مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم : الإدارة

الوظائف الإدارية الأساسية وعلاقتها بأداء منظمات الأعمال

دراسة ميدانية حول الشركة الأهلية للإسمنت

دراسة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية

الماجستير في الإدارة والتنظيم

إعداد الطالب : علي مخزوم أحمد أبومريقة

إشراف: د. عبدالسلام عمر الأخضر

فصل ربيع

2016 م

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

من سورة البقرة الآية (31)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي رسول الله محمد سيد الخلق أجمعين خاتم الأنبياء صلي الله عليه وسلم .

الحمد والشكر لك يارب على ماأنعمت علي، كما ينبغي لجلالِ وجهك وعظيم سلطانك وعلى نعمتك التي لا تُعد ولا تحصى، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان له الفضل عليَ بعد الله سبحانه وتعالي من أفراد عائلتي في إنجاز هذا العمل.

وفي هذا المقام فإنه يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور/**عبدالسلام عمر الأخضر**، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من نصح وإيضاح وإرشاد وتوجيه خلال فترة إعداد هذه الرسالة.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة ، جزاهم الله عني خير الجزاء على تفضلهم بالموافقة و قبول تقييم هذه الرسالة والمساهمة في إثرائها.

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة "الإستبانه".

كما لا يفوتني تقديم الشكر الجزيل إلي المصحح اللغوي أ. مسعود مفتاح الطرلي وإلى الأساتذة الأجلاء بقسم الإدارة بالأكاديمية الليبية، الذين كان لهم الدور الكبير في وصولي إلى هذه المرحلة من العلم والمعرفة كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى إدارة وقيادات الشركة الأهلية للإسمنت بالخمس الذين أمدوني بكل ما أحتجت إليه من معلومات لإتمام هذا العمل.

وفي ختام هذا العمل لايسعني إلا أن أقدم أعمق الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من تفضل بتقديم معلومة أو نصيحة، أو وفر مصدراً أومرجعاً، وإلى كل من ساعدني وحفزني في إنجاز هذا العمل فجزى الله الجميع عني خير الجزاء والإحسان.

لهم مني جميعاً جزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام.

الباحث

الإهـــــداء

بلَادِيَّ وَإِنْ جَارَتْ عَلَيَّ عَزِيْزَةٌ ... وَأَهْلِيْ وَإِنْ ضَنَّوَا عَلَيَّ كِرَامُ

لها ... ولكل من أحبها لذاتها ... **ليبيا**

إلى من زرعا بداخلي بذور طموح صارت اليوم قمحاً ونخيلا، وليضيئا دربي أشعلا أصابعهما شموعاً وقناديل، وعلماني من صغري أن لا أرضى بالقليل وعودتهم دوماً بأن لا أقبل بغير المجد بديلا.

إليك أنت يا أبي وإليك أنت وأمي وإليك أنت يا زوجتي وإليك أنت يا إبني أحمد أطال الله في أعماركم وألبسكم ثوب الصحة و العافية دائما.

لمن علموني كيف أصلَ إلي القمة وأن لا أقول محال، من كانوا لي درعاً وسنداً وعند الكرب رجال، وزودوني بالثقة وكانوا إجابتي عند السؤال، من ملئوني فخراً وعزاً وبهم حققت المنال.

إلي كل من ساندني سراً وعلانية

إلى من بهم أصبح العمر أخصب، ومعهم صار طعم الحياة أحلى وأطيب، وكلما بعدت عنهم صاروا من أنفاسي أقرب، وأنا معهم أرى المعتم الضيق أنقى وأرحب.

أصدقائي وزملائي

لمن منحوني قبل العلم أخلاقا حسنة، وزودوني ثقة وبدلوا الشك إيمانا، وزرعوا بحديقة قلبي بذوراً أطلعت مكان الشوك ريحانا.

أساتذتي على طول رحلتي الدراسية

أهدي شعاعا ضيقاً من هذا الكم الهائل الذي تُرسله شمس العلم والمعرفة.

الباحث

قائمة المحتويات

ر. م	الموضـــــوع	الصفحة
	الآية القرآنية	أ
	الشكر والتقدير	ب
	الإهداء	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ح
	قائمة الأشكال	ط
	مستخلص الدراسة	ي
1	**الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.**	
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أهمية الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	4
5.1	فرضيات الدراسة	4
6.1	متغيرات الدراسة	5
7.1	منهجية الدراسة	6
8.1	حدود الدراسة	6
9.1	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	7
10.1	الدراسات السابقة	8
2	**الفصل الثاني : ماهية الإدارة**	
1.2	تطور علم الإدارة	12
	مقدمة	12
1.1.2	مفهوم الإدارة	13
2.1.2	تطور علم الإدارة	13
3.1.2	المتغيرات الحديثة التيساهمت في تعظيم دور الادارة في نجاح المنظمات	19

ر. م	الموضـــــوع	الصفحة
2.2	وظائف الإدارة	
1.2.2	المقدمة	21
2.2.2	وظيفة التخطيط	22
1.2.2.2	مفهوم التخطيط	22
2.2.2.2	أهمية التخطيط	23
3.2.2.2	خطوات عملية التخطيط	24
4.2.2.2	أنواع التخطيط	26
5.2.2.2	خصائص التخطيط الجيد	27
3.2.2	وظيفة التنظيم	29
1.3.2.2	مفهوم التنظيم	29
2.3.2.2	أهمية التنظيم	29
3.3.2.2	خطوات عملية التنظيم	30
4.3.2.2	أنواع التنظيم	31
5.3.2.2	مبادئ التنظيم	39
4.2.2	وظيفة التوجيه	42
1.4.2.2	مفهوم التوجيه	42
2.4.2.2	أهمية التوجيه	43
3.4.2.2	الاسس التنظيمية لبناء التوجيه الفعّال	44
4.4.2.2	أدوات التوجيه	45
5.2.2	وظيفة الرقابة	53
1.5.2.2	مفهوم الرقابة	53
2.5.2.2	أهمية الرقابة الإدارية	54
3.5.2.2	خطوات الرقابة	55
4.5.2.2	أنواع الرقابة ومجالاتها الرئيسية	56
5.5.2.2	أهداف الرقابة الإدارية	59
6.5.2.2	اشتراطات إيجاد نظام سليم للرقابة	60

ر. م	الموضـــــوع	الصفحة
3	**الفصل الثالث : أداء المنظمة**	
	مقدمة	62
1.3	ماهية أداء المنظمة	63
1.1.3	مفهوم أداء المنظمة	63
2.1.3	أهمية المنظمة	64
3.1.3	مكونات المنظمة	65
4.1.3	خصائص المنظمة	66
5.1.3	العوامل المؤثرة في أداء المنظمة	67
6.1.3	مستويات وأبعاد المنظمة	68
7.1.3	مجالات وميادين الأداء الأساسية للمنظمة	70
8.1.3	مفاهيم مرتبطة بالأداء	75
2.3	تقييم الأداء	77
1.2.3	مفهوم تقييم الأداء	77
2.2.3	أهمية تقييم أداء المنظمة	78
3.2.3	أهداف عملية تقييم الأداء	79
4.2.3	وظائف تقييم الأداء	79
5.2.3	مؤشرات قياس أداء المنظمة	8
6.2.3	معوقات عملية تقييم أداء المنظمة	81
7.2.3	الأسس والاعتبارات العامة لتقييم الأداء	82
4	**الفصل الرابع : الجانب العملي للدراسة**	
1.4	نبذة مختصره عن الشركة الأهلية للإسمنت	84
2.4	مجتمع وعينة الدراسة	85
3.4	تصميم أداة الدراسة	85
1.3.4	إختبار صدق أداة الدراسة	86
2.3.4	ثبات أداة الدراسة	88
3.3.4	الأسال يب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	88

ر. م	الموضـــــوع	الصفحة
4.3.4	ترميز بيانات الدراسة	91
5	**الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليلها**	
1.5	العـرض و التحليـل الوصـفي لبيانـات الدراسـة بإسـتخدام بعـض أدوات الإحصاء الوصفي	93
1.1.5	تحليل البيانات الشخصية	93
2.1.5	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	95
2.5	العرض والتحليل الإستنتاجي لبيانات الدراسة لإختبار فرضيات الدراسة	102
3.5	نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة	109
1.3.5	النتائج	110
2.3.5	التوصيات	111
3-3-5	التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية	113
	قائمة المراجع	
	الملاحـــــق	

قائمـــة الجـــداول

ر. ج	الجـدول	الصفحة
1.1	كمية الإنتاج المستهدفة والمبيعات والتكاليف التشغيلية والأرباح للشركة الأهلية الإسمنت	3
1.4	عدد استمارات الإستبيان الموزعة والمتحصلة عليها الفاقد منها	85
2.4	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	87
3.4	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور الدراسة	87
1.5	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس	93
2.5	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	93
3.5	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
4.5	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	94
5.5	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	95
6.5	اراء مجتمع الدراسة حول التخطيط	95
7.5	اراء مجتمع الدراسة حول التنظيم	97
8.5	اراء مجتمع الدراسة حول التوجيه	98
9.5	اراء مجتمع الدراسة حول الرقابة	99
10.5	نتائج اختبار(t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع علي محور الوظائف الإدارية	100
11.5	اراء مجتمع الدراسة حول أداء المنظمة	101
12.5	تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير مستوي الوظائف الإدارية مجتمعة علي أداء المنظمة	103
13.5	تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التخطيط علي أداء المنظمة	104
14.5	تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التنظيم علي أداء المنظمة	105
15.5	تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التوجيه علي أداء المنظمة	106
16.5	تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير الرقابة علي أداء المنظمة	107

قائمة الأشكال

ر. ش	الأشكـــال	الصفحة
1.1	نموذج الدراسة	5
1.2	مكونات عملية الاتصال	47
2.2	الخريطة التنظيمية للاتصال القطري	48
3.2	مراحل الرقابة	56
1.3	الأبعاد الرئيسية لأداء المنظمة	69

مستخلص الرسالة

تهدف الدراسة إلى التعرف علي ممارسة الوظائف الإدارية الأساسية وعلاقتها بأداء منظمات الأعمال (الشركة الأهلية للإسمنت) ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت **(41)** فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** وتكونت عينة الدراسة من **(65)** فرداً.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1- أن مستوى ممارسة وظيفة التخطيط في الشركة الأهلية للإسمنت وفقا للأسس العلمية كان منخفضاً.

2- أن مستوى ممارسة وظيفة التنظيم في الشركة الأهلية للإسمنت وفقاً للأسس العلمية كان منخفضاً.

3- أن مستوى ممارسة وظيفة التوجيه في الشركة الأهلية للإسمنت وفقاً للأسس العلمية كان منخفضاً.

4- أن مستوي ممارسة وظيفة الرقابة في الشركة الأهلية للإسمنت وفقاً للأسس العلمية كان منخفضاً.

5- أن مستوى ممارسة أداء الشركة الأهلية للإسمنت وفقاً للأسس العلمية كان منخفضاً.

6- أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس الوظائف الإدارية وفقا للأسس العلمية لهذه الوظائف.

7- أن أداء الشركة الأهلية للإسمنت ضعيف.

8- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين الوظائف الإدارية مجتمعة وأداء المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالوظائف الإدارية الأساسية وأثرها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.

2- إجراء دراسة تتعلق بأثر الوظائف الإدارية الأساسية على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى.

الفصل الأول

1- الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أهمية الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 فرضيات الدراسة

1-6 متغيرات الدراسة

1-7 منهجية الدراسة

1-8 حدود الدراسة

1-9 التعريفات الإجرائية

1-10 الدراسات السابقة

1-1 المقدمة

تتكون العملية الإدارية في أي منظمة إدارية من أربعة وظائف هي التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة الإدارية. وتحتوي هذه الوظائف الإدارية على الكثير من العمليات الإدارية التي يؤدي تطبيقها ومتابعتها إلى نجاح المدير في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمرارية حياتها. وقد تبدو لأول مرة هذه الوظائف الإدارية بسيطة، ويمكن تجاوزها بالنسبة للأفراد العاملين في منظمات الأعمال، الذين لم يدرسوا علم الإدارة معتمدين على خبرتهم التي لا أساس علمي لها ويتخذون قراراتهم أيضاً على نفوذهم الشخصي ومواقعهم التنظيمية في مستويات الإدارة المختلفة.

إن العديد من المؤسسات التي تتعرض للتصفية يعود سببها في الأساس إلى تطبيق مبادئ علم الإدارة على العمليات الإدارية التي تنفذها، وقد تكون أيضاً القرارات التشغيلية التي تتخذ يومياً لا تستند إلى أي معلومات أساسية كافية ودقيقة تدعم عملية اتخاذ القرارات، ناهيك عن أن معظم المؤسسات مهما كان نشاطها لا تطبق التخطيط السليم، ولا تقوم بعمليات إعادة التنظيم، ولا اختيار القيادات الإدارية المؤهلة، ولا يوجد لديها نظام رقابي فعال، حيث لا وجود لاستراتيجية معينة ولا تحديد للرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، هذا ما قد ينطبق أيضاً على الشركة الأهلية للإسمنت، كمنظمة أعمال عامة، تعمل في مجال تصنيع الإسمنت، إذ لابد لمثل هذه الوظائف أن يكون لها أثر سلبي على الأداء العام للشركة.

