

جامر قاصدي مرابح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجماعية
قسم علم النفس و علوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان علوم إجتماعية

الشعبة : علم النفس

التخصص علم النفس عمل و تنظيم

من إعداد الطالبة : زهية معمرى

بعنوان :

علاقة الرقابة الإدارى الأنماط القيادية

دراسة ميدانية علمى موظفى كلية العلوم الإنسانية و الإجماعية جامعة قاصدي مرابح -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/06 /01

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرابح ورقلة	الدكتورة/ نوبيات قدور
مشرفا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرابح ورقلة	الدكتور /ياسين محجر
مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرابح ورقلة	الدكتور/بوعافية خالد

السنة الجامعية 2015/2014

هداء

بِاسْمِ اللَّهِ وَالْحَمْدِ لِلَّهِ

بكل تواضع و انخنا أهدي هذا العمل المتواضع على من كرهه الا مكانتها وجعل الجنة تحت قدميها

إلى أمي الحنون و المجاهدة رعاها الله

إلى من رباني و علمني الصبر و التحدي إلى أبي العزيز رحمة الله عليه .

إلى كل الإخوة الأعزاء كل باسم .

إلى الأساتذة المحترمين كل باسمه .

إلى أصدقاء العمل و الدراسة كل باسم .

إلى كل زملائي و أصدقائي الذين ساندوني للإتمام هذا العمل المتواضع .

كلمة شكر

الحمد لله عز وجل لقوله تعالى ' ولئن شكرتم لأزيدنكم '

الحمد لله حمد كثيرا أن يسر لي سبيل إنجاز هذا العمل بمنة و فضلا منك يا أرحم الراحمين

بكل احترامي و تقديري أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى من ساعدني من قريب أو بعيد من أجل إثراء هذا العمل المتواضع .

و أخص بالذكر الأستاذ المحترم الدكتور ' ياسين محجر '

زهية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فروق في الرقابة الإدارية تعزى لأنماط القيادة لدى موظفين كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية وهل هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى النمط القيادي ومتغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس، الأقدمية، نوعية المنصب ، وتكونت عينة الدراسة 141 موظف و موظفة، و دتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على أداتين وهم : استبيان الأنماط القيادية للدكتور عموم رمضان لرسالته المعنونة بعلاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون للسنة الجامعي 2013 . 2014 .

كما تم تبني استبيان الرقابة الإدارية لمصميه عبد الله عبد الرحمان النيمان تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بحيث قسمت الدراسة إلى جانبين نظري و جانب تطبيقي و تخلل الدراسة سبعة فصول، الفصل الأول تحديد الإشكالية و الفصل الثاني عناصر حول الرقابة الإدارية و الفصل الثالث يتناول الأنماط القيادية و الفصل الرابع الدراسات السابقة، الفصل الخامس الإجراءات المنهجية الفصل السادس عرض و تحليل نتائج الفرضيات ، الفصل السابع تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات ، و م و ضوع الدراسة الحالية يدرس **علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية** . تمحورت الدراسة الاستطلاعية التي تهدف بدورها إلى تقنين أدوات الدراسة وذلك من خلال قياس صدقها وثباتها بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و قد أظهرت النتائج صلاحية الأدوات و مناسبتها لعينة الدراسة (SPSS) .

أما القسم الثاني فهو الدراسة الأساسية والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات و بعده تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة ثم تطبيق الأدوات على العينة التي تقدر بـ 171 موظف و موظفة ، و بعد استرجاع الاستمارات تحددت العينة بـ 141 فردا وذلك بعد حذف الاستمارات التي لا تتوفر على الشروط الضرورية في هذه الدراسة .

و بعد تطبيق أدوات الدراسة و عرض و تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية .

ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى للأنماط القيادية

ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لأنماط القيادة و الجنس لعينة الدراسة .

ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لأنماط القيادة و الأقدمية لعينة الدراسة .

ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لأنماط القيادة و نوعية المنصب لعينة الدراسة .



Summary of study

This very study aimed to exploit the difference of the administrative surveillance; in which enhances the methodological patterns of the Faculty of Humanity and Science, yet the differences of the administrative surveillance optimizes the methodological patterns and the flux of the similar studies (gender, stance). The study core was made up of 64 employees, picked up quite randomly, and in order to fulfill the aims of this very study; the researcher relied on these two paths: Questioning the methodological patterns of Doctor (amounn remdan) of his letter related to the methodological patterns in terms of administrative creativity and the organizational development at universities according to the administrative web concept for Balak womoton for the universal year 2013-2014.

Besides the adaptation of questioning the administrative surveillance of Mesmia abdallah abderahman elniman titled as the administrative surveillance and its relation with the performance of the security systems at the academy of Naif Arabic for Security Sciences, and that the study divided this case study into two parts; theoretical and applied, in which seven chapters deepened the study, chapter one is related to the theory identification; chapter two cares for the elements over the administrative surveillance, chapter three for the methodological patterns, chapter four for the previous lessons, chapter five for the methodological procedures, chapter six is for demonstration and hypotheses outcomes analysis, chapter seven explains and discusses the outcomes of the theories, and the current case study treats the administrative surveillance relation with the methodological patterns, the study floated around the exploitation that aimed this latter to reduce study tools and that would go through measuring its credibility steadiness by utilizing the statistical packages of the social scientific, as for the results showing the tools credibility and position for the specimen (SPSS)

AS for the second section, it is the essential study that works to test the hypotheses and then randomly picking the specimen; later on comes the tools application on the specimen that is about 97 employees, after returning the certificates; the specimen was declared with 64 individual and that after having omitted the certificates that didn't have what was necessary for this study.

-After applying the study tools and illustrating the outcomes analysis as following: there are no differences in the administrative surveillance between the methodological patterns.

-There are no differences in the administrative surveillance enhancing the methodological patterns.

-There are no differences in the administrative surveillance optimizing the methodological patterns and gender for study specimen.

-There are no differences in the administrative surveillance improving the methodological patterns and originality for study specimen.

-There are no differences in the administrative surveillance enhancing the methodological patterns and stance qualities for study specimen.



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إهداء
ب	كلمة شكر
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	فهرس المحت ت
د	قائمة الجداول
ذ	قائم الأشكال
	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : تحديد الإشكالية الدراسة	
01	تحديد الإشكالية .
03	تساؤلات الدراسة
03	فرضيات الدراسة
04	أهمية و أهداف الدراسة
04	حدود الدراسة
04	التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني الرقابة الإدارية	
06	تمهيد .
06	تعريف أهمية الرقابة الإدارية .
08	خصائص الرقابة الإدارية .
08	أنواع الرقابة الإدارية .
09	مراحل و خطوات الرقابة الإداري .
12	أدوات و وسائل الرقابة الإداري .
12	القيادة الفعالة ونظام الرقابة الفعال .
13	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : القيادة

15	تمهيد
15	تعريف و أهمية القيادة الإدارية .
16	مفهوم القيادة .
16	أهمية القيادة .
19	خصائص القيادة .
19	الأنماط القيادية
21	نظريات القيادة في ظل النظريات الحديثة
21	نظريات العلاقات الإنسانية
22	النظرية السلوكية
22	النظرية الموقفية التحويلية
22	النظرية الموقفية الإحتمالية
23	خلاصة الفصل .

الفصل الرابع : الدراسات السابقة

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

33	تمهيد
33	التعريف بميدان الدراسة .
35	المنهج المتبع في الدراسة .
36	المجتمع الأصلي للدراسة .
36	الدراسة الإستطلاعية .
36	العينة الإستطلاعية حجمها ، طريقة إختيارها ، وصفه .
38	أدوات جمع البيانات الدراسة
38	الخصائص السيكومترية
40	الصدق
41	الثبات
42	الدراسة الأساسية حجمها ، طريقة إختيارها ، وصفه .
43	الأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل السادس : عرض و تحليل نتائج الفرضيات

44	تمهيد
46	الأول الفرضية عرض نتائج
49	الثانية الفرضية عرض نتائج
50	الثالثة الفرضية عرض نتائج
51	الرابعة الفرضية عرض نتائج
52	خلاصة الفصل

الفصل السابع : تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات

53	تمهيد
54	الأول الفرضية تفسير نتائج
55	الثانية الفرضية تفسير نتائج
56	الثالثة الفرضية تفسير نتائج
56	الرابعة الفرضية تفسير نتائج
58	خاتمة
60	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	المقارنة بين القيادة و الإدارة .	18
2	التعداد الإجمالي للمستخدمين الدائمين و المؤقتين بالكلية	36
3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	37
4	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	37
5	توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب	38
6	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية الأنماط القيادية	39
7	مقياس الثبات ألفا كرونباخ الأنماط القيادية	40
8	نتائج صدق المقارنة الطرفية الرقابة الإدارية	41
9	مقياس الثبات ألفا كرونباخ الرقابة الإدارية	41
10	المتوسطات الحسابية للفرضية الأولى	44
11	نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات الأنماط القيادية لإختبار الفرضية الأولى	45
12	المقارنات البعدية في الأنماط القيادية	45
13	نتائج الفرق بين المتوسطات الجنسين في الأنماط القيادي .	46
14	نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات ، الجنس في الأنماط القيادي .	47
15	نتائج الفرق بين المتوسطات الأقدمية في الأنماط القيادي .	48
16	نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات (الأقدمية) الأنماط القيادي .	49
17	نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات (نوعية المنصب) في الأنماط القيادي .	50
18	نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات (نوعية المنصب) في الأنماط القيادية	51

قائه الإشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	يوضح عملية الرقابة كنظام مستمر .	1
34	الهيكل الإداري لعمادة الكلية	2
35	الهيكل الإداري للأمانة العامة	3

قدمة

الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، فالإدارة تقوم بدور المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني و يحتاجها الفرد كما تحتاجها المؤسسة ، فهي إحدى الثروات الملموسة لكل مجتمع ، حيث أصبحت الإدارة الكفؤة تعتبر عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، حيث يمكن النظر على أنها أربعة عناصر الإنتاج، ثلاثة منها مادية و هي الأراضي و العمل و رأس المال أما الرابع فهو الإدارة وهذا لأنها ضرورية و مهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى ليتنتج عنها ما هو مطلوب و بكافية عالية زياد محمد عبد 2010 : 9 ()

و وجود إدارة متخصصة ترعى و تهتم بأمر العاملين في المؤسسة و هي إدارة الموارد البشرية حيث تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط و توجيه و رقاب؛ و إشراف تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين والقادرين على العمل والوظائف المتوفرة في المؤسسة بما يحملوه من طاقات واستعدادات بحيث تقدم هذه الموارد للمؤسسة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق الأهداف من خلال مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على المؤثرات الأساسية التي تكون عبارة عن حوافز وهي العائدة كد يمكن القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يرتبط بأن السعي في البحث المستمر والمتواصل عن خصائص المدير الفعال ، إذ أن الأمر ليس محصورا بخصائص معينة متى ما توفرت كان المدير ناجحا و يفشل من هو ليس بتلك الخصائص إذن المدير الفعال ليس من يمتلك تلك الخصائص التي يشترك بها الأغلب و إنما في السعي إلى تطوير المهارات ، لقد علمنا أن المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي تتكون فعاليتها لأساسية من التخطيط و إتخاذ القرارات والتنظيم ، القيادة التحفيز و الرقابة و ذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلوماتية في المنظمة بكفاءة و فاعلية فهو مصدر القوة الدافعة لتحريك الموارد الساكنة والمتحركة و توجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و من خلال التكيف مع البيئة المحيطة و على أساس مهارات أساسية فنية و إنسانية و إدراكية عمر الطراونة 011 : 7 ()

و من وظائف المدير القيادة من خلا النمط القيادي أو الإشرافي و الذي يتأثر بتنوع المؤسسات أو الشخصيات والأدوار و الوظائف و المواقف ، فكل نمط قيادي طابعه الذي يتميز به عن غيره ، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين الأنماط القيادة لكن رغم هذه التصنيفات يمكن القول أنه و إن اختلفت في بعض الجوانب ، فقد تتفق في جوانب أخرى ، و قد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساس إلا أن القائد باختلاف نمطه فهو يشرف و يراقب جميع الأعمال الإدارية فعلية الرقابة تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري أيبعد التخطيط و التنظيم و التنفيذ فالرقابة تهدف إلى التأكد من أن مستوى الأداء و الطرق المتبع في تنفيذ الخطة سيؤديان إلى تحقيق الأهداف أي أن الرقابة تهتم بملاحظة التنفيذ على ضوء الخطة بقياس نتائج أي عمل و تصحيح الأخطاء و الإنحرافات و التأكد من تحقيق الأهداف من الخطة (معن محمود عياصرة 007 : 71) .

الجانب النظري

الفصل الأول : تحديد إشكالية الدراسة

- _ تحديد الإشكالية .
- ! _ تساؤلات الدراسة .
- ا _ فرضيات الدراسة .
- _ أهمية و أهداف الدراسة .
- ا _ حدود الدراسة .
- ا _ التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

إن الإدارة فن وتخصص و مهنة تستحق التأمل و النقاش و الدراسة العلمية لإدارة الموارد البشرية أخذت عبر الزمن قاعدة جماهيرية من الباحثين و الساعين لتطويرها ، و هذا لما لها من دور و أهمية كبيرة للبقاء و الحفاظ على العنصر الأساسي للمؤسسة و هو الفرد العامل وذلك بمحاولة توفير أرقى السبل للحفاظ على الفرد و حاجة الفرد للإدارة ، و ما يميز الفرد هو البحث عن وسيلة لسد حاجياته و تحقيق رغباته المستمرة ، إذن تظهر الإدارة على تنوع فصولها و المقصود هنا التخطيط ، التوظيف ، التكوين ، التدريب الترقية ، التحفيز و الرقابة لتحقيق الأهداف القريبة و البعيدة ، و تقوم بمجمل هذه العمليات لفهم سلوك الفرد الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو ردود أفعاله فيحتاج إلى قائد يفهم الإدارة و يدير شؤون المؤسسة و يوصلها إلى الأهداف المنشودة بأحسن الطرق من خلال استغلال القوى البشرية و الموارد المادية و تهئية إستراتيجيات لمواجهة الصعوبات و التحديات و مقارنة نتائج العمل بمعايير و تصحيح نشاط المرؤسين .

(عمر محمود غيايز - ص 17)

فالقيادة صفات شخصية يولد بها الفرد أو مهارات مكتسبة تأتي بالتكوين و التدريب و الخبرة و نوعية المناصب القيادية يستطيع من خلاله التأثير على الآخرين و أن يتمتع القائد بالسلطة و إتخاذ القرارات و دفع العمال للعمل و الإنتاج بأنماط و أساليب القائد يختارها و يتحمل كل ما ينتج عن نمطه المتخذ من نتائج سلبية أم إيجابية و هناك ثلاثة أساليب أو أنماط قيادة يستعملها القائد لقيادة مرؤوس و هي القيادة الديكتاتورية أي مركزية السلطة و إنجاز الأعمال من خلال إستعمال مبدأ الخوف و لا نقاش و لا تفاهم ، نمط القيادة الأتوقراطية و سميت القيادة السلبية أو القيادة الآسرة غير التوجيهية و يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين ، و نمط القيادة الديمقراطي و قد أسماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية أو القيادة الإيجابية لأنها تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد و حرية الإختيار و الإقتناع بقرار الأغلبية دون تسلط و نظرا لأهمية الموضوع المتمثل في النمط القيادي و علاقته بالرقابة الإدارية و التي بدورها وظيفة أساسية من وظائف القائد بإعتبارها وظيفة إدارية تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة التي خطط لها مسبقا و تقوم في معالجة الأخطاء إن وجدت و في حال تطبيق الخطط ، و لا تقتصر الرقابة بوقوع الخطأ فالرقابة وظيفة تسعى لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منعه ما أمكن ، وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية ، و لا شك فيه أن النمط القيادي هو قدرات خاصة و مواهب يعتمد عليها القائد و تضفي عليها التجارب و قوة التفكير ، فللإشارة القيادة لا تأتي بالتنصيب و لا الاعتبار الخاصة و لا تأتي بالمال أيضا فالقائد الفعال له رؤية مستقبلية مشتركة مع فريق عمله تحمل هذه الرؤية غرض نبيل تبني عليه الإستراتيجيات و السياسات الناجحة فإن وقوع عكس ذلك تنجر عنه إنعكاسات سلبية منها تضاربات حول الرؤية كذلك فكرة التغيير بالمؤسسة فهي تأخذ إنطباعات منها الإنطباع النفسي للموظفين من حيث رضاهم و تفاعلهم و التعامل مع التغيير أو الجانب

المادي و هو ما يكلف المؤسسة أموال من عتاد و تكوين كذلك من الإنعكاسات استعمال القيادة الغير فعالة للأسلوب أو النظام القيادة الذي يمارسه القائد و مهاراته القيادية سواء كانت ديمقراطية إيجابية أو دكتاتورية أو أوتوقراطية سلبية فهي تنعكس على العمال من حيث السلطة و الحوافز و الترغيب أيضا النشاط و المشاركة الأخرين و تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات و بالتالي مقارنة الأنماط القيادية بالنتائج المتحصل عليها من ممارستها على الموظفين تؤدي بالضرورة لإنعكاسات سلبية و إيجابية على المؤسسة و على غرار ذلك القائد الغير الفعال الذي لا يتحكم في زمام الأمور و إن قام بجميع المهارات القيادية و لم يقوم بالعملية التي تستوجب أن تكون مرافقة لكل من خطوات الوظائف و هي الرقابة الإدارية فإن عملية القيادة مشكوك في نجاحها بحيث عملية الرقابة و هي عملية إيجابية تلخص بمقارنة نتائج العمل بمعيار معين و هي هامة لعلاقتها بالتخطيط و إتخاذ القرارات و ما ينعكس عنها على المؤسسة من نجاح أو فشل و كما عبر عنها هنري فايول عن الرقابة بالإشراف الدائم و هذه الأخيرة تتميز بالمرونة و الوضوح و الفعالية .

