جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

القيادة والرقابة الإدارية وأثرها

على أداء العنصر البشري في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –المدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

– طهراوي فاطمة الزهراء

– فرقاني أمال

تحت إشراف الأستاذ:

جبارة بناصر

السنةالجامعية: 2017/2016

شكر

"كنعالما.. فإنلمتستطعفكنمتعلما،فإنلمتستطعفأحبالعلماء،فإنلم تستطعفلاتبغضهم"

بعدرحلةبحثوجهدواجتهادتكللتبإنجازهذاالبحث،نحمداللهعزوجل

علىنعمهالتيمنّبهاعلينافهوالعليالقدير،كمالايسعناإلاأننخصبأسمى

عباراتالشكروالتقدير للأستاذ المشرف جبارة بناصر.

إلىالّذينكانواعونالنافيبحثناهذاونورايضيءالظلمةالتيكانتتقف

أحيانافيطريقنا.

إلىمنزرعواالتفاؤلفيدربناوقدموالناالمساعداتوالتسهيلات

والمعلومات،فلهممناكلالشكر والتقدير...

المستخلص:

تعتبر العملية الإدارية في الأساس تخطيط وتوجيه، تنظيم ورقابة التي تعد من الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية حيث تقوم باكتشاف مواطن الضعف والأخطاء و الانحرافات لعلاجها وتفادي تكرارها مرة أخرى وهذا من خلال استعمال عدة وسائل رقابية تهدف إلى ضمان السير الحسن للمؤسسة، كما أضفنا انعكاسات الرقابة الإدارية وأثرها على تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة.

وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية والتي هي عبارة عن تفاعل شخصي بين القائد والمرؤوس، حيث تتمتع القيادة بعد خصائص بالإضافة إلى وظائفها التي تعد ضرورة أكيدة للنجاح والوصول إلى الأهداف، وكل هذا يتطلب وجود قائد يتمتع بصفات ومهارات تمكنه من اختيار نمط قيادي فعال قادر على تحسين أداء العاملين وتحقيق التميز والتفوق الإداري.

ولإثبات كل هذا جاءت دراستنا للبحث عن سبل مساهمة كل من القيادة والرقابة الإدارية في ترقية وتحسين أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسات من أجل الوصول بها إلى التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المؤسسات الجزائرية حيث تم هذا من خلال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية–سونلغاز–.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الرقابة الإدارية، أداء العاملين، الأنماط القيادية.

Abstract:

The administrative process is basically planning and directing organizing and controlling which is one of the main pillars in the economic institution where it detects the weaknesses, mistakes and deviations to remedy them and avoid repeating them again, through the use of several means of control aimed at ensuring the good conduct of the institution. And their impact on assessing the performance of the human element in the institution.

This is achieved only under conscious leadership, which is a personal interaction between the commander and the subordinate, where the leadership having characteristics in addition to its functions, which is a definite need for success and reach the goals, and all this requires a leader with the qualities and skills to enable him to choose an effective leadership style capable of To improve the performance of employees and achieve excellence and administrative excellence.

In order to prove this, our study is aimed at finding ways of contributing leadership and administrative control to the promotion and improvement of the performance of employees and thus the performance of institutions in order to achieve excellence, while highlighting the reality in the Algerian institutions where this was done through the Electricity and Gas Distribution Authority medea-sonalgaze-.

Keywords: Administrative Leadership, Administrative Control, Employee Performance, Leadership Patterns.

المحتويات:

شكر

إهداء

ملخص بالعربية..... **I.**

ملخص بالإنجليزية..... **II.**

فهرس المحتويات..... **III.**

قائمة الجداول..... **IV.**

قائمةالأشكال..... **V.**

قائمة الملاحق..... **VI.**

مقدمة عامة.....أ

الفصلالأول: أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداءالعنصر البشري

تمهيد.....**02**

المبحثالأول: ماهية القيادة الإدارية.....**03**

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة الإداريةوأهميتها.....03

المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية وأهم وظائفها.....05

المطلب الثالث: كيفية اختيار القادة وتدريبهم.....08

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية.....**12**

المطلب الأول: القيادة الإداريةفي ظل تطور الفكر الإداري.....12

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة.....17

المطلب الثالث: أهم نظريات القيادة الإدارية.....19

المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تحفيز أداءالعنصر البشري.....**24**

المطلبالأول: تحليل أداءالعنصر البشريفي المنظمة.....24

المطلب الثاني: تقييم أداءالعنصر البشري.....27

المطلب الثالث: مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداءالعنصر البشري.....31

خلاصة.....**41**

الفصل الثاني: عموميات حول الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء البشري في المؤسسة

تمهيد.....**43**

المبحث الأول :ماهية الرقابة الإدارية.....**44**

المطلبالأول: مفاهيم عامةللرقابة الإدارية.....44

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الإدارية.....47

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإداريةومجالاتها.....50

المبحث الثاني: مضامين الرقابة الإدارية.....**54**

المطلبالأول: مكونات نظام الرقابة الإدارية وعوامل نجاحها.....54

المطلب الثاني:الرقابة كعملية أو كوظيفة إدارية.....56

المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة الإدارية.....59

المطلب الرابع: وسائل الرقابة الإدارية.....63

المبحث الثالث: مكانة تقييم أداءالعنصر البشري في الرقابة الإدارية.....**69**

المطلب الأول: مفهوم الرقابة على أداء العنصر البشري.....69

المطلب الثاني: انعكاسات الرقابة على تقييم أداء العنصر البشري.....69

المطلب الثالث: أثار تقييم أداء العنصر البشري من خلال الرقابة الإدارية.....72

خلاصة.....**76**

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز بالمدية

تمهيد.....**78**

المبحث الأول: عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة.....**79**

المطلب الأول:نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز(الأم).....79

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية ووظائفها الأساسية.....83

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة.....83

المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي.....84

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....**91**

المطلبالأول: منهج ومجتمع و عينة الدراسة.....91

المطلب الثاني: أداة الدراسة.....93

المطلب الثالث: إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة.....95

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين.....**98**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....98

المطلب الثاني: بيان و تحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة.....102

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 109

خلاصة.....**111**

خاتمة عامة.....**113**

قائمة المراجع.....**117**

قائمة الملاحق.....**122**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(3-1)	الفروع المكونة لمجمع الكهرباء والغاز-المدية-	81
الجدول رقم(3-2)	عدد العمال في مقر المديرية	86
الجدول رقم(3-3)	عدد العمال في مقاطعات الكهرباء	87
الجدول رقم(3-4)	عدد العمال في مقاطعات الغاز	88
الجدول رقم(3-5)	عدد العمال في الوكالات التجارية	89
الجدول رقم(3-6)	تعداد الاستبانات في الدارسة	92
الجدول رقم(3-7)	يوضح معاملات ارتباط المحاور التي تضف واقع القيادة والرقابة الادارية في الوحدة	94
الجدول رقم(3-8)	قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان	95
الجدول رقم(3-9)	مقياس ليكرت الخماسي	96
الجدول رقم(3-10)	مقياس التحليل	96
الجدول رقم(3-11)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	97
الجدول رقم(3-12)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	98
الجدول رقم(3-13)	توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	99
الجدول رقم(3-14)	توزيع افراد العينة حسب المؤهلات العلمية	100
الجدول رقم(3-15)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	101
الجدول رقم(3-16)	توزيع العبارات على محاور الاستبانة	102
الجدول رقم(3-17)	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات محور القيادة الادارية	102
الجدول رقم(3-18)	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات محور الرقابة الادارية	104
الجدول رقم(3-19)	المؤشرات الاحصائية لوصف عبارات محور اداء العاملين	106
الجدول رقم(3-20)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للقيادة الادارية على اداء العاملين	109
الجدول رقم(3-21)	نتائج اختبار الانحدار البسيط للرقابة الادارية على اداء العاملين	110

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم(1-1)	هرم تدرج الحاجيات لماسلو	15
الشكل رقم(1-2)	مقارنة بين المدخل العام والمدخل الموقفي في القيادة الإدارية	16
الشكل رقم(1-3)	نظرية الشبكة الادارية	20
الشكل رقم(2-1)	مجالات الرقابة	52
الشكل رقم(2-2)	علاقة الرقابة بالوظائف الاخرى	57
الشكل رقم(2-3)	مسؤولية الرقابة	58
الشكل رقم(2-4)	النظام الأساسي للرقابة	62
الشكل رقم(2-5)	نقطة تعادل	67
الشكل رقم(3-1)	عدد العمال في مقر المديرية	86
الشكل رقم(3-2)	عدد العمال في مقاطعة الكهرباء	87
الشكل رقم(3-3)	عدد العمال في مقاطعة الغاز	88
الشكل رقم(3-4)	عدد العمال في الوكالات التجارية	89
الشكل رقم(3-5)	توزيع متغير الجنس	98
الشكل رقم(3-6)	توزيع متغير العمر	99
الشكل رقم(3-7)	توزيع متغير المؤهلات العلمية	100
الشكل رقم(3-8)	توزيع متغير الخبرة المهنية	101

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم(01)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
الملحق رقم(02)	الاستبيان
الملحق رقم(03)	الجداول الإحصائية المستخرجة SPSS

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة، مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانه ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على الصعيد الوطني او الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد علىإدارة جيدة تمكنها من مواجهات المشاكل والصعوبات، وذلك بالاعتماد على الوظائف الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

حيث تعتبر الإدارة من أهمالأنشطةالإنسانية في أي مجتمع على أساس اختلاف مراحل تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، كما تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، كالموارد المالية، المادية،والموارد البشرية، التي أصبحت تشكل موردا أساسيا كونه يدرك استغلال وتسيير وتوظيف وتنمية باقي الموارد، ويتم هذا عن طريق شخص بإمكانهأن يقود كل هذه الموارد التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية حالية ومستقبلية.

فالقيادة لا تعد مجرد علاقة رسمية بين القيادة ومرؤوسيه وإنما هي عبارة عن تفاعل شخصي حاصل بينهما في موقف عمل ما، حيث تعتبر المتغير الأساسي في دفع المؤسسة إلىالأمام والى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة، الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

ونظرا لتعقد العمليات التي تقوم بها المؤسسة أصبح الاهتمام بالوظائف الإدارية من أولويات القائمين على الإدارة وعلى رأسها الوظيفة الرقابية لما لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف والمتابعة وقياس الأداء من خلال الأهداف المسطرة بقصد اكتشاف مواطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتفادي تكرارها مرة أخرى، وقد ظهرت الرقابة على الأداء الوظيفي منذ القدم، إلا انه ما يزال يحيطها البعض من سوء الفهم والغموض، لكن بالرغم من هذا إلاأنأهميتها ودورها لم يتراجع لأنها تعد بمثابة حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة.

وباعتبارأن كل المؤسسات تهدف إلى ضمان بقائها واستمرارها، فانه من اجل تحقيق ذلك لا بد من معرفة متطلبات السوق، وتلبية رغبات المستهلك من خلال تقديم خدمات أو سلع تعمل على سد ثغرة التذمر لدى المستهلك، ولن يكون ذلك إلا من خلال تقديم خدمات أو سلع أكثر تميزا بالمقارنة مع المنافسين فان تحقق هذا الأخير لن يكون ذلك إلا نتيجة وجود أداء عالي من قبل العمال في المؤسسة، حيث يسمح باكتساب صفة التميز للخدمة المقدمة، والتي ان دلت على شيء فإنما تدل على تميز المؤسسة،وهذامايستدعي ضرورة وجود رقابة تتميز بالمرونة والسهولة، وقيادة فعالة ومتميزة.

- **إشكالية:**

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم.

انطلاقا مما تقدم يمكن إبرازإشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

إلىأي مدى يمكن لكل من القيادة والرقابة الإداريةأن تساهم في رفع أداء العنصر البشري في المؤسسة؟

- **الأسئلة الفرعية:**

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة محاولة الإجابة على الأسئلة والعناصر الرئيسية للمشكلة على النحو التالي:

1- ما طبيعة الأثر المتداخل بين القيادة الإداريةوأداء العاملين في المنظمة؟
2- هل الرقابة الإدارية لها علاقة بعملية تقييم أداء العاملين؟
3- هل يمكن أن يكون تقييم أداء العامليناسلوب كافي لتقييم المؤسسة؟

- **فرضيات:**

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد بعض الفرضياتالتالية:

1- كلما اهتمت المنظمة أكثر بانتهاج أنماط قيادية كلما اثر ذلك وبشكل ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي؛
2- وجود رقابة إدارية في المنظمة، يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين؛
3- في معظم المؤسسات يكون تقييم الأداء هو الأسلوب الفعال لتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

-أهمية البحث:

أدركت المؤسسات العالمية أن رفع أداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، حيث أولت اهتماما كبيرا للمورد البشري باعتباره الوسيلة الفعالة لتحقيق الزيادة والبقاء في البيئة التنافسية، خاصة في ظل التطورات الفاعلة والمستمرة في المجال التكنولوجي، من هنا يمكن استخلاص أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، ويمكن إضافة النقاط التالية:

– تعد القيادة لب الإدارة وقلبها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي كأداة محركة لها لتحقيق أهداف المؤسسة فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوئها نجاح أية مؤسسة أو إدارة،

– معرفة مدى تأثير القيادةالإداريةيجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أمرا مهما وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛

– أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

– التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعامل الإداري في المؤسسة محل الدراسة؛

– إيضاح أهمية الرقابة الإدارية إلى جانب الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة ونموها وبقائها؛

– التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع أداء العاملين في المنظمة ومختلف أساليب الرقابة لمراقبة أدائهم؛

– تسليط الضوء على رقابة الأداء الوظيفي، وتقييم أداءه وآثاره في زيادة أو تدني مستوى أدائه؛

– تعد كل من القيادة والرقابة موضوعا أساسيا، يتناوله معظم الكتاب سواءا الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع.

- **دوافع اختيار الموضوع:**

من أسباب اختيار البحث:

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع تتعلق بالقيادة والرقابة الإدارية ومحاولة توسيع المعرفة في هذا المجال؛
- إثراء الرصيد الوثائقي للمكتبة؛
- الموضوع المختار يمس جانب من جوانب التسيير والإدارة، وهو ما يوافق تخصصنا؛
- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه كل من القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء الأفراد العاملين وضمان استمرارية المؤسسة؛
- المعايشة لواقع المؤسسة ومحيطها جعلنا ندرك ضرورة وأهمية أن تكون هناك رقابة على أداء الموظفين بالمؤسسة حتى ينعكس ايجابيا على أداء المؤسسة ككل.

- **الدراسات السابقة:**

من ضمن الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا هذا ولو بشكل جزئي نذكر :

1- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2006.

حاول الباحث إبراز أهمية الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسة من خلال عرض عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة، والوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على كتفهم بفاعلية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب ان يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ن القيادة الإدارية تتطلب في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛
- وأن لها دور محدد ورئيس في الأداء لفردي والجماعي للعاملين؛
- وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الاقتناع الشخصي للتأثير في العاملين؛

2- صالح العيد محرز: أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة اسمنت تبسة،مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2011/2010 وقد توصل الباحث من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تثبت الدراسة علاقات الاحترام والتقدير المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤساؤهم ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمل بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وهذا يدل على أن نظام الحوافز حقق أهدافه، أضف إلى ذلك أن الموظفين يجدون نتائج تقييم الأداء الايجابية إذ تحفزهم للعمل بإخلاص وفعالية؛
- كما أظهرت الدراسة انه يوجد نوع من الإنصاف في آليات وطرائق توزيع المنح والحوافز المادية وذلك بالتأكيد يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

3- حاج حسين سمية، تنمية المهارات القيادية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية 2012/2011 وقد توصلت الباحثةإلى :

- القيادة ليست حق ولكنها مسؤولية؛
- القيادة الحقيقية يجب أن تكون لتحقيق النفع للتابعين، وليس لتحقيق مكاسب القائد؛
- القائد هو الذي يعرف الطريق ويسير فيه ويهدي إليه؛
- القائد هو الذي يعرف الطريق ويسير إليه؛
- انتهاج نمط القيادة الإدارية بشكل سليم وفي ظل مناخ عمل محفز مشجع للروح المعنوية ومقوي للدافعية يؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمهمة المسندة إليهم.

- **منهج الدراسة:**

أولا– تحديد نوع الدراسة: بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقا مع طبيعتها وسعيا بها للإجابة عن الفرضيات اعتمدت الدراسة في الجزء النظري (الفصل الأول والثاني) على المنهج الوصفي والتحليل، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده

كما تم الاعتماد في الفصل الثالث على منهج دراسة حالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات، متخذين مؤسسة سونلغاز (SONELGAZ) بالمدية نموذجا، وذلك باعتبارها من المؤسسات الرائدة في الجزائر

ثانيا–مصادر وأساليب جمع البيانات: بهدف الحصول على المعلوماتوالبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة سواء كانت أولية أو ثانوية تم الاعتماد على المصادر والأساليب الموالية:

1- المسح المكتبي:لإغناء الجانب النظري تم الاطلاع على المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الكتب، والأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات والرسائل الجامعية؛

2- شبكة الانترنيت استعملت للاستفادة من أحدث الدراسات والمعلومات المنشورة في المنتديات والموقع المتعلقة بموضوع الدراسة؛

3- الملاحظة المباشرة: وهذا من خلال الزيارات الميدانية التي تم القيام بها في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) بالمدية؛

4- المقابلة: وذلك من خلال المقابلات المباشرة مع القائمين على تسيير المؤسسة ومسؤولي المديريات التي لها علاقة بموضوع البحث، بهدف جمع معطيات واقعية عن الحقيقة القيادة والرقابة الإدارية ومدى تحسين أداء العاملين.

- **صعوبات الدراسة:**

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة منها صعوبة إجراء التربص في فترة مقبولة، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، وكذا تضارب بعض المعلومات والبيانات، وكذا تضارب بعض المعلومات مع بعضها، بالإضافة إلى صعوبة توزيع الاستبيان، كما واجهتنا صعوبة في تعلم برنامج الإعلام الآلي (SPSS).

- **حدود الدراسة:**

بهدف معالجة الإشكالية محل البحث وتحقيق، قمنا بوضع محددات الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

1- الحدود التطبيقية: يقصد بها مجتمع الدراسة والتي اقتصرت على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (SONELGAZ)؛

2- الحدود الجغرافية: يقصد بها مكان عينة الدراسة واقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛

3- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من خلال المدة الممتدة منجانفي إلى مارس؛

4- الحدود البشرية: عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز تم اختيارها بشكل عشوائي.

- **هيكل الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور كل من القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين حيث قمنا بتقسيم موضوع البحث إلى جانبين هما:

الجانب النظري: يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع القيادة والرقابة الإدارية وهذا من خلال فصلين، إذا تناولنا في الفصل الأول أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في الفصل الأول أهمية القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال ثلاث مباحث، الأول يتناول ماهية القيادة الإدارية، والمبحث الثاني يتضمن الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية أما المبحث الثالث يحتوى على القيادة الإدارية ودورها في تحفيز أداء العاملين؛

أما الفصل الثاني تحت عنوان عموميات حول الرقابة الإدارية والذي تناول في مبحثه الأول ماهية الرقابة الإداريةاما المبحث الثاني يحتوى على مضامين الرقابة الإدارية فيما يتضمن المبحث الثالث مكانة تقييم أداء العاملين في الرقابة الإدارية؛

الجانب التطبيقي: يتعلق بدراسة ميدانية في شكل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز (SONELGAZ) وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث لأول لعرض شامل للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز كما تم تخصيص المبحث الثاني لدراسة الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث فد خصص لتحليل الاستبانة الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وتم ختام الدراسة بخاتمة عامة والتي شملت على نتائج وتأكيد ثباتها أو عدم صحتها كل واحدة على حدى كما تم التطرق إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية، كما تضمنت بعض الاقتراحات التي استنتج أنها مهمة وضرورية لموضوع لدراسة، بالإضافة إلى اقتراح بعض آفاق البحث حول موضوع الدراسة.

تمهيـد:

للقيادة جذور غائرة في التاريخ قدم الوجود الإنساني ذاته،لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع، فهي تشكل محوراً مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء،وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، تطلب الأمر مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير،وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

وتأسيسا على ما تقدم جاء هذا الفصل للتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهيـة القيـادة الإداريـة؛

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية؛

المبحث الثالث: دورالقيادة الإدارية في تحفيز أداءالعنصر البشري.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يتم ممارستها في مجال الإدارة لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ،وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها كما،قد تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب المؤسسة والتمكن من مهارات ومصادر قوتها ، فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة الإدارية وأهميتها

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات، وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتحصيل التعاون والتناسق بين الجماعة، وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري .

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

لا يوجد تعريف موحد متعارف عليه للقيادة الإدارية بل توجد تعاريف متعددة الاتجاهات شملت آراء الكثير من الباحثين كل حسب رأيه، حيث ويعرفها " ليكرت " أن القيادة: "هي المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحوتحقيق أهدافها المشتركة"[1]، وهناك من يعرفها على أنها " الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع "[2]، وعرفت أيضا على أنهامجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة[3]"،

وعلى الرغم من وجود اختلافات بين كتاب الإدارة في تعريف هذا المصطلح"القيادة " إلا أنهم جميعا يتفقون مع مفهوم واحد للقيادة وهوأنها " عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا اتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار موقف معين" .

الفرع الثاني: خصائص القيادة الإدارية

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقا لما يراه البعض حيث تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:[4]

1- المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية والقدرات العقلية وملكة الابتكار وضبط النفس(وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء)؛

---

[1] إيهاب صبيح محمد رزيق، **الإدارة والأسس والوظائف** ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيعالطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 151 .

[2] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص ص 226-227.

[3] عبد الرحمان العيسوي، **سيكولوجية الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 191 .

[4] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، دار الإيمان للنشر والتوزيع، 2000، مصر، ص ص 8-9 .

2- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف؛

3- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه،وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق؛

4- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة،وما يتطلبهذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية،وأهداف وسياسة النظام القائمين ناحية أخرى.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالية .

الفرع الثالث: أهمية القيادة الإدارية

إن أهمية القيادة تكمن في:[1]

1- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
2- أنها البوتقة التي تنصر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات؛
3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ،وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القادة قوة لهم؛
6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
7- تسهل المنظمة تحقيق الأهداف المرسومة .

[1] شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،الطبعة الثانية، بيروت، 2002، ص ص 113-114.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة الإدارية وأهم وظائفها

للقيادة الإدارية العديد من الوظائف والمهام الهامة ولوجودها ضرورة أكيدة للنجاح والوصول إلى الأهداف، حيث أن عامل القيادة من أحد العوامل الأساسية في نجاح أي مؤسسة فلابد من وجود قائد يستطيع أخذ القرار السليم في وقته السليم ومن ثم يأخذ مؤسسته إلى النجاح.

الفرع الأول: مبادئ القيادة الإدارية

وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليها وهي:[1]

1- أعرف نفسك واعمل على تطويرها: ولمعرفة نفسك عليها أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله ، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين ، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة الضعف في شخصيته ، قدراته ، مواهبه ، علاقاته الاجتماعية ، معرفته ...الخ؛

2- كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف، لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة، فالمعرفة الفنية تتطلب إنجاز المهام العملياتية، بينما المعرفة التكتيكية هي الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة،وما ينطبق على القائد الإداري ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي؛

3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة ، يعني الانتماء والإخلاص ابتداءا من المسؤولية الشخصية والمؤسسية التي يعمل بها وصولا إلى الوطن أو الأمة،والبحث عن المسؤولية هي نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية؛

4- اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية البناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد ، لذلك هناك تعابير تستخدم مثلا"المساعدون" هؤلاء يساعدون القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار ، اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسُه؛

5- كن مثلا أعلى: وهذه تتمثل في القائد وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى إنجاز مثالي؛

[1] محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 149الى152 .

6- اعرف رجالك واسعى لرفاهيتهم: معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى ، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها حاجاتها وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس ... الخ؛

7- أبق رجالك مطلعين: هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم التربوي أو الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين،وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله ، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصاته؛

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل أي شيء ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح؛

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عامل الاتصال هوالمفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع،وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز؛

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق: التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن،ويؤكد على التماسك والتعاونوالانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة؛

11- استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتك: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة والتدريب المتواصل؛

الفرع الثاني: وظائف القيادة الإدارية

تكمن وظائف القيادة في:[1]

1- التخطيط:التخطيط هورسم الأهداف وتحديدها ووضع السياسات والإجراءات والبرامج على ضوء التوقعات المستقبلية؛

2- التنظيم: هوتحديد وتوزيع القائد للسلطات والصلاحيات والجمع بينهما وبين القوى البشرية وترتيبها بصورة تضمن تحقيق الأهداف؛

3- التوجيه: هوإرشاد القائد وتوجيه جهود المرؤوسين بشكل مستمر لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب؛

4- التنسيق: وهودور القائد بالتنسيق بين المهام المختلفة داخل المؤسسة والتي يقوم بها المرؤوسين تحت إشرافه وسيطرته بشكل يكفل عدم التضارب والتكرار،وفي جومن المشاركة والتعاون الذي يسمح للجميع بالتعبير عن آرائهم؛

5- الرقابة:وهودور القائد في الرقابة على سير العمل والتأكد من حسن السيروحل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث في بيئة العمل بشكل يحافظ على كيان المؤسسة؛

6- اتخاذ القرارات: أن يهتم القائد باتخاذ القرار الذي من شأنه أن يحافظ على المؤسسة ويساعد في تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم نحوتحقيق الأهداف المشتركة؛

7-الاهتمامبشؤون الأفراد والموظفين: أن يهتم القائد بكل ما يتصل بالموظفين الذين يعملون تحت إشرافه وأن يعمل على تلبية حاجاتهم الشخصية وطموحاتهم وأن يشرف على عمليات التدريب والترقيات والنقل وغيره من الأمور المتعلقة بهم؛

8- الاتصالات: أن يهتم القائد بإقامة اتصالات بينه وبين مرؤوسيه حتى يبقى على اتصال مباشر حيث يعتبر الاتصال بمثابة الشرايين التي يربط بين كافة أجزاء التنظيم؛

9- العلاقات العامة:أن القائد الناجح هوالقائد الذي يعمل دائما جاهدا على إقامة علاقات طيبة مبنية على روح التعاونوالمشاركة الجماعيةوالتي تعمل على إشرافه بشكل خاص؛

[1] ضرار العتيبي، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص167.

10– الشورى: القائد الماهر هوالذي يبني القيادة الناجحة والتي تكون مبنية على أسلوب ممارسة للقيادة على أساس المشاركة، لأنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي بهم إلى بذل أقصى طاقات ممكنة والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجيةوتحقيق الأرباح؛

المطلب الثالث: كيفية اختيار القادة وتدريبهم

إن القائد هوذلك الشخص الذي تربطه علاقات وظيفية أو اجتماعية بالمجموعة التي هوقائدها،والدور الكبير الذي يلعب في التأثير على تصرفات الأفراد وتوجيههم وجهة معينة عن رضا وتطوع، هوالذي يجعله قائداً فعالاً.

الفرع الأول: صفات القائد الناجح

استناداًعلى ما جاء في التراث العربي وما ورد في المصادر الأجنبية، يمكن إيجاز صفات القائد الناجح فيما يلي:[1]

- العقيدة الصحيحة: لأن العقيدة الصحيحة تهدي إلى المثل العليا وتدفع إلى عمل الخير ،ويشبع صحة العقيدة؛
- الاستناد إلى الحقائق: لأن القائد الجيد هوالذي لا يصدق القيل والقال ، بلا يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة؛
- الشورى: لأن صفة القائد أن يتشاور مع الآخرين ، ولا يتخذ القرارات المهمة وحده؛
- الفطنةوبعد النظر: إن الفطنة وبعد النظر هي من صفات القائد الضرورية، فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك؛
- الحرص الشديد: خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الآخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق؛
- الشجاعة: من صفات القائد الجيد الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة فالقائد هورجل جميع المواقف،وعليه أن يكون صارماً وقت اللزوم؛
- القابلية البدنية: وليس معنى ذلك بالضرورة القوة البدنية أو ضخامة الجسم أو القوام الرياضي ، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني يعيب طلعته أو مرض مزمن يقعده،أو عاهة مستديمة تجعله منبوذا حبذا لوكان القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية؛
- القدرة على تحمل المسؤولية: ومعنى ذلك أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية في مجال نشاط الذي يشرف عليه على غيره من التابعين،وأن يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها؛
- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فذلك أو ل طريق نحوالنجاح إذ بإلمام القائد بأصول الإدارة ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة وما تسفر عنه من خطأ؛

[1] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص ص 297-298 .

- الشعور الإنساني في المعاملة: فالقائد الناجح الذي يدوم هوالقائد الإنساني، الذي تكون معاملته للآخرين انسيابية تدفع العاملين معه إلى المثابرة وتعظيم الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة؛
- القدرة على نيل ثقة الآخرين: وهذه صفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولتابعيه ، ويرتبط بها كذلك أن يثق القائد في قدرات وإمكانيات مرؤوسيه،وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين؛
- المحبة المتبادلة: فحب القائد لمرؤوسيه يبعث فيهم شعور الولاء نحوه ، وينعكس ذلك على حبهم له وبذلك يطيعونه عن حب لا عن رهبة؛

الفرع الثاني: أساليب اختيار القادة

لقد تعددت الطرق والأساليب التي تنتهجها الدول في هذا الصدد والتي يمكن إجمالها في الاختيار السياديوالاختيار على أساس المركز الاجتماعي،والاختيار بالانتخاب،والاختيار بالترقية والاختيار بالمسابقة،وأخيراً طريقة التعليم والإعداد.

وسوف نتطرق لكل أسلوب على حدى:

1- **الاختيار السيادي**: تشمل طريقة الاختيار السيادي أو كما يطلق عليها طريقة الحرية المطلقة في اختيار كافة الطرق التي لا يفرض فيها على اختيار القادة ضوابط مرسومة سلفاً، حيث يتم اختيار وتعيين القادة الإداريين بموجب قرار سيادي صادر من السلطة المختصة دون الاستناد إلى أية ضوابط علمية أو معايير موضوعية،وإنما فقط بناءا على التقدير الشخصي أو الثقة الشخصية في كفاءة الأشخاص الذين يتم اختيارهم،وقد سادت هذه الطريقة في ظل نظم الحكم المطلق، كما سادت أيضا في ظل نظم المحسوبية السياسية والتي كانت تترك للحزب الحاكم المنتصر في الانتخابات الحرية المطلقة في توزيع الوظائف القيادية، كما أن لها تطبيقات متعددة في وقتنا الحاضر، حيث أن اختيار القادة الإداريين الذين يغلب عليهم الطابع السياسي متروك في معظم دول العالم للقادة السياسيين، ففي الدول ذات النظم الرئاسية يستقيل رئيس الدولة باختيار الوزراءوفي الدول ذات النظم البرلمانية يقوم رئيس مجلس الوزراء باختيار الوزراء إما منفرداً أو بالاشتراك مع رئيس الدولة؛[1]

2- **الاختيار على أساس المركز الاجتماعي**: الاختيار على أساس المركز الاجتماعي طريقة أرستقراطية في اختيار القادة الإداريين، حيث يرتبط ذلك الاختيار باعتبارات تتعلق بالحسب والنسب أو الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينةأوعلى أساس ما يتمتع به بعض الأفراد من جاه ونفوذ؛

3-**الاختيار بالأشخاص**: تتيح طريقة الاختيار بالانتخاب للأفراد أن يختاروا بحرية تامة الأشخاص الذين يتولون مهام القيادة،وهي طريقة معروفة في التاريخ القديم حيث كان يتم اختيار قادة المدن عن طريق الانتخاب العام المباشر،وذلك

[1] سعيد السيد علي، **العملية الإدارية**،درا الكتاب الحديث،2007، ص ص278-279 .

