

أولاً: إشكالية البحث

تعتبر القيادة من أكثر العمليات المؤثرة على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات إدارية يتحملون المسؤولية الرئيسية لتحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه.

ونظراً لأهمية القيادة الإدارية في المؤسسات نجد محاولات أولية ومنتوعة استهدفت بناء نسق معرفي حولها لإرساء ركائزها العلمية مستقبلاً في شتى العلوم الإنسانية والاجتماعية وتحديداً علم الإدارة فنجد آراء "أفلاطون" في كتابه الشهير "الجمهورية" الذي تطرق فيه إلى طبيعة وخصائص وأساليب تدريب القادات الجمهورية، كما نجد في الحضارة الإسلامية الفارابي لمؤلفه الشهير "أهل المدينة الفاضلة" والذي تأثر بآراء أفلاطون، أما في عصر النهضة تستوقفنا كتابات المفكر الإيطالي "ميكافلي"، الذي تناول في كتابه "الأمير 1513" أهم سمات ووسائل القائد الناجح.

وتعتبر القيادة المحور الأساسي على التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يكون من خلال سمات وشخصية وأسلوب ونمط السلوك الذي يمارسه في علاقته بالجماعة، وهذا ما أكدته دراسات "لوين وليبيت ووايت" حول الأنماط القيادية والتي توصلت أن فعالية القائد في تحقيق أهداف ورضا الأفراد يتوقف على نمط القيادة الذي يعينه القائد، وكذا نمط سلوكه القيادي.

ونظراً للدور الذي يقوم به القائد المؤسسات اليوم تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال أفراد لديهم قدرات تؤهلهم لذلك.

وقد أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة، والازدياد الواضح في مستويات الإنتاج وتطوره بسبب التقدم التكنولوجي أدى في مجموعه إلى ازدياد حجم

التنظيمات وتعاضم أهدافها، لذلك ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بموضوع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين بدأ من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية التي خصت اهتمامها على العنصر المادي واعتبرت العامل كآلة، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالعامل من خلال إبراز الإنسان بحساسيته ودوافعه وتفكيره ونشاطه وصولاً إلى إنتاج أكثر كفاءة وفعالية، ونظرًا لما يشهده الاقتصاد العالمي اليوم من تطور واتساع ومع ظاهرة العولمة الاقتصادية وجدت المؤسسات نفسها أمام صعوبات وعقبات للوصول إلى أهدافها، مما يؤدي إلى تدهورها ليس بسبب نقص في الموارد المتاحة أو حتى نقص في اليد العاملة، ولكنه يرجع بصفة أساسية إلى غياب التنسيق والتكامل بين هذه الموارد، أي أن المؤسسات اليوم تحتاج إلى تنسيق بين مواردها البشرية والمالية والمادية من خلال تحديد حاجاتها، والتنسيق بينها من خلال عدة وظائف أساسية تنطلق بالتخطيط مرورًا بالتنظيم والتوجيه في ظل وجود رقابة محكمة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وللقيام بذلك لا بد من وجود قائد له القدرة على التسيير وتفعيل العمليات الإدارية لتحقيق أهداف الإدارة بفتنة ودراية وكفاءة وبالاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، واستخدام أفضل الوسائل لذلك واتخاذ القرار الأنسب لتسيير كل أنواع الخدمات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها الإدارة، كما يقوم باختيار المسؤولين على الإشراف في الهياكل التنظيمية في كل مستويات التنظيمية في كل مستويات الإدارة وأقسامها داخل المؤسسة.

ومن هنا وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل العام:

❖ هل تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن

الحضنة في التسيير الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين؟

حيث انبثق عليه عدة تساؤلات فرعية:

- هل تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التخطيط الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين؟
- هل تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التنظيم الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين؟
- هل تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التوجيه الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين؟
- هل تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في الرقابة الفعالة من وجهة نظر العمال الإداريين؟

ثانياً: الفرضيات

تعتبر الفرضية حلاً مؤقتاً لإشكال تطرحه الدراسة، قد يثبتها البحث أو ينفىها، وإنما سننطلق من فرضيات نراها حلاً للإشكال الذي تطرحه الدراسة.