كما أشرنا سابقا أن القائد يجب أن يتمتع بسلطة معينة و لديه مصادر قوة و وسائل و أدوات التأثير و لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة و من أين يستمد القائد قوة السلطة و تأثيرها و من الدراسات و الإحصائيات المشهورة ما قام به كل من فرنش و ريفان حيث حددا خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير و هي قوة المكافأة و قوة الإكراه و العقاب و القوة المشروعة ، قوة الخبرة ، قوة الإعجاب أو الإقتداء .

كما و قد إستطاع يوكل " تجميع ما تناوله الباحثون و حددا عددا من الوسائل التأثير القيادي ، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه و بعضها رسمي ، و قد ميز أحد عشر وسيلة مجتمعة أو منفردة مصدرا لقوة تأثير القيادة .

فيهذا أن الرقابة تتم على نفس مستوى التسلسل و خاصة أن هناك مراكز للقيادة و إتخاذ القرارات تتمركز فيها السلطة و الأعمال و التنفيذ لها دور كبير في التابع للرقابة بين الموظفين و يكون ذلك على المستوى التنظيمي ؛ لقد حاول الباحثون تطوير النظريات و نماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة ، إلا أن هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة و متداخلة مع بعضها البعض ، و ركزت إهتماماتنا حول تحديد الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج ، ثم تحديد النمط الأمثل الذي يجب على القائد إختياره لترشيد العمليات القيادية و منها العملية الرقابية في المنظمات المختلفة .

و إنطلاقا مما سبق سوف تخضع مجموعة البحث إلى الدراسة الميدانية و الرقابة الإدارية علاقتها بالأنماط القيادية الإدارية بالمؤسسة الجامعية لولاية ورقلة و على هذا الأساس قسمت الدراسة إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي و تخلل الدراسة سبعة فصول ، الفصل الأول تحديد الإشكالية و الفصل الثاني عناصر حول الرقابة الإدارية

و الفصل الثالث يتناول الأنماط القيادي و الفصل لرابع الدراسات السابقة، الفصل الخامس الإجراءات المنهجية الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الفرضيات ، الفصل السابع تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات ، و وضع الدراسة الحالية

يدرس علاقة الرقابة الإدارية **الأنماط القيادية** بحيث تبلورت مشكلة البحث من خلال الملاحظات في المؤسسة الجامعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) أنه نتيجة التفاعل اليومي بين الرؤساء و الموظفين تحدث بعض ردود الأفعال التي لها تأثيرات سلبية على مردودية و قدرات الموظفين و مسار و منهج العمل المتفق عليه من خلال النمط القيادي الممارس و عملية الرقابة الإدارية على أداء الموظفين و هنا تأتي هذه الدراسة عن علاقة بين الرقابة الإدارية الأنماط القيادة بالمؤسسة الجامعية و بشكل أكثر تحديدا تحاول الدراسة عن الأسئلة التالية :

هل هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لأنماط القيادة لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لنمط القيادي والجنس لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى نمط القيادي و الأقدمية لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى النمط القيادي و نوعية المنصب لعينة الدراسة ؟

الفرضيات :

هناك فروق في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية .

هناك فروق في الرقابة الإدارية بين النمط القيادي و الجنس لعينة الدراسة .

هناك فروق في الرقابة الإدارية بين النمط القيادي و الأقدمية لعينة الدراسة .

هناك فروق في الرقابة الإدارية بين النمط القيادي و نوعية المنصب لعينة الدراسة .

أهداف الدراسة وأهميتها :

أهمية الدراسة :

* الأهمية العلمية التعرف على عملية الرقابة الإدارية في الجامعة لدى عينة الدراسة الموظفين) بالإضافة

إلى توضيح العلاقة بين الرقابة الإدارية و السلوك القيادي المتبني .

الأهمية العملية : تتجلى في كون الموضوع فرصة للتدريب حيث يسمح لنا بالاتصال بالميدان مباشرة من خلال التطبيق

وكذا معرفة نسبة العمال الذين يتصورون نمط قيادي لمسؤولهم في المؤسسة بناء على النتائج المتحصل عليها فيما بعد .

د - أهداف الدراسة :

- إبراز دور أساليب الرقابة الإدارية ومعرفة أهم معوقاتها
- إثراء وتزويد المكتبة بالمعارف العلمية في هذا الموضوع وتطويرها .
- الحاجة العلمية إلى الرقابة الإدارية لان التغيرات المختلفة استدعي للرقابة .
- تساعد على تحديد نظرة الفرد لطبيعة دوره الذي يؤدي في المؤسسة .
- حرية الرأي و التشجيع على إضهار الشخصية .
- تفتيح الذهن و تقبل الإقتراحات و تقديم النصح و الإرشاد .
- المسؤولية العلمية و القيام بالمهام البحثية المطلوبة للوصول إلى معلومات تنفيذ الجميع .

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية للدراسة أجرت الدراسة في السنة الجامعي 014 2015 .

الحدود المكانية للدراسة تمت الدراسة على مستوى المؤسسة الجامعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .

الحدود البشرية للدراسة طبقت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعي .

التعاريف الإجرائية للمتغيرات للدراسة :

الرقابة الإدارية تقوم على الكشف عن المشاكل و الصعوبات أول بأول و في الوقت المناسب بأساليب تنظيمية و الرقابة هي مسؤولية مشتركة بين جميع موظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعي فهـ قوم على أساس ذاتي ومهام المسؤولين القياديين في الكلية ، و هذا بإعتبار أن الغاية الأسمى من الرقابة تشجيع الإدارة في تحقيق الأهداف .

الأنماط القيادية القيادة هي حاجة كل مؤسسة من أجل إحداث التوازن بين الحاجات الإنسانية و الإدارية ، كما أن النمط القيادي هو ا سلوب الذي يتخذه المسؤول بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية للتأثير على الآخرين و للوصول إلى الأهداف .

النمط القيادي الإنسائي و هو نمط قيادي اجتماعي يهتم كثيرا بالأفراد و بمشاكلهم و العلاقات الإنسانية في إدارة الكلية .

النمط القيادي المعتدل هو نمط يبحث عن التوازن بين واجبات العمل و الموظفين لديه .

النمط القيادي التسلسلي الرئيس و المسؤول الرسمي شديد الاهتمام بالعمل على حساب العامل .

النمط القيادي السلمي هو المسؤول الذي لا يهتم بالأفراد أو الإنتاج و يعطي الموظفين حرية كبيرة في العمل بالكلية .

الفصل الثاني : الرقابة الإدارية .

تمهيد .

1- تعريف أهمية الرقابة الإدارية .

2- خصائص الرقابة الإدارية .

3- أنواع الرقابة الإدارية .

4- مراحل و خطوات الرقابة الإداري .

5- أدوات و وسائل الرقابة الإداري .

6- القيادة الفعالة ونظام الرقابة الفعال .

- لاصفة الفصل .

تمهيد :

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة و التي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في المنظمات الحديثة ، و لقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها و منظورها الإداري ، بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة ، وبدأ ينظمها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة و السلطة و القوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية و أكثر إثارة للهمم و تلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية و لكافة المستويات الإدارية .

_ تعريف الرقابة وأهميتها :

1 مفهوم الرقابة الإداري :

لغة : يقصد بالرقابة الرقيب و الممارس و الحافظ و رقيب النفس

اصطلاحا : الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطة الموضوعة ، التعليمات الصادرة و تهدف إلى الوقوف على النواحي الضعف و الأخطاء وعلاجها و منع تكرارها و تكون شاملة على الأعمال ، الأشياء الأفراد و المواقع (حسين أحمد الطروانة سن 011 ص 20)

في هذا التعريف يحاول صاحبه أن يؤكد لنا أن الرقابة هي محاولة التأكد من سير الأعمال وفق الخطة و البرنامج و التعليمات التيتم تحديدها فهدفها هو محاولة كشف الأخطاء و الإنحرافات بقصد تصحيحها أو إقتراح الحلول المناسبة لها و منع حدوثها مستقبلا .

ولقد عرف روبرت موكلير الرقابة بالطريقة التالي :

الرقابة عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع الأهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة سلفا ، لتقرير ما إذا كان هناك إنحرافات و تحديد أهمية هذه الإنحرافات و لإتخاذ أي عمل أو إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنظمة يتم إستخدامها بأكثر الطرق فعالية و كفاية ممكنة في تحقيق أهداف المنظمة .

و بالتالي فإن عملية الرقابة تتكون من خطوات رئيسية الآتية :

_ تحديد المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس التقدم .

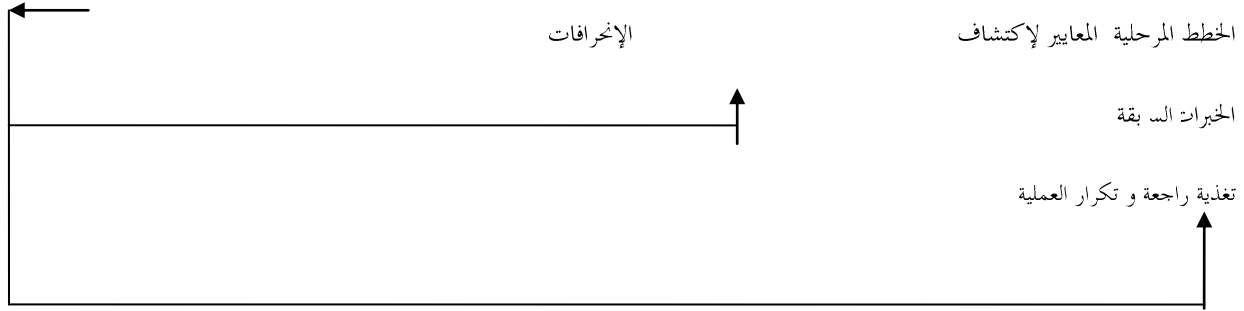
! _ قياس الأداء بموجب المعايير التي تم تحديدها .

١ - كشف الإنحرافات و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الإنحرافات في الشكل التالي و نطلق عليه " عملية الرقابة كنظام مستمر "

المدخلات لعمليات المخرجات

تسلسل الأهداف تحديد المعايير إتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطط الإستراتيجية قياس الأداء بموجب



الشكل رقم 1 (يوضح عملية الرقابة كنظام مستمر .

(بشار يزيد الوليد - 010 — ص 106)

! أهمية الرقابة الإدارية :

نجد أن الرقابة الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط و هذه الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإرادية وتتخلص الأهمية في النقاط التالية :

- 1 الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف
- 2 الرقابة تساهم في تغيير و تعديل الخطط و البرامج
- 3 الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل
- 4 الرقابة تحقق العدالة
- 5 الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل
- 6 الرقابة فيها تجويد الأداء و تصحيح الأخطاء و منع الانحرافات
- 7 التنسيق بين المجموعة الواحدة

عمر محمود غياييز - 009 : ص 23

1 - خصائص الرقابة الإدارية الفعالة حتى تتمكن الرقابة الإدارية من القيام بمهامه بشكل فعال لابد أن يتوفر في الرقابة خصائص تمتاز بها وهي التالي :

- 1 المرونة : ويعني أن تكون وسائل الرقابة الإدارية وخطواتها وأساليبها قابلة للتغيير و التبديل و التطوير حسب ظروف العمل و المستجدات في المنظمة
- 2 الملائم : وهي خاصية يشترط أن تتناسب مع طبيعة العمل المكلف به من قبل المؤسسة والتي تؤدي إلى اختلاف في الخطط و البرامج في ضوء ظروف المؤسسة و أهدافها وتمويلها مثلا .
- 3 الوضوح : اختبار الوسيلة الرقابية الإدارية الواضحة ، التي تمنع من الوقوع في التناقض أو الازدواجية مع الأجهزة المتشابهة في العمل ، لأن الهدف هو التوجيه والإرشاد و التصحيح .
- 4 قلة التكاليف : أن تمتاز الرقابة بقلّة التكاليف ، ولا تشكل عبئا على موارد المؤسسة ، بحيث تكون العوائد أكثر من التكاليف في المؤسسة
- 5 الدقة : يجب أن يكون الجهاز الرقابي سريع في تحديد الأخطاء قبل حدوثها لأنه يساعد بشكل سريع على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة
- 6 الفعالية : تنطبق هذه الخاصية على الجهاز الرقابي الذي يكون قائم بجميع أعماله من اكتشاف الخطأ مع معالجته وتصويبه و يحقق الغاية التي وضع بها معن محمود عياصر؛ _ 008 ص 77،78)

أ - أنواع الرقابة الإدارية :

- أ - الرقابة الوقائية : المقصود من هذا النوع من الرقابة اكتشاف الخطأ أو الانحراف قبل وقوعه ، أو محاولة منع حدوثه و الاستعداد لمواجهة و إيقافه و التخفيف من آثاره و تعتمد هذه الرقابة على الجولات الميدانية الدورية و المفاجئة و الحملات التفتيشية بالإضافة إلى استخدام أسلوب المتابعة لأعمال و الإشراف المستمر وهذا ما نراه في المؤسسات الاقتصادية من خلال محطات المراقبة بعد كل عملية تضيع .
- ب - الرقابة العلاجية : وتعرف بالرقابة السلبية ، وهو الإنتظار لحين وقوع الخطأ ثم القيام بمهمة الرقابة لفرض اكتشافه أو اكتشاف أسبابها ، ويعتبر هذا النوع من الرقابة مكلفا على المدى القصير و البعيد
- ت - الرقابة المفاجئة : يستخدم في حالات معينة وفي ظروف محددة للتأكد من انضباط الأفراد في العمل سير الأعمال حسب الخطة ، ويتم ذلك باستخدام جولات تفتيشية مفاجئة
- ث - الرقابة المستمر : وتعرف أيضا بالرقابة الدائمة أو الملازمة ، ويقصد بها المتابعة المستمرة لعمليات التنفيذ ويمكن تطبيقها باستخدام التقارير المستمرة ، و باستخدام بطاقات وسجلات العمل اليومي

ج - الرقابة الدوري : ويقصد بهذا النوع من الرقابة ، الإشراف الدوري على الأعمال و ذلك من خلال استخدام التقارير الدورية ، وأيضاً باستخدام الجولات الميدانية الدورية

ح - الرقابة الداخلي : هو وجود قسم أو جهاز داخلي في المؤسسة مهمته القيام بعملية الرقابة الإدارية على الأنشطة و الأعمال المختلفة على الأفراد ويكون بواسطة أحد الموظفين أو لجنة يتم تكليفها من قبل إدارة عليا في مؤسسة للقيام بمهمة الرقابة على نشاط في مهمة زمنية محددة

خ - الرقابة الخارجي : يعني الاستعانة بأفراد أو مؤسسات خارجية تقوم بمهمة الرقابة على نشاطات المنظمة المعنية أو بعض نشاطاتها زياد محمد ع. 010 - ص 185 | 186)

و هناك من المفكرين من يقسم الرقابة الإدارية إلى أنواع حسب المعايير التالية :

• أنواع الرقابة حسب الوقت الذي تتم فيه :

و بموجب هذا المعيار يوجد ثلاث أنواع رئيسية من الرقابة :

ـ الرقابة الوقائية .

