

دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز المدية

**Role of leadership and administrative control in improving the  
performance of employees - Case study at the Sonalgaz  
Corporation Medea**

سلام عبد الرزاق، أستاذ محاضر (أ)، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.  
ختيري وهيبية، طالبة دكتوراه، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

تاريخ الإصدار	تاريخ القبول	تاريخ الاستلام
2018/11/25	2018/05/22	2017/11/08

**مستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور كل من القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، وانطلاقاً من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية. قد توصلنا إلى اهتمام ووعي العاملين بالمؤسسة وحمية التغيير من أجل التقدم وذلك نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، التي تظهر من خلال اهتمام المؤسسة بعدة محاور أساسية تمس عملية التمكين الذي يصعب تطبيقه رغم أن أغلب الرؤساء لديهم ثقة كبيرة في مرؤوسهم بالنسبة لدرجة تأديتهم للمهام والواجبات الموكلة لهم حتى أثناء غيابهم، وهذا ما يؤدي إلى تفعيل أداء الأفراد ويزيد من ولائهم للمؤسسة، ويدفعهم لتقديم أكثر مما هو متوقع منهم.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الرقابة الإدارية، الأداء المتميز، الكفاءة، الفعالية.

**تصنيف M14: M12:J53: J01:JEL .**

**Abstract:**

This study aims to clarify the respective roles of leadership and management control in improving the performance of employees, relying on a series of studies, out of view and analyze the results of the field study, we have found that the degree of interest and awareness of the employees of the institution is the necessity and the inevitability of change in order to progress as a result of the nature of the rapid change occurring in the

external environment show through enterprise attention several key themes affect process of empowerment that is difficult to apply, although most of the presidents have great faith in their boss for the degree of performance of the tasks and duties entrusted to them even during their absence, this leads to activation of individual performance and increase this loyalty to the institution, and pushes them to give more than is expected of them .

**Keywords:** administrative leadership, administrative oversight, outstanding performance, efficiency effectiveness.

**Jel Classification Codes::** J01,J53,M12, M14

## مقدمة

إن التطور الذي عرفه النشاط الاقتصادي اجبر المؤسسات الاقتصادية على مواكبة هذا التطور الذي تولدت عنه وظائف يصعب التحكم فيها ، كما تعددت الأطراف المتعاملة معها مما دفعها إلى إيجاد وسيلة تمكنها من التحكم في تسيير المؤسسة، ويكون هذا بإخضاع أعمالهم إلى عملية القيادة الإدارية ومساهمتها في خلق الميزة التنافسية باعتبارها فن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو خدمة وتحقيق أهداف المؤسسة، الكفيلة بضمان وتوفير جو إبداعي ملائم ومشجع وذلك من خلال النموذج القيادي التحويلي الذي يعمل على توفير الظروف المناسبة والمشجعة مادية كانت أو معنوية، التي تساعد العمال على طرح أفكار جديدة ذات قيمة، وأضفنا أسرار سبعة كانت بمثابة النقاط التي لخصت كل ما يتعلق بالقيادة التحويلية النقاط التي اختصرت الطريق للتمييز نحو الأداء.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن سبل مساهمة كل من القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين وبالتالي أداء المؤسسات من أجل الوصول بها إلى التميز، مع تسليط الضوء على واقعها في المؤسسات الجزائرية من خلال المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) بالمدية.

## أولاً: الإطار النظري للقيادة الإدارية

تعد القيادة في المؤسسة واحدة من أكبر الاحتياجات في العصر الحالي، وليس أي نوع من القيادة ولكن القيادة الفعالة على وجه التحديد التي تتعدى أهدافها تحقيق النجاح إلى تحقيق التميز والتفوق في ظل ما تشهده البيئة التنافسية من تحديات مختلفة، ونظرا لما تقدمه

القيادة من أهمية كبيرة بصفة عامة وللمورد البشري بصفة خاصة من الضروري أن نفهم ما هي القيادة الإدارية ؟

**01- مفهوم القيادة:** تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة وهي تساعدنا على فهم كيف يؤثر المدبرون على العاملين، وتعني القيادة **Leadership** عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي تعتبر أساس وظيفة الإدارة.