للقيام بمهام القيادة السياسية والإدارية في وقت واحد أو فترات زمنية محددة إعمالا لمبدأ توقيت الوظيفة ودورياتها، كما تطبق هذه الطريقة حاليا في بعض الديمقراطيات الحديثة مثل فرنسا التي تأخذ بها لاختيار العمدة كرئيس تنفيذي بالوحدات المحلية؛

4- **الاختيار بالترقية:** وهذه الطريقة هي الطريقة الطبيعية أو المألوفة لاختيار القادة الإداريين من بين الموظفين العموميين وهي تتم بالأقدمية وأما بالكفاءة وإما بهما معا في ظل النظم المختلفة للترقية؛

5- **الاختيار عن طريق المسابقة:** وطبقا لهذه الطريقة يتم اختيار القادة الإداريين من خلال المسابقة المهنية التي تتضمن اختيارات معدة إعدادا عاليا في جودته وذلك من بين أفضل وأصلح العناصر المنافسة،وتؤدي طريقة اختيار القادة عن طريق المسابقات إلى ذيوع روح الثقة والإخلاص بين العاملين لنا تحققه من المساواة بينهم،وذلك على أساس أن الكفاءة والجدارة يمثلان المعيار الوحيد لهذا الاختيار دون الأخذ في الاعتبار أي عناصر أجنبية عن مصلحة العملوهذا يدفع العاملين إلى التفاني في العمل، الأمر الذي ينعكس أثره بالإيجاب على كفاءة الإدارة ذاتها؛

6-**التعليم والإعداد:** تقوم طريقة التعليم والإعداد على أساس إنشاء أو تخصيص مجموعة من المدارس أو المعاهد الإدارية المتخصصة يلتحق بها كل من يرغب في شغل وظيفة ، وذلك بعد اجتياز الاختبارات التي تكتشف عن مدى استعداده الطبيعي لتولي مهام تلك الوظيفة وفي هذه المدارس أو تلك المعاهد يتلقى المرشحون برامج تدريبية ودراسات إدارية تتلاءم وطبيعة الوظائف القيادية التي سيعينون فيها بعد التخرج ، بعد اكتسابهم مهارات القيادة الإدارية من أنجح وأفضل الطرق في اختيار قادة إداريين ثم إعدادهم علميا وعملياً لتولي مهام القيادة؛[1]

الفرع الثالث: التدريب على القيادة

إن النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وتعليمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد وليس كما قيل قديما " إن القادة يولدون ولا يصنعون " ومن ثم يجب تدريب القادة الجدد ، ومن طرق التدريب على القيادة تلك التي ابتدعها " مورينو" المعروفة باسم طريقة القيام بالدور،حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه بمواقف الحياة اليوميةويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتالية، فهويبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية،ثم يأتي دور ممارسة السلوك بعدها التطبيق على العالم الحقيقي للقيادة.

ومن العوامل التي تساعد في التدريب على القيادة ما يلي:[2]

- التدريب العملي على القيادة في جماعات، وبناء جماعات، التدريب تقبل التغيير؛

[1] سعيد السيد علي، **العملية الإدارية** ،مرجع سابق، ص 287.

[2] شفيق رضوان، **السلوكيات والإدارة** ، مرجع سابق، ص ص 100-101.

- تبادل الاتصال والآراء بين القادة والمتدربين؛
- التدريب على النقد البناء،والنقد الذاتي وتقبل النقد بما يضمن القدرة على تعديل السلوك إلى الأفضل؛
- إعطاء المسؤولية لكل شخص راغب فيها وقادراً عليها ومستعداً لتحملها؛
- توافر المدرب الكفء الدارس الذي يزود المدربين بالعلم والخبرة؛
- المرونة في برامج التدريب بحيث يمكن الأخذ بمنهج أو بآخر حسب طبيعة المواقف؛

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية

يؤدي القادة أدوار مهمة وفعالة في المؤسسات المعاصرة ، وخاصة أن مهمتهم الرئيسية هي " متابعة وإنجاز استراتيجيات المؤسسة "،ويرى سانج S'enge في هذا المجال أن دور القائد ليس تحديد الشكل الصحيح الاستراتيجي بل تشجيع أعضاء المؤسسة على التفكير الاستراتيجي وهندسة عمليات التعليم وفسح المجال واسعاً أمام الأفراد لإثبات قدراتهم الذاتية،والقائد هوقبل كل شيء عضومن أعضاء المؤسسة وإن اختلف عن باقي الأعضاء قوة ونفوذا وهذا العضويطور المؤسسة ويتطور معها أيضا فالقادة يتطورون عن طريق التعلم ويصبحون بالتالي المصدر الرئيسي للتفوق التنافسي الذي تسعى وراء جميع المؤسسات .

المطلبالأول: القيادة الإدارية في ظل تطور الفكر الإداري

إن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة سيما المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية،لها جذور تعود في تاريخها إلى الحضارات القديمة، حيث أن نشوء وتطور الفكر الإداري ، يقودنا إلى دراسة أنماط القياديين ، والتي تبنتها كل مدرسة، والعوامل والظروف التي أدت إلى ظهور نماذج القيادة في كل حقبة زمنية.

الفرعالأول: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مطلع القرن الثامن عشر بعد الثورة الصناعية في أوروبا وما نجم عنها من مشاكل بين العمال وأرباب العمل،ومحاولة التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال،وتشمل المدرسة الكلاسيكية في ثلاث اتجاهات هي:

أولا– حركة الإدارة العملية:مؤسس هذه الحركة هوفريدريك تايلور (1856-1915) امتدت من 1880 إلى 1930، حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على مبادئ محددة ولذلك فإن تايلور اتبع المنهج العلمي في تحليله وفهمه للعملية الإدارية.

1- مساهمة الإدارة العلمية في مجال القيادة: كان لتايلور الفضل الكبير في تطور مفهوم القيادة الإدارية، من خلاص تصوراته لمهام المدير، فعلى المدير أن يستخدم المعايير العلمية للحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة،وأن يعمل على تدريبهم والتعاون معهم،وأن يحقق المدير أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية ، كما أشار إلى فعالية الحوافز في تشجيع العمال.[1]

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 58 .

وعليه كانت لأفكار تايلور آثار إيجابية الاهتمام بالقيادة الإدارية وتأثيرها العظيم في الإنتاج،فهي التي تخطط للعمل وتراقب وعليه كانت لأفكار تايلور آثار إيجابية في توجيه الاهتمام بالقيادة الإدارية وتأثيرها العظيم في الإنتاج، فهي التي تخطط للعمل وتراقب الانجاز .

ثانيا– حركة عملية الإدارة(التقسيم الإداري):هنري فايول (1841-1925) مكن أبرز مفكري هذا الاتجاه حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية في المستويات الإدارية العليا،وهذا عكس تايلور الذي ركز على الإدارة وأساليبها في المستوى التنفيذي من خلال المبادئ التالية: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، المبادأة، العمل الجماعي، المكافأة العادلة وحده الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، التنظيم،استقرار العاملين في المنظمة.

1- مساهمة فايول في مجال القيادة: استخدم كلمةcommandement للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تناط بالمدير (الخطة التنظيم، التنسيق إصدار الأمر، الرقابة)؛وكان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها وأن الخطوط التي رسمها فايول للقائد الإداري سليمة،ويمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعة.[1]

ثالثا– حركة الإدارة البيروقراطية: يعتبر عالم الاجتماع ماكس فيبر (1864-1920) أو ل وأشهر من كتب في البيروقراطية،وقد ساهم في مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة في المنظمات سواء كانت مدنية أو عسكرية.

1-مساهمة فيبر في مجال القيادة: تصور فيبر نمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نماذج السلطة الثلاثة التي قدمها وذلك من خلال ممارسة هذه النماذج في المنظمات المختلفة قصد معرفة العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه في ظل هذه الأشكال من السلطة وعلى ذلك تكون القيادة الإدارية في هذه النماذج كالتالي:

- في ظل السلطة الرشيدة:سلطة القائد نابعة من مركزه،وله الحق في قيادة المنظمة وإصدارالأوامر والتعليمات، وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخصية القائد، أي تبعية المرؤوسين تكون لمركز القائد لا لشخصه.[2]
- في ظل السلطة الزعامية: في هذا الشكل القائد يملك شخصية خارقة وجذابة يجعله تأسر قلوب العمال، تنمي انعقادهم نظرا لما يتميز به من قدرة وتفوق على الآخرين، فهنا كل السلطة يمارسها القائد باسمه لأنه هوالذي سلطته ويفرضها لوحده.

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص ص61-62.

[2] ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، دار أزهران للنشر، عمان، 1997، ص 66 .

-في ظل السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه،والقائد يقوم بدوره ضمن التقاليد التي تكون مصدراً لشرعية الأعمال والقرارات، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

3- تقييم مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:تهدف المدرسة الكلاسيكية إلى إيجاد الطريق الوحيد الأفضلوركزت على أسلوب القيادة تبني نظرية(DouglasGrigor) وملخصها أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة فيها شده واستبداد لإجبار المرؤوسين لتنفيذ الأوامر وهوما عرضها إلى بعض الانتقادات.[1]

الفرعالثاني: القيادة الإدارية فيظل مدرسة العلاقات الإنسانية

إن الأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد استندت على التجارب التي أجراها ألتون مايوفهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين،وأصبحت العلاقات الإنسانية من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

أولا- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة:من النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب "الهاورثون" هي أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاونوالتقارب بين التنظيمين الرسمي والغير رسمي.[2]

إن القيادة في ظل هذه المدرسة هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين القادة والمرؤوسين، لذلك يجب على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بحل شكاوي العمال المرؤوسين لكسب رضاهم وثقتهم، كما لا يفوت القائد اعتماد نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين.

ثانيا- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:رغم توجيهها لاهتمام الباحثين إلى أهمية العلاقات الإنسانية إلا أنها تعرضت إلى النقد من خلال:

تركيزها على الدوافع الاجتماعية وتجاهل الدوافع الاقتصادية، واهتمامها بالتنظيم غير الرسمي وإهمال التنظيم الرسمي رغم أهمية هذا الأخير (وظائف الإدارة) واهتمامها بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان(رغبة الفرد للانتماء إلى الجماعة).[3]

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص 72 .

[2] ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، مرجع سابق، ص67.

[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص ص75-77.

الفرعالثالث: القيادة الإدارية في ظل المدرسة السلوكية

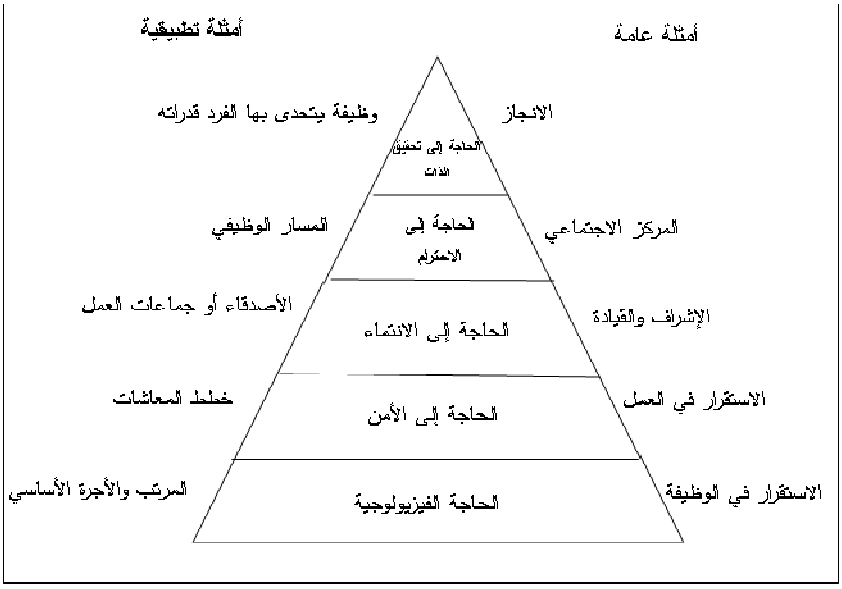
تعتبر المدرسة السلوكية امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية،حيث انتقلت من دراسة العلاقات بين الأفراد في المنظمة إلى دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي معا.

وقد ظهرت عدة نظريات ودراسات لعدد من الباحثين أشهرهم: شستر برنارد، ابراهام ماسلو... الخ[1] .

أولا– مساهمة شستر برنارد: يعتبر برنارد من أوائل الاتجاه السلوكي في الإدارة من خلال كتابة وظائف الرؤساء سنة 1961، حيث يعتبر المنظمة تداخل بين حاجاتها وحاجات العمال، فعلى القائد الإداري أن يعمل على إيجاد الحوافز الكافية لإحداث التعاونوالمساهمة المطلوبة من الأفراد ، وبقاء المنظمة مرهون بقدرة القائد على تحقيق هذه الحاجيات من جهة بشكل يحدث التعاون في العمل.

ثانيا– مساهمة أبرهام ماسلو: رتب ماسلوالحاجيات(الفيزيولوجية، الأمن، الانتماء، الشهرة،تحقيق الذات) بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل إلى إشباع حاجة يليها في الأهمية بشكل تلقائي ، وأن إشباع الحاجة بشكل حاجز أو دافع للفرد لإحداث سلوك معين،وتعتبر القيادة والإشراف الجيدين من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة إضافة إلى أن يكون على دراية وفهم بها وبدرجتها وأهميتها للفرد لمساعدتهم في توجيههم باتجاه الأهداف المراد تحقيقها. والشكل التالي يوضح تدرج الحاجيات لماسلو.

شكل رقم (1–1): هرم تدرج الحاجيات لماسلو



المصدر: رواية حسن،**السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية،الاسكندرية،2001،ص116.

[1] ظاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، مرجع سابق، ص 68 .

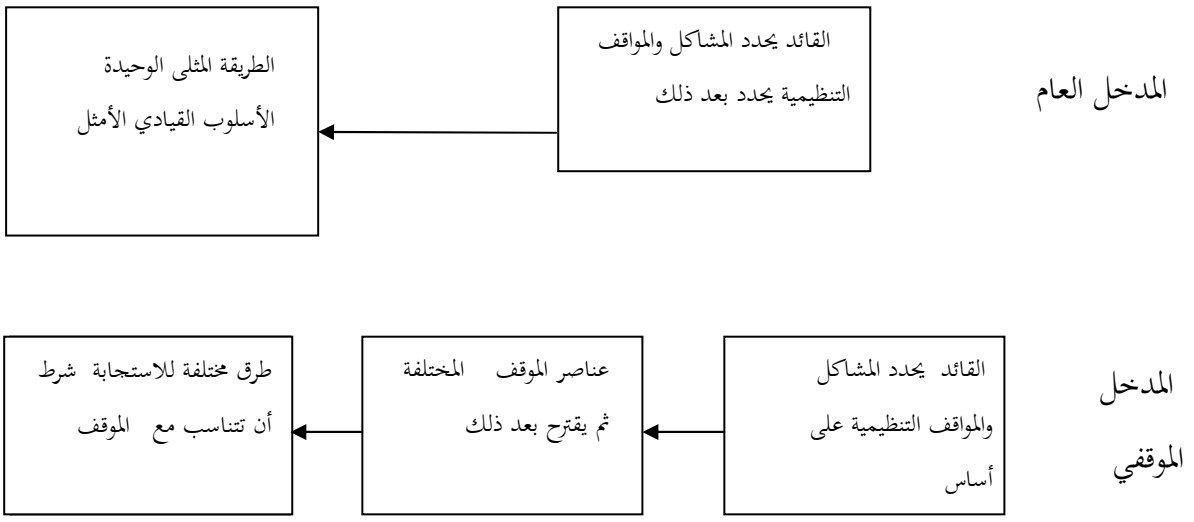
ثالثا– تقييم مساهمة المدرسة السلوكية في مجال القيادة: لم تسلم هذه المدرسة هي الأخرى من النقد الذي كان سببه الإفراط في العناية بمشاعر الأفراد وحاجاتهم، حيث وصل الأمر إلى حد التدخل في الحياة الشخصية للمرؤوسين على حساب العمل، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الأفكار التي ساهمت بها.[1]

الفرعالرابع: القيادة الإدارية في ظل المدرسة الحديثة

بدأت هذه المدرسة الحديثة في بداية السبعينيات وهي مستمرة حتى وقتنا الحاضر،وهي تقوم على افتراض أنه لا يوجد حل أفضل واحد للشكل الذي يكون عليه التنظيم، فهناك بالإضافة إلى التنظيم الرسمي التنظيم غير رسمي والتفاعل والصراع امتد إلى خارج المنظمة بسبب المنافسة وظهور صراع من نوع آخر وهوالتوفيق حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمنظمة.[2]

أولا– مساهمة المدرسة الحديثة في القيادة:تأثرت القيادة في الإدارة من خلال بروز مجموعة من النظريات التي تعتبر أنه لا يوجد نموذج قيادي أمثل لكل الظروف، فالقيادة تعتمد على المواقف أي الظروف التي يمارس فيها القائد تأثيره على الجماعة، فكان ذلك تمهيد لبروز المدخل المشترك الذي ينظر للقيادة نظرة شاملة بكل عناصرها،ويكيف القائد أسلوبه في القيادة حسب الموقف مثلما يوضحه الشكل التالي:

شكل(1– 2): مقارنة بين المدخل العام والمدخل الموقفي في القيادة الإدارية



المصدر: رواية حسن، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص22.

[1] يونس عبد العزيز، مقدادي عبد الكريم،**مدخل إلى علم الإدارة** ، دار ازهران، عمان، ص 44 .

[2] رواية حسن، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 21 .

المدخل العام يطبق طريقة مثلى وحيدة لحل المشكلات بشكل مباشر دون تحليل، أما المدخل الموقفيفإن القائد يلجأ لحل المشاكل إلى دراسة الموقف بمتغيراته ليصل إلى البدائل ثم يختار ما يناسب الموقف ويتكيف معه.

المطلبالثاني: أنماط القيادة الإدارية واتجاهاتها الحديثة

الفرع الأول: أنماط القيادة الإدارية

يقصد بأنماط القيادة الإدارية الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحوتحقيق أهداف المنظمة.

أولا– أنماط القيادة تبعاً لمدى مشاركة التابعين:

يعتمد هذا التقسيم على سلوك القائد ونهجه عند قيادته للتابعين ومدى تعاونه معهم،وقدر الحرية التي يسمح بها لهمورغبته في المشاركة في عملية القيادة.[1]

1– القيادة الأوتوقراطية(الفردية): القيادة الفردية(الأوتوقراطية)أو ما يطلق عليها القيادة الاستبدادية أو التسلطية وهي القيادة التي تتسم بانفراد القائد الإداري بمباشرة السلطة، أي مزاولتها دون مشاركة من جانبه للعاملين معه أو التابعين له.

أ. **الأوتوقراطي المتسلط:**وهويمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته، حيث يعمد القائد في هذه الحالة إلى الاستبداد بالسلطة والاستئثار بالرأي،ويستخدم سلطته استخداما تحكميا أو تسلطيا لتأدية وظائفه ومسؤولياته،ويستقل في تحديد السياسات وفق ما يراه صوابا دون إعطاء أي فرصة لتابعيه في هذا الخوض،وينفرد باتخاذ القرارات وأوامره لا تقبل الجدل أو النقاش،ويفضل دائما الاعتماد على التأثيرات السلبية كالعقاب والتخويف والتهديد لإنجاز الأعمال.

ب. **الأوتوقراطي الصالح أو الخير:** ويتميز هذا النموذج بكونه أقل قسوة واستبداد في التعامل مع المرؤوسين، حيث يعمد القائد فيه إلى استخدام المؤثرات أو الحوافز الإيجابية كالأجر أو الثناء أو المديح لدفع الموظفين نحوإنجاز أعمال المنظمة بدلا من المؤثرات السلبية التي يتبعها الأوتوقراطي المتسلط.

ج. **الأوتوقراطي المتعامل أو اللبق:**يتسم هذا النموذج بلباقة القائد في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على الاتصالات الشخصية لإنجاز عمله ، والمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه،ولا يسعى القائد للتعاون مع مرؤوسيه في اتخاذ قراراته، بل يعتبرها وسيلة غير عملية أو غير مجدية،ويكتفي بإعلامهم بما توصل إليه من حلول بإرادته المنفردةومحاولة اجتذابهم لتنفيذ قراراته دون إتاحة الفرصة الكافية لهم للمناقشة أو الاستفسار أو تقديم مقترحات معينة،وإذا أتاح لهم

[1] سعيد السيد علي، **العملية الإدارية**، مرجع سابق، ص ص 260الى288.

فرصة المشاركة في اتخاذ القرار فذلك بغرض تكوين الاقتناع بهم بما يريده هولا بما يريدونه هم،ولذلك فقد سمي بالقائد اللبق أو المناور.

2- القيادة الديمقراطية (الجماعية): بزغ هذا النمط من الإدارة في فترة ما بعد الثلاثينات من القرن الماضي كنتيجة مباشرة لظهور المدارس السلوكية والاجتماعية،وما أسهمت به من دراسات وأبحاث أدت إلى تطور مفاهيم الإدارة، وخاصة في تحديد العلاقة بين القيادة وتابعيها، حيث صورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع سيكولوجية واجتماعية،وأن لهذه الدوافع تأثير هام في توجيه سلوكهم، كما وجهت الانتباه إلى أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد والتأكيد على أن ذلك يحفزه إلى العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية.

3- القيادة الحرة أو غير الموجهة:ويقوم هذا النمط على ترك الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين داخل المنظمة في أداء العمل،ويقتصر دور القائد على تحديد أهداف العمل وتحديد السياسة العامة للمنظمة،والتنسيق والتوجيه بين أعضائها ووحداتها المتعددة وتوفير كافة الإمكانات اللازمة للتنفيذ،ويترك للعاملين حرية اتخاذ القرارات وتصريف أمورهم بما يحقق الأهداف المنشودة دون مشاركة أو مساعدة القائد الإداري،ولا يقيدهم في ذلك سوى ضرورة الالتزام بحدود السياسة التي وضعها القائد للتصرفأو بنطاق الأهداف العامة للمنظمة، أي أنهم يملكون قدر من السلطة ، وبالتالي يلقى عليهم قدر من المسؤولية.

ثانيا- أنماط القيادة تبعاً لاهتماماتهم:

طبقا لهذا المعيار يتم تقسيم القادة وفقا لاتجاهاتهم في تسيير العملية الإدارية إلى أربعة أنماط:

- **النمط الأول**:يطلق عليه القيادة العلمية ، وفيه يجد القائد جل اهتمامه إلى تحقيق الهدف النهائي للعمل الإداري دون أن يلقى بالا إلى المعايير الإنسانيةوغيرها مما يتعين الأخذ به بعين الاعتبار؛

- **النمط الثاني**:ويطلق عليه القيادة الإنسانية أو المطورة،وفيها تهتم القيادة بمصلحة العاملين على حساب مصلحة العمل؛

- **النمط الثالث**: فيطلق عليه القيادة المتكاملة،وفيه يعمل القائد الإداري على توزيع اهتماماته بالتساويوبصورة متوازنة فيما بين كل العاملين والأهداف المخصصة سلفاً للعملية الإدارية؛

- **النمط الرابع**: والذي يطلق عليه القيادة البيروقراطية، حيث لا تهتم القيادة فيه لا بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس.

الفرع الثاني: المداخل والاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

النظرية الحديثة للقيادة هي نظرية استراتيجية إذ وجدت بعض الشركات أن من مصلحتها تطوير القادة لأن هذا التطوير هوالمدخل الناجح لنموها وتفوقها على منافسيها،حيث يرى فولمرFulmerورفقائه أن الشركات الناجحة يربطون بين تطوير القادة واستراتيجياتهم الإدارية وينفقون على هذا الربط أموالاً كبيرة مركزين على الخطوات الخمس الآتية:[1]

1- **الدراية:** أي تزوير القائد بالمعرفة عن التحديات الخارجية والفرص الناشئة والاستراتيجيات المستقبلية؛
2- **استقراء المستقبل:** أي تركيز برامج تطوير القادة على عوامل ومجريات مستقبلية إلى جانب عوامل تكنولوجية مستجدة وأدوات وسيناريوهات قد تستجد؛
3- **أخذ المبادرة:** أي تشجيع القادة على أخذ المبادرات والاستراتيجيات وتكوين فرق عمل؛
4- **الجمع والتنسيق:** أي توجيه القادة نحوالربط بين برامج التطوير والوظائف والمسؤوليات؛
5- **التقييم:** أي تقييم نتائج برامج التطوير استناداً إلى معايير أبرزها المعرفة المكتسبة، التغيير السلوكي الحاصل، نتائج العمليات.

المطلبالرابع: أهم نظريات القيادة

من الصعب التعرف بدقة على مفهوم القيادة، بينما لا نجد مثل هذه الصعوبة في التعرف على معالم الشخص التابع، فالناس تفسر القيادة بأشكال مختلفة وتعطي لها مواصفات مختلفة أيضا، فهناك من يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد، إذ يتسم القائد بصفات معينة تهيئ له أنيتبوأ مكانا على رأس الجماعة أيا كانت أهدافها أو أهدافه مثل (صفات السيطرة وضبط النفس أو القوة البدنية والعقلية ... الخ) بينما يرى آخرون أن القيادة ترتبط بالموقف الذي تواجهه الجماعة فحينئذ يبرز من بين أعضائها من يستطيع أو يواجه ذلك الموقف.

وانطلاقاً من تأثر القيادة بالفرد أو الجماعة، يمكن تبويب نظريات القيادة في أنواع مختلفة هي:[2]

أولا – نظرية ليكرت في القيادة: درس ليكرتوزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة،وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملا يتسم بالمشاركة الإنسانيةوالمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة ، كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال،وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعني نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

[1] حسن إبراهيمبلوط،**المبادئ والاتجاهات الحديثة " إدارة المؤسسات "**، دار النهضة الحديثة، بيروت،2005، ص449.

[2] بشير علاق،**الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2008،صص 290الى296.

واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها هذه التسميات التالية:

1- النظام الاستشاري: حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ، حيث يستمع الرؤساء إلى مقترحات وأراء المرؤوسين برحابة صدر؛

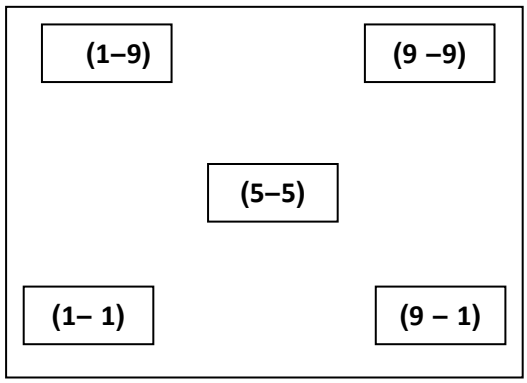
2-النظام الجماعي المشترك: وهنا يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه ، حيث يتطلع القائد إلى مرؤوسيه لتزويده بالأفكار والمقترحات وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري؛

3- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بالقوة والإكراه والخوف ، ويكون الرئيس هنا ديكتاتوريا في منهجه وسلوكه وتصرفاته؛

4- النظام المركزي النفعي: وهوأقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار ، لكن الإشرافورقابة صارمتين من قبل الرئيس؛

ثانيا – نظرية الشبكة الإدارية: هذه نظرية شائعة طورها كل من(روبرت بلاك وجيمس موتون) حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد ، مهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج ، وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين ، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة ، ولتوضيح هذه النظرية ، دعنا نتفحص الشكل الشبكي التالي الذي يمثل جوهر نظرية الشبكة الإدارية.

الشكل رقم(1-3): نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**،دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص 45-46.

النمط (1–1): الإدارة المتساهلة وهنا القائد يولي اهتمام ضئيل للأفراد والنتاج معا فلا يمكنه تحقيق أي هدف بهذا السلوك؛

النمط (9–1): إدارة عملية سلطوية: يظهر هنا القائد الاهتمام بالجانب الإنتاجي على حساب الإنساني المتعلق بالأفراد، مستندا في ذلك على فكر **تايلور**؛

النمط (9–9): إدارة الفريق، وهنا يولي القائد اهتمام كبير وعناية فائقة بكلا البعدين وذلك لإيمانه بفكرة العمل الجماعي؛

النمط (1–9): الإدارة الاجتماعية، هنا يظهر القائد اهتمام كبير بالجانب الاجتماعي الإنساني أكثر من اهتمامه بالإنتاجية ويبالغ في ذلك أحيانا؛

النمط (5–5): الإدارة المتأرجحة: فالقادة المنتمين إلى هذا النمط يتبنون أساليب قيادية مختلفة حسب المواقف وفي غالب الأحيان يؤمنون بفكرة منتصف الطريق؛

إضافة إلى ما سبق أشار العالمان **بليك ومكانزي**إلى ضرورة إضافة نمطين جديدين:

- إدارة النادي والإدارة السلطوية في إطار ما يسمى بالإدارة الأبوية (9+9)؛
- الإدارة المتقلبة.

1- **الإدارة المركبة الأبوية (9+9)**: وهي مزيج بين إدارة النادي والإدارة السلطوية وهنا يقوم القائد بالمزج بين أسلوبي النمطين: (9-1) اللين المتساهل و(1-9) القاسي المتسلط فهو كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارم مهم؛

2– الإدارة المتقلبة: وهي الإدارة التي تجمع بين الأساليب 6 السابقة بحيث أن القائد يقوم باستعمال أحد هذه الأساليب أو المزج بينها حسب طبيعة المرؤوسين والمواقف.[1]

ثالثا – نظرية التابعين: عبارة عن مجموعة دراسات وأبحاث موثقة تحليلية ووصفية،قام بها باحثوجامعة ولاية أوهايوالأمريكية، تركزت على مفاهيم القيادة وأساليبها ودورها في تحقيق أهداف إنتاجية وأدائية محددة،وتناول باحثوأوهايوالقيادة في إطار بعدين لسلوك القيادة هما:

1- أخذ مشاعر الآخرين بنظر الاعتبار وتفهم هذه المشاعر؛

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000، صص 576-578.

2- تحديد العمل وتنظيمه من خلال المبادرة؛

رابعا – النظرية الطرفية (الوضعية): تقول هذه النظرية أن القائد الناجح هوالقائد الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين،وبذلك فإن فعالية لقيادة ما هي إلا انعكاس لشخصية القائد وأسلوبه ولشخصية الجماعة والموقف أو الحالة،وهذا ما أكدناه خلال الحديث عن مصادر القيادة، فقد أوضحنا أن القادة إنما يجدون قيم ومبادئ ومثل وفلسفات الجماعات التي يقودونها،ومن هذه الجماعات يستمد القادة قدرتهم على القيادة،ومن أبرز النظريات الطرفية (الوضعية) نظرية فيدلر، حيث أشار فيدلر من خلال أبحاثه ودراسات متعددة إلى أن فعالية القيادة وإنجاز المجموعة يعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

1– العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهذه العلاقة تعبر عن مدى وجود علاقة طيبة بين الطرفين تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم ، وهذه أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر؛

2– مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين:وهذا يشيرإلى الروتين أو البيروقراطية في العمل؛

3– درجة القوة في مركز القائد: وهذا المتغير يشير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين ، والسلطة الرسمية للقائد ومدى الدعم الذي يلاقيه القائد من رؤسائه بشكل عام؛

ويكمن جوهر نظرية فيدلر في ضرورة الانتباه إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح يصلح لكافة المواقف والأحوال، فالقائد المتميز هوقائد الفرصة أو الطرف، أي هوذلك القائد الذي يكون مرناً في استخدام أساليب القيادي المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل طرف أو وضع أو موقف.

خامسا – نظرية السمات: ترتبط هذه النظرية بنظرية شائعة أخرى هي " نظرية الرجل العظيم " التي تقول أن القائد يولد ولا يصنع ، فليس كل مدير قائداً وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً،وترى النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة،ومن هذه السمات الذكاء ، والاستقلالية ، والاعتماد على النفس ، والمشاركة الاجتماعية وغيرها،إن القائد هنا يتميز عن غيره بامتلاكه لهذه الصفات والسمات القيادية التي يتمتع مرؤوسوه بها؛

سادسا – نظرية الرجل العظيم: تتلخص هذه النظرية في أن الخصائص الفريدة التي يتمتع بها الشخص حصراً دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفرضه قائداً عليهم،وتعترض هذه النظرية أن التغييرات التي تحدث في حياة الجماعة، إنما تتحقق عن طريق أشخاص يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية، فالقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها؛

سابعا – النظرية التفاعلية: تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة، فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد،وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد،واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين،وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة وطبيعة العمل والوظائف الذي يقوم بها؛

المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تحفيز أداء العنصر البشري

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهويشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية، وكذا نوعية انجاز لعمل إلا انه قد تحده وتوجهه بعض المحددات التي يتقد الفرد بضرورة تواجدها.