ـ الرقابة العلاجية .

ـ الرقابة المتزامنة أو أثناء التنفيذ .

• أنواع الرقابة حسب المصدر أو الجهة التي يقوم بها :

و تنقسم بموجب هذا المعيار إلى :

ـ الرقابة الداخلية .

ب ـ الرقابة الخارجية . (بشار يزيد الوليد - 010 — ص 106)

ـ مراحل وخطوات الرقابة الإداري :

لابد من القيام بالرقابة من وجود نشاط أو أهداف ووجود معايير حتى تتمكن الرقابة من قياس الأداء الفعلي والتعرف على الانحرافات والأخطاء والقيام بتصحيحها ولا بد أن تمر الرقابة الإدارية بثلاثة مراحل هي :

1 وضع معايير أو مقياس

2 قياس الأداء الفعلي

3 التعرف على الأخطاء والانحرافات والقيام بتصحيحها .

أولاً وضع المعايير والمقاييس الرقابة :

لابد للرقابة أولاً النظر إلى الأهداف التي يجب أن تحققها الخطط في المؤسسة، وتتضمن هذه الخطط طرق الأداء التي من خلالها يتوصل إلى نتائج، وهذا بعد توزيع الخطط العامة والخطط الفرعية خصائص لها وهذه تكون خصائص أداء الجيد على شكل معدلات وانسب .

- توضع العوامل السابقة على شكل خصائص تترجم هذه الخصائص إلى معايير ومقاييس للرقابة

- تقسيم المعايير إلى الطبيعية مثل جودة الآلة إلى معايير غير طبيعية غير ملموسة مثل الحكم على نشاط العلاقات

العامة والحكم على درجة الولاء العاملين في المؤسسة

لابد من معايير ومقاييس وهذا يعتمد على حد كبير على الأفراد القائمين على الإدارة في المؤسسة في سرعة اتخاذ

القرارات والتخطيط والتنظيم باعتبار أن الأهداف المحددة في الخطة هي نقطة البدء في العملية الرقابة .

عملية تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل بالرغم من أهميتها في عملية التخطيط إذا تمكنت الإدارة من تفادي الأخطاء التي وقعت في الماضي وقد تكون مراقبة النتائج النهائية أكبر كلفة من الرقابة طرق العمل

ثاني : قياس الأداء الفعلي للمؤسسة

تتضمن هذه المرحلة قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير الموضوعية وتقوم بتوصيل للمعلومات إلى الأشخاص المسؤولين أو تقوم بتحديد الأخطاء .

تحتاج عملية قياس الأداء الفعلي إلى البراعة والدقة في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول في عملية القرار .

أهم المعلومات التي يهتم بها الأداء الفعلي منه :

- هل المعلومات موثوق بها وخالية من الأخطاء .

- هل أرسلت المعلومات إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب

- هل وحدة القياس ملائمة الأداء المراد قياسه .

- هل جاءت المعلومات في وقتها وقبل أن ينتهي مرتبط الزمنية المحددة .

أهمية توفير المعلومات والبيانات في عمليات القياس الكمي يجب أن لا تقل أهميته عن القياس الكيفي، وقد يحدث أن يصادف النظام الرقابي بعض الصعوبات في تحديد المعايير فيستخدم نظام العينات .

فوجود المقاييس التي تعتمد عليها الرقابة لا يعني الاستغناء على الملاحظات الشخصية و التشاور بين الرؤساء خلال عمليات التنفيذ كما لا يكون هناك غنى عن التقارير الرقابية المكتوبة والبلاغات الشفوية بشتى أنواعها الوصفية أو الإحصائية .

ثالثا : تصحيح الانحرافات أو الأخطاء التي تكون نتيجة فعلية للخطط :

عملية تصحيح الأخطاء هي مرحلة أخيرة من مراحل العملية الرقابية، التقارير الرقابية تشير إلى الانحراف ولكنها لا تقوم بتصحيحه .

على المسؤولين القيام بدراسة الانحرافات ووضع أسباب لها واتخاذ ما يلزم لمعالجة هذه الأخطاء، فالمسؤولين عليهم أن يواجهوا في هذه المرحلة مشكلتين هما :

- تحديد أسباب الأخطاء

- اختيار انسب الطرق لمعالجتها

حدوث الأخطاء أمرا متوقعا والسبب هو اختلاف الظروف التنفيذ و اختلاف ظروف وضع الخطة ومعاييرها ، قيم أولا البحث عن أسباب الحقيقية لوقوع الخطاء بعد ذلك وضع خطط لمعالجتها ، وعادة ما ترجع الأسباب في الإعداد الخطة أو قصور في تنفيذ أو التغيرات الغير متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة .

أو عدم فهم القائمون على التنفيذ للخطة وفهم معاييرها أو لا يستطيعون القيام بتنفيذها .

وهذه الأخطاء أو احتماليها تدل على حاجة كل مؤسسة إدارية إلى رقابة حتى تتخذ قرارات و الإجراءات المناسب ويراقب تحقيق الأهداف عن طريق النظر في الأداء للخطط الموضوعية .

أهم الوسائل في تصويت الأخطاء في التخطيط والتنفيذ :

1 تعديل الخطط عند الحاجة .

2 تحسين وسائل الحفز والعناية بالعنصر الإنساني لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف .

3 تحسين اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم . معن محمود عياصر؛ - 008 ص 37،86

أ _ أدوات الرقابة :

إن الأدوات الرئيسية للرقابة هي : الرسائل _ الإجراءات _ الأنظمة _ الإحصائيات _ السجلات _ التقارير _ المعايير .

فالرسائل هي التي تصل طرق إنجاز العمليات ذهنيا و يدويا أو أليا بالرغم من نمطية الوسائل إلا أنها ليست ثابتة في كل وقت بل يجب تحسينها باستمرار للحصول على وسائل أفضل .

أما الإجراءات فتعبر عن تسلسل نمطي للعمليات مع تحديد الوسائل المستخدمة و الشخص الذي يستخدمها و زمن إستخدامها الأنظمة فهي الإجراءات المتشابهة التي تجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في المشروع يمكن تحديدها مقدما .

أما الإحصائيات فهي غالبا ماتوجد في السجلات و التقارير و هي ذات أهمية لأنها تساعد في عملية الرقابة بإجراء المقارنات بين النتائج الماضية و النتائج الحالية و إقتراح الطريق إلى المستقبل .

التقارير فهي في الغالب تستخرج من السجلات فالبيانات المسجلة ما هي إلا تلخيصا أو استنتاجا تبين التوصيات للإدارة في شكل تقارير ، و من البيانات و السجلات التي تركز عليها هذه التقارير يمكن للقائمين بعملية الرقابة تقييم مصادر المعلومات .

أما المعايير فهي أهم أدوات الرقابة الإدارية و قد يعرف بأنها الوسيلة أو طريقة أو إجراء يستخدم للمساعدة في تنفيذ عمل معين و بتحديد أكثر فهي الأساس أو التحديد المقدم لتنفيذ عمل معين و بذلك فهو يتعلق بالإنجاز المقبل للأعمال . حسام إبراهيم حسر 010 ص 112)

أ _ القيادة الفعالة ونظام الرقابة الفعال :

تعتمد القيادة الفعالة على نظام رقابة فعال و هذا النظام الرقابي الفعال يتميز بعدة خصائص أهمها :

1 _ قبوله من قبل أعضاء المنظمة .

2 _ التركيز على النقاط الرقابة الهامة و الخطيرة .

3 _ التكلفة الإقتصادية لنظام الرقابة بحيث يكون تكاليفه أقل من الفائدة المرجوة منه .

4 _ أن يكون نظام الرقابة دقيقا و نافعا و مفيدا .

- ١ _ التوقيت المناسب : حيث أن تقديم المعلومات في الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقة المعلومات .
- ١ _ سهولة الفهم بحيث يكون النظام بسيطاً و واضحاً حتى يمكن تطبيقه و فهمه .
- ' _ المرونة حيث تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة .
- ؛ _ أن يؤدي إلى الإجراء التصحيحي للانحرافات التي وقعت . (بشار يزيد الوليد - 010 — ص 108)
- _ رغم أهمية الرقابة للمنظمة ، إلا أن هناك عراقيل تواجه الرقابة و يمكن إيجازها في :
- _ تصاحب الرقابة ممارسة الإدارة الأوتوقراطية .
- ' _ تصاحب الرقابة عقوبات صارمة و تجاهل الكادات .
- ١ _ تزاول الرقابة عن طريق الإلزام .
- _ عدم دقة البيانات التي تستخدم في الرقابة .
- _ عدم كفاءة نظام الإتصال .
- ' _ التحيز و عدم الموضوعية من جانب القائمين بالرقابة .
- و يقترح البعض التغلب على هذه الصعوبات بتوافر مايلي :
- _ زيادة فهم الأفراد القائمين على عملية الرقابة لطبيعة الرقابة و خاصة المعايير و طرق الإتصال و غيرها .
- ' _ نبذ فكرة العقاب و إدخال الحوافز التي تؤدي إلى رفع معنويات الفراد و تشجيعهم على الإلتزام بالمستويات الموضوعية .
- ١ _ يجب أن يكون المعيار مرناً حتى يتمكن أن يخدم مصالح المنظمة .
- _ الإلتزام بالموضوعية عند وضع المعايير و تحسين نظام الإتصال . (حسام إبراهيم حسر 010، ص 210)

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل النظري إلى أهم النقاط الموضحة لعملية الرقابة الإدارية على أساس الاختلاف و التنوع في الطرح و ظهرت هذه العناصر في التعريف و أهمية الرقابة الإدارية و الخصائص و بعدها أنواع الرقابة الإدارية ثم إلى مراحل و أدوات الرقابة و آخر عنصر تمثل في القيادة الفعالة و نظام الرقابة الفعال وهذا من أجل الحصول على جانب نظري معرفي و تبرير الجانب التطبيقي .

الفصل الثالث : القيادة الإدارية

تمهيد .

1- تعريف و أهمية القيادة .

2- مفهوم القيادة .

3- أهمية القيادة .

4- خصائص القيادة .

5- الانماط القيادية .

6- نظريات القيادة في ظل النظريات الحديثة .

7- نظرية العلاقات الإنسانية .

8- النظرية السلوكية .

9- النظرية الموقفية الاحتمالية .

10- النظرية القيادية التحويلية .

خلاصة الفصل .

تمهيد تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوعين و هما الأنماط القيادية و الرقابة الإدارية ، لذا سوف نبين من خلال هذا الفصل أهمية القيادة و أثرها على المؤسسة ، إذ تشكل محورا أساسيا في مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بإتجاه تحقيق الفعالية و الكفاءة لكافة المدخلات و أهمها العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإدارية لذا فإن إختيار الأسلوب القيادي الأمثل و الذي ينسجم مع قدرات و خبرات بل و تطلعات العاملين و تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء يدل على النجاح الإدارة و فاعليتها .

- مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها في الإدارة :

1 مفهوم القيادة : القيادة جوهر العملية لإدارية ، و هي كلمة قديمة و حديثة ، إرتبطت في الماضي حيث أن الحروب العسكرية و الغزوات اقترنت بشكل كامل بها ، و مفهوم القيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية و دون إلزام قانوني لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم و كونه معبرا عن طموحاتهم ، و غالبية الناس الغير الإداريين يربطون بين مصطلح القيادة و أعلى مر كز في التسلسل الهرمي أو أنه من يمتلك القوة لجذب الناس حوله ليعملوا بتوجهاته .

إن القيادة من المواضيع التي يتناولها الباحثون مند القدم وما زالوا ، و لها أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة ، لما تشهده المؤسسات من تحديات و تغيرات و تطورات و تزايد المشكلات و تعقدها الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة و مما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات و إخفاقهم . معن محمود عياصرة (008 ، ص 138) القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدر كها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه و يقبلون به ويمثلون له كسلوك و نشاط للمجموعة .

القيادة هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف يرغبون في تحقيقها . عمر محمود غباين (009 ، ص 129)

القيادة الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبا عليه أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة .

القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها و ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ، و رغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها و تتضمن هذه العملية أربعة عناصر :

الإتباع من حيث صفاتهم و قدراتهم .

الموقف الذي يحدث فيه عملية القيادة .

القائد من حيث خصائصه الشخصية و قدراته .

المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد و الإتياع .

و تبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة الوجود القيادة الإدارية و هذه العناصر هي :

أولاً : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه و سئله في ذلك .

ثانياً : ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم .

ثالثاً : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

يعرفها ستوجل " أنها عملية التأثير على النشاطات المجموعة من اجل وضع الأهداف و تحقيقها " .

أما هيمفل فيعرفها " سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك " .

و عند سليم القحطاني تفهم القيادة أنها " قدرة القائد على إقناع الأفراد و التأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم و

مهامهم التي تسمح في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (عادل عبد الرزاق هشام 010، ص 44)

! أهمية القيادة في الإدارة لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري يوصف القيادة جوهر العملية الإدارية و أنها

مفتاح الإدارة ، و هذه الأهمية تظهر المكانة و الدور الذي تقدمه القيادة بشكل أساسي في كل جوانب العملية الإدارية

فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها .

و أصبحت القيادة معيار لقياس النجاح أي تنظيم إداري ، و يقتضي توضيح أهمية دور القيادة في الإدارة بتحليل كل

جانب من جوانب العملية الإدارية لتبين دور القيادة في جانب .

– الجانب التنظيمي للإدارة تعددت آراء العلماء الإدارة هو أن الإدارة تجمع بين العلم و الفن ، و دور القيادة في

الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير القائد للأوامر التأكيد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم

المحدود .

لكن الدور الأساسي و الهام للمدير القائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يحافظ على رضاهم الوظيفي العالي

كذلك في هذا الجانب أهمية القيادة أو القائد تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و توجيهها و إيجاد النسق الكامل بين

جهود العاملين .

_ الجانب الإنساني للإدارة : التنظيم أولاً هو تنظيم إنساني و ليس كما صورته النظريات الكلاسيكية ، و العنصر الإنساني و من هنا فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هو الأشخاص ، كما يقول جلادن (إن الإدارة جوهرها العلاقات الإنسانية ، و دور القيادة فيها يبرز من خلال كون إهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم و تنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم و تعاونهم لأداء العمل (نواف كنعاز _ 009 ص 112)

و هذه الأهمية هي التي وجهت إهتمام رواد النظريات الحديثة إلى تطوير الإدارة .

_ الجانب الاجتماعي للإدارة : القيادة الإدارية ظاهرة إجتماعية لإمتداد النشاط الإجتماعي لأعضاء و الفريق العامل في تنظيم ، قادة و مرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل إتحادات أو نقابات أو جمعيات أو خدمات رياضية صحية ثقافية و يبرز دور القيادة على قدرتها في توجيه النشاطات و إستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل إجتماعية من داخل المنظمة تكون نابعة من الأعضاء العاملين .

_ الجانب الخاص بأهداف الإدارة : دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة المسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في المنظمة ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية .

وفي إطار العلاقة التي تربط بين القيادة و الإدارة و دور القيادة في إبراز جميع عناصر العملية الإدارية و الجدول الأتي يظهر ملخصاً لتلك المقارنة .

جدول رقم 11 (المقارنة بين القيادة و الإدارة .

