس مركز
2,4%	1	رئيس فرع
2,4%	1	رئيس ورشة
2,4%	1	رئيس فرع المستخدمين
2,4%	1	رئيس فرقة تدخل للأمن
14,3%	6	كاشف عداد
2,4%	1	أمين صندوق
11,9%	5	رصاص
2,4%	1	سائق آلة حفر
23,8%	10	عامل
33,3%	14	حارس
100%	42	المجموع



الشكل أدناه رقم ( 05 ) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الوظيفة:



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين يزاولون وظيفة الحراسة بنسبة تقدر بـ 33.3 %، وتليها العمال

اليديويين تقدر بنسبة 23,8 % ، بينما بقية العمال موزعين على الوظائف الأخرى بنسب تتراوح ما بين 2.4% و 14.3%.

وهذا التوزيع له دلالة على اعتماد المؤسسة في كل وحداتها الفرعية على العاملين الحراس بشكل أساسي للحفاظ على الممتلكات

المؤسسة .

ثانيا : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات:

### 1- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (6) يبين هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل

النسبة	التكرار	البدائل
%100	42	نعم
%00	-	لا
%100	42	المجموع

يبين الجدول رقم (6) المتعلق بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل، بأن نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" أن هناك علاقة طيبة بين القادة ومرؤوسيهم ، ويمكن إرجاع ذلك لحرص القادة على بناء الثقة وعلاقات طيبة بين مرؤوسيهم من أجل التجديد والإبداع والابتكار وتنمية وتطوير اليد العاملة ، ونسبة منعدمة من المبحوثين الذين صرحوا "بلا". وما يمكن ملاحظته من الجدول أن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مجال الدراسة جيدة بين القائد ومرؤوسيه، فكلما كانت معاملة الرئيس لمرؤوسيه طيبة وإنسانية كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح. وبذلك فإن القيادة الفعالة التي تساهم بتطبيق العلاقات الإنسانية من أجل تطوير وتنمية اليد العاملة لتحقيق أهداف المؤسسة . إن أهم استنتاج يمكن تسجيله من خلال هذه البيانات، هو أن نسبة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مجال الدراسة ظهرت قوية، وهذا ما يدل على أن دور القيادة الإدارية الفعالة تقوم بتطبيق العلاقات الإنسانية من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية. إن طبيعة العلاقة التي تكون بين القائد و المرؤوسين طيبة تجعل العامل يطور وينمي من قدراته في عمله لأن العلاقة التي تكون مبنية على الألفة والاحترام والتفاهم تمكن القائد القدرة على فهم مرؤوسيه وهذا ما تؤكد " مدرسة العلاقات الإنسانية"

وهذا ما أشارت إليه دراسة الباحث " نور الدين بوراس " <sup>1</sup>المشار إليها سابقا في دراستنا حيث أكدت أن معاملة القيادة الإدارية للعاملين بالحسنى تنمي انضباط العاملين بأوقات العمل

الجدول رقم (7) يبين اهتمام القادة بحل مشكلات المرؤوسين

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	النسبة التكرار	البدائل
%14.3	7	اجتماعية	%95.2 40	نعم
%10.2	5	نفسية		
%75.5	37	مهنية		
%00	/	أخرى تذكر		
%4.8	2			لا
%100	42			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (7) المتعلق باهتمام القائد بحل مشكلات العمال أن أغلب المبحوثين أجابوا " بنعم" بنسبة تقدر بـ 95.2% أي يدل على اهتمام القادة بحل مشكلات مرؤوسيه ، أما المبحوثين الذين أجابوا "بلا" تقدر نسبتهم بـ 4.8%. من خلال المعطيات الميدانية المبينة في الجدول نلاحظ أن القادة يولون الاهتمام بالمشكلات التي تواجه المرؤوسين سواء كانت اجتماعية أو نفسية ، حيث كان تركيزهم الأول على حل المشكلات المهنية في العمل، وقد كانت النسبة معتبرة حيث قدرت بنسبة 75%، ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام القادة بحل مشاكل العمال المهنية كل ما يهم القادة تحقيق أهداف المؤسسة و هذا يؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتطوير اليد العاملة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة

1 نور الدين بوراس، مرجع سابق،ص.154.

## الجدول رقم (8) يبين وصف معاملة قائدك أثناء العمل

النسبة	التكرار	البدائل
%97.6	41	حسنة
%00	-	سيئة
%2.4	1	أخرى تذكر
%100	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة %97.6 من المبحوثين أكدوا على أن معاملة القائد أثناء العمل بالحسنة يمكن أن يكون ذلك نتيجة احتكاك العمال بالقادة ويرجع كذلك إلى أن القائد الفعال هو الذي يحاول تحسين معاملته مع العاملين أثناء العمل، وحتى يستطيع القائد الناجح أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف ولاندماج بين العاملين، وان يتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها وإشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ونجد أن نسبة %2.4 متوسطة ويرجع تفسير ذلك إلى أن هناك احتمال عدم الاحتكاك بين القائد والعامل أو هناك خلاف بينهم، كما أن نسبة السيئة منعدمة.

ومن خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن العلاقات الحسنة التي تكون بين القائد و المرؤوس تساعد القائد على فهم شخصية العامل أو معرفة المشاكل التي يعاني منها و إيجاد حلول لها و عكس صحيح من خلال هذه العلاقة الحسنة تساعد العامل على معرفة شخصية القائد و تطلعاته المستقبلية و معرفة طريقة تفكيره فهذه العلاقة تساعد كلا الطرفين على تحقيق المصالح المشتركة و قد يترتب عن هذا الأمر تحقيق نتائج ايجابية بالمؤسسة .

وهذا ما أكدته الجدول السابق أنظر الجدول رقم (06) المتعلق بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين في محيط العمل

## الجدول رقم (9) يبين إن كان قائدك محبوب في العمل من طرف العمال

النسبة	التكرار	البدائل
92,9%	39	نعم
7,1%	3	لا
100%	42	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (9) أن نسبة 92,9% من المبحوثين قالوا أن قائدهم في العمل محبوب من طرف العمال، تليها 7,1% وهي نسبة ضئيلة جدا من المبحوثين الذين قالوا بأن قائدهم ليس كذلك ، ومنه نقول أن أغلب إجابات المبحوثين تركزت في الإجابة بـ "نعم" ، وهذا قد يرجع إلى تمتع القائد بروح المرح والدعابة ويساعد ذلك إقامة علاقات طيبة ومحبوبة مع مرؤوسيه ، وتمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به .

