



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم والعمل

من إعداد الطالبة: بالخير حليلة

بغنوان:

طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر ب ورقلة

نوقشت بتاريخ: 2021/06/26

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الأستاذ رباب رابح	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الأستاذة بويعلی وسيلة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا
الأستاذة زموري زينب	أستاذ محاضر (ب)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا

الموسم الجامعي
2021/2020

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمته الله

إلى والدي الكريمة الغالية أطل الله في عمرها وادعوا الله أن
يبقيها بصحة وعافية.

إلى من شاركوني في الأفراح والأحزان ووقفوا إلى جانبي طوال حياتي
أنتم إخواني أخواتي أحبائي.

إلى زملائي أصدقائي وكل من اعرفه من قريب أو بعيد

وإلى كل من سهر معي من أجل إنجاز هذا العمل المتواضع الهدي
لهم ثمرة هذا النجاح

بالخير حليلة

شكر وتقدير

أحمد لله ابتداءً وأحمد الله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا
محمد وعلى آله وصحبه وسلم أما بعد □

"وما توفقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب" □

"هود آيت 88" □

أحمد لله الذي وفقني الى إعداد هذا العمل المتواضع واعانني على
إنجازه □

واتوجه بحرير الشكر الى أساتذتي في قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
في جامعة قاصدي مرباح ورقلت □

وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة زينب زموري على النصيح
وإرشاد والتوجيه □

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم
بقبول مناقشة هذه المذكرة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.	
06	أولا: إشكالية الدراسة.
07	تساؤلات الدراسة
07	ثانيا: أسباب الدراسة.
07	ثالثا: أهمية الدراسة.
08	رابعا: أهداف الدراسة.
08	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة.
11	سادسا: دراسات سابقة.
14	سابعا: المقاربة النظرية.
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية:	
17	أولا: مجالات الدراسة.
17	ثانيا: مجتمع الدراسة.
18	ثالثا: منهج الدراسة.
18	رابعا: أدوات جمع البيانات
الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة	
21	أولا عرض وتحليل البيانات الدراسة
56	ثانيا: عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة
60	ثالثا: النتيجة العامة
62	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
21	الجدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس
22	الجدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
23	الجدول رقم(03): يبين توزيع الأفراد العينة حسب مستوى التعليمي
24	الجدول رقم(04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية
25	الجدول رقم(05): يبين إذ تبنت الإدارة الإجراءات في تسيير مؤسسة
26	الجدول رقم(06): يبين الأساليب والإجراءات التي تطبقها المؤسسة مناسبة للعمال
27	الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب إتخاذ القائد قرارات بمفرده دون استشارة
28	الجدول رقم(08): يبين إستخدام أساليب متنوعة في الثواب والعقاب
29	الجدول رقم(09): يبين تشجيع القائد على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات الوظيفة وتطويرها
30	الجدول رقم(10): يبين منح القائد فرص لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة
31	الجدول رقم(11) : يبين أن القائد يستمع إلى وجهات نظر العمال
32	الجدول رقم(12) : يبين منح القائد حرية التصرف في الأداء
33	الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب قيام القائد برقابة الصارمة في الأداء
34	الجدول رقم(14) : يبين إعطاء القائد استقلالية مفرطة على طريقة الاداء
35	الجدول رقم(15) : يبين قيام القائد بتقديم مساعدة في حالة ظروف طارئة
36	الجدول رقم(16): يبين إنفراد القائد في اتخاذ القرار
37	الجدول رقم(17): يبين اهتمام القائد بتقديم شهادات ترقية للمستحقين
38	الجدول رقم(18): يبين تقديم القائد مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكل كفاءة
39	الجدول رقم(19) : يبين تقديم القائد امتيازات لتحسين أداء موظفيه
40	الجدول رقم(20): يبين مشاركة القائد في إتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي
41	الجدول رقم(21) : يبين توفير القائد دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه
42	الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه في ظل جائحة كورونا.
43	الجدول رقم(23) : توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تنفيذ أوامره
44	الجدول رقم(24) : توزيع أفراد العينة حسب معاملة القائد في تنفيذ أوامره
45	الجدول رقم(25): يبين في ظل الظروف والإجراءات الصارمة الخاصة بالجائحة هل يتعامل القائد بطريقة رسمية

46	الجدول رقم(26): يبين التواصل مع القائد وفق ما تمليه القوانين واللوائح في مؤسسة
47	الجدول رقم(27): يبين في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين كيف يتم تعويضه
48	الجدول رقم(28) : يبين معاملة القائد لموظفيه بعدالة كافية
49	الجدول رقم(29): يبين إستجابة العمال لتعليمات القائد:
50	الجدول رقم(30) يبين رد فعل الموظفين عند توجيه القائد مجموعة من التعليمات
51	الجدول رقم(31) : يبين في حالة وجود غياب الموظف هل يقوم بتعويض غيابه
52	الجدول رقم(32): يبين استجابة الموظفين لتعليمات القائد عن طريق التحفيزات
53	الجدول رقم (33): يبين في حالة وجود الموظفين بعد ساعات العمل الرسمية
54	الجدول رقم (34) يبين إصدار القائد التعليمات ليست في مجال تخصص الموظف
55	الجدول رقم (35): يبين إصدار القائد تعليمات عند بعد هل يؤثر في أداء

قائمة الأشكال:

الصفحة	الجدول
21	الشكل رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس
22	الشكل رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
23	الشكل رقم (03): يبين توزيع الأفراد العينة حسب مستوى التعليمي
24	الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية
25	الشكل رقم (05): يبين إذ تبنت الإدارة الإجراءات في تسيير مؤسسة
26	الشكل رقم (06): يبين الأساليب والإجراءات التي تطبقها المؤسسة مناسبة للعمال
27	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب إتخاذ القائد قرارات بمفرده دون استشارة
28	الشكل رقم (08): يبين إستخدام أساليب متنوعة في الثواب والعقاب
29	الشكل رقم (09): يبين تشجيع القائد على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات الوظيفة وتطويرها
30	الشكل رقم (10): يبين منح القائد فرص لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة
31	الشكل رقم (11) : يبين أن القائد يستمع إلى وجهات نظر العمال
32	الشكل رقم (12) : يبين منح القائد حرية التصرف في الأداء
33	الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب قيام القائد برقابة الصارمة في الأداء
34	الشكل رقم (14) : يبين إعطاء القائد استقلالية مفرطة على طريقة الاداء
35	الشكل رقم (15) : يبين قيام القائد بتقديم مساعدة في حالة ظروف طارئة
36	الشكل رقم (16): يبين إنفراد القائد في اتخاذ القرار
37	الشكل رقم (17): يبين اهتمام القائد بتقديم شهادات ترقية للمستحقين
38	الشكل رقم (18): يبين تقديم القائد مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكل كفاءة
39	الشكل رقم (19) : يبين تقديم القائد امتيازات لتحسين أداء موظفيه
40	الشكل رقم (20): يبين مشاركة القائد في إتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي
41	الشكل رقم (21) : يبين توفير القائد دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه
42	الشكل رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه في ظل جائحة كورونا.
43	الشكل رقم (23) : توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تنفيذ أوامره
44	الشكل رقم (24) : توزيع أفراد العينة حسب معاملة القائد في تنفيذ أوامره
45	الشكل رقم (25): يبين في ظل الظروف والإجراءات الصارمة الخاصة بالجائحة هل يتعامل القائد بطريقة رسمية
46	الشكل رقم (26): يبين التواصل مع القائد وفق ما تمليه القوانين واللوائح في مؤسسة

47	الشكل رقم(27): يبين في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين كيف يتم تعويضه
48	الشكل رقم(28) : يبين معاملة القائد لموظفيه بعدالة كافية
49	الشكل رقم(29): يبين إستجابة العمال لتعليمات القائد:
50	الشكل رقم(30) يبين رد فعل الموظفين عند توجيه القائد مجموعة من التعليمات
51	الشكل رقم(31) : يبين في حالة وجود غياب الموظف هل يقوم بتعويض غيابه
52	الشكل رقم(32): يبين استجابة الموظفين لتعليمات القائد عن طريق التحفيزات
53	الشكل رقم (33): يبين في حالة وجود الموظفين بعد ساعات العمل الرسمية
54	الشكل رقم (34) يبين إصدار القائد التعليمات ليست في مجال تخصص الموظف
55	الشكل رقم (35): يبين إصدار القائد تعليمات عند بعد هل يؤثر في أداء

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الراهن في جميع مجالات الحياة تغييرات سريعة نتيجة لأزمة كوفيد 19 التي اجتاحت العالم منذ أواخر 2019 إلى حد الآن، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرف التكيف معها

فقد أدت هذه الظروف التي تعيشها المؤسسة الى زيادة حاجتها الى إدارة ديناميكية قادرة على مواجهة هذه التحديات وهذا يستوجب وجود افراد تكون لديهم القدرة على إدارة الجهاز الإداري بكل كفاءة، فالمؤسسة بمختلف أحجامها وطبيعة نشاطها واختلاف إنتاجها تحتاج الى قيادات يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز اعمالها بفعالية.

وما يساعد المؤسسات على استمرارية وتحقيق الأهداف هو المورد البشري الذي يلعب دورا هاما في إحداث التغيير ويمتلك ثروة لا تمتلكها الموارد الأخرى نظرا لما يمتلكه من قدرات لتطوير الأداء ومعارف ومهارات ضمنية او ظاهرة لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بتحسين أداء العاملين لا ينبغي ان يقتصر على إدخال أدوات و التقنيات بل يستعمل إحدى تغييرات الفعلية في توجهات وسلوكيات العاملين وفق أساليب قيادية مناسبة ومن الطبيعي أن يكون للقادة أساليب في تمثيل السلوكيات وتوجهات المطلوبة كونهم ذا أهمية في تسيير شؤون المؤسسات.

وعليه فإن هذه الدراسة التي تبحث في طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة الكورونا قد تم تقسيمها الى فصول كما يلي :

الفصل الأول: يتضمن الجانب المفاهيمي لدراسة بدا بتحديد اشكالية البحث وصولا الى التقارب النظرية السوسولوجيا والدراسات السابقة التي تتناول الموضوع

الفصل الثاني: الإطار المنهجي لدراسة وقته مجالات لدراسة المنهج المستخدم مجتمع الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات

الفصل الثالث: الإطار الميداني لدراسة ويتم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة وكذلك عرض وتفسير النتائج تساؤلات الدراسة وصولا الى النتيجة العامة.

الفصل الأول: مدخل عام للدراسة.
أولاً: إشكالية الدراسة.
ثانياً: أسباب الدراسة.
ثالثاً: أهمية الدراسة.
رابعاً: أهداف الدراسة.
خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة.
سادساً: دراسات سابقة.
سابعاً: المقاربة النظرية.

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

أولاً: إشكالية

شهدت المؤسسات الحديثة تطورات كبيرة خاصة في مجال تسييرها سواء من ناحية الأساليب التي تعتمد عليها أو من ناحية القوانين والتعليمات التي تنفذها أو حتى من ناحية الأنظمة، فأصبحت المؤسسات تمارس مهامها بطريقة إستراتيجية محكمة ومنظمة وتحت توجيهات مختلفة بإعتبار أن كل مؤسسة تختلف عن أخرى من ناحية الإنتاج .

ففي ظل الواقع الحالي القت جائحة كورونا تحديات إستثنائية داخل المؤسسة سواء على عاتق القادة في قطاع أعمالهم من جهة او حالة الذعر التي اصابت العاملين من جهة أخرى فهذا يمثل تحديا ليس بإمكان القادة التصدي له، ففي اطار الحجر الصحي الذي أعلنته الحكومة بسبب انتشار هذه الجائحة التي دفعت بالمؤسسة لإجراءات معينة كغلق المؤسسة، تقليل ساعات العمل، التباعد الاجتماعي، التواصل عن بعد إجراءات وقائية.¹

فهذه التحديات والصعوبات استوجبت وجود أفراد تكون لديهم القدرة على قيادة هذه المؤسسات وقادرين على مواجهة التحديات والقيام بواجباتهم اتجاه عملهم بكل كفاءة وفعالية. فالقيادة الجيدة تؤدي الى بناء علاقات جيدة بين القائد والمرؤوسين وفي عملية التوجيهية أيضا فنجاح هذه العملية تكون من خلال خلق مناخ ملائم الذي يمكن المرؤوسين بإداء عملهم بكل مهارة عن طريق التحفيز والتشجيع والإرشاد وتحديد الأهداف خاصة في ظل هذه الأزمة.

فأداء العاملين يعتبر المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تكون معها عمل الفرد ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أساليب معينة قصد تحقيق هذه الأهداف فالأداء الفعال في المؤسسة ما هو إلا نتيجة أساليب قيادته ومهارات تساهم في زيادة قدرات ومهارات العمال إتجاه أدائهم وتحسين العمل من جهة أخرى. ففعالية المؤسسة ترتبط بفعالية وطرق تسيير المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي والمهم لنجاح المؤسسة أو فشلها.

حيث أشار علماء الاجتماع من خلال النظرية التفاعلية على فكرة الامتزاج والتفاعل فهي تأخذ الاعتبار الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ويعطي هذا التصور أهمية كبيرة للإدراك القائد لنفسه وإدراكه للآخرين له فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان تحديث التفاعل ويخلق التكامل مع

¹<https://www.mekinsy.com/business-functions/organisation/our-insights/leadership>

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

أفراد الجماعة داخل بيئة العمل وهذا لا يتغير إلا بتعرف على مشكلات الجماعة ومتطلباتهم ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق المطالب¹.

ومن خلال هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي :

السؤال الرئيسي:

ما هو طبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد لتحسين أداء الموظفين في ظل جائحة الكورونا؟

الأسئلة الفرعية:

- ماهي الأساليب الإدارية التي يعتمدها القائد لتحسين أداء الموظفين؟
- ما هي طبيعة الحوافز التي يعتمدها القائد في تحسين أداء الموظفين؟
- ماهي طبيعة العلاقات التي تربطه بموظفيه؟
- وكيف يستجيب العمال لتعليماته؟

ثانيا :أسباب الدراسة:

- الرغبة في البحث عن هذا الموضوع
- أن هذا الموضوع يتدرج ضمن التخصص وانه يتناول أهم العناصر داخل المؤسسة
- معرفة الأسلوب القيادي في ظل هذه الازمة
- محاولة معرفة العلاقات الموجود بين القائد ومرووسيه داخل المؤسسة في ظل هذه الازمة

ثالثا :أهمية الدراسة:

الأهمية على مستوى الموضوع على مستوى التخصص على مستوى المجتمع

تكمن أهمية هذا الموضوع من خلال:

- معرفة العلاقة بين القائد ومرووسيه داخل المؤسسة
- معرفة نمط القيادي الأنسب الذي يؤثر على أداء العاملين إيجابيا داخل المؤسسة
- الكشف عن وظيفة القائد في المؤسسة بريد الجزائر

¹<http://basiceducation.uobaylon.eduig/lecture>.

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقات بين القيادة وأداء العاملين
- البحث عن نمط المتبع داخل المؤسسة بريد الجزائر
- محاولة معرفة الأسلوب القيادي الذي له دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

خامساً: تحديد المفاهيم:

القيادة:

لغة:

يعرفها ابن منظور: القَوْدُ نقيض السَّوقِ، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة¹.

اصطلاحاً:

يرى فيدلر أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم الشخص ما يتوجب أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين.

يعرف "أورديتيد" « O.Tead » القيادة : "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في جماعة من الناس وجعلهم يتعاونو جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب."²

وتعرف أيضاً: بأنها نوع من العلاقة بين الشخص وتابعيه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين³

ويعرفها أيضاً جون غارذندر في كتابه عن القيادة: "إنَّ القيادة هي عملية الإقناع أو تقديم القدرة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لحث مجموعة من الافراد لسعي لتحقيق اهداف يريدوا القائد ولتحقيق اهداف مشتركة بين القائد و اعضاء الجماعة."⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط1، بيروت 2000 ص315

² طلعت إبراهيم لطفى. علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 2002 ص74

³ حسين عيد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي، ب ط، مؤسسة الشباب الجامعة لنشر والتوزيع، اسكندرية 2010 ص14

⁴ فيليب سادلر، القيادة، ط 1، مجموعة النيل العربي لتشر والتوزيع، القاهرة.