**02- خصائص القيادة الإدارية:** تتمثل خصائص القيادة الإدارية في (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص93):

أ- المهارات الذاتية والشخصية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية القائد.  
ب- المهارات الفنية: ويقصد بها قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

ج- المهارات السلوكية أو الإنسانية: وتعنى قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة، وتابعيه بصفة خاصة، وخصوصا على تنسيق جهودهم، والعمل بروح الفريق. (معن محمود عياصرة، 2008، ص 146)

د- المهارات السياسية والإدارية: يقصد **بالأولى** (السياسية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة، أما **الثانية** (الإدارية) فهي تعني قدرة القائد على فهم عمله، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين (سهيلة عباس، 2004، ص 204).

**03- صفات القائد الناجح:** يتسم القائد بسمات وصفات تساعد على لعب دور توجيهي وتأثير قيادي على الآخرين ومن بين هذه السمات ما يلي :

أ- الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعروا بها الآخرين (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد). (شفيق رضوان، 2002، ص ص 113،-114).

ب- الموضوعية: وهي قدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين. (زيد منير عبوي، 2010، ص 14)

ج- تحديد الهدف: جميع القادة الفعالين الذين يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

د- امتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء يعمل على إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك. (ياسر خالد، 2003، ص 57).

**ثانياً: أساسيات حول الرقابة الإدارية**

تحتاج جميع المؤسسات دون استثناء إلى رقابة عملياتها الإنتاجية وجودة منتجاتها كما خطط لها، وكذلك إلى رقابة تصرفات وسلوكيات أفرادها وسلامتهم .

**01- تعريف الرقابة:** لقد أعطيت لوظيفة الرقابة تعريفات متعددة ومختلفة منها :

- تمثل الرقابة مفهوم إداري بمعنى أن الرقابة عنصر من عناصر نشاط الإدارة، ويمكن تقسيم هذا النشاط إلى أربعة عناصر: (منال طلعت محمود، 2003، ص 114)

**\* التخطيط\* التنظيم\* التوجيه\* الرقابة**

- الرقابة هي: " هي عملية ضبط سير النشاطات للتأكد من حسن إنجازها كما خطط لها ولتصحيح أية انحرافات قد تحدث " .

**02- خصائص الرقابة الإدارية:** للرقابة خصائص مميزة تجعلها الأهم في قياس الأداء وتصحيحه وبدونها لا يكون النظام الرقابي فعال وهي كما يلي: (PratiqueBoisselies,2001,P04 P04)

أ- الملائمة: من الطبيعي أن يتلاءم النظام الرقابي مع طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها، أهدافها استطلاعاتها المستقبلية، وعلى أساس هذه العوامل يتحدد النظام الرقابي إذا كان معقد أو مبسط .

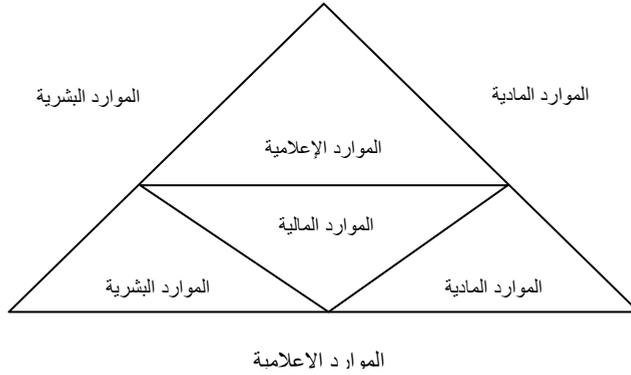
ب- السرعة في كشف الانحرافات: وذلك من خلال إمكانية التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها، أو اكتشافها فور وقوعها لمعالجتها قبل أن تنتج عنها آثار سلبية .

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

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

**03- مجالات الرقابة الإدارية:** إذا كانت الإدارة ناضجة، تحتاج في ممارستها أعداد هائلة من العمليات الرقابية فما على هذه الرقابة أن تشمل هذه الأبعاد الأربعة، وإن كانت الموارد المالية تأتي دائماً في المقدمة والشكل رقم (01) يوضح ذلك :

## الشكل رقم (01): مجالات الرقابة



المصدر: علي شريف، 2004، ص 430.

أ- الرقابة على الموارد المالية: الرقابة على الموارد المالية تعتبر أهم أشكال الرقابة على الإطلاق، هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية، ويقصد 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 فالمحزون الزائد يكلف المؤسسة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين، أو التنبؤ غير الدقيق. (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 36)

ب- الرقابة على الموارد المادية: إن الرقابة على الموارد المادية تشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون، وتشمل أيضا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها، وهناك أيضا الرقابة الفنية على الآلات، والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب .

ج- الرقابة على الموارد البشرية: تتضمن بعض الأنشطة مثل: اختيار العاملين، ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم، وتدريبهم، ووضع معايير تقييم أدائهم.

د- الرقابة على موارد المعلومات ( الموارد الإعلامية): إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المؤسسة، بناء عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات التي هي أصل العملية التخطيطية، ويدخل ضمن هذا النوع من الرقابة أيضا نقل صورة جيدة عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية.

ثالثا: تفعيل الأداء من خلال القيادة والرقابة الإداريتين

إن الأداء يعد مفهوما جوهريا بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وهولا يختلف عن القيادة والرقابة ما هو إلا نتيجة للقيادة و الرقابة، حيث أنه كانت تسود المؤسسة قيادة و رقابة إداريتين فإنه حتما سيكون هناك أداء بمستوى عادي وقد يصل إلى الجيد، ومن الواضح أنه يصعب على أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي، هذا ما يدفعها إلى حتمية إنتاج قيادة إدارية متميزة للحصول على نتائج عالية تأخذها بعيدا إلى فضاء التميز وقوة السيطرة بكل معانيها.

**01- مفهوم الأداء:** هناك تعاريف عديدة للأداء نذكر من بينها ما يلي :

- يعرف IP.Drucker الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"، ويتفق معه في هذا التعريف كل من Wierseman و Robbins حيث يعتبران: "الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". (عداي الحسيني فلاح حسن، 2000، ص 231).

ويمكن تحديد مفهوم الأداء في المعاني الثلاثة التالية: (بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، 2005، ص 471)

\* الأداء هو عبارة عن النجاح، أي هو عبارة عن دالة بيانية أو تمثيلية للنجاح، وتختلف حسب المؤسسات والعاملين فيها.

\* الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت معين.

\* الأداء هو نتيجة النجاح، وبمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

ومن خلال هذه المعاني يمكن القول أن الأداء يركز على محورين هما:

- تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط ؛

- وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح ؛

**02- معايير الأداء:** تتمثل أهم المعايير/ المؤشرات المتعلقة بالأداء فيما يلي :

أ- معيار التنافسية: قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها الدخول إلى الأسواق الدولية.(وائل محمد صبحي إدريس، 2009، ص 115)

ب- معيار الجودة: تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات، وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه بأنه منتج جيد، أو عالي الجودة أو رديء .

ج- معيار الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك :

- نسبة العمال المستفيدين من التكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج ؛

- عدد حلقات الجودة المتعلقة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة ؛

د- معيار الوسائل: مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلة هذه المؤشرات:

- ساعات العمل المباشرة/وحدات منتجة ؛

- حجم المواد الأولية المستهلكة/وحدات منتجة ؛

و- معيار النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك ومن أمثلة المؤشرات:-كميات المنتجات المباعة ؛

- عدد الطلبات المتحصل عليها ؛

03-مكونات الأداء: الأداء يتضمن عنصرين هما: الكفاءة والفعالية وفيما يلي تعريف كل منهما للوقوف على حقيقة الأداء.

أ- الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء، وهذا يدل على أن الكفاءة هي عنصر من الأداء. وبالتالي فإن:

الكفاءة = قيمة المخرجات/ قيمة المدخلات

ب-الفعالية:هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة ( تتضمن الكفاءة). (بوكريزي الجليلي، 2008، ص 52)

ج- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية ويمكن صياغة التلازم من خلال الجدول التالي :

## جدول رقم (01): نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

فعال	غير فعال	الفعالية الكفاءة
3	1	كفاء
4	2	غير كفاء

المصدر: عبد الحميد برحومة، 2005، ص23.

04- مستويات الأداء والتحليل الأداء البشري: الأداء مفهوم موحد، تتحد فيه التكنولوجيا، التنظيم، التكوين والبحث... الخ، يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف، وحسب الأفق، والإستراتيجية التي نريد الوصول إليها، وعليه فالأداء يأخذ اتجاهات مختلفة ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة، ويعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

1-4: مستويات الأداء: في هذا الإطار طرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار، مرتبة هذه الأخيرة كما يلي: (أحمد السيد مصطفى، 2000، ص 201)

أ. مستوى السياسات ج. المستوى التكتيكي

ب. مستوى الإستراتيجيات د. مستوى العملية

تكون متعلقة بها حسب الأهداف والمعايير، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