هل يتم تطبيق وظائف الإدارة وفقاً للأسس العلمية في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة؟

1-2 مشكلة الدراسة

من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث للشركة الأهلية للإسمنت والمقابلة الشخصية مع عدد من المسؤولين في إدارة الإنتاج والمالية والتسويق، اتضح للباحث هناك تذبذب في مبيعات الشركة من سنة إلى أخرى، وكذلك زيادة التكاليف التشغيلية للشركة الأهلية للإسمنت، وتذبذب صافي الأرباح خلال الفترة ما بين 2000إلى 2009م والجدول التالي رقم(1-1) يوضح كمية الإنتاج المستهدف، وكمية المبيعات والتكاليف التشغيلية، وصافي الأرباح للشركة الأهلية للإسمنت من فترة (2000-2009م).

جدول رقم (1-1)

يوضح كمية الإنتاج المستهدفة والمبيعات والتكاليف التشغيلية والأرباح للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة خلال الفترة من (2000-2009م)

السنة	كمية الإنتاج المستدف بالطن	كميات المبيعات بالطن	سعر بيع الطن	سعر تكلفة الطن	إجمالي إيرادات المبيعات	إجمالي التكاليف التشغيلية	صافي الأرباح
2000	3330000	2163558	35	21.694	75,724,530	46,963,227.252	28,761,302.748
2001	3330000	2101607	35	25.598	73,556,245	53,794,834.379	19,761,410.621
2002	3330000	2012762	38	27.377	76,484,956	53,103,385.274	21,381,570.726
2003	3330000	2029613	58.5	26.523	118,732,360.5	53,831,425.599	64,900,934.901
2004	3330000	2456771	58.5	26.76	143,721,103.5	65,743,191.96	77,977,911.54
2005	3330000	2469074	63	35.97	155,551,662	88,812,591.78	66,739,070.22
2006	3330000	2419089	74.25	34.207	179,617,358.25	82,749,777.423	96,867,580.827
2007	3330000	2161288	79.25	53.389	171,282,074	115,389,005.032	55,893,068.968
2008	3330000	2473973	89.75	52.410	222,039,076.75	129,660,924.93	92,378,151.82
2009	3330000	2309504	91.25	56.410	210,742,240	130,279,120.64	80.463,119.36

وتعد هذه التذبذبات في المبيعات وصافي الأرباح وزيادة التكاليف التشغيلية إلى ضعف في تطبيق الوظائف الإدارية الأساسية لدى القيادات الإدارية بالشركة، قيد الدراسة وفقاً للأسس العلمية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤالين التاليين.

س1- هل يتم تطبيق وظائف الإدارة وفقاً للأسس العلمية في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة؟

س2- ما أثر تطبيق الوظائف الإدارية الأساسية في أداء الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة ؟

1-3 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في :

1- تحديد العوامل الإدارية المؤثرة في مستويات الأداء العام في الشركة.

2- ترتبط هذه المشكلة بعدم التزام منظمات الأعمال وظائف الإدارة كوسيلة لتوفير فرص النجاح في إدارة هذه الشركة.

3- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها الإجابة عن أسئلة الدارسة واقتراح التوصيات التي سيتم التوصل إليها في معالجة هذه المشكلة.

4- تنبع أهمية الدراسة أيضاً من كونها ستكون مفيدة لمعظم منظمات الأعمال التي تعاني من المشكلة ذاتها.

1-4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مدى تطبيق الوظائف الإدارية وفقاً للأسس العلمية في الشركة، قيد الدراسة.

- التعرف على أثر تطبيق الوظائف الإدارية وفقاً للأسس العلمية في أداء الشركة، قيد الدراسة.

-محاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي إلي تحسين نوعية الأداء العام للشركة قيد الدراسة.

1-5 فرضيات الدراسة

إستنادا إلي مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الوظائف الإدارية(التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة) ومستوى أداء الشركة، قيد البحث، وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وهي:

1- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التخطيط ومستوى أداء الشركة قيد الدراسة.

2- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التنظيم ومستوى أداء الشركة قيد الدراسة.

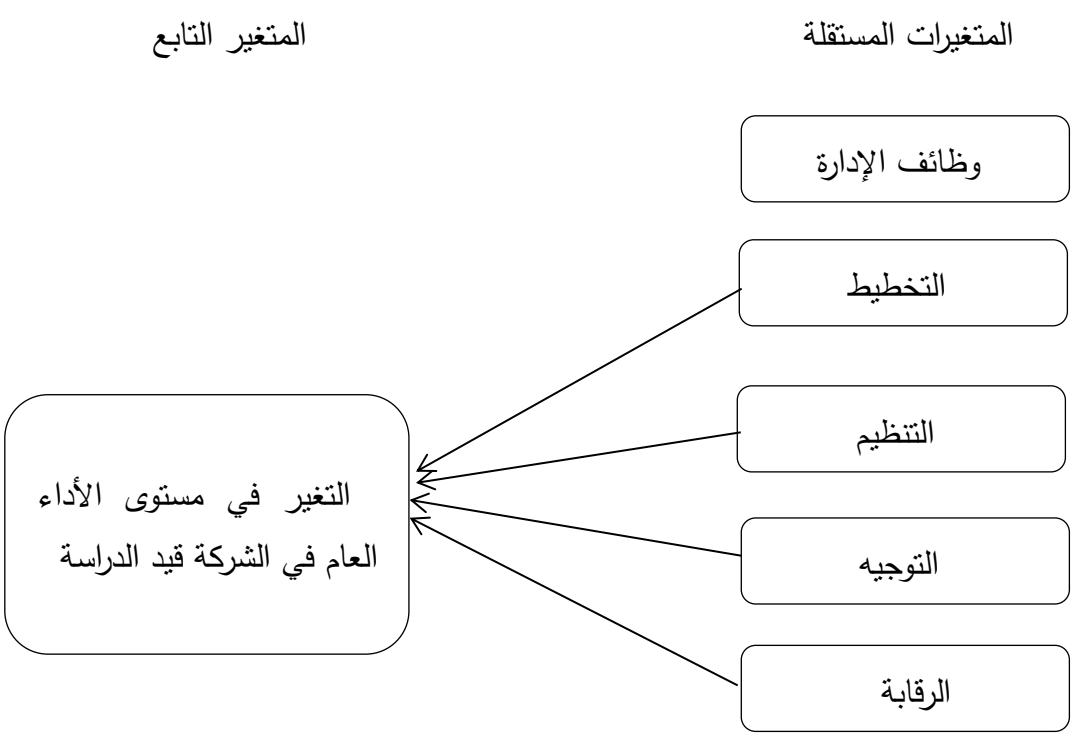
3- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة التوجيه ومستوى أداء الشركة قيد الدراسة.

4- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق وظيفة الرقابة ومستوى أداء الشركة قيد الدراسة.

1-6 متغيرات الدراسة

لإظهار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فقد تم بناء نموذج فرضي الشكل التالي، فالمتغيرات المستقلة هي وظائف الإدارة ، والمتغير التابع هو التغير في مستوى الأداء العام في الشركة قيد الدراسة.

نموذج الدراسة



الشكل(1-1)

المصدر:(تصميم الباحث)

1-7 منهجية الدراسة– الطريقة والإجراءات

بالنظر إلى طبيعة الشركة ومجالها، وكذلك المعلومات المراد الحصول عليها من عينة الدراسة التي تم إختيارها بإسلوب المسح الشامل من الموظفين في الشركة، فإن الدراسة ستشمل المنهج الوصفي والتطبيقي (التحليلي) إذ سيتم استخدام الاستبانة التي ستقيس الفرضيات بقصد إثباتها أو رفض بعضها.

منهج الدراسة

لأغراض استكمال هذه الدراسة سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، واختبار صحة الفرضيات لقبولها أو رفضها، إذ يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم لغرض التوصل إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة الحالية، من خلال الاعتماد على استبانة يتم تصميمها وفقاً للمنهج العلمي المتعارف عليه.

مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (المدير العام، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام، والوحدات) في الشركة الأهلية للإسمنت والبالغ عددهم (65) موظفاً وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لهذه العينات.(المصدر: ملحق رقم 2).

الدراسة التطبيقية

1- أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

2- الأدوات الإحصائية : وهي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد والمقابلات.

1-8 حدود الدراسة

1- حدود مكانية : الشركة الأهلية للإسمنت" الخمس ".

2- حدود زمانية :تمت هده الدراسة في الفترة الممتدة من سنة2000م- سنة2009م.

1-9 التعريفات الإجرائية

علم الإدارة

للإدارة تعاريف عديدة، لكن مهما اختلفت وتشعبت إلا أنها في النهاية قائمة على مفاهيم متقاربة أحياناً، وقد اعتمد الباحث في دراسته على التعريف التالي:

الإدارة

"هي مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى، لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية".

التخطيط

"هو عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

التنظيم

" هو العملية التي يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها في هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التي تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية".

التوجيه

ويعرف بأنه " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسبتعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

الرقابة

أدرج هنري فايول وظيفة الرقابة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة، وعرفها بأنها "عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

الأداء العام

يمكن تعريف الأداء بأنه "دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس الوضع من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه".

1-10 الدراسات السابقة

الدراسة الاولي:

دراسة (عفانة: 2004) بعنوان قياس رضا العالمين في الجهاز المصرفي الأردني، وأثره على تحسين الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

– عدم توفر الرضا عن الحوافز المقدمة للعاملين بالقطاع المصرفي، مما أثر سلباً على مستوى الأداء.

– ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز المقدمة للعاملين.

– تأمين الاستقرار الوظيفي للموظفين.

– الاهتمام بتغيرات وتطورات البيئة المحيطة.

الدراسة الثانية:

دراسة (الجعبري:2008) بعنوان دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

– تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية.

– الأهمية الأكبر تكون في توجيه الموظفين نحو الإبداع المؤسسي.

وأيضاً ظهرت الدراسة ببعض التوصيات من أهمها:

– ضرورة الاهتمام بمنصب الإدارة العليا، وتعيين الأفراد المناسبين.

– وضرورة توجيه الاهتمام نحو الاستثمار بالعقل البشري.

الدراسة الثالثة:

دراسة (أبوراس:2012) بعنوان إدارة النشاط التسويقي ودورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتي:

– التعرف على مستوى مكونات إدارة النشاط التسويقي (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة) بالمصارف التجارية في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

– التعرف على أحدث الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة، ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

– أن عملاء المصارف يرون وجود ضعف وقصور في بعض الخدمات المصرفية بالمصارف، حيث أن المصارف لا تتوفر لديها أحدث التقنيات المستخدمة في تقييم الخدمات المصرفية.

– يتضح من التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين تخطيط النشاط التسويقي بالمصارف وبين جودة الخدمات المصرفية.

– يتضح من التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين تنظيم النشاط التسويقي بالمصارف التجارية وبين جودة الخدمات المصرفية، من تفويض للسلطة واتخاذ القرارات.

الدراسة الرابعة:

دراسة (شنب:2012) بعنوان أثر الوظائف الإدارية الأساسية على أداء منظمات الأعمال التعليمية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الإدارية المؤثرة على مستوى الأداء العام، في منظمات الأعمال التعليمية، وتوصلت إلى عدة عوامل مؤثرة على مستوى الأداء في المدارس العالمية أهمها:

– أن من العوامل الإدارية التي أدت إلى تدني مستوى الأداء، هي عدم التزام مؤسسة المدارس العالمية بتطبيق التخطيط والتنظيم والقيادة العلمية.

– ليس لذى المؤسسة رؤية ورسالة أو أهداف استراتيجية بواجهة المنافسين.

ولقد توصلت هذه الرسالة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

– أن الالتزام بتطبيق منهج التخطيط العلمي في مؤسسة المدارس العالمية، يساعدها على مواجهة المنافسين في السوق.

– يوفر التنظيم الجيد البيئة الداخلية المناسبة لممارسة الإداريين والعمال لأعمالهم، وتحقيق أهداف مؤسساتهم، مما يحسن مستوى أدائهم بصورة ملحوظة.