المطلب الأول: تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

لقد اختلفت تعاريف الأداء من باحث لآخر، حيث عرفه كل باحث حسب وجهة نظره الخاصة، ونظرا لأهمية الأداء داخل المنظمة سنحاول إعطاء تعريف شامل له مصحوب بمحدداته والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهويعكس الكيفية التي تحقق أو تشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

وبما أن الأداء هوقيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث مكونات أداء الفرد على أساسها وهي:[2]

1- كمية الجهد: وهومقدار المطابقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة؛

2- نوعية الجهد: ويقصد به مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقة الانجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول؛

3- نمط الانجاز: ويقصد بها الطريقة أو الأسلوب التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسيما كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذوطابع ذهني؛

---

[1] رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية،الطبعة الثانية، الاسكندرية، 2001، ص 209.

[2] حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعة المصرية، بدون سنة، ص 31.

الفرع الثاني: مصادر الحصول على الأداء في المنظمة

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية، وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدر للأداء وفق التقسيم التـــالي:[1]

أولا– الأداء الظاهري: يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء من هذه الفرص، نذكر انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة ... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي) أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في لبيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها؛

ثانيا–الأداء الذاتي: يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهوما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1–الأداء المالي: يصنف مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي؛

2–الأداء التجاري: يصنف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المنظمة من ابرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة؛

3–الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من ابرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة؛

4–الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني؛

[1] الصالحجيلح، "**أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصاديةوعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص 135.

5-الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) ومن أهم مصادر الأداء، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

الفرع الثالث: مفهوم أداء العنصر البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دورا حيوي في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقا، ولتحديد مفهوم العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يعايشه من المفاهيم

أولا- تعريف أداء العامل: يجسد أداء العاملين "في مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم".

ثانيا- أهمية قياس أداء العنصر البشري: يمكن بيان أهمية قياس العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء وهي:[1]

1- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته؛

2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعدنا قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛

3- **إجراءتعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إبقائها، كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم؛

4- **مقياسأو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارا أو مقياسا مقبولا، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها؛

5- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل حافز للتطوير الشخصي ومقياسا له؛

[1] ناصر علي الصامل، **تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي**، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، صص 43-44.

6- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:** إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القسي فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذا أن المقيم يجب أن يعرف الكثير من قيمته؛

7- **اكتشاف الاحتياجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة لتقييم الأداء.

المطلب الثاني: تقييم أداء العنصر البشري

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه فعند تطبيق الأداء بصورة واضحة وصحيحة وجديدة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية، فالجهود المستقبلية عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل وأيضا إدراك الفرد للمهام التي يقوم بها، فل بد أن تكون واضحة من خلال عمل خطة للتحسين والتطوير.[1]

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه العملية الموضوعية للمنظمة، التي تقارن بها الأداء الفعلي للفرد بالأداء لمستهدف وتحدد نوحي الضعف والقوة في الأداء، وتبين أسبابها التغذية العكسية أو المرتدة لتنمية التقييم لكل فرد وإدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد من مدى مساهمة أداء الفرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.[2]

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العنصر البشري

ترجع أهمية تقييم الأداء إلى أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين، بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:[3]

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين؛
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية؛
- تحديد الاحتياطات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم؛

[1] حسن رواية محمد،**إدارة الموارد البشرية**،المكتب الجامعي الحديث،الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999، ص 210.

[2] عصام الدين أبو غفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة للتحول وطباعة الورق، الطبعة الأولى، مصر، 2003، ص 280.

[3] أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003، ص 371.

- تحديد مجالات تطوير أداء العاملين وكذا أساليب التطوير؛
- تحديد نظم لحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء؛
- تحديد الأفراد المتميزين الذييمكن ترقيتهم لمناصب أعلى؛
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين؛
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- زيادة مستوى الرضا المتعلقة بالعاملين؛
- وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء

تتعدد هذه الأهداف بشكل مختصر في:[1]

- **تحسين مستوى الأداء:** يهدف تقييم الأداء المتعلق بالعاملين إلى معرفة الأداء الحالي والعمل على مساعدة بعض العاملين الذين لا يصلون إلى مستوى الأداء المناسب عن طريق عمل مقابلة تحليل الأداء بعد تقييم لتوجيه نظر العاملين إلى أخطاءهم في العمل حتى يمكن تفاديها لتحسين مستوى أدائهم مستقبلا؛
- **إجبار المديرين:** على أن يربطوا بين سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمته النهائية؛
- **تدريب العاملين:** تبين نتائج تقييم أداء العاملين نواحي الضعف في أدائهم، والتي تحتاج إلى تدريب يساعد على تصميم البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات التدريبية لهم وتضمن لهم تدريب مميز لتحسين أدائهم؛
- **النقل والترقية والفصل:** حيث يساعد تقييم الأداء المتعلق بالعاملين الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالفصل أو الترقية أو النقل، ويجعلها تستند على أساس سليم في ضوء أداء العامل لعمله ويساعد تقييم الأداء على تقبل العاملين لهذه القرارات، لأنها على أساسي موضوعي؛
- **الحوافز:**حيث يوفر تقييم الأداء الأساس السليم لمنح الحوافز من علاواتأوزيادة في الأجور بدلا من الاعتماد على أسس اجتهادية، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالعدالة في توزيع هذه الحوافز؛

[1] عصام الدين أبوغفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**،مرجع سابق، ص66 .

- **زيادة التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين:** نتيجة لرغبة الرئيس في الوصول إلى تقييم عادل بالنسبة لمرؤوسيه، فإن ذلك يتطلب الاتصال الدائم بهم مما يؤدي إلى زيادة التفاهم المشترك وتقوية الرابط بينهما؛

- **الاختيار:** تساعد النتائج التي تكشف عنها تقارير الأداء في الحكم على مدى صلاحية الأفراد لتشغل وظائفهم الحالية، ومن ثم الوقوف على مدى سلامة الوسائل المتبعة في اختيار وتعيين هؤلاء الأفراد، أي أنها تساعد في تقييم برامج الاختيار وتطويرها.

الفرع الرابع: مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين أن يتابعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء أهدافه المنشودة، وعند رض هذه المراحل والخطوات لا بد من توضيح هذه الخطوات يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء، ثم عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم وفيما يلي عرض لهذه الخطوات والمراحل:[1]

أولا– خطوات وضع نظام تقييم الأداء:ويتم وضع هذه الخطوات والمراحل التي تشكل بمجموعها نظامها لتقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية.

1- **تحديد المقاييس:**ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة؛

2- **اختيار طريقة التقييم:** وهناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء فمنها ما هوتقليدي ومنها ما هوحديث؛

3- **تحديد دورية التقييم:**ويقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلاءم حياة العملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم للعمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا، كما يمكن الإشارة أن تحديد المدة أو الفاصل الزمني يكون حسب ظروف العمل وطبيعته، فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة؛.

4- **تحديد المقيم:** المقيم وهوالشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء لأفرد العامل وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه تلك المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق؛

5- **تدريب المقيم:** إن نجاح عملية تقييم الأداء تتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم القواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لإحاطة المقيمين بكيفية التنفيذ، إذ لا

[1] صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر،2010،ص ص 83-84.

يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكبر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمر لا بد منه؛

6- **عملية نتائج التقييم**: ويتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم، أم لتبقى النتائج سرية؛

7- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين**: وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه؛

8- **التظلم من نتائج تقييم الأداء**: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معينهل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ ولقد وجد في ممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لجميع العاملين سيحدث نوعا من السوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم انه يجعل لمقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسؤولون عن صحة تقديراتهم، بالإضافة أنه يخلق لدى العاملين شعورا بالعدالة في التقييم؛

9- **تصميم استمارة التقييم**: فاستمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي تعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقلا خاصا يضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك، ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام.

المطلب الثالث: مساهمة القيادة الإداريةفي رفع أداءالعنصر البشري

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظله أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز(المكافآتوالجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

الفرع الأول: دور القيادة الإداريةفي رفع أداء العنصر البشري

لقد ساهمت القيادة الإدارية بشكل كبير في رفع أداء العاملين وذلك من خلال:[1]

[1] الصالح جيلح، **اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، دراسة حالة مجمع صيدال"، مرجع سابق، ص ص153-163.

أولا– تحسين القدرة: بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات؛

ثانيا–تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبتين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأن في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات ، مما يشكل له حافزا على العمل بتفاني وإخلاص؛

ثالثا– تحسين الدافعية: المكون الثالث لأداء العامل هوالدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحذ وتقوية دافعيتهم، وهوما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم؛

رابعا– إشباع حاجات المرؤوسين:بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء المرتفع إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على ألأحسن وجه، ويتم إشباع حاجات المرؤوسين بالحوافز التي يمكن القائد من خلالها بناء علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وبالتالي التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، إلا أنه عموما يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مجموعات: حاجات اقتصادية، نفسية واجتماعية، ولكل منها الحوافز المناسبة؛

خامسا– مقومات التحفيز الفعال:بعد عرضنا وتحليلنا للدور الذي يلعبه القائد في تحفيز مرؤوسيه للعمل من خلال تحسين قدرتهم، تقديم المساعدة والدعم أثناء العمل ومنح المكافآت بما يكفي لإشباع حاجاتهم، نتساءل عن الشروط التي يجب أن يأخذها في اعتباره حتى يجعل من عملية التحفيز تحقق أهدافها، ألا وهي رفع أداء المرؤوسين وتحقيق رضاهم الوظيفي، لذا يمكن تلخيص هذه الشروط في:[1]

- يجب أن يكون هدف عملية التحفيز واضحا، معروفا ومحددا، ألا وهوتحقيق زيادة محددة في الأداء وبدون ذلك فإن القائد لن يصل إلى نتيجة، إذ يصعب تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق هدف غير واضح وغير محدد؛

- يجب اختيار أنواع الحوافز لرفع أداء العاملين بعد دراستها دراسة علمية واقعية، مما يجعلها تولد لديهم الرغبة في أداء العمل بشكل جيد للحصول على الحافز؛

[1] نواف كنعان،**القيادة الإدارية**، مرجع سابق، ص ص 115- 116 .

- يجب أن يخضع القائد نظام التحفيز إلى المتابعة والتقييم السليم، حتى يكون القائد على بينة من النتائج التي تتحقق منه،

الفرع الثاني: دور القيادة الإدارية في عمل الفريق

تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد، والذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداءات أعضاء هذا الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا، وهوما يعبر عنه رياضيا بالعلاقة: 2+2=5، وبما أن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل أو فرق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المنظمة، ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المنظمة أو فريق فرعي هومحور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل Facilitateur ، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما يتقدم المرؤوسين للسير نحوتحقيق أهداف المنظمة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

أولا– تعريف الفريق: يعرف الفريق بأنه "مجموعة من الأفراد يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال وتربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، ولديهم مجموعة من الأهداف والطموحات والمصالح والدوافع المتقاربة التي يسعون لتحقيقها، كما أن لديهم، قيم، معتقدات، معايير ومبادئ تحدد وتنظم سلوك أعضاء الفريق".[1]

ثانيا– التمييز بين الفريق والجماعة: تعرف الجماعة بأنها "تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام"[2]، إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية يكون أساسا بالمشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضوفيها للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هوفقط تجميع للأداءات الفردية ولا يظهر لديها تعاضد يؤدي لتحقيق أداء كلي أكبر من مجموع أداءات الأعضاء، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر.[3]

ثالثا– دورة حياة الفريق: يمر أي فريق بعدة مراحل عبر الزمن، كل مرحلة تقدم بعض التحديات للأعضاء والتي يجب أن يتخطوها لكي يتقدموا إلى المرحلة التالية، ويؤدي القائد الإداري دورا محوريا في هذه المراحل وذلك كما يلي:[4]

1– مرحلة جماعة العمل: لا يشعر أعضاء الجماعة بالحاجة الملحة للتعاون لأداء العمل، كما أنهم لا يبذلون أي جهد لتحويل الجماعة إلى فريق، حيث يقتصر الأمر على تقاسم المعلومات ووجهات النظر وأفضل الطرق التي تساعد كل

[1] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل،عمان، 1999،ص 96.

[2] رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2001، ص185.

[3] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق،عمان، 2003، ص354.

[4] بلال محمد إسماعيل ،**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2005، ص ص244-245.

Hasseneouachrine ; op.cit. ;pp: 38-39.

عضوفي اتخاذ القرارات في ميدان مسؤوليته في الجماعة، كما يشعرون بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم وظهور السلوك الدفاعي اتجاه بعضهم البعض، وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار التي توجد بينهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة جس النبض لأن الأعضاء يطرحون تساؤلات عن كيف يجب أن تصبح علاقاتهم ببعض .

- **دور القائد:** في مرحلة الجماعة يعمل القائد على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق، كما يجب أن يتميز القائد بقوة الشخصية والخبرة العالية ليتمكن من إدارة الخلافات والصراعات، والتي يبدأ بسببها أداء الجماعة في التدهور لأنها تستهلك– أي الصراعات– جزءا من جهود الأعضاء.

2– مرحلة شبه الفريق: يكون المناخ العام في هذه المرحلة أقل توترا، ويبدأ الأعضاء في التنافس على مواقع التأثير والقوة، كما يبدؤون في التساؤل عن المعايير التي تنظم الفريق وكيف يتم التعامل مع الذين لا يلتزمون بها، ويشعر الأعضاء بالحاجة الملحة لتوسيع العمل الجماعي وضم كل الجهود الفردية، إلا أنهم لا يبذلون جهدا كافيا للتركيز على مدخل جماعي.

- **دور القائد:** عمل القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع وديناميكية الجماعة، وكبح الطموحات الزائدة للسيطرة والتحكم لدى بعض الأعضاء قصد المحافظة على مكانته واحترامه كقائد، إن هذه المرحلة هامة جدا للقائد الإداري، لأن فشلهفيها يعني ظهور قيادات غير رسمية قد تهدد مكانته إذا لم يستطيع كسبها إلى جانبه.

3– مرحلة الفريق الكامن: بعد انتهاء قضية السيطرة يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، كما يشعر الأعضاء بحاجة حقيقية وواضحة للتوسيع الجماعي لنتائج العمل الفردي، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق، إلا أنه رغم ذلك تبقى أهداف الفريق ونتائجه مختلطة كثيرا، والفريق ينقصه الانضباط في تشكيل طريقة عمل مشتركة.

- **دور القائد:**يعمل القائد على تصفية الصراعات إذا ما حدثت والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة، وهوما يجعل أداء الفريق في نمومتصاعد.

4– مرحلة الفريق الحقيقي: في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة من بعضه البعض، كم إن قدرات أعضاء الفريق تكون متكاملة ومنسجمة، كم أنهم مخططين نحوغاية، وأهداف موحدة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين على السواء في تحقيقها، إلا انه قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية فينغلق على نفسه ويصير متعبا مما يعيق فعاليته في المدى الطويل.

- **دور القائد:** يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدوالفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

5- مرحلة الفريق عالي الأداء:تعتبر مرحلة النضج قمة الأداء، حيث يوجد ترابط وتعاون عميق قصد إنجاز الفريق للمهام وتنمية أعضائه مما يسمح بتحقيق أداء مرتفع، كما يستطيع إشباع المتطلبات المشروعة للأعضاء والتي تنسجم مع أهداف الفريق.

- **دورالقائد:** يعمل القائد في هذه المرحلة على المحافظة على تماسك الفريق من خلال تفويض السلطة لأعضائه وتمكينهم بخلق مناخ من الحرية.

6 – مرحلة الزوال والانتهاء: وتسمى كذلك بالشيخوخة، فعندما يصل الفريق إلى تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها أو عندما تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجية الاستغناء عن بعض الأفراد أو تصغير حجم المنظمة.

- **دور القائد:** ويعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخلف عنهم صدمة حل الفريق.

رابعا- أهمية القيادة لبناء عمل الفريق: يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعدل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل ...الخ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات[1]، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.

خامسا- دور القائد في تحسين أداء الفريق: يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هوالذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هوالذييحدد

[1] ماجدة العطية،**سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، مرجع سابق، ص 159 .

قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:[1]

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضوفي الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية؛

- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق؛

- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها؛

الفرع الثالث: دور القيادة في تغيير اتجاهات العاملين

يتمثل عمل القيادة الإدارية في إنجاز أهداف المنظمة من خلال المرؤوسين، وهذا يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريده، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة بفعل رفض أو لامبالاة المرؤوسين والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء والميول السلبية، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الاتجاهات، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها أو على الأقل تعديلها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

أولا–تعريف الاتجاهات:تعرف الاتجاهات بأنها" استعدادات، ميول، وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحوشيء معين".[2]

كما تعرف الاتجاهات بأنها "الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحوهدف معين".[3]

[1] إسماعيل محمد السيد وآخرون،**تنمية المهارات القيادية والسلوكية**، المنظمة العربية للعلوم،القاهرة، 1997، ص ص 137- 139 .

[2] جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس،**السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 246.

[3] محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات**،دار وائل، عمان، 2002، ص 90.

ثانيا– مكونات الاتجاهات: رغم الاختلاف في تحديد طبيعة الاتجاهات، إلا أن هناك اتفاق حول طبيعتها الإدراكية، العاطفية، والسلوكية، لذا يمكن القول أنها تتكون من ثلاث عناصر أساسية وهي:[1]

1– مكون إدراكي: يتعلق المكون الإدراكي للاتجاهات مما يتوافر للفرد من معلومات عن الأشياء، المواقف، أو الأفراد موضع الاتجاه، ويشمل المكون الإدراكي المعتقدات والأحكام حول موضوع الاتجاه، مثل كأن يعتقد المرؤوس أن قائده لا يعرف شيئا عن العمل، أو أنه لا يعدل بين المرؤوسين في توزيع الحوافز، أو أنه غير مخلص للمنظمة.

2– مكون عاطفي: غالبا ما يعبر عن المكون العاطفي للاتجاهات في صورة تفصيلات لبديل معين، أي ما يحبه وما لا يحبه الفرد، والمكون العاطفي غالبا ما يكون نتيجة المكون الإدراكي، مثل أن يكون للمرؤوس شعور إيجابي أو السلبي تجاه قائده، بسبب اعتقاده انه عادل أو غير عادل في توزيع الحوافز.

3– المكون السلوكي: يعكس المكون السلوكي للاتجاهات الاستعدادات والنزعات السلوكية نحوموضوع الاتجاه وهوينتج عن المكون العاطفي، كأن يعتقد المرؤوس أن القائد يبذر أموال المنظمة (مكون إدراكي)، ومن ثم يتكون لديه شعور بأنه لا يحب العمل تحت قيادته (مكون عاطفي)، هذا الشعور له تأثير على تصرف المرؤوس أو الطريقة التي ينوي التصرف بها (المكون السلوكي)،لأنه قد توجد قيود على سلوكه الفعلي مثل الجزاءات وأشكال الظلم التي قد يتعرض لها.

ثالثا– تكوين الاتجاهات: تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته، إذ يسعى دوما لإشباع حاجات معينة، ويصادف في مسعاه عددا من المواقف الإيجابية (أفراد، خبرات...الخ) المحققة لتلك الحاجات، وأخرى غير إيجابية تعيق إشباع حاجاته، لذا يكون الفرد اتجاهات إيجابية حيال الأفراد والخبرات التي ساعدته في إشباع حاجاته، كما يكون اتجاهات سلبية حيال العوائق والأفراد الذين اعترضوا تلبية هذه الحاجات، وتلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دورا مؤثرا في سلوكه المستقبلي، كذلك تتكون الاتجاهات حسب المعلومات المتوفرة للفرد والتي تعد أساس تكوين الاتجاهات، لأن الفرد لا يستطيع تبني اتجاها معينا حيال شيء لا يعرفه، ولا يتعلق ذلك بصحة أو زيف المعلومات بل إن مجرد توفرها يكون الاتجاه بالشكل الذي تعرضه المعلومات، وأخيرا تعتبر الاتجاهات محصلة المعتقدات، القيم الاجتماعية، التنشئة، والقيم التي تغرسها فيه المنظمة عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات.[2]

رابعا– أهمية معرفة اتجاهات المرؤوسين للقادة: يجب على القائد أن يعرف اتجاهات مرؤوسيه نحوالعمل في المنظمة ومكوناتها بما فيها القائد وذلك الوظائف التي تؤديها معرفة هذه الاتجاهات والتي منها:

[1] جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص266.

[2] محمد قاسم قريوتي، **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة**،دار الشروق، عمان، 1993، ص ص 104- 105.

- تساعد على التنبؤ بسلوك المرؤوسين نحوقرار معين يتخذه القائد، وعلى ضوء ذلك الإجراءات اللازمة حتى يضمن قبولهم لهذا القرار؛

- تسمح للقائد بمعرفة الاتجاهات السلبية التي يجب تغييرها، إضافة إلى إدراك الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير؛

- تسمح للقائد بتبني الأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم من خلال الأخذ في الحسبان هذه الاتجاهات وخاصة الحساسة منها عند التعامل معهم.

خامسا– أهمية اتجاه المرؤوسين نحوالقائد الإداري: من بين كل اتجاهات المرؤوسين نحومكونات المنظمة، تعد اتجاهاتهم نحوقائدهم من أهم الاتجاهات، حيث أن درجة تقبل المرؤوسين للقائد الإداري (اتجاه إيجابي نحوه) من أبرز المؤشرات التي تحدد وتنبئ بقدرة تأثيره الإيجابية في أدائهم، حيث يمارس اتجاه المرؤوسين نحوه أدوارا متعددة سواء في تشكيل سلوكهم أو تحديد العلاقة مع قائدهم، إضافة إلى تعديل سلوكهم نحوه.

سادسا– تغيير اتجاهات الأفراد في العمل: عندما نتكلم عن اتجاهات الأفراد في العمل فنعني بها تلك المشاعر والميول السلوكية نحوجوانب العمل المختلفة أو مكانه أو الأفراد الذين يتم التعامل معهم أثناء العمل ، ومن الاتجاهات المرتبطة بالعمل نجد الرضا الوظيفي الذي تتعلق به العديد من الجوانب الهامة للسلوك مثل: أداء العمل، التغيب، ترك المنظمةالصراعات مع الآخرين[1]، لذلك تعتبر دراسة اتجاهات المرؤوسين موضوعا هاما للقادة الإداريين ليس فقط من أجل فهم تكوينها وأبعادها، بل من أجل تدعيم الاتجاهات الإيجابية (الالتزام ، الولاء للمنظمة ، احترام الآخرين ...) وتغير أو تعديل على الأقل من الاتجاهات السلبية مثل الممارسات اللاأخلاقية في العمل (التهاون، النفاق، التآمر، رفض قرارات القادة ...)،ولكي يتمكن القادة الإداريين من تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية يجب أن يلتزموا ببعض الشروط والأساليب والأدوات، وهوما سنتناوله في العناصر التالية.

1– شروط القيادة لتغيير اتجاهات العاملين: تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:[2]

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه ليس معلومات عامة أو مرتبطة بالعمل فقط، بل يجب أن يعرف معلومات عن نشأتهم ، طموحاتهم، مشاكلهم، باختصار أن يعرف عنهم ما يقولون وما لا يقولون؛

[1] رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، مرجع سابق، ص ص 160- 161.

[2] أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي(رؤية مستقبلية)**، دون طبعة، دون دار النشر، ص 132.

- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها وذلك لقوة تأثيرها مثل الإدارة بالتجوال.

- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المنظمة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالبا ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق فينتج عنها اتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة.

- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحونظام حوافز جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العميل الداخلي.

2-أساليب القادة في تغيير اتجاهات العاملين: حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي:[1]

أ- التغيير من أعلى لأسفل: يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلا عدم احترام القانون الداخلي للمنظمة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالبا ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم وإن كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالسبة للروح المعنوية للمرؤوسين مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

ب- التغيير من أسفل لأعلى: قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المنظمة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المنظمة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية.

ج- التغيير بالمشاركة: تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكييف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني، ويعتبر هذا

[1] عايدة خطاب، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**،دار كليوباترا، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999، ص ص111- 113.

الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها.

3- أدوات القادة لتغيير اتجاهاتالعاملين: إن توفر الشروط التي ذكرناها في القائد لا تكفي لنجاحه في التأثير على المرؤوسين لتغيير اتجاهاتهم، حتى وإن اختار أسلوب المشاركة في التغيير، إذا لم يتسلح ببعض الوسائل أثناء قيادته لعملية التغيير والتي من أهمها:

أ- مبادرة القائد بتغيير اتجاهاته: نظرا لما لقوة اتجاهات وسلوكيات القائد الإداري في تشكيل سلوك مرؤوسيه، لذا فأفضل طريقة لتغيير اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في أداء العمل هي تغيير اتجاهات وسلوكيات القائد[1]، لذا عليه المبادرة بتغيير اتجاهاته السلبية إن اكتشفها، وهذا ما تسمح له به مهارات الوعي الذاتي والاتصال من أجل طلب تغذية مرتدة من مرؤوسيه عن اتجاهاته فيغيرها إذا اكتشف أنها سلبية أو يقنعهم بتغيير اتجاهاتهم نحوه إذا كانت اتجاهاته إيجابية، فهذه المبادرة تجعل من القائد قدوة حسنة ومضرب المثل للمرؤوسين فيبادرون بالتغيير عن اقتناع وحماس ورضا .

ب- تقديم الحوافز: يقدم القائد الحوافز المادية والمعنوية للذين يغيرون اتجاهاتهم أو يتبنون اتجاهات تتلاءم مع التغيير الذي يحدث في المنظمة مع توفير الدعم والمساندة للذين يبذلون الجهود نحوالتغيير، فإذا قام أحد المرؤوسين بتغيير اتجاهه نحوالقائد (من الكره إلى الحب) وشعر القائد بذلك فعليه أن يسارع بتقديم الحافز المادي والمعنوي.[2]

ج- المقابلات: حيث أن المواجهة والإقناع وجها لوجه من المحتمل أن يكون لها تأثيرا أكبر على تغيير الاتجاهات مقارنة بالاتصال الغير مباشر مثل الخطابات والملصقات.[3]

فالجولات التي يقوم بها القائد في المواقع المختلفة للكلام مع المرؤوسين والإجابة على أسئلتهم وتطمئن مخاوفهم بشأن التغيير، وكذلك الاجتماعات المختصرة التي تسمح بالأسئلة والإجابات تسمح للقائد بإقناع المرؤوسين بتغيير اتجاهاتهم السلبية أو للتكيف مع التغييرات في بيئة العمل.[4]

د- تعليم المرؤوسين سلوكيات جديدة: يقوم القائد بتعليم المرؤوسين سلوكيات محددة يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات، لأنهم عندما يكتشفون أن هذه السلوكيات الجديدة قد نجحت في ممارسة نشاطهم، فسوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع السلوكيات الجديدة، هذه الأخيرة يمكن اكتسابها بعدة طرق أهمها: نماذج المحاكاة من خلال شرائط الفيديو، تمثيل أدوار للسلوكيات الجديدة أي الممارسة الفعلية لها، وأخيرا تعزيز السلوكيات

[1] دفيدويتون، تيم كاميرون، **العلاقات ..التفاعل الإيجابي**،ترجمة محمد محمود عبد العليم،بميك، القاهرة،2001، ص267.

[2] سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير**، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994، ص 219.

[3] روايةحسن، **السلوك في المنظمات**، مرجع سابق، ص 163.

[4] آلان ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، **إدارة التغيير بنجاح**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 329.

التي تم القيام بها في تمثيل الأدوار بالمدح والمكافأة، وهذا المدخل يناقض المدخل التقليدي (تغيير الاتجاهات من أجل تغيير السلوكيات).[1]

[1] جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، صص 293- 294.

خلاصـة:

في الأخير يمكننا القول بان القيادة من أهم وظائف العملية الإدارية فهي وسيلة من وسائل التأثير على الآخرينوالتي يجب أن تتميز ببعض الخصائص الفنية والسياسية وحتى السلوكية والإنسانية، فهي تعتبر حلقة وصل بين العاملين وتعمل على حل المشاكل ما بينهم، ولابد أن تتوفر في القائد صفات ومهارات وأساليب تمكنه من يقود العاملين في المؤسسة الذين يعتبرون الجزء الأهم فيها،حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، فالقرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هوالأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواءا كان إداريأو تنفيذيا هوالأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداءالأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين،كما يستطيع القائد المبدع والمتميز بعلمه وفكره تحقيق ما يصبو إليه بواسطة التأثير على الآخرين، بطريقة غير عادية تهدف إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف المرسومة والوصول إلىأعلى درجات النمو والتفوق وتعظيم المنافع لأصحاب المصالح، وخلق مزايا تنافسية في هذا المجال، ولابد من وسيلة لمتابعة أداء المرؤوسين من خلال الرقابة الإدارية التي تلعب دورا هاما وحيويا داخل المنظمة التي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

تمهيد:

الرقابة الإدارية واحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة التي تتكون منها العملية الإدارية والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هو التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

إن كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب الوظائف الإدارية له دلالة معينة، وهي أن هذه الوظيفة ليست منفصلة عن الوظائف الأخرى، بل هي جزء يكتمل به الأداء الإداري في منظمات الأعمال.

والرقابة الإدارية تمارس على جميع المستويات سواء كان ذلك على مستوى رئيس قسم أو مدير عام أو رئيس هيئة وجها لأساليبها وأدواتها الوضعية والكمية والتي يستطيع المدير من خلالها أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف والأعمال طبقا لما هو مخطط وإذا كان هناك خطأ ما فيجب تصحيحه في الوقت المناسب،ولذا فلاتعني الرقابة الإدارية تصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية في العمل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء البشري على مستوى المؤسسات من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الرقابة الإدارية؛

المبحثالثاني: مضامين الرقابة الإدارية؛

المبحث الثالث: مكانة تقييم أداء العنصر البشريمن خلال الرقابة الإدارية.

المبحثالأول: ماهية الرقابة الإدارية

تواجه معظم المؤسسات مشاكل إدارية تتعلق بالهدر والفساد وأخلاقيات بعض الأفراد، إلى جانب مشاكل الإنتاج وتخزينه وتسويقه وتصرف المؤسسات موارد كبيرة كما تهدر وقت كبير لأهداف تتعلق بإيجاد الحلول المناسبة للتقليل من التكاليف الباهظة التي تتكبدها نتيجة ظهور تلك المشاكل وبذلك يصعب على مديرها الإصلاح والترميم، في مقابل ذلك تأتي الرقابة الإداريةكأبرز الحلول الناجحة لتلك المشاكل، فالرقابة ضرورة ملحة كونها الأم الساهرة على عمل وأداء جميع الموارد والعمليات، وتوزيع الموارد المتاحة بكفاية على النشاطات والمهام وبالتالي تقلل من الهدر والفساد.

المطلبالأول: مفاهيم عامة للرقابة الإدارية وتطورها

تعتبر الرقابة بطبيعتها أداة تهتم بقياس وتصحيح أداء المدراء أو المرؤوسين لغرض التأكد من الأهداف والخطط الموضوعة التي تم تحقيقها، وهذا ما تأكده التعاريف التالية:

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإدارية

تعرفالرقابة الإدارية بأنها:« التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء، يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء ».[1]

كما تعرف الرقابة هي« القيام بمجموعة الأنشطة التي تمكن من الوقوف على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، فضلا على الوقوف على مدى تحقيق الأهداف تمهيدا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالات الانحراف عن تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ».[2]

ومن كتاب العرب الدكتور محمد ماهر عليشالذي عرف الوظيفة الرقابية بأنها العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة أنها تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة مطابقة تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه ».[3]

[1] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

[2] السيد عليوة، **الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية**، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص 32.