## الجدول رقم (02): المستويات المختلفة للأداء

مستوى القرار	مستوى الأداء	الأهداف والمعايير العادية	الأهداف والمعايير الجيدة
السياسة: أهداف المؤسسة	اجتماعي	الأداء الداخلي للمؤسسة	الأداء الخارجي للمؤسسة
الإستراتيجية: أهداف نظام الإنتاج	مالي	مردودية رؤوس الأموال	بقاء المؤسسة
تكتيكي: وظيفة نظام الإنتاج	تجاري	تنافسية السعر	تنافسية خارج السعر
العملي: حلول تقنية وعملية	فيزيائي	الإنتاجية الجزئية للعمل	الإنتاجية الإجمالية

Source : Lamia Berrah, 2002, p25.

2-4: تحليل الأداء البشري: تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة باعتبارها موارد إستراتيجية متميزة يساهم أداؤها بشكل كبير في الأداء الكلي، فالعامل يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء .

أ- مفهوم الأداء البشري: يقصد بالأداء البشري النتائج العملية، أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً للأعمال التي تطلب منهم. (عيادة خطاب، 2001، ص 434)

ب- محددات الأداء البشري: تتمثل محددات الأداء البشري فيما يلي:

\* **الجهد:** عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لعمله.

\* **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى.

\* **إدراك الدور الهام:** الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك

ويمكن صيغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

ج- **تقييم الأداء البشري:** هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص 25)

3-4: **تمييز القيادة والأداء:** لقد تطرقنا في المحور الأول إلى توضيح وتحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، وأجمعنا أن هذه الأخيرة هي فن التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة. لكن السؤال الذي يتبادر إلى ذهن كل شخص، هل هناك فرق بين القيادة الإدارية والقيادة الإدارية المتميزة؟ في هذا العنصر سنجيب على هذا السؤال من خلال التطرق إلى نموذج القيادة التحويلية كما سنتطرق إلى نوع آخر من القيادة وهو الأسرار السبعة للقيادة.

أ- **القيادة التحويلية:** وهي العملية التي يسعى من خلالها القائد والمرؤوسين إلى النهوض، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. (زهير ثابت، 2001، ص 92).

\* **خصائص ووظائف القائد التحويلي**

- مفهوم القائد التحويلي: يعرف بأنه: "القائد القادر على إحداث التغيير في الأفراد والمنظمات ككل وغالبا ما يساعد المنظمات المتعثرة على تحسين أدائها".

- خصائص القائد التحويلي: عدد ( Posner وKouzes) بعض الميزات الخاصة للقيادة التحويلين والتي شملت الميزات التالية: (الرؤيا، الكاريزما، الرمزية، التمكين، إثارة الوعي، الاستقامة).

ب- الأسرار السبعة للقيادة: بعد أن تطرقنا إلى القيادة التحويلية وعرفنا خصائص القائد، لم يبقى سوى أن نختم هذا المحور بالأسرار السبعة التي نرى فيها الخلاصة والعصارة القيمة التي تجيب عن أي تساؤل قد يطرح حول كيفية تميز القيادة الإدارية من خلال تميز القائد، والأسرار السبعة للقيادة حسب ما ذكرها د/ إبراهيم الفقمي كالآتي: (سعيد الغامدي، 2000، ص 12)