ومنه نستنتج أن العمال في هذه المؤسسة يشرف عليهم قادة محبوبين، وهذه صفة من العلاقات الإنسانية من شأنها لها أثر كبير في تنمية وتطوير اليد العاملة كما أن صفة المحبة للقائد الفعال لا بد منها من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة .

ولاشك أن من أهم دوافع الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته دافع المحبة وأقصد بذلك أن العامل في المؤسسة يخلص ويكد ويتعب ويتفانى في عمله إذا كان يحب رئيسه وزملائه في العمل والذين لا بد بدورهم أن يكونوا محبين هم أيضا لغيرهم ومن ثم يكون الانسجام والتفاهم فيخلق بذلك جو عمل إنساني بعيدا عن الكره والبغضاء مما ينعكس ذلك على نفسية العامل وعلى أدائه ، وإذا نجح القائد في زرع المحبة بين العاملين اتجاهه واتجاه المؤسسة التي يعملون بها فسوف يكرس بذلك مبدأ العلاقات الإنسانية التي دعا إليها "إلتون مايو"، التي بدورها تؤدي التنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق الفعالية.

الجدول رقم (10) يبين ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
69%	29	ترفض الطلب لأنك مرتاح في عملك
31%	13	تستجيب لطلب حسب ظروف العمل
00%	-	أخرى تذكر
100%	42	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) المتعلق ما إذا كان المبحوثين يتمسكون بعملهم في المؤسسة ، أن نسبة 69% يرفضون ترك العمل في المؤسسة لأنهم مرتاحين في عملهم ونعلل سبب ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يعاملون معاملة الحسنة وطيبة من طرف قائدهم، والمبحوثين تربطهم علاقة وطيدة مع بعضهم البعض ، ويظهر أن كل من متغير معاملة القائد والعلاقات الوطيدة بين الزملاء الذين يمنعان المبحوثين من مغادرة المؤسسة، كل هذا فإن العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تنمية وتطوير الأفراد ويلعب دور القائد في معاملته الحسنة وطيبة في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة 31% يقبلون لعرض عمل في مؤسسة أخرى وقد بررت سبب قبولها العرض لأن الأجر ضعيف واحتمال العمل ممل وروتيني في المؤسسة و احتمال العمل المؤدى لا يتوافق مع المهارات والقدرات .وأضاف بعض المبحوثين الموافقون على ترك العمل أنه من الأسباب التي تدفعهم لذلك هو الرغبة في تحسين وتطوير مستواهم الوظيفي ورفع كفاءتهم المهنية وتوسيع قدراتهم في ميدان العمل و تحقيق طموحاتهم أيضا استغلال طاقاتهم.

الجدول رقم (11) يبين رأي المبحوثين حول العمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء

النسبة	التكرار	البدائل
92,9%	39	نعم
7,1%	3	لا
100%	42	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول بأن 92.9% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" بأنهم يعملوا في جو من الاحترام والألفة وإخاء ويرجع سبب ذلك لان الإنسان بطبعه يسعى إلى إقامة صداقة وعلاقات مع زملائه في العمل، ونقول أن العلاقات الجدة وطيدة بين العمال فيما بينهم تجمعهم علاقات إنسانية عظيمة من شأنها أن تجعل العامل ينمي ويطور مهاراته وقدراته. وما يدل على أن العلاقات الإنسانية تسهم إسهاماً كبيراً في تنمية الأفراد وتحقيق فعالية المؤسسة، في حين بلغت نسبة 7.1% الذين أجابوا "بلا" وهي نسبة ضئيلة

الجدول رقم (12) يبين ما إذا كان هناك انحياز في المعاملة بين المبحوثين من قبل القائد.

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	النسبة	البدائل
100%	06	الانضباط	14.3%	نعم
00%	-	القرابة	06	
85.7%	36			لا
100%	42			المجموع

وحسب النسب المئوية المبينة في الجدول رقم ( 11) يتضح أن 36 مبحوثا بنسبة 85.7% ينفون وجود انحياز القادة في المعاملة بينهم وهي نسبة عالية ونفسر ذلك بأن القائد الناجح لا يميز بين مرؤوسيه في مكان العمل و يحسبهم برفع الروح المعنوية والتعاون والاحترام المتبادل بين المرؤوسين ، وبذلك كل هذه المعاملات بين المرؤوسين تحقق أفضل النتائج للمؤسسة وهذا إن دل على شي يدل على أن العلاقات الإنسانية لها دور في مساهمة وتنمية وتطوير اليد العاملة، وبذلك يكمن دور القائد الفعال في تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها .في حين نجد الذين يوافقون على وجود تمييز في المعاملة من قبل القادة وهم 6 مبحوثين بنسبة 14.3% ويرجع ذلك تمييز القائد بسب انضباط المرؤوسين في العمل .

### الجدول رقم (13) يبين مساهمة معاملات القائد في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
90,5%	38	نعم
9,5%	4	لا
100%	42	المجموع

نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين أجابوا بمساهمة معاملات قائدهم في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة وقدرت بـ 90.5% وأغلبهم من المبحوثين الذين أجابوا في الأسئلة السابقة بأن معاملة قائدهم تساهم في تطوير اليد العاملة وهذا إن دل على شي فإنما يدل على أن العلاقات الإنسانية التي ناد بها "إلتون مايو" تساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة في حين أجاب 9.5% بعدم مساهمة هذه المعاملات من القائد في تطوير اليد العاملة ويرجع احتمال ذلك أن المعاملة الصارمة تؤدي إلى تطوير اليد العاملة.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة الباحث "نور الدين بوراس" <sup>1</sup> إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يحس العامل بالرضا والإحساس بالمسؤولية، وبتحليلنا لنتائج الجدول أعلاه ونتائج دراسة " نور الدين

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، مرجع سابق ،ص.156.



بوراس" نخالف ما توصلت إليه دراسة "حكيم أعراب" بعنوان: دور القيادة المباشرة في رضا العامل ، والتي خلصت اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال

## 2- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

الجدول رقم (14) يبين مشاركة القائد العمال في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البدائل
90,5%	38	نعم
9,5%	4	لا
100%	42	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) الذي يتعلق بمشاركة القائد بمرؤوسيه في اتخاذ القرارات أن أغلب المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 90.5% في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا "بلا" نسبة ضئيلة جدا وتقدر نسبتهم بـ 9.5%.