الفرضية العامة:

❖ تساهم القادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التسيير الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التخطيط الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين.
- تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التنظيم الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين.
- تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة في التوجيه الفعال من وجهة نظر العمال الإداريين.
- تساهم القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى مختلف إدارات مصالح مطاحن الحضنة

في الرقابة الفعالة من وجهة نظر العمال الإداريين.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- ❖ التعرف على القيادة الإدارية والتسيير الفعال.
- ❖ الكشف على مدى توفر مهارات التسيير الفعال لدى القيادات الإدارية.
- ❖ التعرف على مستوى التسيير الفعال لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات الجزائرية.
- ❖ معرفة دور القائد المباشر للعمال في مسألة التسيير بصفته وسيطا بين العمال والإدارة.
- ❖ معرفة حقيقة دور القيادة ودور التسيير في المؤسسة الجزائرية، لأنه الأساس في تحقيق أسباب نجاح أو فشل المؤسسة في تسيير وتوجيه الموارد البشرية وإدارة المنظمة.
- ❖ محاولة الإلمام بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات ومعرفة أسباب نجاحها أو فشلها.
- ❖ محاولة أن تكون هذه الدراسة إضافة لدراسات سابقة وإثراء الرصيد المعرفي ونقطة انطلاق لبحوث أخرى.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:
- ❖ الرغبة في دراسة موضوع الفعالية في التنظيم.
 - ❖ الرغبة في التعرف على انطباعات العمال حول طرق التسيير المطبقة عليهم.
 - ❖ التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية الحديثة.
 - ❖ الميل الشخصي لدراسة القيادة وأثرها على التسيير الفعال.
 - ❖ كون الموضوع ينتمي إلى مجال تخصصنا علم النفس العمل والتنظيم.
 - ❖ نقص التسيير الفعال داخل المؤسسات الذي يعمل على خلق جو مناسب للعمل.

خامساً: أهمية الدراسة

- ❖ أهمية القيادة في المؤسسات من خلال إشرافها على التنسيق والمراقبة وتوزيع الخدمات وأدائها لمختلف الوظائف وذلك يتطلب فعالية وقدرات فنية.

- ❖ الدور الذي يلعبه المدير أو القائد الإداري ضمن هذه المؤسسات، وما يستطيع تقديمه من دعم وذلك من خلال وظائف التي يمكن أن يقوم بها داخل الإدارة.
- ❖ أهمية التعرف على طرق أو أبعاد التسيير الفعال في المؤسسة ورصد واقعها.
- ❖ زيادة الحاجة إلى الاختصاصات المختلفة مما يبين أهمية كل من التنظيم والتنسيق والقيادة.
- ❖ اعتبار هذا الموضوع من أهم المواضيع الذي شغلت تفكير العديد من الذين اهتموا بالسلوك التنظيمي.
- ❖ المنافسة الشديدة في الأسواق مما يتطلب الابتكار في طرق التسيير لتحقيق القدرة على المنافسة.

سادساً: تحديد المفاهيم

1. القيادة الإدارية

لغة: مأخوذ من المقود، وهو الحبل يشد في الزمام أو في اللجام تقاد به الدابة. (نعمان الطيب سليمان، سنة 1991، ص 11).

إصطلاحاً: يرى "كوهن kohn" بأنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين حيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. (عبد الغفار الحنفي، 2002، ص 514).

تعريف "هولندر" hollender و "جوليان" jolian: القيادة تمثل علاقة مؤثرة بين 0شخصين، وعادة ما يكون أكثر من شخصين وهم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة. (محمد السيد أبو النيل، بدون سنة، ص 224).

وتعرف أيضا: عملية تأثير متبادل تؤدي عن طريق تضافر الأفراد، رغم الفرق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة. (فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة، 1966، ص15).

التعريف الإجرائي: يقصد بها في هذه الدراسة الأشخاص الذين يقومون بالتأثير على العمال من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وهم رؤساء المصالح في مؤسسة مطاحن الحضنة.