الفصل الثاني

2- ماهية الإدارة

2-1 تطور علم الإدارة

2-2 وظائف الإدارة

2-1 تطور علم الإدارة

المقدمة

إن الإدارة تحتل مكان الصدارة في المؤسسات، إذ أن نجاح وكفاءة هذه الإدارة تعتمد على فعاليتها في القيام بالمهام المنوطة بها، وتوجيه الجهود نحو الاستغلال الأمثل للموارد، ولهذا كان الاهتمام بدراسة هذه الإدارة والعمل على ترقيتها من أكبر المسائل المطروحة من الفكر الإداري. وتحظى دراسة الإدارة في الآونة الأخيرة بأهمية بالغة بين الدارسين و الممارسة في مختلف أوجه النشاط الإقتصادي علي حد سواء. ويرجع السبب لتعاظم أهمية دراسة الإدارة وتطبيق مبادئها في مجتمعنا الحديث إلي تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة، من سياسية واقتصادية وتكنولوجية، بالإضافة إلي زيادة حدة المنافسة بين المشروعات المختلفة، مما أدي إلي زيادة الاهتمام بالأداء الفعال داخل تلك المشروعات.

فالإدارة الناجحة أصبحت في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والتي أدت إلي ظهور العديد من الظواهر، منها كبر حجم المنظمات مما أدي إلي زيادة الحاجة إلي التخصصات الادارية الدقيقة، وتعقد العملية الادارية، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة تحقيق التنسيق والتنظيم والرقابة الفعالة، ووجود انفصال بين المنظمات وملاكها، الأمر الذي أدي إلي ظهور طبقة المديرين المتخصصين، لتحقيق ضمان مصالح الملاك والأطراف المختلفة، وتزايد المنافسة في الأسواق، الأمر الذي يتطلب زيادة المهارات الادارية في التجديد والابتكار لتحقيق ميزة نسبية في الأسواق، والوصول إلي الوفورات الاقتصادية التي تتمكن معها المنظمة من مقابلة المنافسة.

والملاحظ لتجارب معظم المنظمات الفاشلة وأسباب تعثرها، نجد أن أحد وأهم أسباب ذلك الفشل يمكن في القصور في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في تلك المنظمات، فالفرق بين منظمة ناجحة وأخرى فاشلة لا يكمن في كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمالها، ولكن بقدر أكبر في كيفية الوصول إلى المزيج الملائم للموارد المتاحة، والذي يتحقق من خلالها أهداف المنظمات بفعالية وكفاءة، وينبغي التنويه بأن الإدارة وتطبيق مبادئها تعتبر وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فهي بالضرورة وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف أو سلسلة من الأهداف.

2-1-1 مفهوم الإدارة:

يختلف تفسير معنى الإدارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف، وباستعراض التعاريف المختلفة للإدارة تجد أنها تعكس اهتمامات انتماءات كتابها في ذلك الوقت.

فعلى سبيل المثال،وفي وقت معاصر للثورة الصناعية كانت معظم المشاكل التيتواجه هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف، ومن ثم انعكس ذلك على معظم التعريفات التي قدمت وتعكس في نفس الوقت هذه المشكلة.

فنجد أن حسن البلوط عرفها على أنها "عملية تنسيقية للنشاطات المؤسساتية وإنجازها بفاعلية وكفاية معاً، ومن خلال الآخرين " (البلوط،2005،25).

في حين يرى فريدريك تايلور أن الإدارة " أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة" (الصحن والمصري،1999،11).

وفي نفس الاتجاه يقول ويب إن " الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني " بينما يشير جون مي إلى الإدارة أنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع " (ملوخيه،2006).

وهناك من ينظر إلى الإدارة كعملية تتكون من عدة وظائف، ويعكس هذا الاتجاه الوظائف التي يمارسها المدير داخل منظمته.

فيقول هنري فايول" إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " (ملوخية،2006،8).

2-1-2 تطور علم الإدارة

كانت بدايات ظهور علم الإدارة من الناحية التاريخية إلى الحضارات الأولى التي ظهرت على الأرض العربية في بلاد الرافدين والشام.

فقد مارس السومريون الإدارة وركزوا على مفهوم الرقابة الإدارية، وطبقوا نظاماً ضريبياً لجباية الأموال لإنفاقها على بناء المعابد وشئون الدولة، ثم طور البابليون من بعدهم نظاماً للأجور مازال معمولاً به حتى الآن، ومبادئ العدالة الإدارية في التعاملات وغيرها الكثير من المبادئ الإدارية، ومارس الفراعنة هذه المبادئ في إدارتهم زمن الحضارة الفرعونية، وفي زمن الحضارة الرومانية زاد الفكر الإداري تطوراً خاصة في مجال التنظيم، واعتمد الرومان مبدأ اللامركزية في إدارة إمبراطوراتهم وفوضوا السلطات لحكام الولايات الرومانية، وفي زمن الحضارة الإسلامية حث الرسول ق على اتباع الشورى، وكان هناك نظام للرقابة على أموال المسلمين. وفي العهد العباسي ظهر ما يسمى بالوزارات، وطبقوا فيها مبدأ السلطة واللامركزية، مما يدل على أن الأساس الجذري لفكر الإدارة نشأ في بلاد العرب ثم انتقل إلى أوروبا، وما زالت تلك المبادئ معمولاً بها حتى الآن (عباس،2007).

2-1-2-1 الفكر الإداري التقليدي:

في بداية القرن التاسع عشر، وكنتيجة لانتشار النهضة الصناعية في أوروبا واستخدام الآلة البخارية على نطاق واسع، ونشوء المصانع التي جمعت طاقات بشرية تعمل في الإنتاج، أدت هذه الظروف والمتغيرات إلى تركيز الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم ومبادئ إدارية، لاستخدامها في حل المشكلات الإنتاجية، كالهدر في الموارد المادية والبشرية، ومشاكل تدني الأداء في الإنتاجية وطرق علاجها، وغيرها من المشاكل الأخرى. لهذه الأسباب أولى المهتمون في مجال الإدارة (وهم مجموعة من المهندسين وأرباب العمل) اهتماماً متزايداً بالتغلب على المشكلات المذكورة وغيرها من المشكلات الإنسانية المتعلقة بحياة العمال وحقوقهم. وقد أدت هذه الجهود إلى ظهور مدارس فكرية إدارية ، فمنها ما ركز على تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل، ومنها ما ركز على أهمية العوامل الإنسانية، وسوف يحاول الباحث تسليط الضوء على فكر الإدارة التقليدي في القرن الثامن والتاسع عشر.

2-1-2-2 الإدارة العلمية :

ظهرت حركة الإدارة العلمية ابتداء من عام 1890 على يد مجموعة من المهندسين، إذ كانت هناك حاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية، الأمر الذي لفت اهتمام أصحاب المصانع والإدارة في منظمات الأعمال نحو زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم، وفي عام 1911

أصدر فريديريك تايلور كتابه مبادئ الإدارة العلمية. قامت الإدارة العلمية على أساس فكرة مفادها أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى هذه الطريقة يجب تدريب من يقوم بالعمل حتى يتم استبعاد وحذف الحركات الزائدة التي يقوم بها العامل أثناء العمل. كون فريدريك تايلور آراءه واستنتاجاته من دراساته في الحركة والزمن. ركز تايلور بصفته مهندس على دراسات الحركة والزمن كوسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين . لم تلق أفكار تايلور قبولاً من جانب نقابات العمال والعاملين في المصانع، في حين لقيت قبولاً شديداً من جانب أرباب العمل، وباختصار يمكن القول إن منهج تايلور الذي عبر عنه في كتابه المذكور ركز على رفع الكفاءة الإنتاجية وأهمل احتياجات العنصر البشري في الإنتاج.

ومن الرواد الذين عملوا مع تايلور هو المهندس هنري جانت، الذي عارض أفكار تايلور خاصة في موضوع نظام الأجور، ومبادئ التنظيم التي وضعها تايلور، وكانت سبباً رئيسياً في انفصالهما عن بعض، حيث وضع هنري جانت فكرة " المهمة والعلاوة " والتي تقوم على أساس الحد الأدنى والأعلى للأجر، ووضع أيضاً تنظيما للإشراف والتوجيه تقوم على أساس أن العامل يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من شخص واحد هو رئيسه المباشر.

ومن رواد الإدارة العلمية المهندس فرانك جلبرت، والذي ركز اهتمامه على الكفاءة الإنتاجية وحاول استكمال ما بدأه تايلور في دراسات الحركة والزمن، ومن الأفكار التي طرحها جلبرت هي كيفية البحث عن طريقة للأداء، لكنه دعا إلى الاهتمام بالأفراد العاملين، واقترح برنامجاً لتطوير أداء العامل، فقال إن العامل عليه أن ينجز عمله الحالي، ويستعد لتعلم عمل أعلى درجة، وان يقوم بتعليم وتدريب من سيخلفه (زيارة،2004).

ومن أواخر رواد الإدارة العلمية المهندس الفرنسي هنري فايول (1841–1925) والذي عاصر رواد حركة الإدارة العلمية والذين كونوا مع بعضهم مدرسة الفكر الإدارة الكلاسيكي، و يعد فايول مؤسس علم الإدارة الحديث. وضع فايول نظريته في التنظيم الإداري، وكان مهتماً بالإدارة العليا في المنظمات واصدر كتابه الشهير" الإدارة العامة والصناعية " اختلف في العديد من القضايا الإدارية مع زملائه في حركة الإدارة العلمية، ويعود الفضل إلى فايول في أنه قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات وردت في كتابه، وهذه الأنشطة هي النشاط الفني، والتجاري، والمالي،

والحماية، والأمن، والمحاسبة، والإدارة (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، التنسيق والرقابة) أثرى فايول علم الإدارة بـ 14 مبدأ (حريم، 2004) منها : مبدأً تقسيم العمل والتخصص فيه، تكافؤ السلطة، والانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، المساواة، الاستقرار الوظيفي ....الخ.

ومن النظريات التي ظهرت خلال فترة الإدارة الكلاسيكية وحركة الإدارة العلمية، هي نظرية البيروقراطية للمفكر الألماني ماكس ويبر الذي عاصر أيضاً رواد حركة الإدارة العلمية خلال الفترة (1864–1920) وهو عالم اجتماع وليس مهندساً، ركز في أبحاثه ودراساته على الإدارة في المنظمات الكبيرة وبالذات على الإدارة الحكومية (الإدارة العامة) بعكس رواد حركة الإدارة العلمية الذين ركزوا على الكفاءة الإنتاجية في منظمات العمال الصغيرة أهتم ويبر بدراسة مفهوم ممارسة السلطة، وقسمها إلى ثلاثة أنواع : تقليدية، وشخصية، كاريزمية، وسلطة قانونية عقلانية. كما ركز على أهمية تصميم المنظمات الذي يستند على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل السلطة والاختيار، وقال إن التنظيم في المنظمات الكبيرة يجب أن يحقق الدقة، والسرعة، والوضوح، والاستمرارية والكفاءة في الأداء الإداري، والاستجابة الصارمة من قبل المرؤوسين (حريم،2004).

2–1–2–3 نظرية العلاقة الإنسانية :

ويطلق عليها العديد من الكتاب بمدرسة العلاقات الإنسانية، وقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل على قصور مدرسة الفكر الإداري التقليدي في تناولها للعنصر الإنساني، وعلى عدم قدرة مدرسة الفكر الإداري التقليدية على تحقيق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، وعجز روادها عن حل المشكلات الإنتاجية مثل ارتفاع معدلات دوران العمل، وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة (حريم،2004).

2–1–2–4 مدارس الفكر الإداري الحديث :

من بين أهم المتغيرات التي أثرت بصورة عميقة في تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد عزز من هذا التغير في تطور علم الإدارة استخدام الحساسات ونظم المعلومات الإلكترونية والاتصالات، وقد ظهر في هذا المجال مدارس عديدة هي:

1- المدرسة الكمية

من المتعارف عليه عملياً أن هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وقد تقف في وجه تحقيق أهدافها فهناك المدخل الكيفي حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل والعقبات ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرار أو القرارات لحل أو لمواجهة ما يعترض سبيله ويتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب الكيفي في اتخاذ القرارات في الحالات التالية:

أ- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.

ب- عندما تكون الأمور أو المواضيع المراد اتخاذ قرار بشأنها مألوفة ومتعارف عليها.

ج- عندما تكون تكاليف حل المشاكل أو تجاوز العقبات والقرارات التي تتخذ لحلها قليلة التكاليف نسبياً.

د- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع لحل أو تجاوز المشاكل والعقبات وليس لدى المدير وقت كافٍ للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع وإتخاذ القرار.

وهناك المدخل الكمي الذي ينظر إلى نشاطات المنظمة بأنها عمليات منطقية يمكن ترجمتها بصورة كمية على شكل نماذج ومعادلات ورموز رياضية. وبظهور الكمبيوتر أصبح من الممكن استخدام هذا المدخل على نطاق واسع في معالجة كافة عمليات المنظمة.

لقد ولد المدخل الكمي في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض العمليات العسكرية حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذلك بحث أو بحوث العمليات، والذي يعني البحث حول العمليات العسكرية، وقد انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيداً في الإدارة من الطريقة الكيفية، ومن الأمثلة على هذه الطرق الكمية أسلوب مراجعة وتقييم البرنامج المسمى بشبكة بسيرت والذي يستخدم في الرقابة والتقييم ونقطة التعادل وشجرة القرارات والمصفوفات ...الخ.