[3] محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 2001، ص101.

ويقدم الدكتور صالح شنواغي تعريفا أكثر تحديدا فهو يقول أن« الرقابة وظيفة إدارية تعمل على قياس وتصحيح أعمـــال المساعـدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت».[1]

وهناك تعريفات أخرى، إلا أنها وإن اختلفت قليلا عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة قد أجمعوا على التعاريف التالية:[2]

1- الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير.

2- الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وإنما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.

3- الرقابة في المؤسسات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.

4- الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

فمن خلال هذه التعاريف السابقة الذكر يمكننا إعطاء تعريف شامل للرقابة الإدارية بأنها« العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها».

كما يمكننا من خلال هذه التعاريف استنتاج خصائص الرقابة الإدارية وهي كما يلي:[3]

1-الملائمة: حيث من الطبيعي أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، أهدافها، نوع العملاء، طبيعة مخرجاتها، استطلاعاتها المستقبلية، وعلى أساس هذه العوامل يتحدد النظام الرقابي إذا كان معقد وشامل أو مبسط؛

2-السرعة في كشف الانحرافات: وذلك من خلال إمكانية التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، أو اكتشافاها فور وقوعها لمعالجتها قبل أن تنتج عنها آثار سلبية؛

3- الوضوح: حيث تكون الرقابة بمختلف وسائلها واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المؤسسة، كما يمكن الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لإيضاح الوسائل الرقابية المعقدة؛

4-المرونة: تمتاز الرقابة بالمرونة حتى تحتفظ بفاعليتها في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة، وذلك من أجل المحافظة على سير العمليات بالرغم من وقوع الفشل؛

---

[1] حنفي محمود سليمان، **وظائف الإدارة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998، ص 331.

[2] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 26.

[3] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، مرجع سابق،ص ص347-348.

5- **إمكانية تشخيص وتصحيح الأخطاء:** حيث تقوم الرقابة بتشخيص الأخطاء وإبراز أسباب وقوعها وتصحيحها في نهاية الأمر.

الفرع الثاني: لمحة تاريخية حول الرقابة الإدارية

إن ما مر بالمجتمعات الإنسانية من متغيرات وكوارث مختلفة (لعلنا نذكر منها الكثير عبر مراحل التاريخ) نتيجة لتجاوز الحاكم أو المسؤول لسلطاته وصلاحياته أو تجاوز المحكوم لحقوقه قد نتج عنه في نظام الدولة مبدأ الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والقضائية والتنفيذية ولتحقيق مبدأ الفصل بين الإدارة والملكية تأثرت إدارة الأعمال بالمفاهيم الجديدة للرقابة في نظام الدولة آنذاك مما ترتب عليه ظهور أنواع مختلفة من الرقابة باعتبارها تربط وتنسق ممارسات تنفيذ هذه السلطات لمهامها واختصاصها وصولا إلى تحقيق التكامل والعدالة والمساواة في الإطار الإداري للمؤسسة ومن ثم المجتمع ككل.[1]

والرقابة الإدارية كغيرها من الوظائف الإدارية ساهمت بدور رئيسي في تنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، حتى أصبحت اليوم برأي علماء الإدارة والاقتصاد أنأي نظام إداري أو مالي لا تتوفر فيه رقابة يعتبر نظاما ناقصا يفتقر إلى مقومات وجودة.

ولقد مارس العرب الرقابة الإدارية منذ النشأة الأولى للحضارة العربية في بلاد الرافدين فها هو حمورابي في مسيرته التي احتوت على الكثير من أحكام تنظيم المعاملات المالية والإدارية، كما مارسها العرب منذ نشوء الحضارة الإسلامية مثل الرقابة على أموال المسلمين وعلى حكام الدولة الإسلامية. كما عمل الرومان على استخدام الرقابة أكثر فأكثر فظهرت الحاجة إلى وجود السلطات الثلاث في نظام الدولة في أوروبا، ففي عام 1256 تأسست غرفة محاسبة باريس التي أنشأها الملك سانت لويس، وكان من مهامها الرقابة على الحسابات وإصدار الأحكام، وتوالت فيما بعد تطورات متلاحقة على الرقابة ففي عام 1789 إبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب.

وفي العصر الحديث زاد الاهتمام بالرقابة الإدارية خاصة خلال الأزمة الاقتصادية عام 1929 وما بعدها خصوصا في الو.م.أفبعد أن كانت الرقابة على الأعمال تتم من قبل السلطات الحكومية أصبحت هناك حاجة ملحة لتطبيق الرقابة الإدارية داخل المؤسسة أي على المديرين ورؤساء الأفراد وكذلك على الموظفين والعمال.

ونتيجة لهذه التطورات والمتغيرات في مفهوم العمل الرقابي بدأت هذه الوظيفة تؤدي دورها بوضوح، ومع تطور حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها وتعدد أنشطتها واتساع نطاقها أصبح الاختبار الحقيقي لأي مدير هو ما يحققه من نتائج من خلال ممارسته لوظيفة الرقابة الإدارية.

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 180.

الفرع الثالث: أهمية الرقابة الإداريةوأهدافها

أولا–أهمية الرقابة الإدارية:

مما سبق يتضح أن الرقابة هي العنصر الأساسي الذي يرتبط بقياس جودة الإدارة بأي مؤسسة وذلك من خلال:[1]

- التأكد على المشكلات والمعوقات التي تعترض إجراءات العمل؛
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف بها وفقا للخطط والقوائم؛
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محققة؛
- تحقيق تكاليف العمل؛[2]

ثانيا: أهداف الرقابة الإدارية

سنتناول فيما يلي أهداف الرقابة الإدارية والمتمثلة في:[3]

- قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية؛
- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافاتالسلبية؛
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وكفاءتهم؛
- التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل؛
- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والآلات والموارد الخام، وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددةلها؛
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عملالأفراد؛
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها؛
- مراقبة ممارسات المدير الأفراد في التوجيه والإشراف على الأفراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال ومدى التقيد بالمواصفات الكمية والنوعية التي يجب توفرها في السلعة والخدمة التي تنتجها المؤسسة؛

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الإدارية

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:[4]

1– مبدأ الموضوعية: وهو أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة بعيدا عن الميولات الشخصية، بمعنى يجب استعمال معايير محددة، واضحة، ومعلنة مسبقا للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رضا المرؤوسين،

[1] ضرار العتيبي، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم فن**، مرجع سابق، ص244.

[2] محمد رسلان الجيوسي، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص174.

[3] زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية للنشر، عمان، 2009، ص36.

[4] ناصري حافظ، **تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة – سوناطراك –** "، مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، 2014، ص ص 19 إلى 22.

وتشككهم في عدالة الإدارةوموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى العاملين بالرضا والطمأنينة.

2-**مبدأ الاقتصاد:** فالنظام الاقتصادي الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك لا يجب تطبيق نظام مكلف من حيث النفقات، بل يكون النظام الرقابي المعتمد يتناسب مع حجم وقدرات المؤسسة، بمعنى آخرأن يكون العائد الناتج من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا الأخير،حتى يكون هناك مبرر من وجوده ويرتبط هذا المبدأ باتباع أسلوبين هما:

أ- محاولة ضبط تكلفة النظام الرقابي؛

ب- محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابي.

3-**مبدأ التكامل والتناسق:** يجب إن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي، بمعنى آخرانه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون معايير رقابية مستمدة من التخطيط وبالتالي لا بد من الربط بين وظيفتي الرقابة والتخطيط في آن واحد حتى يسمح لمصلحة الرقابة من القيام بدورها على أكمل وجه دون حدوث تعارض بينها وبين المصالح الأخرى داخل المنظمة.

4-**مبدأ الوضوح والبساطة:** من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل الفهم والتطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه من جهة والأفراد الذين سيطبق عليهم من جهة أخرى، كما يعني أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها.

5-**مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:** تعني أن فعالية الرقابة واقتصادياتها ترتبط ارتباطا واضحا وأساسيا بعنصر الوقت فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها

6-كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلىالإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.

7-**مبدأ النظرة المستقبلية:** يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني ما يلي:

-الاهتمام بالتنبؤ بالانحراف قبل وقوعه أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء؛

-الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط؛

-الاهتمام بالاتجاهات المستقبليةأكثر من التركيز على الماضي والحاضر؛

-الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

7- مبدأ الدقة:إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة فعند حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتيجتها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج الدقيقة إلى حد قريب من الواقع.

8-مبدأالإثارة والقبول من طرف العاملين: يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدينة وأداء غير فعال وتتطلب الرقابة لتحقيق مبدأالإثارةما يلي:

-مساندة الإدارة العليا؛

-مشاركة جميع المسؤولين في وضع نظام الرقابة؛

-قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين؛

-الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

9-مبدأ الحافز الذاتي: يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي ما يلي:

-اشتراك المنفذينفي وضع المعايير الرقابية؛

-استخدام الرقابة على النقاط الاستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية الغير مؤثرة؛

-ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كان يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور والسطحيات؛

-تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا لتصحيح المسارات وليس لتصيد الأخطاء.

10-مبدأالمرونة: يعكس استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشلا كاملا، أن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه وبمعنى أن النظام الرقابي الفعال لا بد آن يكون مرنا، أي قادر على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.

11- مبدأ الملائمة: يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها و أهدافها مع تأكيد عمد نمطية النظم الرقابية، أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل يختلف باختلاف نوعية المؤسسة.

12- **مبدأ الواقعية**: يجب أن تقوم الرقابة على معلومات واقعية تعكس الصورة الحقيقة لوضعية المنظمة، أي تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وان يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإداريةومجالاتها

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها في تصنيف الرقابة إلاانه سيتم التركيز على أهمها:

الفرع الأول: أنواع الرقابة الإدارية

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية ويمكننا التعرف عليها حسب المعيارالمستخدم في تصنيفها:

أولا- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

على أساس هذا المعيار الزمني يمكن تصنيف الرقابة إلى ثلاثة أنواع:[1]

1- **الرقابة الوقائية**:يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه يأخذ هذا النوع من الرقابة في الحساب ضرورة الاستعداد لمواجهته وذلك قبل حدوثه، وفي الممارسة العملية يعني أن على المدير أن لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ أو الانحراف بل يتوجب عليه أن يسعى بنفسه إليه ويحول كشفه قبل حدوثه وهذا من خلال الإشراف والمتابعة وسير العمل بصورة مستمرة؛

2- **الرقابة المتزامنة**:يقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل أولا بأول ، أي منذ بدايته وحتى نهايته، فنقيس الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فورا لمنع استفحال أثره الضار ولوقف تفاقم حجم الخسارة؛

3- **الرقابة البعدية**:حيث لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل حيث يقارن هذا الانجازالفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها فورا لعلاجها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا؛

ثانيا–الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

وتصنف وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:[2]

1- **الرقابة على مستوى الفرد**:يسعى هذا النوع من الرقابة الإدارية إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك

[1] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص401.

[2] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 57.

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية**:يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها

3- **الرقابة على مستوى المؤسسة**:الغرض من هذا النوع تقييم الأداء الكلي فيها ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها.[1]

ثالثا– الرقابة من حيث مصدرها:

يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى:[2]

1- **رقابة داخلية**:وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام.

2- **رقابة خارجية**:وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثلا: البنك المركزي يراقب أعمال البنوك التجارية كما يعمل على مراقبة الوزارات من حيث صرف الأموال وتحصيلها إلي غير ذلك.

رابعا–الرقابة من حيث النوعية الانحراف:

تصنف من خلال هذا المعيار إلى رقابة إيجابية ورقابة سلبية:[3]

1- **الرقابة الايجابية**:يقصد بهذا النوع من الرقابة تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل؛

2- **الرقابة السلبية**: ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد ومعرفة أسبابها ومسبباتها على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل؛

خامسا–الرقابة من حيث تنظيمها:

تصف الرقابة طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1- **رقابة مفاجئة**:وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة الجامعية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 341.

[2] علي محمد صالح عباس، **مبادئ علم الإدارة**، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001، ص 206 .

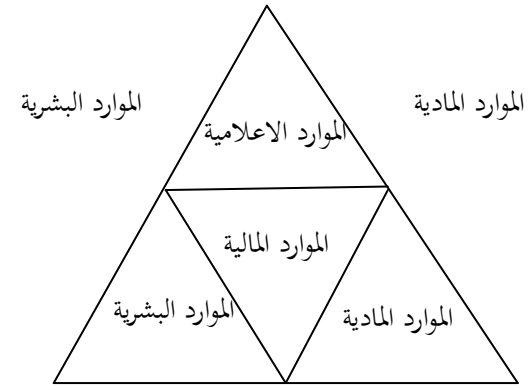
[3] علي عباس، **الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 55.

2- **الرقابة مستمرة**:وتتم عن طريق المتابعةوالإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.

الفرع الثاني: مجالات الرقابة الإدارية

إذا كانت الإدارة ناضجة تحتاج في ممارستها أعداد هائلة من العمليات الرقابية فما على هذه الرقابة أن تشمل هذه المجالات الأربعة وإن كانت الموارد المالية تأتي دائما في المقدمة والشكل التالي يوضح ذلك:[1]

الشكل رقم (2-1): مجالات الرقابة



المصدر: علي شريف: **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 204.

1- **الرقابة على الموارد المادية**: إن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون اقل من اللازم أو أكثر من اللازم، وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة مما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2- **الرقابة على الموارد البشرية**: تتضمن بعض الأنشطة مثل اختيار العاملين، ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم أدائهم.

3- **الرقابة على موارد المعلومات**: إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب، تعتبر أصلا من أصول المؤسسة البناءة وعليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من التنبؤات التي هي أصل العملية التخطيطية، التي قد تم إعدادها بدقة، وفي الوقت المناسب، بالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة التي يمكن الاعتماد عليه، ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة أيضا نقل صورة جيدة عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية.

[1] علي شريف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 204.

4- **الرقابة على الموارد المالية:** تعتبر الرقابة على الموارد المالية من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق، فهذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المؤسسة، ويقصد بالقدر الكافي من الأموال اللازمة ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من اللازم، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق، أما الزاوية الثانية فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمؤسسة مادية وبشرية وإعلامية تحتاج إلى موارد مالية فالمخزون الزائد يكلف المؤسسة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين أو التنبؤ غير الدقيق.

المبحث الثاني: مضامين الرقابة الإدارية

على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة مستقلة، فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم، التوجيه والتنسيق، ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورة لتوجيه الأداء والاطمئنان بان الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة، لذلك فان بناء نظام رقابي لا يختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي يمارسه الفرد أو تمارسه المؤسسة، كما أنها لا تختلف باختلاف المستوى الإداري، حيث تنطوي عملية الرقابة على خطوات ومكونات أساسية يمكن ذكرها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مكونات نظام الرقابة وعوامل نجاحها

يشمل أي نظام رقابي على مكونات أساسية لا بد من الاهتمام بها ودراستها بعناية عند تصميم وتنفيذ أي نظام رقابي حتى يمكن الوصول إلى ضمان معقول لتحقيق الأهداف الرقابية، وتشتمل هذه المكونات على مايلي:

الفرع الأول: مكونات نظام الرقابة: يتكون نظام الرقابة من أجزاء وعناصر أساسية هي:

أولا–الهدف: ويكون الهدف عاما وشاملا في المؤسسة ككل بحيث يتم محاولة اكتشاف الخطأ قبل وقوعه أو قبل استفحاله في حالة وقوعه، وقد يكون الهدف خاص في مجال محدد مثل: مراقبة كمية ونوعية الإنتاج وحسن استغلال الموارد المالية مثلا.[1]

ثانيا–المعيار: هو كمية أو نوعية العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة أفراد أو من للمؤسسة ككل في زمن معين وتكلفة محسوبة، ويعتبر المعيار بالنسبة للرقابة الأداة الحيوية لها، فهو يوضح ما هو مطلوب انجازه، وفي ذات الوقت يكشف عن الانحرافات الحيوية لها، عند مقارنة المعيار مع ما تم تحقيقه فعلا، فالمعيار يجب أن يكون مدروسا عند وضعه وواضحا ومفهوما وهناك شروط يتوجب توفرها في المعيار لكي يصبح ملائماوهي كالتالي:

1- يجب أن يحتوي المعيار على طريقة لتقييم الانجاز الفعلي والتمييز بين درجات الانحراف الايجابي والسلبي حتى يكون الحكم على مستوى الأداء عادلا؛

2- أن يكون المعيار قابل للتطبيق والاستعمال في جميع الحالات المماثلة لنشاط معين ولا يجوز أن يكون هناك ازدواجية في تطبيق المعيار مع تلك الأنشطة المتماثلة؛

3- أن يعطي المعيار الملائم ثقلا كبيرا للانحرافات الايجابية وتوقيت حدوثها وأسبابها لأن من شأنها تدعيم موقف المؤسسة وإدارتها ككل وتعمل على تقدمها وازدهارها؛

[1] الصوص نداء محمد، **مدخل إلى علم الإدارة**، دار أجنادين للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 120.

ثالثا–نوع الرقابة: استعرضنا سابقا أنواع الرقابة، وذكرنا أن تصنيفها يعتمد على نوع المعيار المستخدم في التصنيف، ويمكن للمؤسسة أن تختار أكثر من نوع واحد بما يلائم نشاطها وحجمها وأهدافها.[1]

رابعا–الأدوات الرقابية: بما أن الأدوات الرقابية أنواع عديدة فإن اختيار المؤسسة في حد ذاتها يتوقف على طبيعة الرقابة، نوعها ومجال استخدامها، فكل نوع من أنواع الرقابة له أداة رقابية أكثر ملائمة، ومن الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام وعلى نطاق واسع في المؤسسات هي:[2]

الموازنة التقديرية، وخرائط الإنتاج، ونسب التحليل المالي، نقطة التعادل وغيرها،أما الشروط الواجب توافرها في الأداة الرقابية الملائمة فهي:

1- أن تكون الأداة الرقابية الملائمة قليلة التكلفة؛

2- أن تكون الأداة الرقابية قادرة على كشف الانحرافات؛

3- أن تكون الأداة الرقابية مرنة أي قابلة للتعديل عند اللزوم؛

4- أن تكون الأداة الرقابية اتخاذ إجراءاتتصحيحية.

خامسا– نظام جيد للاتصال: إن وجود نظام حديث ومتكامل للاتصال يعد أمرا ضروريا لنقل المعلومات والأوامر والبلاغات واستقبال النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في كل الحالات، وعليه تعتبر مهارة الاتصال أداة فعالة يحتاج إليها المدير ومساعديه ومرؤوسيهم في عملية الاتصال والإشراف والتوجيه والرقابة، والمراقب الناجح هو الذي يصرف جزءا كبيرا من وقته وجهده في عمليات الاتصال مع مرؤوسيه في سبيل تحقيق التفاعل المستمر بينه وبينهم، فسرعة الإبلاغ عن الأحداث واتخاذ الإجراءات التصحيحية تكون صعبة للغاية بدون نظام جيد وحديث يربط أجزاء المؤسسة وأفرادها بعضهم ببعض.[3]

الفرع الثاني: عوامل نجاح الرقابةالإدارية: الرقابةلا تتم لذاتها ولكن لتوجيه نشاط الجهاز الإداري الوجهة الصحيحة، ولكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن يراعي في خصوصه مجموعة من العوامل أو المقومات والتي من أهمها ما يلي:[4]

1- أن يكون متلائما مع طبيعة النشاط الذي يؤدي وحجم هذا النشاط؛

2- أن يكون مرنا؛

---

[1] علي محمد صالح عباس، **مبادئ علم الإدارة**، مرجع سابق، ص 210.

[2] البيسوني رضا إسماعيل، **الإدارة العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 115.

[3] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سابق، ص 390.

[4] حجازي محمد حافظ، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006، ص 137.

3- أن يتسم بالوضوح وسهولة الفهم؛

4- أن يتسم بالسرعة؛

5- أن يتسم بالموضوعية؛

6- أن يكون نظاما صحيحا وليس عقابيا فقط؛

7- أن يتماشى من نمط التنظيم السائد؛

8- أن تتولى الرقابة عناصر واعية وأمنية؛

9- الاعتدال في الرقابة.

المطلب الثاني:الرقابة كعملية أو كوظيفة إدارية

إذا كان التخطيط يمثل أحد وجهي عملة ما، فالرقابة هي الوجه الثاني النفس العملة، فالوظائف الإدارية عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة، ويأتي كل من التنظيم و التوجيه في مركز وسط عندما تبدأ المؤسسة في تنفيذ الخطط الموضوعة.

أولا– علاقة الرقابة بالتخطيط:المعروف أن التخطيط وظيفة تسبق الوظائف الإدارية الأخرى، و التي من ضمنها الرقابة إلا أن ذلك لا يمنع أن تكون وظيفة الرقابة سابقة لوظيفة التخطيط في بعض الحالات ومكملة لها في البعض الآخر.[1]

يستفيد المخطط عادة المعلومات التي توفرها التغذية العكسية من منطلق أن الخطة هي تركيبة من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد و الخطوات الواجب إتباعها لتنفيذ مهام محددة على شكل أهداف ومعايير خلال فترة محددة، ثم يأتي دور المراقب ليتولى مهمة الإشراف و المتابعة و التقييم و القيام لما تم تنفيذه بهدف اكتشاف الانحرافات بين مستويات الأداء الفعلية و المتوقعة.

الأهداف الواردة في الخطة و التي قد تكون على شكل ميزانية تقديرية أو أعداد أو كسب لوحدات الإنتاج من السلع و الخدمات أو لمستوى الأداء تعتبر بحد ذاتها معايير رقابية يجب تحقيقها وإذا ما حصل عدم تطابق بين الهدف أو المعيار و الأداء الفعلي، فيكون هناك انحراف يجب التنبه إليه و معالجته فقد يكون السبب وراء هذا الانحراف ، الأفراد المسؤولين عن عملية التنفيذ. أو قد يكون السبب هو المبالغة في وضع الأهداف و المعايير في الخطة نفسها أي قد تكون الخطة غير واقعية يصعب على المنفذ في ظل الظروف المتاحة للوصول إليها أو تحقيقها ، وفي هذه الحالة يجب على المخطط القيام ببعض التعديلات الضرورية أو تغيير الخطة إذا لزم الأمر لتتلاءم مع الواقع الفعلي للمؤسسة و الظروف المحيطة.

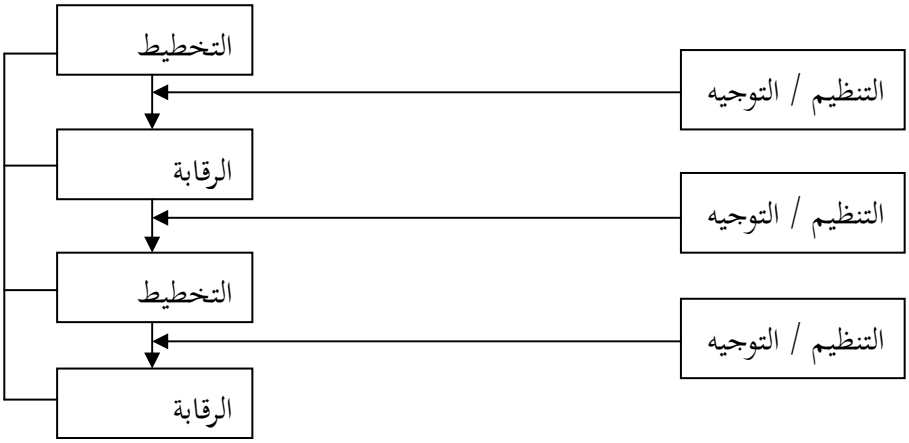
[1] وهيبة خثيري، **دور القيادة و الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة المدية، 2014، ص 44.

إذن فلكي تكون عملية الرقابة الإدارية تتسم بخاصية الفعالية من اتساقها و تكاملها مع وظائف الإدارة الأخرى لا سيما منها التخطيط.

ثانيا– علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى

لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (2–3) يمثل علاقة الرقابة بالوظائف الأخرى



المصدر: علي شريف،**أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، مرجع سابق،ص432.

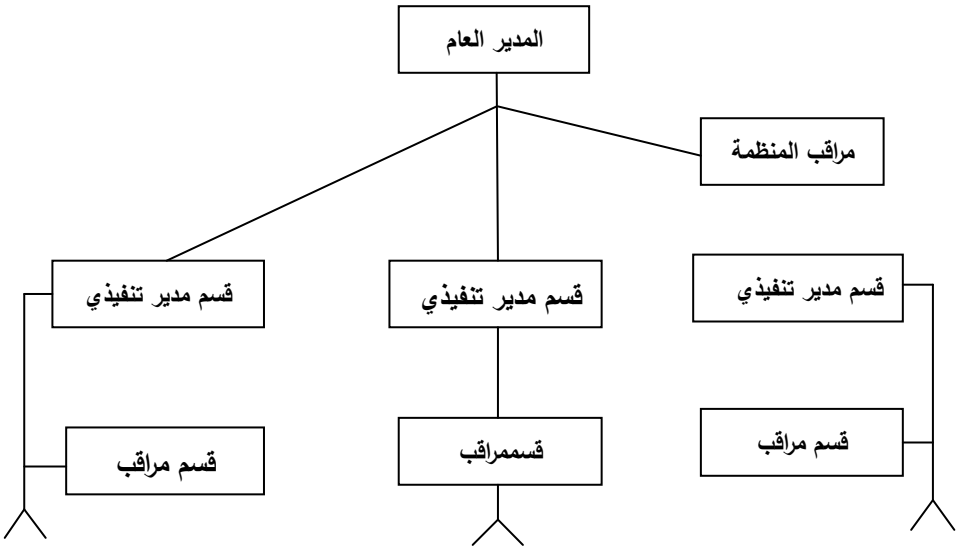
إذا نظرنا إلى الشكل نجد أنه فور الانتهاء من عملية التخطيط يتم إعداد الجهاز التنفيذي الذي سوف يتولى إنجاز تلك الخطط(وظيفة التنظيم) بمعنى حصر الموارد المالية، المادية، البشرية وإسناد المهام وإصدارالأوامر والتعليمات، وتفويض السلطات والمسؤوليات بما يضمن إيجاد الجمهور نحو تحقيق أهداف الخطة(وظيفة التوجيه) مع بدأ التنفيذ ومع عمليات المتاحة ليحصل المدير على نتائج فعلية.

ويتم المقارنة بينها وبين الأهداف المحددة سلفا و على ضوء هذه المقارنة يتم تقييم الموقف(وظيفة الرقابة) و في أغلب الحالات فالنتائج الفعلية تكون منحرفة عن النتائج التقديرية ، هذا الوضع يحتم ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية أو تصحيح الأداء، هذا التعديل الذي تم بناءه على تقارير الرقابة يتبعه تعديل الخطط مرة أخرى مع ظهور دورة جديدة بمتغيرات و تحديات جديدة أيضا.

ثالثا– مسؤولية الرقابة:

تتمثل مسؤولية الرقابة كالآتي:

الشكل رقم (2–4) مسؤولية* الرقابة



المصدر: علي شريف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال** ،مرجع سابق،ص388.

عند التمعن في الشكل نجد أن المدير العام يعتبر مسؤولا عن الرقابة الشاملة للمؤسسة ككل أي رقابة الأداء الكلي للمؤسسة بنفس المنطق ، كما أن المدير التنفيذي لكل قسم من الأقسام الرئيسية يكون مسؤولا عن الرقابة للقسم الذي يرأسه، هؤلاء المديرين بصفة عامة يملكون قدرا من الاستقلالية في تعديل النظم الرقابية التي يستخدمونها بما يتماشى مع تفضيلاتهم ووجهة نظرهم في كيفية تطبيق تلك النظام، و لكن يشترط أ، تكون تلك النظم رغم تباينها نتيجة لاختلاف التفصيلات و تنوع وجهات النظر في حدود الإطار الكلي و النظام الشامل للرقابة على المؤسسة[1].

و الرقابة في حد ذاتها تعتبر مسؤولية جميع المديرين و جميعهم يشتركون في تصميم النظام الرقابي وجميعهم مسؤولون عن تحقيقه و استخدامه وتطبيقه.

[1] علي شريف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**،مرجع سابق، ص338.

المطلب الثالث: خطوات عملية الرقابة الإدارية

على اعتبار أن الرقابة عملية مستمرة وليست وظيفة مستقلة، فهي تلزم أثناء تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق،ولا تمثل وظيفة مستقلة بل هي ضرورية لتوجيه الأداء والاطمئنان بأن الأداء الفعلي يتم وفق المعايير المخططة وتنطوي عملية الرقابة على الخطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار على النحو التالي:

أولا– وضع المعايير:

تعتمد هذه الخطوة على درجة وضوحها، والتي تعتبر جزء من وظيفة التخطيط، حيث أن ترجمة أهداف المؤسسة في صورة أهداف محددة قابلة للقياس الكمي والتي تعتبر بمثابة المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء الفعلي هي تعبير عن الخطوة بوضع المعايير، وعليه وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجاتها لإدراك حقيقي لمحيط العمل الفعلي ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، فتحديد معيار الأداء عادةما يتضمن عدة أوجه أو عدة معايير وليس وجها أو معيارا واحدا.[1]

أما بخصوص أنواع المعايير ومستويات الأداء فهي تتعدد وتختلف باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية، والأهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها ومن أمثلة معايير ومستويات الأداء ما يلي:

1- **معايير الربحية:** معدل نمو الأرباح المستهدفة، رقم الربح المطلوب تحقيقه؛

2- **معايير تسويقية:** حصة المؤسسة في السوق، حجم نمو معين، معدل نموالمبيعات؛

3- **معايير تكنولوجية:** ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معينة؛

4- **معاييرإنتاجية:** حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة؛

5- **معايير ترتبط بالقوى العاملة:** أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، مستوى معين من الأجور والحوافز؛

6- **معايير التكلفة:** تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة؛

7- **معايير زمنية:** انجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية معينة.

[1] كامل برير، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين**، دار المنهل اللبناني للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2006، ص 331.

ثانيا-قياس الأداء ومقارنته بالمعايير

وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات فرعية هي: [1]

1- **قياس الأداء:** يتمثل قياس أداء العاملين لمهامهم،وتبدو منطقية هذه الخطوة من حقيقة أن الإدارة عندما تحدد معايير الأداء، فإن هذه المعايير تشكل ضمنيا كيفية الحكم على مدى التقدم في انجازها، ويكون قياس الأداء عملية سهلة، وفي حالات أخرى يكون صعبا للغاية، ويرجع غلى حقيقة المعايير يمكن صياغتها بطريقة أكثر تحديدا من البعض فالمعايير الممكن التعبير عنها في شكل زمني أو عددي أو وزني أو طولي، تجعل عملية القياس أسهل بالمقارنة مع المعايير الوظيفية مثل: قياس أداء نشاط البحوث والتنمية، ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية اللازمة لقياس الأداء بطريقة دورية تختلف من حالة إلى حالة حسب طبيعة النشاط.

2- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المتخذة:**بعد وضع المعايير وقياس الأداء،يصبح من الضروري إدراك المقارنة بينهما و تحديد الفروق و تتيح هذه الخطوة الحكم على مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط وكذا الحكم على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .و الجدير بالذكر أن الانحرافات غالبا ما تقع لأنه من الصعب وجود تطابق تام بين المعايير و مستوى الأداء الفعلي .