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

T.pfiffner R. presthus يعتبران ان القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة¹

إجرائيا:

هي قدرة الفرد في التأثير وإقناع مرؤوسيه وتجسيد الروح المعنوية وتوحيد الجهود فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد ومرؤوسيه.

الأداء:

يعرف الأداء انه قدرة الشخص العامل إتمام وبحقق المهام المكونة لوظيفة ما وأنه يعكس الكيفية الى تشبع العامل مختلف متطلبات وظيفية.

كما يعرف أيضا: هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد او جماعة او منظمة² ويعرف أيضا بأنه النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما فهو يعبر عن قدرة المنظمة على إستخدام موارد البشرية بصورة التي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كقوة وفعالة.³

إجرائيا:

الأداء هو المستوى المطلوب الذي يحققه الفرد العامل داخل المؤسسة عندا قيامه لعمله من خلال مجهود يبذله ويقصد به أيضا إنجاز النهائي للموظف لمجموعة من الاعمال داخل المؤسسة.

المفاهيم المتداخلة:

الفرق بين المدير والقائد:

فيرى ليت 1982 وجود اختلاف بين دور المدير ودور القائد فالمدير الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أما القائد فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته ذاتية نحو تحقيق الأهداف⁴

¹صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ب. ط الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص 241.

²محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافر المادية على أداء العاملين، مجلة جامعة المملكة العربية السعودية كلية الاقتصاد والادارة، العدد 21، 2020، ص638.

³نور الهدى بن الدين، الأثر القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، مجلة سيدي بلعباس، كلية العلوم الإنسانية العدد الأول 2018 ص25.

⁴حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق ص222.

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

القائد والمشرف:

المشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها ويستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته, على عكس القائد الذي يستمد سلطته او شرعيته من موافقة قبول أولا من أعضاء الجماعة, وتقديم الفعالية أكثر من المشرف¹

الفرق بين القائد والرئيس:

الرئاسة فتختفي فيها العناصر المكونة للقيادة حيث غالبا ما لا تظهر تلقائيا بل يتم التعيين فيها وفق الظروف و الأوضاع التنظيمية القائمة وقوانين العمل والإختصاص ,إذن الرئيس من خارج الجماعة أو مفروض على جماعة فرضا أما القيادة تظهر تلقائيا وتتبع من داخل الجماعة ويختار الاتباع القائد اختيارا حرا²

المؤسسة الاقتصادية :

يعرفها تريوشي M.Truchy المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية لنشاط اقتصادي³

أما بالنسبة لماركسي: فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت ونفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع⁴

الفعالية:

في قاموس علم الاجتماع تعني استخدام اكثر لوسائل وقدرة على تحقيق الأهداف⁵

الكفاءة:

هي قدرة الفرد وتمكنه من أداء الأعمال المطلوبة ويتحقق الأهداف الموجودة بمهارة واقتدار⁶ وتعرف أيضا مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة⁷

¹حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ص 225.

²حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ص 227.

³عول فرحات الوجيز في المؤسسة، ط، ا، دار الخلدونية لنشر والتوزيع الجزائر 2008 ص08.

⁴ناصر دادي عدوان اقتصاد المؤسسة، ب، ط، دار المحمدية الجزائر 1998 ص 48.

⁵محمد نسيم التومان الكفاءة والفعالية، ب، ط، دار جوان لنشر والتوزيع القاهرة 2016 ص66.

⁶محمد نسيم المرجع، السابق ص15.

⁷عبد المالك الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة جامعة محمد بسكرة للعلوم إنسانية العدد الأول

2001 ص87

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

عنوان الدراسة:

فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين من إعداد الطالب توفيق دروش مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2007/2006
حيث جاءت مشكلة البحث حول هل القيادة الإدارية لها دور في تحسين أداء العاملين وماهي أهم العوامل يجب تتبعها والتي تساهم في كيفية تحسينه

الأسئلة الفرعية:

- ماهو نمط القيادة الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العمال؟
- ماهي أهم العوامل التي يمكن تطبيقها وتتبعها القيادة الإدارة وتكون لها أهمية في تحسين؟

الفرضيات الجزئية:

- للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين أداء العمال بواسطة اتباع نمط القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة
- تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في احسين الأداء ونخص بالذكر التدريب الحوافز التسيير بالمشاركة الرقابة

أهداف الدراسة:

- الوقوف على الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف أداء العمال في المؤسسات الجزائرية وإعطائها حلول التي تثبت نجاعتها
- البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل التي يمكن أن تتبعها القيادة الإدارية وتساهم في تحسين أداء العمال

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

الأداة المستخدمة: المقابلة الملاحظة الاستبيان البحث الاستطلاعي التحليل الاحصائي

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

العينة ومجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لتركيب الصناعي ويبلغ عدد العمال فيها 1217 عامل خاص أجريت بالوحدة المركزية لمدينة بوفاريك والتي تشمل 147 عامل تم توزيع الاستمارة على 125 فردا واستجابة 92 استمارة فقط عن طريقة العينة المقصودة والعشوائية البسيطة.

أهم النتائج الدراسة:

➤ أن للقيادة الإدارية دور أساس وفعال لإشارة دافعية العمال لتحسين أدائهم ذال من خلال القدرة على إختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعية الأفراد التابعين من حيث الجنس السن المتوى التعليمي الأقدمية

➤ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وكتدعيم للأنماط القيادية يتطلب الأمر استعانة ببعض العوامل والنتيتساهم في تحسين أداء العمال التدريب الحوافز الرقابة التسيير المشاركة¹

الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية في التوظيف ورفع الكفاءة وفعالة المورد البشري من إعداد الطالب زواتيني عبد العزيز مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2015/2014

حيث جاء مشكلة البحث هل للقيادة الإدارية بسونلغاز استراتيجية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري وماهي هذه الاستراتيجية وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟

هل استراتيجية التكوين المشيعة سيونلغاز ترتفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟

الأسئلة الفرعية

➤ هل الاستراتيجية المتبعة في توظيف المورد البشري بسونلغاز تعتمد على معيار الكفاءة وفعالية؟

➤ هل استراتيجية التكوين المتبعة بسونلغاز ترتفع من كفاءة وفعالية المورد البشري؟

➤ هل استراتيجية إحتواء الثقافة التنظيمية ترفع من كفاءة وفعالية المورد البشري بسونلغاز؟

¹توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل كلية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2007/2006

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

فرضيات الدراسة:

تعمل القيادة الإدارية على تبني استراتيجية للتوظيف وتكوين المورد البشري ومحاولة دمج مع ثقافة المؤسسة لرفع من كفاءته وفعاليته

الفرضيات الجزئية:

- استقطاب واختيار والتعيين المورد البشري من طرف القيادة الإدارية يتم دون مراعاة معايير وآليات التي تزيد من كفاءته وفعاليته
- التكوين ضرورة استراتيجية عند القيادة الإدارية لرفع كفاءة وفعالية المورد البشري
- إهتمام القيادة الإدارية لثقافة وقيم العمال ومحاولة دمجها بثقافتها المؤسسة برفع من كفاءة وفعالية المورد البشري

أهداف الدراسة:

- الوصول الى نتائج علمية تبين المنظور الاستراتيجي للقيادة إدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري
 - محاولة الوصول لمعرفة حقيقة وواقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودوره في رفع الكفاءة وفعالية عمالها
 - تحليل اتجاهات المختلفة للقيادة الإدارية وتفاعلها الدائمين مواردها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- العينة ومجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الواقع مقرها بمعسكر حيث ان العدد الإجمالي للعمال 167 عاملا ومنهم 67 إطارا و 36 عون التحكم و 50 عون تنسيق و 49 عون تنفيذ

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

أهم النتائج الدراسة :

حيث توصلت هذه الدراسة أن يتراوح غالبية العمال سونالغاز 30-40 سنة وهذا مايدل على أن مؤسسة سونلغاز تشجع الشباب في تقلد مناصب وظيفية عندها سواء بالنسبة لذكور و إناث وهي بمثابة إبداع وإجتهاد وأغلب العمال خضعوا واستفادوا 86.61

فهو حق لكل عامل وهو استنثار حقيقي لتطوير قدرة وكفاءة العمال ولا يخضع لمعيار القرابة او المعرفية حسب مدير الموارد البشرية¹

أوجه الاستفادة من دراسات السابقة

قد تمت الاستفادة من دراسات سابقة من خلال كيفية بناء إشكالية وتصنيف الأسئلة بالإضافة الى تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع الدراسة و الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة وكيفية استخدام أدوات جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها

تعليق دراسات السابقة:

هذه الدراسات اشتركت في متغيرات الدراسة القيادة وأداء العاملين

إعتمدت هذه الدراسات على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي

اعتمدت الدراسات سابقة الذكر على أداء الملاحظة استبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات

لم تقتصر دراسة "توفيق درويش" على عينة واحدة فقط بل اعتمدت على عينتين لضمان تشخيص الواقع بدقة

¹ زواتيني عبد العزيز، القيادة الإدارية في التوظيف ورفع الكفاءة وفعالية المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر 2014/2015.

الفصل الأول: مدخل العام للدراسة

سابعاً المقاربة النظرية

ترتكز نظرية التفاعلية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية للقيادة نظرية السمات ونظرية الموقفية والتي تقوم على أساس:

- 1- السمات الشخصية للقائد وماي تتبغى أن يتوافر من عناصر
 - 2- الجماعة من تركيبها وإتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها
 - 3- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في احداثه¹
- والأساس في هذه العلاقة هو إدراك القائد لجماعة العمال ويشاركهم مشاكلهم وآرائهم آمالهم وأهدافهم ويوطد الصلة بين اعضاء الجماعة ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم داخل المؤسسة، بالإضافة الى الاهتمام بظروفهم المعيشية من حيث الدخل والنواحي الصحية وبتث القيم الروحية بين اعضاء الجماعة

¹إلهام سامي وآخرون، نظريات القيادة التربوية، ب ط، جامعة الملك سعود عماد الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية المملكة العربية السعودية: 1433-1434هـ

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

أولا مجالات الدراسة:

مجال المكاني:

بريد الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي انبثقت عن الإصلاح الذي مس قطاع المواصلات بموجب المادة 03/2003 المؤرخ في 14 جانفي 2002 الذي جاء لتعزيز هيكل قطاع البريد الذي اسندت اليه مهمة تسيير مصالح البريد وخدماته المالية ان المحاور الأساسية المنصوص عليها في اجندة البريد يتكون أساسا من البريد والمصالح المادية إن البريد الجزائر هو أولا وقبل كل شيء تنظيم قاعدي بـ 300.3 مكتب بريدي و 000.25 عون بريدي يسيرون رفع مبيعات يصل 10 مليار دج مقرها منطقة التجهيزات الإدارية بورقلة.

مجال الزماني:

لقد أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021 حيث تمت من 25 أفريل الى غاية 6 جوان 2021

المجال البشري:

حيث يمثل مجتمع الذي يتقام عليه الدراسة والذي يتكون من 40 عاملا يعملون بمديرية البريد الجزائري بورقلة حيث تم توزيع عليهم الاستمارات

ثانيا : مجتمع الدراسة

تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة ويضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي¹

لذلك وجب على الباحث إختيار العينة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي

وقد تم في بحثنا هذا إختيار أسلوب حصر الشامل لـ 40 مفردة و ذلك لملائته لموضوع الدراسة.

¹ذوقان عبيدات وآخرون ،البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه. ب. ط. مديرية الكتاب والوثائق للنشر والتوزيع الأردن 1984 ص105

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

ثالث : منهج الدراسة

المنهج هو أسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة والذي من خلاله يتم تنظيم أفكار متنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث¹

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه طريقة لوصف الموضوع مراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج²

ولا يعتمد النهج الوصفي على وصف ظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى إكتشاف الحقائق وتفسيرها والقوانين التي تحكمها³

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بحثنا هذا حسب طبيعة الموضوع الدراسة وذلك من أجل وصف الظاهرة في الواقع وجمع معلومات وحقائق عليها وتحليلها وتفسيرها ثم الوصول الى نتائج حول طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة الكورونا

رابعاً: أدوات جمع البيانات

في البحوث العلمية يحتاج الباحث الى أدوات المعاينة مفرداته من أجل الوصول الى معلومات دقيقة حول الموضوع وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداة الاستبيان وملاحظة البسيطة

1.الملاحظة البسيطة:

ويقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة⁴

ولقد اعتمد الباحث على هذه الأداة من خلال ملاحظة سلوكيات العمال داخل المؤسسة مديرية البريد الجزائرية بورقلة حيث ساعدتنا في جمع المعلومات حول الموضوع ليست كاملة ودقيقة لكن أفادتنا

¹محمد سرحان على محمود، مناهج البحث العلمي ط3، دار الكتب لنشر والتوزيع الجوهوية اليمنية 2015 ص35

²ريحي مصطفى، البحث العلمي أسسه مناهجه إجراءاته، بين الأفكار الدولية، للنشر والتوزيع ب.س ص47

³أحمد حافظ نجم وآخرون، دليل الباحث ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع مملكة السعودية 1977 ص15

⁴رشيد زواتيني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ب. ط، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع القاهرة 2004 ص148

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

2. الاستبيان:

الإستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى الباحث إليها في ضوء مشكلته¹

وعليه إعتد الباحث على أداة الاستبيان لوصف طبيعة العلاقة بين القائد وأداء العاملين داخل المؤسسة عن طريق مجموعة من الاسئلة للعمال بالمؤسسة حيث تم توزيع 40 إستمارة

وعليه فقد صممت الاستمارة على النحو التالي:

المحور الأول : ماهي الأساليب الإدارية التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه؟

المحور الثاني : ماهي طبيعة الحوفز التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه؟

المحور الثالث: ماهي طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه؟

المحور الرابع: كيف يستجيب العمال لتعليماته وتوجيهاته؟

¹ محمد سرحان علي محمود، المرجع السابق ص126

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج
الدراسة

أولا عرض وتحليل البيانات الدراسة
ثانيا: عرض وتحليل نتائج تساؤلات
الدراسة

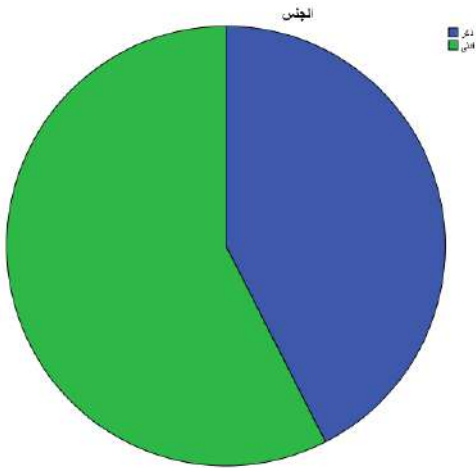
ثالثا: النتيجة العامة

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الدراسة

1. المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	42.5%
انثى	23	57.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس¹

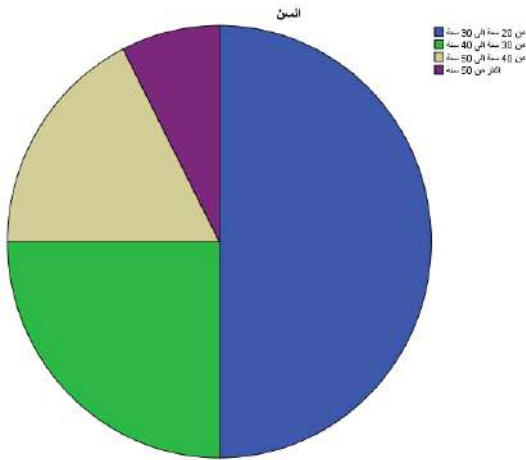
تظهر الاحصائية من خلال الجدول المضح أعلاه ان تعداد العينة يغلب عليه الجنس الانثى وهو ما يمثل 23 مفردة وذلك بنسبة 57 وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة الذكور الذي يبلغ عددهم 17 مفردة أي بنسبة تقدر بـ 42.5 من مجموع أفراد العينة ككل 40 مفردة