لقد نجحت هذه المدرسة في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً غير أنها لم تلق

ذلك النجاح في مجال العلاقات الإنسانية والدافعية الإنسانية لعدم القدرة على ترجمتها إلى رموز ومعادلات ونماذج رياضية لأبعادها الكثيرة المتنوعة والمختلفة والمتغيرة على الدوام (العتيبي،2005، 53).

2- مدرسة النظم :

ركزت مدرسة النظم على تأكيد العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وعدّت التنظيم المتبع في أي منظمة هو نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وليس نظاماً مغلقاً يعيش في معزل عن البيئة الخارجية، بمعني وجود علاقات مفتوحة بين النظامين الداخلي والخارجي يؤثر كل منها في الآخر، من هنا يمكن القول بأن مدرسة النظم تعني بكيفية تعامل المنظمات مع البيئة المحيطة ومع المنظمات الأخرى، إن هذه العلاقة حتمية، لأن نظام الإنتاج والعمل في المنظمة (البيئة الداخلية) تحصل على كافة احتياجاتها مثل المواد الخام، والآلات، والأفراد وكافة مستلزمات الإنتاج من المنظمات الأخرى في البيئة الخارجية (السوق) كما تبيع منتجاتها للمستهلكين في السوق...الخ، كما أن الناس، ومنظمات الأعمال، في البيئة الخارجية بحاجة إلى الحصول على السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها داخل المنظمة، لذلك لابد للمنظمة إذا ما أرادت النجاح، التعاون والتنسيق مع بيئتها الخارجية، ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها وعلاقاتها(العتيبي وآخرون،2007).

3- المدرسة الظرفية :

وهي مؤسسة حديثة نسبياً، وفيها يعد المدخل الظرفي مساهمة نوعية بين المدارس الحديثة إن معظم النظريات الإدارية الأخرى يمكن عدها ممثلة لمداخل عامة وشاملة لأنها تبحث عن أفضل الطرق لإدارة المنظمة، ويقترح المدخل الظرفي (الموقفي) أن كل منظمة يمكن عدها نظاماً مستقلاً ومنفرداً، وكياناً قانونياً له خصائصه وبيئته، ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح أو لتحسين الأداء، أو في حل كافة المشكلات وإنما لكل موقف أو ظرف له سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الظرفية، مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة، لذلك يمكن للمدير أو أصحاب المنظمة أن يختاروا النظرية الإدارية أو المدرسة الإدارية، أو المبدأ الإداري الذي يلائم الظروف التي نواجه المنظمة، ويتطلب ذلك من

المدير أن يكون درس علم الإدارة في الجامعات، وليس الاعتماد على الخبرة السابقة التي لا يدعمها أساس علمي(العامري، والغالبي،2006).

2-1-3 المتغيرات الحديثة التي ساهمت في تعظيم دور الإدارة في نجاح المنظمات :

مر علم الإدارة خلال الفترة (1750-1880) بمتغيرات عديدة أسهمت إلى حد كبير بتعظيم دوره في نجاح منظمات العمال حتى أصبح هذا العلم له مكانته وأهميته بين العلوم الأخرى، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:

2-1-3-1 النمو المتزايد في حجم المشروعات :

كان لظهور الآلة أثر كبير على المشروع الصناعي والزراعي والتعليمي، فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية، أصبحت أكثر تعقيداً بعد إدخال الآلة في الصناعة، وانتقال المشروع إلى الإنتاج السريع، وقد أدت هذه التطورات إلى زيادة الطلب على القوى العاملة، وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات، والحاجة إلى أسواق جديدة لبيع المنتجات، كل ذلك أدى إلى كبر حجم المشروع، وبالتالي نشوء الحاجة إلى البحث عن وسائل تساعد أصحاب المشروع على توجيه الجهود الجماعية للأفراد، لتحقيق أهداف المشروع، وكانت هذه الأداة، هي علم الإدارة وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء المشترك للأفراد العاملين، والرقابةعلى أدائهم وتنسيق جهودهم. مما أسهم إلى حد كبير في ظهور علم الإدارة كعلم له مبادئه ونظرياته ومكانته بين العلوم الأخرى (عباس،2004).

2-1-3-2 انفصال الملكية عن الإدارة :

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة أموالهم ومنشآتهم، ولكن مع تعاظم حجم هذه المنشآت لم يعد المالك قادراً على القيام بهذا الدور وحده إما بسبب التخصص أو الجهد اللازم لإدارتها، مما يدفعه إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الخبرة والتخصص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة في إدارة المنشآت بنجاح، وقد أدى هذا إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها، وكان لهذا المبدأ الإداري أثره الكبير في رفع شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها، أما دور المالكين فهو الاطلاع على نتائج أعمال الإداريين والحكم على مستوى وجودة أدائهم وكفاءتهم . لكن مازال الكثير من أصحاب المنشآت يرغبون في ممارسة

السلطة الإدارية وتحقيق الربح، فالجمع بين ممارسة السلطة وتحقيق أهداف المنظمة لايجوز لا من الناحية التنظيمية ولا الإدارية، فالأنفراد باتخاذ القرارات وفق أسس شخصية وغير علمية يقود المؤسسة في نهاية المطاف إلى الفشل والتصفية (عباس،2007).

2-1-4-3 التدخل الحكومي :

أدى النمو المتزايد في حجم المنظمات وأعدادها وتنوع نشاطها وعدد العاملين فيها وتنوع ثقافتهم إلى تدخل الدولة ووضع السياسات والقوانين التي من شانها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتها من مخاطر الفشل والتصفية والاستغلال، فقد قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة مثل قوانين العمل والعمال لمتابعة شئون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم لمساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، وقد ساعد ذلك في تطور علم الإدارة (بركات وآخرون،1998).

2-1-4-4 تأسيس النقابات العمالية :

كان لظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها وحازت على الاعتراف الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في المنشآت، فاكتسبت دوراً مهما في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطاً على أرباب العمل وتراقب سلوك المدراء تجاه العاملين ، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل إذا عجزت النقابة عن حل المشكلات والنزاعات بين العمال وأرباب العمل، وفي ضوء هذا التطور وجد أرباب العمل أنهم يجبرون على تعيين مديرين أكفاء يهتمون بشؤون العمال ويديرون عملية التفاوض مع النقابات (العباس، 2004).

2-1-4-5 التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الإلكترونية :

أدى التقدم التكنولوجي في الإنتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات والاتصالات الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية مما عزز من دقة وجدوى النتائج التي يتم الحصول عليها، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه المتغيرات، فأصبحت القرارات تستند على أسس علمية وابتعدت عن الطرق الوصفية التي تقوم على التكهن والتخمين (بركات واخرون،1998) .

2-2 وظائف الإدارة

2-2-1 المقدمة :

إن الوظائف الإدارية في الإدارة العامة شأنها في ذلك شأن الإدارة الخاصة، تتكون من عدد من الوظائف التي لها صفة العمومية، وهذه الوظائف تمارس في كل المنظمات بصرف النظر عن كون هذه المنظمات، مملوكة ملكية عامة أو خاصة، وبصرف النظر أيضاً عن البيئة التي توجد فيها هذه المنظمات وبالتالي فإن التعرف على هذه الوظائف، والتعرف على مكوناتها، وعلى مبادئها وأساليب ممارستها في المنظمات الحكومية، يعطي مفهوماً متكاملاً للإدارة العامة. أن الوظائف التي تقوم عليها الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ومن ثم فإن هذه الوظائف تعطي إطاراً تحليلياً لعمليات الإدارة، وهو بهذا المعنى يحدد عناصر الأداء بصفة عامة.

ولكن ما يؤخذ على الوظائف الإدارية، هو أن تحديد هذه الوظائف على النحو السالف الذكر قد يعني أنها مستقلة عن بعضها البعض، وهذا غير صحيح، فوظيفة التخطيط لا يمكن معالجتها بمعزل عن الوظيفة الرقابية، فما يتم تحديده من أهداف ومعايير وسياسات وبرامج (التخطيط) هو الذي يتم متابعة وقياس الأداء ومقارنته به (الرقابة).

2-2-2 وظيفة التخطيط

2-2-2-1 مفهوم التخطيط

اعتبر هايمان وسكوت عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة، حيث عرف التخطيط على أنه "عملية جمع المعلومات، وتحديد الأهداف والسياسات، وإقرار الاستراتيجيات التي يجب أن يتبعها المشروع. ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب، لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعة ".

إن التخطيط الإداري ممارسة يعرفها المخططون، وهو يعتبر تطوراً جديداً، لا يستغني عنه هؤلاء المخططون، وقد يأخذ شكل التخطيط للبرامج الإدارية أو إعداد الميزانية اللازمة لها، ومع أن التخطيط لا يعتبر بلسماً ناجحاً لكل قضايا المجتمع ومشكلاته، فلا يعني ذلك رفضه أو التخلي عنه. ذلك أن التخطيط بصفة عامة أصبح ضرورة من ضرورات الحياة (هاريسون، ت ناطوريه،2009).

وهناك مجموعة من التعريفات الموضوعية التي عرفت التخطيط من مختلف نواحيه الوظيفية الإدارية نذكر منها :

فالتخطيط كما يراه هنري فايول بأنه " يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل "(الجوسي،2001،66).

وفي نفس الاتجاه يقول كونتز" إن التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله ، وكيف يجب عمله؟ ومتى يمكن عمله؟ ومن الذي يقوم بالعمل " وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه؟ (نصر الله وآخرون،1998،116).

أما جورج ينري فيعرفه بأنه " الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام القروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها، لتحقيق النتائج المنشودة" (جاد الله وآخرون،65،2008).

2-2-2-2 أهمية التخطيط

للتخطيط فوائد عديدة نذكر منها ما يلي (زويلف،2001،72):

أ- يساهم في وضع أهداف واضحة ومتناسقة للعمل ، تتعدد من خلالها مختلف الاتجاهات، مما يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بنجاح.

ب- يساعد على التفكير المنظم من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة، غير الضرورية.

ج- يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال الأنشطة والإمكانيات الضرورية لذلك.

د- يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي وتهيئة البدائل.

هـ- يساعد عملية الرقابة بعد التنفيذ.

و- يقلل من وقت إنجاز العمل، وبالتالي الاقتصاد في الموارد والوقت و الجهد.

ز- يحسن المناخ السلوكي للمؤسسة، حيث أنه يجعل كل من المهام الوظيفية، السلطة، التنظيم، نظام الاستخدام، المكافأة والانضباط، حصيلة تفكير عقلاني، وموضوع مراجعة وتطوير، وبذلك تضمن تكريس الاستقرار وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة .

2-2-2-3 خطوات عملية التخطيط

تتكون عملية التخطيط من خطوات تتابعية، يمكن تحديدها على النحو الآتي(آل على، الموسوي،2006،332).

أولاً: وضع الأهداف

عندما يقوم الإداريون في منظمة الأعمال بالتخطيط، فإنهم يبدؤون بوضع الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، خلال فترة زمنية محددة ، قد تكون خلال شهر، أو سنة، أو أكثر مثلا: أن تضع الشركة هدفاً، هو القيام بحملة إعلانية لمواجهة المنافسين الجدد في منطقتها، خلال السنة القادمة.

ثانياً: التنبؤ

عندما يقوم أي شخص بالتخطيط لأي عمل من الأعمال، فان هذا العمل لا يمكن أن يكون إلا عملا مستقبليا (يقع في المستقبل)، سواء كان هو المستقبل القريب جدا، أو المستقبل البعيد.

فالتخطيط محاولة لرصد الحركة في المستقبل والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة، فالتنبؤ أو التوقع هو الأسلوب الذي يعتمده المخططون للاقتراب من المستقبل ومحاولة كشف أبعاده، وليس عملا شخصيا يمكن القيام به بالاستناد إلى الاجتهادات الشخصية، أو إلى أساليب الحدس أو الظن أو التكهن أو غير ذلك، بل هو عملية لها أصولها وأساليبها، وهو فن التعامل العلمي مع المتغيرات المستقبلية(عساف،2000).

ثالثاً: تحديد المهام والواجبات

في ضوء التقديرات (التنبؤات) التي أمكن التوصل إليها، يصبح بإمكان المخطط تحديد مدى الجهد المطلوب بذله للوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء، والمقصود بالجهد المطلوب القيام به، أنواع الأنشطة التي يجب توفرها للقضاء على الاتجاهات السلبية في المنظمة من حيث سلوك الأفراد العاملين، خاصة منهم العاملين في الإدارة المالية والإنتاج، والمبيعات، والمشتريات وغيرها، وفي بعض المنظمات نجدهم يقاومون التغيير والتطوير والتحديث، لأنهم يخشون على مكاسبهم الوظيفية ونفوذهم .