ثالثا- تحديد الانحرافات و أسبابها:

و تتمثل فيما يلي:[2]

1-**تحديد الانحرافات:**ويتم ذلك من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف و معايير الأداء التقديرية لاكتشاف الفروق الحاصلة بين الأداء الحالي و المعايير المحددة و هذه المقارنة تتخذ الاحتياطات التالية:

أ. تجاوز الأداء للمعايير المحددة؛

ب. تدني الأداء عن المعايير الموضوعية له؛

ج. تعامل الأداء مع المعايير المقررة سابقا؛

2-تحديد أسباب الانحرافات:يمكن إرجاع أسباب الانحرافات إلى طبيعة الأهداف الموضوعة أو عدم استيعاب المعايير الموضوعة أو نتيجة التغيير الظروف البيئية المحيطة؛ فالأهداف الموضوعة التي قد يغلب عليها الطابع المثالي الذي يصعب تحقيقه على أرض الواقع، ينتج عنها وجود انحرافات سلبية (وجود فجوة بين النظرية و التطبيق) و يجب أن تكون

[1] كامل برير، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين**، مرجع سابق، ص 333.

[2] القبيلات حمدي سليمان، **الرقابة الإدارية والمالي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 97.

الأهداف أو الخطط الموضوعة أقرب إلى الواقع الفعلي السائد لنظام الإدارة العامة إذ أرادت أجهزة الرقابة التقليل من حجم الانحرافات السلبية، وأيضا الإصرار على تبني خطة تتماشى وواقع نظام الإدارة ، ونتيجة ذلك الوقوع في الانحراف السلبي، وقد يكون سبب الانحراف راجع إلى قلة المهارات و الخبرات أو إهمال أو انخفاض المعنوية للجهات القائمة بتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ككل.

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية و متابعة تنفيذها:

و التي تنحصر في الخطوات الآتية:[1]

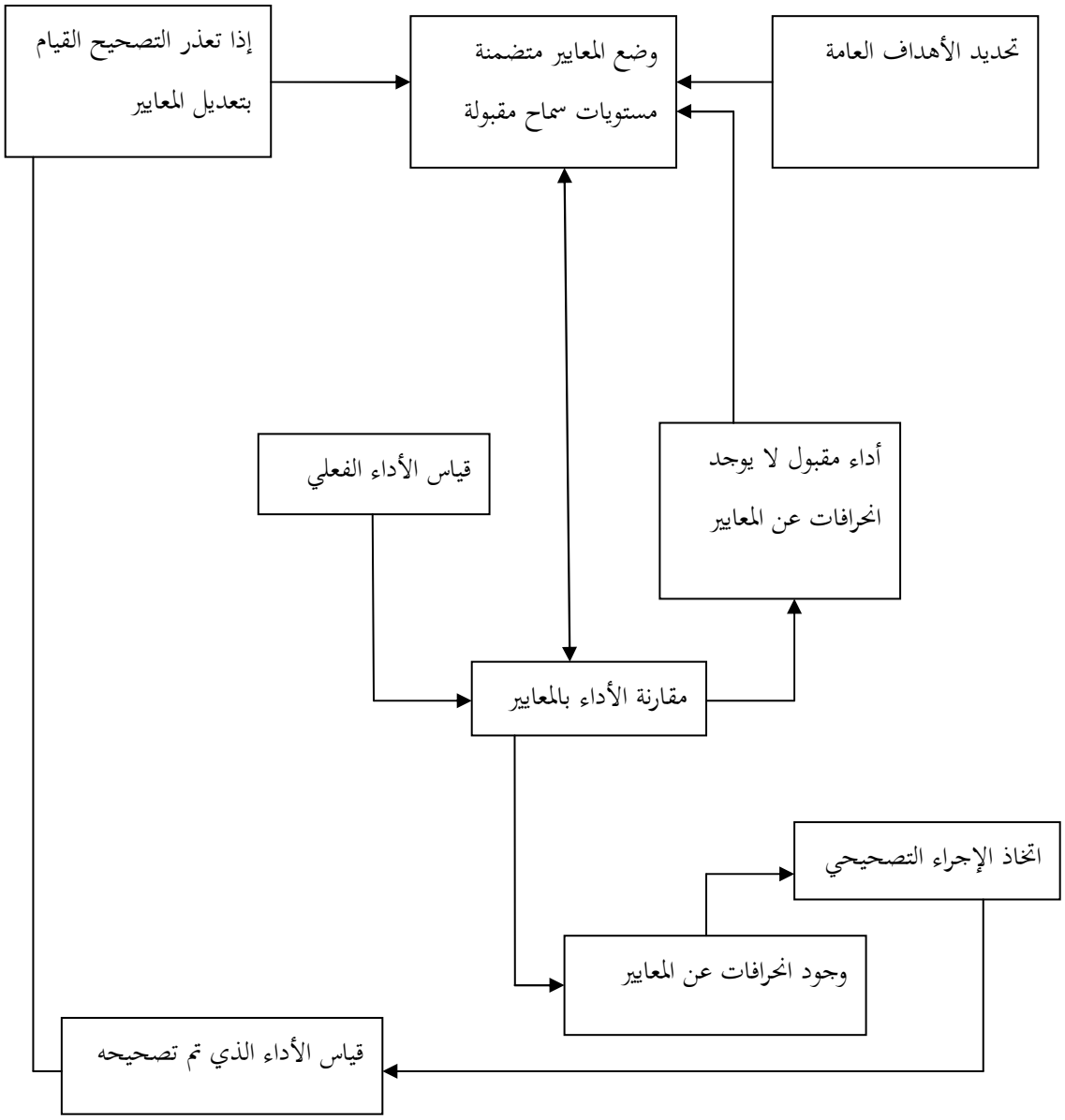
1- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** مما يساعد أجهزة الرقابة على تصحيح الانحرافات السائدة بأفضل طريقة ممكنة هو تعاون و حماس الجهات و قادتها الإداريين في تحقيق حالة التوازن و الاستقرار ويمكن تجنب الإدارة الوقوع في الأخطاء أو الانحرافات المتطرفة سواء كانت الخطط أو تعديل الأهداف لكي تتماشى و الظروف البيئية المحيطة، أو عن طريق إعادة النظر في بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة و التنفيذ الفعلي، ومن الخطوات و الإجراءات التنظيمية التي قد تتخذ في هذا السياق، بقصد تصحيح الانحرافات القائمة، إعادة النظر في أسلوب تعيين أو اختيار أو ترقية الأعضاء العمال على مستوى القيادة و الوظيفة أو إلغاء أقسام قائمة، أو إضافة أقسام جديدة، و إلا فسيتم إصدار قوانين و لوائح تنظيمية جديدة أو لوائح مالية، وما يرتبط بها من نظام المكافأة المالية.

2- **متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية:** إن تحديد و تنفيذ الإجراءات التصحيحية ضرورية لتقويم الانحرافات قد لا يتم بنفس درجة الكفاءة و الفعالية المتوقعة، و بالتالي فإن أجهزة الرقابة تقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات حتى تضمن تحقيق الأهداف المحددة، و تتطلب مرحلة متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إمكانيات وموارد إضافية يحتم على القائمين بها توفيرها لكي يضمن فاعلية عملية الرقابة العامة ليس فقط في مرحلة التنفيذ و إنما كذلك في مرحلة هامة في المتابعة و التقييم.

[1] عبد الله عبد الرحمن النميان، **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، عمان ، الأردن، 2003 ، ص85.

الشكل التالي يوضح النظام الأساسي للرقابة:

الشكل رقم (2-2) النظام الأساسي للرقابة.



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، **الإدارة المعاصرة**، جامعة الإسكندرية، 2007،ص286.

المطلب الرابع:وسائل الرقابة الإدارية

الهدف من وسائل الرقابة في مجال علم الإدارة العامة هي الوسائل الفنية التي تستعملها الإدارات العامة لمراقبة نفسها، حيث يعتمد الأفراد و الأجهزة الرقابية على العديد من الأدوات القياسية و المؤشرات الصادقة في نتائجها لمدى الانجاز البشري، ومعدلات إحراز التقدم و النمو في تسيير نشاط المؤسسة المعينة و سعيها نحو إدراك أهدافها في ضوء الأوامر و القرارات المسيرة لها .

فوسائل الرقابة تتعدد و تتنوع بتنوع الجهات القائمة بفرض الرقابة، وأيضا بسبب اختلاف الأهداف الكامنة وراء فرضها و اختلاف الأنشطة المفروض عليها الرقابة.

وسوف نعرض أهم الأدوات و الوسائل التي يمكن استخدامها في مجال الرقابة وهي كالتالي:

أولا–الإشراف:المقصود بالإشراف ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها الوجهة السليمة وذلك عن طريق إصدار الأوامر أو التعليمات أو الإرشادات.[1]

والإشراف يتم كتابة أو شفاهة حيث تكفل الكتابة أعمال المشرف الثبوت و التحديد و الدقة و الوضوح وإن كانت الحاجة إلى السرية وصفة الاستعجال قد توجب على المشرف في بعض الأحيان الاستعانة بالشفوية بالنسبة لما يصدر عنه من أعمال، و للإشراف ثلاثة مستويات مندرجة عليا، وسطى ودنيا.[2]

و تتمثل مستويات الإشراف الإداري العليا في المدير العام، المشرف الإداري الأعلى بالنسبة للمؤسسة و للمصالح و الإدارات و الأفراد التابعة لها، وتتمثل المستويات الوسطى في رؤساء هذه المصالح و الإدارات و الأفراد ، وكذلك مديري المكاتب، في حين المستويات الإشراقية الدنيا تظهر في الرؤساء المباشرين مع ملاحظة أن مهمة القائمين بالإشراف العالي تشرع لتشمل أعمال المستويات الإشراقية الوسطى و الدنيا.[3]

ويستلزم إجراء الإشراف قيام المشرف بإصدار التوجيهات اللازمة و اتصاله الدائم و المستمر بالجهات أو بالأعضاء المشمولين بالإشراف، ويجب على المشرف أن يكون يتمتع بالسلطة الكفيلة بتحقيق مهمة كسلطة تقرير الجزاء المناسب عند الاقتضاء، سواء كان هذا الجزاء في صورة عقاب وثناء، مع عدم تأثير الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للمشمولين بالإشراف، كما يستلزم الإشرافأيضا ضرورة إلمام المشرف بالعمل المشمول بإشرافه، مع توفر القدرة على فهم الطبائع البشرية مع مراعاة الاعتبارات الإنسانية، واحترام المشرفين لمبدأ الديمقراطية الإدارية وأيضا للمبادئ الأخلاقية العامة

[1] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر،عمان، 2007، ص 198.

[2] محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 350.

[3] جاريت جونز، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة رقاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001 ،ص 122.

كالتعاون، و المساواة، الإنصاف وهذا يتطلب من الجهات المختصة اختيار المشرفين على أساس الجدارة، مع الاهتمام بإعدادهم وتدريبهم وتمكينهم من متابعة البحوث و التطورات الإدارية الحديثة المتعلقة بمجال الإشراف.

ثانيا– المراجعة: حيث يقال لها الملاحظة الشخصية، وهي وسيلة فعالة وهامة للرقابة الإدارية، حيث تسمح بالحصول على معلومات رقابية ملائمة لجميع المجالات الرئيسية. وتستخدمها الإدارة على اختلاف مستوياتها من المدير العام حتى الخط التشغيلي أين يعتمد المدير مثلا على الانطباع المتحصل من خلال الاتصال الشخصي مع مساعديه حيث يتم التحكم على أي منهم من خلال نتائج الأعمال ، وتقييم مستوى التفتيش نوعية العمل من خلال التفتيش الشخصي عليهم أما تقدير المعنويات و الاتجاهات فيتم من خلال مشاهدة العاملين و الاستماع إلى ملاحظاتهم العفوية، وتوجيه الأسئلة إليهم و تقييم إجاباتهم، هذا ما يعطي إمكانية الحصول على معلومات جديدة ومباشرة عن وضع سير العمل التي لا تكشف عنها تقارير العمل الرسمية و ترسم انطباعات شخصية لدى المدراء و المشرفين من خلال الجولات التي يقومون بها بضرورة اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المؤسسة عموما، وسير الأنشطة و الأعمال خصوصا.[1]

ثالثا– التفتيش: ويقصد به فحص سلامة الأعمال المشمولة بالتفتيش، وذلك من الناحيتين، الشكلية و الموضوعية وفقا للبرامج المعدة مع إفراز نتائج الفحص في تقارير خاصة ترفع إلى الجهات الخاصة.[2]

وإذا كان التفتيش غاية أساسية تتمثل في وقوف المفتش على مدى قيام المشمول بالتفتيش بتحقيق العمل الذي أسند إليه أو مدى قيام الجهة المشمولة بالتفتيش بتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله بالإضافة إلى استباق المفتش في بعض الأحيان من مدى أنجاز الأعمال ومراعاة الإجراءات المقررة من جانب الأشخاص أو الجماعات الخاضعة للتفتيش، فضلا عن كشف مواطن و تحديد مسؤولية مرتكبيها، فإن كل ذلك يفترض وجود برامج إنجاز مسبقة أو معدلات أداء محددة وتقوم جهة التفتيش بترجمة نتائج أعمالها في صورة إحصائيات و تقارير خاصة معدة لهذا الغرض، توضح مدى تحقق الأداء و الانجازات التي تمت من البرامج ومدى سلامتها أو وجود مواطن خطأ فيها وأسبابه، وتحديد المسؤولية عنه، وما يتبع ذلك من جزاءات معينة تقترح في هذا الصدد.

ومن أجل ذلك يتعين تحويل القائم بالتفتيش كافة الاختصاصات و السلطات التي تمكنه من مباشرة مهنته، ومن أهم هذه السلطات، سلطة الاطلاع من جانب المشرف على كافة الدفاتر و السجلات أو الوثائق أو البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التفتيش، وذلك فإن القانون يوجب أحيانا معاقبة كل من يمتنع عن تمكين المفتشين على بعض الإدارات العامة من الاطلاع على دفاترها ووثائقها أو يمتنع عن تقديم المعلومات و الإيضاحات اللازمة لهم.

رابعا– المتابعة و التقييم: المقصود بالمتابعة هو التعريف الدائم المستمر على كيفية سير العمل وذلك على ضوء الخطة أو البرامج الموضوعة ومدى التقدم في تحقيق أهدافها المرسومة ويستلزم إجراء المتابعة الحصول على البيانات و المعلومات

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 260.

[2] زاهر محمد الديري، **الرقابة الإدارية** ، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص 256.

اللازمة بصفة دورية ومنتظمة حتى تستطيع جهة المتابعة اكتشاف الأخطاء فور حصولها و العمل على تداركها مستقبلا. ويقترب إجراء المتابعة عادة إجراء أخر وهو تقييم الأداء نظرا لوجود تلازم طبيعي بين الإجراءين حيث تستهدف المتابعة غاية بعيدة تتمثل في تمكين المتابع من تقييم أعمال أو إنجازات الجهة المشمولة بالمتابعة، وذلك على أساس أن إجراء المتابعة هو الذي يساعد على معرفة ما تم تنفيذه بالفعل في مجال النشاط المشمول بهذا الإجراء وذلك على ضوء الأهداف التي احتوتها الخطة المتعلقة بهذا النشاط خلال الفترات الزمنية المحددة.[1]

خامسا– التقارير الإدارية: غالبا تعد هذه التقارير وفق نموذج مسبق تحدد فيه نوعية البيانات المطلوبة وتتولى الجهة المسؤولة بتسجيل تلك البيانات ثم تقدمها للإدارة العليا.

وتستخدم هذه التقارير في نقل المعلومات و البيانات وعرض المشكلات و تقديم التوصيات و المقترحات وتقييم أداء المرؤوسين، وعادة تهتم الإدارة بالتقارير التي تتناول المجالات الاستراتيجية مثل المبيعات وحجم الإنتاج ونسب السيولة إن هذه التقارير قد تكون تنفيذية فالأولى تتجه من الأعلى إلى الأسفل حاملة معها توجيهات الإدارة وإرشاداتها و الثانية تتجه من الأسفل إلى الأعلى أي على عكس اتجاه الأولى حيث تحمل معها معلومات تخص عملية التنفيذ ومستوى أداء العاملين.

ومن أهم أنواع التقارير الإدارية ما يلي:

أ– **التقارير الدورية:** قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو سنوية، كما قد تكون مرحلية أي أنها تقدم بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع.

تتصف هذه التقارير بكونها مختصرة و تحوي بيانات إحصائية و معلومات وجداول بالحقائق و الأرقام و توجه عادة إلى الإدارة العليا تكون على بنية من الأعمال المنجزة وليتخذ ما يلزم من قرارات جديدة.

ب– **تقارير سير الأعمال الإدارية:** وهي تعد من قبل رؤساء الدوائر أو من قبل مساعديهم وتوجه إلى الإدارة العليا و تتصف بكونها مختصرة وتعكس بوضوح نسبة الانجاز وأهم المشاكل التي حصلت خلال التنفيذ مع مقترحات و توصيات رؤساء تلك الدوائر بشأن المعالجات.

ج– **تقارير تقييم أداء العاملين:** وهذه التقارير تكون عادة سنوية أونصف سنوية، و تستخدم في قياس كفاءة العاملين من قبل رؤسائهم المباشرين، و الهدف منها إعطاء الإدارة صورة عن قدرات العاملين وإمكانياتهم ومدى ملائمتهم للأعمال التي يقومون بها، ومن خلال هذه التقارير تتعرف الإدارة على الأشخاص الذين هم بحاجة إلى تدريب و على الأشخاص الذين لديهم استعداد لأشغال مراكز قيادية متقدمة.

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سابق، ص 109.

د- **المذكرات:** وهي وسيلة لنقل المعلومات و البيانات بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة وسيلة لحفظ قرارات الإدارة العليا التي تعتبر بمثابة معايير يمكن الرجوع إليها فيما بعد لكي تقارن بها الحالات و المواقف المشابهة، كما أن هذا النوع من التقارير يستخدم عندما ترغب الإدارة العليا في تعميم بعض التوجيهات و الإرشادات على عدد كبير من المتسببين وذلك تجنبا للخطأ و السهو الذي قد يحصل نتيجة نقلها شفويا[1] .

سادسا- الشكاوى الإدارية:وهذه الوسيلة قد يمارسها الجمهور على أداء المسؤولين في المؤسسة أو العاملين فيها، وقد يمارسها المرؤوسون على رؤسائهم... الهدف من هذه الوسيلة هو رفع ضرر أو ظلم الحق بصاحب الشكوى، وسواء كان مصدر الشكوى أحد المتسببين فإنها بدون شك تعطي للمسؤولين في الإدارة العليا صورة عن بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء ومنع تكراراها، علما أن كثرة الشكاوى تدل على وجود خلل في المؤسسة، قد يكون في إجراءات العمل وأسلوبه وقد يكون في المتسببين أنفسهم من خلال إساءة استخدام السلطة الممنوحة لهم ويفترض عند زيادة عدد الشكاوى تقوم الإدارة العليا بإعادة النظر في قضاياها التنظيمية من إجراءات وصلاحيات و مسؤوليات للتعرف على أسبابها الحقيقية ثم تعمل بمعالجة الخلل بأسرع ما يمكن.[2]

سابعا- لوحة القيادة: وهي نظام للمعلومات، هدفه الأساسي تسهيل الحصول على المعلومات للمسؤول في المؤسسة و عرضها بشكل واضح وتدريبي.

ويقصد بها أيضا مجموعة من المؤشرات*[3] أو المعايير التي تعبر عن كمية و كيفية أداء الموظف أو المؤسسة ومن أهم هذه المؤشرات:[4]

1- **الموازنات التقديرية:** تعتبر أكثر وسائل الرقابة انتشار بين المؤسسات حتى أصبحت كلمة موازنة مرادفة لكلمة رقابة، وعرفت الموازنة بأنها: " عبارة عن خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفصيلات خاصة بكيفية الاتفاق و الحصول على الأموال، وأداة تساعد المؤسسة على تحسين الأداء كما أنها عبارة عن الجهود المستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة و تحقق الخصائص الرئيسية التالية: التخطيط، التنسيق، الرقابة و التحفيز"،ومنأنواع الموازنات نذكر : الموازنات المالية و غير المالية و موازنات النشاط.

2- **التحليل المالي:** و الذي يمكن أن يساعد الإدارة في التعرف على المركز المالي للمؤسسة ومن أدواته تحليل النسب و عملية التدقيق، فأما تحليل النسب فهي عبارة عن أرقام ذات قيمة ودلالة تعكس المركز المالي للمؤسسة وأهم النسب: نسب السيولة، نسب المديونية، العائد على مجموع الأصول و العائد على حقوق الملكية، وعملية التدقيق عبارة عن

[1] صالح هشام،**الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، عمان، 1985، ص 133.

[2] صالح هشام، **الإدارة المالية**، مرجع سابق، ص 137.

* **المؤشرات:** هي بيانات تؤشر حالة معينة، وقد نسميها : متغيرات" لأنها يمكن أن تأخذ أرقاما متغيرة، كل رقم يؤشر حالة مغايرة.

[4] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، مرجع سابق، ص 27 بتصرف.

عملية فحص السجلات الإدارية و المالية يقوم بها بعض الموظفون المختصون، وبذلك فهي تعد بمثابة الأداة الذاتية للرقابة المالية و الإدارية من خلال ضبط جميع أنماط الضوابط الرقابية.

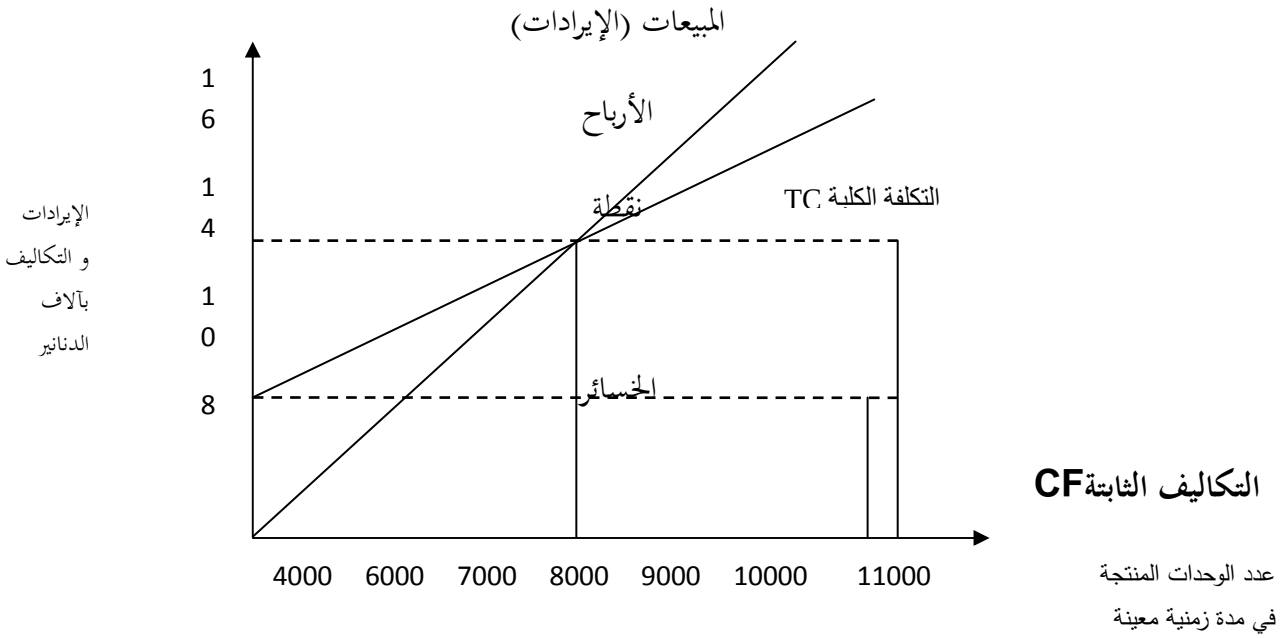
3- **نقطة التعادل**: تستخدم نقطة التعادل نفس المفاهيم المستخدمة في وضع الميزانيات التقديرية المتغيرةوفهم العلاقات القائمة بين العوامل المتضمنة في شكل نقطة التعادل، يساعد على توقع الأرباح والتخطيط لها، فنقطة التعادل ومقدار الأرباح يختلفان تبعا للتغير في كل واحد من العوامل الأربعة: حجم الوحدة، التكلفة الثابتة، التكلفة المتغيرة وسعر بيع الوحدة الواحدة، إضافة إلى أثر كل منها على التوازن الناتج عن تغير واحد من هذه المتغيرات، وهذا ما يسهم في توقع التغيرات في الأرباح، ومعرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على الربح وذات الأهمية بالنسبة للرقابة، وتؤكد على العلاقة الطبيعية المتبادلة و المستمرة لدورة تخطيط-رقابة-تخطيط.[1]

ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل إما بالرسم البياني أو من خلال المعادلات حيث أن:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر البيع للوحدة الواحدة} - \text{سعر التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة}}$$

وبالرسم البياني نوضح ذلك:

الشكل رقم (2-5): نقطة التعادل



المصدر:علي عبد الهادي مسلم، **الإدارة المعاصرة**، مرجع سابق،ص294.

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، مرجع سابق، ص116.

4-**أسلوب بيرت:** هذه الطريقة تركز على الوقت اللازم لإنجاز النشاطات الأكيدة لعمل معين، فهي وسيلة للحصول على تقديرات محتملة للزمن المتوقع لإنجاز العمل الذي يؤدي للهدف المرغوب وذلك عن طريق تقدير الزمن الأكثر تفاؤلا، وتقدير الزمن الأكثر تشاؤما.

5-**طريقة المسار الحرج:**وهاته الأخيرة تركز كثيرا على عنصري الزمن و التكلفة باعتبار أنه كلما طال زمن التعطيل إنما يعني ذلك تخفيض نسب في التكلفة أين يتم تضمين تقدير التكلفة مع كل زمن في الظروف العادية و الاستثنائية، كما تفترض هذه الطريقة وجود الخبرة السابقة في العمل.

6-**طريقة جانب:**تعتبر أسلوبا قيما للرقابة على الزمن لتنفيذ المشروعات ، وتستخدم على نطاق واسع في مراقبة تنفيذ المشروع، من خلال تقسيم المشروع إلى عدة أنشطة متتالية و متسلسلة و تقدير الزمن اللازم لبداية و نهاية كل نشاط،وعليه فهي وسيلة لإنجاز الأعمال في التواريخ المحددة[1].

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محدودة ومعروفة.

وتقييم الأداء عملية شاملة تخص الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيد والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتطبيق و محو نقاط الضعف.

[1] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**،مرجع سابق، ص116.

المبحث الثالث: مكانة تقييم أداء العاملين في الرقابة

إن نظام تقييم أداء العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة، وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

المطلب الأول:مفهوم الرقابة على الأداء

تتمثل في الإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن عملية تنفيذ (الأداء الفعلي للفرد) تتم وفقا للمعايير والخطط الموضوعة سابقا، وبيان الاختلاف بين تلك المعايير والخطط ثم دراستها وتحليلها للتعرف على نقاط الضعف والإسراف وتحديد مسبباتها والمسؤول عنها وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها ومنعها من الحدوث مستقبلا، وكذا التعرف على مواطن الكفاية والتوفير والعمل على تنميتها وتشجيعها ويتضمن هذا المفهوم النقاط التالية:[1]

1- تتمثل الرقابة على الأداء في مجموعة لإجراءات والعمليات اللازمة للتأكد من أن التنفيذ الفعلي قد تم وفقا لما هو مخطط من قبل؛

2- تهدف الرقابة إلى اكتشاف الاختلافات بين المخطط سابقا والمنفذ فعلا حتى يتسنى للمسؤولين على إدارة الوحدات الاقتصادية التوقف على نقط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعيها السالب والموجب وتحديد المسؤولين؛

3- اتخاذ الإجراءات المصححة التي تعمل على التقليل من الانحرافات السالبة ومنع تكرار حدوثها بقدر الإمكان وأخذها في الاعتبار عند وضع الخطط في المستقبل وتنمية الانحرافات الموجبة بكافة وسائل التشجيع والتي أهمها نظام الحوافز المادية والمعنوية حتى تهيأ للمشروع فرصة التقدم.

المطلب الثاني: انعكاسات الرقابة على تقييم أداء العاملين

تلعب الرقابة الإدارية دورا مهما وأساسيا في تحديد كفاءة الإدارة ورفع مستوى فعالية النشاطات وضمان ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها القادة الإداريون وتنفيذ هذه القرارات بأفضل صورة ممكنة ومن هنا يبدو اثر الرقابة الإدارية ومدى فعاليتها من خلال استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاية إدارية واقتصادية عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

[1] محمد بن علي شيبان العامري، **منهج واساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد**، مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، 06-03-2017، الساعة 13:0 زوالا.

الفرع الأول: الإنتاجية كمقياس لتقييم أداء العاملين

الإنتاجية هي كمية الإنتاج من السلع أو الخدمات التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة عن طريق وحدة معينة من وحدات العمل. وتتجلى أهميتها على المستوى الفردي في أنها انعكاس حقيقي لمدى مساهمته في العمل ككل بالجزء المكلف به، والذي يستخدم جهده وعلمه ومهارته في أدائه وتحسب مساهمة الفرد العامل بمقدار القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلا عن زيادة دوره لوظيفي ومدى شعوره بأهميته في عمله وما ينجز عن ذلك من مزايا معنوية أو مادية والعكس صحيح، وأن إنتاجية الفرد تؤثر بدورها على الإنتاجية على المستوى الوظيفي.[1]

الإنتاجية كمقياس لتقييم الأداء ، ولنجاح الإدارة في المنظمة، باعتبار أن الإنتاجية هي نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وطرق قياس إنتاجية العنصر البشري في المنظمة تتفق جميعها على أن المخرجات هي ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس، أما المدخلات هي تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة، وذلك بافتراض أن إنتاج العامل يتمثل مع الأهداف المحددة له. ومن هذه الطرقما يلي:[2]

إن تقييم أداء الأفراد منفردا، ليس علاجا لكلشيء، فقد تكون المشكلة التي تواجهها الإدارة تتعلق بسوء الهيكل التنظيمي أو الخدمات أو المعدات أو التدريب والتوجيه... وغيرها

وبناء على المعدلات السابقة يمكننا مراقبة وقياس إنتاجية الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها

الفرع الثاني: المكافآت كمقياس لأداء العاملين

" تعمل المنظمات جاهدة من أجل الرقابة على سلوك الموظفين وذلك بربط نظم المكافأة بنظم الرقابة، واستنادا إلى استراتيجياتهم يجب على المديرين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافأة، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات، وربط المكافآت بها.[3]

إن تحديد كيفية ربط المكافأة بالأداء يعتبر قرارا استراتيجيا حاسما لأنه يساهم في تحديد هيكل الحواز التي تؤثر على الطريقة التي يتصرف بها المديرون والموظفون على كل مستويات المنظمة، ولذلك فإن كلا من الهيكل وضوابط الرقابة يساهمان في تشكيل سلوك الموظفين ويعتبرهم تصميم الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها.

[1] http://www.midad.me/art/print/27530. 24/02/2017

[2] مهندس محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007، ص 234، 235.

[3] ناصري حافظ، **تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة –سوناطراك– بسكرة"**، مرجع سابق، ص 64.

أولا– نظم المكافآت الفردية:

خطط العمل بالقطعة: تستخدم هذه الخطط عندما يمكن قياس المخرجات بشكل موضوعي، وتدفع رواتب الموظفين وفق هذا النظام على أساس كل وحدة من المخرجات المنتجة، ويشيع استخدام العمال بالقطعة عندما يعمل الأفراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة، ونظرا لهذا النظام يشجع الكمية لا النوعية،حيث تلجا الشركة لتطبيق ضوابط صارمة للجودة لضمان قبولها.

ثانيا– نظام العمولة: هذه النظم تشبه نظم الشغل بالقطعة، إلا فيما يختص بعدم ارتباط هذه النظم بما تم إنتاجه، ولكن بما تم بيعه، وهكذا تتركز تلك النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع، وغالبا ما ترتكز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق

1- **خطط العلاوات والحوافز:** تقتضي هذه الخطط بمكافأة الأفراد الرئيسين في الشركة على مستوى أدائهم الفردي، مثل الرئيس التنفيذي والنائب الأول للرئيس، إن أداء هؤلاء الأفراد عادة ما يكون واضحا للمنظمة ككل، ولا شك أن هناك مبرر وقوي ومعقول لدفع رواتب لهؤلاء الأفراد طبقا لبعض المقاييس المرتبطة بالأداء الوظيفي والأداء على مستوى القسم

2- **الترقية:** تعتبر الترقية مصدرا مهما من مصادر المكافأة بالنسبة لأفراد على مستويات المنظمة، ويتنافس المديرون على الترقية إلى المستوى التالي في الهيكل التنظيمي، ويصبح المديرون الوظيفيون ذو الأداء العالي هم مديرو الجيل التالي على مستوى القسم، وتعتبر الترقية عنصرا مهما نظرا لأن الرواتب والعلاوات ترتفع بشكل كبير عندما يصعد المديرون في السلم الوظيفي، وتتميز مكافآت الترقية بالضخامة ولذلك يخضع سلم المهني في المنظمة لعيون المديرين لحفزهم على الأداء المرتفع.