نلاحظ أن تفاوت ملحوظ في النسب وهذا ما يدل على أن الإناث هم يشغلون وظائف العمل داخل مؤسسة البريد الجزائر أكثر من العنصر الذكوري ويعود تقلد الإناث مناصب العمل من أجل تحسين المكانة الوظيفية والاجتماعية ويرجع أيضا إلى الخصوصية المتعلقة بالعادات والتقاليد المجتمع المحلي عنها يخص توظيف داخل المؤسسة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:



النسبة المئوية	التكرار	السن
50.0%	20	من 20 سنة إلى 30 سنة
25.0%	10	من 30 سنة إلى 40 سنة
17.5%	7	من 40 سنة إلى 50 سنة
7.5%	3	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

الشكل رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن¹

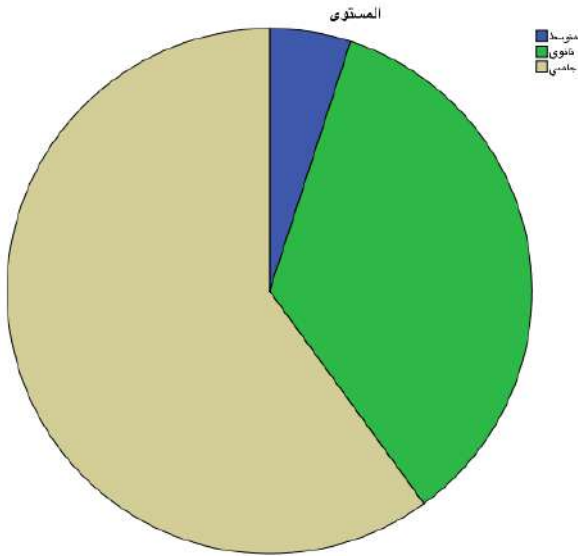
يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة (وقدرت بنسبة 50% ومجموع أفرادها 20 مفردة أما بنسبة 25% تركزت في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة) وقدرت بنسبة 17.5% أي 07 مفردات أما للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بلغ عددها 03 أفراد بنسبة 7.5% من المجموع الكلي الأفراد العينة المقدر بـ40 فرداً

ونلاحظ أن اغلبية المبحوثين كانت أعمارهم ما بين (20 سنة و 30 سنة) موظفين في مؤسسة البريد الجزائري وهذا راجع إلى أن الشباب يمارسون عملية التوظيف داخل المؤسسة أكثر من الفئات الأخرى

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (03) يبين توزيع الأفراد العينة حسب مستوى التعليمي



المستوى	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	2	5.0%
ثانوي	14	35.0%
جامعي	24	60.0%
المجموع	40	100%

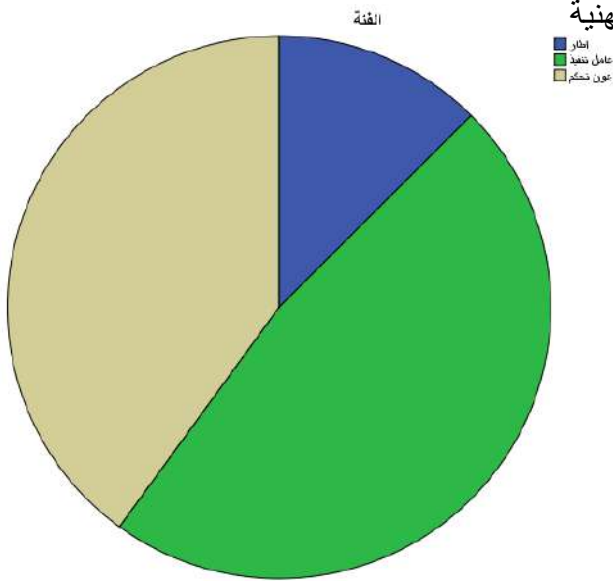
الشكل رقم(03) يبين توزيع الأفراد العينة حسب مستوى التعليمي¹

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة في مستوى التعليمي هم أفراد جامعيون بنسبة مقدرة بـ 60 % وبلغ عددهم 24 مفردة أما بنسبة 35 % كان لديهم مستوى تعليمي ثانوي وبلغ عددهم 14 مفردة أما بالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط من مفردتين فقط بنسبة 5 % من المجموع الكلي لأفراد العينة المقدرة بـ 40 مفردة ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال ذا مستوى تعليمي جامعي والذي قدر بـ 60% وهذا يدل على إنتاج المؤسسة محل الدراسة في الكفاءة الجامعية بهدف تحسين مستوى ورفع أدائها وهذا ما يؤكد أيضا أن نادرا ما نجد من العمال في مختلف الوظائف ذوي مستويات تعليمية منخفضة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	5	12.5%
عامل تنفيذ	19	47.5%
عون تحكم	16	40.0%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية¹

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن أكبر نسبة في الفئة المهنية هم عمال تنفيذ قدرت نسبهم بـ 47.5% وبلغ عددهم 19 مفردة أما بنسبة 40% كان يشغلون مهنة عون التحكم ويبلغ عددهم 16 مفردة أما بالنسبة للعمال في إطار بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة مقدرة بـ 12.5% من المجموع الكلي للعينة المقدر بـ 40 مفردة.

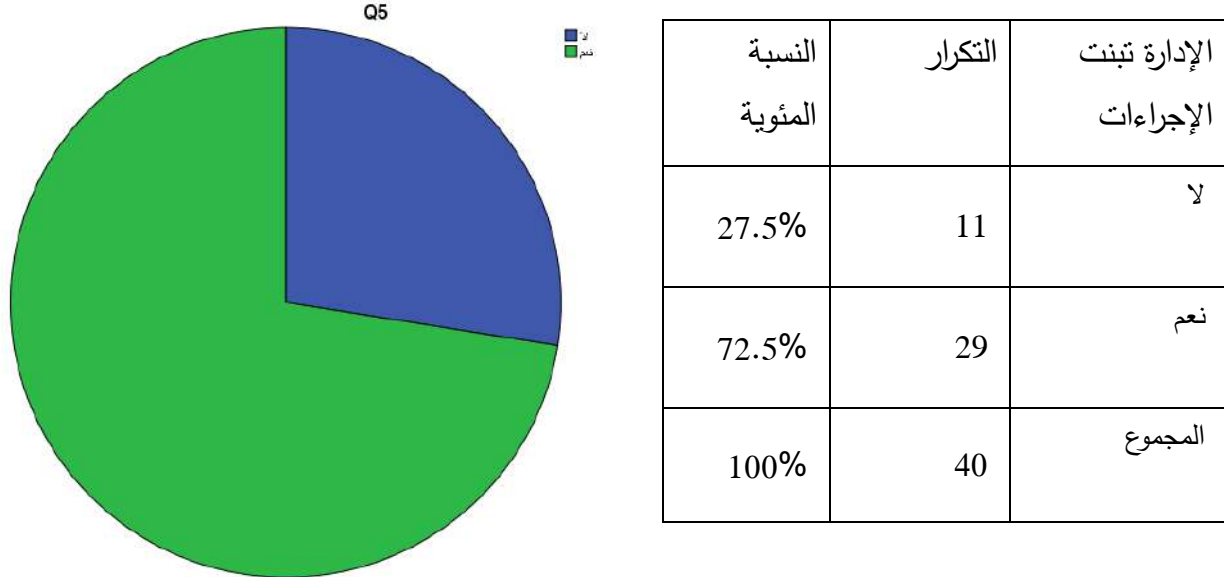
ونلاحظ ان اغلبية من خلال هذه المعطيات ان اغلبية الباحثين يشغلون عامل تنفيذ ويشكلون اكبر نسبة 47 في مؤسسة بريد الجزائر

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المحور الثاني أساليب الإدارية التي يعتمدها القائد في تحسين أداء موظفيه

الجدول رقم (05): يبين إذ تبنت الإدارة الإجراءات في تسيير مؤسسة:



الشكل رقم (05): يبين إذ تبنت الإدارة الإجراءات في تسيير مؤسسة¹

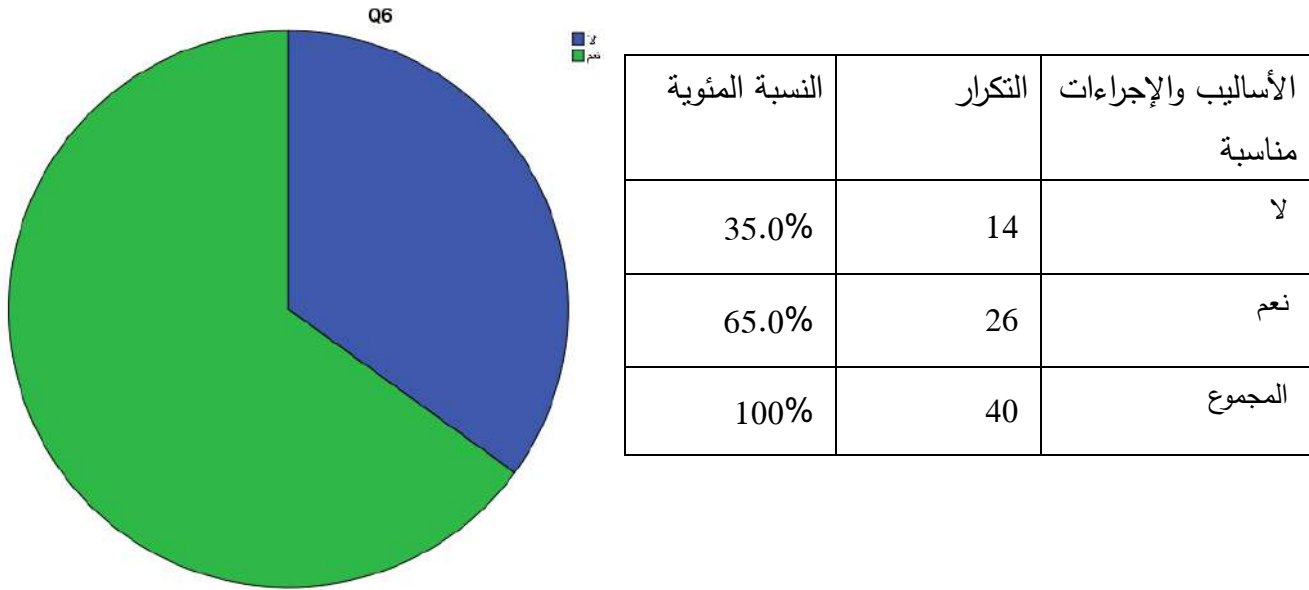
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أغلب المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تبنت الإجراءات في تسيير المؤسسة بنسبة 72.5% حيث يبلغ عددهم 29 مفردة في حين الذين أجابوا بلا فكانت نسبتهم أقل وبلغت 27.5% و عددهم 11 فقط من العدد الإجمالي للعينة المقدر 40 مفردة.

ونلاحظ من خلال هذه البيانات الواردة أن الإدارة مؤسسة بريد الجزائري تبنت الإجراءات في تسيير مؤسستها وخاصة في هذه الجائحة وهذا ما يؤدي الى تحقيق من نقش الوفاء ويؤكد على استقرار العمل لدى موظفين مما يساهم في تحسين أدائهم.

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (06) يبين الأساليب والإجراءات التي تطبقها المؤسسة مناسبة للعمال



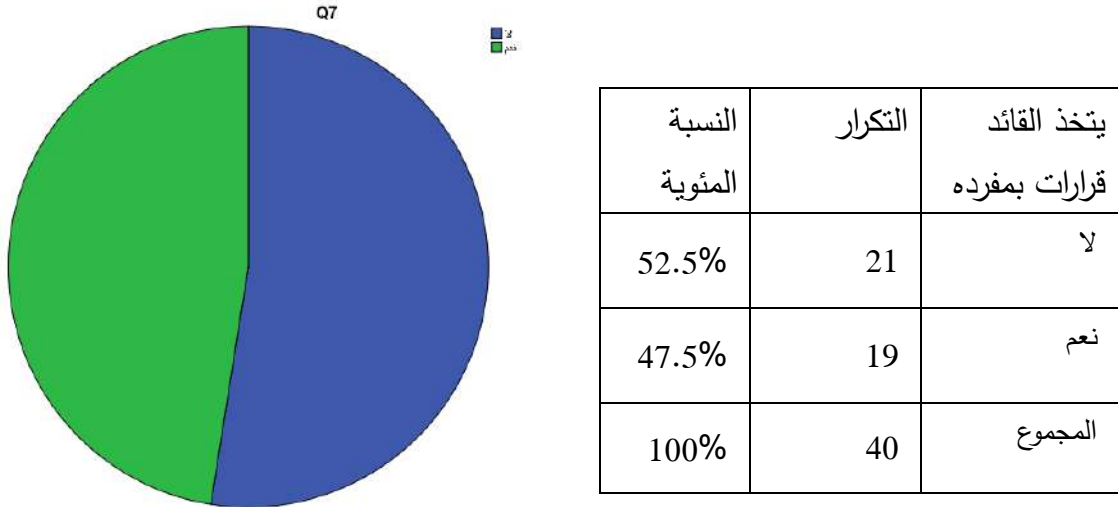
الشكل رقم (06) يبين الأساليب والإجراءات التي تطبقها المؤسسة مناسبة للعمال¹

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم 65 % و يبلغ عددهم 26 فردا أما بالنسبة أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم مقدرة بـ 35 % و يبلغ عددهم 14 مفردة من العدد الإجمالي المقدر بـ 40 مفردة وتنتج من خلال هذا الجدول أن الأساليب والإجراءات التي طبقت في المؤسسة بريد الجزائر كانت مناسبة وهذا ما أثبتته الإحصائيات مما يؤثر على أداء موظفيه بشكل إيجابي

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب إتخاذ القائد قرارات بمفرده دون استشارة



الشكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب إتخاذ القائد قرارات بمفرده دون استشارة¹

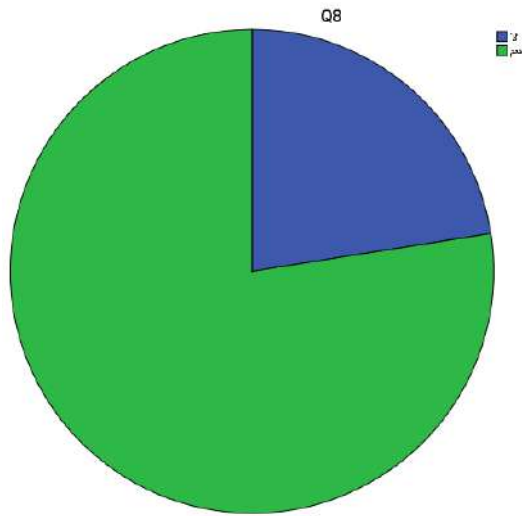
من خلال بيانات المعطيات أن اكبر نسبة من الأفراد العاملين أجابوا بلا والتي قدرت بـ 52% و يبلغ عددهم 21 مفردة أما بالنسبة للذين أجابوا بـ نعم قدرت نسبتهم بـ 47.5% و يبلغ عددهم 19 مفردة من العدد الإجمالي للعينة المقدرة بـ 40 مفردة

ونلاحظ من خلال إجابة المبحوثين أن القائد يستشير موظفيه في عملية اتخاذ القرار مما يؤكد أن هناك تفاعل بين القائد والعمال في مؤسسة بريد الجزائر في ممارسة عملهم وهذا مما يزيد من تعزيز روح المبادرة لديهم ويحسن الأداء

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (08): يبين إستخدام أساليب متنوعة في الثواب والعقاب



النسبة المئوية	التكرار	يستخدم أساليب متنوعة
22.5%	9	لا
77.5%	31	نعم
100%	40	المجموع