2. الفعالية

لغة: من فَعَلَ، يَفْعَلُ، يَفْعَلُ فَعَلًا، فالفعل مصدر، والفعال اسم للفعل الحسن مثل ذهب ذهابًا. (بلقاسم فوزية، سنة 2015، ص7).

إصطلاحًا: يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولًا في العديد من المجالات خاصة في الإقتصاد والإدارة، لذلك تعددت المحاولات لتحديد مفهوم الفعالية (efficacité/efficience/ efficacy) الفعالية أو القدرة على التأثير، والشيء الفعال (efficace/ efficacious) هو الشيء المؤثر الذي يترك أثرًا.

يستخدم أيضا مصطلح الكفاءة والكفاية ليعنيان الفعالية، وفي حقيقة الأمر ترتبط الكفاءة في استخدامها بالقدرة على أداء العمل أي المهارات، في حين ترمز الكفاية إلى ما يكفي ويغني غيره. (عثمان حسن عثمان، 2005، ص25).

أما " فروم " عرفها بأنها: " صفة السلوك الذي يبذل فيه طاقة ويترتب عنه أثر مرئي ". (عثمان حسن عثمان، 2005، ص25).

كما عرفها آخرون بأنها: " توجيه للأفكار وتكتيل للقوى والطاقات لاستخراج أقوى ما يمكن من الفائدة ومن وسائل مادية ومعنوية مع تجنب الإسراف في الجهد والزمن ". (عبد الرزاق حبيب، 2000، ص103).

التعريف الإجرائي: فعالية المسير تتمثل في المدير الفعال وهو الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بفضل كفاءته ومهاراته في التسيير من جهة، وقوة التأثير التي يمارسها على مرؤوسيه للرفع من مستوى الإنجاز لديهم من جهة أخرى.

3. التسيير

لغة: تسيير الأعمال، الأموال gestion في اللغة الفرنسية، أما في اللغة الإنجليزية فيعرف بمصطلح الإدارة management مشتق من الفعل يدير manager وفي هذا نشير إلى أن المصطلح الإنجليزي أوسع لأنه يضيف القدرات وكفاءة القيادة التي يجب أن تتوفر لدى المسير، إذ ما قورن بالمعنى الفرنسي الذي أهمل مجموعة من التقنيات العلمية التسييرية. (عبد الرزاق حبيب، 2000، ص 103).

إصطلاحاً: التسيير يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية، يتم من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية والمادية لتوجيهها لتحقيق أهداف معينة منفصلة، هذه الطريقة تترجم ضمن عملية تشمل تخطيط، تنظيم، إدارة ورقابة للنشاطات بطريقة تؤدي إلى مردودية مثلى. (أسامة محمود فريد، أنس المختار أحمد، بدون سنة، ص 89).

أما عالم الاقتصاد "تيري terry" فيرى: أن المسير هو تحقيق الأهداف بواسطة أشخاص آخرين. (g. r. terry, g. forklin, 1985, p38).

التعريف الإجرائي: التسيير هو عملية متناسقة متكاملة فيها بينها مبنية على عدة وظائف أساسية تنطلق بالتخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه في ظل وجود رقابة محكمة وفاعلة.

4. التخطيط الفعال

هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة والتفكير قبل العمل والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين. (هناء حافظ بدري، بدون سنة، ص 13).

التعريف الإجرائي: هو جسر يربط الحاضر والمستقبل أو ما بين ما نحن عليه الآن وما نريد أن يتحقق مستقبلاً.

5. التنظيم الفعال

عرفه الثنائي "موني ورايلي mooney et reily" بأنه: عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك. (هناك حافظ بدري، بدون سنة، ص14).

التعريف الإجرائي: هو تقسيم العمل إلى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجمع هذه الوظائف في وحدات إدارية يمكن إسنادها إلى أشخاص، مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية.