رابعاً: تحديد الإمكانيات المتاحة

وهي الخطوة الرابعة في عملية التخطيط، التي يتحدد فيها المواد والمستلزمات اللازمة لوضع تلك المهمات والواجبات في الخطوة الثالثة موضع التنفيذ، ويقصد بالمواد والمستلزمات، الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، من قوى بشرية متنوعة المهارة والكفاءة، والمعدات، والآلات ومستلزمات الإنتاج الأخرى .

خامساً: وضع الخطة

في ضوء ما توصلت إليه عملية التخطيط في مراحلها الأربع السابقة الذكر، نكون قد استكملنا وضع الخطة التي تحتوي على الأهداف المرغوب تنفيذها. وهذه الأهداف تكون على شكل برامج عمل تفصيلية مرتبط تنفيذها بزمن محدود، وبوجود نظام عمل ينظم سلوك الأفراد ويضبط تصرفاتهم، ويتضمن نظام العمل السياسات والإجراءات والقواعد التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، ويجب على العاملين التقيد بها عند تنفيذ مهماتهم وواجباتهم.

إن العديد من الخطط التي تضعها منظمات الأعمال متوسطة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، تتعرض للفشل في تنفيذ أهدافها، بسبب ضعف نظم العمل التي تطبقها، فالسياسات التي تضعها الإدارة العليا لا يتم متابعتها بدقة، والإجراءات لا يتم مراجعتها للتأكد من تطبيقها، والقواعد لا يتم تطويرها، مما يعطي الفرصة للتنفيذيين من المديرين والعاملين إلى إهمالها وعدم التزام بها.

سادساً: البدء بتنفيذ الخطة

في هذه المرحلة يتم توزيع برامج الخطة على الإدارة، ومن ثم على الوحدات التنظيمية، ثم الأفراد العاملين، ويتم في هذه المرحلة تعريف العاملين بما هو مطلوب من كل واحد منهم إنجازه وفق معايير وأزمنة محددة، وحول هذه المرحلة من التخطيط، يقول فريل هرث: إن التنسيق بين الأعمال التي يقوم بها الأفراد في الإدارات والأقسام أمر لا غنى عنه لمنع التضارب والازدواجية والتكرار في أعمالهم، ويضيف قائلاً: يشكل التنسيق عملية بالغة الاهتمام، لأنها تشكل حافزاً لجميع العاملين، إذ يعزز التنسيق قدرة الأفراد على السيطرة على وظائفهم، ويمنحهم الحرية في اختيار أسلوب العمل الذي يحقق لهم الرضا من أعمالهم.

سابعاً: متابعة تنفيذ الخطة

وهي المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط، إذ يتطلب من الإدارة تقييم خطتها بعد كل مرحلة من مراحل التنفيذ، والغرض من ذلك هو التعرف على حجم الإنجاز الذي تحقق، واكتشافالأخطاء والانحرافاتعن معايير الأداء فور حدوثها والعمل سريعاً على تصحيحها، وفي نهاية تنفيذ الخطة يتم الحكم على مدى نجاحها أو فشلها، فإذا كانت نسبة الإنجاز من الأهداف الموضوعة قد تحقق بنسبة 80–90% نقول إن الخطة نجحت، وهذا يعكس مدى كفاءة الأداء لدى جميع العاملين، وإذا

كانت نسبة تقع بين 60-79% نقول إن الإنجاز كان أقل من الطموح. أما إذا كان اقل من ذلك فهذا يعدُ فشلاً تتحمل الإدارة العليا مسئولية هذا الفشل .

2-2-2-4 أنواع التخطيط

تستخدم منظمات الأعمال أنواعاً مختلفة من التخطيط، تختار منها ما يلائم أغراضها، وما يحقق مصلحتها ، ويمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: التخطيط حسب مجال النشاط

قسم عباس التخطيط حسب مجال النشاط إلي قسمين هما: (عباس،2007).

1- الخطط متكررة الاستعمال، وتشمل ما يلي:

الاستراتيجيات حيث عرف شاندلر الاستراتيجية، بأنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة، لتحقيق أهداف معينة، عرفت أيضاً بأنها العملية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها ومن هذه التعريفات وغيرها للاستراتيجية، نفهم أن الاستراتيجية تشمل الأهداف، والسياسات والخطط الرئيسية، كما نفهم أن الاستراتيجية تهتم بالجوانب الرئيسية للمنظمة. وللاستراتيجيات فوائد عديدة، مثل الاقتصاد في استخدام الموارد، مما يقلل من التكاليف التشغيلية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتجاوب مع الظروف البيئية المختلفة، مثل التغير في مستوى المنافسة في السوق، وكيفية مواجهتها، كما توفر المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات.

2- الخطط غير متكررة الاستعمال:

وهي الخطط التي تتصف بطبيعتها المؤقتة حيث توضع لمواجهة موقف محدد فريد من نوعه وطبيعته، فيستعمل لمعالجة خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف. ومن أمثلة التخطيط غير المتكرر البرامج، والتي هي مزيج معقد من السياسات والأهداف والإجراءات والقواعد والمهمات وغيرها ، كذلك الميزانيات التقديرية التي تضعها المنظمة، هي من الأمثلة على الخطط غير المتكررة الاستعمال، وكذلك الميزانية الصفرية التي توضع لمرة واحدة، وتطبق على تقديرات المبالغ الخاصة بتكاليف تنفيذ مشروع معين .

ثانياً: التخطيط حسب المدى الزمني

قسم العتيبيأنواع التخطيط وفق معيار الزمن إلى ثلاثة أنواع(العتيبي،2005،147)

أ- التخطيط قصير الأجل: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية سنة أو أقل.

ب – التخطيط متوسط الأجل : وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من ثلاث سنوات.

ج- التخطيط طويل الجل: ويغطي هذا النوع من التخطيط فترة زمنية تزيد عن ثلاث سنوات، لتصل أحياناً إلى 5،10،15 سنة، حسب حجم الهدف (المشروع) المراد تحقيقه.

ثالثاً: حسب معيار وظائف المنشأة

ويتضمن تخطيط الإنتاج، والتخطيط المالي، والتخطيط السلعي، وتخطيط القوى العاملة.

رابعاً: حسب معيار الأهداف

فالتخطيط الذي يسعى إلى أهداف مرحلية، هو تخطيط مرحلي. أما الذي يسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية فهو تخطيط استراتيجي.

2-2-2-5 خصائص التخطيط الجيد

ميز المغربي التخطيط الجيد في منظمات الأعمال عن غيره من التخطيط الذي لا يقوم على أسس علمية بخصائص مهمة مثل (المغربي،2007،189):

1. يعمل التخطيط على ترشيد الإنفاق.

2. المرونة في التخطيط يعمل على مساعدة المنظمة، إجراء التعديلات وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة.

3. إشراك جميع العاملين بوضع الخطة وخصائصها.

4. الالتزام ببداية ونهاية تنفيذ أهداف الخطة، ويحدد أولويات التنفيذ.

5. الشمولية: أي أن التخطيط يشمل كافة جوانب العمل بالمنظمة.

6. الاستمرارية: بمعنى أن التخطيط عملية مستمرة، لا تنتهي إلا بانتهاء حياة المنظمة.

7. المتابعة: أي مراجعة الخطة لاكتشاف الأخطاء في التنفيذ: وتصحيحها فوراً.

8. الوضوح: أي أن تكون الأهداف واضحة، وسريعة الفهم.

9. السرية: يجب المحافظة على الجوانب الحساسة في الخطة، لحمايتها من المنافسين.

10. الواقعية: عدم المبالغة في وضع الأهداف أو التقديرات.

11. مراعاة العنصر الإنساني: أي معاملة العاملين والموظفين معاملة إنسانية للمحافظة على معنوياتهم مرتفعة.

2-2-3 وظيفة التنظيم

2-2-3-1 مفهوم التنظيم

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة، وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث إنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة، ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية، على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص، وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة وتوزيعها على القوى العاملة فيها، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ويرتبط التنظيم بالجهد الجماعي، وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، إلى جانب كونه وظيفة إدارية، ترتبط بوظائف الإدارة العليا. والتنظيم يحدد صلاحيات ومسؤوليات وعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض، بشكل يكفل التعاون والمودة بينهم، بقصد تحقيق الأهداف. والتنظيم كوظيفة إدارية تقوم بالربط بين وظائف المشروع وعناصر الإنتاج، من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وهنالك مجموعة من التعاريف الموضوعية التي عرفت التنظيم من مختلف نواحيه الوظيفية والإدارية، نذكر منها:

1- التنظيم في رأي براون: " التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف"(الجيوسي وآخرون،1999،89).

2- وفي رأي الدكتور طارق طه بأنها:" الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية) ومعلوماتية، مادية، حالية، اللازمة لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها " (طه،2007،34).

3- وفي رأي الدكتور: محمد عبد الفتاح بأنها " تحديد العلاقات البشرية المتشابه، لوصول هدف أو غرض معين "(عبد الفتاح ،2008،208).

2-2-3-2 أهمية التنظيم

إن وجود تنظيم جيد يعتبر أمراً مهماً وضرورياً، حتى لو كان لدينا أفراد على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، فإن ذلك لن يغني عن وجود التنظيم الجيد الذي يعمل على حسن الاستفادة من طاقات الأفراد، وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

ومن أهم مظاهر أهمية التنظيم كوظيفة لأي منشأة بصفة عامة مايأتي (كافي وآخرون، 2013،173)

1- حسن توزيع وتحديد المهام على الأفراد والأجهزة المختلفة، بما يتناسب مع قدرات كل منهما، دون زيادة أو نقص.

2- تحقيق أقصى درجة من التكامل والتنسيق بين هؤلاء الأفراد والأجهزة، قد يؤدي إلى توجيه كافة طاقاتهم وجهودهم نحو وجهة واحدة متناسقة متكاملة، تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

3- إيجاد مناخ عمل داخلي مشجع على تفجير روح الإبداع والابتكار لدى كافة العاملين، بما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة فعاليته.

4- وضع هيكل تنظيمي يضمن تحقيق التنسيق والتكامل في جهود مجموعات الأفراد، التي تعمل في المنظمة في تخصصات مختلفة، من أجل تحقيق أهدافها.

2-2-3-3 خطوات عملية التنظيم

تتكون عملية التنظيم من خطوات تتابعيه، يمكن تحديدها على النحو التالي: (ناطوريه،2009)

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما أن من الممكن إلغاء بعض الإدارات، أيضاً تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيد العلاقات المعمول بهاالآن.

الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف

يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة : تصنيف الأنشطة

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات تشمل:

1- فحص كل نشاط، ثم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ) .

2- وضع الأنشطة في مجموعات، بناء على هذه العلاقات.

3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة : تفويض العمل والسلطات

إن مفهوم الحصص كقاعدة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة : تصميم مستويات العلاقات

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

2-2-3-4 أنواع التنظيم

يوجد نوعان من التنظيم يعملان جنباً إلى جنب في أي منظمة، أما النوع الأول يهتم بالهيكل التنظيمي، وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وغيرها، وأما النوع الثاني فهو ينشأ ضمن التنظيم الرسمي ويتكون من جماعات عمل إنسانية ويهدفان إلى إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية (الشهباني، آخرون،2008،65).

وفيما يلي شرح لأنواع التنظيم:

أولاً: التنظيم الرسمي

إن التنظيم الرسمي وجد لتحقيق أهداف المنظمة ،وربط العلاقات بين الإدارة والعاملين ، وتحديد أوجه السلطات والصلاحيات،من أجل تسهيل الوصول إلى أهداف العمل بيسر وسهولة.

ويمكن تعريف التنظيم الرسمي على أنه : شبكة الاتصالات والعلاقات المقررة، حسب الأنظمة الموجودة في المنظمة، فهو يعبر عن القنوات الرسمية التي تمر من خلالها المعلومات (عباس،2011،128).

ويعرف كذلك بأنه : التنظيم الأصولي الذي يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وشكلها، وتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، كما أرادها المشرع أو المخطط، أو كما وردت في الوثيقة الرسمية التي تكونت المنشأة بموجبها.

كما يعرف التنظيم الرسمي بأنه : التجميع الواعي والمقصود للأنشطة والعلاقات بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده ، ويستخدم شستر برنارد اصطلاح التنظيم الرسمي، عندما يتم التنسيق بطريقة إدارية ومخططة، بين جهود شخصين أو أكثر، من اجل تحقيق هدف سبق تحديده فالتنظيم الرسمي إذن هو التنظيم الذي يتم عن وعي وإدراك، مع عقد النية والقصد لتنسيق أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، وهو بهذا منصوص عليه وهذه المعالم توضح الشكل ، ويحكمه العلاقات الرسمية في المنظمة، وله هيكل تنظيمي مقر ومعلن عن الجهات العليا بالمنظمة (عباس،2011،130).