ما يمكن ملاحظته من الجدول أن القائد الفعال يشارك فاعليه في اتخاذ القرارات وما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها ، وإن الأسلوب الاستشاري يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويولد لديهم المحبة ، إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين ، ويتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم ويسهم باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمس نشاطاتهم وهذا ما يجعل العامل يتصرف بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع المسؤول ، والمشاركة تسهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فاعليتها. وحسب التصريحات المبحوثين الذين أجابوا "بلا" نجد أن القائد يفرض سيطرته ويطبق القانون على المرؤوسين ويرى بأنه هو القرار السليم لهذه الفئة.

الجدول رقم (15) يبين مشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	النسبة	البدائل
%66,7	8	الخبرة	%76,2	نعم
%33,3	4	الأقدمية	32	
%23,8	10			لا
%100	42			المجموع

يتبين لنا الجدول رقم (15) المتعلق بمشاركة القائد جميع العمال في الاجتماعات أن أغلب المبحوثين أجابوا " بنعم " بنسبة %76,2 أي القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات ، أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" تقدر نسبتهم %23,8 أي يرون أن القائد لا يشارك جميع العمال في الاجتماعات.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه البيانات أن القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات وهذا يدل على حرص القائد على التعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تمهم أو تمس نشاطاتهم وكل ذلك يخلق لديهم الإحساس بأهميتهم ، والمشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعمالين وإلى استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها ،ومن خلال قراءتنا للجدول وحسب تصريحات المبحوثين الذين أجابوا " بلا" يرون أن القائد يشارك العمال الذين لديهم الخبرة بنسبة تقدر بـ %66,7 وهذا راجع إلى حرص القائد بإشراك العمال الذين لديهم مهارة فنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها أما الذين صرحوا أن القائد يشارك العمال الذين لديهم الأقدمية بنسبة تقدر بـ %33,3

الجدول رقم (16) يبين مدى استماع القادة لاقتراحات وآراء وصعوبات ومشاكل العمال

النسبة	التكرار	البدائل
95,2%	40	نعم
4,8%	2	لا
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن 40 مبحوث أجابوا "بنعم" بنسبة تقدر 95.2% في حين نجد مبحوثين أجابوا "بلا" بنسبة 4.8% .

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين اقرروا بأن القادة يستمعون لاقتراحات وآراء عمالهم وهذا يدل على أن القادة يحرصون على تكوين علاقة بين فاعليه وتبادل الآراء والحوار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل لنجاح القيادة أو فشلها . وهذا ما أكده الجدول السابق أنظر الجدول رقم (14) إشراك القائد العمال في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (17) يبين ما إذا كان القائد يدعو إلى اجتماعات لحل المشاكل

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	النسبة	البدائل
49.3%	33	مشاكل تخص المؤسسة	97.6%	نعم
50.7%	34	مشاكل تخص العمال		
2.4%	1		41	لا
100%	42			المجموع

من خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم(17) ، صرح لنا المبحوثين بأن القائد يدعو إلى اجتماعات لحل بعض المشاكل بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة والذي بلغت نسبتهم 97.6% أجابوا " بنعم" مقارنة بنسبة 2.4% وهي فئة قليلة جدا من المبحوثين الذين أجابوا "بلا" .

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن القائد يدعو إلى اجتماعات لحل مشاكل تخص العمال بنسبة 50.7% وهذا ما يبرر على اهتمام القائد بمشاكل الفاعلين فعند استشارة الفاعل حول مشاكله ففي هذه الحالة يشعر العامل بأنه له أهمية في هذه المؤسسة ويشعر أيضاً بثقة قائده المباشر عليه، وكذلك ثقة مؤسسته ، وهذا يدل على أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها. في حين نجد أن نسبة 49.3% مشاكل تخص المؤسسة وهذا دليل على اهتمام القائد بما يخص المؤسسة لتحقيق فعاليتها واستمرارها.

### الجدول رقم (18) يبين القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال

النسبة	التكرار	البدائل
97,6%	41	نعم
2,4%	1	لا
100%	42	المجموع

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 97,6% قد أقرروا "بنعم" أن القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال وهذا ما يبرر اهتمام القائد بمصالح العمال والمؤسسة ، وانه كلما كانت القرارات تساعد مصالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة في عمله وشعر بالطمأنينة والراحة وهذا ينعكس على المصلحة العامة للمؤسسة واستمراريتها وتحقيق فعاليتها ونقول هنا يكمن دور القيادة الإدارية الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة في حين نجد أن نسبة ضئيلة جدا مقدرة بـ 2,4% أجابوا "بلا" وقد ارجع المبحوث سبب ذلك أن القرارات تساعد مصالح المؤسسة وتخدم القادة .

الجدول رقم (19) يبين كيفية اتخاذ القائد القرارات

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم:	النسبة	البدائل
%43.2	19	بإشراك ممثلي العمال	%97.6 41	لا
%56.8	25	بإشراك كل أطراف المؤسسة		
%2.4	1			نعم
%100	42			المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 97.6% من المبحوثين أجابوا "بلا" لا ينفرد القائد باتخاذ القرار وحده، ونسبة ضئيلة

جدا تقدر بـ 2.4% ، أجابوا "نعم" أنه ينفرد باتخاذ القرار بمفرده

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من المبحوثين أجابوا "بلا" حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات بمفرده، وإنما يشارك كل أطراف المؤسسة بنسبة 56.8% ويرجع ذلك أن القائد الفعال الذي يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها في حين نجد أن المبحوثين الذين أجابوا أن القائد يشارك بتمثلي العمال بنسبة 43.2% يبرر ذلك بأن القائد يريد معرفة كل ما يدور من مشاكل سواء تخص المؤسسة أو العمال ، أما المبحوث الذين أجاب "بلا" يدل عدم قدرته في التفاعل .

وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (17) المتعلق بدعوة القائد إلى الاجتماع لحل بعض المشاكل تؤكد ذلك

الجدول رقم (20) يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
92,9%	39	نعم
7,1%	3	لا
100%	42	المجموع

يوضح الجدول رقم (20) ما إذا كان يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة حيث نجد أن نسبة 92,9%

أجابوا "بنعم" مقارنة بنسبة 7,1% من المبحوثين أجابوا "بلا"

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أكدوا أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة ويرجع تفسير ذلك أن المشاركة تسمح لهم بتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومشاكلهم بكل حرية وهذا يعني القائد يسمح للمرؤوسين فرصة المناقشة والتحاور الأغلبية المبحوثين ، وذلك بغض النظر بها ، وإنما لرفع روح المعنوية للعمال وتتيح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، والمشاركة تحسس وتعزز الدافعية وكل هذه المعاملات من طرف القائد تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها ، بينما نجد نسبة 7,1% ينفون ذلك ويرجع المبحوثين سبب ذلك أن يكون تطاول العمال على القائد بسبب الحرية .

### 3- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم (21) يبين إذا ما كان يسمح القائد بالعمل الجماعي

النسبة	التكرار	البدائل
90.5%	38	نعم
9.5%	4	لا
100%	42	المجموع

ويلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة كبيرة من المبحوثين 90.5% تجمع على أنه يسمح القائد بالعمل الجماعي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة، ويرجع تفسير ذلك إلى أن القائد الفعال يسمح بالعمل الجماعي من أجل استقرار العمال في مكان عملهم ويعمل على تهيئة جو خالي من الخلافات بين العمال ويكون مردود الفاعلين أفضل ما ينجم عنه استقرارهم في وظائفهم وبالتالي يتم تكوين فريق عمل متماسك ومتجانس ، بينما نجد 9.5% من المبحوثين الذين أجابوا "بلا" وبرر البعض أن العمل المؤدى لا يستدعي العمل الجماعي. وتعكس هذه النسب حقيقة مؤداها أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي إلى استقرار العمال بصورة إيجابية لمواجهة كافة المشكلات والعوائق التي تعترضها بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الأفراد

الجدول رقم (22) يبين ما إذا كان المبحوثين يفضلون العمل في جماعة

النسبة	التكرار	البدائل
97.6%	41	نعم
2.4%	1	لا
100%	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي وهم 41 مبحوثاً بنسبة (97.6%) ويرجع تفضيل هذه الفئة للعمل الجماعي دليل على قدرتها على التكيف والتأقلم ورغبتها في أن تمارس العمل ضمن جماعة لأنها مصدر لإشباع حاجات العمال الاجتماعية كالحب والموودة ، والصداقة، والانتماء والشعور بالأمن وزيادة التعاون مع الزملاء كل هذه الحاجات تؤدي إلى استقرار العمال ، وبناء فريق عمل متكامل تسوده هذه المعاملات يحقق أهداف المؤسسة.

في حين نجد مبحوث بنسبة (2.4%) لا يحبذ العمل في جماعة وقد أضاف أنه يفضل العمل الانفرادي .لأن العمل الجماعي في اعتقاده يؤدي إلى الاختلاف في الآراء خاصة في مجال العمل يزيد من الاعتراضات والخلافات ونفسر ذلك بأن هذا المبحوث يحاول وضع بعد اجتماعي وحاجز بينه وبين زملائه.

الجدول رقم (23) يبين ما إذا كان المبحوثين يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض

البعض

النسبة	التكرار	البدائل
%95.2	40	نعم
%4.8	2	لا
%100	42	المجموع

من خلال المعطيات في الجدول أعلاه نسجل أعلى نسبة 95.2% ممن صرحوا أنهم يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض ويرجع تفسير ذلك لأن العامل في حاجة ماسة للممارسة حياته المهنية في إطار الجماعة وهذا ما يبرز حرصه على إقامة علاقات مع غيره من العاملين داخل فريق العمل في المؤسسة، وهذه العلاقات التي تنشأ عن طريق العمل الجماعي فتتاح الفرصة للتفاعل الاجتماعي باعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ، وحرص المبحوثين على تكوين علاقات مع بعضهم البعض داخل فريق العمل تؤدي إلى استقرار العمال وهذا ما يساهم في تحقيق فعالية المؤسسة ، في حين نجد مبحوثين بنسبة 4.8% لا يقيمون علاقات مع زملائهم وبرر ذلك لان طبيعة العمل تستدعي ذلك



الجدول رقم (24) يبين ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة.

النسبة	التكرار	البدائل
%97.6	41	نعم
%2.4	1	لا
%100	42	المجموع

يبين الجدول رقم ( 22 ) ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يحلون محل زملائهم في العمل في حالة تعرضهم لظروف طارئة بنسبة (%97.6) وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأفراد في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة متعاونين ومتضامنين وتعتبر العلاقات بين أفراد مجتمع الدراسة هي علاقات تتسم بالانسجام والتماسك والتعاون فيما يخص أمور العمل ، فالعلاقات الجيدة بين العاملين تقضي على الخلافات والعداء بين الأفراد العاملين فتقل الأناية بينهم ، وتقوي روابط بين العاملين داخل فريق العمل وتساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة ، وفي حين نجد أن نسبة %2.4 يرفضون حل محل زملائهم وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بأولئك الذين يحلون محل زملائهم في العمل .

الجدول رقم (25) يبين رأي المبحوثين في فريق العمل داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
76,2%	32	حسن
19%	8	متوسط
4,8%	2	سيئ
100%	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن نسبة 76,2% من المبحوثين أقرّوا برأيهم في فريق عمل داخل المؤسسة حسن وهذا راجع إلى معاملة القادة الطيبة للمرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار إضافة إلى ذلك العمل داخل الفريق يسوده الاحترام والتفاهم والثقة بين الفاعلين ، ثم تليها متوسطة بنسبة 19% ثم تليها سيئ بنسبة 4,8% وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (24) المتعلق ما إذا كان المبحوثين يستخلفون بعضهم البعض في العمل في حالة ظروف طارئة تؤكد ذلك أنظر الجدول رقم (24).