6. التوجيه الفعال

يعرفه " زيروف وزملائه " بأنه: " التوجيه بمعناه الواسع هو العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين وحثهم على التصرف طبقاً لخطة محددة سلفاً". (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص434).

التعريف الإجرائي: هو العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة.

7. الرقابة الفعالة

يعرفها " ماكس فيبر " بأنها: " العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية " وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن الأساس في عملية الرقابة استخدام السلطة والنفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة من المنظمة. (علي الشرقاوي، بدون سنة، ص136).

التعريف الإجرائي: هي وظيفة بمتابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقييم عملهم أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكبر دقة وأقل خطأ وتكلفة.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة المصباح المنيرة في طريق الطالب، إذ أنها تجنبه إعادة ما درسه غيره، وتمكنه من بناء إشكالية على ضوء نتائج من سبقوه مستفيداً أخطائهم ومسترشداً بنتائج دراستهم لأن البحث العلمي بناء يضع فيه كل باحث لبنة دون أن يلجأ لهدم ما بناه غيره، إلا إذا أثبت اعوجاجه فعلاً.

وإن ميزة الأبحاث أنها منضبطة ومحددة بدقة، لأنها مرتبطة بعامل الزمن الذي يستوجب إنجازها خلاله، مما يجعل الطلبة يركزون نظرهم على جانب محدد لأحد المواضيع فيسلطون الضوء عليه مع تحدي الدقة والوضوح ويأتي من بعدهم فيكمل جانب آخر من الموضوع إذا كان يستحق الاهتمام والدراسة، وهكذا تأخذ الأبحاث طابع الاستمرار والمواصلة والبدأ من حيث توقف الغير، لهذا سنعرض نتائج الدراسات التي سبقت القيادة موضوع مذكرتنا لتكون حلقة في سلسلة متماسكة عالجت موضوع القيادة الإدارية لأننا على نتائج الدراسات سنعالج جوانب أخرى في الموضوع ابتعاداً عن التكرار.

الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:

الدراسة الأولى دراسة " بيلز peilz " 1984: "بعنوان خصائص القادة والمشرفين من وجهة نظر عمال شركة الكهرباء " أجريت هذه الدراسة في شركة الكهرباء وقد استمرت ثلاث سنوات وكان الغرض منها التعرف على خصائص القادة والمشرفين ذوي الفعالية ولقد أجاب حوالي 800000 عامل من غير المشرفين على الاستبيان، كما أجريت مقابلات شخصية مع جميع المشرفين ورجال الإدارة في الشركة وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

❖ إلى أي مدى يجب أن يترك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذا أردنا أن يكون رضا المستخدمين وأدائهم للعمل أعلى ما يكون؟

❖ إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا ولا يختلط بحرية المستخدمين؟

❖ إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة وأهداف المستخدمين؟

وقد توصلت هذه الدراسة عن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءة الإنتاجية، وإنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان فاعلية تأثيرهم فيهم كما كشفت نتائج هذه الدراسة على أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مرؤوسيهم. (حكيم أعراب، 2008، ص 21).

الدراسة الثانية دراسة علي سفلان : بعنوان "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام" وقد هدفت الدراسة إلى إبراز ما توصل إليه الفكر الإداري من أسس في اختيار القيادات الإدارية في القطاع العام عبر العصور، كما هدفت كذلك إلى تقديم نموذج مقترح يساعد في اختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، في العصر الحالي تنتقل العملية الإدارية في اختيار القيادات الإدارية من النظرية إلى التطبيق.

وقد كانت دراسة نظرية اشتملت على استعراض كل التجارب النظرية والتطبيقية التي تناولت اختيار القيادات الإدارية في القطاع العام من أجل وضع نموذج مثالي يساعد في اختيار القيادات الإدارية على الطرق والأسس الصحيحة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

❖ إن اختيار القيادات الإدارية خاصة على المستوى الأعلى كان يتم بالاعتماد على الثقة والاعتبارات الشخصية أكثر من الاعتماد على الاعتبارات الموضوعية.

❖ إن اختيار القيادات الإدارية وفقاً للمركز الاجتماعي، أو عن طريق الانتخاب لم يحقق الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات الإدارية الفعالة.