ثالثا–نظم المكافآت على مستوى المجموعة أو المنظمة: إن تلك النظم توفر طرق إضافية على هياكل فريق المنتج وفريق العمل قد دفع كثيرا من المنظمات إلى تطوير نظم المكافآت الجماعية للتشجيع على تحقيق مستويات الأداء العالي، وأشهر هذه الأنظمة يتمثل في العلاوات الجماعية والمشاركة في الربح وخيارات صندوق الأسهم وعلاوات المنظمة.

رابعا–نظم العلاوات الجماعية: أحيانا تقوم الشركة بإنشاء فرق للمشروع أو جماعات عمل، تكون مسؤولة عن تنفيذ كل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم خدمة، تلك الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة. إن هذا النظام يمكن أن يكون محفزا بصورة كبيرة حيث يسمح للموظفين خلاله بالعمل على تطوير أفضل إجراءات انجاز المهام العملية وان يتحملوا مسؤولية تحسين إنتاجهم.

خامسا–نظم المشاركة في الأرباح: يجري تخطيط تلك النظم لمكافأة الموظفين بالنظر إلى معدلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة زمنية معينة من الزمن، ومثل تلك الخطط تشجع الموظفين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالشركة ككل.

سادسا-العلاوات الخاصة بالمنظمة: لا يمكن أن نعتبر الربح بمثابة القاعدة الوحيدة التي تمنح الشركة على أساسها المكافآت على الأداء، أيضا ترتكز على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدلات الارتفاع في الإنتاج. ويعتبر هذا النظام بشكل رئيسي كأداة دعم لأنظمة دفع الرواتب الأخرى، وفي قليل من المواقف تصبح هذه الأنظمة الوسائل الأساسية للرقابة.

إن الرقابة من خلال أنظمة منح المكافآت يعد بمثابة أداة لاستكمال كل صيغ وأشكال الرقابة حيث أن المكافآت تقوم بدور الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعالة ولذلك فلا بد من تصميم تلك النظم الخاصة بالمكافآت بحيث لا تؤدي إلى صراعات بين الأقسام أو الأفراد.

المطلب الثالث: آثار تقييم أداء العاملين من خلال الرقابة الإدارية

نظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية ، والتي يعتبر من أهمأساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة.

الفرع الأول: الآثار الايجابية لتقييم أداء العاملين

تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

1- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفعالية التنظيمية توقف على جودة الأداء الوظيفي وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الانحرافات الايجابية فيه، لأجل تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق الفعالية التنظيمية.

2- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية، أداء كل من العمل في المنظمة حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه فايجابياته وسلبياته، وسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبطة بهذه النتائج. وبذلك يتوقع أن يكون لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.

3- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تطوير وتحسين الأداء، وهذا ما يولد لديهم شعورا ايجابي نحو المنظمة التي يعملون فيها، أي يولد شعور الرضا والولاء والانتماء الوظيفي لدى العمال.

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرةبعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، ص ص 374-376.

4- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تدقيق عدالة، المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول إضافة إلى ذلك، فإنه يؤدي إلى حدوث استقرار في الموارد البشرية وانخفاض في معدل دوران العمل فيها، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.

5- نتائج تقييم الأداء تعد بمثابة المبرر للمنظمة على جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، فصل من العمل وتعويضات.

6- تعتبر نتائج تقييم الأداء وما توضحه من جوانب ضعف وقصور في الأداء الموارد البشرية أداء مقنعة للمديرين والرؤساء المقيمين في تبرير توجيهاتهم ونصائح لمرؤوسيهم أثناء العمل لتطوير وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

7- تقييم الأداء بآليته ونظامه يحقق عملية الاتصال المستمر من خلال الإشراف والتوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق متابعة الأداء للمرؤوسين، ثم تقييمه.

كما أن آثاره تمتد إلى:[1]

أ- تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين: إن عملية تقويم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي ستقيم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض للنقد، ومن ناحية المرؤوس، فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه، وتقبل نقده له، لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلاقيها وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج التقييم ذات فعالية أكبر في هذا المجال، فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وبتسهيل أداء وتصرفات الفرد العامل مناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقييم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة.

ب-فاعلية الرقابة وإشراف وتحسين مستوى المشرفين: إذا كانت نتائج التقويم تبين مستوى أداء العالم، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنميه مهارته في شؤون القيادة، ولا شك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم، فيوفر ثقة العاملين فيها، ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات وهذا ما يمكن للمنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفرق لإشرافهم

ج-النهوض بمستوى أداء الوظيفة: يتحقق ذلك نتيجة لإلمام الفرد العامل بالنظام الذي تقيم كفاءته وفاعليته وفقا له، ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها. وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم، بينما هي في الحقيقة ليست

[1] صالح محرز، **"أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة حالة شركة الاسمنت –تبسة–**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945قالمة، 2010، ص 70.

كذلك، وهذا بالإضافة إلى أن تلي العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

د– تقييم الأداء:أسلوب تتبعه المنظمات كمقياس أو كمعيار للأعمال كما أنه يكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين والأساليب والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها، ومن ثم الإسهام في تعديل هذه المعايير.

الفرع الثاني: الآثار السلبية لتقييم أداء العاملين من خلال الرقابة

أدى اتساع حجم المنظمة وتعدد أنشطتها ومهامها وخدماتها إلى ضرورة العملية الرقابية فيها للتأكد من السير الحسن للعمل، ومعالجة الانحرافات وتصحيحها بغرض تحقيق الموضوعية، والرقابة الجيدة تؤدي إلى تقييم جيد للعمال والمنظمة ككل، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.[1]

وبالرغم من ذلك فهناك آثار سلبية تلتمس في ردود فعل بعض العاملين، وذلك لأسباب منها:

1- عدم وضوح المعايير الرقابية بالشكل المطلوب، وعدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها لديهم؛

2- عدم ملائمة معايير الرقابة للتقييم الفعلي للعامل أو الفرد، وسطحيتها لعدم تعبيرها عن كل جهود الفرد أو المجموعة؛

3- تركيز عملية قياس الأداء على معرفة الانحرافات عن الخطة المرسومة، دون إعطاء الاهتمام الكافي للجهود المبذولة، والبحث عن الجوانب لإيجابية وتنميتها؛

4- شعور العاملين بالحساسية اتجاه القرارات الرقابية التصحيحية؛

المطلب الرابع:الرقابة وعلاقاتها بالأداء

ترتبط الرقابة بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا، فتقييم الأداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة، وإذا كانت الرقابة تنطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكشف انجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها

ولا شك أن الهدف من تقييم الأداء بهذا التعريف هو التعرف أو الحكم على مدى فعالية المنظمة أو قياس إنتاجياتها هذا ويجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى مايلي:

1- لا يوجد اتفاق حتى الآن على مفهوم الفعالية؛

2- تتعدد مقاييس ومؤشرات قياس الفعالية ليس فقط بتعدد أهداف وتوجيهات الباحثين بل أيضا بتعدد واختلاف طرق ومداخل الدراسة وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات؛

ويضاف إلى ما سبق أن تقييم الأداء يساعدأيضا في تحقيق الأهداف والمنافع الآتية على سبيل المثال:

[1] ناصري حافظ، **"تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة بسكرة–سوناطراك–**"، مرجع سابق، ص 64.

أ- **بالنسبة للفرد:** تحسين إدراك الفرد وتطوير مفاهيمه المرتبطة بتقييمالأداء، أساليب تقييم الأداء الماضي والأداء المتوقع بالإضافة إلى توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد ودعم ثقة الفرد في نفسه وتشجيع أو إرشاد الإدارة.

ب- **بالنسبة للمدير:** تعريف المديرين بطرق تدعيم وتشجيع الأفراد سلوكا وأداء مساعدة المديرين في تخيط القوى العامة، دعم ثقتهم بأنفسهم وبمرؤوسيهم ...الخ.

ج- **بالنسبة للمنظمة:** يساعد تقييم الأداء في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، أو التحفيز بالإضافة إلى تحديد متطلبات أو برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وكذلك اختيار العمالة الجيدة وغيرها.

3- وأخيرا فإن التداخل والارتباط بين عملية الرقابة وتقييم الأداء يعتبر حقيقة لا يمكن تجاهلها فتقييم الأداء يساعد على تحديد الانحرافات وتوضيح طرق وأساليب علاجها وذلك في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن نظام الرقابة الجيد لا بد أن يحتوى نظاما جيدا لتقييم الأداء.

خلاصة:

عملية الرقابة الإدارية تعتبر كآخر مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وهي وظيفة لا يمكن فصلها عن التخطيط و التنظيم و التوجيه، لأنها مكملة لهاته العناصر، ولأنها تقوم على تتبع الأعمال و الأنشطة الفردية أو الجماعية، وتعمل على اكتشاف الأخطاء و الانحرافات، ثم تصحيحها وتقويمها بما يتماشى و الخطط المسطرة، ويمر بناء النظام الرقابي بمراحل مختلفة تتمثل أساسا في وضع المعايير الرقابية، ثم تقييم الأداء في ضوء المعايير المقررة، فمعالجة الأخطاء وتجنبها مستقبلا، وللرقابة الإدارية وسائل فنية كثيرة سبق وان ذكرناها تستطيع الإدارة بها مراقبة أداء موظفيها وأدائها الكلي لمساعدتها على قياس معدل الأداء في التنفيذ.

وعموما فالرقابة الإدارية كعملية أو وظيفة إدارية هي نظام كغيرها من الأنظمة لها مدخلاتها، عمليات داخلية،مخرجات و تغذية عكسية، فأما مدخلاتها فتتمثل في محصلات ونتائج العمل أو الأداء، وعملياتها الداخلية تتمثل في مقارنة نتائج الأداء وما تم التوصل إليه مع ما تم إعداده وتنفيذه من أهداف الأداء،ومخرجاتها تتمثل في تعديل الفجوة أو الانحراف، وتقويم الخطأ إذا كان هناك انحراف.

أماالتغذية العكسية هي مختلف النماذج أو المعايير الجديدة، أو تعديلات الخطط للأداء الحالي و المستقبلي إذا كانت أخطاء أثناء تأدية المهام و الاستمرار في نفس كيفية الأداء إذا كان هناك تطابق بين الأداء المخطط له والأداءالمحقق.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري والنمط القيادي الذي يستحسن أن يستخدمه للتأثير في مرؤوسيه لدفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف الأساليب الرقابية الواجب إتباعها على العاملين بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين طريقة العمل لكن هذا لا يكفي بل يبقى مجرد مفاهيم نظرية، إذا لم ننتقل إلى الميدان لاكتشاف مدى توافر تلك الأساليب الرقابية والسمات القيادية في القادة ومدى مساهمتها في أداء العاملين على مستوى المؤسسة، حيث أن النظرية بدون تطبيق ليس لها أي فائدة، كما أن التطبيق لا يمكنه أن يأتي من فراغ بل يعتمد على مجموعة من الأطر النظرية، لذلك كان من المنطقي أن نخصص هذا الفصلالثالث لدراسة كل من القيادة والرقابة الإدارية ومدى تأثيرها على أداء العاملين في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز بالمدية كأحد أهم المؤسسات الوطنية وذلك من خلال استقصاء مجموعة من العاملين في مؤسسة سونلغاز.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عرض شامل للمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين.

المبحث الأول: عرض شامل لمؤسسة سونلغاز

يمثل قطاع الطاقة اليوم المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والبشرية والتي تعتبر الكهرباء والغازأهم أوجههاوتبرز أهمية كل من الكهرباء والغاز على الخصوص ضمن هذا القطاع مع تناسب متطلبات الحياة العصرية وبشكل أساسي على هذا النوعين من الطاقة، وبالنظر للمكانة الاستراتيجية التي يمثلها القطاع أولت الجزائر منذ الاستقلال أهمية كبيرة لقطاع الكهرباء والغاز بتوفير كافة الإمكانيات والعوامل الكفيلة بتحقيق تطوره في ظل مؤسسة الكهرباء والغاز.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية حيث مرت عبر محطات تاريخية سمحت لها بالتقدم اكثر وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.[1]

أولا–مرحلة 1944–1947

لقد أنشأت هذه الشركة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي وسميت باسمه ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

ثانيا–مرحلة 1947– 1969

في هذه المرحلة ظهرت شركة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الكهربائي وكان ذلك تحديد بتاريخ 05 جوان 1947.

ثالثا–مرحلة 1969 –1991

وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم مجمع سونلغاز مثلها مثل المؤسسات الأخرى وهذا بموجب الأمر رقم:69/54 المؤرخ في29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل وتأسيس المديرية الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

رابعا–مرحلة 1991–2004

في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت أعمالها بصفة عامة إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة من رأس مال الشركة وترجع هذه المتغيرات للأسباب التالية:

– تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي(رأسمالها الخاص).

[1] عن رئيس مصلحة المستخدمين – فيفري 2017– مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

– أصبحت ذات طابع تجاري(تشتري الغاز وتبيعه).

خامسا–مرحلة ما بعد 2004

تحولت إلى شركة ذات أسهم بعدما كانت شركة عمومية ذات طابع تجاري صناعي طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وتميزت هذه المرحلة بنشاط كثيف على جميع الأصعدة حيث انطلقت إعادة الهيكلة والتوزيع في جويلية 2004 حيث بدأت عملية التحول بإنشاء ثلاث شركات العمل

لإنتاج الكهرباءSPE لنقل الكهرباء وGRTEلنقل الغاز الكهرباء وGRTG

واستمرت العملية في عام 2006 اعتبار من 01 جانفي مع ظهور شركات توزيع الكهرباء وهي على التوالي:

مؤسسة توزيع الشرقSDE؛

مؤسسةتوزيعالغرب SDO؛

مؤسسةتوزيعالوسط SDC؛

والتي تشملولايةالمدية؛

مؤسسة توزيع الجزائر

وفيما يلي سنتطرق لكل فروع شركة سونلغاز والتي تحتوي على 32 فرع.

جدول رقم (3-1):الفروع المكونة لمجمع الكهرباء والغاز –سونلغاز-

Les Filiales		الفروع	
Société Algérienne de Production de l'Electricité	SPE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء	01
Société Algérienne de Production de l'Electricité	GRTE	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء	02
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	GRTG	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز	03
Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	SDA	شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر	04
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	SDC	شركة توزيع الكهرباء للوسط	05
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est	SDE	شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق	06
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	SDO	شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب	07
Opérateur Système Electrique	OS	مسير منظومة الكهرباء	08
Shariket Kahraba Terga	SKT	شركة كهرباء ترقه	09
Shariket Kahraba Koudiet Eddraouech	SKD	شركة كهرباء كودية الدراوش	10
Shariket Kahraba Berrouaghia	SKB	شركة كهرباء بروقية	11
Shariket Kahraba Skikda	SKS	شركة كهرباء سكيكدة	12
Société deTravaux d'Electrification	KAHRIF	شركة أشغال الكهربة	13
Société de Réalisation de Canalisations	KANAGHAZ	شركة انجاز القنوات	14
Société de Travaux et Montage Electriques	KAHRAKIB	شركة الأشغال و التركيب الكهربائي	15
Société de Réalisation d'Infrastructures	INERGA	شركة انجاز المنشآت الأساسية	16
Société de Montage Industriel	ETTERKIB	شركة التركيب الصناعي	17
Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz	CEEG	شركة هندسة الكهرباء و الغاز	18
Société de Maintenance des Equipements Industriels	MEI	شركة صيانة التجهيزات الصناعية	19
Maintenance Prestations Véhicules	MPV	صيانة و خدمات السيارات	20
Maintenance Prestations Véhicules	SAT-INFO	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام	21

22	المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي	CAMEG	Société Algérienne des Techniques d'Information
23	شركة خدمات محولات كهربائية	SKMK	Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier
24	شركة النقل و الشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية	TRANSMEX	Shariket Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia
25	شركة الوقاية و العمل الأمني	SPAS	Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques.
26	مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز	CREDEG	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz
27	معهد التكوين في الكهرباء و الغاز	IFEG	Institut de Formation en Electricité et Gaz
28	صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية	FOSC	Fonds des OEuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières
29	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية والغازية	SMT	Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières
30	الجزائر إنفورماسيون تكنولوجي	ELIT	El Djazaïr Information Technology
31	شركة الأملاك القارية للصناعات الكهربائية والغازية	SOPIEG	Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières
32	نزل المزارعين	HMP	Hôtel Mas des Planteurs

المصدر: عن رئيس مصلحةالمستخدمين – فيفري 2017- مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية الجهوية ووظائفها الأساسية

في ظل تطور مؤسسة سونلغاز قامت بفتح فروع في مختلف الولايات وذلك بهدف تسهيل عملية تمويل زبائنها بالكهرباء والغاز وتقريب المؤسسة من الزبون.

أولا– التعريف بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية ممثل المؤسسة الأم في ولاية المدية أي تقوم ببعض مهامها ووظائفها وفق الصلاحيات المخولة لها وتبعا للبرنامج العام التي تسير عليه، وقد تم إنشاءها عام 1971 وموقعها المكاني في بلدية المديةبالضبط مقابل المستشفى المحلي محمدبوضياف.

ثانيا– الوظائف الأساسية للمديرية

للمديرية وظيفتين أساسيتين هما التمويل بالكهرباء والغاز:

التمويل بالكهرباء: حيث يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع مخطط يوضع فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره، بعدما تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع.

نفس الشيء بالنسبة للغاز إلاإن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التمويل.

عملية التدريب: تقوم المديرية كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية، وتقوم المديرية بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب.

المطلب الثالث: مهام وأهدافمؤسسة سونلغاز

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تملكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، وهذا من خلال تعدد مهامها التي كانت ولا تزال في تطور مستمر إلى يومنا هذا.[1]

[1]عن رئيس مصلحة المستخدمين– فيفري 2017– مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

أولا– مهام مؤسسة سونلغاز

إنالمهمة الرئيسية لمؤسسة سونلغاز هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة واهم المنتجات التي تسوق كالتالي:

- الوقود؛
- الزفت والإطارات المطاطية؛
- المذيبات؛
- الشمع؛
- غاز البترول المميع؛

ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
- الحرص على الاستعمال العقلاني للموارد الطاقوية؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

ثانيا– أهداف مؤسسة سونلغاز

- التحسين والرفع من جودة خدماتها؛
- تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارةالأعمال؛
- العمل على تقليص التكاليف.

المطلب الرابع: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافةإلى بعض المصالح المساعدة والفرعية نذكرها فيما يلي:[1]

- مدير عام: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير المديرية؛

[1]عن رئيس مصلحة المستخدمين – فيفري 2017- مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

- سكرتيرة: تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافةإلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام؛
- مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويمثلها إمام الهيئات القانونية؛
- مهندسالأمن: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناءأداءوظائفهم؛
- مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمنداخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين؛
- قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع(الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكرها في مايلي:
- اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه؛
- مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس؛
- إصلاحأي عطب في المعدات(الكهرباء/الغاز)؛
- رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية، وتشمل عدة مصالح هي:

أ- بالنسبة للكهرباء:

- المصلحة التقنية بالمديرية؛
- المصلحة التقنية بالبرواقية؛
- المصلحة التقنية لقصر البخاري؛
- المصلحة التقنية لبني سليمان؛
- المصلحة التقنية لعين بوسيف؛
- المصلحة التقنية لتابلاط.

ب- بالنسبة للغاز:

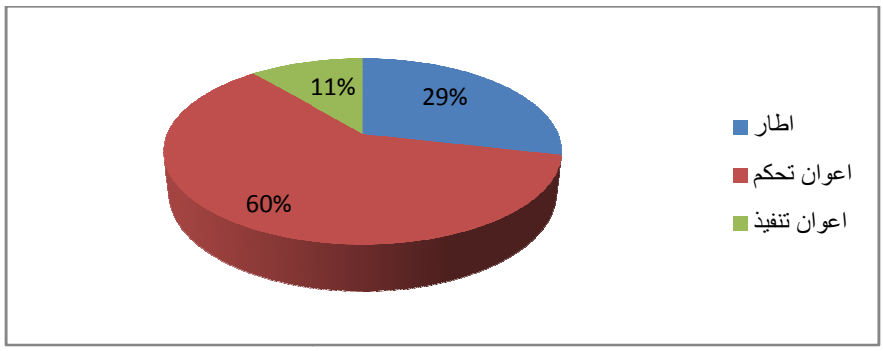
- المصلحة التقنية للمدية؛
- المصلحة التقنية للبرواقية؛
- المصلحة التقنية لقصر البخاري؛
- المصلحة التقنية لبني سليمان.
- قسم المالية والمحاسبة: تم استحداث هذا القسم حديثا ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من ديون ومصاريف.....الخ.
- قسم الموارد البشرية (تسيير المستخدمين): تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم

الجدول رقم(3-2): عدد العمال في مقر المديرية

البنية	إطار	عون التحكم	عون تنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	5	2	0	7
قسم تقني الكهرباء	6	20	2	28
قسم تقني للغاز	4	3	2	9
قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز	10	32	2	44
قسم العلاقات التجارية	8	16	0	24
قسم المالية والمحاسبة	6	10	0	16
قسم الموارد البشرية	3	4	1	8
قسم استغلال أنظمة المعلوماتية	1	3	5	9
مصلحة الوسائل المستعملة	1	3	5	9
المجموع	44	93	17	154

المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم (3-1): عدد العمال وأصنافهم في مقر المديرية



المصدر: من إعدادالطالبتينبناءا على الجدول رقم(3-2)

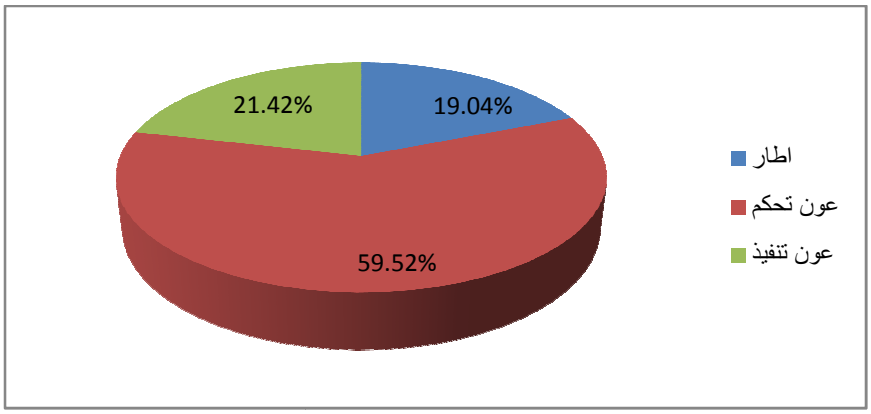
من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتكون من 154 عاملمنهم44 إطار والذين يعتبرون قادة بالإضافةإلىأعوان التحكم 93 عامل، أماأعوان التنفيذ بلغ عددهم 17 عامل بنسبة 29%،60%،11% على التوالي. ومنهنستطيع القول إنالإدارة تعتمد بشكل كبير على عمال الإدارة الوسطى المتمثلين في أعوان التحكم.

الجدول رقم (3-3): عدد العمال في مقاطعات الكهرباء

البنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
مقاطعة الكهرباء بالمدية	5	10	4	19
مقاطعة الكهرباء بتابلاط	1	2	2	5
مقاطعة الكهرباء بقصر البخاري	3	11	5	19
مقاطعة الكهرباء ببني سليمان	3	11	2	16
مقاطعة الكهرباء بالبرواقية	2	9	2	13
مقاطعة الكهرباء بعين بوسيف	2	7	3	12
المجموع	16	50	18	84

المصدر: مديرية الموارد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم(3-2): عدد العمال وأصنافهم في مقاطعة الكهرباء



المصدر: من إعدادالطالبتينبناءا على الجدول رقم(3-3)

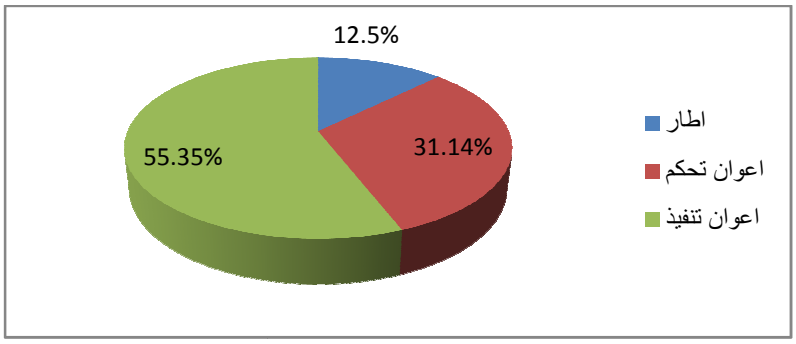
من خلال الشكلرقم (3-2) نلاحظ أن عدد العمال في المقاطعات التابعة للتوزيع بالمديرية العامة بالمدية 84 عامل منهم 16 إطار بينما أعوان التحكم بلغ عددهم 50 عامل في حين بلغ عدد أعوان التنفيذ 18 عمال ممثلة بالنسب التالية 19.04% 59.52% 21.42%وهنا نقول أنأعوان التحكم يمثلون النسبة الأكبر في المقاطعات نظرا لمكانتهم في الإدارة حيث يعتبرون المورد الأكثرأهمية الذي تعتمد عليه المقاطعة.

الجدول رقم(3-4): عدد العمال في مقاطعات الغاز

البنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
مقاطعة الغاز بالمدية	1	4	7	12
مقاطعة الغاز بقصر البخاري	2	7	1	10
مقاطعة الغازبالبرواقية	3	5	13	21
مقاطعة الغاز بعين بوسيف	1	2	10	13
المجموع	7	18	31	56

المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم(3-3): عدد العمال في مقاطعات الغاز



المصدر: من إعدادالطالبتينبناءا على الجدول رقم(3-4)

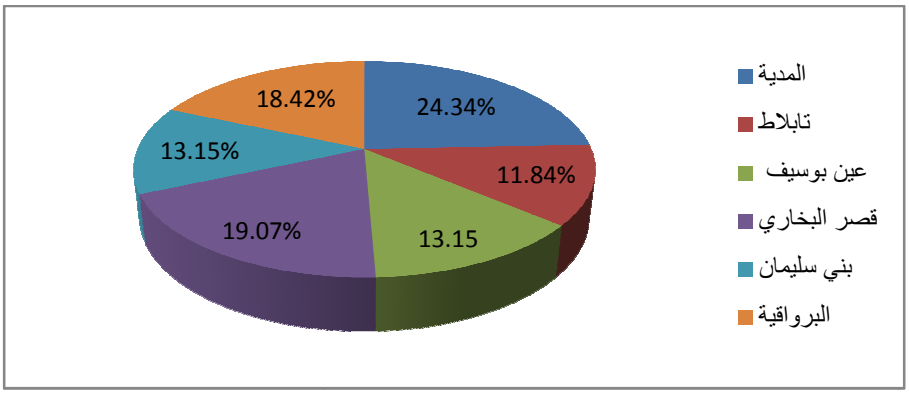
بناءا علىالشكل (3-3) نرى أن عدد مقاطعات الغاز التابعة للمديرية العامة للتوزيع بالمدية 4 مقاطعات فقط مقارنة بمقاطعات الكهرباء مكونة من 65 عامل من بينهم 7 إطارات ما يمثلون نسبة قليلة كما بلغ عدد أعوان التحكم 18 عامل في حين بلغ عدد أعوان التنفيذ 31 عامل ممثلة بنسبة32.14%، 55.35%على التوالي وهنا نقول أنإدارة المقاطعات تعتمد على أعوان التنفيذ بشكل كبير في تنفيذ أعمالها في الولاية.

الجدول رقم(3-5): عدد العمال في الوكالات التجارية

البنية	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
الوكالات التجارية بالمدية	4	22	11	37
الوكالات التجارية بتابلاط	2	9	7	18
الوكالات التجارية بعين بوسيف	4	11	5	20
الوكالات التجارية بقصر البخاري	3	21	5	29
الوكالات التجارية ببني سليمان	3	12	5	20
الوكالات التجارية بالبرواقية	2	21	5	28
المجموع	18	96	38	152

المصدر: مديرية الموارد للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الشكل رقم(3-4): عدد العمال في الوكالات التجارية



المصدر: من إعدادالطالبتينبناءا على الجدول رقم(3-5)

من خلال الشكل رقم (3-4) نلاحظ أن المديرية الجهوية لولاية المدية قامت بإقامة وكالات في مختلف النواحي وذلك لتسهيل عملية إيصال الزبائن بالغاز والكهرباء، حيثأن الوكالة التجارية بالمدية تمثل نسبة 24.34%ووكالة قصر البخاري بنسبة19.07%ووكالة البرواقية 18.42% والسبب يعود إلى حيزها الجغرافي الواسع وتمركز المستفدين في المدن بالإضافةإلى رغبتهم في العيش الكريم وتوفير مختلف وسائل الراحة(الأجهزةالكهرومنزلية)ونجد وكالة عين بوسيف وبني سليمان بنسبة 13.15% وهذا مايفسر انه كل ما اتجهنا إلى شرق الولاية كلما نقص عدد المستفدين من الكهرباء والغاز، وفي الأخير وكالة تابلاط حيث تبلغ نسبة الوكالات

التجاريةالمتواجدة في هذه المنطقة ب11.84%وهذا مايفسر أن معظم الأفراد مستغنين عن الكهرباء والغاز نظرا للموقع الجغرافي فأغلبيةالأفراد في هذه المنطقة يقطنون في مناطق ريفية ويعتمدون على الحياة البدائية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة وتحديد العينة وطرق جمع البيانات، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات أداة الدراسة(الاستبانة)، فضلا عن ذلك الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واستنباط النتائج.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

إنالهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة والرقابة الإداريةوأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

أولا–منهج الدراسة

يعرف المنهج على انه طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة، ويرصد مدى توافر كل من القيادة والرقابة الإدارية في مجتمع الدراسة بالإضافة إلى التعرف على مستويات الأداء السائدة في المؤسسة، وكذا تفعيل الأداء من خلال القيادة والرقابة الإدارية ومنأهم خصائصه انه يسعى إلى جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد.[1]

حيث يتم دراسة الظاهرة كما هي موجودة عليه في الواقع ، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيرا كميا بوصفها رقميا، بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يكتفي بوصف الظواهر كما هي عليه في الواقع بل أيضا يقدم نتائج واستنتاجات تساعد في حل المشكلات.

ثانيا–مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع الإحصائيبأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة ومشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحي يكون معروفا تماما للمفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون بشرية وقد تكون غير بشرية كما قد تكون قياساتأو(مشاهدات) لظاهرة ما، فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

[1] مؤيد عبد الحسين، **نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص159

وفي دراستنا فان مجتمع الدراسة يتمثل في العمال الإداريين بالمديرية العامة لسونلغاز بالمدية، ونظرا لضيق الوقت قمنا باختيار العينة العشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة البسيطة ب 40عامل إداري من مجموع 154عامل ما يمثل نسبة 25.97%.

ثالثا–عينة الدراسة

العينةهي:مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعة البحث،ويجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في المزايا المختلفة.[1]

بمعنى انه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلا صادقا، أو بمعنى آخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروق واختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان، إتاحة الفرصة (أو الاحتمال) لكل مفردات المجتمع للظهور في العينة، والعشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها (أو الاحتمال نفسه) لكل المفردات للظهور في العينة.

رابعا– حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة"مؤسسة سونلغاز– مديرية التوزيع بالمدية–".
- **الحدود البشرية:** تتمثل في عمال المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز–مديرية التوزيع بالمدية–" .
- **الحدود الزمنية** : تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 30جانفي 2017الى غاية 05 مارس 2017.