الجدول رقم (26) يبين اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
97.6%	41	نعم
2.4%	1	لا
100%	42	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن 97,6% من المبحوثين يرون أن اعتبار القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة ، ويمكن إرجاع ذلك حرص القائد على إقامة فرق عمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام والثقة والاستقرار بين العمال داخل الفريق ، بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي تجعل جميع أفراد فريق العمل يتأثرون به ويقومون بما يوكله لهم من مهام من منطلق الاقتناع بها والحرص على أن ينجحوا فيها انطلاقا مما غرسه القائد فيهم من حب للعمل والرغبة في الانجاز لتحقيق فعالية المؤسسة في حين نجد أن نسبة 2,4% وهي نسبة ضئيلة جدا أجابوا "بلا" ويمكن احتمال هذا المبحوث عدم تفاعله واحتكاكه مع القائد .

الجدول رقم (27) يمثل اقتراحات المبحوثين بشأن فرق العمل حتى تكون المؤسسة أكثر

فعالية واستقرار للعمال

النسبة	التكرار	البدائل
31,0%	13	استرجاع شرطة المياه للمؤسسة
16,7%	7	توفير وسائل النقل
42,9%	18	تركيب العدادات
9,5%	4	استقلالية المؤسسة
100%	42	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه من خلال الاقتراحات التي قدمها المبحوثين بشأن فرق العمل حتى تكون المؤسسة أكثر فعالية واستقرار للعمال أن أعلى نسبة والتي تمثل تركيب العدادات والتي قدرت بـ 42,9% ، ويرجع سبب ذلك أن المواطن الحجيري يتهرب من تسديد فتورة المياه ، وينعكس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة واستقرار العمال ثم تليها استرجاع شرطة المياه للمؤسسة الجزائرية للمياه بالحجيرة بنسبة 31% وذلك لإيجاد آليات وطرق إجبار المواطن بتسديد دفع مستحقات استهلاك الماء ومراقبة ومتابعة المواطنين الذين يسرقون المياه من أجل تحقيق فعالية المؤسسة واستقرار عمالها ، ثم تليها توفير وسائل النقل

بنسبة 16,7% التي تساعدهم في عملية التنقل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ثم تليها استقلالية المؤسسة بنسبة قدرت بـ 9,5% من اجل استقلالية الميزانية وتصرف فيها بما يخدم المؤسسة .

### ثالثا :مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لقد أكدت نسبة 100% من المبحوثين يقرون بأن هناك علاقة طيبة بين القائد والمرؤوسين ، فكلما كانت معاملة القائد لمرؤوسيه طيبة وإنسانية كلما أدى إلى زيادة الروح المعنوية لديهم وهذا ما يؤدي إلى الإبداع والابتكار وتنمية الأفراد وزيادة تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة .

كما نجد أيضا أن أغلب المبحوثين يرون أن القائد يهتم بحل مشكلات التي تواجه العمال وهذا بنسبة 95,2% وهذا يدل على اهتمام القائد بحل المشاكل التي تواجه المرؤوسين من أجل تنمية القدرات والمهارات وتطوير اليد العاملة . كما دلت نتائج الجدول (08) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن معاملة القائد أثناء العمل بالحسنة بنسبة 97,6% وهذا راجع إلى أن القائد الناجح هو الذي يحاول تحسين معاملته مع المرؤوسين.وحسب الجدول (09) نجد أن نسبة كبيرة من المبحوثين الذين صرحوا بأن قائدهم محبوب في العمل بنسبة تقدر بـ 92,9% وهذا يدل على أن كلما كان القائد يتمتع بروح الدعابة والمرح يساهم في اجتذاب العمال وهذا يساعد في تنمية قدرات وتطوير الأفراد وهذه صفة من العلاقات الإنسانية.ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (10) نجد أن نسبة 69% من المبحوثين يتمسكون بعملهم بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة ويرفضون الطلب لأنهم مرتاحون في عملهم ونعلل سبب ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يُعاملون معاملة حسن وطيبة من قائدهم.وصرح أغلب المبحوثين أن معاملات القائد تساهم في تطوير اليد العاملة بنسبة كبيرة تقدر بـ 90,5% وهذا يدل على أن العلاقات الإنسانية لها دور ايجابي في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة .

تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة وتحقيق فعالية المؤسسة، مما يبرز بأن هناك علاقة احترام وآلفة

وإخاء وتعاون وطيبة بين القائد والمرؤوسين داخل المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة بمعنى أن القائد الناجح هو

القادر على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تؤكدته النظرية التفاعلية الرمزية ، أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والمرؤوسين.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها أن إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة .

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (14) الذي يبين نسبة 90,5% الذين يصرحون بأن القائد يشارك العمال في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى حرص القائد في مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الثقة بين القائد و المرؤوسين ويتيح لهم مجال من الحرية للتعبير عن آرائهم، وأكدت نسبة من مجتمع البحث المتحصل عليها من المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه والمقدرة بـ 76,2% أن القائد يشارك جميع العمال في الاجتماعات ، وهذا راجع إلى اهتمام القائد على التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم . كما دلت النتائج أن أغلب المبحوثين يرون أن القادة يستمعون لاقتراحاتهم وأرائهم بنسبة 95,2% وهذا يبين أن القادة يهتمون على تكوين علاقة بين الفاعلين ، ويتيح لهم الفرصة لتبادل الآراء والحوار من اجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمراريتها.

كما بينت النتائج أن أغلب المبحوثين أن القائد يدعو إلى اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة بنسبة 97,6% وهذا يبرر اهتمام القائد بمشاكل الفاعلين سواء كانت تخص العمال أو المؤسسة ففي هذه يشعر العامل له أهمية وارتياح في المؤسسة. كما دلت النتائج أن أغلب أفراد مجتمع البحث أن القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالحهم التي قدرت بنسبة 97,6% وهذا راجع إلى اهتمام القائد بمصالح العمال والمؤسسة من أجل تحقيق فعالية المؤسسة، كما أوضحت النتائج أن أغلب المبحوثين يقرون أن القائد لا ينفرد بالقرارات بمفرده بنسبة 97,6% ويبرر ذلك بأن القائد يريد معرفة كل يحدث من مشاكل العمل والعمال داخل المؤسسة.

كما دلت النتائج المتحصل عليها من الجدول(20) أن أغلب المبحوثين يقرون بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة 92,9% ، ويرجع تفسير ذلك أن المشاركة تسمح لهم التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ومشاكلهم بكل حرية .

✚ مما سبق أن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة كبيرة أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساهم في استمرارية المؤسسة وهذا راجع إلى حكمة وخبرة القائد الإداري وتفاعله مع المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و إستمراريتها.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية التي مفادها ترتبط إقامة فرق عمل بالمؤسسة في استقرار العمال.