الشكل رقم (08): يبين إستخدام أساليب متنوعة في الثواب والعقاب¹

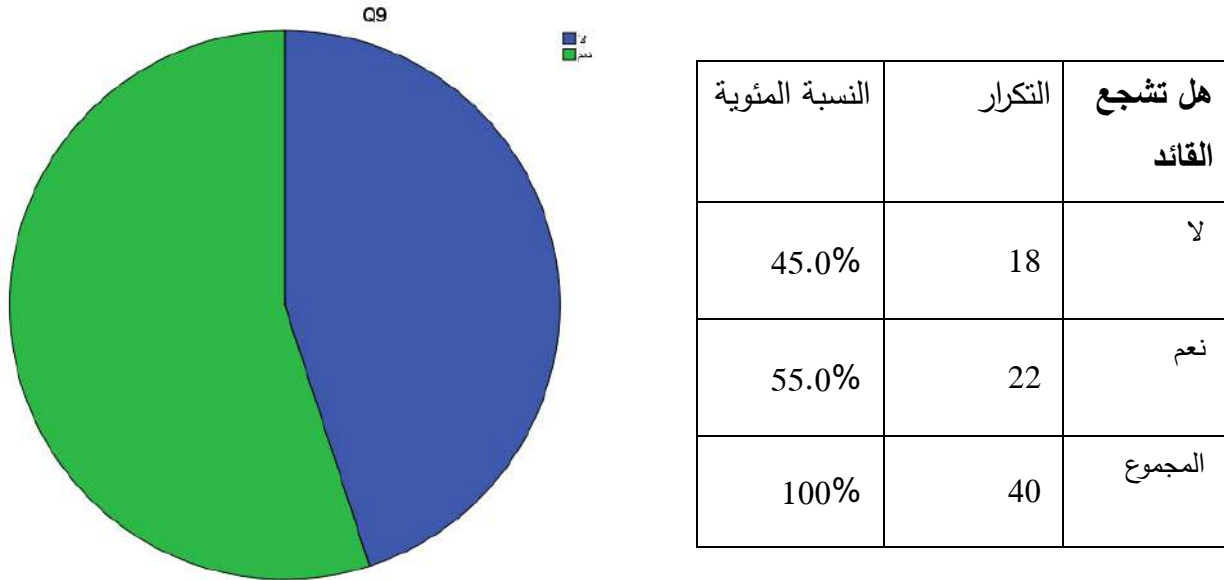
من خلال المعطيات في الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم 77.5 % ويبلغ عددهم 31 مفردة أما الذين أجابوا ب لا فكان عددهم 09 أفراد بنسبة مقدرة ب 40 مفردة

ونلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم حسب إحصائيات البيئية في الجدول مما يؤكد أن القائد يستخدم أساليب متنوعة حسب ما تقتضيه ظروف لكل عامل

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (09) يبين تشجيع القائد على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات الوظيفة وتطويرها



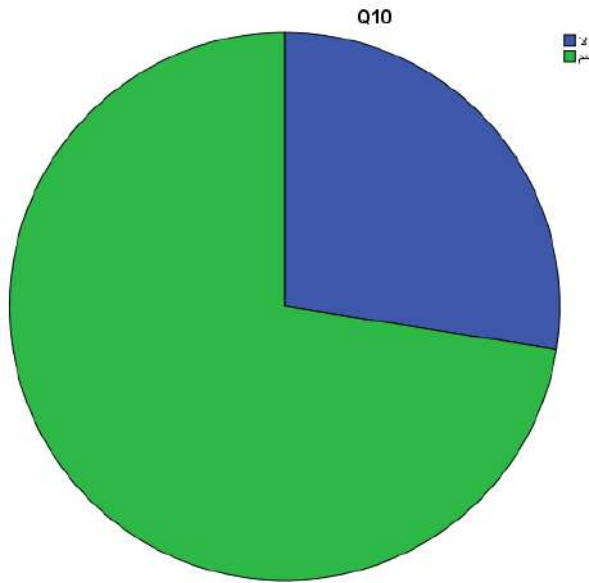
الشكل رقم (09) يبين تشجيع القائد على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات الوظيفة وتطويرها¹

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم وقدرت بـ 55% وقدّر عددهم بـ 22 مفردة أما للذين أجابوا بـ لا قدرت نسبتهم بـ 45% وبلغ عددهم 18 مفردة فقط ونلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 55% وهذا يدل على أن القائد يثق ويشجع العمال على تحسين أساليب العمل وتنمية مهارات الوظيفة وتطويرها داخل مؤسسة بريد الجزائر وهذا ما يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي من خلال انعقاد ندوات ومؤتمرات واجتماعات

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (10): يبين منح القائد فرص لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة



النسبة المئوية	التكرار	يمنح القائد فرص
27.5%	11	لا
72.5%	29	نعم
100%	40	المجموع

الشكل (10): يبين منح القائد فرص لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة¹

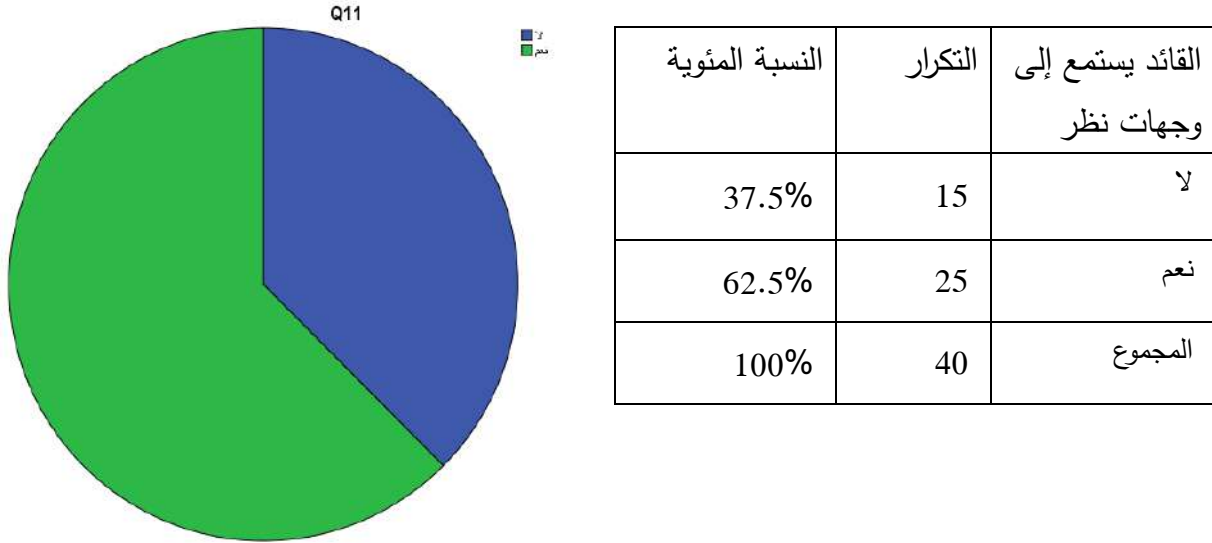
تشير النسب المبين في الجدول ان اكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بـ نعم قدرت بـ 72% ويبلغ عددهم 29 مفردة اما بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بلا قدرة نسبتهم بـ 27.5% ويبلغ عددهم 11 مفردة من العدد الإجمالي للعينة المقدر بـ 40 مفردة

ونستنتج من خلال الشواهد الموضحة في الجدول أعلاه أن اغلبين المبحوثين أجابوا بـ نعم بنسبة 72.5% هذا راجع الى ان القائد يثق بقدرات وآراء موظفيه الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة أما اللذين أجابوا بـ لا حسب بعض المبحوثين أن القائد لا يمنحهم فرص للتفرد بأرائهم الشخصية إذا كان رأيهم غير مناسب لمواجهة ذلك الموقف

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (11) : يبين أن القائد يستمع إلى وجهات نظر العمال



الشكل رقم (11): يبين أن القائد يستمع إلى وجهات نظر العمال¹

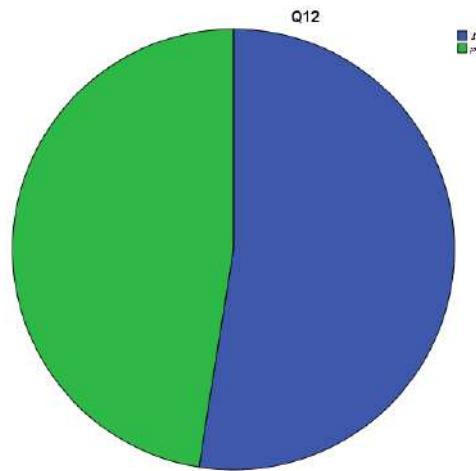
من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أكثر نسبة أجابوا بنعم بنسبة تقدر بـ 62% وبلغ عددهم 25 مفردة أما الذين أجابوا بـ لا قدر عددهم بـ 15 مفردة و بنسبة 37.5% من العدد الإجمالي لأفراد العينة نستنتج من خلال ما صرح به الباحثين في هذا الجدول أن القائد يستمع الى وجهات نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب بتنفيذها وهذا يرجع أن اقتراحات وآراء الموظفين يدعم نشاط المؤسسة ويسهل وتيرة العمل وصفات استمرارية أما للذين أجابوا بـ لا حسب تصريحاتهم أن القائد لا يستمع الى وجهات نظرهم وآرائهم ومقترحاتهم إذا كانت هاته الاقتراحات وآراء غير مناسبة للأداء أو في حالة انشغالاته الشيرة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (12) : يبين منح القائد حرية التصرف في الأداء:

Q12	التكرار	النسبة المئوية	في حالة الاجابة بنعم	التكرار	النسبة المئوية
لا	21	52.5%	الزيادة في الأداء	17	89.5%
نعم	19	47.5%	أداء عادي	2	10.5%
المجموع	40	100%	المجموع	19	100%



الشكل رقم (12) : يبين منح القائد حرية التصرف في الأداء¹

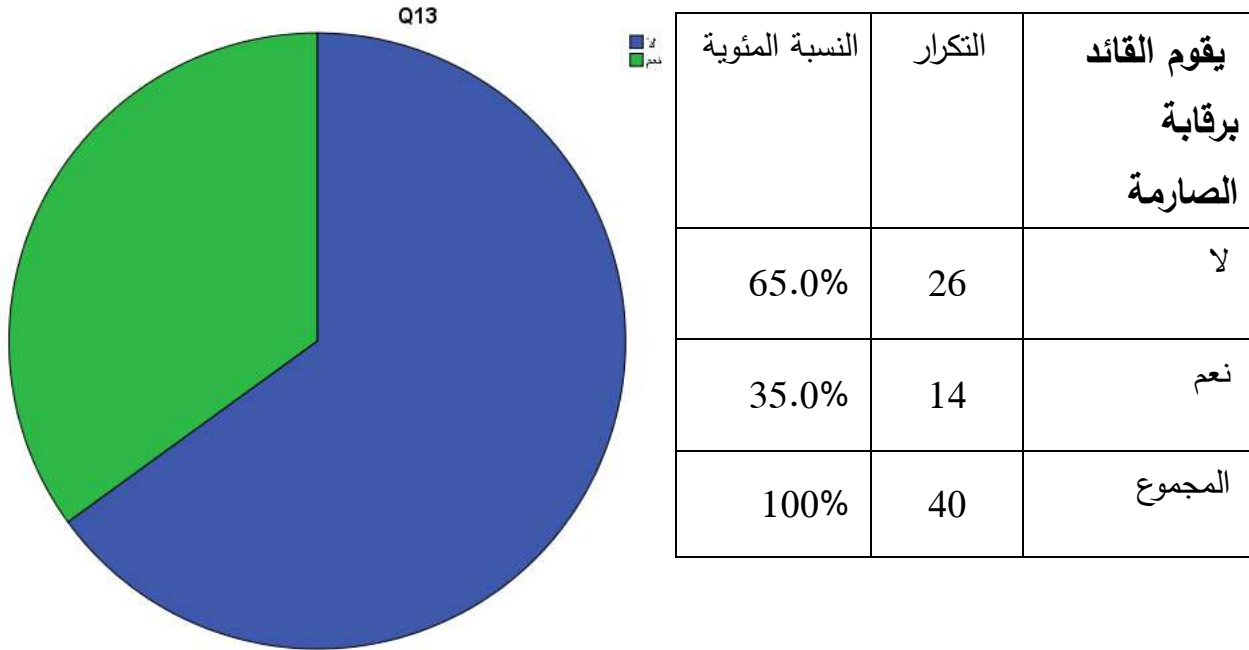
من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة اجابوا بـ لا قدرت بـ 52.5% وقد بلغ عددهم 21 مفردة أما بالنسبة للأفراد الذين اجابوا بـ نعم كانت أقل نوعا ما حيث بلغ عدد 19 مفردة نسبة 47.5% من العدد الإجمالي للعينة المقدر بـ 40 مفردة

ونستنتج من خلا البيانات الموضحة في الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن القائد لا يمنحهم حرية التصرف في الأداء وهذا راجع حسب تصريحات المبحوثين الى أن القائد على إطلاع بطريقة أداء موظفيه لأدائهم وبالتالي هنا القائد لديه نوع من التتبع والرقابة حول ما يقوم به هؤلاء المبحوثين من تأديتهم لعملهم أما الذين اجابوا بنعم قد تكون لديهم الثقة الكافية فيما يقوموا به الموظفون في أدائهم

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب قيام القائد برقابة الصارمة في الأداء:



الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب قيام القائد برقابة الصارمة في الأداء¹

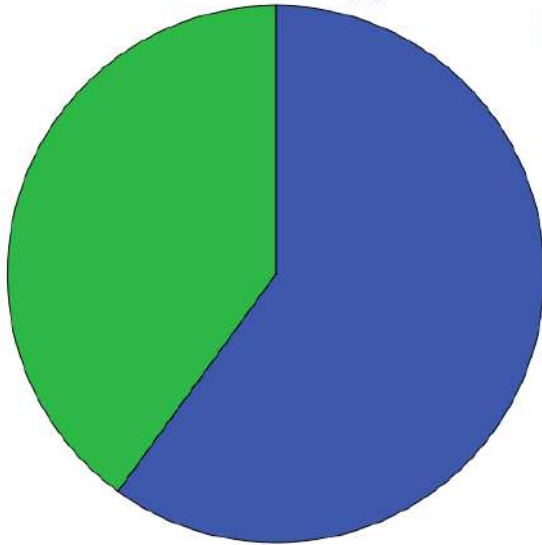
من خلال المعطيات الجدول الواردة أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بـ لا حيث بلغت نسبتهم 65 % وقد بلغ عددهم 26 مفردة أما بالنسبة للمبحوثين اللذين أجابوا بنعم فكانت نسبتهم مقدرة بـ 35 % وبلغ عددهم 14 مفردة من العدد الإجمالي للعينة المقدرة بـ 40 مفردة

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول المرفق فان اغلبية المبحوثين أجابوا بان القائد لا يقوم برقابة صارمة وهذا يعود حسب تصريحاتهم على ان الرقابة الصارمة تؤثر عليهم سلبا وتسبب لهم إزعاج وإحراج من كثرة تساؤلات القائد حول كيفية أداء العمل وبالتالي سيقل الأداء

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (14) : إعطاء القائد استقلالية مفرطة على طريقة الأداء Q14



النسبة المئوية	التكرار	استقلالية مفرطة
60.0%	24	لا
40.0%	16	نعم
100%	40	المجموع

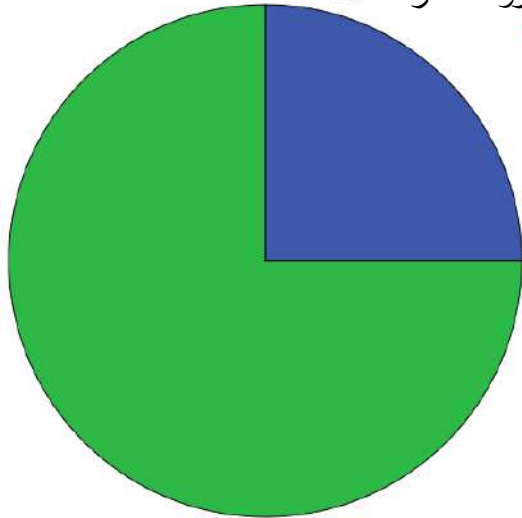
الشكل رقم (14) : إعطاء القائد استقلالية مفرطة على طريقة الاداء¹

توضح بيانات الواردة في الجدول (14) أن نسبة 60% من المبحوثين الذين كان عددهم 24 مفردة أجابوا بـ لا وأن القائد لا يعطيهم الاستقلالية المفرطة في ممارسة أعمالهم أما بالنسبة الباقية 40% أي 6 مفردة أجابوا بان القائد يعطي لهم استقلالية مفرطة في ممارسة عملهم ونستنتج من خلال الجدول وما طرحوه المبحوثين أن أغلبهم أجابوا بـ لا وأن القائد لا يعطيهم استقلالية المفرطة في ممارسة عملهم فقد أكدوا من خلال تصريحاتهم بان القائد يقوم بتأدية واجبه كمسؤول ومن واجبه أيضا وعدم متابعته لهم بشكل دائم أما اللذين أجابوا بنعم أن القائد يمنحهم استقلالية المؤطة وهذا نتيجة كثرة انشغالاته وتجعله يعجز عن متابعة أداء كل عامل على حدى.