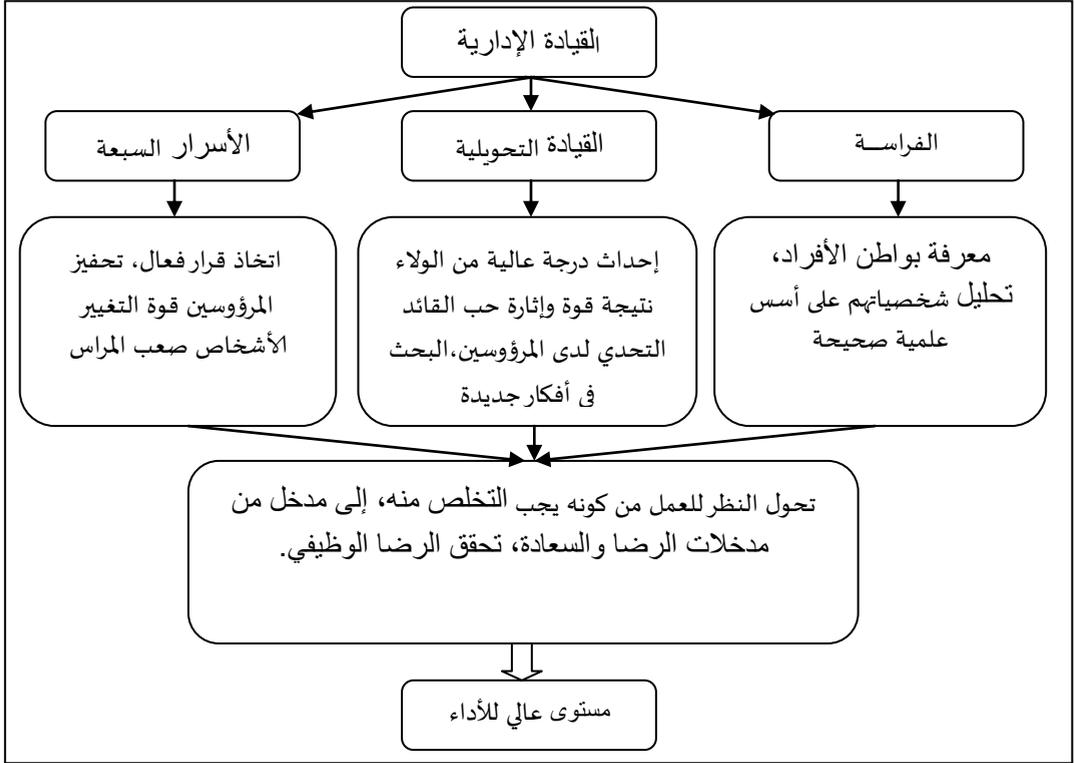
- أنت صاحب القرار؛- شعلة التحفيز؛- قوة التغيير؛

- إدارة الضغوط والتوتر؛- التعامل مع الأشخاص صعب المراس ؛

- حدد هدفك ؛- إدارة الوقت ؛

إذا استطاع القائد إتقان انتهاز واستخدام الأسرار السبعة التي قمنا بذكرها حتما سيتمكن من التأثير على سلوك مرؤوسيه ودفعمهم نحو المسار الذي يجب أن يكونوا فيه، للارتقاء في جميع مجالات عملهم هذا من جهة، أما من جهة أخرى القائد عند تبنيه للأسرار السبعة فإنه بذلك سيجيد التعامل والتكيف مع كل الأشخاص المحيطين به من قريب أو من بعيد كانوا مما يجعله مميزا عن غيره. وللربط بين القيادة الإدارية المتميزة والأداء نقدم المخطط التالي :

## الشكل رقم (02): يوضح أثر القيادة الإدارية على الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين

4-4: تقييم الأداء كشكل من أشكال الرقابة الإدارية: إن فاعلية نظام تقييم الأداء تتجلى من خلال أهميته بتوفير المعطيات اللازمة عن أداء الفرد وهو بذلك يعد أهم إحدى الأشكال الرقابة الإدارية.

أ- آثار تقييم الأداء الإيجابية: تتمثل هذه الآثار بمجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم أداء موضوعي وعادل التي يمكن تلخيصها بما يلي: (ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، 2009).

- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية، أداء كل من العمل والمؤسسة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه فإيجابياته وسلبياته ؛

- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الفرد العامل من خلال جو الثقة والتفاهم والعلاقة الحسنة، وفهمهم بأن الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تطوير وتحسن الأداء ؛

- يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، وهذا ما يضمن أن كل فرد سينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول :

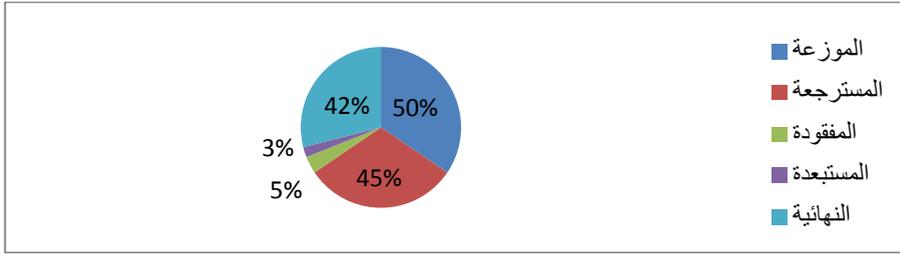
**رابعاً: واقع القيادة والرقابة الإداريتين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية**  
لقد خصصنا مؤسسة سونلغاز بالمدية الناشطة في توزيع الكهرباء والغاز، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استمارة أعدت لخدمة أهداف البحث، وتمثل مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بالمديرية الجهوية للتوزيع بالمدية، ونظراً لضيق الوقت قمنا بالاعتماد على المعاينة الاحتمالية في تحديد نوع العينة وذلك باختيار العينة العشوائية، وقد تم تحديد حجم العينة البسيطة بـ 50 عامل إداري من مجموع 154 عامل التي تمثل ما نسبته (32.47%)، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع 45 استبانة، واستبعاد 03 استبيانات، وبالتالي وصل عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (45-3=42 استبانة) التي تمثل ما نسبته (27.27%)، وسنعمد في دراستنا هذه على بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث سنحسب الوسط الحسابي بعد أن نغير المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية بالاعتماد على مقياس ليكرت، كما سنقيس تشتت العينة لقياس مدى مصداقية الإجابات وذلك من خلال حساب الانحراف المعياري، والجدول والشكل الآتين يوضحان بالتفصيل مكونات عينة البحث .