بعد قراءة النتائج المتحصل عليها من الجدول (21) أن القائد يسمح بالعمل الجماعي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة بنسبة 90,5% ويرجع ذلك إلى حرص القائد على تشجيع العمل الجماعي الذي يؤدي إلى استقرار العمال ومواجهة كافة المشاكل والعوائق ، كما دلت النتائج الجدول (22) أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الجماعي بنسبة قدرة بـ 97,6% ويرجع ذلك إلى قدرات المرؤوسين على التكيف وتأقلم ورغبتهم في أن يمارس العمل ضمن جماعة وهذا يؤدي إلى بناء فريق عمل متكامل يحقق أهداف المؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (23) أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يحرصون على تكوين علاقات مع بعضهم البعض بنسبة قدرت بـ 95,2%، أي أن العامل في حاجة ماسة للممارسة حياته المهنية في إطار الجماعة.

كما دلت النتائج المتوصل إليها من الجدول (24) أن أغلب المبحوثين يحلون محل زملائهم في العمل في حالة تعرضهم لظروف طارئة والتي تقدر بنسبة 97,6%، وهذا يدل على أن الأفراد في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة متعاونين ومتضامنين مع بعضهم البعض . كما دلت النتائج المتوصل إليها في الجدول (25) أن أغلب المبحوثين أقروا برائهم في فريق عمل داخل المؤسسة الجزائرية للمياه بالحسن بنسبة مقدرة بـ 76,2% وهذا راجع إلى معاملة القائد الحسنة للفاعلين ومشاركتهم في اتخاذ القرار ، كما بينت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول (26) أن أغلب المبحوثين يرون أن القائد وجود فريق عمل متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة ويرجع ذلك حرص القائد على إقامة فرق عمل يسوده التعاون والثقة والاستقرار بين العمال داخل الفريق ، كما أوضحت النتائج المتحصل عليها في الجدول (27) أن الاقتراحات التي طرحها المبحوثين بشأن فرق عمل حتى تكون

المؤسسة أكثر فعالية واستقرار للعمال والتي تمثلت في استرجاع شرطة المياه للمؤسسة وتوفير وسائل النقل إضافة إلى تركيب العدادات واستقلالية المؤسسة.

ويمكن القول بأن الفرضية الثالثة تحققت أن هناك علاقة بين إقامة فرق عمل باستقرار العمال بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالحجيرة وذلك بحرص القائد على إقامة فرق عمل يسوده المحبة والتعاون والثقة والاحترام من أجل استقرار العمال وهذا يدل أن كلما ساد الاستقرار داخل فريق العمل كلما زادت فعالية المؤسسة .

#### رابعاً: النتائج العامة للدراسة

إن النتيجة العامة التي نستخلصها بعد دراستنا لنتائج السابقة هي أن القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالحجيرة ، إن القيادة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية للمياه في بحث دائم عن العوامل والأسباب التي تجعل الفاعلين يقومون بالأعمال بفعالية و التخلص من بعض مظاهر التي تعاني منها أغلب المؤسسات ، فالعامل هو بحاجة لعوامل نفسية و اجتماعية تحفزه على تحقيق الفعالية. حيث يمارس القادة في المؤسسة الجزائرية للمياه النمط الديمقراطي المشارك لتحقيق فعالية المؤسسة عن طريق العلاقات الإنسانية، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وإقامة فرق عمل متكاملة، وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة واستقرار العمال واستمرارية المؤسسة.

ومن خلال عرض نتائج الدراسة التي تم الوصول إليها والتي خصصت لمعرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه بالحجيرة ، وبناء على تساؤلات الدراسة فقد تم الوصول إلى أن :

- ✓ العلاقات المبنية على الاحترام والثقة والتعاون والتفاهم تنمي وتطور مهارات وقدرات الأفراد
- ✓ الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة وإلخاء والتفاهم بين المرؤوسين وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة.
- ✓ معاملة القائد الحسنة والطيبة تؤدي إلى نشر روح المرح والدعابة وتحقيق الكفاءة والفعالية ولها دور كبير في تنمية وتطوير اليد العاملة .

- ✓ تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آراءهم واقتراحاتهم واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومروسيه يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها.
  - ✓ إن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد الفاعلين في اكتساب المهارات والخبرة والشعور بالطمأنينة والراحة في العمل وذلك يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.
  - ✓ إقامة فرق العمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة.
- حيث بينت النتائج الدراسة إن العلاقة التي تكون مبنية على الألفة والاحترام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتطوير العمال وهذا ما توصلت إليه نتائج الباحث "نور الدين بوراس" المشار إليها سابقا في دراستنا.



## خاتمة

تعتبر القيادة فن التأثير في الآخرين من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها، ومن خلال اعتبار أن القيادة الإدارية عملية تنظيمية وإنسانية تعتمد على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها عن طريق العلاقات الإنسانية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات وإقامة فرق عمل متكاملة .

كما أن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه تتطلب منه تفهم مشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وإظهار الروح الطيبة ، ويركز القائد الناجح على المشاركة والتشاور مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ، وإقامة فرق عمل متماسكة ومتكاملة فيما بينهم.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ، كما هدفت الدراسة بشكل رئيسي على مساهمة العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة ، وكذلك دور مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ومساهماته في استمرارية المؤسسة ، إضافة إلى الدور الذي تلعبه إقامة فرق عمل في استقرار العمال.

وقد توصلت دراستنا إلى جملة من النتائج أن القيادة الإدارية المبنية على الجانب الإنساني داخل المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى نشر الألفة والمحبة والتفاهم وهذا يساهم في تنمية وتطوير الأفراد.

تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم تساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها وإقامة فرق عمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام تؤدي إلى استقرار العمال.