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (15) : يبين قيام القائد بتقديم مساعدة في حالة ظروف طارئة 015



تقديم مساعدة	التكرار	النسبة المئوية
لا	10	25.0%
نعم	30	75.0%
المجموع	40	100%

الشكل (15) : يبين قيام القائد بتقديم مساعدة في حالة ظروف طارئة¹

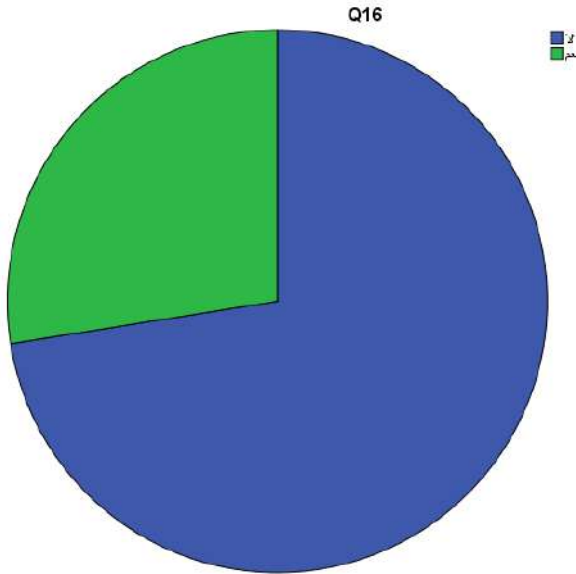
ويتضح من خلال هذا الجدول (15) أن أكبر نسبة هي 75% الذين بلغ عددهم 30 مفردة أجابوا بـ نعم أما بالنسبة الذين أجابوا بـ لا قدرت نسبهم بـ 25% وقد بلغ عددهم 10 أفراد من بين 40 مفردة الذين هو العدد الإجمالي للعينة

ونلاحظ من خلال هذه المعطيات أن اغلبية المبحوثين صرحوا بان القائد يقوم بتقديم مساعدة في حالة ظروف طارئة مما يؤكد أن القائد يتفاعل معهم بطريقة غير رسمية في حالة ظروف تخص أحد موظفيه مما ساهم في تحسين مستوى الأداء لعملهم و رضاهم عنه

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (16): يبين أفراد القائد في اتخاذ القرار



النسبة المئوية	التكرار	اتخاذ القرار
72.5%	29	لا
27.5%	11	نعم
100%	40	المجموع

الشكل (16): يبين أفراد القائد في اتخاذ القرار¹

يتضح من خلال الجدول (16) أن أغلب المبحوثين أجابوا بـ لا بنسبة 72.5% الذي بلغ عددهم 29 مفردة أما الذين أجابوا بـ نعم فكان عددهم 11 بنسبة 27.5% ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة البريد الجزائر تنحصر في الهيكل التنظيمي ككل أي لا تصدر من القائد فقط حسب ما أجابوا به أغلبية المبحوثين مما يؤكد أن هناك تفاعل وامتزاج داخل مؤسسة وهذا ناتج عن معرفة القائد لكفاءة هؤلاء

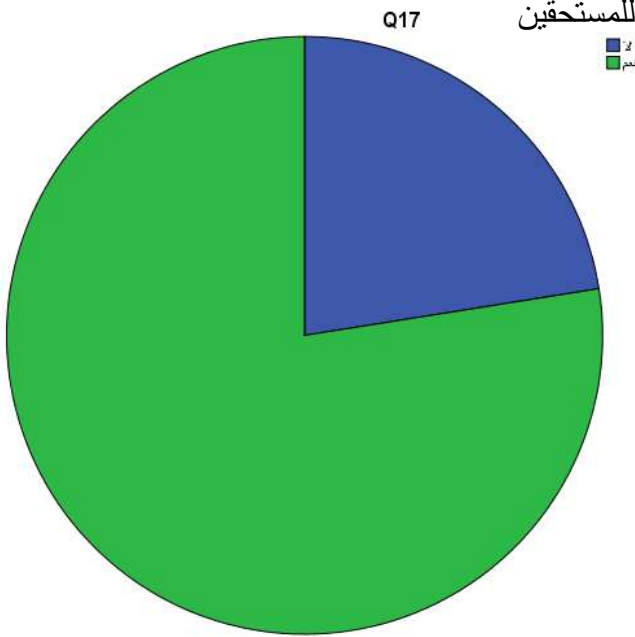
وهذا ما يؤدي الى تحسين أدائهم أما البقية اللذين أجابوا بـ قد تكون عملية إتخاذ القرار لا تخص الوظيفة التي يشغلونها.

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المحور الثالث: الحوافة التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه

الجدول رقم (17): يبين اهتمام القائد بتقديم شهادات ترقية للمستحقين



يهتم القائد بأداء موظفيه	التكرار	النسبة المئوية
لا	9	22.5%
نعم	31	77.5%
المجموع	40	100%

الشكل رقم (17): يبين اهتمام القائد بتقديم شهادات ترقية للمستحقين¹

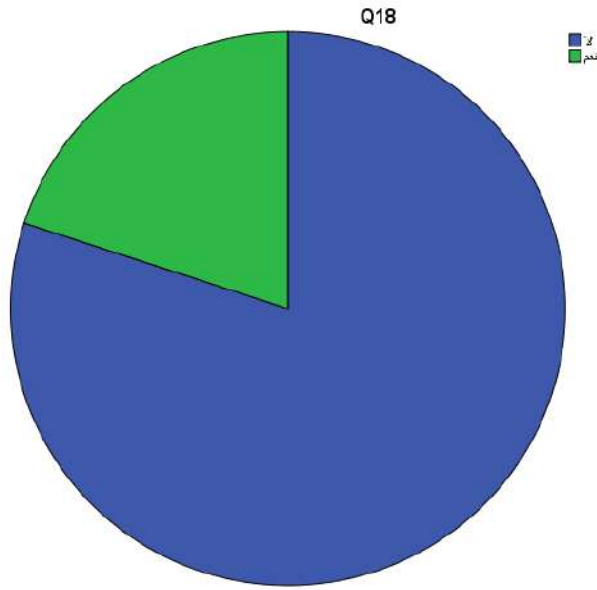
من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين أجابوا ب نعم بنسبة 77.5% حيث بلغ عددهم 31 مفردة أي أن القائد يقيم شهادات ترقية للمستحقين أما اللذين أجابوا ب لا فكانت نسبتهم 22.5% وبلغ عددهم ومن العدد الإجمالي للعينة

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن القائد يهتم بأداء موظفيه وبالتالي يقدم لهم شهادات ترقية من أجل تحفيزهم أكثر وتطوير أدائهم وبالتالي يحسن أدائهم إلى الأفضل.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (18): يبين تقديم مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكل كفاءة :



النسبة المئوية	التكرار	يقدم مكافآت
80.0%	32	لا
20.0%	8	نعم
100%	40	المجموع

الشكل رقم (18): يبين تقديم القائد مكافآت تحفيزية على إنجاز العمل بكل كفاءة¹

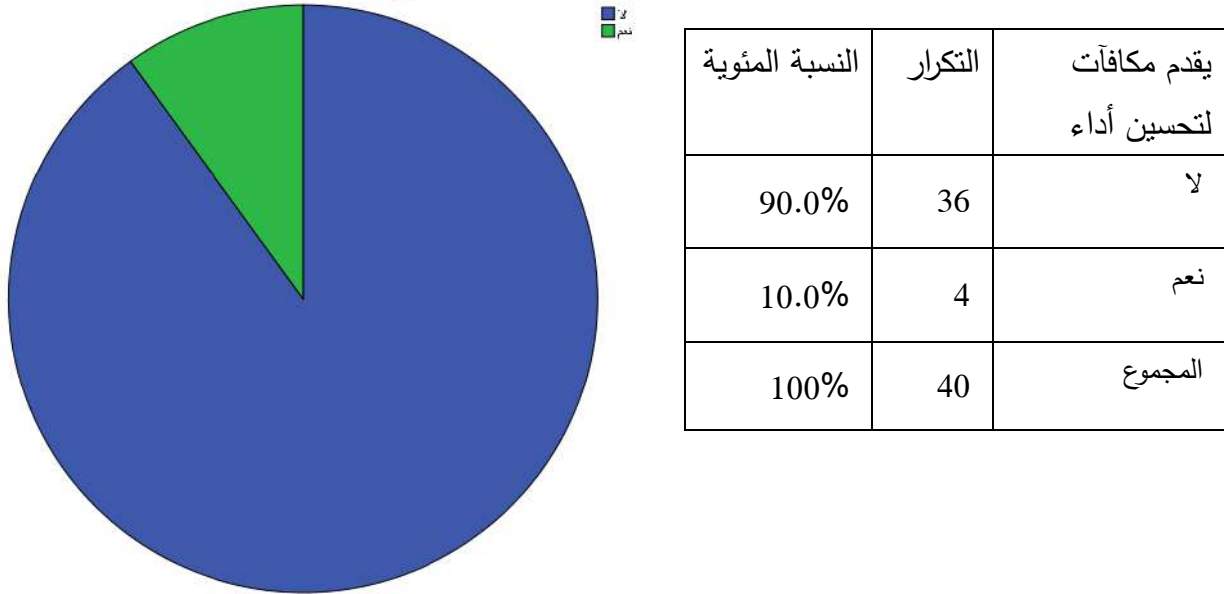
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ لا حيث قدرة نسبتهم 80 % وبلغ عددهم 32 مفردة أما بالنسبة للذين أجابوا بـ نعم فبلغت نسبتهم 20% أي 8 أفراد من العدد الإجمالي للعينة المقدر بـ 40 مفردة.

ونلاحظ أن أغلبية المبحوثين أجابوا أن القائد لا يقدم مكافآت التي تحفز على إنجاز العمل بكفاءة وهذا ما يدل على أن مؤسسة بريد الجزائر لا تمنح مكافآت لعمالها وهو يعتبر حافزا مهما بالنسبة لهم وخاصة في ظل هذه الأزمة وهذا قد يؤثر على أدائهم بسلب.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (19) : يبين تقديم القائد امتيازات لتحسين أداء موظفيه Q19



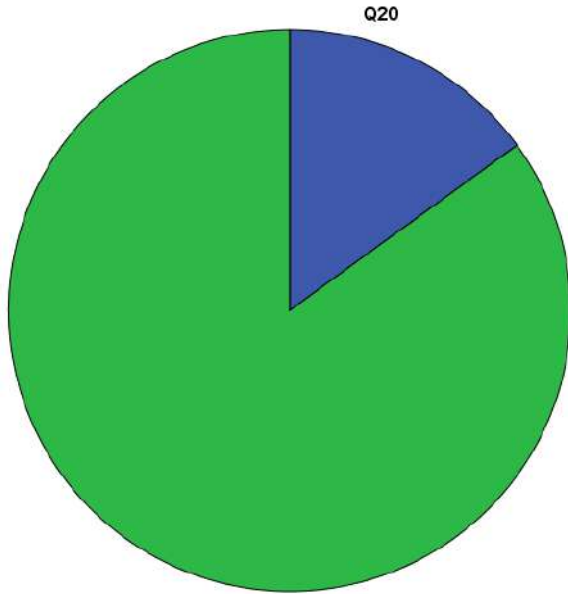
الشكل (19) : يبين تقديم القائد امتيازات لتحسين أداء موظفيه¹

يتضح من خلال الجدول (19) أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ لا أي بنسبة 90 % وبلغ عددهم 36 مفردة أما الذين أجابوا بنعم فكانت نسبتهم قليلة جدا وقدرت بـ 10 % وبلغ عددهم 4 أفراد فقط . ونستج من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ لا أي أن القائد يقدم مكافآت لتحسين أداء موظفيه وهذا قد يؤثر على أدائهم لعملهم يسلب لأن المكافآت تزيد من تحفيز في الأداء لدى العمال .

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (20): يبين مشاركة القائد في إتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي:



النسبة المئوية	التكرار	إتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا
15.0%	6	لا
85.0%	34	نعم
100%	40	المجموع

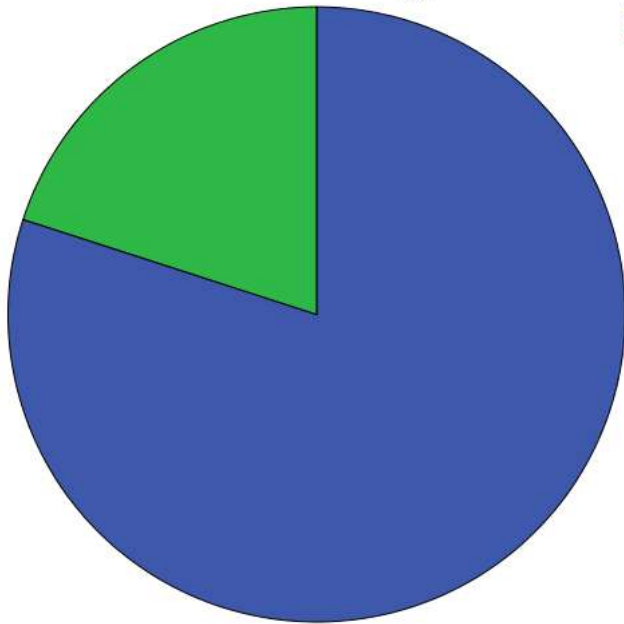
الشكل (20): يبين مشاركة القائد في إتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي¹

حسب البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة أجابوا بنعم حيث بلغت 85% وبلغ عددهم 34 مفردة أما بالنسبة الذين أجابوا بـ لا كان عددهم 6 أفراد فقط وبلغت نسبتهم 15 % نستنتج من خلال هذه البيانات أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن القائد يشاركهم في عملية إتخاذ القرار وهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي يحسن في أدائهم مما يؤكد أن هناك تفاعل بين القائد ومروسيه في إتخاذ القرار.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (21) : يبين توفير القائد دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه



يوفر القائد دورات تدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا	32	80.0%
نعم	8	20.0%
المجموع	40	100%

الشكل (21) : يبين توفير القائد دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه¹

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ لا حيث بلغ عدد 32 مفردة بنسبة 80 % أما اللذين أجابوا بـ نعم كان عددهم قليل بلغ 8 أفراد بنسبة 20 %

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا فإن القائد لا يوفر دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه فحسب تصريحات بعض الموظفين أن الظروف الحالية والأوضاع (أزمة كورونا)

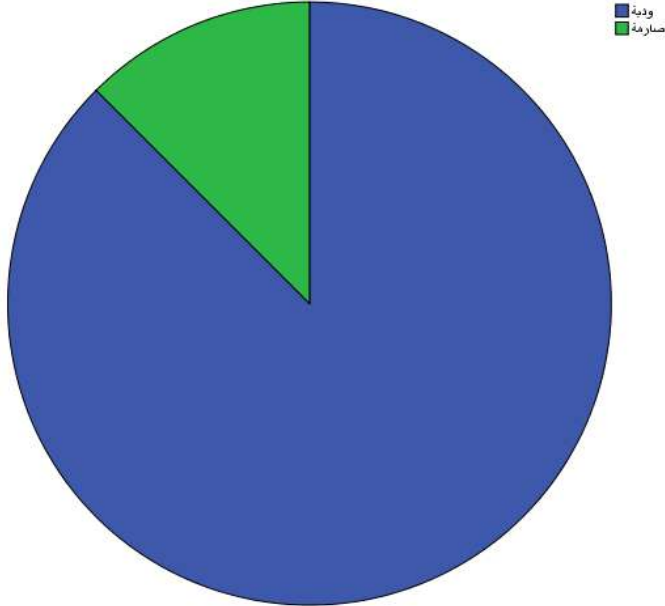
لا تسمح بذلك أم اللذين اجابوا بـ نعم فكان يتم تدريبهم عن بعد

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المحور الرابع: طبيعة العلاقة التي يرتبط بموظفيه

الجدول (22) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه في ظل جائحة كورونا.