وعليه يقتضي التنظيم الرسمي، أن تصمم كل منظمة على شكل هرم، في قاعدة عريضة، تضم الوحدات على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الجوهري المتدرج الأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، وهكذا حتى قمة التنظيم.

وتتركز القيادة في يد شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها، وفى إطار هذا التنظيم الرسمي القائم على أساس التدرج الهرمي، تتحقق الاعتبارات التالية:

1- وجود مستويات محددة للاختصاصات وللسلطة والمسؤولية، ولأتخاد القرارات والبت، في المشكلات والتوجيه ، ويتم تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.

2- يحقق التسلسل الهرمي المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.

3- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة، مارة بالمستويات العليا، بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

4- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي قد يتسرب إلى جزء من أجزاء المنظمة وحصره، والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

5- تحديد نطاق الإشراف المناسب لكل رئيس، ويقصد بنطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاءة وفاعلية.

لذلك يذكر براون أنه كلما ازداد الجانب الرسمي في التنظيم، كلما ازدادت درجة وضوح الحدود التي يمكننا التصرف في إطارها، والتي نملك السلطات تجاهها ونسأل عن نتائج أعمالها، ويتمثل دور السياسات العامة هنا كمرشد، بحيث تتعرف على المناطق التي نملك فيها درجة كبيرة من التصرف.

أشكال التنظيم الرسمي:

إن أهم أشكال التنظيم الرسمي، هي التنظيم الرأسي، والتنظيم الوظيفي، والتنظيم الرأسي الاستشاري، ويمكن توضيحهم كما يلي: (عباس،2011،128)

1- التنظيم الرأسي: وفي هذا النوع من التنظيم (التنظيم الرأسي) تمتد السلطة من المدير أو

الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء في المنطقة، وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات، وإليه ترجع كل الأمور. وقد استخدم هذا النوع من التنظيم أول استخداماته في القوات المسلحة منذ القدم، ويقوم على أساس أن كل رئيس يملك السلطة لتوجيه تابعيه، والتابع يوجه مساعديه، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى قاعدته، بشكل مباشر ومتصل.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم البساطة والوضوح، والتحديد والسرعة في اتخاذ القرارات، والبت في المشكلات أولاً بأول، والاقتصاد في النفقات، وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة، وتوفير اتصالات فعالة تحقق ربط القاعدة بالقمة، وسرعة تبادل المعلومات ونقلها، مما يسهل سرعة اتخاذ القرار.

أما من عيوبه، فإنه يؤدي إلى تركيز السلطة في يد شخص واحد، ويحمل المديرين أعباء تفوق قدراتهم، إضافة إلى إغفاله لمبدأ تقسيم العمل والتخصص، لأن المدير يختص بالبت في جميع الأمور المتعلقة بالأفراد العاملين تحت إمرته في حدود الواجبات المناطة بهم وهذا ما يجعل أمور العمل أقرب إلى المركزية.

2- التنظيم الوظيفي: من اسم هذا التنظيم فإن هذا النوع من التنظيم يهتم بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظيفة داخل المنظمة ولذلك فهو يبنى على أساس التخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له، إذ تكون كل عملية أساسية ونشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة، ويتكامل عمل هذه الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينها بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية في المنظمة.

ويمتاز التنظيم الوظيفي بأنه يقسم العمل على أساس التخصص الوظيفي، كما يساعد على تنمية روح الفريق المتجانس في العمل، ويؤدي إلى إلمام المديرين بالنواحي العلمية والفنية والخبرة الكاملة في نطاق الوظائف التي يباشرونها، هذا فضلاً عن مساهمته في إيجاد التعاون الوثيق بين الخبراء والإداريين.

أما عيوبه فتتركز بعدم وضوح السلطة والمسؤولية، نتيجة تداخل نطاق إشراف الرؤساء والفنيين والإداريين، إضافة إلى البطء في إنجاز الأعمال بسبب ميل الفنيين عادة إلى الجدل والنقاش الطويل مع الاختصاصيين عند دراسة موضوع معين، أو اتخاذ قرار.

3- والتنظيم الرأسي الاستشاري : وهذا الشكل من أشكال التنظيم الرسمي يجمع بين التنظيم الرأسي والتنظيم الاستشاري (الوظيفي) يسمى أيضاً بالتنظيم الرأسي الوظيفي، محققاً مزاياهما ومتفادياً عيوب كل منهما ، وفي إطار هذا النمط من التنظيم يتم الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من الاختصاصيين في مجالات التخصص والنشاط قبل اتخاذ القرارات من قبل الإداريين أصحاب الصلاحية الرأسية، فالأخيرين هم الذين يديرون العمل ويبتون في الأمور في المنظمة. أما أصحاب الصلاحية الاستشارية، فتنحصر مهمتهم في تقديم النصح والمشورة والتوجيه، دون أن يملكوا صلاحية اتخاذ القرار، أو إقرار السياسات، أو إعطاء الأوامر.

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم توفير المعلومات والحقائق العلمية والفنية والقانونية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة، مما يجعلها تعمل بطريقة أفضل، هذا فضلاً عن ضمان تحديد السلطة والمسؤولية بوضوح، مع وصول المعلومات الفنية من مصدرها المتخصص بالمنظمة إلى جميع الإدارات والأقسام والوحدات.

أما عيوب هذا النظام الرأس الاستشاري، فإنها تتلخص بعدم وضوح خط السلطة، وحدوث صراع وتعارض بين الاستشاريين والإداريين، يضاف إلى ذلك إمكانية تنصل الإداريين عن مسؤولياتهم إذا ما وقعوا في أخطاء، وذلك بإلقاء عبئها على الخبير الاستشاري، هذا فضلاً عن ضعف استعداد أصحاب الصلاحية الاستشارية على تقديم آراء ناضجة وفعالة لموضوع معين، لأن الفضل في حالة النجاح لا ينسب إليهم بل يحظى به الإداريون غالباً، كما قد يؤدي هذا النوع من التنظيم إلى ظهور بعض المشكلات الإدارية المتعلقة بالتنسيق.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي

بما أن منظمات الأعمال تحتوي على تجمعات بشرية، ومن طبع البشر التألف والانسجام، كان لابد أن تنشأ بين جماعات العاملين نوع من العلاقات والصداقات، غير تلك التي ينص عليها التنظيم الرسمي والعلاقات السلطوية داخل منظمات الأعمال.

ويعرف التنظيم غير الرسمي على أنه تجمعات الأفراد في جماعات صغيرة داخل المنظمة بغض النظر عن الهيكل الرسمي للعلاقات الإدارية، أو هو ذلك التنظيم الذي ينطبق على جماعات من الناس تتألف من شخصين أو أكثر، يكونون على اتصال دائم لأجل تبادل المعلومات، أو

لقضاء أوقات الفراغ والراحة معاً، للتوصل للاتفاق فيما بينهم، لما يجب عمله في المستقبل، وهو التنظيم الذي يستند إلى التفاعل الاجتماعي المباشر بين العاملين في المنظمة، بعيداً عن كل القيود الرسمية(عباس،2011).

كما يعرف التنظيم الغير الرسمي بأنه تكوين إجتماعي ينشأ بمجرد إجماع عدد من المرؤوسين علي هدف معين لم يحققه التنظيم الرسمي، وهذا النوع من التنظيم لا يقوم علي السلطة الممنوحة بل علي السلطة المقبولة، وقد تكون سلطة الأقدمية او المعرفة أو القوة، وعادة تقبل الجماعة هذه السلطة، وتمكنت من مساعدتهم علي تحديد ما يريدونه وطريقة الحصول عليه (بربر،1996،108).

والتنظيمات غير الرسمية أو تنظيمات الجماعات، إنما تمثل محاولة غير مقصودة من قبل الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي، لتحقيق رغبة ما، أو لتلبية حاجة ما، وتنبثق هذه الحاجة من شعور الأفراد بالرغبة للاقتراب من أقرانهم أو زملائهم في العمل، بسبب وجود عامل مشترك بينهم، والحاجات التي يسعون إلى تلبيتها تتفاوت من الحاجة إلى التعاون، أو اللقاءات الاجتماعية، والحاجة إلى الدعم النفسي أو العاطفي مع الأخرين، إلى الحاجة إلى التماثل، وإبراز الهوية الذاتية للفرد، أو الحاجة للحماية من العزلة والاغتراب.

ولذلك فإن التنظيمات غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم الرسمي بشكل عفوي أو بديهي، وليس بشكل مقصود وواعٍ، كما هو الحال في التنظيمات الرسمية، وأن السبب وراء تكون المجموعات غير الرسمية يعود إلى عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل احتياجات أعضاء هذه المجموعات وعليه فإن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الاجتماعي الذي ينشأ بين جماعات العمل الصغيرة بشكل تلقائي أو عفوي، مستهدفاً إشباع حاجاتها التي لا يشبعها التنظيم الرسمي.

ومن هذا المنطلق فالتنظيم الغير رسمي هو ذلك النمط من العلاقات الإجتماعية التي تنشأ خارج إطار هيكلية التنظيم الرسمي، وتعود الأسباب الحقيقية لنشأته لعدم تحقيق التنظيم الرسمي لما يلي (بربر،1996،109).

1 – تحقيق الأهداف الشخصية لبعض أفراد التنظيم.

2– عدم إشباع الحاجات الإنسانية.

أهمية التنظيم غير الرسمي

إذا كان التنظيم الرسمي ينمو في ظل السلطة الإدارية فإن التنظيم غير الرسمي ينمو طبيعياً كظاهرة اجتماعية، تكون ناتج تجمع الأفراد العاملين في المنظمة، وتتجسد أهمية التنظيم غير الرسمي في مختلف المنظمات، باعتباره الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها سد النقص أو الفراغ الذي يعجز التنظيم الرسمي عن أن يملأه مهما كان محكماً في النواحي السلوكية.

وتظهر أهمية التنظيم غير الرسمي، وعجز التنظيم الرسمي في نواحى كثيرة، لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهلها، ومن هذه النواحي على سبيل المثال :

1- التحفيز : إن التنظيم الرسمي لا يبين جميع وسائل التحفيز المناسبة التي يلتزم الرؤساء بإتباعها، لتشغيل المنظمة وإنجاز الأعمال، ورفع وزيادة الجهد بين أعضاء المنظمة .

2- العلاقات الشخصية : لا يحدد التنظيم الرسمي أهمية العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، فالاتصال المباشر يحث القضايا الإدارية والعمل لإيجاد الحلول للمشاكل .. الخ كلها عمليات تتم قبل اتخاذ القرارات، وذلك وفق تسلسل التنظيم الرسمي وكلها عمليات تظهر فيها كفاءة الصناعة الإدارية للقرارات المتجسدة، في حين أن التنظيم الرقمي لا يجسد في العلاقات الشخصية.

العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

ترى نظرية برنارد في تحليل العلاقة بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أن كل تنظيم رسمي ينشأ بالضرورة عنه تنظيم غير رسمي، فعندما يظهر التنظيم الرسمي في العمل فإن تنظيماً غير رسمي ينبع من داخله، أي أن العلاقة بين التنظيمين هي علاقة دائرية الأصل، وإن التنظيم غير الرسمي قد لا يكون بالضرورة في تناقض مع التنظيم الرسمي على العكس قد يكون التنظيم غير الرسمي في حالات كثيرة عوناً وعضداً للتنظيم الرسمي (عباس،2011).

ولكن قد يشكل التنظيم غير الرسمي خطراً على التنظيم الرسمي إذا لم تحسن الإدارة التعرف على أسباب تكوينه، وتدرس سلوك الجماعات ودوافعها، وكذلك سلوك الأفراد، ثم تبحث العلاقة بين الفرد والجماعة ومدى أثرها على الإنتاجية، والغياب والتأخير، وما إلى ذلك، وإذا لمست الإدارة خطورة هذه التنظيمات فلا بد أن تلجأ إلى وسائل تحاول التخفيف منها والحد من تكوينها ونشوئها ومن هذه الوسائل:

1- إتاحة الفرصة للعاملين بمختلف مستوياتهم، للمشاركة في السياسات التي ترسمها الإدارة العليا والقرارات التي تتخذها.

2- تعميق الثقة بين العاملين والإدارة، من خلال توضيح أسباب سلوك الإدارة في مجالات المرتبات والترقية والعلاوات، وأية منافع يحصل عليها العاملون.

3- إعادة ترتيب المواقع بالمنظمة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفسح الفرصة لأصحاب المهارات والكفاءات، وترقيتهم إلى المناصب التي يستحقونها.

4- تزويد العاملين بمعلومات دورية وكافية عن المنظمة وأهدافها وطموحاتها وخططها المستقبلية.

5- وضع النظم المناسبة للحوافز، والتي تتفق وطبيعة العمل ومستوى الأداء.