الجدول رقم (03): تعداد الاستبيانات في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	50	45	05	03	42
النسبة المئوية	100%	90%	10%	06%	84%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة

## الشكل رقم (03): الاستبيانات الموزعة المسترجعة والمفقودة المستبعدة والنهائية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة

وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي بحيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط والتي تدرجت حسب المعايير كما يلي: (أوافق بشدة 05 درجات، أوافق 04 درجات، محايد 03 درجات، لا أوافق 02 درجتين، لا أوافق بشدة 01 درجة واحدة).

## الجدول رقم (04): نتائج اختبار كرونباخ ألفا للاستبانة الموجهة للعاملين

الرقم	المحاور	رقم الفقرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا	الترتيب
01	واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز	1-9	09	0.427	03
02	مدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة	1-8	08	0.841	01
03	دور القيادة والرقابة الإداريتين في تحسين أداء العاملين	1-13	13	0.796	02
/	الاستبانة ككل	/	/	0.863	/

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (04) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة والاستبانة ككل ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور المتمثل في واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز وهي (0.427) إنها قيمة عالية وهذا ما يؤكد على ثبات لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني مدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة وهي (0.841) وهي قيمة عالية جدا أيضا مما يؤكد على ثبات عال لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث دور القيادة والرقابة الإداريتين في تحسين أداء العاملين وهي (0.796) قيمة عالية جدا وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.863) أن ثبات الاستبانة ككل عال وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان للاستفادة من نتائجها في التفسير.

أ- بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية: يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة (العاملين) وتشمل متغيرات: الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة المهنية.

#### الجدول رقم (05): الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة (العاملين)

المتغير	الفئات	الرؤساء	
الجنس	ذكر	33	78.6%
	أنثى	09	21.4%
العمر	أقل من 25 سنة	01	2.4%
	من 25 سنة إلى 35 سنة	16	35.7%
	من 35 سنة إلى 45 سنة	20	47.6%
	من 45 فأكثر	05	11.6%
المؤهلات العلمية	ثانوي	14	33.3%
	جامعي	27	64.3%
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	01	2.4%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	28.6%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	38.1%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	02	4.8%
	من 15 سنة فأكثر	12	28.6%

المصدر: من إعداد الباحثين

ب- بيان وتحليل النتائج المرتبطة بمحاور الدراسة  
نتائج المحور الأول (واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز): لقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز، والنتائج يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور واقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز تنازليا حسب متوسطات التوفر:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة					الفقرات	الرقم
			غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
05	0.878	3.76	1	4	4	28	5	يمتلك المسؤول المباشر (القائد) رؤية واضحة لحاضر المؤسسة ومستقبلها	01
			%2.4	%9.5	%9.5	%66.7	%11.9		
08	1.018	2.52	4	22	8	6	2	كل شخص لديه القدرة على أن يكون قائدا	02
			%9.5	%52.4	%19	%14.3	%4.8		
04	0.890	3.81	1	4	3	28	6	القيادة هي التوجيه والتأثير على الآخرين في مؤسساتكم	03
			%2.4	%9.5	%7.1	%66.7	%14.3		
03	0.882	4.05	/	4	3	22	13	في مجال العمل المدير هو القائد	04
			/	%9.5	%7.1	%52.4	%31		
09	1.088	2.29	9	21	5	5	2	حتى تكون قائدا لا بد أن يكون لديك مالا وسلطة	05
			%21.4	%50	%11.9	%11.9	%4.8		
06	1.109	3.45	2	8	7	19	6	حتى تكون قائدا لا بد أن تكون	06
			%4.8	%19	%16.7	%45.2	%14.3		

								شهادتك العلمية أكبر من الأشخاص من حولك		
07	1.179	2.69	10	7	11	14	/	كرجل تقبل أن تقودك امرأة في عملك في المؤسسة	07	
			%23.8	%16.7	%26.2	%33.3	/			
			/	%4.8	%2.4	%45.2	%47.6			
	0.40042	3.4974	المتوسط الكلي لواقع القيادة الإدارية في مؤسسة سونلغاز							

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (06) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود قيادة إدارية في مؤسستهم، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.49) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق، وانحراف معياري قدره (0.400) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا التساؤل.