العلاقة التي تربطه بموظفيه	التكرار	النسبة المئوية
ودية	35	87.5%
صارمة	5	12.5%
المجموع	40	100%

الشكل (22) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه في ظل جائحة كورونا.¹

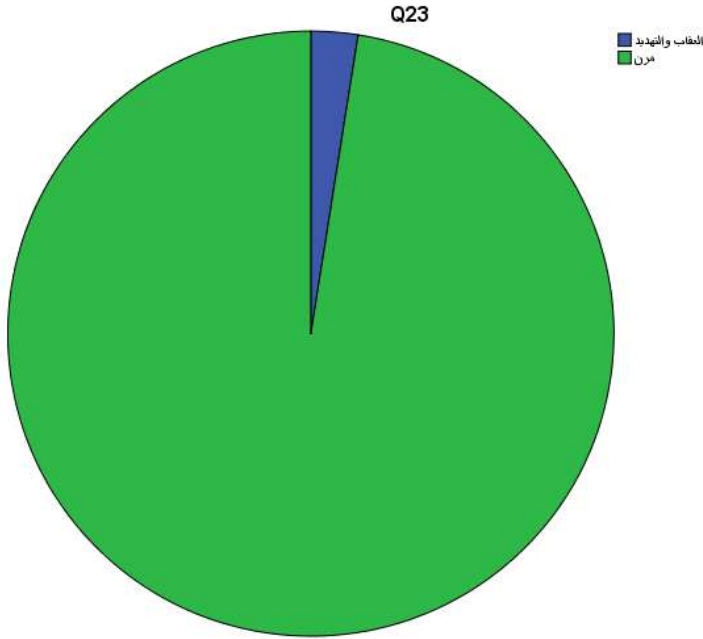
يتضح من خلال المعطيات الواردة أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم بقائدهم ودية حيث بلغت نسبتهم 87 % وبلغ عددهم 35 مفردة أما اللذين أجابوا بأن علاقتهم مع قائدهم صارمة بلغت نسبتهم 12.5 % وبلغ عددهم 5 أفراد فقط .

ونلاحظ من خلال هذه المعطيات أن أغلبية الموظفين كانت علاقتهم مع قائد ودية مما يدل على أن هناك علاقة تكامل وترابط فيما بينهم مما يساهم في تحسين أداء الموظفين في ظل هذه الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (23) توزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تنفيذ أوامره



النسبة المئوية	التكرار	الأسلوب الذي يستخدمه القائد
2.5%	1	العقاب والتهديد
97.5%	39	مرن
100%	40	المجموع

الشكل (23) الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تنفيذ أوامره¹

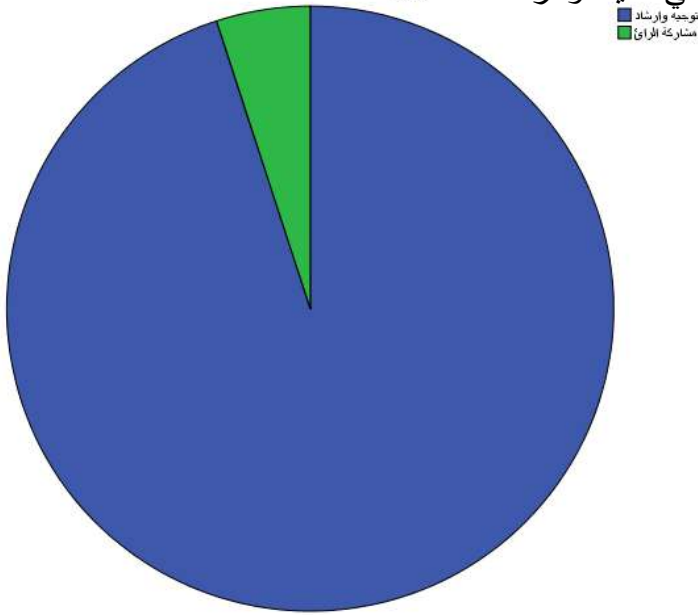
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23) أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بأن القائد يستخدم أسلوب مرناً حيث بلغت نسبتهم 97.5% أما الذين أجابوا بأن القائد يستخدم أسلوب التهديد والعقاب بلغت نسبتهم 2.5% وهي نسبة قليلة جداً وشبه معدومة.

ونستنتج من خلال هذه البيانات الإحصائية الواردة أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على أن القائد يستخدم أسلوب مرناً في تنفيذ أوامره وبنسبة مرتفعة جداً 97.5% في مؤسسة البريد الجزائري وهذا نتيجة بأن القائد يقوم بدوره داخل التنظيم فهو يساهم في خلق التفاهم والتعاون والتفاعل من أجل تحسين أداء موظفيه ويتعاونوا من أجل تحقيق أهداف يرغبون في الوصول إليها.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (24) : : توزيع أفراد العينة حسب معاملة القائد في تنفيذ أوامره : Q24



معاملة القائد	التكرار	النسبة المئوية
توجيه وإرشاد	38	95.0%
مشاركة الرأي	2	5.0%
المجموع	40	100%

الشكل (24) : : توزيع أفراد العينة حسب معاملة القائد في تنفيذ أوامره¹

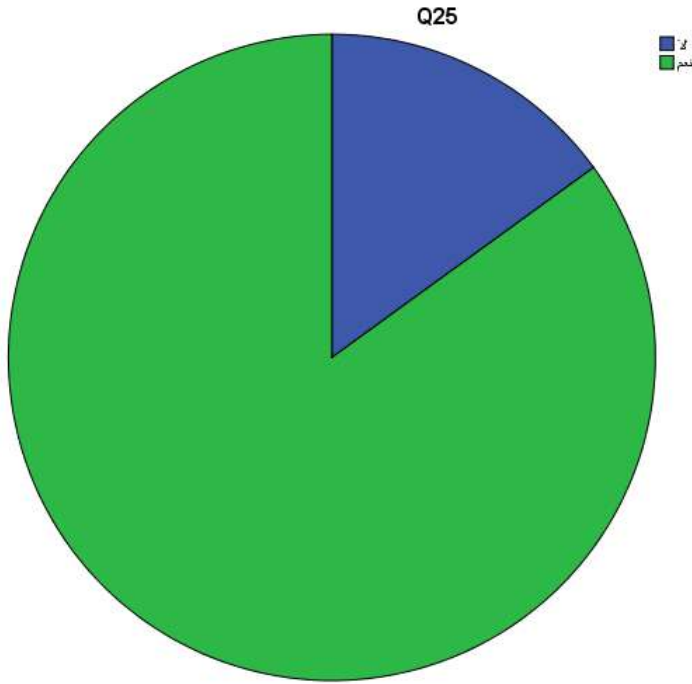
من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا أن القائد يتعامل معهم وفق الإرشاد والتوجيه حيث بلغت 95 % وبلغ عددهم 38 مفردة أما الذين أجابوا بأن القائد يتعامل معهم وفق المشاركة في الرأي فكانت نسبتهم قليلة 5 % وكان عددهم مفردتين فقط.

ونلاحظ من خلال هذه البيانات إحصائية أن أغلبية الأفراد صرحوا بأن القائد يتعامل معهم وفق الإرشاد وتوجيه في تنفيذ أوامره مما يدل على أن القائد يسعى إلى خلق التوافق بينه وبين مرؤوسيه من خلال تنسيق المهام وتوجيه والإرشاد لمختلف الأنشطة والأعمال الموكلة إليهم داخل المؤسسة وهذا مما يساهم في تحسين أداء الموظفين.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (25): يبين في ظل الظروف والإجراءات الصارمة الخاصة بالجائحة هل يتعامل القائد بطريقة



هل يتعامل القائد بطريقة رسمية	التكرار	النسبة المئوية
لا	6	15.0%
نعم	34	85.0%
المجموع	40	100%

الشكل (25): يبين في ظل الظروف والإجراءات الصارمة الخاصة بالجائحة هل يتعامل القائد بطريقة رسمية¹

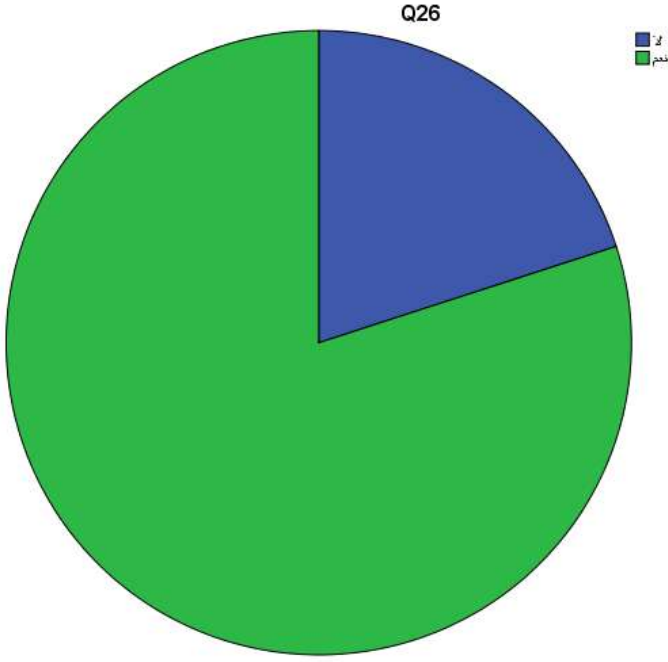
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الأفراد العينة أجابوا بنعم حيث بلغت نسبتهم 85 % وبلغ عددهم 34 مفردة أما بالنسبة للذين أجابوا ب لا فقد بلغت نسبتهم 15 % وبلغ عددهم 6 مفردات فقط

ونستنتج من خلال هذه الإحصائيات الرقمية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن القائد يتعامل معهم بطريقة رسمية في ظل هذه الجائحة وحسب تصريحات المبحوثين كل أن التعامل بطريقة رسمية في ظل هذه الجائحة يجعل كل فرد مسؤول على أدائه لعمله وأيضا ضمان سيرورة العمل والمحافظة عليه من خلا الانضباط والتقليل من الغيابات الغير لازمة

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (26): يبين التواصل مع القائد وفق ما تمليه القوانين واللوائح في مؤسسة.



التواصل مع القائد	التكرار	النسبة المئوية
لا	8	20.0%
نعم	32	80.0%
المجموع	40	100%

الشكل (26): يبين التواصل مع القائد وفق ما تمليه القوانين واللوائح في مؤسسة.¹

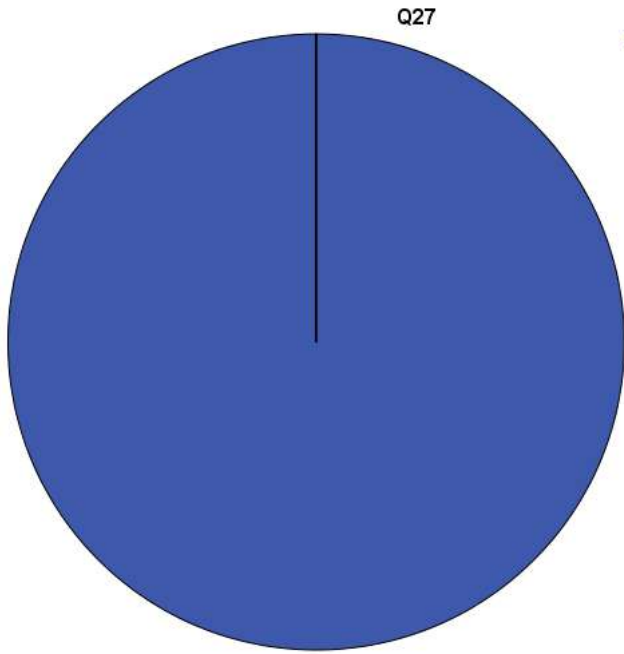
يوضح الجدول (26): أن نسبة 80 % من أفراد العينة كان رأيهم بأن تواصل القائد مع موظفيه وفق القوانين واللوائح للمؤسسة حيث بلغ عدد 38 مفردة أما الذين أجابوا بـ لا أي أن القائد لا يتواصل معهم وفق القوانين واللوائح للمؤسسة حيث بلغت نسبته 20 % 8 أفراد فقط .

ونستنتج من خلال هذا الجدول أن القائد يتواصل مع موظفيه وفق ما تمليه القوائم واللوائح بمؤسسة بريد الجزائر وهذا من الشعور بروح المسؤولية اتجاه أدائهم لعملهم ومحافظة على استمرارية العمل

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (27): يبين في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين كيف يتم تعويضه:



النسبة المئوية	التكرار	تعويض غياب لعدد من الموظفين
100%	40	مبادرة الموظف
100%	40	المجموع

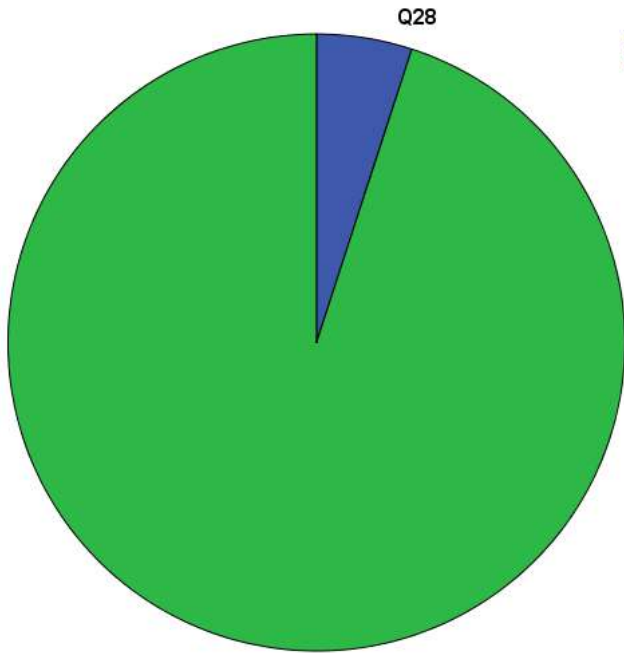
الشكل (27): يبين في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين كيف يتم تعويضه¹

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة البحث أجابوا بأن في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين يتم تعويض الغياب عن طريق المبادرة بنسبة بلغت 100% حيث بلغ عددهم 40 مفردة ونستنتج من خلال هذه المعطيات الواردة أن جميع الموظفين يبادرون في حالة وجود غياب زملائهم وهذا يعتبر كمحرك للتغيير وتطوير داخل المؤسسة وضمان استمرارية العمل ويعزز قيمة الفرد داخل مؤسسته

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (28) : يبين معاملة القائد لموظفيه بعدالة كافية



معاملة القائد لموظفيه بعدالة كافية	التكرار	النسبة المئوية
لا	2	5.0%
نعم	38	95.0%
المجموع	40	100%

(28) : يبين معاملة القائد لموظفيه بعدالة كافية¹

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم أي أن القائد يتعامل معهم بعدالة كافية بنسبة 95 % حيث بلغ عددهم 38 مفردة أما اللذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم قليلة جدا وهي 5% وبلغ عددهم مفردتين فقط.