ونظرا لعدم قدرتنا على إجراء الدراسة للمجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لتمثل هذا الأخير حيث شملت 40 عامل (مفردة) أي ما نسبته 25.97% من مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع 35 وفقد 5 استبيانات واستبعاد 3 استبيانات، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 32 استبانه التي تمثل ما نسبته 20.77%، والجدول التالي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث:

الجدول رقم(3–6): تعداد الاستبيانات في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	40	35	5	3	32
النسبة المئوية	%25.97	%22.72	%3.24	%1.94	%20.77

المصدر: منإعدادالطالبتين بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة

[1] مصطفى عبد الحفيظ، **الاستدلال الإحصائي نظرية التقدير**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000، ص74.

رابعا–طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة وهما:

- **المصادر الثانوية**:وقد تم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة كالدراسات العلمية، الرسائل الجامعية.....
- **المصادر الأولية**: لقد تم الاعتماد على الاستبانة، وقد تم تصنيف الإجابات بالاعتماد على مقياس(ليكرت الخماسي) بهدف قياس أراء المجيبين من أفراد العينة، وذلك بوضع إشارة الإجابة التي تتوافق مع اختيارهم.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المحدد لنا، والإمكانات المتاحة وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبانة" وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخريكالملاحظة الشخصية أو الزيارات الميدانية أو المقابلات.

أولا – بناء أداة الدراسة

قمنا بتصميم الاستبانة معتمدين على:

–الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛

– المخزون العلمي لدينا.

وتتكون هذه الاستبانة من جزئين كما يلي:

الجزء الأول:يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للعاملين وهي: الجنس، الفئات العمرية، المؤهلات العلمية، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتكون من 24 عبارة مقسمة على ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور1: واقع القياد الإدارية في مؤسسة سونلغاز ويشتمل هذا المحور على (07عبارات)، وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:(موافق بشدة 05 درجات، موافق04 درجات، محايد 03 درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة).

المحور2:فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة ويشتمل هذا المحور على (08عبارات) وتقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية(موافق بشدة 05 درجات، موافق 04 درجات، محايد 03 درجات، غير موافق بدرجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة).

المحور3: دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ويشتمل على (13 عبارة).

وقد استخدمنا في المحور مقياس ليكرت الخماسي بحيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط والتي تدرجت حسب المعايير كما يلي(أوافق بشدة 05 درجات، غير موافق 04 درجات، محايد 03 درجات، غير موافق درجتين، غير موافق بشدة درجة واحدة).

ثانيا–الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

1–الصدق الظاهري للأداة: للتعرف على الصدق الظاهري للأداة تم الاكتفاء فقط بتوجيهات المشرف ونصائحه حول الاستبانة، وعرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء الفقرات، ومدى ناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وقياسها للجوانب التي صممت من اجلها وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل أو الحذف لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعض العبارات.

2–الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بإجراء الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم (3–7): يوضح معاملات ارتباط المحاور التي تصف واقع القيادة والرقابة الإدارية في الوحدة

رقم المحور	معامل الارتباط
المحور الأول مع الثالث	0.424
المحور الثاني مع الثالث	0.567
دال عند مستوى (0.01)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج(spss)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-7) أعلاه، يتضح أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور التي تصف واقع القيادة والرقابة الإدارية للوحدة جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.424 و0.567) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين المحاور التي تصف واقع كل من القيادة والرقابة في المؤسسة.

3-ثبات أداة الدراسة: ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها ن الأخطاء غير منتظمة التي تشوب القياس.

حيث تم استخدام معامل ألفاكرونباخ وهذا من اجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة(الاستبانة).

جدول رقم(3-8): قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للاستبيان	**24**	**0.729**

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss)

يتضح من الجدول رقم (3-8) أن معامل الثبات لعبارات الاستبيان ب0.729 و هذا ما يدل على ثبات أداة الاستبيان و إمكانية استخدامه في الدراسة.

المطلب الثالث:إجراءات وأساليب تطبيق أداة الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائيةللتحليل ويرمز له اختصارا بالرمز (spss) أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

أولا- أساليب التحليل الإحصائي

الأدوات الإحصائية المستخدمة عن طريق برنامج (spss):

- قياس الثباتبالاعتماد على(alpha de crombach)؛
- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (histogrammes) وهذا عن طريق الوصف بالرسوم البيانية؛
- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة التابعة و التابعة (statistiques descriptives) بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد؛
- قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان، تم تحضيره يدويا ، بناء على درجات سلم ليكرت الخماسي.

ثانيا –مقياس التحليل

لقدتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بواقع القيادة والرقابة الإدارية في مؤسسة سونلغاز، وقد تم حساب الوسط الحسابي الكلي لكل محور، ويظهر ذلك في الجدولين كالتالي:

الجدول رقم(3–9) :مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	لاأوافق	محايد	لاأوافق بشدة
05	04	03	02	01

واستنادا على ذلك فان قيمة المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

جدول رقم(3–10):مقياس التحليل

المتوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.8	0.2 إلى 0.36	ضعيفة جدا
من 1.8 إلى 2.6	0.36 إلى 0.52	ضعيفة
من 2.6 إلى 3.4	0.25 إلى 0.68	متوسطة
من 3.4 إلى 4.2	0.68 إلى 0.84	عالية
من 4.2 إلى 5	0.84 إلى 100	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

تم وضع الجداول من خلال اعتبارأن طول الفترة المستخدمة هي (5/4) أي 0.8 وقد حسبت طول الفترة على أساسأنالأرقام الخمسة حصرت فيما بينها من 01 إلى 05 هناك 04 مسافات.

ثالثا–محددات الدراسة.

تحيط بهذه الدراسة مجموعة من المحددات المرتبطة بإجراءات الدراسة ومن أهمها :

- اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة من المؤسسات الرائدة في الجزائر وهي مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- تم توزيع الاستبيانات بصعوبة نوعا ما وذلك لانشغالاتهم الكثيرة وبالتالي عدم القدرة على إجراء مقابلات مباشرة معهم للحصول على معلومات وبيانات إضافية.

رابعا- اختبار التوزيع الطبيعي

قبلأننشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة المتكونة من 32مفردة.

الجدول رقم(3-11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Shapiro-Wilk اختبارشابيرو		**Kolmogorov-Smirnov اختباركولموقروف**	
عدد مفردات العينة	.Sigالقيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	.Sigالقيمة الاحتمالية
32	0.409	32	0.086

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج (spss)

من خلال الجدول رقم (3-11) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو(Shapiro-Wilk)جاء باحتمالية معنوية0.409كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف(Kolmogorov-Smirnov)باحتمالية معنوية0.086 ومنه يتضح أن القيمة الاحتمالي للاختبارين اكبر من 0.05 وهذا ما يدل على ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف(Kolmogorov-Smirnov)0.086وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: بيان وتحليل نتائج الدراسة للاستبانة المقدمة للعاملين

يتضمن هذا المبحث تحليل إجابات عينة الدراسة(العاملين) التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة التي تم إعدادها بغرض البحث العلمي فقط، وذلك بالاستناد إلىأهداف الدراسة وفرضياتها التي تم عرضها في مقدمة البحث، بحيث سيتم عرض مختلف البيانات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة الدراسة وكذا نتائج المحاور الأساسية للاستبانة ثم سننتقل إلى عرض شامل لنتائج الاستبانة المقدمة للعاملين.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصيةوالوظيفية

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتشمل متغيرات: الجنس،الفئات العمرية، المؤهلات العلمية،سنوات الخبرة المهنية.

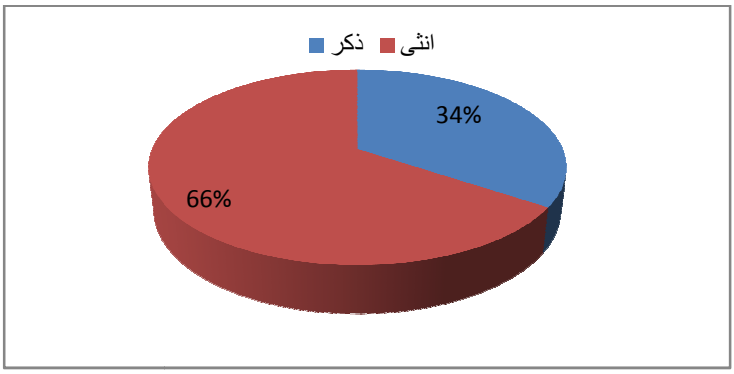
أولا–الجنس:

الجدول رقم(3–12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	%34.37
أنثى	21	%65.62
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم (3–5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعدادالطالبتينبناءا على نتائج (spss)

يتضح من خلال الشكل رقم (3-5)، أن21من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 32عامل هم إناث بنسبة تقدر ب65.6%وهي الفئة الأكبر، في حين أن 11منهم هم ذكور يمثلون نسبة 35.4%منإجمالي مفردات عينة الدراسة.

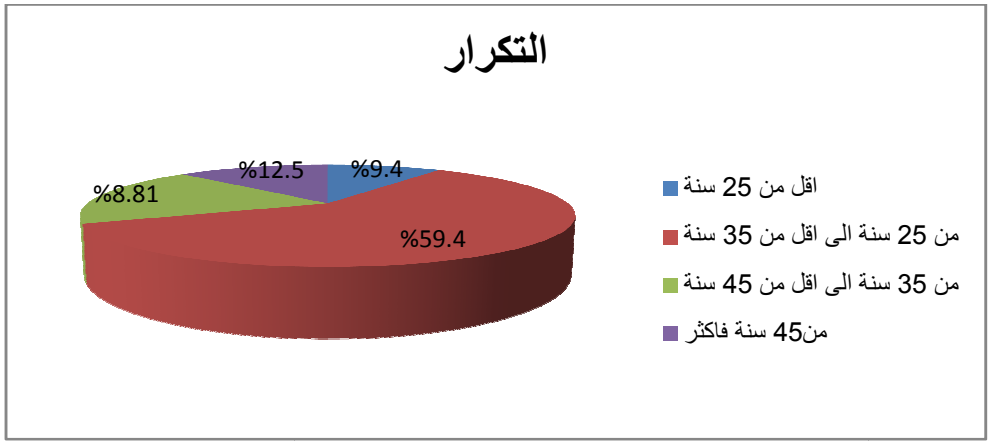
ثانيا– الفئات العمرية:

الجدول رقم(3–13): توزيع أفراد العينة حسبمتغيرالفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	3	%9,4
من 25 سنة إلىأقل من 35 سنة	19	%59,4
من 35 سنة إلىأقل من 45 سنة	6	%8,81
من45 سنة فأكثر	4	%12,5
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(3–6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج (spss)

يتضح من خلالالشكل رقم(3-6)أعلاه، أنا 3 من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 40 عامل أعمارهم تقل عن 25 سنة بنسبة تقدر ب9.4%فيما كانت أعمار 19 عامل وبنسبة 59.4%تنحصر بين (25سنة-35سنة)،ويتضح من الجدول أعلاهأيضاأن 6عمال وبنسبة 18.8%تنحصرأعمارهم بين (35سنة-45سنة)، فيما كانت أعمار 4 عمال التي تنحصر أعمارهم بين (45سنة فأكثر) بنسبة 11.9%منإجماليمفردات

العينة،نستنتج إن المؤسسة تعتمد على الفئة الشابة لأنها الفئة الأكثر حيوية ونشاط وهذا ما يتطلبه طبيعة النشاط الذي يمارس في المؤسسة بالإضافةإلى سياسة التوظيف التي تنتهجها الجزائر (سن التقاعد المبكر).

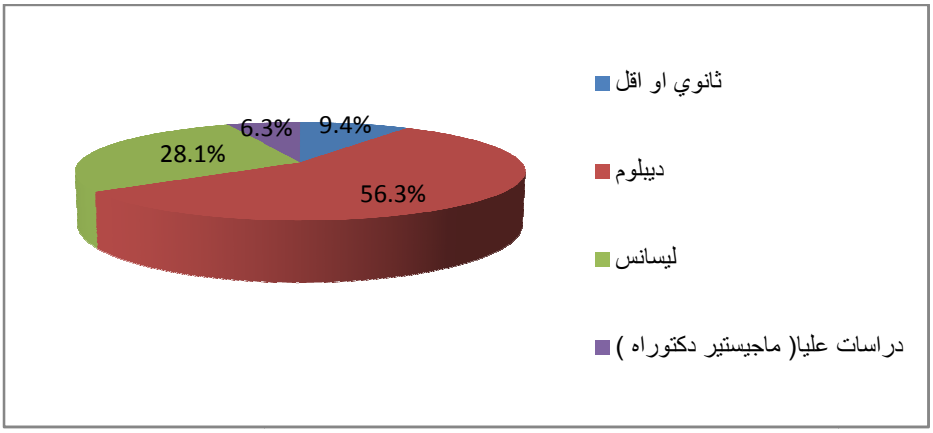
ثالثا– المؤهل العلمي:

الجدول رقم(3–14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي او اقل	3	%9,4
ديبلوم	18	%56,3
ليسانس	9	%28,1
دراسات عليا(ماجيستير دكتوراه)	2	%6,3
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم (3–7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبةبناءا على نتائج (spss)

يتضح من خلال الشكل رقم(3–7) أعلاه، أن اقل مؤهل علمي لدى العاملين هو مؤهل دراسات عليا حيث بلغ عدد العاملين المتحصلين عليه هو عاملين بنسبة 6.3%من إجمالي مفردات عينة الدراسة،في حين المتحصلين على ديبلوم فقد بلغ عددهم 18 عامل بنسبة 56.3%وهمأكثر المؤهلات العلمية في حين بلغ عدد الحاملين لشهادة الليسانس 9 عمال أي بنسبة 28.1%، وبلغ عدد مؤهلين ثانوي ب 3 عمال أي بنسبة

9.4%من إجمالي مفردات العينة، ومنه نستنتج أنأعلى نسبة هم حاملو الديبلوم الذين يتمركزون في الادراة الوسطى وهذا مايبين أن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى عالي من التعليم في عملها.

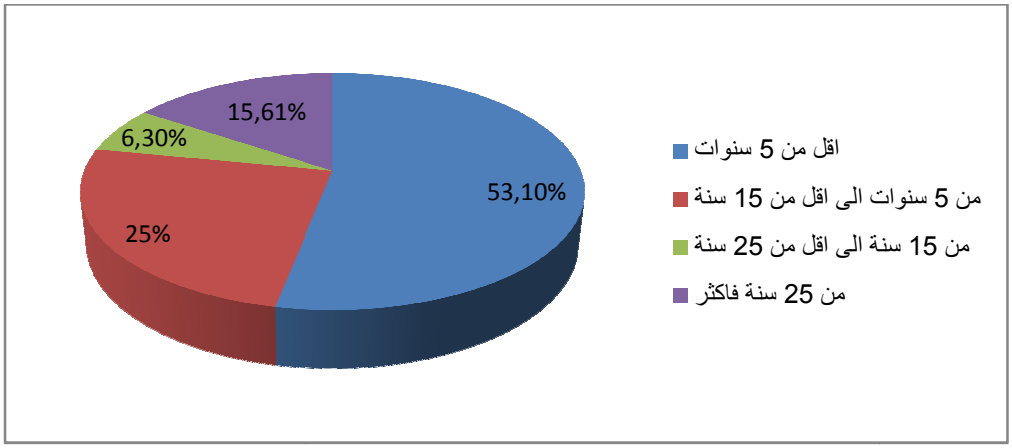
رابعا–الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3–15): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	%53,1
من5 سنوات إلىأقل من 15 سنة	8	%25,0
من 15 سنة إلىأقل من 25 سنة	2	%6,3
من25 سنة فأكثر	5	%15,61
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءا على نتائج (spss)

الشكل رقم(3–8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين ناءا على نتائج (spss)

يتضح من خلال الشكل رقم (3–8) أعلاه،أن17عامل الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 32 عامل عدد سنوات خبرتهم في العمل اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر ب53.1%، في حين كان 8 عمال تتراوح أعمارهمابين (5 سنوات–15سنة) بنسبة 25%، فيما كانت نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم في مجال عملهم

بين (15سنة-25سنة) ب6.3%، في حين 5 عمال تصل خبرتهمإلى 25 سنة بنسبة تقدر ب15.6%منإجمالي مفردات عينة الدراسة.

المطلب الثاني:بيان وتحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة

جدول رقم (3-16): توزيع العبارات على محاور الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	النسبة من مجموع العبارات
واقع القيادة الادارية في مؤسسة سونلغاز	7	%29.16
فعالية الرقابة الادارية بالمؤسسة	8	%33.33
دور القيادة والرقابة الادارية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة	9	%37.5
المجموع	24	%100

المصدر:من اعداد الطالبيتين

أولا-نتائج المحور الأول:واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور،تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابيةوالنسبة المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور واقع القيادة الإدارية مؤسسة سونلغاز، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3-17): المؤشرات الإحصائية لوصف لعبارات محورالقيادة الإدارية

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	4	18	4	6	-	3.63	0.942	3	عالية
	%12.5	%56.25	%12.5	%18.75	-				
2	2	17	8	5	-	3.50	0.842	4	عالية
	%6.25	%53.12	%25	%15.62	-				
3	5	18	7	2	-	3.81	0.780	2	عالية
	%15.62	%56.25	%21.87	%6.25	-				
4	1	9	9	12	4	2.72	1.114	7	متوسطة

				%12.5	%37.5	%28.12	%28.12	%3.12	
متوسطة	6	1.282	2.97	6	6	5	13	2	5
				%18.75	%18.75	%15.62	%40.62	%6.25	
متوسطة	5	1.091	3.19	3	5	9	13	2	6
				%9.37	%15.62	%28.12	%40.62	%6.25	
عالية	1	1.128	4.22	2	1	2	1	17	7
جدا				%6.25	%3.12	%6.25	%3.12	53.12%	
عالية	-	0.381	3.43	المتوسطات الحسابية لواقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز					

المصدر:من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(3-17)أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الإداريةجاء ب3.43 يعني درجة موافقة عاليةوهذا ما يثبت صحته العبارات 1-2-3-7:

-تبين من الفقرة رقم (1) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 56.25 % على أن القائد يقوم بتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة حكيمة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63والانحراف المعياري 0.942، وبهذا نقول أن القيادة تحافظ على روح المسؤولية بين الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة؛

-تبين من الفقرة رقم (2) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 53.21 % علىأن مشاعر القائد لها تأثيركبير على إنتاجية من حوله حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50والانحراف المعياري 0.842، وبهذا نقول انه عندما يراعي القائد ظروف ومشاكل العاملين ويتعامل معهم بمرونة،بالإضافةإلى مشاركتهم في اتخاذ القرار هذا يحفز العاملين على زيادة الأداء وولائه للمؤسسة مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية؛

-تبين من الفقرةرقم (3) أناعلي نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 56.25%على انه تتأثر فعالية ونجاح القيادة بطبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.81 والانحراف المعياري 0.78، وبهذا نقول أن قدرة القائد تتمثل في التعامل مع البشر بصفة عامة وخصوصا تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق حيث تلعب علاقة القائد بتابعيه دوراكبيرا في نجاح القيادة؛

-تبين من الفقرة رقم (7) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بشدة بنسبة 53.12%علىأن القائد الحقيقي هو من له القدرة في التأثير على العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 والانحراف المعياري 1.128، وبهذا نقول أن القائد يقوم باستخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز العمال لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تتوفر على قيادة إدارية ناجحة وفعالة، ومناسبة لتسيير العاملين.

بالنظرإلى العبارات 4-5-6 الذي جاءت بدرجة موافقة متوسطة:

-تبين من الفقرة رقم(4) أنأعلى نسبة من حجم العينة غير موافقون بشدة بنسبة 37.5%علىأن القائد يتعامل مع العاملين بعد ومساواة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.72 والانحراف المعياري 1.114، وبهذا نقول أن القائد لا يتعامل بعدل ومساواة بين العاملين ويجب عله رسم الخطط والسياسات وتوضيح الأهداف وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بطريقة عادلة؛

-تبين من الفقرة رقم (5) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 4.62%على أنيتقبل الرجال أن تقودهم امرأة في مجال عملهمحيث بلغ المتوسط الحسابي 2.97 والانحراف المعياري 1.282،طبيعة عمل المؤسسة مكنها من اقتحام هذا المجال والمرأة كذلك بطبعها تحب القيادةوهذا ما جعلها تقتحم مجال العمل وتشارك الرجل في قراراته؛

-تبين من الفقرة رقم (6) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 40.62%علىأن الرجل في مجال عمله يتغاضى على مشاكل ومتاعب زملائه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.19 والانحراف المعياري 1.091،ومنه يمكن القولأن القائد تتوفر لديه يحب ما يفعله وذلك من خلال عاطفته وهذا ما جعله يتفهم أوضاع من حوله ويتفهم مشاكل أتباعه.

كل هذا إشارة إلى نقص هذا العنصر للقيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز.

كما جاء الانحراف المعياري ب 0.381 وهذا دليل على تقارب أراءالعاملين وعدم تشتتها.

ثانيا– نتائج المحور الثاني: فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة.

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3–18):المؤشرات الإحصائية لوصف عباراتمحور الرقابة الإدارية

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
8	9	17	5	1	-	4.06	0.795	1	عالية
	%28.12	%53.12	%15.62	%3.12	-				
9	7	14	8	3	-	3.78	0.906	3	عالية
	%21.78	%43.75	%25	%9.37	-				
10	1	15	7	8	1	3.22	0.975	6	متوسطة
	%3.12	%46.87	%21.87	%25	%3.12				
11	4	9	9	10	-	3.22	1.039	7	متوسطة

				-	%31.25	%28.12	%28.12	%12.5	
عالية	2	0.530	3.91	-	-	6	23	3	12
				-	-	%18.75	%71.87	%9.37	
متوسطة	8	0.880	3.00	-	10	14	6	2	13
				-	%31.25	%43.75	%18.75	%6.25	
عالية	4	0.958	3.72	2	1	5	20	4	14
				%6.25	%3.12	%15.62	%62.5	%12.5	
متوسطة	5	1.114	3.28	1	8	9	9	5	15
				%3.12	%25	%28.12	%28.12	%15.62	
عالية	-	0.384	3.52	المتوسطات الحسابية لفعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(3-18)أن المتوسط الحسابي لمحور الرقابة الإداريةمقداره 3.52 يعني درجة موافقة عالية وهذا يتضح من العبارات8-9-12-14 الذي جاءت بدرجة موافقة عالية:

-تبين في الفقرة رقم (8) إنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 53.12%علىأن الرقابة الإدارية تعمل على التأكد من حسن الخدمة المقدمة للمجتمع حيث بلغ المتوسط الحسابي4.06 والانحراف المعياري 0.795وبهذا نقول كلما كانت هناك رقابة على أداء العامل و التأكد من كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة في المؤسسة وتصحيح الانحرافات إن وجدت يؤدي بنا بتقديم خدمة للمجتمع بأعلى جودة ممكنة؛

-تبين في الفقرة رقم (9) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 43.75%على أن الرقابة الإدارية تؤدي إلى الحيلولة دون وقوع الأخطاءأو تصحيحها حيث بلغ المتوسط الحسابي3.78 والانحراف المعياري 0.906، وبهذا نقول أن الرقابة تعمل على التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أو اكتشافها فور وقوعها وتصحيحها؛

-تبين في الفقرة رقم (12) و(14) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 71.87% و62.5%على التوالي أنأسلوب الرقابة المستخدم يؤثر بشكل ايجابي على فعالية الأداء في المؤسسة وهناك تأثير ايجابي للرقابة الإدارية المستعملة في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91، 3.72 والانحراف المعياري 0.53، 0.958 على التوالي، وبهذا نقول أن الرقابة المطبقة على العمال في المؤسسة تتلاءم وطبيعة نشاطهم؛

ومن هنا نستنتجأن العمال يتقبلون النظام الرقابي الذي يطبق عليهم في المؤسسة فيما يخص مجال عملهم، وهو مناسب لتسيير العاملين.

بالنظرإلى العبارات 10-11-13-15 الذي جاءت بدرجة موافقة متوسطة:

-تبين الفقرة رقم (10) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 46.87%أن الرقابة المتبعة حاليا تناسب طبيعة عمل مؤسستكم حيث بلغ المتوسط الحسابي3.22والانحراف المعياري 0.975، وبهذا يمكن القولأن الرقابة الممارسة في المؤسسة لا تتناسب وطبيعة العمل؛

-تبين الفقرة رقم (13) أنأعلى نسبة من حجم العينة محايدون بنسبة 43.75% على انه لا تفضل أن تكون هناك رقابة أثناءتأديةمهامك حيث بلغ المتوسط الحسابي3، والانحراف المعياري 0.88وبهذا يمكن القول أن بعض العمال يرون العملية الرقابية تؤدي إلىإعاقة بعض المهام دون الاستفادة منهاوبهذا يجدون انه لا داع من وجود رقابةأثناءتأدية مهامهم؛

-تبين الفقرة رقم(15) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 28.12%أن الرقابة المطبقة حاليا في مجال عملكم تهتم بسلامة العاملين أثناءتأدية مهامهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.28 والانحرافالمعياري 1.114 وبهذا يمكن القول أن المؤسسة تهتم بالعمال وتراعي ظروفهم؛

ومنه نستنتج أنالأدوات الرقابية التي تستعملها المؤسسة غير مناسبة في تسيير العاملين.

كما جاء الانحراف المعياري ب 0.384 وهذا دليل على تقارب أراء العاملين وعدم تشتتها.

ثالثا– نتائج المحور الثالث:دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

للإجابة على التساؤل المتعلق بهذا المحور، تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(3–19):المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين

رقم الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
16	7	19	9	–	–	4.03	0.647	1	عالية
	%21.87	%59.37	%28.12	–	–				
17	4	17	2	6	3	3.41	1.214	6	عالية
	%12.5	%53.12	%6.25	%18.75	%9.37				
18	6	18	7	1	–	3.91	0.734	2	عالية
	%18.75	%56.25	%21.87	%3.12	–				

متوسطة	8	1.148	3.31	1	9	6	11	5	19
				%3.12	%28.12	%18.75	%34.37	%15.62	
عالية	5	1.191	3.50	2	6	4	14	6	20
				%6.25	%18.75	%12.5	%43.75	%18.75	
عالية	7	1.073	3.41	1	7	6	14	4	21
				%3.12	%21.87	%18.75	%43.75	%12.5	
عالية	3	0.842	3.75	1	2	4	22	3	22
				%3.12	%6.25	%12.5	%68.75	%9.37	
متوسطة	9	1.030	3.31	1	6	11	10	4	23
				%3.12	%18.75	%34.37	31.25	%9.37	
عالية	4	1.367	3.53	4	4	4	11	9	24
				%12.5	%12.5	%12.5	%34.37	%28.12	
عالية	-	0.600	3.75	**المتوسط الحسابي الكلي لدور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج(spss)

يتضح من الجدول رقم(3-19)أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين مقداره 3.75 يعني درجة موافقة عالية وهذا يتضح من العبارات 16-17-18-20-21-22-24الذي جاءت بدرجة موافقة عالية:

-تبين في الفقرة رقم (16) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 59.37%علىأن رفع الأداء يخطط له وتطويره يتم من خلال القيادة فعالة ورقابة مرنة حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.03 والانحراف المعياري0.647 وبهذا يمكن القول أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة؛

-تبين في الفقرة رقم (17) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 53.12%علىأن المؤسسة تسعى لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة من خلال القيادة والرقابة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.214، وبهذا يمكن القول أن القائد يسعى دائما للبحث عن الوسائل والمهارات التي ترفع من مستوى أداء العمال في المؤسسة؛

-تبين في الفقرة رقم (18) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 56.25%علىأن العلاقات الإنسانية القوية مع الزملاء في العمل تسهل أداءالواجبات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 والانحراف المعياري 0.734 وبهذا يمكن القول أن القائد يحافظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة؛

-تبين من الفقرة رقم (20) أنأعلى مسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 43.75%علىأن للقيادة والرقابة دور في السيطرة على مشاكل العمل وحلها حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.5 والانحراف المعياري 1.191، وبهذا يمكن القول انه إذا كانت هماك رقابة مستمرة يكون اكتشاف الأخطاءآني وهناك يكون دور القائد في إيجاد حل للمشاكل؛

-تبين في الفقرة رقم (21) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 43.75%علىأن في مؤسستكم يتعامل القادة مع الأفراد العاملين في المساويات الدنيا باحترام حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.073، وبهذا يمكن القول أن من خصائص القائد الناجح مهارات الاتصال فالقائد مستمع للآراء يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره ويتمتع بالقدرة على تحقيق الألفة مع أي عامل كان؛

-تبين في الفقرة رقم (22) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 68.75%علىأن هناك رقابة عند أداء الواجبات الوظيفية لضمان الجودة والنوعية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 0.842، وبهذا يمكن القول انه تعتبر الرقابة ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة وهذا ما يساهم في جودة الأداء؛

-تبين في الفقرة رقم (24) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 34.37% على أنللإدارة العليا تقارير شهرية وسنوية تقدمها عن أداء العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.53 والانحراف المعياري 1.367، وبهذا نقول أن المؤسسةتهتم بالداء الذي يقدمه العمال للمؤسسة.

ومنه نستنتج أنأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز جيد ويتماشى طبقا للخطة الموضوعة.

بالنظر إلى العبارات 19-23جاءت بدرجة موافقة متوسطة:

-تبين في الفقرة رقم (19) أنأعلى نسبة من حجم العينة موافقون بنسبة 34.37% على أنالإدارة العليا تعمل على ضمان الرقابة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة لرفع أداء العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري 1.148، وبهذا يمكن القولأن القائد يتفهم ضرورة التحفيز ومدى تأثيرها على أداء العاملين؛

-تبين من الفقرة رقم (23) أنأعلى نسبة من حجم العينة محايدون بنسبة 34.3%علىأن كل من القيادة والرقابة الإدارية تتم بطرق علمية ومنهجية واضحة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري 1.030 وبهذا يمكن القول أن كل من القيادة والرقابة توضع وفقا لخطط مدروسة سابقا بهدف رفع الأداء وتجنب الوقوع في الأخطاء.

ومنه نستنتج انه هناك وجود نقص في أساليب تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

كما جاء الانحراف المعياري ب 0.600وهذا دليل على تقارب أراء العاملين وعدم تشتتها.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت كما يلي:

أولا–اختبار الفرضية الأولى:

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداءالعاملين في مؤسسةسونلغازعند مستوى الدلالة 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسةسونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(3–20): نتائج اختبار الانحدارالبسيط للقيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

البيان	المتغير المستقل:القيادة الإدارية				
المتغير التابع: أداءالعامليننفي مؤسسة سونلغاز	R الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.424	0.180	0.668	2.566	0.016

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–20) اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= 0.424بين القيادة الإدارية و أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرينبالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2= 0.180أي أن ما قيمة0.180من التغيراتفي أداء العاملين في مؤسسة سونلغازناتجة عنالقيادة الإدارية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدارB = 0.668وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الإداريةيؤديإلى زيادة في أداءالعاملين في مؤسسة سونلغازبقيمة0.668.

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.566وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.016 ومنه نرفض الفرضية العدميةونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا–اختبار الفرضيةالثانية:

H0:لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائيةللرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغازعند مستوى دلالة0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائيةللرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغازعند مستوى دلالة0.05.

جدول رقم(3–20): نتائج اختبار الانحدارالبسيط للرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز

البيان	المتغير المستقل: الرقابة الإدارية				
المتغير التابع: أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز	R الارتباط	R^2معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.567	0.321	0.886	3.769	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج(spss)

يوضح الجدول أعلاه رقم(3–20)اثرالرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=0.567بينالرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، ومنه يتضح أن يوجد علاقة طردية بين المتغيرين بما أن القيمة المحصلة ايجابية محصورة بين 0 و 1 أما درجة الارتباط فهو محصور بين 0.50 و 0.69 ومنه الارتباط متوسط.