الرقم	القواميس والمعاجم
01	لسان العرب ، ابن منظور ، بيروت ، دار الصادر ، (د-ط) ، 2001 ، المجلد الثالث
02	معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، انجليزي ، فرنسي ، عربي ، احمد زكي بدوي ، بيروت ، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح ، 1993 .
<b>الكتب</b>	
03	إسماعيل محمد الزبيد ، علم الاجتماع ، الأردن ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، ط1 ، 2011م
04	بلقاسم سلاطينية وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، الجزائر ، دار الجزائرية ، ط1 ، 2015 ،
05	حسين عبد الحميد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مصر ، مؤسسات شباب الجامعة ، (د-ط) ، 2010 م
06	خالد بن عبد الرحمان الجريسي ، القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري ، بدون بلد النشر ، مؤسسة الجريسي ، (د-ط) ، (د-س)
07	ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، الأردن ، دار الفكر ، ط 11 ، 2009م
08	رحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000 م

رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،الجزائر ، دار هومه، ط1، 2002م	<b>09</b>
سعيد سبعون ، حفصة جرادي ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصة للنشر ،(د-ط) ، 2012م	<b>10</b>
طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع ، لبنان ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2011م	<b>11</b>
طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مصر، القاهرة، دار غريب للطباعة للنشر و التوزيع،(د-ط) ، 2112م	<b>12</b>
عدنان أحمد مسلم ، أمين صلاح عبد الرحيم ، دليل الباحث في البحث الاجتماعي ، الرياض ، مكتبة العبيكان ، ط1 ، 2011م	<b>13</b>
علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، الجزائر ، دار الفائز للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، 2000م	<b>14</b>
علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، قسنطينة ، مطبعة الهدى ، 2006م	<b>15</b>
عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط6 ، 2008	<b>16</b>
كنعان سالم نواف ، القيادة الإدارية ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007	<b>17</b>
محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، مصر ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، (د-ط) ، 2016	<b>18</b>
<b>الرسائل الجامعية</b>	
حكيم أعراب : دور القيادة المباشرة في رضا العامل ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري - قسنطينة - ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2007/2008 م	<b>19</b>

صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدرين والمشرقيين ، شهادة الدكتوراه ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2004-2005م	20
عبد الوهاب سويسي ، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2003-2004م	21
العربي بن داود ، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، 2007-2008 م	22
عطية يوسف، القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر -3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011م	23
ليندة نصيب ، دور القيادة المنتخبة في تنمية المحلية ، شهادة دكتوراة ، جامعة منتوري-قسنطينة- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية الاجتماع ، 2008-2009م	24
نسيمة أحمد الصيد ، الترقية والفعالية التنظيمية ، رسالة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية، 2006 - 2008 م	25
نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2013-2014م	26
<b>المجلات</b>	
بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، ع 21 ، ديسمبر 2015	27
زواتيني عبد العزيز ، حاج الله مصطفى ، القيادة الإدارية و دورها في تكوين المورد البشري، دراسات في علم اجتماع المنظمات ، م1 ، ع03 ، 2014	28

الملاحق

# ملحق رقم (01):الاستمارة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



استمارة بحث

الموضوع:

دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه الحجيرة ورقلة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة وأعلموا أن هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا

## المحور الأول : البيانات الشخصية .

1. الوظيفة الحالية : .....
2. السن : .....
3. الحالة العائلية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الاقدمية في العمل :
- أ- أقل من 5 سنوات
- ب- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- ت- أكثر من 10 سنوات

## المحور الثاني : تساهم العلاقات الإنسانية في تنمية وتطوير اليد العاملة بالمؤسسة.

6. هل هناك علاقة طيبة بينك وبين قائدك في محيط العمل ؟
- نعم  لا
7. هل يهتم القائد بحل المشكلات التي تواجه العمال ؟
- نعم  لا
- في حالة الإجابة "بنعم" هل هي :
- اجتماعية  نفسية  مهنية
- ..... أخرى تذكر

8. كيف تصف معاملة قائدك لك أثناء العمل ؟
- حسنة  سيئة
- ..... أخرى تذكر

9. هل ترى أن قائدك في العمل محبوب من طرف العمال ؟
- نعم  لا
10. لوجاءتك فرصة عمل في مؤسسة أخرى ؟

- أ- ترفض الطلب لأنك مرتاح في عملك
- ب- تستجيب لطلب حسب ظروف العمل

أخرى تذكر.....

11. هل تعمل في جو من الاحترام والألفة والإخاء بين العاملين؟

- نعم  لا

12. هل ينحاز قائدك في العمل في المعاملة بينك وبين زملائك؟

- نعم  لا
- في حالة الإجابة ب " نعم " سبب ذلك

- أ- الانضباط
- ب- القرابة

أخرى تذكر.....

13. هل تساهم كل هذه المعاملات من طرف قائدك في تطوير اليد العاملة بالمؤسسة؟

- نعم  لا

**المحور الثالث:** إشراك العمال في اتخاذ القرار يساهم في استمرارية المؤسسة .

14. هل يسعى القائد في اشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

- نعم  لا

15. هل يقوم القائد بإشراك جميع العمال في الاجتماعات ؟

- نعم  لا

في حالة الاجابة " لا " ما سبب ذلك ؟

- أ- الخبرة
- ب- الأقدمية



أخرى تذكر .....

16. هل يستمع القائد لمقترحاتكم والصعوبات والمشاكل التي تواجهكم في العمل؟

نعم  لا

17. هل يدعو القائد إلى اجتماعات لحل بعض المشاكل؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بـ "نعم"

أ- مشاكل تخص المؤسسة

ب- مشاكل تخص العمال

18. في رأيك هل القرارات المتخذة من طرف القائد تساعد مصالح العمال؟

نعم  لا

19. هل يتخذ القائد القرارات بمفرده؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بـ "لا" يسأل عن كيفية إتخاذ القرار

أ- بإشراك ممثلي العمال

ب- بإشراك كل أطراف المؤسسة

ت- أخرى تذكر .....

20. برأيك هل يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى استمرارية المؤسسة؟

نعم  لا

**المحور الرابع:** ترتبط إقامة فرق العمل بالمؤسسة في استقرار العمال.

21. هل يسمح القائد بالعمل الجماعي؟

نعم  لا

22. هل تفضل العمل مع الجماعة؟

نعم  لا

23. هل تحرص على إقامة علاقة بينك وبين العمال؟

نعم  لا

24. إذا تعرض زميلك في العمل لظرف معين هل تحل محله في العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب " لا " لماذا.....