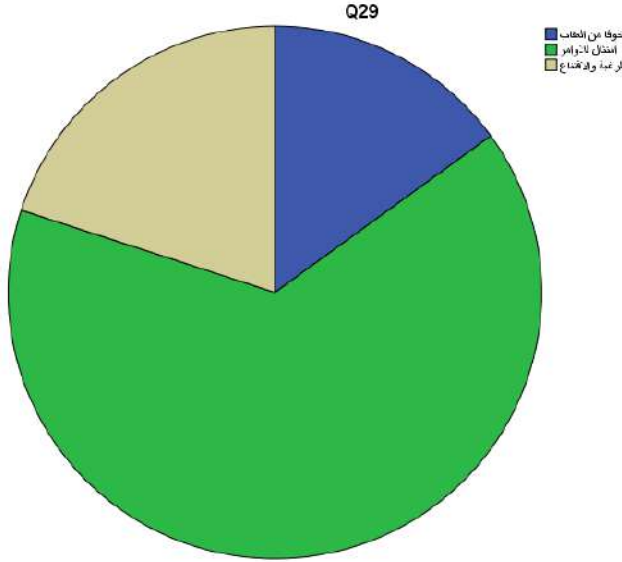
ونستنتج من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أن أغلبية أكدوا أن القائد يتعامل مع الموظفين بعدالة كافية داخل مؤسسة البريد الجزائر وهذا ما يدل على أن لا وجود لتمييز العنصري بين الموظفين في المؤسسة وأن القائد يقوم بواجبه اتجاه مرؤوسيه وهذا ما يساهم في توطيد العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

المحور الخامس: استجابة العمال لتعليماته وتوجيهاته:

الجدول (29): يبين إستجابة العمال لتعليمات القائد:



إستجابة العمال	التكرار	النسبة المئوية
خوفاً من العقاب	6	15.0%
امتثال للأوامر	26	65.0%
الرغبة والإقتناع	8	20.0%
المجموع	40	100%

الشكل (29): يبين إستجابة العمال لتعليمات القائد¹

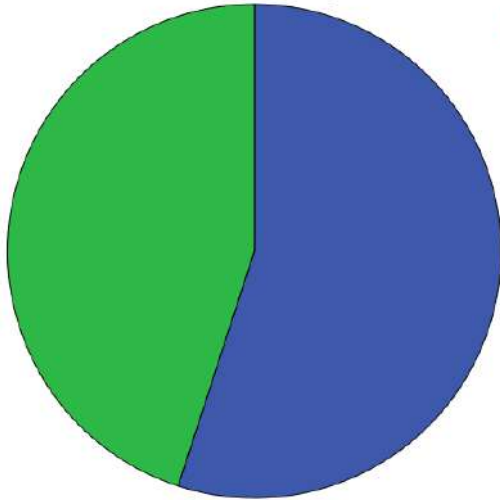
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن استجابتهم لتعليمات القائد وتوجيهاته تكون وفق امتثال للأوامر بنسبة بلغت 65 % أما اللذين أجابوا بأن استجابتهم لتعليمات القائد وفق الرغبة والإقتناع بلغت نسبتهم 20 % أما اللذين أجابوا بأن استجابتهم لتعليمات القائد خوفاً من العقاب 15 %.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أن إستجابة لتعليمات القائد وتوجيهاته تكون إمتثال للأوامر وهذا ما يؤكد أن الموظفين داخل مؤسسة البريد الجزائر يقومون بواجبهم وبكل كفاءة خاصة في ظل هذه الظروف أما اللذين يستجيبون لتعليمات قائدهم رغبة والإقتناع حسب تصريحاتهم أن لديهم رغبة في العمل الذي يقومون به من أجل الوصول إلى أهداف محددة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (30) يبين رد فعل الموظفين عند توجيه القائد مجموعة من التعليمات: q30



رد فعل الموظفين	التكرار	النسبة المئوية
تنفيذ بدقة وتفاني	22	55.0%
الإكتفاء بتنفيذ فقط	18	45.0%
المجموع	40	100%

الشكل (30) يبين رد فعل الموظفين عند توجيه القائد مجموعة من التعليمات¹

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح ان أكبر نسبة من افراد العينة أجادوا التنفيذ بدقة وتفاني لتعليمات القائد حيث قدرت نسبتهم 55 % وبلغ عددهم 22 مفردة أما بقية أجابوا بالإكتفاء بتنفيذ فقط عند إستجابتهم لتعليمات القائد وتوجيهاته فكان عددهم 18 مفردة وبلغت نسبتهم 45 %

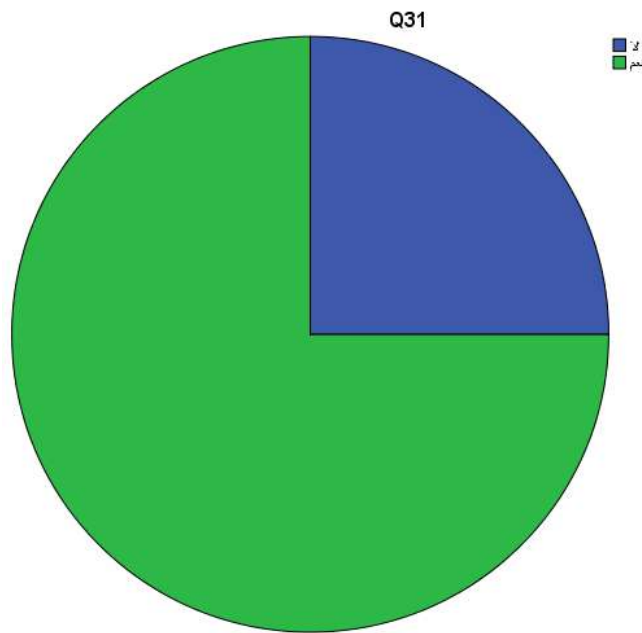
ونلاحظ من خلال هذه البيانات أن أغلبية المبحوثين ينفذون أوامر قائدهم بدقة وتفاني وهذا من أجل إثبات قدراتهم الفكرية ومهاراتهم وخبراتهم إتجاه أدائهم لعملهم أما اللذين يكتفون بتنفيذ فقط فهم يستجيبون لتعليمات قائدهم أي ما يطلبه منهم فقط.

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (31) : يبين في حالة وجود غياب الموظف هل يقوم بتعويض غيابه:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الاجابة بنعم	النسبة المئوية	التكرار	تعويض غياب الموظف
66.7%	20	الواجب	25.0	10	لا
33.3%	10	المبادرة	75.0	30	نعم
100%	30	المجموع	100	40	المجموع



الشكل (31) : يبين في حالة وجود غياب الموظف هل يقوم بتعويض غيابه¹

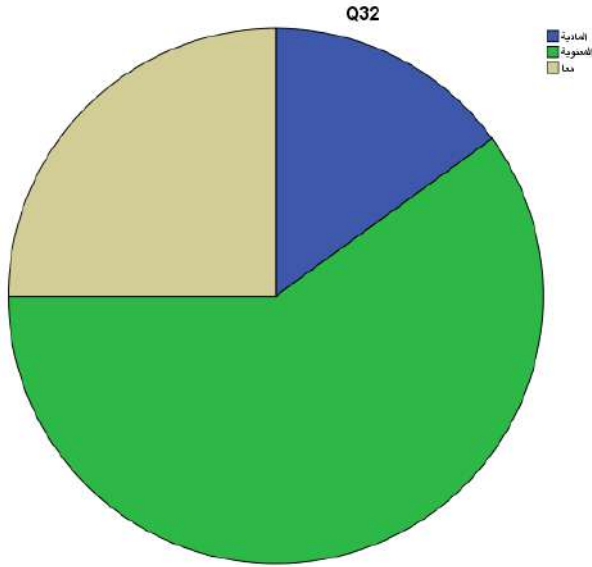
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ نعم أي 75% وبلغ عددهم 30 مفردة أما اللذين أجابوا بـ لا فكانت نسبتهم قليلة أي 25% وبلغ عددهم 10 أفراد فقط.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعوضون غيابهم في حالة وجود غياب وحسب تصريحاتهم يكون ذلك التعويض بدافع الواجب مما يؤكد على أن الموظفين يقومون بواجبهم إتجاه أداء عملهم لضمان إستمرارية العمل داخل المؤسسة.

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (32): يبين استجابة الموظفين لتعليمات القائد عن طريق التحفيز



النسبة المئوية	التكرار	استجابة الموظفين لتعليمات القائد
15.0%	6	المادية
60.0%	24	المعنوية
25.0%	10	معا
100%	40	المجموع

الشكل (32): يبين استجابة الموظفين لتعليمات القائد عن طريق التحفيز¹

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن أغلبية الموظفين يستجيبوا لتعليمات القائد وفق التحفيز المعنوية بنسبة بلغت 60 % أما الذين أجابوا بأنهم يستجيبون لتعليمات القائد وفق الحوافز المادية فقط بلغت نسبتهم 15% وأما بقية المبحوثين أجابوا إستجابة لتعليمات القائد تكون وفق الحوافز المادية والمعنوية معا وبلغت نسبتهم 25 %

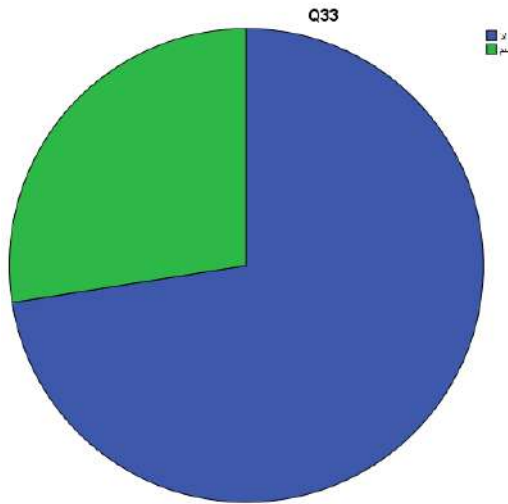
ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن إستجابة لتعليمات القائد تكون وفق الحوافز المعنوية وحسب تصريحاتهم أن الحوافز المعنوية تؤثر على أداء عملهم خاصة في ظل هذه الصعوبات وبالتالي تضمن لهم إستقرار في العمل داخل المؤسسة أما الذين أجابوا بـ معا لـ الحوافز المادية المعنوية حسب رأيهم أن التحفيز المادي والمعنوي يرفع من روح المعنوية للعاملين ويشعرهم بأن لهم قيمة في مكان العمل.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (33): يبين في حالة وجود الموظفين بعد ساعات العمل الرسمية

وجود الموظفين بعد ساعات العمل الرسمية	التكرار	النسبة المئوية	في حالة الاجابة بنعم	التكرار	النسبة المئوية
لا	29	72.5	المبادرة	10	90.9%
نعم	11	27.5	الإلتزام	1	9.1%
المجموع	40	100	المجموع	11	100%



الشكل (33): يبين في حالة وجود الموظفين بعد ساعات العمل الرسمية¹

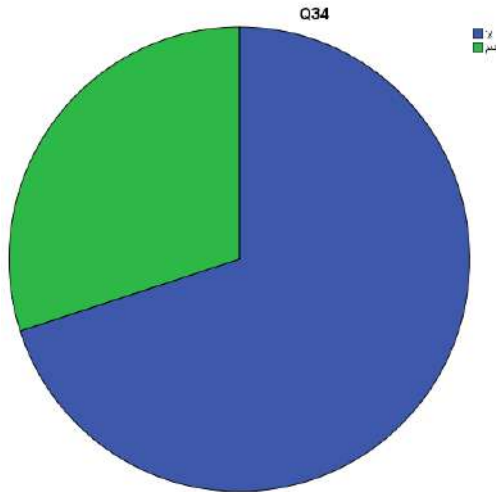
يتضح من خلال الجدول (33) أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بـ لا حيث بلغت 72.5% أما اللذين أجابوا بنعم بلغت نسبتهم 27.5%

ونلاحظ من خلال هذه النتائج الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ لا وحسب تصريحاتهم هذا يرجع إلى طبيعة الظروف (النقل، بعد المسافة، ...) أما اللذين أجابوا بنعم فكان تواجههم بعد ساعات العمل الرسمية يكون وفق المبادرة فقط وهذا من أجل إستمرارية العمل.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (34) يبين إصدار القائد التعليمات ليست في مجال تخصص الموظف



التعليمات ليست في مجال تخصص	التكرار	النسبة المئوية
لا	28	70.0%
نعم	12	30.0%
المجموع	40	100%

الشكل (34) يبين إصدار القائد التعليمات ليست في مجال تخصص الموظف¹

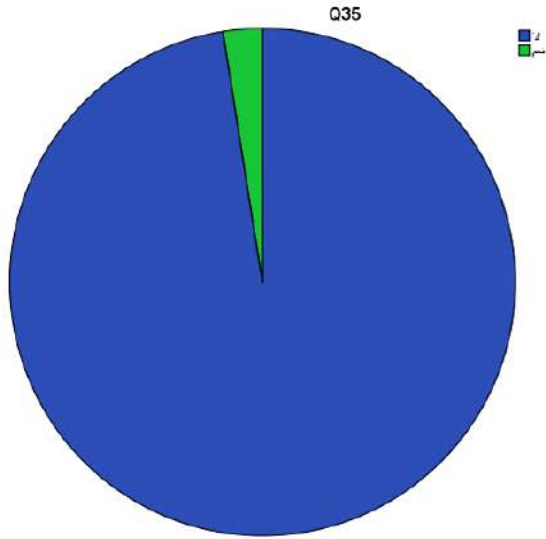
تشير النسب الواردة في الجدول (34) أن غالبية المبحوثين بـ لا أي أن القائد لا يصدر لهم تعليمات وتوجيهات ليست في مجال التخصص حيث بلغت نسبتهم 70 % أما اللذين أجابوا بنعم أي أن القائد يصدر لهم تعليمات ليست في مجال التخصص بلغت نسبتهم 30%

نستنتج من خلال هذا الجدول وحسب رأيهم أن القائد لا يصدر قرارات وتعليمات لموظفيه خارج مجال التخصص مما يدل على أن القائد يصدر تعليماته إلى موظفين حسب تخصص لكل عامل أما الذين أجابوا بنعم فحسب تصريحاتهم في حالة إذا كان لديهم حنيرة وزاد معرفي في تخصص ما يتم توجيههم لهم بعض التعليمات حوله

¹من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

الجدول (35): يبين إصدار القائد تعليمات عن بعد هل يؤثر في أداء



تأثير تعليمات القائد على الأداء	التكرار	النسبة المئوية
لا	39	97.5%
نعم	1	2.5%
المجموع	40	100%

الشكل (35): يبين إصدار القائد تعليمات عند بعد هل يؤثر في أداء¹

من خلال المعطيات الواردة أن أغلبية المبحوثين أجابوا بلا أي أن التعليمات والتوجيهات عن بعد لا تؤثر في أدائهم الوظيفي حيث بلغت نسبتهم 97.5% أما اللذين أجابوا بنعم أي أن التعليمات قائدهم عن بعد أثرت في أدائهم الوظيفي حيث كانت نسبتهم شبه معدومة أي 25% فقط ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن الموظفين لم يؤثر عليهم التوجيهات التعليمات القائد عن بعد ، فحسب رأيهم أن الظروف الحالية هي التي تفرض ذلك وكما أن لا يستطيعوا التوقف عن العمل من أجل إستمرار النشاط المؤسسة والوصول الى الأهداف المسطرة.

¹ من إعداد الطالبة حسب مخرجات spss

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

ثانيا: عرض وتحليل نتائج تساؤلات الدراسة :

1 . النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

من خلال ما ورد في البيانات التي تم عرضها جاءت أن أغلبية المبحوثين إناث بنسبة 57.5% أما بالنسبة للسن فكانت أعمارهم ما بين (30/20 سنة) بنسبة 50% أما في ما يخص المستوى التعليمي كان أغلبية المبحوثين جامعيين بنسبة 60% أما من ناحية الفئة المهنية فكان أغلبهم عمال التنفيذ .

2 . النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

من خلال المعطيات الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية :

. أن أغلبية أجابوا بأن الإدارة البريد الجزائر تبنت الإجراءات اللازمة في تسيير المؤسسة بنسبة قدرت ب 72.5% خاصة في ظل جائحة كورونا .

. لقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة (الجدول رقم 06) أن الأساليب والاجراءات التي تطبقها المؤسسة مناسبة للعمال بنسبة 65% هذا ما يؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي.

. أكدت النتائج حسب (جدول رقم 07) أن القائد لا يتخذ القرارات بمفرده دون إستشارة حسب رأي المبحوثين حيث بلغت نسبتهم 52%

. أظهرت النتائج أن القائد يستخدم أساليب متنوعة في الثواب والعقاب بنسبة 77.5% من خلال إجابات المبحوثين أي بمعنى حسب ما تقتضيه ظروف لكل عامل .

. أكدت النتائج من خلال (جدول رقم 09) وحسب إجابات المبحوثين أن في ظل الصعوبات يشجع القائد على تحسين العمل وتنمية مهارات الموظفين وتطويرها بنسبة بلغت 55%.

. تبين لنا النتائج أن القائد يمنح فرص لبعض الموظفين لتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة بنسبة 72.5% وهذا راجع لثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه .

. إن أغلبية المبحوثين حسب (الجدول 11) أجابوا بأن القائد يستمع إلى وجهات نظر العمال بنسبة بلغت 62% ويرجع هذا إلى أن إقتراحات وآراء الموظفين يدعم نشاط المؤسسة .

. أكدت لنا النتائج أن القائد لا يمنح حرية التصرف للموظفين بنسبة 52.5% وهذا حسب رأيهم راجع إلى أن القائد يطلع ويتابع أداء موظفيه .

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

. أظهرت النتائج حسب (الجدول 13) أن القائد لا يقوم بالرقابة الصارمة تجاه أداء موظفيه بنسبة بلغت 65% لأن الرقابة الصارمة تؤثر على أدائهم بالسلب .

. إن أغلبية المبحوثين أكدوا على أن القائد لا يعطي استقلالية مفرطة في الأداء بنسبة 60% وهذا دليل على أن القائد يقوم بواجبه كمسؤول .

. أظهرت النتائج أن القائد يقوم بتقديم مساعدة الموظفين بنسبة 75% مما يؤكد أن القائد يتعامل بطريقة غير رسمية في حالة ظرف يخص أحد الموظفين .