وبلغ معامل التحديد R^2=0.321أي أن ما قيمة0.321من التغيراتفيأداء العاملين في مؤسسة سونلغازناتجة عنالرقابة الإدارية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدارB =0.886وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الرقابة الإداريةيؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في مؤسسة سونلغازبقيمة0.886 .

كما بلغت قيمة T المحسوبة3.769وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.01 ومنه نرفض الفرضية العدميةونقبل الفرضية البديلةالتي تنص على انه:يوجد اثر ذو دلالة إحصائيةللرقابة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة0.05.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية، واستعملنا الاستبانة كأداة للدراسة، وقمنا باختبار صدقها الظاهري من خلال عرضها على جملة من الأساتذة وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها، قمنا بتوزيعها على العاملين في المؤسسة.

وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية(التكرارات، النسب المئوية، معامل بيرسون، معامل الفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي).

حيث توصلنا من خلال معامل الارتباط بيرسون (الصدق البنائي لأداة الدراسة) الى نتائج ايجابية، ودعمناها باختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل الفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0.729) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات الاستبانة.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى قوة العلاقة بين الإطار النظري والتطبيقي الذي تناولته الدراسة، حيث تؤكد لنا مدى اهتمام ووعي العاملين بالمؤسسة من اجل التقدم وذلك نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، وتظهر كل من القيادة والرقابة الإدارية من خلال اهتمام المؤسسة بعدة محاور أساسية تمس عملية الأداء الذي يصعب تطبيقه رغم أن اغلب الرؤساء لديهم ثقة كبيرة في مرؤوسيهم بالنسبة لدرجة تأديتهم للمهام والواجبات الموكلة لهم حتى أثناء غيابهم، وهذا ما يؤدي إلى تفعيل أداءالأفراد ويزيد من ولائهم للمؤسسة، ويدفعهم لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم.

يتضح فيما سبق عرضه أن القيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية و تبرز أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، و تعتبر من أهم الوظائف التي يمارسها المدير من أجل إدارة وأهداف المؤسسة و أداء الأفراد.

كما تناولنا في بحثنا هذا الرقابة الإدارية و التي تعتبر ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام ، فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة و مستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء و تقويم الانحراف و تصحيح الأخطاء، و يتم من خلالها معالجة أوجه النقص و الإهمال وهي تساهم كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت و بأقل جهد و أقل تكلفة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالمدية رأينا أن هذه الأخيرة وتعمل على تقييم أداء عمالها وذلك بإتباع الأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للقائد أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء العمال مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته واستمراره.

– اختبار صحة الفرضيات:

–نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفيةالتي يدير بها القائد، وبالنمط القياديالذي يمارسه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر، و قد كشف أن الأنماط القيادية المتبعة لها أثر في فاعلية العاملين، إذ اتضح أن القيادة الديمقراطية تشيع جواً من الثقة، والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل من مشاعر القلق والإحباط لديهم ،كما أوضحت الكثير من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والدافعية إلى العمل. هنا نقول انه كل ما كان هنا نمط قيادي عادل كلما ارتفع أداء العاملين في المنظمة؛(هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)

– إنَّ نظام الرَّقابة قد لا يُحقق الهدف منه إلاَّ إذا تقبَّله العاملون وعملوا على تطبيقه بالطُّرق السليمة،كما أنَّ النُّظم الرَّقابية تهدف إلى تقييم أداء العاملين، وقد تكون النتيجة أقل من التوقعات مما يسبب سخط العاملين على نظم الرَّقابة لأنَّ ذلك قد يكون ناتجاً من عدم قيام القيادات بشرح التقييم قبل العمل، أو بسبب عدم منح السلطة الكاملة للتنفيذومن أعظم مهام القائد والرئيس أن تسير الأمور التي تحت ولايتهِ على الشكل المطلوب، ولا يتحقق ذلك إلا بالقيام بالرَّقابة الدائمة لمن هم تحت يده، ليعرف مَوَاطن الخلل فيصلحها، وما كان من أمور إيجابية فإنَّه يزيدها ثباتاً. وهذه الرقابة صورة من صور الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر؛(هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)

–يعتبر الأداء المتميز خيارا استراتيجيا وأسلوب فعال لتسهيل شروط الاندماج الايجابي للمؤسسات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية، ذلك كونه يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبي ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء، ويعظم المنافع

لأصحاب المصالح فهو هدف غير ثابت يمكن الوصول إليه ولا هو مكان مقصود أو نهاية تعلن المؤسسة عن تداركها بل هو التغيير المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المؤسسة الأفضل في كل ما تقدمه مقارنة بالمنافسين.(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة)

– نتائج الدراسة:

من خلال دراسة موضوع البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- القيادة الحقيقة يجب أن تكون لتحقيق النفع للتابعين وليس لتحقيق مكاسب القائد؛

2- إن المهارات القيادية تساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعمل على رفع مستويات الرضا لدى العاملين بدرجة كبيرة؛

3- الرقابة الإدارية تساعد على مراقبة المنظمة من خلال متابعة أداء العمال وهذا من خلال تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءتهم مما يؤدي منطقيا إلى زيادة الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

4- عملية تقييم أداء العاملين في مديرية سونلغاز تؤدي إلى تحسين أداء عمالها وذلك بإتباعالأساليب الرقابية المتمثلة في الرقابة المستمرة والمتابعة والتقييم التي تسمح للمشرف أو القائم على العملية الرقابية بالمتابعة الدائمة لأداء العمال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادته واستمراره لان العامل يكون تحت الرقابة المستمرة مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة وهذا بتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المنشودة؛

5- تهدف لوحات القيادة إلى معالجة بعض نقائص الأدوات فهي تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات، كما تساعد المسيرين في اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل واسع.

– الاقتراحات:

يمكن تلخيص ابرز الاقتراحات التي يلاحظ أنها مهمة وضرورية لإتمام هذه الدراسة والمتمثلة فيمايلي:

- نقترح على المديرين(المرؤوس) والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما نقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، وإتباعأسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين؛
- من الضروري بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك لتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم؛
- وضع نظام رقابة جيد من اجل انضباط العاملين في العمل مما يساعد على تطوير وتحسين أدائهم؛
- العمل على نشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ومعالجة الأخطاء؛
- ضرورة تعرف الإداريين على البيئة للمؤسسة واستنتاج نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب بأقلالأضرار، وكذا التطلع لدراسة وتحليل البيئة الخارجية لمحاولة التنبؤ بالفرص لاستغلالها لصالح

المؤسسة خاصة الفرص التنافسية واكتشاف القيود لاستغلالها لصالح المؤسسة خاصة الفرص التنافسية واكتشاف القيود ومحاولة تذليلها وذلك لتحقيق مكانة معتبرة في الأسواق العالمية.

- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمؤسسة ووضع البرامج الاجتماعية والخدمية التي تقوي روح الولاء والالتزام بينهم، وتحفزهم على مضاعفة العطاء وزيادة إنتاجيتهم؛
- الاهتمام بتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الذاتية؛
- رفع مستوى درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة؛
- تحسين بيئة العمل الحالية لتفعيل دور النشاط الرقابي والقيادي ورفع مستوى الأداء.

- **أفاق الدراسة:**

وفيالأخيرنأملأننكونقدوفقنافياختيارالموضوعوجمعمادتهالعلمية،وفيدراستهوعرضهبالشكلالذييخدمالغرضالذياعدمناجله،و نحنلاندعيكمالهفهوبذلكيحتاجالىالتصويبوالنقد وهذا العمل يفتح المجال لدراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار هذه النقائصلذا يرجى من اي باحث في المستقبل تناول الموضوع بأكثر قدر من الشمولية، وبهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية.

- الحوافز المعنوية واثرها في زيادة اداء العاملين؛
- واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات العمومية الجزائرية؛
- دراسة مقارنة لواقع القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية والأجنبية الرائدة؛

أولا– الكتب:

1–أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي(رؤية مستقبلية)**، دونطبعة ، دار النشر، 2000.

2–أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، ، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، 2003.

3–إسماعيل محمد السيد وآخرون، **تنمية المهارات القيادية والسلوكية**، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.

4–آلان ويلمز، سالي وودوارد، بول ديسون، **إدارة التغيير بنجاح**، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2004.

5–إيهاب صبيح محمد رزيق، **الإدارة والأسس والوظائف**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2001.

6–بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.

7–بلال محمد إسماعيل ،**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2005.

8–البيسوني رضا إسماعيل، **الإدارة العامة**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

9–ثابت عبد الرحمان إدريس، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.

10–جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة رقاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.

11–جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس،**السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

12–حجازي محمد حافظ، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006.

13–حسن إبراهيم بلوط ،**المبادئ والاتجاهات الحديثة " إدارة المؤسسات** " ، دار النهضة الحديثة ، بيروت،2005.

14–حسن رواية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

15–حنفي محمود سليمان، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعة المصرية، بدون سنة.

16–حنفي محمود سليمان، **وظائف الإدارة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1998،

17–دفيدويتون، تيم كاميرون، **العلاقات ..التفاعل الإيجابي**، ترجمة محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001.

18–ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفاء للنشر،عمان، 2007.

19–رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، دار الإيمان للنشر والتوزيع، 2000.

20–رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية الطبعة الثانية، الاسكندرية، 2001.

21–رواية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية، 2001.

22–زاهر عبد الرحيم عاطف، **الرقابة على الأعمال الإدارية**، دار الراية للنشر، عمان، 2009.

23–زاهر محمد الديري، **الرقابة الإدارية** ،دار أسامة للنشر، الأردن، 2011.

24–زيد منير عبوي، **القيادة ودورها في العملية الإدارية**،دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.

25–سعيد السيد علي، **العملية الإدارية**،درا الكتاب الحديث،2007.

26–سعيد يس عامر، **استراتيجيات التغيير**، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1994.

27–السيد عليوة، **الإدارة المالية الحديثة ودراسات الجدوى الاقتصادية**، دار الأمين، القاهرة، 2003.

28–شفيق رضوان، **السلوكية والإدارة**، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 2002.

29–الصوص نداء محمد، **مدخل إلى علم الإدارة**، دار أجنادين للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

30–ضرار العتيبي،**العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية،عمان، الأردن،2007.

31–ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، دار أزهران للنشر، عمان، 1997.

32–عايدة خطاب، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، دار كليوباترا، الطبعة الثانية،القاهرة، 1999.

33–عبد الرحمان العيسوي، **سيكولوجية الإدارة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.

34–عبد الغفار حنفي، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة،2004.

35–عصام الدين ابوغفلة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، شركة الجمهورية الحديثة للتحول وطباعة الورق، الطبعة الأولى، مصر، 2003.

36–علي شريف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

37–علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

38–علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

39–علي محمد صالح عباس، **مبادئ علم الإدارة**، مكتبة الرائد العلمية، عمان، 2001.

40– علي عبد الهادي مسلم، **الإدارة المعاصرة**، جامعة الاسكندرية، الازاريطة، 2007.

41–عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان،2005.

42–القبيلات حمدي سليمان، **الرقابة الإدارية والمالي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

43–كامل برير، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين**، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، 2006.

44–ماجدة العطية، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق، عمان، 2003.

45– مؤيد عبد الحسين، **نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

46–محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

47–محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

48–محمد رسلان الجيوسي، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

49–محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.

50–محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة الجامعية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

51–محمد قاسم قريوتي، **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة**، دار الشروق، عمان، 1993.

52–محمد ماهر عليش، **إدارة الموارد البشرية**، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 2001.

53–محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في المنظمات**، دار وائل، عمان، 2002.

54–مهندس محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2007.

55–موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل، عمان، 1999.

56– مصطفى عبد الحفيظ، **الاستدلال الاحصائي نظرية التقدير**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.

57– نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

58– يونس عبد العزيز، مقدادي عبد الكريم،**مدخل إلى علم الإدارة** ، دار ازهران، عمان، 2000.

59– هشام صالح، **الادارة المالية**، مركز الكتب الاردني، عمان، 1995.

ثانيا– المذكرات:

60–الصالح جيلح، "**أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص 135.

61–صالح محرز، "**أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" دراسة حالة شركة الاسمنت –تبسة–**"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945قالمة، 2010.

62–صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، الجزائر،2010.

63–عبد الله عبد الرحمن النميان، **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، عمان ، الأردن، 2003.

64–ناصر علي الصامل، **تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي**، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.

65–ناصري حافظ، **تأثير الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين" دراسة حالة مديرية الصيانة – سوناطراك – "** مذكرة مقدمة ضمن شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014.

66–وهيبة خثيري، **دور القيادة و الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة المدية، 2014.

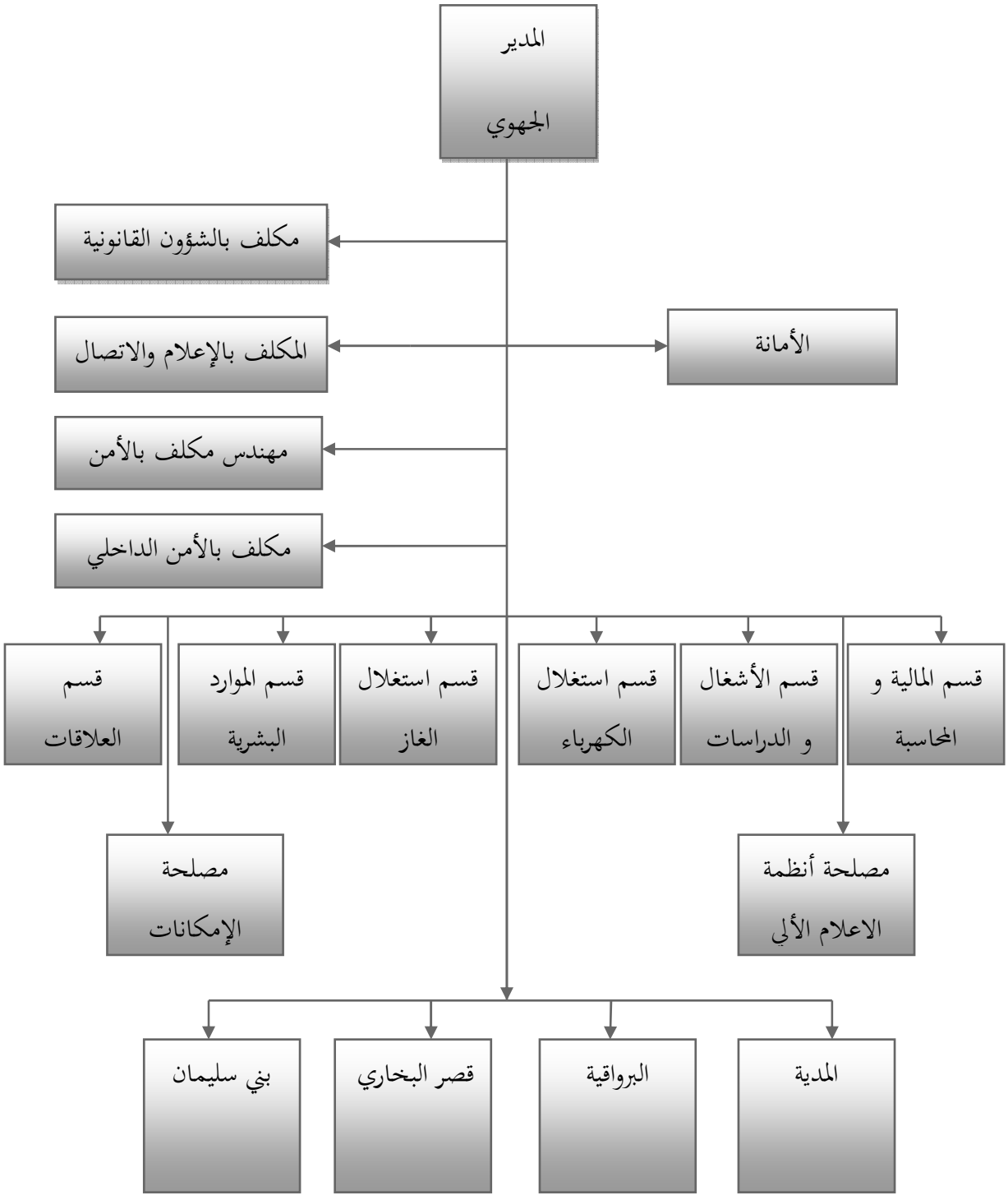
ثالثا– المواقع الالكترونية:

67–محمد بن علي شيبان العامري، **منهج وأساليب الرقابة وتقييم أداء الأفراد**، مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية، المملكة العربية السعودية، 06-03-2017، الساعة 13:0 زوالا.

68–Hasseneouachrine ; op.cit

69–[1]http://www.midad.me/art/print/27530. 24/02/2017

ملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: عن رئيس مصلحة المستخدمين-فيفري2017- مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

الملحق رقم(02): استبيان

جامعة يحي فارس– المدية–
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم
التجارية والعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

في إطار التحضير لمذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارةوتسيير مؤسسة و ذلك تحت موضوع:

"القيادة والرقابة الإدارية وأثرها على أداء العنصر البشري في المؤسسة"

نقدم لكم هدا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، و هدا دون ذكر اسمكم علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

من إعداد الطالبتين:

_ أمال فرقاني

_فاطمة الزهراء طهراوي

البيانات الشخصية:

ضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس:

أنثى ☐ ذكر ☐

2- العمر :

أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى أقل 35 سنة ☐

من 35 سنة إلى أقل 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐

3- المؤهلاتالعلمية:

ثانوي أو أقل ☐ ديبلوم ☐

ليسانس ☐

دراسات عليا (ماجيستر , دكتوراه) ☐

4- الخبرةالمهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 15 ☐

من 15 سنوات إلى أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
1	يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات و الصلاحيات بطريقة حكيمة					
2	مشاعر القائد لها تأثير كبير على إنتاجية من حوله .					
3	تتأثر فعالية و نجاح القيادة بطبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه					
4	في مؤسستكم يتعامل (القائد) مع العاملين بعدل و مساواة .					
5	يتقبل الرجال أن تقودهم إمرأة في مجال عملهم .					
6	في مجال عملكم يتغاضى القائد على مشاكل و متاعب زملائه.					
7	القائد الحقيقي هومن له القدرة في التأثير على العاملين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة					

المحورالثاني: فعالية الرقابة الإدارية بالمؤسسة

	العبارات	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غ موافق**	**غ موافق بشدة**
1	تعمل الرقابة الإدارية على التأكد من حسن الخدمة المقدمة المجتمع.					
2	تؤدي الرقابة الإدارية إلى الحيلولة دون وقوع الأخطاء أو تصحيحها آنيا.					
3	الرقابة المتبعة حاليا تناسب طبيعة عملمؤسستكم.					
4	تعتمد الرقابة الإدارية على الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في مؤسستكم .					
5	يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم بشكل ايجابي على فعالية الأداء في المؤسسة .					
6	لا تفضل أن تكون هناك رقابة أثناء تأدية مهامك.					
7	هناك تأثير ايجابي للرقابة الإدارية المشددة و الضغوط النفسية					
8	تهتم الرقابة الإدارية المطبقة حاليا في مجال عملهم على ضمان سلامة العاملين أثناء تأدية مهامهم .					

المحور الثالث: دور الرقابة و القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
1	رفع أداء العاملين يخطط له و تطويره يتم من خلال قيادة فعالة ورقابة مرنة.					
2	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة و القدرة من خلال القيادة و الرقابة.					
3	العلاقات الإنسانية القوية مع الزملاء في العمل تسهل أداء الواجبات.					
4	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من أداء العاملين .					
5	للقيادة و الرقابة دور في السيطرة على مشكلات العمل وحلها					
6	في مؤسستكم يتعامل قادة المؤسسة مع الأفراد العاملين في المستويات الدنياباحترام.					
7	هناك رقابة عند أداء الواجبات الوظيفية لضمان الجودة والنوعية.					
8	كل من القيادة و الرقابة الإدارية تتم بطرق علمية و منهجية واضحة.					
9	للإدارة العليا تقارير شهرية وسنوية تقدمها عن أداء العاملين.					

الملحق رقم (03): الجداول الإحصائية المستخرجة **spss**

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	11	34,4	34,4	34,4
	ذكر	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 25 سنة	3	9,4	9,4	9,4
	من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة	19	59,4	59,4	68,8
	من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة	6	18,8	18,8	87,5
	من45 سنة فأكثر	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المؤهلات العلمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانويأو اقل	3	9,4	9,4	9,4
	ديبلوم	18	56,3	56,3	65,6
	ليسانس	9	28,1	28,1	93,8
	دراسات عليا(ماجستير دكتوراه)	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	17	53,1	53,1	53,1
	من5 سنوات إلى اقل من 15 سنة	8	25,0	25,0	78,1
	من 15 سنة إلى اقل من 25 سنة	2	6,3	6,3	84,4
	من25 سنة فأكثر	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

		يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة حكيمة	مشاعر القائد لها تأثيركبير على إنتاجية من حوله	تتأثر فعالية ونجاح القيادة بطبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه	في مؤسستكم يتعامل القائد مع العاملين بعدل ومساواة	يتقبل الرجال أن تقودهم امراة في مجال عملهم
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,63	3,50	3,81	2,72	2,97
Ecart-type		,942	,842	,780	1,114	1,282

Statistiques

		في مجال عملكم يتغاضى القائد على مشاكل ومتاعب زملائه	القائد الحقيقي هو من له القدرة في التأثير على العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة	المحور1
N	Valide	32	32	32
	Manquante	0	0	0
Moyenne		3,19	4,22	3,4330
Ecart-type		1,091	1,128	,38141

Tableau de fréquences

يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بطريقة حكيمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	18,8	18,8	18,8
	محايد	4	12,5	12,5	31,3
	موافق	18	56,3	56,3	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

مشاعر القائد لها تاثيركبيرعلى إنتاجية من حوله

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	15,6	15,6	15,6
	محايد	8	25,0	25,0	40,6
	موافق	17	53,1	53,1	93,8
	موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تتأثر فعالية ونجاح القيادة بطبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
	محايد	7	21,9	21,9	28,1
	موافق	18	56,3	56,3	84,4
	موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

في مؤسستكم يتعامل القائد مع العاملين بعدل ومساواة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	12	37,5	37,5	50,0
	محايد	6	18,8	18,8	68,8
	موافق	9	28,1	28,1	96,9
	موافق بشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يتقبل الرجال ان تقودهم امراة في مجال عملهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	18,8	18,8	18,8
	غير موافق	6	18,8	18,8	37,5
	محايد	5	15,6	15,6	53,1
	موافق	13	40,6	40,6	93,8
	موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

في مجال عملكم يتغاضى القائد على مشاكل ومتاعب زملائه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	5	15,6	15,6	25,0
	محايد	9	28,1	28,1	53,1
	موافق	13	40,6	40,6	93,8
	موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

القائد الحقيقي هو من له القدرة في التأثير على العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
	محايد	2	6,3	6,3	15,6
	موافق	10	31,3	31,3	46,9
	موافق بشدة	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المحور1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,71	1	3,1	3,1	3,1
	2,86	3	9,4	9,4	12,5
	3,00	2	6,3	6,3	18,8
	3,14	3	9,4	9,4	28,1
	3,29	4	12,5	12,5	40,6
	3,43	7	21,9	21,9	62,5
	3,57	2	6,3	6,3	68,8
	3,71	3	9,4	9,4	78,1
	3,86	3	9,4	9,4	87,5
	4,00	3	9,4	9,4	96,9
	4,14	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

		تعمل الرقابة الإدارية على التأكد من حسن الخدمة المقدمة للمجتمع	تؤدي الرقابة الإداريةإلى الحيلولة دون وقوع الأخطاءأو تصحيحها آنيا	الرقابة المتبعة حاليا تناسب طبيعة عمل مؤسستكم	تعتمد الرقابة الإدارية على الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في مؤسستكم	يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم بشكل ايجابي على فعالية الأداء في المؤسسة
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,06	3,78	3,22	3,22	3,91
Ecart-type		,759	,906	,975	1,039	,530

Statistiques

		لاتفضلأن تكون هناك رقابة أثناءتأدية مهامك	هناك تأثيرايجابي للرقابة الإدارية المشددة والضغوط النفسية	تهتم الرقابةالإدارية المطبقة حاليا في مجال عملكم على ضمان سلامة العاملين اثناء تادية مهامهم	المحور2
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3,00	3,72	3,28	3,5234
Ecart-type		,880	,958	1,114	,38421

Tableau de fréquences

تعمل الرقابة الإدارية على التأكد من حسن الخدمة المقدمة للمجتمع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	5	15,6	15,6	18,8
	موافق	17	53,1	53,1	71,9
	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تؤدي الرقابة الإداريةإلى الحيلولة دون وقوع الأخطاءأو تصحيحها أنيا

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	9,4	9,4	9,4
	محايد	8	25,0	25,0	34,4
	موافق	14	43,8	43,8	78,1
	موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الرقابة المتبعة حاليا تناسب طبيعة عمل مؤسستكم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	25,0	25,0	28,1
	محايد	7	21,9	21,9	50,0
	موافق	15	46,9	46,9	96,9
	موافق بشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تعتمد الرقابة الإدارية على الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في مؤسستكم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	31,3	31,3	31,3
	محايد	9	28,1	28,1	59,4
	موافق	9	28,1	28,1	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم بشكل ايجابي على فعالية الأداء في المؤسسة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	18,8	18,8	18,8
	موافق	23	71,9	71,9	90,6
	موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

لاتفضل أن تكون هناك رقابة أثناءتأدية مهامك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	31,3	31,3	31,3
	محايد	14	43,8	43,8	75,0
	موافق	6	18,8	18,8	93,8
	موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

هناك تأثيرايجابي للرقابة الإدارية المشددة والضغوط النفسية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
	محايد	5	15,6	15,6	25,0
	موافق	20	62,5	62,5	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تهتم الرقابةالإدارية المطبقة حاليا في مجال عملكم على ضمان سلامة العاملين أثناءتأدية مهامهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	25,0	25,0	28,1
	محايد	9	28,1	28,1	56,3
	موافق	9	28,1	28,1	84,4
	موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المحور2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,88	2	6,3	6,3	6,3
	3,00	3	9,4	9,4	15,6
	3,13	2	6,3	6,3	21,9
	3,38	8	25,0	25,0	46,9
	3,50	4	12,5	12,5	59,4
	3,63	2	6,3	6,3	65,6
	3,75	3	9,4	9,4	75,0
	3,88	3	9,4	9,4	84,4
	4,00	2	6,3	6,3	90,6
	4,13	1	3,1	3,1	93,8
	4,25	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

		رفعأداء العاملين يخطط له وتطويره يتم من خلال قيادة فعالة ورقابة مرنة	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة من خلال القيادة والرقابة	العلاقات الإنسانية القوية مع الزملاء في العمل تسهل أداء الواجبات	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من أداء العاملين	للقيادة والرقابة دور في السيطرة على مشكلات العمل وحلها
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		4,03	3,41	3,91	3,31	3,50
Ecart-type		,647	1,214	,734	1,148	1,191

Statistiques

		في مؤسستكم يتعامل قادة المؤسسة مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام	هناك رقابة عند أداء الواجبات الوظيفية لضمان الجودة والنوعية	كل من القيادة والرقابة الإدارية تتم بطرق علمية ومنهجية واضحة	للإدارة العليا تقارير شهرية وسنوية تقدمها عن اداء العاملين	المحور3
N	Valide	32	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,41	3,75	3,31	3,53	3,5729
Ecart-type		1,073	,842	1,030	1,367	,60075

Tableau de fréquences

رفع اداء العاملين يخطط له وتطويره يتم من خلال قيادة فعالة ورقابة مرنة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	18,8	18,8	18,8
	موافق	19	59,4	59,4	78,1
	موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة من خلال القيادة والرقابة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
	غير موافق	6	18,8	18,8	28,1
	محايد	2	6,3	6,3	34,4
	موافق	17	53,1	53,1	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

العلاقات الإنسانية القوية مع الزملاء في العمل تسهل اداء الواجبات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
	محايد	7	21,9	21,9	25,0
	موافق	18	56,3	56,3	81,3
	موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من أداء العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	9	28,1	28,1	31,3
	محايد	6	18,8	18,8	50,0
	موافق	11	34,4	34,4	84,4
	موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

للقيادة والرقابة دور في السيطرة على مشكلات العمل وحلها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
	غير موافق	6	18,8	18,8	25,0
	محايد	4	12,5	12,5	37,5
	موافق	14	43,8	43,8	81,3
	موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

في مؤسستكم يتعامل قادة المؤسسة مع الأفراد العاملين في المستويات الدنيا باحترام

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	7	21,9	21,9	25,0
	محايد	6	18,8	18,8	43,8
	موافق	14	43,8	43,8	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

هناك رقابة عند اداء الواجبات الوظيفية لضمان الجودة والنوعية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
	محايد	4	12,5	12,5	21,9
	موافق	22	68,8	68,8	90,6
	موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

كل من القيادة والرقابة الإدارية تتم بطرق علمية ومنهجية واضحة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	6	18,8	18,8	21,9
	محايد	11	34,4	34,4	56,3
	موافق	10	31,3	31,3	87,5
	موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

للإدارة العليا تقارير شهرية وسنوية تقدمها عن اداء العاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	12,5	12,5	12,5
	غير موافق	4	12,5	12,5	25,0
	محايد	4	12,5	12,5	37,5
	موافق	11	34,4	34,4	71,9
	موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المحور3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,22	1	3,1	3,1	3,1
	2,56	1	3,1	3,1	6,3
	2,89	6	18,8	18,8	25,0
	3,11	1	3,1	3,1	28,1
	3,33	1	3,1	3,1	31,3
	3,44	2	6,3	6,3	37,5
	3,56	2	6,3	6,3	43,8
	3,67	4	12,5	12,5	56,3
	3,78	5	15,6	15,6	71,9
	3,89	1	3,1	3,1	75,0
	4,00	3	9,4	9,4	84,4
	4,22	2	6,3	6,3	90,6
	4,33	1	3,1	3,1	93,8
	4,78	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور3	3,5729	,60075	32
المحور1	3,4330	,38141	32

Corrélations

		المحور3	المحور1
Corrélation de Pearson	المحور3	1,000	,424
	المحور1	,424	1,000
Sig. (unilatérale)	المحور3	.	,008
	المحور1	,008	.
N	المحور3	32	32
	المحور1	32	32

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424[a]	,180	,153	,55300

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,014	1	2,014	6,585	,016[a]
	Résidu	9,174	30	,306		
	Total	11,188	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور1

b. Variable dépendante : المحور3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,279	,899		1,422	,165
	المحور1	,668	,260	,424	2,566	,016

a. Variable dépendante : المحور3

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور3	3,5729	,60075	32
المحور2	3,5234	,38421	32

Corrélations

		المحور3	المحور2
Corrélation de Pearson	المحور3	1,000	,567
	المحور2	,567	1,000
Sig. (unilatérale)	المحور3	.	,000
	المحور2	,000	.
N	المحور3	32	32
	المحور2	32	32

Variables introduites/supprimées[b]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	[a]المحور2	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المحور3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567[a]	,321	,299	,50306

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور2

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,596	1	3,596	14,208	,001[a]
	Résidu	7,592	30	,253		
	Total	11,188	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور2

b. Variable dépendante : المحور3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,450	,833		,540	,593
	المحور2	,886	,235	,567	3,769	,001

a. Variable dépendante : المحور3

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور3	3,5729	,60075	32
الجزء1	3,4782	,29552	32

Corrélations

		المحور3	الجزء1
Corrélation de Pearson	المحور3	1,000	,642
	الجزء1	,642	1,000
Sig. (unilatérale)	المحور3	.	,000
	الجزء1	,000	.
N	المحور3	32	32
	الجزء1	32	32

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,642[a]	,413	,393	,46806

a. Valeurs prédites : (constantes), الجزء1

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,616	1	4,616	21,068	,000[a]
	Résidu	6,572	30	,219		
	Total	11,188	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), الجزء1

b. Variable dépendante : المحور3

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,969	,993		-,976	,337
	الجزء1	1,306	,284	,642	4,590	,000

a. Variable dépendante : المحور3