نتائج المحور الثاني (مدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة): أيضا تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (07) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور مدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة مرتبة تنازليا حسب متوسطات التوفر

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					القرارات	الرقم
			غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
01	0.762	4.10	/	2	3	26	11	للرقابة أهمية بالغة لدى مؤسستكم	01
			/	%4.8	%7.1	%61.9	%26.2		
03	1.042	3.81	1	6	3	22	10	تسعى الرقابة الإدارية إلى التأكد من حسن الخدمة المقدمة للمجتمع	02
			%2.4	%14.3	%7.1	%52.4	%23.8		
02	0.958	3.90	/	5	6	19	12	تعتمد الرقابة الإدارية على المعلومات الدقيقة	03
			/	%11.9	%14.3	%45.2	%28.6		
07	1.014	3.26	/	13	9	16	4	تتميز الرقابة الإدارية في مؤسستكم بالمرونة والسهولة لتواكب التطورات الحاصلة في المجتمع	04
			/	%31	%21.4	%38.1	%9.5		
08	0.842	3.21	1	8	14	19	/	الرقابة	05

			%2.4	%19	%33.3	%45.2	/	المتبعة حاليا تناسب طبيعة الأداء لدى مؤسستكم		
05	1.037	3.60	2	5	7	22	6	تحرص الرقابة الإدارية على تطوير الأداء	06	
			%4.8	%11.9	%16.7	%52.4	%14.3			
			%4.8	%21.4	%21.4	%33.3	%19			
	0.6773	3.6190	المتوسط الحسابي لمدى فاعلية الرقابة الإدارية بالمؤسسة							

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (07) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود رقابة إدارية فعالة بالمؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي، إذ بلغ (3.61) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [4.2-3.4]، وانحراف معياري قدره (0.677) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا السؤال .

نتائج المحور الثالث ( دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين): للإجابة على الأسئلة المتعلقة بهذا المحور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور دور القيادة والرقابة الإداريتين في تحسين أداء العاملين، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محور دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة					ال فقرات	الرقم
			غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
02	0.909	3.95	/	5	3	23	11	رفع أداء العاملين يتم التخطيط له وتطويره يلزم له قيادة فعالة ورقابة مرنة	01
			/	%11.9	%7.1	%54.8	%26.2		
05	0.962	3.62	/	7	9	19	7	كل من القيادة والرقابة الإدارية تتم بطرق علمية ومنهجية واضحة	02
			/	%16.7	%21.4	%45.2	%16.7		
04	0.857	3.74	1	2	10	23	6	تخطيط تحسين أداء العمال يتم وفقا لمستويات العليا من الإدارة	03
			%2.4	%4.8	%23.8	%54.8	%14.3		
10	1.014	3.26	1	11	9	18	3	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من أداء العاملين	04
			%2.4	%26.2	%21.4	%42.9	%7.1		
01	0.636	4.29	/	1	1	25	15	لكل عامل مسؤولية خاصة تلزمه بتحسين الجودة في الأداء وبالتالي الجودة في المؤسسة	05
			/	%2.4	%2.4	%59.5	%35.7		
			2	8	7	22	3	تسعى المؤسسة	

08	1.035	3.38	%4.8	%19	%16.7	%52.4	%7.1	لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة من خلال القيادة والرقابة	06
11	1.002	3.14	2	9	15	13	3	تؤثر المنازعات بين العاملين على تحسين أدائهم	07
03	0.925	3.79	1	4	5	25	7	للإدارة العليا هبة لدى عمالها	08
07	0.833	3.52	1	6	5	30	/	للقيادة والرقابة دور في السيطرة على مشكلات العمل وحلها	09
	0.5121	3.5110	المتوسط الحسابي الكلي لدور القيادة والرقابة الإداريتين في تحسين أداء العاملين						

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول رقم (08) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن كل من القيادة والرقابة الإداريتين لهما دور في تحسين أداء العاملين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.51) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي [3.4-4.2]، وهي الفئة التي تشير إلى استجابة موافق وانحراف معياري قدره (0.512) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة نحو هذا السؤال.