نقط الإهتمام	الإدارة	القيادة
	<p>ـ التخطيط و الموازنات :</p> <p>وضع الخطوات التنفيذية و البرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة و تصحيح الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك و هيئته .</p>	<p>ـ تحديد الإتجاه :</p> <p>تنمية رؤية مستقبلية و غالبا ما يكون المستقبل بعيد ، و وضع الإستراتيجيات المطلوبة للإنجاز تلك الرؤية .</p>
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	<p>ـ تنظيم و تهيئة القوى البشرية :</p> <p>وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام و وضع الأشخاص في مناصبهم و تحديد المسؤوليات و تفويض السلطات من أجل تنفيذ الأعمال في الخطة مع وضع السياسات و الإجراءات لتوجيه الأفراد و بناء نظام لمتابعة التنفيذ .</p>	<p>ـ توجيه البشر :</p> <p>الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة و الفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات و بين أفراد أي مجموعة و تحقيق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية و الإستراتيجيات و قبول أهميتها .</p>
التنفيذ	<p>ـ الرقابة و حل المشاكل :</p> <p>متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي و تحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطأ .</p>	<p>ـ التحفيز و الإهتمام :</p> <p>تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية و البيروقراطية و الموارد المادية و المالية المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسية و التي غالبا ما لا تكون مشبعة .</p>
المخرجات	<p>ـ إنه يحقق قدرا من النظام و إمكانية التنبؤ و الإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال و المتعاملين .</p>	<p>ـ يحقق التغييرات أحيانا تغييرات جوهرية و مفيدة .</p>

(عادل عبد الرزاق هشام 010 ، ص 34)

أ - خصائص القيادة :

تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

- المهارات الذاتية والشخصية : يقصد بها الصفات والقدرات اللازمة لبناء شخصية القائد مثل السمات الخصائص الفيزيولوجية والقدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية ، الذهنية اهمها الذكاء و ملك الابتكار و ضبط النفس .
- المهارات الفنية : هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطو ها في كيفية التعامل مع الاشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، بمعنى قدرة القائد على استعمال الوسائل العلمية والتكنولوجيا لتحقيق الاهداف المنشودة
- المهارات السلوكية او الانسانية : تعني قدرة القائد على التعامل مع الناس عامة ومع مرؤوسيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وهذا ما أثبتت الدراسات لضرورة هذه المهارة لنجاح او فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة
- المهارات الادارية : تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الملائمة بين اهداف المنظمة واشباع الحاجات ورغبات التابعين والقدرة على تخطيط والتنظيم الامثل للمنظمة لإستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الاداء لها بطريقة موضوعية وفعالة معن محمود عياصر 008؛ ص 46 .

_ الانماط القيادية : وأثارها السلوكية من وجهة نظر الدراسات الكلاسيكية :

_ القيادة الاتوقراطية (التسلطية ، التحكمية) يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في

يده وبصدر اوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة المرؤوسين له وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر القليل من الحرية للمرؤوسين في التصرف دون موافقته خاصة .

- وفي حالة القرارات : يقوم منفردا باتخاذ قراراته ويعلنه على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه فهو وحده يحدد المشكلة ويضع الحلول ويختار الحل الذي يراه مناسباً وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر ولا يضع اعتبار في ردود مرؤوسيه لهذا القرار، وفي تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم ولا يعبر العلاقات الانسانية أي اهتمام فقد أثبتت نتائج دراسات " ليفين وجماعة " أن سلوك القائد أوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسم ، وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه ولم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به فسلكه أثناء العمل يتميز بعد قدرته على المحافظة على النظام بين مرؤوسيه في أكثر الموافقات وتردده في اتخاذ القرارات أحياناً فضلاً عن سرعة الغضب والرجوع في قراراته .

● في إنجاز العمل : يركز هذا القائد في المحافظة على مركزه والحصول على ترقية له على حساب مرؤوسيه وممارسته مهامه في إطار الذي يعزز شخصيته ومركزه وحيانا ينسب كل نجاح لنفسه وليس لمرؤوسيه فيكثر في تفاخره وإذا فشل في حل بعض المشاكل أو مواقف تتطلب الكفاءة والمهارة فإنه يتنصل من المسؤولية وقد يتهم الآخرين بالقصور وعدم الالتزام بالأوامر والتعليمات فقد كشفت الدراسات سانفورد وليفنجستون ودراسات همفل في هذا المجال أن القادة التسليطين يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي وبعض النظر وفي الغالب يؤدي هذا السلوك إلى فشلهم في أدائهم لمهامهم بنجاح وعدم التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفاعلية .

القيادة الاتوقراطية الخيرة أو الصالحة :

يصف القائد الاتوقراطي الخير يثق في نفسه وفي طريقة أداءه للعمل ويركز اهتمامه في تحقيق مستوى أداء مرتفع ، لديه الكفاءة والمهارة لخلق مناخ يساعد على التقليل من ظهور العدائية ضده بالتالي يكسب رضا وولاء مرؤوسيه ، يوصف هذا القائد ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه كما يقول "بروان" من النوع الرقيق في تعامله مع مرؤوسيه ، يفضل التعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع ويتجنب الإكراه حازم يؤكد على المبدأ ونشط ينجز أعماله يقيم دائما بالكمية والنوع الضائع من الوقت . وهكذا يتضح أن الأسلوب الحازم له آثار ايجابية وفعالة في المحافظة على النظام ويمكنه اتخاذ قرارات سريعة وحازمة في مثل المواقف التي تهدد بالخطر في المنظمة لكن هناك آثار سلبية النمط الأوتوقراطياتلدرجي في استعمال السلطة والعدوانية ومظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظفين .
زياد _ محمد عبا . 010 ص 43)

القيادة الديمقراطية :

القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والعلاقة السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباع حاجات التعاون بينهم وهذا سلوك القائد يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وهذا النمط من القيادات يهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني .

القيادة الترسلية :

هي القيادة الفوضوية ، عنيد المواجهة يقوم على عدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك القرار للمرؤوسين يقوم القائد بإبطال المعلومة ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية قائدهم فهي اقل الأنماط فعالية .

من خلال نظريات القيادة الكلاسيكية تبين أن القائد الفعال الناجح لابد أن يتميز بالصحة الجيدة والفتنة والمبادأة والاتصال والتفاعل والتأثير والتأثر بهم كما كان واضحاً من خلال النظريات الكلاسيكية أن القائد لابد أن من تركيزه على الجانبين الأول الإدارة تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق إنتاج مرتفع والثاني مراعاة مشاعر العاملين والعمل على تحفيزهم المادي والمعنوي . (معن محمود عياصر 2008؛ ص 46)

١ - نظريات القيادة في ظل النظريات الحديثة :

تعددت النظريات التي تبحث عن القيادة وتحاول تحديد وتفسير السلوك وأسباب التأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي يرون شخص ما كقائد وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات :

١ - **نظرية العلاقات الإنسانية** تعتمد على العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة ، ينظر رواد هذه النظرية على أن دور القائد التسيير وتسهيل العاملين الوصول إلى الأهداف بالتعاون والإقناع .

تعتبر التجارب التي قام بها جورج التون مايو في نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية ، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية واشترك في إجرائها عدة أساتذة من جامعة هارفارد وأنتجت التجارب عدم كفاية ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة والتهوية والظروف المادية لأهمية لها مقارنة بالتغيرات المعنوية والاجتماعية وهذه التجارب أثبتت إن نقص الإنتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية وكشفت التجارب أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل .

وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية وهذا ما جعل دركر " بعد تقييمه للنظرية وبيانه لمظاهر العجز بوصفه أنها لم تكن كافية لبناء نظرية متكاملة . عادل عبد الرزاق هاشم

(101؛ ص 73،74)

١ - النظرية السلوكية :

أن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيين لتركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات التي تركز على فاعلية القائد وليس على سمات القائد .

١ - النظرية الموقفية الاحتمالية :

تقوم على أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بخصائص نسبية مرتبطة بالموقف القيادي وملائمة للنمط القيادي المستخدم في موقف معين .

و من مزايا و عيوب النظرية أنها تميزت بأنها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة ، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط و إنما تربطها بالموقف الإداري ، و على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات المرتبطة به التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة و مركز القائد .

إلا أن هناك مآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي :

_ ليس هناك إتفاق للكتاب و الباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم ، كذلك إختلاف الباحثين حول أنماط السلوك القيادي فالبعض يقسمها إلى ثلاثة و هي الأتوقراطي ، و الديموقراطي و الغير موجه (الح) ، و آخرين يقسمون النمط إلى أربعة و تنقسم بدورها إلى ثمانية بحسب إستخدامها (عادل عبد الرزاق هشام 010 ، ص 34) .

_ النظرية القيادية التحويلية :

تبين الدراسة ضرورة وجود أسلوب قيادي للمنظمات يضمن لها البقاء والديمومة ويتمتع صاحبه بقدرات تكيفيه عالية منطقية

تحفيز فرق العمل : هي القيادة بالتحفيز يوفرون القادة التحويليين المحفزات الغير اعتيادية لإتباعهم ، ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية لحل المشاكل وهنا يشعر المرؤوسين بالولاء والاحترام لقائدهم .

المميزات الخاصة للقادة التحويليين :

يتملكون القادة الصفات التالية (مؤمنون بالآخرين ، رواد تغيير ، مخاطرون عقلاء حساسون تجاه حاجاتهم قادرون على إبطال أفكارهم بوضوح . معن محمود عياصر 008 ، ص 147) .

خلاصة الفصل :

د تناول في هذ الفصل عنصرين رئيسيين، أولهم هو تعريف القيادة حيث تمت التعاريف، وقد تميزت بالتنوع وتعددت بتعدد الباحثين وتعدد الزوايا باثون فيها، وتصب معظم هذه التعاريف تقتضي القيادة الفعالة الناجحة متابعة المعلومات الموجهة في المجموعة من الصادات و الواردات ، و هنا تقاس فاعلية القيادة بنوع السلوكيات التي يتبناها القائد لتحريك التابعين في مسار يضمن خلاله تغذية إيجابية .

أما العنصر الثاني وهو نظريات القيادة نظرية العلاقات الإنسانية ، النظرية السلوكية ، النظرية الموقفية الاحتمالية ، النظرية القيادية التحويلية والقائد يختار من بين هذه الأساليب بناء على مستوى نضج التابعين، وأختتم الفصل بخلاص .

الفصل الرابع الدراسات السابقة

تمهيد :

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة في الموضوع الرسالة العلمية و تم تصنيفها إلى صنفين ١ و٢ تخص الدراسات المتعلقة بأساليب القيادة و التي تتعلق بالبحث الحالي بوصف الأنماط القيادية المتبعة و الشائعة و الثاني الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية .

أولاً : دراسات متعلقة بأساليب القيادة و تشمل مايلي :

دراسة شافية بن حفيظ (٢٠١٢ ؛ ٢٠١٣) بعنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي بلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائد في المرحلة الابتدائية حسب نظرية " هيرسي وبلانشار " من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي والأقدمية في التدريس . وتكونت عينة الدراسة م 270 معلم ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وقد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث أداتين وهم :

_ مقياس " هيرسي وبلانشار " لتحديد النمط القيادي، وتشمل الأداة على 12 موقف تعكس مستوى النضج الوظيفي، وهي المستوى المنخفض، والمنخفض إلى المعتدل، والمعتدل إلى المرتفع، والمرتفع، ويشمل كل مستوى ثلاث مواقف، وتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية وهي نمط الإبلاغ ويعكس الاهتمام بالعمل بصورة اكبر ومن العلاقات الإنسانية، ونمط الإقناع ويعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية، ونمط المشاركة ويعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل، ونمط التفويض ويعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل وقد قامت الطالبة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف وعينة الدراسة .

' _ مقياس " بورتر و زملاء " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم، ويتكون المقياس م 5 فقرة، تصحح باستخدام مقياس ' ليكرت خماسي التدرج، وتم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مستويات وهي : الولاء التنظيمي لمرتفع، المتوسط، المنخفض وبعد تطبيق أدوات الدراسة وعرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية :

- إذ أسلوب التفويض يليه لإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليه أسلوب الإشراف والإبلاغ .

هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة .

· توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية ' هيرسي وبلانشار ' من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الأقدمية في التدريس .

· لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي .

ومر خلال النتائج السالفة الذكر توصلت الطالبة إلى مجموعا من المقترحات وهم :

إجراء دورات تدريبية للقاد في مجال تسيير الموارد البشرية .

- الإهتمام أكثر بنظرية ' هيرسي وبلانشار ' في القيادة ؛ وذلك من خلال إجراء دراسات وبحوث للكشف عن إيجابياتها ومدى ملائمتها للمجتمع المحلي .

- الإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت والإهتمام بالظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية .

دراسة سهيلة فراحي و هاجر لعبادي بعنوان الأنماط القيادية و أثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود

الصناعية بولاية ورقلة " لسنة الجامعي 2013 .

هدفت الدراسة للمعرفة العلمية و العملية و هي إجراء البحوث العلمية الأكاديمية و إثراء الدراسة بالبيانات و المعلومات حول الأنماط القيادية و أثرها على العلاقات الإنسانية بالمؤسسة ، كذلك إكتشاف الواقع المهني بالمؤسسة و تسليط الضوء على متغيرات الدراسة في الميدان الدراسة ، و توضيح الأثر لمتغيرات الدراسة .

كما جاءت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

ما هو أثر النمط القيادي السائد بالمؤسسة على العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية أورهود

و شملت العينة على 99 موظف و تم الاعتماد على العينة الطبقية ، تم إستخدام أدوات جمع البيانات منها الملاحظة

و المقابلة و الإستبيان التي توصلوا من خلالها إلى النتائج الكمية و عرضها و تحليلها و هي :

تحديد رؤية أفراد العينة النمط القيادي الديمقراطي و أثرها على العلاقات الإنسانية من خلال إقرار الباحثين على حرص المدير على العلاقة الجيدة مع الموظفين و هذا ما يعبر عن فعاليته داخل المؤسسة ، كما نجد المدير يفسح المجال للموظفين بالتحدث عن مشاكلهم و بالتالي رفع الروح المعنوية للموظفين .

النمط الأوتوقراطي حيث تم تفسير البيانات الكمية أن المدير دائما ما يضع معايير الأداء على حسب رغبته لكي يقيم بها مستوى العمل و بالتالي يحد من حرية العامل و لا يولي إهتمام لمشاكل العاملين .

النمط المتساهل من خلال تحليل البيانات الكمية عن طريق الدراسات السابقة و بعض المراجع وجدوا أن بعض الأفراد العينة يرون أن مديرهم لا يعطي جانب من الإهتمام بحل المشاكل أو حتى الإنصات لهم .

دراسة عموم رمضان بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون السنة الجامعي 2014 .

هدفت الدراسة للكشف على العلاقة بين النمط القيادي و الإبداع الإداري و التطوير الإداري لبعض الجامعات الجزائرية من خلال معرفة النمط السائد و على اتجاهاتهم نحو الإبداع و التطوير باختلاف الجنس و السن و مدة العمل و المستوى التعليمي، من وجهة نظر موظفي الإدار .

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، كما صمم استبيان الدراسة بناء على مقاييس و دراسات سابقة تم توزيعها على عينة مؤلفة من 60 موظف على أساس العينة الطبقية تم تحليل الاستبيان و معالجته حسب الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها :

_ أن النمط القيادي هو النمط الفعال بالمؤسسة الجامعية .

_ مستوى الإبداع فوق المتوسط مما كون اتجاهات إيجابية نحو التطوير بالمؤسسة .

لا تختلف أنماط القيادة و الإبداع و اتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي باختلاف الجنس و السن و مدة العمل و المستوى التعليمي .

دراسة إعداد من توفيق حامد طوالة بعنوان أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين

دراسة ميدانية على المؤسسات العام في الأردن 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العام في الأردن كما هدفت الدراسة الباحث إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العام في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرين في هذه المؤسسات .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقل في الأردن، واختيار الباحث أربع مؤسسات بطريقة قصديا يبرز مجتمع الدراسة لاختيار عينة الدراسة، والتي بلغ عدده (410) موظفاً وموظفة عاملي في هذه المؤسسات .

ولتحقيق أغراض دراهة قام بتطوير استبيان تكونت من ثلاثة أجزاء. هي : المعلومات الشخصية، وفقرات متعلقة بالأنماط القيادية، وأخرى متعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، وحصل الباحث على التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين وتم إجراء التعديلات، كما تم التأكد من دلالات ثبات الأداة باستخدام معادل (ألفا كرومبا- حيث بلغت قيم ألفا م بير 96 % . 79% ، وتعتبر هذه النسبة ملائمة لغايات تطبيق الدراسة .

وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

ـ تبيّن مرّ خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها النمط التسلسلي الاستغلالي، والنمط التسلسلي الخبير، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك، والنمط التحويلي كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العام في الأردن، حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة ممّ يعني قبول جميع الفرضيات البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العام في الأردن، كما يتضح مرّ خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية كان متبايناً، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن المتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي .

ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العام في الأردن . كما تبيّن مرّ خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغير الوظيفي الخبرة العملية كان كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العام في الأردن .

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالرقابة الإدارية :

أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانياً بمؤسسة

الحركا (SONACOME) والجرارات بالسوناكوم من إعداد الطالب السعيد بلوم

هدفت الدراسة إلى بحث علمي سعى الباحث من خلاله إلى تحقيقه مرّ خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة وتتلخص فيما يلي :

الكشف عن الظاهرة المدروسة " ميداناً ونعني بذلك معرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة بمختلف أنواعها والأداء داخل المؤسسة .