. أجاب غالبية أفراد العينة أن القائد لا ينفرد في عملية اتخاذ القرار بنسبة 72.5% مما يدل على أن عملية إتخاذ القرار تنحصر في الهيكل التنظيمي .

3 . النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

حسب المعطيات الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

. تبين لنا أن القائد يهتم بتقديم شهادات ترقية للمستحقين حسب ما أكدوا به المبحوثين بنسبة 77.5% وهذا ما يساهم في تحسين أدائهم إلى الأفضل.

. إن أغلبية أفراد العينة حسب (جدول 18) أن القائد لا يقدم كفاءات لموظفيه بنسبة بلغت 80% وهذا يعتبر حافز مهما بالنسبة لهم.

. أظهرت النتائج حسب (جدول 19) أن القائد لا يقدم امتيازات للموظفين حسب ما صرح به المبحوثين بنسبة 90% فهذا قد يؤثر سلبا على أدائهم .

. أكدت النتائج المتعلقة ب (الجدول 20) أن مشاركة القائد في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال بنسبة بلغت 85% مما يؤكد على أن هناك تفاعل داخل مؤسسة بريد الجزائر .

. تبين لنا النتائج المبحوثين أن القائد لا يوفر دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين بنسبة 80% وحسب رأيهم راجع إلى الأوضاع الحالية (أزمة كورونا) لا تسمح بذلك.

4 . النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

حسب البيانات الاحصائية تم التوصل إلى النتائج التالية:

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

. أظهرت النتائج أن العلاقة التي تربط القائد بموظفيه ودية بنسبة 87% مما يدل على أن هناك علاقة تكامل وترابط في ما بينهم مما يساهم في تحسين أدائهم.

. إن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الأسلوب الذي يستخدمه القائد مع موظفيه أسلوب مرن بنسبة 97.5% وهذا ما يساهم في خلق التفاعل والتفاهم داخل التنظيم وبالتالي التحسين في أداء الموظفين.

. أظهرت النتائج حسب (جدول 24) أن القائد يتعامل مع موظفيه عن طريق الارشاد والتوجيه بنسبة بلغت 95% .

. أكد غالبية أفراد العينة بنسبة 85% أن القائد يتعامل مع موظفيه في ظل الظروف الصعبة بطريقة رسمية مما يجعل كل فرد مسؤول عن أدائه.

. تبين لنا النتائج بنسبة 80% أن القائد يتواصل مع موظفيه وفق ما تمليه القوانين واللوائح للمؤسسة.

. إن أغلبية أفراد العينة أجابوا على أن يتم التعويض في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين بنسبة 100% من أجل ضمان استمرارية العمل داخل المؤسسة.

. أكدت النتائج المتعلقة (الجدول 28) أن القائد يتعامل مع موظفيه بعدالة كافية بنسبة 95% مما يدل على غياب التمييز العنصري داخل المؤسسة مما يساهم في تحسين أداء الموظفين.

5. النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الرابع :

حسب المعطيات الاحصائية توصلنا إلى النتائج التالية :

. تبين لنا من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين بأن استجابة لتعليمات القائد وتوجيهاته تكون وفق للإمتثال للأوامر فقط بنسبة بلغت 65% .

. أظهرت لنا النتائج أن الموظفين ينفذون تعليمات القائد بدقة وتقاني بنسبة 55% وهذا من أجل اثبات قدراتهم ومهاراتهم.

. أكد غالبية أفراد العينة بنسبة 75% بأن يتم تعويض غيابهم وهذا حسب ما صرحوا به يكون بدافع الواجب.

. أظهرت لنا النتائج أن استجابة الموظفين لتعليمات القائد وتوجيهاته عن طريق التحفيز المعنوية بنسبة بلغت 60% مما يساهم في الاستقرار داخل العمل وبالتالي يكون هناك تحسين في الأداء للعمال.

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

. بينت لنا النتائج حسب (الجدول 33) أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن لا يمكن التواجد بعد ساعات العمل الرسمية بنسبة 72.5% وهذا راجع لظروف كل موظف .

. أكدت لنا النتائج أن القائد لا يصدر التعليمات والتوجيهات ليست في مجال التخصص بنسبة 70% .

. أظهرت لنا النتائج أن إصدار القائد تعليمات وتوجيهات عن بُعد في ظل هذه الجائحة لا تؤثر على أداء الموظفين بنسبة 97.5%

الفصل الثالث: عرض وتفسير نتائج الدراسة

ثالثا : النتيجة العامة :

من خلال ما توصلنا اليه في التساؤلات الفرعية للدراسة خلصنا في ظل جائحة إلى أن طبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد لتحسين أداء موظفيه في ظل جائحة كورونا داخل مؤسسة بريد الجزائر هو النمط الديمقراطي فهو يؤثر على أداء العاملين إيجابيا من خلال سهولة التعامل معهم ومشاركتهم في عملية إتخاذ القرار مما يدفع الموظفين للقيام بأعمالهم بكل كفاءة , فطبيعة العلاقة بين القائد والعمال هي علاقة رسمية في إطار العمل و لكن قائمة على الاحترام المتبادل والتفاعل والثقة والتشاور في الرأي وهذا يساهم في تحسين أداء العاملين و الوصول الى الأهداف المحددة لصالح العمال والمؤسسة ككل, وعليه فإن أغلب النتائج المتوصل إليها تتوافق مع نتائج دراسة الباحث "توفيق درويش".

الخاتمة

من خلال معالجتنا لموضوع طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا نظريا وميدانيا التي أجريت بمديرية بريد الجزائر ورقلة تم التوصل الى ان النمط الديمقراطي هو المتبني من طرف القائد لتحسين أداء موظفيه داخل المؤسسة , كما أن النتائج التي تحصلنا عليها أعطت لنا صورة شاملة عن القيادة ومفهومها والسمات التي يجب أن تتوفر في القائد للتأثير على مرؤوسيه بإتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

وأیضا من خلال دراستنا في هذا الموضوع تم التوصل إلى أن القائد يلعب دورا كبيرا ومهما داخل المؤسسات من خلال طبيعة العلاقات بين العمال وترسيخ التعاون والتفاعل والتضامن في ما بينهم . وفي الأخير نقول أن لا يوجد أسلوب محدد والأنسب في كل الظروف لأن هناك ظروف ومواقف تحتم على القائد أن يتبع أسلوبا معين تماشيا مع ذلك الموقف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قواميس

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 12، ط1 بيروت 2000

ثانياً: كتب

2. أحمد حافظ نجم وآخرون، دليل الباحث ط1، دار المريخ للنشر والتوزيع مملكة السعودية 1977

3. إلهام سامي وآخرون، نظريات القيادة التربوية، ب ط، جامعة الملك سعود عماد الدراسات العليا، قسم

الإدارة التربوية المملكة العربية السعودية: 1433-1434هـ

4. حسين عبد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي، ب. ط، مؤسسة

الشباب الجامعة لنشر والتوزيع اسكندرية 2010

5. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، ب. ط، مديرية الكتاب والوثائق للنشر

والتوزيع الأردن 1984

6. ربحي مصطفى، البحث العلمي أسسه مناهجه إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، للنشر والتوزيع ب. س

7. رشيد زواتيني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ب. ط، دار الكتاب الحديث للنشر

والتوزيع القاهرة 2004

8. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، ب. ط، الدار الجامعية الإسكندرية

2003

9. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، ب ط، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة 2002

10. غول فرحات، الوجيه في المؤسسة، ط1، دار الخلدونية لنشر والتوزيع الجزائر 2008

11. فيليب سادلر، القيادة، ط 1، مجموعة النيل العربي لتشر والتوزيع القاهرة

12. محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب لنشر والتوزيع الجهوية اليمنية

2015

13. محمد نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، ب ط، دار جوان لنشر والتوزيع القاهرة 2016

14. ناصر دادي، عدوان اقتصاد المؤسسة، ب ط، دار المحمدية الجزائر 1998

ثالثا: مجلات

15. عبد المالك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة جامعة محمد بسكرة للعلوم إنسانية العدد الأول 2001

16. محمد بن سعد أبو حميدات، الحرائق المادية على أداء العاملين، مجلة جامعة المملكة العربية السعودية، كلية الاقتصاد والإدارة العدد 21 2020

17. نور الهدى بن الدين، أثر القيادة الإدارية على أداء الوظيفي، مجلة سيدي بلعباس، كلية العلوم الإنسانية العدد الأول 2018

رابعا: رسائل الجامعية

18. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2007/2006

19. زواتيني عبد العزيز، القيادة الإدارية في التوظيف ورفع الكفاءة وفعالية المورد البشري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم إنسانية واجتماعية، جامعة الجزائر 2015/2014.

خامسا: مواقع إلكترونية:

20. <https://www.mekinsy.com/business-functions/organisation/our-insights/leadership>

21. [http://basiceducation.uobaylon.edu.iq/le](http://basiceducation.uobaylon.edu.iq/)

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة " طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا " إلى الاجابة عن التساؤل ما طبيعة النمط القيادي الذي يتبناه القائد لتحسين أداء موظفيه ؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي اعتمدنا على أربع أسئلة فرعية وهي :

. ماهي الأساليب الادارية التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه ؟

. ماهي طبيعة الحوافز التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه ؟

. ماهي طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه ؟

. كيف يستجيب العمال لتعليماته ؟

وللإجابة عن التساؤلات السابق ذكرها اتبعنا جملة من الاجراءات المنهجية :

النظرية التفاعلية الرمزية في دراسة الموضوع واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي , أما الأدوات جمع المعلومات فتمثلت في الملاحظة البسيطة والاستمارة ولقد طبقنا الدراسة في مديرية بريد الجزائر ورقلة على عينة بلغ عددها 40 مفردة باستخدام حصر الشامل ولتخلص الدراسة إلى أن النمط الذي تبناه القائد لتحسين أداء موظفيه هو النمط الديمقراطي باعتباره الأنسب لتحسين أداء العاملين .

الكلمات المفتاحية :

. القيادة , أداء العاملين , مؤسسة البريد الجزائر .

Abstract

The study aims to « The of command and the performance of workers during the corona virus pandemic” to answer the question about the nature of the commanding structure for employers to adapt a better performance?

And to answer the main question which we have made 4 questionnaire questions and they are:

- What is the methods that commanders rely upon to improve their employees performance?
- What is the nature of benefits that commanders use?
- What is the nature of relations that are being connected with their employees?
- How does employees react to them?

And to answer all the previous questions that were being mentioned we followed various procedures and we relied on descriptive formula to analyze, But the tools to gather as much data as possible was concentrated in a simple note and the forms that were being applied to the studies in the administration of the Algerian mailing service Ouargla, Using the total grinding and to conclude the study with the type of methods that were being used by the commander to improve their employee’s performance is the democratic method due to it being the best method possible.

Keywords:

Administration, Employee’s Performance, The Algerian mailing service institution.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

استمارة استبيان حول موضوع :

طبيعة القيادة وأداء العاملين في ظل جائحة كورونا

"دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية بريد الجزائر - ورقلة- خلال الفترة

الزمنية { أبريل إلى جوان } "2021

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. زموري زينب *

بالخير حليلة

ملاحظة:

إن معلومات هذه الاستمارة سرية, ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو

الإجابة بكل موضوعية ضع علامة (x) في خانة الإجابة المناسبة.

السنة الجامعية 2021

ملحق أول:

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: من 20 سنة الى 30 سنة

من 30 سنة الى 40 سنة

من 40 سنة الى 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الفئة المهنية: إطار عامل تنفيذ عون تحكم

المحور الثاني: الأساليب الإدارية التي يعتمد عليها القائد لتحسين أداء موظفيه.

5- هل تبنت الإدارة الاجراءات في تسيير المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة اجابتك بنعم أو لا كيف أثرت عليك.....

6- هل تعتبر هذه الأساليب والاجراءات التي تطبقها مؤسستك مناسبة لك؟ نعم لا

في كلتا الحالتين علل ذلك؟

07- هل يتخذ قائدك قرارات بمفرده دون استشارة؟ نعم لا

08- يتسم قائدك باستخدام أساليب متنوعة في الثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الواقع

الظروف نعم لا

09- في ظل هذه الصعوبات هل يشجعك قائدك على تحسين اساليب العملوتتية مهارتك

الوظيفية وتطويرها ؟ نعم لا

ملحق أول:

في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك؟

10- يمنح قائدك فرص لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم الشخصية لمواجهة مواقف مختلفة؟

نعم لا

11- هل قائدك يستمع الى وجهات نظر العمال ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها ويطلب

بتنفيذها؟ نعم لا

في كلتا الحالتين لماذا؟.....

12- هل يمنحك قائدك حري التصرف في طريقة أدائك لعملك؟ نعم لا

اذا كانت اجابتك بنعم فكيف يؤثر ذلك على أدائك؟

زيادة في الأداء أداء عادي يقل أداء

13- هل يقوم قائدك بالرقابة الصارمة على طريقة أدائك وعمالك؟ نعم لا

14- هل يعطي قائدك الاستقلالية المفرطة في ممارسة عملك؟ نعم لا

15- يقوم قائدك بتقديم مساعدة في حالة الظروف الطارئة؟ نعم لا

16- هل ينفرد قائدك بنفسه في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا

المحور الثالث: طبيعة الحوافز التي يعتمدها القائد لتحسين أداء موظفيه

17- هل يهتم قائدك بتقديم شهادات ترقية للمستحقين؟ نعم لا

ملحق أول:

18- هل يقدم لك قائدك مكافآت تحفزك على انجاز عملك بكل كفاءة ؟ نعم لا

19- في ظل هذه الظروف هل يقدم لك قائدك امتيازات لتحسين أدائك الوظيفي ؟

نعم لا

20- مشاركة قائدك في اتخاذ القرار تساهم في زيادة رضاك الوظيفي وبالتالي تحسين

أدائك نعم

21- هل يوفر القائد دورات تدريبية لتحسين أداء موظفيه ؟ نعم لا

المحور الرابع: طبيعة العلاقة التي تربطه بموظفيه.

22- ماهي طبيعة العلاقة التي تربطك بقائدك في ظل جائحة كورونا ؟

ودية صارمة أخرى.....

23- ما نوع الأسلوب الذي يستخدمه القائد في تنفيذ أوامره؟

العقاب والتهديد مرن

24- كيف يتعامل معك قائدك في تنفيذ أوامره ؟

توجيه وإرشاد مشاركة الرأي التهميش

ملحق أول:

25- في ظل هذه الظروف والاجراءات الصارمة الخاصة بالجائحة هل يتعامل معك قائدك

بطريقة رسمية ؟ نعم لا

لماذا؟.....

26- هل تواصل قائدك معك يكون بما تمليه القوانين واللوائح لمؤسستك ؟

نعم لا

27- في حالة وجود غياب لعدد من الموظفين في هذه الظروف كيف يتم تعويض الغياب

؟ مبادرة الموظف اللامبالاة الرفض

28- هل يتعامل معك قائدك بعدالة كافية ؟ نعم لا

المحور الخامس: استجابة العمال لتعليماته وتوجيهاته

29- هل تستجيب لتعليمات قائدك؟

خوفا من العقاب امتثال للأوامر الرغبة والافتتاح

30- ما هو رد فعلك عند توجيه قائد لك مجموعة من التعليمات ؟

تنفيذ بدقة وتقاني الاكتفاء بتنفيذ فقط أخرى....

31- اذا طلب منك قائدك تعويض غيابك في العمل هل تقوم بذلك ؟

نعم لا

ملحق أول:

في حالة الاجابة بنعم هل يكون ذلك بدافع ؟

المبادرة واجب أخرى.....

32- هل تستجيب لتعليمات قائدك عن طريق التحفيزات ؟

المادية المعنوية معا

33- في حالة طلب منك قائدك التواجد بعد ساعات العمل الرسمية هل تستجيب لذلك ؟

نعم لا

في حالة اجابتك بنعم تكون وفق :

المبادرة التزام اللامبالاة

34- هل سبق وأن أصدر لك قائدك لتعليمات وتوجيهات ليست في مجال تخصصك ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم كيف تعاملت معها.....

35- اصدار قائدك تعليمات وتوجيهات عن بعد هل أثرت على أدائك الوظيفي ؟

نعم

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مديرية الوحدة الولائية لبريد الجزائر - ورقلة)