25. ما رأيك في عمل فريق العمل داخل المؤسسة؟

حسن  متوسط  سيئ

26. هل يعتبر القائد وجود فريق متماسك بمثابة قوة واستقرار للمؤسسة؟

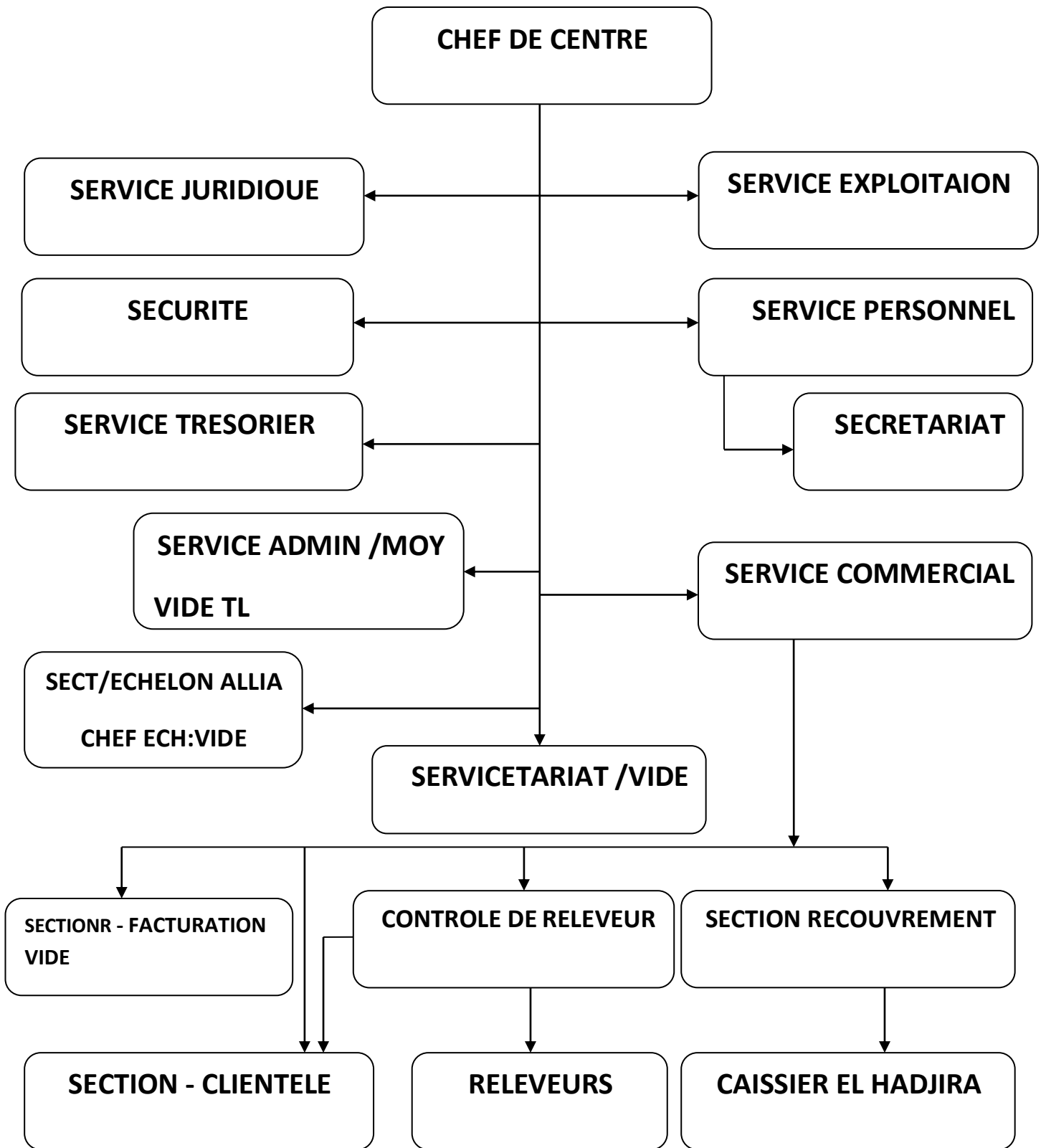
نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا ذكر الأسباب.....

27. ما هي الاقتراحات التي تقدمها بشأن فرق العمل حتى تكون المؤسسة أكثر فعالية واستقرار للعمال؟

.....

# ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي



## ملخص الدراسة بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده هل تساهم القيادة الإدارية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بالحجيرة ؟ وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات وقد تم استخدام المنهج الوصفي ، واستخدمنا أيضا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017 حيث تكون مجتمع البحث من 42 فرد عامل التي أخذت بطريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع الدراسة .

أما عن النتائج، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\_\_ الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة يؤدي إلى نشر المحبة والألفة وإخاء والتفاهم بين المرؤوسين وهذا يساهم في تنمية وتطوير اليد العاملة.

\_\_ تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آراءهم واقتراحاتهم واكتساب الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه يساهم في استمرارية المؤسسة وتحقيق فعاليتها.

\_\_ إقامة فرق العمل تسوده المحبة والتعاون والاحترام يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** الدور ، القيادة، القيادة الإدارية ، الفعالية التنظيمية

## Résumé de l'étude

Cette étude a eu pour but de faire connaître le rôle du Leadership Administratif dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans la société publique Algérienne des eaux sise à Hdjira. Et ce, en répondant à la question: « La Direction Administrative participe-t-elle à la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans la société publique Algérienne des eaux à Hdjira? Pour répondre à cette question, nous avons établi quelques hypothèses où il a fallu utiliser l'approche descriptive. Nous avons aussi utilisé le questionnaire comme principal outil pour recueillir les données, et l'observation comme outil d'assistance. L'étude en question a été effectuée pendant l'année universitaire 2017-2018, avec un groupe de recherche composé de 42 travailleurs, de façon complète et exhaustive dû à la petitesse de la société d'étude. Pour ce qui est des résultats, l'étude est arrivée aux résultats suivants : – La prise en considération du facteur humain au sein de la société mène à répandre l'amour, l'esprit de famille, fraternité et l'entente entre les subordonnés ce qui contribue au développement et à l'amélioration de la main d'œuvre. – Le fait de faire participer les travailleurs dans la prise de décisions en leur permettant de donner leurs avis et suggestions ainsi que la confiance réciproque entre le leader et ses subordonnés contribuent à la continuité de la société et à prouver son efficacité. – La mise en place d'équipes qui travaillent dans l'amour, la coopération et le respect permet la stabilité des travailleurs dans la société.

**Mots clés : le rôle, le Direction/leadership, la Direction administrative,**