### خاتمة

إن ما يحدث في عالمنا اليوم من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر التسيير والإدارة، ونتج عن ذلك نموذج تسييري جديد، يختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، هذا ما أدى في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصناعية والتجارية، حيث امتد تأثير التسيير الجديد إلى تسيير الموارد البشرية الذي أصبح عالمي التطبيق، غير أن هذه المؤسسات بقيت تعاني من مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تعرقل نموها وتطورها، كما أن هذه المعوقات قد أدت إلى صعوبة اعتماد بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها

كأسلوب القيادة الإدارية مثلا وتقنيات التسيير الحديثة وطرق الرقابة على أداء العاملين لتقييمه وتحسينه.

النتائج: من خلال دراسة موضوع البحث تم التوصل إلى النتائج التالية :

1. تسمح عملية الرقابة للمسيرين بتقييم أدائهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.
2. تدرك مؤسسة سونلغاز بالمدينة أن الرقابة والقيادة الإداريتين ضروريتين لتطويرها لكنها لا تزال تتبع بعض الأساليب وطرق الإدارة التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار مع استبعاد مشاركة العاملين في إيداع آرائهم .
3. يمكن التعرض لقيم مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرها الخاصة في أنها تتجه نحو الزبون كونه سبب وجودها وهدفها الأول .

الاقتراحات: يمكن تلخيص أبرز الاقتراحات التي يلاحظ أنها مهمة وضرورية لإتمام هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

1. إن المؤسسات العازمة على المحافظة على مكانتها أو الارتقاء بأدائها اكتساب قادة إداريين يتمكنون من بناء الرؤى والطموحات التي تخدم كامل أصحاب المصلحة المرتبطين بها.
2. محاولة تطبيق إجراءات وأساليب وطرق حديثة من بداية وضع البرنامج إلى غاية الإجراءات التصحيحية لكل سنة قبل نهايتها، حتى لا تتراكم التصحيحات وانشغال الوحدات والمصالح بالتصحيحات عوض عن متابعة نشاطها.
3. من الضروري على مؤسسة سونلغاز المدينة الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة ووضع البرامج الاجتماعية والخدمية التي تقوى روح الولاء والالتزام بينهم، وتحفزهم على مضاعفة العطاء وزيادة إنتاجيتهم .

## قائمة المراجع

1. صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، "المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي"، دار إثراء للنشر، عمان، بدون طبعة.
2. معن محمود عياصرة، 2008، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط01.
3. شفيق رضوان، 2002، السلوكية والإدارة، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط02.
4. زيد منير عبوي، 2010، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ماجستير دراسات عليا، دار البداية للنشر، ط01.
5. سهيلة عباس، 2004، الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01.
6. ياسر خالد، 2003، الإدارة المدرسة الحديثة: مهاراتها ومعايير المدير الفعال، اختراع القيادة، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط01.
7. منال طلعت محمود، 2003، أساسيات في علم الإدارة، مدارس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الناشر المكتب الحديث، الأزاريطة الإسكندرية، بدون طبعة.
8. Pratique Boisselies, 2001, Contrôle de gestion: court et applications, 2eme édition, Paris, Novembre.
9. زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر، عمان، بدون طبعة.
10. عداي الحسيني فلاح حسن، 2000، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط01.
11. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، 2005، إعادة الهندسة مدخل للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
12. وائل محمد صبحي إدريس، 2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي، لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط01.
13. بوكريزي الجيلالي، 2008، شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداء المؤسسات (دراسة مؤسسة نفضال)، رسالة ماجستير، جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

14. أحمد السيد مصطفى، 2000، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون طبعة.
15. عيادة خطاب، 2001، العوامة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون طبعة .
16. عبد الباري إبراهيم درة، 2003، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، بدون طبعة.
17. زهير ثابت، 2001، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21 (كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟)، دارقباة للطباعة والنشر، مصر، بدون طبعة.
18. سعيد الغامدي، 2000، "القيادة التحويلية في الجامعات السعودية (مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
19. ماجد محمد صالح سليمان ومحمد عبد الوهاب محمد العزاوي، 2009، مداخلة بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألدسة الولاية في الموصل)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.