❖ إن هناك حاجة ماسة لتطوير نظام اختيار القيادات الإدارية بصورة علمية تحقق الكفاءة في اختيار القيادات الإدارية، وقد قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام يركز على عدة محاور منها: أن يتم اختيار الشخص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العلمي الذي يؤهله لأداء الوظيفة القيادية كذلك لا بد من وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية ترشد الإدارة في القيادة الإدارية وأن تكون بيانات الاختيار (مصنوفة الاختيار) شاملة لكل الأساليب التي تساعد الإدارة في اختيار القيادات الإدارية وفقاً لظروف الموقف القيادي في كل حالة، كذلك طالب المقترح بوجود روافد جديدة تساعد على تزويد القطاع العام بالقيادات الإدارية من خارج القطاع. (طلال عبد الملك شريف، 2004، ص 21).

الدراسة الثالثة دراسة درويش توفيق: بعنوان "فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك" وكانت تهدف إلى:

❖ إدراك الأسباب الرئيسية التي تقف وراء ضعف الأداء للعمال في المؤسسات الجزائرية وإعطاء الحلول التي تنبثق نجاعتها عند التطبيق.

❖ البحث عن أهم الأنماط القيادية المتبعة في إدارة المؤسسة وأهم العوامل المتبعة من طرف القيادة الإدارية لتحسين أداء العمال وانطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: هل للقيادة الإدارية دور في تحسين أداء العمال؟ وما هي أهم العوامل التي يتبعها والتي تساهم في تحسينه؟

وانبثق عنها تساؤلين جزئيين هما:

• ما هو النمط القيادي الفعال الذي يكون له دور في تحسين أداء العامل؟

• ما هي أهم العوامل التي يمكن أن تطبقها وتتبعها القيادة الإدارية وتكون لها أهمية في تحسين أداء العمال؟

ووفقًا للإشكالية والتساؤلات المطروحة صاغ الباحث فرضية عامة مؤداها: للقيادة الإدارية دور فعال في تحسين أداء العمال.

وفرضيتين صاغهما كالتالي:

• للقيادة الإدارية الجيدة دور فعال في تحسين الأداء للعمال بواسطة أتباع النمط تساهم القيادة القيادي الملائم وفق الظروف المتاحة.

• تساهم القيادة الإدارية الفعالة في الرفع من مستوى أداء العمال بالاستعانة بأهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء ونخص بالذكر التدريب، والحوافز، التسيير بالمشاركة الرقابة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

❖ لتحقيق فعالية القيادة الإدارية وتدعيم الأنماط القيادية يتطلب الأمر بالاستعانة ببعض العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال، ونجد من العوامل التي قام الباحث بإثبات فعاليتها من خلال دراسة التدريب، الحوافز، التسيير بالمشاركة، الرقابة حيث:

❖ يساهم التدريب في تطوير مهارات ومعارف العمال فيما يخص متطلباتهم الوظيفية.

❖ يعتبر التحفيز المادي والمعنوي أكثر فعالية من الاقتصار على الحوافز المادية لوحدها أو المعنوية لوحدها.

❖ إثبات فعالية التسيير بالمشاركة ومساهمة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.

❖ مساهمة عملية الرقابة في تحسين الأداء إذا استخدمت بطريقة جيدة وفعالة.

❖ للقيادة الإدارية دور أساسي وفعال في إثارة دافعية العمال لتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرة على اختيار النمط القيادي الملائم حسب طبيعة الأفراد التابعين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل.

❖ أفضل نمط قيادي يساهم في دفع العمال نحو تحسين أدائهم يتمثل في النمط الديمقراطي وبدرجة أقل النمط الأبوي.

❖ لعامل السن والمستوى التعليمي والمنصب المشغول في المؤسسة، والأقدمية في العمل أهمية في اختيار النمط القيادي الملائم لتحقيق الفعالية. (بوعشة نور الدين، 2010 ص 20. 29).