تشخيص كل أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منه .

- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانياً لهذا حاول الباحث مرّ خلال هذه الدراسة المتواضعة معرفة أساليب الرقابة المختلفة ومدى تأثيرها على تقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال الرئيس بمفاده هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وقصداً ضبط موضوع الدراسة أكثر و التحك في مسار ام بطرح الأسئلة الفرعية التالي :

· إلى أي مدى تؤثر أساليب الرقابة المطبقة داخل المؤسسة على تماسكها؟

العينة لعداتمدت الدراسة على الكتب المختصة في المجال النقدي والمصرفي وعلى المجالات المختصة والتقارير، الملتقيات والأيام الدراسة وعلى الجوانب لقانونية والتنظيمية إلى تحصر بنك الجزائر، وعلى الوثائق الداخلية الخاصة ببنك الجزائر .
المنهج اعتمدت الدراسة على المناهج التالي :

- المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من البنك المركزي والبنوك التجارية والرقابة البنكية بأنواعها المختلفة وخصائصها بالإضافة إلى تحليل مضمون بعض أنظمة وتعليمات بنك الجزائر وآليات الرقابة البنكية .
والمعلقين بالنقد والاضاف 10- والأه -03)

ب - المنهج المقارن للمقارنا بين قانو 1 . إلى مقارنة التنظيم الاحترازي الجزائري بالمعايير الدولي .
ج - منهج دراسة الحال دراسة حالة بنك الجزائر .
5- نتائج الدراسة :

- ديون ثقيلة بالنسبة للبنوك العمومية وعدم فعاليتها عمليات تطهير ديونها .
- عدم فعالية النظام المعلوماتي في إعطاء المعلومات في وقت قصير وبدقة للمساهم في رقابا واضح .
ضعف الجهاز المحاسبي والرقابي وتأخر في إصدار المعلومات الحسابية مهم ينعكس على عملية التقييم الدوري للحالة البنكية .

- تدخل هيئات أخرى في شؤون البنوك وذلك بممارسة الضغط عليه وعدم وجود إستقلالية فعلية للبنوك في عملية التسيير والرقابة .

نقص المؤهلين بعملية الرقابة البنكية .

- تأخر في مسايرة وظيفية الرقابة للتطورات التي يعرفها هذا المجال وانقطاع المتابعة المستمر .

- عدم الاحتكاك بأجهزة الرقاب الأخرى وإذ تم فإن ذلك يخص ضد ل جد من المراقبين و المفتشير .

- تكوين نظري غير كافي وغير مركز على ميادين الرقاب .

دراسة فروحات محمد الصالح بعنوان " الرقابة الإدارية للهيئات التنفيذية و أثرها على أداء الفاعل في المجالس المحلية

المنتخبة دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرويسات - ورقلا - السنة الجامعي 2013

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه الرقابة الإدارية الممارسة في الإدارة المحلية من خلال الأعمال و الوظائف التي تقوم بها هذه الأخيرة .

معرفة تأثير الرقابة الإدارية على الأعضاء المحلية كأشخاص منتخبين من طرف مواطني المجتمع المحلي .

معرفة آراء و اتجاهات أعضاء البلدية حول الرقابة الإدارية الممارسة من طرف إدارة الولاية .

حيث طرح الباحث التساؤلات السيسولوجية في التنظيم أو الإدارة و هي :

ما أثر الرقابة الإدارية للهيئات التنفيذية على أداء الفاعل في المجالس الشعبي البلدي .

استخدم الباحث المنهج المسح الميداني لجمع المعلومات الحقلية و ذلك لمعرفة العوامل الإجتماعية المساعدة على قوة القانون و فاعليته ، تم الاعتماد على عينة الدراسة المكونة من أعضاء المجلس الشعبي البلدي و عدده 31 عضو .

كما استخدم الباحث أدوات جمع المعلومات وهي المقابلة و الاستبيان و من خلال البحث الميداني خلصت الدراسة بالنتائج و هي :

الرقابة الإدارية للهيئة التنفيذية تقييد الإستقلالية المالية للبلدية .

الرقابة الإدارية للهيئة التنفيذية تعيق الأداء الفاعل داخل المجلس الشعبي البلدي .

الرقابة الإدارية المفروضة على الإدارة المحلية تقضي على المبادرات الفردية للأعضاء .

تدخل الجهات الرقابية الوصائية في الواقع و هو مبدأ ليس إستثناء .

دراسة بدة لامية و بلحية فاطمة و محجر كوثر بعنوان دور الرقابة الإدارية في رفع مستوى الكفاءة المهنية

بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية ورقلة ."

انقسمت أهداف الدراسة إلى أهداف نظرية و هي متعلقة بالنظرة السيسولوجية و مدى قدرتها على تفسير مشكلات المنظمة الجزائرية ، و أهداف تطبيقية وهي توجيه الأنظار إلى جملة الأخطاء و المشكلات التي تنجم في غياب الرقابة الإدارية الفعالة و مدى تأثيرها على الكفاءة المهنية ، الكشف عن مدى نجاح الأساليب و الأدوات و آليات تنفيذها التعرف على معيقات تجسيد الرقابة المثلى و الفعالة داخل المؤسسة .

كما إتضح التساؤل العام للدراسة في : هل للرقابة الإدارية دور في رفع مستوى الكفاءة المهنية داخل المنظمة ؟

كما عولجت الدراسة بالمنهج الوصفي من أجل معرفة أبعاد ظاهرة الرقابة الإدارية ، كما شملت العينة 80! موظف و تمثلت عينة الدراسة في العينة العشوائية البسيطة بحيث استعمل أصحاب الدراسة أدوات جمع البيانات الملاحظة و المقابلة و الاستبيان المكون من أربعة محاور أساسية و هي على الترتيب البيانات الشخصية ، المحور الثاني تصور العامل حول مفهوم الرقابة و يضم 4! أسئلة ، المحور الثالث أهم الأدوات و يضم 3! أسئلة و المحور الرابع تأثير الرقابة على الكفاءة المهنية و يضم 4! أسئلة و كنتيجة عامة للدراسة التي جاءت ملخصا للدراسة الميدانية أن الرقابة لها دور فعال و جد مهم في تحسين الكفاءة المهنية لموظفيها فمحمل العمليات التي تقوم بها الإدارة من متابعة و توجيه و ترشيد تعمل على تسخير كافة الطاقات البشرية من قدرات و معارف للتعامل و بمرونة مع مقتضيات المهنة و مشاكلها ، و من ثم الرفع من كفاءة المنظمة ككل .

الجانب التطبيقي

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

تمهيد

- _ التعريف بميدان الدراسة .
- ؛ _ المنهج المتبع في الدراسة .
- ا _ المجتمع الأصلي للدراسة .
- _ الدراسة الإستطلاعية .
- ب _ العينة الإستطلاعية حجمها ، طريقة إختيارها ، وصفه .
- ج _ أدوات جمع البيانات الدراسة .
- د _ الخصائص السيكومترية .
- هـ _ الصدق .
- و _ الثبات .
- ز _ الدراسة الأساسية .
- ح _ العينة الأساسية حجمها ، طريقة إختيارها ، وصفه .
- ط _ الأساليب الإحصائية المستخدمة .

تمهيد :

بعد التطرق لمختلف الجوانب النظرية للدراسة المتمثلة في علاقة الأنماط القيادية بالرقابة الإدارية في الفصول السابقة ، فإن هذه الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وهو فصل كمي وذلك بالبحث الذي يهتم بجمع البيانات من خلال إستعمال أدوات قياس كمية بحيث يتوافر فيها الصدق و الثبات ، و يجرى تطبيقها على عينة من الأفراد التي تمثل المجتمع الأصلي ، و تتم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ، كذلك دراسة متغيرات من حيث المثير و المسبب و المتغير المستجيب و الناتج ودراسة الاختلافات من خلال المتغيرات النوعية للدراسة و هي الجنس سنوات العمل ، نوعية المنصب .

.. _ التعريف بمكان الدراسة :

نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

كانت النواة الأولى للكلية ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك في السنة الجامعية 1996 | 1997

واستمرت هذه التسمية من السنة الجامعي 1997 | 1998 إلى غاية السنة الجامعي 2000 ؛ 2001 بالمركز الجامعي بورقلة وفي السنة الجامعية

2001 ؛ 2002 أصبح معهد العلوم الاجتماعية منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية بتسمية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية بما قسم هو علم النفس وعلوم التربية ثم أستحدث قسم آخر في السنة الجامعية 2004 ؛ 2005 هو قسم علم

الاجتماع والديموغرافيا كما كانا هذان القسمان سياقان إلى الدخول في النظام الجد MD بداية من السنة الجامعية 2008 ؛ 2009 حيث بدأ

التدريس بميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك وفي السنة الجامعي 2009 ؛ 2010 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 9 / 1 المؤرخ في 1 صفر عام

1430 الموافق ل 7 فبراير سن 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هم :

1 - ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعي : يضم قسمان هم :

أ - قسم العلوم الاجتماعي افتتح بالسنة الجامعي 2009 ؛ 2010 ويضم الشعب التالية شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الاجتماعية ، شعبة

علم النفس ، شعبة علوم التربية ، شعبة علم الاجتماع الأنثروبولوجيا و شعبة الديموغرافيا .

ب - قسم العلوم الإنساني افتتح في السنة الجامعي 2010 ؛ 2011 ويضم الشعب التالي : شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الإنسانية، شعبة علوم

الإعلام والاتصال وشعبة الفلسفة .

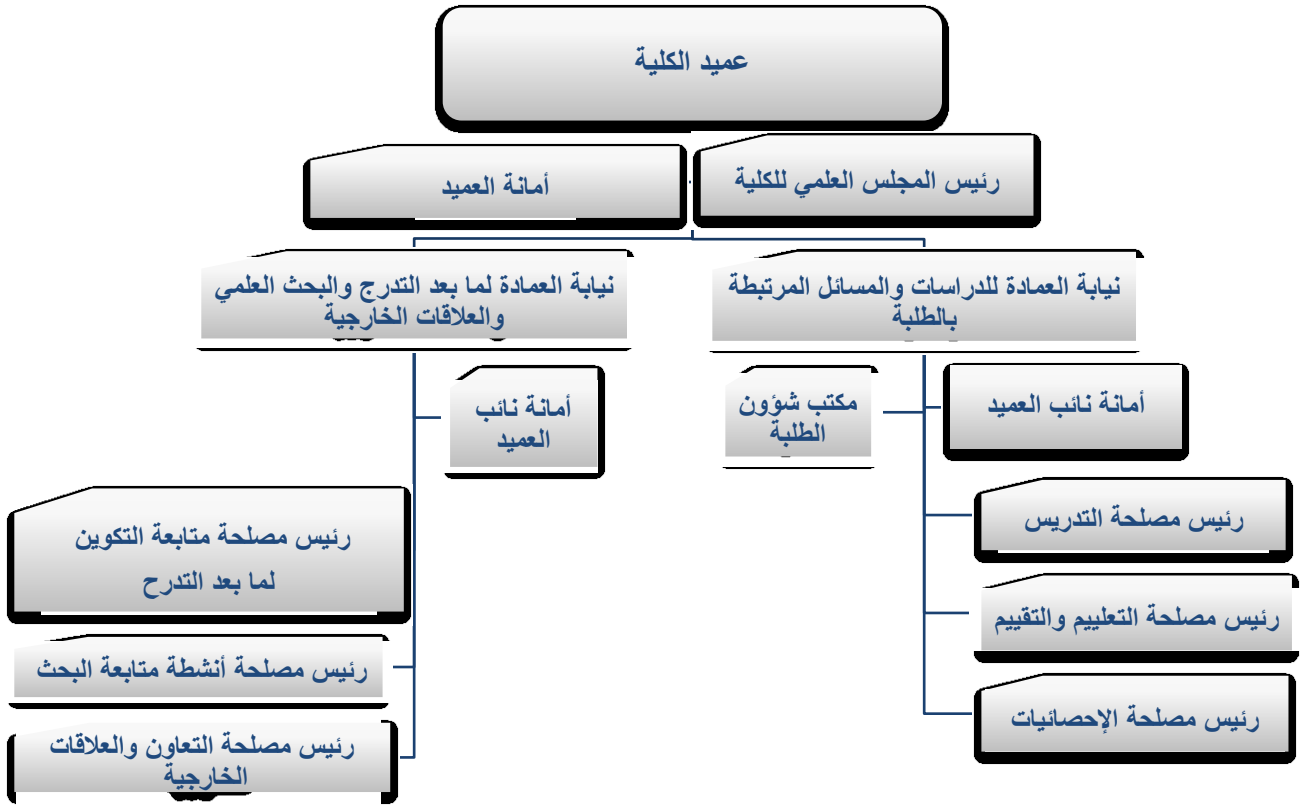
الماد 2 : تنشأ لدى كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعيا - جامعة ورقلة - الأقسام التالية :

- قسم العلوم الإنسانية - قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

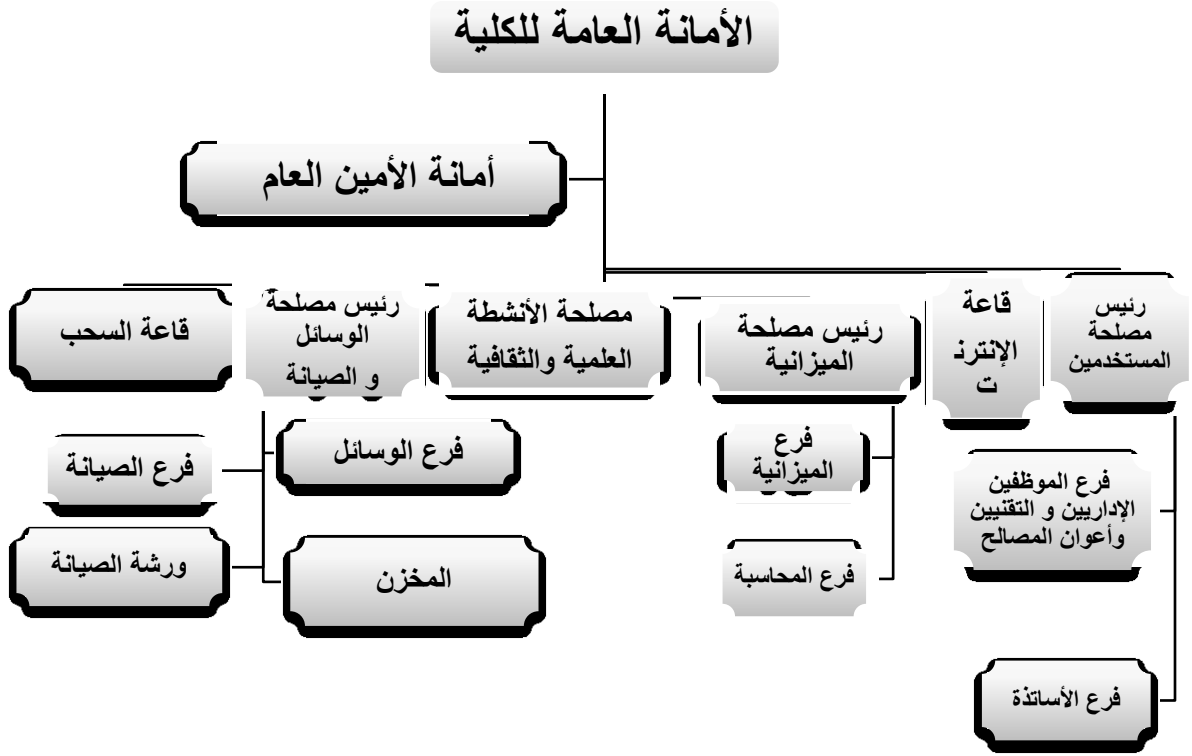
- قسم علوم الإعلام و الإتصال - قسم علم النفس و علوم التربية

الهيكل التنظيمي الإدارية بالكلية

- الهيكل الإداري لعمادة الكلي :



الهيكـل الإداري للأمانة العامة :



منهج الدراسة :

المنهج الوصفي يعرفه مصطفى فؤاد عبيد بأنه يجبرنا عن ماهو موجود حاليا ، و يصمم المنهج الوصفي لتحديد و وصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن ، و لتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها و وصفها وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوفرة و المنهج الوصفي أكثر من بيانات فإن الدراسة الحقيقية التي تناقش البيانات إلى درجة تمتد إلى مستوى التفسير الملائم و متابعة البيانات و تفسيرها و إكتشاف المعاني و العلاقات الخاصة بها .