6- تكثيف دورات التدريب الإداري المتضمنة برامج للعلاقات الإنسانية الجيدة، وبرامج للعلاقات العامة، التي تربط العاملين ببعضهم، كعقد الندوات التثقيفية، وإقامة الحفلات، الترفيهية وتنظيم الرحلات السياحية ... الخ.

نخلص مما تقدم أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي يترتب عليه مجموعة من النتائج الهامة والتي من بينها:

أ- يوجد في كل تنظيم رسمي مكان للحياة غير الرسمية للأفراد والجماعات، بحيث يكمل النشاط الرسمي، ويجعل كلا التنظيمين معتمداً على الأخر.

ب- إن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي قد يكونان موحدين، وهذا الوضع عادة في صالح المنظمة.

ج- قد يكون التنظيم غير الرسمي متعارضاً مع التنظيم الرسمي، وموجهاً في اتجاه لا يتمشى مع أهداف المنظمة.

د- من واجب الإدارة أن تستفيد من وجود التنظيم غير الرسمي، فيما يحقق أهداف التنظيم الرسمي، وبالتالي أهداف المنظمة.

هـ- على الإدارة أن تعترف رسمياً بالدور الذي يؤديه أعضاء التنظيم غير الرسمي في المنظمة، كأن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو تشركهم في عضوية اللجان التي تشكل بالمنظمة، أو تمنحهم فرصاً أفضل للترفيه والتقدم، على أن تأخذ بعين الاعتبار إخلاصهم للعمل وكفاءتهم في أدائه.

2-2-3-5 مبادئ التنظيم

بالرغم من أن أحداً لا يمكنه الادعاء أن علم التنظيم قد ذهب إلى الحد الذي يجعل مبادئه قوانين لا تقبل الجدل أو النقاش، إلا أنه من الغريب أن نجد اتفاقاً كبيراً بين علماء الإدارة وممارسيها على وجود عدد من مبادئ التنظيم، وهذه المبادئ المتفق عليها تعتبر من الحقائق التي تبتت صحتها بصفة عامة، ولكن عمومية تطبيقها ليست بالدقة التي تجعلها ترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم الطبيعية، ومن لم يمكن النظر إلى هذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم ولذا رأينا انه من المفيد قبل المناقشة التفصيلية للجوانب الرئيسية للتنظيم أن نستعرض بإيجاز أهم مبادئ التنظيم (توفيق،1999،196).

1- مبدأ ضرورة التنظيم :

عندما يزيد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد ، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسئولاً عن نصيبه من العمل مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله.

2- مبدأ تحديد الهدف :

ينبغي النص صراحة على هدف التنظيم، لأن هذا التحديد هو الذي يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال والجهود الجماعية نحو تحقيق هذا الهدف.

3- مبدأ وحدة الهدف :

تتوقف فاعلية هيكل التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة، أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

4- مبدأ الكفاءة :

يعتبر التنظيم كفؤاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنشاة بفاعلية بواسطة الأشخاص مع أقل تكلفة ممكنة.

5- مبدأ تقسيم العمل :

ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

6- مبدأ التحديد الوظيفي :

بالنسبة لكل مركز أو وحدة تنظيمية كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة، والأنشطة المطلوب القيام بها، والسلطة التنظيمية المفوضة، وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى، كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسئولين في تحقيق أهداف المنشأة.

7- مبدا الوظائف :

ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف (أي الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص لكي يكون التنظيم موضوعياً.

8- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية :

يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص أو الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم زيادة عدد العلاقات التنظيمية بمعدل أكبرمن عدد الأشخاص أوالوحدات التنظيمية المضافة.

9- مبدأ نطاق الإشراف :

يوجد في كل مركز إداري حد معين من الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية ويختلف هذا العدد من حالة لأخرى طبقاً للظروف المحيطة.

10- مبدأ التدرج (أو التسلسل) :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز مرؤوس، كلما زادت فاعلية عمليتي أتخاد القرارات والاتصال التنظيمي.

11- مبدأ التفويض :

نظراً لأن المقصود من السلطة هو تزويد المديرين بأداة للإدارة، تمكنهم من اكتساب الإسهامات لأهداف المنشأة، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

12- مبدأ المسئولية :

إن مسئولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها عن طريق التفويض مسئولية مطلقة، ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسئولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه، فالمسئولية لا تفوض، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسئوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه.

13- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية :

لغرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة (متساوية) مع مسئوليته ، وبالعكس يجب أن تكون مسئوليته متناسبة مع سلطته.

14- مبدأ وحدة الرئاسة :

ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسئولية الشخصية عن النتائج.

15- مبدا مستوى السلطة :

إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته، وعدم رفعها إلى المستويات الأعلى في هيكل التنظيم.

16- مبدأ المسئولية الثابتة :

يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبت عليه مسئولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة.

17- مبدأ مسالك الإشراف المحددة :

بالنسبة لأية منشاة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة، بواسطة مسالك إشرافيه محددة تحديداً واضحاً.

18- مبدأ ديناميكية التنظيم:

يجب أن يكون التنظيم ديناميكياً، أي يسمح بمقابلة المتغيرات في المنشأة، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية.

2-2-4 وظيفة التوجيه

2-2-4-1 مفهوم التوجيه

التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية والضرورية لكافة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا فهي تدفع العاملين إلى العمل بفعالية وبأقل تكلفة ممكنة كما وتجعلهم يعملون كفريق واحد في سبيل تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة، وهي أيضاً وظيفة المدير الأصعب نظراً لضرورة التعامل مع العنصر البشري المعقد المتشعب والذي يصعب السيطرة عليه، ومن هنا كانت ضرورة الابتكار والتنسيق والتعاون بين المدير الناجح وكافة العاملين في المنظمة أو المؤسسة للتوصل إلى أفضل النتائج، فعلى المدير أن يكون قائداً ماهراً وخبيراً في الأمور الإدارية، وخلافاً ليتمكن من التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية الأساسية(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

وهناك مجموعة التعريفات الموضوعية التي عرفت التوجيه من مختلف نواحيه الوظيفية الإدارية نذكر منها:

ويرى (هربرت سايمون) في كتابه السلوك الإداري بأن التوجيه هو" سلوك الأفراد وهو الأداة التي بها تحقق المنظمة أهدافها".

في حين عرفه الجيوسي بأنه " عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة "(الجيوسي وآخرون،2008،131).

وعرفه أيضاً بأنه" عملية توجيه يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقياداتهم إلى تحقيق الأهداف".

2-2-4-2 أهمية التوجيه:

إن استعراض المعنى الصريح أو الضمني للكلمات في التعاريف السابقة يساعدنا في استخلاص أهمية التوجيه بالاستنتاجات التالية (عباس،2008،434-435):

1- إن التوجيه هو نشاط متميز يتصف بالعمومية والترابط.

إن التوجيه باعتباره من الوظائف الإدارية نشاط متميز يتصف كغيره من الوظائف الإدارية بالعمومية،والشمول، إذ يمكن تطبيقه في منظمات مختلفة الطبيعة وفي مراكز مختلفة المستوى،

فهو وظيفة رئيس مجلس الإدارة ، وأيضاً وظيفة رئيس العمل، وهو يمارس في إدارة الإنتاج، كما يمارس في إدارة التسويق، وهو بهذه الكيفية لا يتغلغل فقط في كل أجزاء المنظمة، ولكن يرتبط أيضاً بباقي الوظائف الإدارية الأخرى.

2- إن التوجيه يتضمن علاقة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات).

فلكي يتمكن الرئيس من توجيه المرؤوسين، فلا بد وأن يتم ذلك في إطار علاقة رسمية ، وهذه العلاقة قد تكون مؤقتة أو دائمة فمثلاً، عندما يقوم الرئيس شرح سياسات الشركة لمرؤوسه الجديد، فهو يقوم بنشاط توجهي مؤقت، لذلك عندما يقوم الرئيس بتشجيع المرؤوس على زيادة إنتاجيته، فهو بذلك يقوم بنشاط توجيهي داعم.

3- إن سلوك أطراف التوجيه (الرئيس والمرؤوس) يتأثر بدوافع مختلفة.

فالرئيس باعتباره أحد أطراف التوجيه، لا يمكن أن يعزل نفسه بدوافعه الشخصية عن التأثير في العلاقة بينه وبين المرؤوس، فهو كانسان له دوافعه الخاصة، والتي قد لا تتفق مع أهداف المرؤوس، أو حتى مع أهداف المنظمة.

ونفس الأمر ينطبق على المرؤوس، فهو يظهر سلوكاً يخضع لدوافع مختلفة، وأهداف مختلفة، ولذلك فإن نماذج سلوكهما لا تخضع دائماً لظروف متشابهة.

4- إن وظيفة التوجيه تتطلب معرفة بالطبيعة الإنسانية المركبة.

فلكي يتم التأثير على المرؤوس، لابد من دراسة حاجاته ، ودوافعه، ونماذج السلوك، التي يظهرها في المواقف المختلفة، كما يقتضي معرفة مسبقة بأدوات ووسائل التأثير التي تتفق مع ظروف وإمكانيات المنظمة.

5- إن أطراف التوجيه (الرئيس والمرؤوس) يعملون في مراكز تنظيمية مختلفة.

إن كل من الرئيس والمرؤوسين أعضاء في جماعة واحدة، غير أن لكل منهم مركزاً تنظيمياً مختلفاً، ولكي يكون تأثير الرئيس فعالاً، فلابد وأن يكون الرئيس والمرؤوسين متساوين في عضوية الجماعة، ولكن الرئيس يحكم مسئوليته عن توجيه عوامل الإنتاج بما فيها العمل، ويحكم قيادته للجماعة، لابد وأن يكون في مركز تنظيمي مستقل، كما ينظر إليه نظرة متميزة، ووجوده في هذا المركز وهذه النظرة المتميزة له يمكن أن تؤثر على علاقاته الإنسانية عند توجيه مرؤوسيه.

6- إن التوجيه كنشاط، يتطلب من الرئيس أن يكون معلماً وقائداً وخبيراً.

إن الرئيس باعتباره موجهاً لابد وأن تكون معرفته أكبر من معرفة المرؤوسين، بظروف وسياسات المنظمة، ويتمتع بقدرات إرشادية متميزة، وهو كقائد، عليه أن يعمل كحلقة أتصال بين حاجات الناس وحاجات المنظمة، وهو كجسم عليه أن يكون على معرفة بالأبعاد الفنية لأصعب عملية يؤديها المرؤوسين، حتى يمكنه أن يقدم إرشاداته وتوجيهاته عندما يطلب منه ذلك.

2-2-4-3 الأسس التنظيمية لبناء التوجيه الفعال

أولاً - مقومات وأسس تنظيمية لبناء التوجيه الفعال(المغربي،2001،361):

1- تحديد الأهداف بدقة والعمل على تحقيقها:

يمثل تحديد الأهداف نقطة الانطلاق نحو غاية محددة تعمل على جميع الاهتمامات وتركيز الأنشطة صوب نقطة واحدة وهي الهدف الذي يسعى إليه الجميع.

2- إدراك المسئولية:

أهم المقومات الرئيسية للتوجيه الفعال الشعور بالمسئولية تجاه الأعمال والأشخاص، ولذلك يهتم القائد الفعال بالموارد المختلفة.

3- تكوين الفريق الفعال (التنفيذي والاستشاري):

وهذه المقومات ضرورية لبناء الأهداف، وتنمية الطاقم القيادي القادر على تحقيقها.

ثانياً - مقومات وأسس إنسانية وسلوكية وتشمل (المغرب،2001):

1- الرحمة والرأفة بالمرؤوسين، وتوطيد العلاقة فيما بينهم.

2- العدالة : تحري الموضوعية في التعامل، وعدم التحيز الذاتي لأحد المرؤوسين.

3- مراعاة قدرات وإمكانات ومهارات المرؤوسين.

وتولد هذه المقومات والأسس الطاعة لدى المرؤوسين لما يحسونه ويعيشونه من رحمة وعدل ومراعاة لظروفهم من قبل قياداتهم.

ثالثاً – مقومات وأسس تهتم بحفز المرؤوسين ودفعهم للعمل (المغربي ،2001):

1- مشاركة المرؤوسين، وتعميق مبدأ الشورى.

2- تدعيم روح الجماعة وتأسيس روح الولاء والانتماء للمنظمة.

3- البدء بالإيجابيات والتركيز عليها ثم بحث السلبيات وإرشاد المرؤوسين عن أفضل الطرق لعلاجها، وهذه المقومات والأسس تدعم الرضا والإشباع لدى العاملين بما يؤدي لرفع كفاءتهم في العمل.

2-2-4-4 أدوات التوجيه

إن التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية والضرورية لكافة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العليا للتوجيه عدة أدوات نذكر منها:

2-2-4-4-1 أولاً: الاتصال

2-2-4-4-1-1 تعريف الاتصال:

يمكن تعريف الاتصال بأنه ((عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات...الخ من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة)) كما يمكن تعريف الاتصال بأنه ((عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر)) (عباس: 2004،153).