الدراسة الرابعة دراسة الصالح جيلح: بعنوان " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة لمجتمع صيدال" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر سنة 2006/2005م حاول 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 عاتقهم بفعالية وكفاءة، والتطرق إلى الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

وقد استخدم الباحث استبيانين الأول موجه إلى قادة مؤسسة صيدال، والثاني لمروؤوسيه ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، أن 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 الفردي والجماعي للعاملين، وأن القادة الإداريين في مجمع صيدال يعتمدون على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين. (دريوش شهيناز، 2012، ص 5).

الدراسات المتعلقة بالتسيير الفعال:

الدراسة الأولى قجة رضا 2009: بعنوان "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة" دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز. باتنة) سنة 2009 وهي رسالة دكتوراه في علم

الاجتماع تنظيم وعمل بكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية بجامعة الحاج لخضر. باتت، حيث يسعى الباحث إلى دراسة دور التنظيم الفعال في رفع مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسة صناعية الجزائرية ومعرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العامل في ظل طبيعة علاقة العمل التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة، باعتبار أن هذه العوامل التنظيمية أنساق جزئية داخل البناء الكلي لها علاقة ببعضها البعض عامل فيها علاقة علاقة بمؤشرات الأداء وهي كفيلة بتحديد فعاليتها أو الحد منها. حيث اختار عينة مقصودة حيث ركزت فيها على عمال قسم الإنتاج والتخزين نظرا لإشراكهم في مجموعة من الخصائص ولقد طبق استمارته على كل المفردات المختارة وعددها 162 منها 86 عامل مؤقت 76 عامل دائم.

نتائج الدراسة وتتمثل فيما يلي:

- ❖ الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة.
 - ❖ الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمؤسسة مجال الدراسة.
 - ❖ الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل العوامل التنظيمية (نسق القيادة نسق الخدمات الاجتماعية، ونسق الموارد البشرية) من جهة ومؤشرات أداء العامل داخل المؤسسة من جهة أخرى. (حنان تيغزة، 2012. 2013، ص43).
- الدراسة الثانية مسلط الملافخ 1413هـ:** بإجراء دراسة بعنوان "أساليب الرقابة في أقسام الشرطة وأثرها في رفع كفاءة الأداء لرجل الشرطة" وذلك بهدف الوقوف على طبيعة وأساليب الرقابة التي يقوم بها كل قسم من أقسام الشرطة وطرق ممارستها، وبيان الأسس العلمية التي تتبع في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج والأساليب وتشخيص الرقابة داخل كل قسم.

وقد استخدم المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة، وكان من أهم نتائجها:

- ❖ الاهتمام بالرقابة الذاتية للعاملين من أهم الوسائل والأساليب الرقابية لتحقيق الأهداف.

- ❖ وجود فرق بين مفهومي الرقابة والمتابعة في الواقع العلمي بينما أن الأساس هو التأكيد على أن المتابعة هي إحدى وسائل المراقبة.
- ❖ عدم وجود معايير واضحة المعالم في عملية تقييم الأداء. (حنان تيغزة، 2013.2012، ص42).

الدراسة الثالثة بوطغان ياسين 2008: بعنوان " القيادة الإدارية وعلاقتها بتسيير الخدمات الاجتماعية الجامعية" تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول علاقة القيادة الإدارية بتسيير الخدمات الجامعية في المؤسسات. عالج هذه الإشكالية ضمن أربعة فصول، ففي الفصل الأول تناول فيه الجوانب المعرفية النظرية للإدارة في المؤسسات، والفصل الثاني خصص لدراسة القيادة الإدارية، وتناول الخدمات الاجتماعية الجامعية في الفصل الثالث والفصل الرابع خصص لعرض نتائج الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها هي أنه كان أداء القيادة الإدارية يتم وفق أسس علمية وأسلوب ديمقراطي وسمات ومهارات كافية تزيد من فعالية الأداء العام للإدارة بالإقامة وبالتالي يتحقق التسيير الناجح للخدمات الجامعية بالإقامة الجامعية. (بن طالب نبيلة 2008، ص11).