و بإختيارنا لموضوع الدراسة علاقة الرقابة الإداري الإنمط القيادية و الدراسة في ميدان العلوم الإنسانية و الإجتماعية يتوفق على المنهج الوصفي المقارن المعالج لمتغيرات الدراسة و الأهداف المراد التوصل إليها و النتائج التي يسعى لتحقيقها

١ - مجتمع الأصلي للدراسة :

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات الموضوعية و الواقعية ، منهم حيث أن مجتمع الدراسة هو مجموعة منتهية أو غير منتهية العناصر (rawitz_1998_P293)

كما يشرح محمود بوسنة المجتمع الأصلي أنه يتكون من مجموع العناصر التي من الممكن أن نختار من بينها عينة ، بمعنى مجموع العناصر التي تتمتع بالسمة أو الخاصية موضوع الدراسة محمود بوسنة 012 = 90)

و حتى تكون الدراسة علمية و عملية لكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي تحديدا دقيقا حيث يسمح بتحديد أفراد العينة المطلوبة و هي موظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية من بين المجتمع الأصلي و هي موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة و حددت كالآتي :

جدول رقم (2) التعداد الإجمالي للمستخدمين الدائمين و المؤقتين بالكلية

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	العمال الدائمين	26	34	60
02	عمال المستوى الأول	02	08	10
03	أعوان الإدماج المهني	04	12	16
04	المتمهنين	04	07	11
	المجموع الكلي	36	61	97

٢ - الدراسة الإستطلاعية :

أ العينة الإستطلاعية :

أولا : حجمها :

ليس من السهل على الباحث توفير عددا كبيرا من الأفراد في العينة على ضوء إمكانيات البحث المادية و الفنية و لذلك حاولنا أن نوفر الحد الأدنى إحصائيا و منطقيًا ، فكانت كيفية تقدير حجم العينة في البحوث الوصفية من أفراد مجتمع صغير يقدر بالمئات و بنسبة 30 بالمئة ، و قدرت فعليا 30 فردا في العينة الإستطلاعية .

ثاني : طريقة اختيارها :

اختيرت العينة العشوائية البسيطة بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع في فرصة الإختيار ، و أن إختيار أي عنصر لا يرتبط بإختيار أي عنصر آخر ، و هي عينة للدراسة الأساسية كونها تحمل نفس الخصائص المتمثلة في : الجنس ، عدد سنوات العمل ، نوعية المنصب .

ثالثا : خصائص العينة الإستطلاعية :

30 تميزت بنفس الخصائص مع العينة الأساسية و هي الجنس و عدد سنوات العمل و نوعية المنصب لذا تم إختيار موظف من بير 14 موظف من أصل 14 أجل إختبار الخصائص السيكومترية الصدق و الثبات .

جدول رقم 03 (يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة %
إناث	38	37,37 %
ذكور	26	62,62 %
المجموع	64	100 %

يبين الجدول رقم 03 (مميزات العينة من حيث الجنس حيث بلغت نسبة الموظفين الإناث 37,37 %)

وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة الذكور التي قدرت بـ (62,62 %) على مستوى كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية .

جدول رقم 14 (يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	37	57,81 %
أكثر من 5 سنوات	27	2,18 %
المجموع	64	100 %

يبين الجدول رقم 14 (مميزات العينة من حيث عدد سنوات العمل حيث بلغت نسبة الموظفين الذين هم أقل من خمس سنوات 57,81 %) وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة الموظفين الذين هم أكثر من خمس سنوات التي قدرت بـ (2,18 %) على مستوى كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية .

جدول رقم 15 (يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب :

نوعية المنصب	التكرار	النسبة %
دائم	48	75 %
مؤقت	16	25 %
المجموع	64	100 %

يبين الجدول رقم 15 (مميزات العينة من حيث نوعية المنصب حيث بلغت نسبة الموظفين الذين هم يمتازون بصفة دائم 75 %) وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة الموظفين الذين هم الموظفين المؤقتين التي قدرت بـ 25 % (

أدوات جمع البيانات :

بهدف الإجابة على التساؤلات و إختبار الفرضيات تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات و المعلومات ، حيث قامت الطالبة باستعمال استبيان الأنماط القيادية للدكتور عمومن رمضان لرسالته المعنونة بعلاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون للسنة الجامعية 2013 - 2014 ، كما أحتوى الاستبيان على البيانات الشخصية متمثلة في : الجنس ، عدد سنوات العمل ، نوعية المنصب

و يتكون الاستبيان من 10 بنداً موزعة بين عبارات موجبة و سالبة بحيث يجب المفحوص في كل فقرة على أحد البدائل و هي موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معارض ، معارض بشدة كما أن أوزان وزعت بترتيب على البدائل ابتداءً من 1 - - - و في العبارات السالبة عكست مر . إلى بترتيب ، موزعة على أربعة أبعاد و هي قيادة إنسانية قيادية معتدلة ، قيادة تسلطية ، قيادة سلبية ، و كانت طريقة توزيع الاستبيان بطريقة يدوية بسيطة .

الخصائص السيكومترية :

- الصدق : يعرفه سعد عبد الرحمان بأنه يتعلق بصحة الإختبار أو صدقه بمعنى أنه لا يكون الإختبار صادقاً إلا إذا توفر مايلي :

— أن يكون الإختبار قادراً على قياس ما وضع لقياسه .

— أن يكون الإختبار قادراً على تمييز بين القدرة التي يقيسها و القدرات الأخرى سعد عبد الرحمان 003 ص 37).

و يوجد عدة طرق لقياس الصدق و في هذه الدراسة تم الإعتماد على نوع صدق المقارنة الطرفية .

صدق المقارنة الطرفية :

و هو نوع من الصدق الذي يتم حسابه بإستخدام معادلة النسبة التائية الدالة على الفرق بين متوسطي مجموعة الأفراد الأقوياء يمثلون المجموعة العليا المحدد نسبتهم بـ 3 ٪ و مجموعة الدنيا و هم الضعفاء و نسبتهم بـ 33 ٪ بشير معمرية 003 ص 34)

و للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية تم تفرغ النتائج في جدول رقم 06) كما تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

جدول رقم 06) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية .

المؤشرات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المعنوية
مجموعة القيم الدنيا	8	85,8750	5,35690	7,766	دالة	14	0,001
مجموعة القيم العليا	8	115,8750	9,52347		(1)		

يتضح من خلال الجدول أن قيما (ت) المحسوبة لدلالة بين الفروق القيم العليا و الدنيا لأداة إستبيان الأنماط القيادية و هي (7,76) و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 01,01) ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا و المجموعة الدنيا لدى عينة الدراسة موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و بالتالي الأداة صادقة .

ب _ الثبات :

يقصد به درجة إتساق أو تجانس بين نتائج مقاييس في تقدير صفة أو سلوك ما (عبد الحفيظ 003 ص 152) و إننا نقول

المقياس ثابت إذا كانت نتائجه مستقرة بتكرار تطبيقه عبر الزمن مزياني 999 ص 85) ، و للتأكد من ثبات الأداة تم استعمال طريقة ألفا كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار من درجات مركبة و معامل الذي

يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده فازدياد ثبات تبيانات البنود بالنسبة للتباين الكلي إلى انخفاض معامل الثبات و قد قدر ثبات الاختبار بـ 82, (و هو يعبر عن معامل ثبات مرتفع يدل على ثبات الأداة بشير معمرية

003 ص 167) .

جدول رقم 17 (يوضح مقياس الثبات ألفا كرونباخ)

ألفا كورن باخ	عدد البنود
،32	30

الأداة الرقابة الإدارية : تم تبني استبيان الرقابة الإدارية لمصممه عبد الله عبد الرحمان النيمان تحت عنوان الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية دراسة م كلية الدراسات العليا برنامج الماجستير قسم العلوم الإدار ٤٢٣ ٥ ، حتى تتناسب الأداة مع أهداف وعينة الدراسة، حاولت الطالبة تكييف الأداة من حيث البنود والأجوبة، فالأداة في الأساس موجهة للموظفين، وكون عينة الدراسة الحالية تتمثل في موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تم تعديل صياغة البنود والأجوبة لكي يستطيع الإجابة عنها الموظفون كما تم تغيير بعض المفردات والعبارات وتبسيط لبعض الآخر وهذا لكي تتلاءم م خصائص العينة وهي البيانات الشخصية متمثلة في : الجنس ، عدد سنوات العمل ، نوعية المنصب .

الخصائص السيكومترية للأداة :

ـ صدق المحكمين :

بعد تكييف الأداة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من داخل جامعة ورقلة وذلك بهدف معرفة آرائهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة البنود والأجوبة وسلامتها اللغوية مقارنة بالأداة الأصلية، ومدى مناسبتها لعينة الدراسة وهل تخدم أغراض البحث، وبعد استرجاع الاستمارات تم الأخذ باقتراحات الأساتذة وملاحظاتهم، فقد اقترح أحد الأساتذة حذف بنود بعد كامل بحيث بررت ذلك بأنه يكون في التوصيات و الاقتراحات ، وبناء عليه قامت الطالبة بتطبيق الأداة على عينة قوام 30 موظف كانت الاستجابات على الأداة بطريقة مناسبة، كما تم تعديل وتصحيح بعض العبارات والأجوبة بناء على اقتراحات الأساتذة، وللتأكد أكثر من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين : حساب نسبة اتفاق الخبراء وبلغت هذه النسبة 85 % علما أن من بين سبعة أساتذة محكمين، وقد ذك بشير معمرية 2002 ، ص 83 (أنه إذا كانت نسبة اتفاق الخبراء تساوي وتفاوت 80 % فالأداة صادقة .

ب ـ صدق المقارنة الطرفية :

و هو نوع من الصدق الذي يتم حسابه باستخدام معادلة النسبة التائية الدالة على الفرق بين متوسطي مجموعة الأفراد الأقوياء يمثلون المجموعة العليا المحدد نسبتهم بـ 3 % و مجموعة الدنيا وهم الضعفاء و نسبتهم بـ 3 % بشير معمرية 003 ص 34 (

و للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية تم تفريغ النتائج في جدول رقم (8) كما تم الاستعانة
 ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

جدول رقم 8 (يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية .

المؤشرات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المعنوية
مجموعة القيم الدنيا	8	88,0000	4,50397	-8,137	دالة	14	0,00
مجموعة القيم العليا	8	114,8750	8,18426		0 1		

يتضح من خلال الجدول أن قيمة ت (المحسوبة لدلالة بين الفروق القيم العليا و الدنيا لأداة إستبيان الرقابة الإدارية و هي 13,7) و هي قيمة أكبر من ت الجدولة و هذا عند مستوى الدلالة 0,01) ، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا و المجموعة الدنيا لدى عينة الدراسة موظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و بالتالي الأداة صادقة .

_ ثبات الأداة الرقابة الإدارية :

يقصد به درجة اتساق أو تجانس بين نتائج مقاييس في تقدير صفة أو سلوك ما (عبد الحفيظ 003 ص 152) و إننا نقول المقياس ثابت إذا كانت نتائجه مستقرة بتكرار تطبيقه عبر الزمن مزياني 999 ص 85) ، و للتأكد من ثبات الأداة تم إستعمال طريقة ألفا كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار من درجات مركبة و معامل الذي يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده فازدياد ثبات تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي إلى انخفاض معامل الثبات و قد قدر ثبات الإختبار بـ 74, (وهو يعبر عن معامل ثبات مرتفع يدل على ثبات الأداة . بشير معمري 003 ص 167)

جدول رقم 9 (يوضح مقياس الثبات ألفا كرونباخ

عدد البنود	ألفا كورن باخ
28	74,7

أ - الدراسة الأساسية :

تنقسم الدراسة الميدانية إلى قسمين، أولهما الدراسة الاستطلاعية والتي تهدف في أساسها إلى تقنين أدوات الدراسة وذلك من خلال قياس صدقها وثباتها حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 30 فرد موزعين كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح بمدينة ورقلة وتم ذلك في شهر أفريل 2015، وبعد ثلاثة أيام من توزيع الاستمارات تم استرجاعها ثم تفرغها في جداول وبعدها تم حساب صدقها وثباتها بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد أظهرت النتائج صلاحية الأدوات ومناسبتها لعينة الدارس (SPSS).

أما القسم الثاني فهو الدراسة الأساسية والتي تهدف إلى اختبار الفرضيات وهذه الدراسة دامت شهرين وهما شهر أفريل وشهر ماي 2015 وقد استغرقت التطبيق مدة قصيرة نتيجة توزيع العينة في مكان واحد من جامعة ورقلة، فبعد التأكد من خصائص السيكومترية لأدوات الدراسة والحصول على المعلومات الضرورية للمجتمع الأصلي من الجامعة و الكلية بالأخص للولاية ورقلة وأخذ موافقة التطبيق من هذه الجهة وبعدها تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة ثم تطبيق الأدوات على العينة التي تقدر بـ 17 موظف و موظفة، وبعد استرجاع الاستمارات تحددت العينة بـ 4 فرد وذلك بعد حذف الاستمارات التي لا تتوفر على الشروط الضرورية في هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المعتمد في الدارس :

لقد استعانت الطالبة في هذه الدراسة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية، حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك بهدف قياس الخصائص السيكومترية (الثبات والصدق) لأدوات الدارس من أجل تقنينها كما استخدمت الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات.

الفصل سادس عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

تمهيد

1-الأول الفرضية عرض نتائج

2-الثانية الفرضية عرض نتائج

3-الثالثة الفرضية عرض نتائج

4-الرابعة الفرضية عرض نتائج

تمهيد :

تعمل المعرفة العلمية على تمكين الفرد الباحث من فهم الأشياء و الأحداث و الظواهر بجوانبها الطبيعية و منها الإجتماعية و يقتضي هذا الأخير القدرة على تحديد الصفات و الخصائص و قياسها بالوصف الكمي و الكيفي ، و تفسير حدوث الأحداث و الوقائع و بتحديد العوامل المؤدية إليها من جهة و تحديد علاقة الظواهر و بعضها من جهة أخرى ، و إذا إستطاع الفرد الباحث على فهم الظاهرة و يتنبأ بها ، تتوقف في تفصيلها على قدرة الإنسان على الفهم السليم و التنبؤ الصحيح ، هذا التحكم و الضبط هو هدف آخر من أهداف النشاط العلمي .

1_ عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى :

من أجل إختبار الفرضية الأولى و التي تنص على مايلي : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .

و عليه تم حساب المتوسط الحسابي لكل نمط قيادي ، و النتائج موضحة في الجدول الآتي :

جدول إحصاء الوصفي رقم 10 (يوضح المتوسطات الحسابية للفرضية الأولى :

النمط القيادي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
النمط الإنساني	16	99.93	11.24
النمط المعتدل	16	99.93	12.35
النمط التسلطي	17	100.76	8.40
النمط السليبي	15	98.20	14.69

يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية تشير إلى أن أعلى متوسط حسابي بلغ 100,76 و إنحراف معياري 11,40 ، و هو لصالح النمط القيادي التسلطي ، ثم النمط القيادي الإنساني بمتوسط حسابي قدره 99,93 و إنحراف معياري 11,24 . ثم النمط القيادي المعتدل بمتوسط حسابي قدره 99,93 و إنحراف معياري 12,35 . ثم النمط القيادي السليبي و قدر المتوسط الحسابي بـ 98,20 و إنحراف معياري 14,69 . فهناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية .

و للتأكيد من وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية أجري حساب تحليل التباين الصنف الأحادي .

الفصل السادس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول إحصاء وصفي رقم 11 (يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات الأنماط القيادية لإختبار الفرضية الأولى

التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	54,66	3	18,22	0,131	0,94
داخل المجموعات	8341,11	60	139,02		
المجموع	8396	63	/		

ما أن مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0,01 و 0,05 ، بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية. بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية .

جدول رقم 2 (يوضح المقارنات البعدية في الأنماط القيادية .

الأنماط القيادية	النمط القيادي	فرق المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
النمط الإنساني	النمط المعتدل	,00000	4,16867	1,000
	النمط التسلطي	-,82721	4,10690	,997
	النمط السلبي	1,73750	4,23757	,977
النمط المعتدل	النمط الإنساني	,00000	4,16867	1,000
	النمط التسلطي	-,82721	4,10690	,997
	النمط السلبي	1,73750	4,23757	,977
النمط التسلطي	النمط الإنساني	,82721	4,10690	,997
	النمط المعتدل	,82721	4,10690	,997
	النمط السلبي	2,56471	4,17683	,927
النمط السلبي	النمط الإنساني	-1,73750	4,23757	,977
	النمط المعتدل	-1,73750	4,23757	,977
	النمط التسلطي	-2,56471	4,17683	,927

نلاحظ من خلال الجدول أن فروق المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية و هي النمط القيادي المعتدل قدر ب 0,00 و الانحراف المعياري 1,16 ، النمط التسلطي 1,82 و انحراف 1,10 ، و قدر المتوسط الحسابي للنمط السلبي 0,73 . و انحراف معياري 4,23

الفصل السادس : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

و هذه الدرجات داخل النمط القيادي الإنساني و هي نفس درجات المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمجموع الأنماط القيادية داخل النمط القيادي الواحد .

١ - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و الجنس .

جدول رقم 3) يوضح نتائج الفرق بين المتوسطات الجنسين في الأنماط القيادي .

النمط القيادي	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإنساني	إناث	8	96,50	10,92
	ذكور	8	103,37	11,16
النمط المعتدل	إناث	10	100,70	15,37
	ذكور	6	98,66	5,42
النمط التسلطي	إناث	13	103,61	6,26
	ذكور	4	91,50	8,34
النمط السليبي	إناث	7	97,71	16,22
	ذكور	8	98,62	14,69

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للنمط الإنساني بين الذكور و الإناث تراوحت بين 96,50

و 103,37 . كما قدرت قيمة الانحراف المعياري للإناث و الذكور قد 11,16

10,92

مما يدل على عدم وجود فروق بين درجات الذكور و الإناث في النمط الإنساني بمعنى لا يوجد اختلاف للنمط الإنساني

بإختلاف الجنس ، كما قدر المتوسط الحسابي للإناث للنمط المعتدل بـ 100,70 و الانحراف المعياري

بـ 15,37 و متوسط الحسابي للذكور قد 98,66 و الانحراف المعياري 5,42 ، المتوسطات الحسابية للنمط

التسلطي بين الذكور و الإناث تراوحت بين 103,61

و 91,50 ، كما قدرت قيمة الانحراف المعياري للإناث 6,26 و الذكور قد 8,34 ،

المتوسطات الحسابية للنمط التسلطي بين الذكور و الإناث تراوحت بين 97,71 و 103,61

كما قدرت قيمة الانحراف المعياري للإناث 16,22 و الذكور قد 14,69 .

و هي دلالات إحصائية تدل على عدم وجود إختلاف في الرقابة بين الأنماط القيادية بإختلاف الجنس .

جدول رقم 14 (يوضح نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات الجنس في الأنماط القيادية .

حجم التأثير	مستوى الدلالة	د	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,085	,639	,740	101,616	7	711,311 ^a	نموذج
,987	,000	4099,137	562510,638	1	562510,638	مصحح
,007	,937	,137	18,807	3	56,420	أنماط القيادة
,005	,608	,265	36,428	1	36,428	جنس
,077	,208	1,563	214,527	3	643,580	أنماط القيادة في الجنس

من خلال الجدول نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة 0,93) و عندما مقارنتها بالقيمة المعنوية 0,01) فهي غير دالة و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير الجنس فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 0,60) أكبر من 0,01) أما بالنسبة لتحقق من الفرضية الجزئية الأولى عند تفاعل أنماط القيادة مع الجنس و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 0,01) و 0,05) فعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية

١ - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و الأقدمية .

جدول رقم 5) يوضح نتائج الفرق بين المتوسطات الأقدمية في الأنماط القيادية .

النمط القيادي	الأقدمية	التكرار	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
النمط الإنساني	أقل من 15 سنوات	10	97,2000	9,68160
	أكبر من 15 سنوات	6	104,5000	13,06522
النمط المعتدل	أقل من 15 سنوات	8	97,5000	15,39944
	أكبر من 15 سنوات	8	102,3750	8,74949
النمط التسلسلي	أقل من 15 سنوات	10	104,6000	6,83455
	أكبر من 15 سنوات	7	95,2857	7,65320
النمط السلي	أقل من 15 سنوات	9	94,0000	15,12448
	أكبر من 15 سنوات	6	104,5000	12,62933

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للنمط الإنساني بين أقل من 15 سنوات و أكبر من 15 سنوات تراوحت بين 17,20 و 104,50 .

مما يدل على عدم وجود فروق بين درجات أقل من 15 سنوات و أكبر من 15 سنوات في النمط الإنساني بمعنى لا يوجد اختلاف للنمط الإنساني باختلاف الأقدمية ، كما قدر المتوسط الحسابي أقل من 15 سنوات للنمط المعتدل بـ 17,50 و الإنحراف المعياري بـ 5,37 و متوسط الحسابي أكبر من 15 سنوات قدر 02,37 و الإنحراف المعياري 1,74 ، المتوسطات الحسابية للنمط التسلسلي بين أقل من 15 سنوات و أكبر من 15 سنوات تراوحت بين 04 - 95 .

كما قدرت قيمة الإنحراف المعياري أقل من 15 سنوات و أكبر من 15 سنوات قدر 7,65 ،
 83 ، المتوسطات الحسابية للنمط لسلي بين أقل من 15 سنوات و أكبر من 15 سنوات تراوحت بين 14 و 104
 كما قدرت قيمة الإنحراف المعياري أقل و أكبر من 15 سنوات قدر 14 ، 104 .

و هي دلالات إحصائية تدل على عدم وجود اختلاف في الرقابة بين الأنماط القيادية باختلاف الأقدمية .

جدول رقم 16 (يوضح نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات (الأقدمي) الأنماط القيادي .

حجم التأثير	مستوى الدلالة	د	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,131	,312	1,211	157,671	7	1103,696 ^a	نموذج
,988	,000	4737,569	616924,868	1	616924,868	مصحح
,003	,986	,049	6,351	3	19,054	أنماط القيادة
,023	,255	1,322	172,089	1	172,089	الأقدمية
,111	,084	2,330	303,435	3	910,306	أنماط القيادة في الأقدمية

من خلال الجدول نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة ,98) و عندما مقارنتها بالقيمة المعنوية 01, (فهي غير دالة و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير الأقدمية فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 25, (أكبر من 01,) أما بالنسبة لتحقق من الفرضية الجزئية الثانية عند تفاعل أنماط القيادة مع الأقدمية و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 01, (و 05,) فعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

· عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة :

تنص الفرضية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و نوعية المنصب .

جدول رقم 17) يوضح نتائج الفرق بين المتوسطات نوعية المنصب في الأنماط القيادية .

النمط القيادي	نوعية المنصب	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الإنساني	دائم	11	98,5455	10,88452
	مؤقت	5	103,0000	12,68858
النمط المعتدل	دائم	12	101,6667	12,87233
	مؤقت	4	94,7500	10,40433
النمط التسلطي	دائم	14	98,4286	6,88045
	مؤقت	3	111,6667	6,35085
النمط السليبي	دائم	11	99,3636	16,00795
	مؤقت	4	95,0000	11,63329

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية بين الأنماط القيادية بإختلاف نوعية المنصب متباينة حسب النمط القيادي

و صفة الموظف دائم أو مؤقت و قد تراوحت درجات المتوسط الحسابي للموظف الدائم و المؤقت للنمط الإنساني بين 8,54 و 03 . بمقدار الانحرافات المعيارية تراوحت بين 10,88 و 2,68 . كما إتضح نتائج النمط المعتدل بين متوسطات الحسابيا 01 و 14 و إنحراف معياري للموظف الدائم 2,87 و 10,40 ، النمط التسلطي بإختلاف نوعية المنصب اختلفت درجات المتوسط الحسابي بين دائم و مؤقت 8,42 و 11,66 . و إنحراف معياري قدر للموظف الدائم 0.88 و المؤقت 0,35

النمط السليبي بإختلاف نوعية المنصب اختلفت درجات المتوسط الحسابي بين دائم و مؤقت 19,36 و 15 و إنحراف معياري قدر للموظف الدائم 6 و المؤقت 1,63 . ، و تدل هذه الدلالات الإحصائية على عدم وجود فروق في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و نوعية المنصب .

جدول رقم 8) يوضح نتائج إختبار تأثير بين المتغيرات (نوعية المنصب) في الأنماط القيادي .

حجم التأثير	مستوى الدلالة	د	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,090	,598	,791	107,888	7	755,215 ^a	نموذج
,984	,000	3444,780	470014,707	1	470014,707	مصحح
,049	,420	,955	130,320	3	390,961	أنماط القيادة
,004	,641	,220	30,015	1	30,015	نوعية المنصب
,082	,184	1,668	227,624	3	682,871	أنماط القيادة في نوعية المنصب

من خلال الجدول نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة 0,42) و عندا مقارنتها بالقيمة المعنوية 0,01) فهي غير دالة و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير نوعية المنصب فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 0,64) أكبر من 0,01) أما بالنسبة لتحقق من الفرضية الجزئية الثالثة عند تفاعل أنماط القيادة مع نوعية المنصب و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 0,01) و 0,05) فعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الفصل السابع تفسير نتائج فرضيات الدراسة الميدانية .

تمهيد

1-الأول الفرضية تفسير نتائج

2-الثانية الفرضية تفسير نتائج

3-الثالثة الفرضية تفسير نتائج

4-الرابعة الفرضية تفسير نتائج

تمهيد تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة، لذلك قامت الطالبة بخطوات البحث العلمي عن طريق التطبيق الميداني ثم عرض النتائج المتوصل إليها، كما جاءت أهم خطوات في البحث وهي مناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث .

ـ . تفسير و مناقشة نتائج الفرضيات :

ـ . تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

إن الحاجة إلى الإدارة تهدف لتطوير الحياة الاجتماعية و الاقتصادية أجبرت على الإنسان القيام بوظائف مختلفة للإشباع هذه الجوانب من الحياة و من بين هذه الوظائف القيادة الإدارية التي تعتبر هرم و روح الإدارة و هي الطريق التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها أو لتحقيق هدف من أهداف معينة ، و من هنا نجد أن الرقابة الإدارية هي الوظيفة التي تقوم على المتابعة المستمرة على الأعمال في أي مؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة و التي خطط لها مسبقا فهذه العملية لا تتحقق إلا بوجود مراقب و هو القائد أو المدير أو المسير وبهذا سعت الطالبة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية و الرقابة الإدارية ، كما إتضح من خلال الجدول رقم أن المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للأنماط القيادية تشير إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية .

بالإضافة إلى التأكيد من وجود فروق بين المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية أجريت بحساب تحليل التباين الصنف الأحادي، وهذه الأنماط القيادية متمثلة في النمط القيادي الإنساني و هو نمط قيادي اجتماعي يهتم كثيرا بالأفراد و بمشاكلهم و العلاقات الإنسانية في إدارة الكلية ، النمط القيادي المعتدلة هو نمط يبحث عن التوازن بين واجبات العمل و الموظفين لديه ، النمط القيادي التسلسلي الرئيس و المسؤول الرسمي شديد الاهتمام بالعمل على حساب العامل و النمط القيادي السليبي هو المسؤول الذي لا يهتم بالأفراد أو الإنتاج و يعطي الموظفين حرية كبيرة في العمل بالكلية .

فمن عوامل الرقابة الفعالة يجب أن يتأكد القائد أو المدير قبله من أفراد المؤسسة و التركيز على أهم النقاط الرقابة الهامة و الخطيرة ، التكلفة الاقتصادية لنظام الرقابة بحيث تكون تكاليفه أقل من الفائدة المرجوة منه، أن يكون نظام الرقابة دقيقا و نافعا و مفيدا ، التوقيت المناسب : حيث أن تقديم المعلومات في الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقة المعلومات سهولة الفهم بحيث يكون النظام بسيطا و واضحا حتى يمكن تطبيقه و فهمه .

المرونة حيث تساعد المرونة الإدارة على مراقبة العمليات بغض النظر عن الظروف الاقتصادية السائدة ، أن يؤدي إلى الإجراء التصحيحي للانحرافات التي وقعت . (بشار يزيد الوليد - 010 — ص 108)

فمنستطيع تفسير الفرضية الأولى على عدة أسس من بينها ما ورد لدى (عمر محمود غيايين) أن قوة موقع القائد هي الدرجة التي تكمن الفرد القائد من توجهه أو امره و هذه الأخيرة تقرر المدى الذي يستطيع القائد أن يكرم أو يعاقب موظفيه و بنفس الوقت تجعل مهمة القائد أكثر سهولة رغم أنه ليس من الضروري أن تؤدي قوة الموقع إلى أداء أفضل إلى المجموعة في تحقيق العمل . (عمر محمود غياي 009 ص 155) .

و هذا ما توصلت إليه نتائج دراسة عموم من رمضان تبينت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأعلى متوسط في المؤسسة الجامعية هو النمط القيادي الفعال ، ثم يليه النمط المعتدل ، ثم النمط الإنساني و يليه النمط التسلطي و أخيرا النمط القيادي السلبي و هو غير ظاهر في المؤسسات الجامعية ، وقام الباحث بإختبار تحليل التباين وهذا لتأكيد الباحث على وجود إختلاف بدلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومنه تأكيد النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعال .

دراسة شافية بن حفيظ إنطلق على أساس توقعها أن يكون النمط القيادي السائد في مدينة ورقا حسب نظريه " هارسي بلانشار ' من وجهة نظر المعلمين هو الإقناع يليه التفويض .

حيث تحصل أسلوب التفويض على أكبر تكرار (112) ، ثم يليه أسلوب الإقناع ؛ حين كان أسلوب المشاركة، ثم أسلوب الإبلاغ الذي كان في المرتبة الأخير .

دراسة سعد بن عبد الله عياش الغامدي ، بينت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأكثر شيوعا في المؤسسة العسكرية هو النمط القيادي السلبي ، ثم يليه النمط الاجتماعي ، ثم النمط الأبوة و يليه النمط المختلط و يليه النمط القيادي الأوتوقراطي ثم النمط المتأرجح و آخر نمط شيوعا هو النمط القيادي الفعال ؛ و هذه الدراسات مقارنة للدراسة الحالية .

! تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية الجزئية الأولى على مايلي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و الجنس

من خلال الجدول رقم 4 . نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة 93, و عندا مقارنتها بالقيمة المعنوية 01, فهي غير دالة . من خلال الجدول رقم (4) و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير الجنس فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 60, أكبر من 01, أما بالنسبة لتحقيق من الفرضية الجزئية الأولى عند تفاعل أنماط القيادة مع الجنس و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الأولى لم تحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 01, و 05, فعليه تم رفض الفرضية البديلة و تقبل الفرضية الصفرية

و هذا ما أكدته دراسة عمومن رمضا علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتون في الحصول على دلالات إحصائية تدل على عدم وجود اختلاف في الرقابة بين الأنماط القيادية باختلاف الجنس و يظهر في المتوسطات الحسابية في المؤسسات الجامعية .

و هذا ما يتفق مع دراسة مع دراسة الشلالة حول الأنماط القيادية في المدارس الثانوية في عمان الأردن متكونة من 90 مدير و 60 معلما و معلمة إتضح النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين للنمط الإداري تعزى للجنس راتب السعود و معن أمين الشمايل (010, ص 177).

كما أظهرت نتائج دراسة أحمد محمد أحمد النيرب بعنوان الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية 2003 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في المتوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجنس .

كما أظهرت دراسة محمد عبود الحراشنة بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدارس و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية بالأردن ، إتفقت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05) في متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس .

! تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

نصت الفرضية الجزئية الثانية توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرقابة الإدارية بين الأنماط القيادية و الأقدمية . من خلال الجدول نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة 0,98) و عندا مقارنتها بالقيمة المعنوية 0,01) فهي غير دالة و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير الأقدمية فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 0,25) أكبر من 0,01) أما بالنسبة لتحقق من الفرضية الجزئية الثانية عند تفاعل أنماط القيادة مع الأقدمية و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الثانية لم تحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 0,01) و 0,05) فعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

كما إتفقت دراسة الباحثة أميمة عبد الخالق بعنوان فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بغزة فأظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات ا لتقديرات المتوقعة لدرجة فاعلية إدارة الوقت لدى مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة أقل م 5 سنوات أكثر م 10 سنوات .

و أوضحت دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوي في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها من إعداد الطالبة م. محمد قشط 2009، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 () ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوي في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة اقل من 5 سنوات، من 0 سنوات، أكثر من 10 سنوات .

كما اتفقت دراسة الطالب طلال عبد الملك شريف بعنوان و الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من نظر العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05 () ، مما يؤثر إلى في رؤية أفراد المجتمع الدراسة نحو علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي .

كما أظهرت دراسة موافق أحمد شحادة بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة و علاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في عمان 2012؛ على عدم وجود فروق تعزى للسنوات العمل في تصورات المعلمين لنمط القيادي السائد في مدارسهم .

و هذا ما أظهرته دراسة عادل بن صالح الشقحاء بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري 2003؛ بالرياض عن عدم وجود فروق تعزى للسنوات العمل في تصورات العاملين لنمط القيادي بمديرية الجوات

! تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال الجدول نلاحظ أن ليس هناك فروق في الرقابة الإدارية تعزى لمتغير الأنماط القيادية حيث تحصلنا على مستوى دلالة 0.42 () و عندا مقارنتها بالقيمة المعنوية 0.01 () فهي غير دالة و بالنسبة للفرق في الرقابة الإدارية يعزى لمتغير نوعية المنصب فليس هناك دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة 0.64 () أكبر من 0.01 () أما بالنسبة لتحقق من الفرضية الجزئية الثالثة عند تفاعل أنماط القيادة مع نوعية المنصب و تأثيرها على الرقابة الإدارية فنلاحظ من خلال الجدول أن الفرضية الجزئية الثالثة لم تحقق و هذا نظرا بأن مستوى الدلالة أكبر من 0.01 () و 0.05 () فعليه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

كما أظهرت نتائج دراسة أحمد محمد أحمد النيرب بعنوان الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية 2003؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 () في المتوسطات الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير نوعية المنصب .

دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية 2010؛ ، حيث أظهرت النتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات الباحثين حول الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوعية المنصب .

خاتمة

خاتمة

ولذلك نقول أن المعلومات والمهارات القيادية هامة لنجاح القائد وأن العلم والمعرفة بمهامه، وتنظيمه وبالظروف المحيطة به، وبالأفراد في مجموعته ومعرفة مهارتهم واحتياجاتهم، هي علوم أساسية لنجاحه، ما لم يتمكن منها لن يستطيع قيادة التنظيم بكفاءة ولا قيادة المجموعة بفاعلية .

والقائد الناجح هو الذي يستطيع التعامل بفعالية وكفاءة مع المجموعة العاملين ، وظروف العمل والتنظيم . وهو الذي يستطيع تقريب احتياجات التنظيم وأهدافه ونشاطاته ومهامه من الاحتياجات الإنسانية للعاملين، ومن حاجات الأفراد العاملين كمجموعات) مما يؤدي إلى التماسك والأخوة والتعاون، وبالطبع فإن تقارب هذه الاحتياجات يساعد من فرص نجاح القيادة .

قائمة المراجع

اللغة العربية :

الكتب :

- ١ - بشار يزيد الوليا - التخطيط الإستراتيجي - دار الراية - الطبعة الأولى - ٢009! - عمان .
- ٢ - بشير معمر - القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفس - منشورات شركة باتنيه 2002 - بات - الجزائر .
- ٣ - حسين أحمد الطراونة - الرقابة الإدارية المفهوم و الممارسة - دار الحامد - ٢011! - عمان .
- ٤ - حسام إبراهيم - إدارة الموارد البشرية في القطاع العام - دار البدايه - الطبعة الأولى - ٢009! - عمان .
- ٥ - زياد محمود عبد - القيادة الفعالة و القائد الفعال - دار إثراء - ٢009! - عمان .
- ٦ - سعد عبدالرحما - القياس النفسي بين النظرية و التطبيق - دار الفكر العربي ٢003! - القاهرة
- ٧ - فاطمة عوض صاب - أسس و مبادئ البحث العلمي - دار الإشعاع الفني - الطبعة الأولى - 2002 - الإسكندرية .
- ٨ - عادل عبد الرزاق هاشم - القيادة بالرضا الوظيفي - دار البازوري - ٢010! - عمان .
- ٩ - عمر طراونة - الإدارة الإحترافية للموارد البشرية - دار البدايه - ٢011! - عمان .
- ١٠ - عبد الحفيظ -
- 1 - معن محمود عياصره - القيادة و الرقابة و الإتصال الإداري - دار حامد - ٢007 - عمان
- 2 - محمود بوسنة - علم النفس القياسي - ديوان المطبوعات - ٢011! - الجزائر .
- 3 - مصطفى فؤاد عبيد - مهارات البحث العلمي - أكاديمية الدراسات العالمية - ٢003! - فلسطين
- 4 - نواف كنعان - القيادة الإدارية - دار الثقافة - ٢009! - عمان .

الدراسات العلمية :

_ دراسة الشلالفة حول الأنماط القيادية في المدارس الثانوية في عمان الأردن

! _ دراسة أحمد محمد أحمد النيرب بعنوان الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية _ 2003

_ دراسة الباحثة أميمة عبد الخالق بعنوان فاعلية إدارة الوقت و علاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بغز _ 2009 .

_ دراسة إعداد من توفيق حامد طوالبه بعنوان أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العام في الأردن 2008

_ دراسة راتب السعود و معن أمين الشمالية _ الأنماط القيادية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلم 2010 .

_ دراسة سهيلة فراحي و هاجر لعبادي بعنوان الأنماط القيادية و أثرها على العلاقات الإنسانية بمؤسسة أورهود الصناعية بولاية ورقلة " لسنة الجامعي 2013 .

_ سعيدبلو _ أساليب الرقابة ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات (SONACOME) والجرارات بالسوناكوم

_ دراسة شافية بن حفيظ بعنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي بلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة " 2012 2013)

_ دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية _ 2010

0 _ دراسة عمومن رمضا علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري و التطوير الإداري بالمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك و موتو _ 2014

1 _ دراسة الطالب طلال عبد الملك شريف بعنوان و الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من نظر العاملي 2004 .

2 _ دراسة محمد قشقة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوي في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلهم 2009 .

3 _ دراسة محمد عبود الحراحشة بعنوان النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدارس و علاقه بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية بالأردن _ دراسة موافق أحمد شحادة بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة و علاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في عماد 2012 .

4 _ دراسة محمد الصالح فروحات بعنوان " الرقابة الإدارية للهيئات التنفيذية و أثرها على أداء الفاعل في المجالس المحلية المنتخبة دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية الرويسات _ ورقل _ السنة الجامعي 2013

ملاحق

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

شعبة علم انفس

استمارة الاستبيان

علاقة الرقابة الإدار الأتماط القيادية

دراسة ميدانية على موظفين كلية العلوم الإنسانية و اجتماع مرياح ورقلة

مذكرة ماستر تخصص علم النفس وعمل و تنظيم ا . . د

سيدي الفاضل سيدي الفاضلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان متمنين منكم التعاون معنا ، و ذلك بالإجابة بكل صدق و موضوعية على بنود الإستبيان .

ونحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، مع المحافظة على السرية التامة في استخلاص النتائج .

للإجابة على هذا الاستبيان نرجو منك قراءة كل عبارة ثم إختيار إجابة المناسبة، ويكود الاختيار بوضع علامة أمام الإجابة المناسب .

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى ذكر

الأقدمية : مر 15 إلى 0 سنوات 0 سنوات فأكثر

نوعية المنصب : دائم مؤقت

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يصدر التعليمات بشكل ودي .					
02	يحاول تأجيل القرارات كل ما أمكن .					
03	يستخدم جميع الوسائل المتاحة للدفاع عن موقفه .					
04	يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل .					
05	يشارك في الأنشطة الرياضية و الترفيهية حتى خارج ساعات العمل .					
06	يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان .					
07	يكثر من المدح والثناء على أعمالكم .					
08	يوزع الواجبات بالتساوي .					
09	ليس لديه أسلوب فاعل ومؤثر في التحفيز .					
10	يتناسى القوانين التنظيمية عند تسيير العمل .					
11	يقتصر في عمله على تطبيق ما كلف به .					
12	يساعد على تنمية القدرات الذاتية للموظفين .					
13	يعتبر أن المبادرة يمكن أن تؤدي إلى الفشل .					
14	يتخذ القرارات التي تتفق مع رأي الأغلبية .					
15	يكتفي فقط بتنفيذ التوجيهات القيادية العليا .					
16	يسأل عن الموظفين للإستفسار عن حالتهم وصحتهم اليومية .					
17	يطرح وجهات النظر بشكل قابل للتفاوض .					
18	يعتبر وسيلة التحفيز الفعالة هي الثواب و العقاب .					
19	يتساهل مع حالت الغياب .					
20	يلجأ إلى أسلوب التوجيه و الإرشاد في معالجة الأخطاء .					
21	ينصت لمشكلاتكم ويدافع عنكم أمام الرؤساء .					
22	يستخدم صلاحياته في تدليل الصعوبات والعقبات .					
23	يتبع أسلوب الإقناع و التعاون لإنجاز الأعمال .					
24	يسعى لتحقيق رضا الغالبية في جميع المجالات .					
25	يسمح بمناقشة مقترحات العمل .					
26	يوضح مبررات القيام بالأعمال و الواجبات .					
27	يهتم بإستثمار الوقت و إستغلاله أكثر .					
28	يستخدم الحل الوسط لمعالجة المشكلات .					
29	ينظر للسلطة على أنها إلتزام برأي الأغلبية .					
30	قليل التفاعل مع آراء و مقترحات الموظفين .					

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

شعبة علم انفس

تخصص علم النفس وعمل و تنظيم

إسم المحكم :

الدرجة العلمية :

التخصص :

أساتذتي الكرام

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، تحت عنوان " علاقة الرقابة الإداري الأنماط القيادية لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلا " ، لذا يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة لتحكيم و تعديل الفقرات بما يتلائم مع أهداف الدراسة و إليكم بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكيم .

تساؤلات الدراسة :

هل هناك فروق في الرقابة الإداري تعزى لأنماط القيادية لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإداري تعزى لنمط القيادي والجنس لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإداري تعزى نمط القيادي و الأقدمية لعينة الدراسة ؟

هل هناك فروق في الرقابة الإداري تعزى النمط القيادي و نوعية المنصب لعينة الدراسة ؟

التعريف الإجرائية :

التعريف الإجرائي للأنماط القيادية القيادة هي حاجة كل مؤسسة من أجل إحداث التوازن بين الحاجات الإنسانية و الإدارية ، و النمط القيادي هو أسلوب يتخذه القائد للتأثير على الآخرين للوصول إلى الأهداف .

التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية : تقوم على الكشف عن المشاكل و الصعوبات أول بأول و في الوقت المناسب ، و الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف .

تحتوي هذه الإستمارة على مجموعة من الأسئلة ، فالرجاء منكم أن تقرأوا البنود جيدا ، و أن تجيبوا عليها دون ترك سؤال بدون رأيكم ولكم جزيل الشكر و العرفانا لطلبة : معمري زهية

امعة قاصدي مباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية
شعبة علم انفس
استمارة الاستبيان

علاقة الرقابة الإداري؛ لأنماط القيادة

دراسة ميدانية على موظفيكلية العلوم الإنسانية و الإجتماع مباح ورقلة

مذكرة ماستر تخصص علم النفس وعمل و تنظيم (. . د

أستاذي الفاضل أستاذي الفاضلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علم النفس وعمل و تنظيم ، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبيان متمنين منكم التعاون معنا ، و ذلك بالإجابة بكل صدق و موضوعية على بنود الإستبيان .

ونحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، مع المحافظة على السرية التامة في استخلاص النتائج .

للإجابة على هذا الاستبيان نرجو منك قراءة كل عبارة ثم إختيار إجابة المناسبة ،ويكود الاختيار بوضع علامة أمام الإجابة المناسب .

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى ذكر

سنوات العمل :

نوعية المنصب : دائم مؤقت

الإجابة وفق البدائل :

بدائل الإجابة	مناسبة	غير مناسبة	البديل
موافق بشدة			
موافق			
محايد			
معارض			
معارض بشدة			

عدد البنود الإستبيان :

عدد البنود الإستبيان	كاف	غير كاف	البديل

إستبيان الرقابة الإداري :

أساليب ووسائل الرقابة الإدارية					العدد
رقم العبارة	العبارات	الصياغة اللغوية		المحتوى	إقتراح البديل
01	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل	واضحة	غير واضحة	تقيس	لا تقيس
02	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاجتماعات و اللقاءات الدورية				
03	تمارس الرقابة الإدارية من خلال المعاشة الميدانية				
04	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية				
05	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور و الانصراف				
06	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاتصالات السرية				
07	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ البرامج				
08	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين و التقارير المرفوعة عنهم .				
09	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الدعاوي القضائية				
10	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الحفاظ على المعدات و صيانتها				

البعد أهم العقبات والمشاكل التي تواجهها الرقابة الإدارية						
					01	الحجابه و العلاقات الشخصية تحول دون المساءلة و المحاسبة
					02	عدم إهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة
					03	عدم الإهتمام بالتقارير الرقابية و متابعتها ما يرد فيها
					04	عدم ممارسة الرقابة في الوقت المناسب
					05	تعدد الجهات التي تمارس الرقابة الإدارية
					06	عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية
					07	عدم وضوح المهام المناطة بالقيادة و العمال
					08	كثرة المهام و الواجبات و محدودية الوقت
					09	عدم وجود نظام الرقابي متخصص و حديث
					10	ضعف الوعي بالرقابة الذاتية
					11	عدم وجود معايير علمية لقياس القيادة
البعد المداخل المقترحة لتطوير الرقابة الإدارية						
					01	زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية
					02	زيادة عدد اللقاءات الدورية بين الرؤساء و المرؤوسين
					03	توثيق الأخطاء و الانحرافات و نشرها في التقارير الشهرية
					04	تشجيع العاملين و توعيتهم بالرقابة الذاتية
					05	توفير الحوافز المادية و المعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه
					06	تصميم نظام رقابي يتلاءم مع عمل الكليات
					07	تفعيل دور الرقابة الجماهيرية
					08	تفعيل دور الإعلام في متابعة الشكاوي
					09	وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية للقادة .

قائمة المحكمين :

الرقم	الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	ساسى الشايب	أستاذ تعليم عالي	علم النفس
02	يمينة خلادي	دكتوراه	علم النفس
03	صبرينة غربي	دكتوراه	علم النفس
04	فوزية محمدي	دكتوراه	علم النفس
05	ربيعة جعفرور	دكتوراه	علم النفس
06	أحمد قندوز	دكتوراه	علم النفس
07	محمد قوارح	دكتوراه	علم النفس

الإستبيان في صورته النهائية بعد تصحيحات الأساتذ :

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير وافق بشدة
01	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل					
02	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الاجتماعات و اللقاءات الدورية					
03	تمارس الرقابة الإدارية من خلال المعاشية في ميدان العمل					
04	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الرقابة الذاتية العامل بنفسه					
05	تمارس الرقابة الإدارية من خلال سجلات الحضور و الإنصراف					
06	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الإتصالات الغير مباشرة للمسؤولين					
07	تمارس الرقابة الإدارية من خلال الإتصالات متابعة تنفيذ البرامج					
08	تمارس الرقابة الإدارية من خلال مراجعة ملفات الموظفين و التقارير المرفوعة عنهم .					
09	تمارس الرقابة الإدارية من خلال تقليل الضرر على المعدات و صيانتها و بالحفاظ عليها					
10	المحابة و العلاقات الشخصية تحول دون المساءلة و و المحاسبة عقبة تواجهها الرقابة					
11	عدم إهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة					
12	عدم الإهتمام بالتقارير الرقابية و متابعتها ما يرد فيها					
13	عدم ممارسة الرقابة في الوقت المناسب					

					تعدد الجهات التي تمارس الرقابة	14
					عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية لتطويرها	15
					عدم وضوح المهام المناطة بالرئيس و المرؤوسين	16
					كثرة المهام و الواجبات و محدودية الوقت	17
					عدم وجود نظام الرقابي متخصص و حديث	18
					ضعف الوعي بالرقابة الذاتية	19
					عدم وجود معايير علمية لقياس الرقابة	20
					إقتراح زيادة البرامج التدريبية حول الرقابة الإدارية لتطويرها	21
					زيادة عدد اللقاءات الدورية بين الرؤساء و المرؤسين	22
					توثيق الأخطاء و الإنحرافات و نشرها في التقارير الشهرية	23
					تشجيع العاملين و توعيتهم بالرقابة الذاتية	24
					توفير الحوافز المادية و المعنوية تتناسب مع ما تم إنجازه	25
					تصميم نظام رقابي يتلائم مع عمل الكليات	26
					تفعيل دور الرقابة الجماهيرية من خلال التغذية الرجعية	27
					وضع نماذج رقابية جديدة ترفع بصفة دورية بين المسؤولين .	28