2-2-4-4-1-2 عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية هي:(عباس،2004،154):

1- المرسل

هو الشخص صاحب الفكرة والتي يتم ترميزها على شكل كلمات أو أرقام أو صور بطريقة يمكن أن يتم فهمها من قبل المستقبل.

2- الرسالة

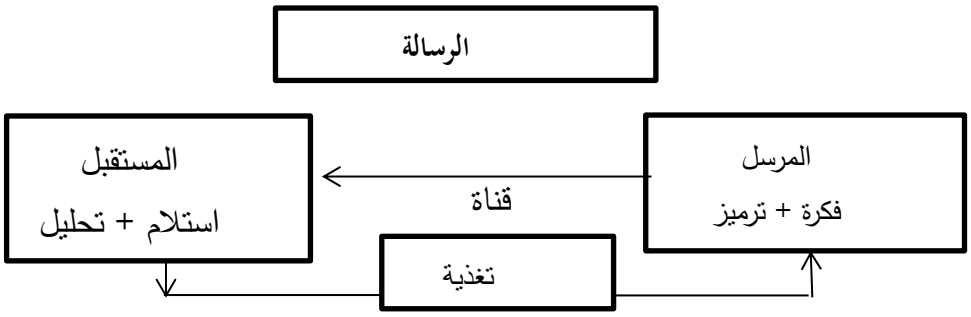
وهي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها، وهي ترسل عبر قناة ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة.

3- مستقبل الرسالة

وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويحل رموزها ويفهمها أي يحولها إلى فكرة وعندما يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الاتصال قد تم.

4- القناة

وهي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة، وتختلف الوسيلة باختلاف نوع الرسالة فمنها ما هو شفهي أو سمعي، ومنها ما هو مرئي، واختيارها يتوقف على نوع الاتصال.



الشكل (2-1)

مكونات عملية الاتصال

المصدر: (عباس،2004،153)

2-2-4-4-1-3 أنواع الاتصال الرسمي:

ينقسم الإتصال الرسمي إلى قسمين هما:(عباس، 2004،156-157).

1- الاتصال النازل :

هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية، حيث تهدف إلى رقابة العاملين، وتوجيههم في الاتجاه الصحيح .

2- الاتصال الصاعد:

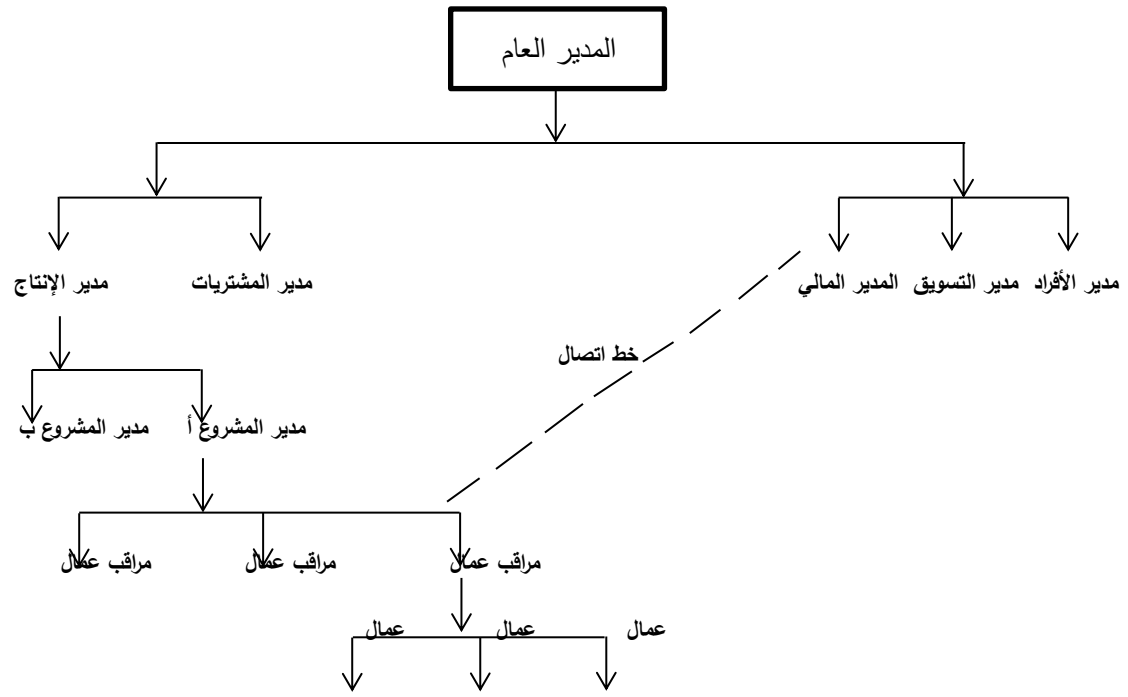
وهو عكس الاتصال النازل حيث يتجه من قاعدة الهرم الإداري باتجاه القمة، أي من الأفراد المرؤوسين إلى رؤسائهم ومثل هذه الاتصالات تحتوي على اقتراحات وردود فعل العاملين حيث تكون على شكل تقارير أو بيانات، ويعتبر الاتصال الصاعد في الوقت الحاضر من الوسائل المهمة في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم.

3- الاتصال الأفقي:

تسمى الاتصالات التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري بالاتصال الأفقي، فمثلاً اجتماع مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام في نفس المنظمة، هو أحد الأمثلة على الاتصال الأفقي، وهذا الاتصال يمكن أن يكون شفهياً أو مكتوباً، كما تستدعي الحاجة.

4- الاتصال القطري :

هذا النوع من الاتصال يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة، والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية وليس بينهم علاقة عمل رسمية، بل تجمعهم علاقات معرفة وصداقة وتعاون متبادل.



الشكل (2-2)

الخريطة التنظيمي

المصدر : (عباس،2004،155)

2-2-4-4-2 ثانياً: القيادة

تعتبر القيادة إحدى الأركان الرئيسية للتوجيه، والقيادة تعتبر ضرورية في كل المنظمات أياً كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضاً في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة.

2-2-4-4-2-1 مفهوم القيادة :

القيادة فن التأثير في المرؤوسين، لإنجاز المهام المحددة لهم، بكل حماس وإخلاص، ومن جهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص ما التأثير في الأخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية ، ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما (منصور،1999):

1- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الأخرين، لإنجاز ما يجب أداؤه.

2- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا أستطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع حاجتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.
وهناك بعض النظريات للقيادة نذكر منها:

أولاً: نظريات السمات والخصائص

السمات تعني خصائص أو صفات مميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالية، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار العديد من الجدد، وأعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعالاً كأي أسلوب أخر للاختيار، ولذلك أهتم الباحثون بهذا الموضوع،وحدث بينهم اختلاف،حيث يوجد بينهم أتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة أوبمعنى آخر،ماهي الخصائصالتي ينبغي أن يمتلكها القائد في المنظمة؟

من أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوافر في المديرين كقادة ما يلي (الصيرفي، 2007):

1- القدرة على حفز وتشجيع الأفراد :حيث يشترط أن يكون القائد ملهماً لتابعيه، ويتحقق هذا لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقدوة في الأداء.

2- القدرة على الاتصال : المهارات الاتصالية غير العادية والتي تعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة.

وممكن أن نستخلص أن القيادة تتصف بالذكاء الإتصالي والقدرة على التقدير والتبصر وإمكانيات الكلام المقنع.

3- القدرة على الإقناع : يجب أن يتصف القائد بالمقدرة الفائقة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسون هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها، ونجد أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية، ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحاً في تحقيق الأهداف التنظيمية، عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

4- غرس الثقة في الآخرين : يتطلع المرؤوسون إلى معونة القائد ونصيحته وآرائه، ليس فقط في مجال العمال، وإنما أيضاً فيما يتعلق بمشاكلهم الشخصية، يجب أن يشعر المرؤوسون بأن قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً، والتحدث معه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه السليم، وأنه يشعر بأدميتهم حتى وهم داخل المنظمة التي ينتمون جميعاً إليها.

5- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين : القائد الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحدود أو المدى الذي يمكن للمرؤوس الاضطلاع به من مهام، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم، ويتوقع المزيد منهم، فالتوجيه من خلال إدراكه بقدرتهم يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم .

6- القدرة على اتخاذ القرارات : بعد جمع المعلومات والحقائق حول الجوانب المختلفة للموقف، فإن الإداري الناجح يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه .

ثانياً : النظرية الموقفية

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة، بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد، للتكيف مع الظروف، والتي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها، والافتراض بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التكيف والتواؤم، في ظل الظروف المتغيرة، وتشتمل العوامل الموقفية على النقاط التالية (منصور،2004،214):

1- نفوذ المركز أو الوظيفة:

يتصل ذلك بالسلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد عن المركز، ويشمل هذا الحق في التعيين والفصل، وزيادة الراتب والترقية أو التوجيه بذلك، وكذلك مركز المدير داخل الهيكل التنظيمي، ومدى التأييد الذي يحصل عليه من رؤسائه.

2- نمط الوظيفة:

فعالية القيادة هي دالة لمدى روتينية العمل الذي يقوم به التابع أو مدى تغيره. فحسب طبيعة الأعمال نجد أن بعض المهام من السهل تجديدها بوضوح، وتنفيذ هذه المهام، وتقييم الإنجاز يتم بطريقة موضوعية، بينما البعض الآخر كالأعمال الإدارية والابتكارية يصعب تحديدها وقياس نتائجها.

3- العلاقة بين القائد وجماعة العمل:

تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء جماعته، فمثل هذا النوع من العلاقة إنما هو انعكاس لمدى ثقة المرؤوسين في قائدهم، ودرجة إخلاصهم له، وأيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته إذا كانت العلاقات تفاعلية قائمة بين القائد ومجموعته، فهذا مؤشر على كفاءة وفعالية القيادة، إلا إذا حدث العكس، فالاحتمال هو تناقص فعالية القيادة.

ثالثاً: نظرية ماكجريجور . X. Y (منصور،2004،212-216)

يرى دوجلاس ماكجريجور وجود مكونين لفلسفة الإدارة يحددان خصائص وسمة المنظمة ويؤثران على الأفراد لجانبين متناقضين، أي لأوضاع متضادة وشبهها بالسلسلة وأسمى الافتراضات الخاصة بالمجموعة الأولى بالنظرية (X)، والافتراضات الخاصة بالمجموعة الثانية النظرية(Y).

الافتراضات الخاصة بالنظرية (X) فيما يتعلق بالأفراد:

1- يميل الفرد المتوسط إلى عدم الرغبة في العمل، حيث يميل إلى الكسل، ويجنب العمل إذا أستطاع ذلك.

2- وبسبب عدم الرغبة في العمل، يجب مراقبة وتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للخوف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

3- يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسئولية ولديه قدر يسير من الطموح ويرغب في الاستقرار في المقام الأول، وفقاً لدوجلاس ماكجريجور فإن الجانب الأكبر من مبادئ الإدارة اليومية يعتمد على نظرية (X) وهذا محل تساؤل كبير.

الافتراضات الخاصة بالنظرية (Y) حول الأفراد:

1- استثمار الجهد العضلي والذهني لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.

2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، فالفرد لديه الاستعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والتزم بها.

3- التعهد بتنفيذ الأهداف، إنما هو نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

4- إن الفرد المتوسط يتعلم في ظل الظروف العادية، ليس فقط لتقبل المسئولية، ولكن للبحث والسعي إليها.

5- القدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من التخيل والمبادأة والابتكار في حل المشاكل التنظيمية الكبيرة بين الأفراد.

6- في ظل ظروف الحياة للمجتمعات الصناعية الحديثة، فإنه لم يتم الاستفادة من القدرات الذهنية للفرد المتوسط، اعتقد ماكجريجور أن الافتراضات النظرية (Y) تعطي تفسيراً للسلوك البشري وتفرض على الإدارة استخدام استراتيجية إدارية مرنة للتعامل مع الموارد البشرية، وهذا يعني أنه وفقاً لهذه النظرية كما يرى مؤيدوها، أنه يجب على المديرين وضع الأسس لتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية، وأهداف الأفراد، وأن تنمي السياسات والأساليب، وأن يحقق الرضى في مجال العمل وتهيئة فرص الترقية أمام الأفراد.

2-2-5 وظيفة الرقابة

لعنا ندرك قبل كل شيء أن ضمان أداء المتطلبات اللازمة هو جزء من اهتمام الرقابة ويسبق التنفيذ من الناحية الزمنية، هذا من الناحية الأولى، أما من الناحية الثانية نجد أن التأكد من أن التنفيذ يسير وفقاً لما هو مخطط له يعني أن النشاط الرقابي يواكب التنفيذ.

2-2-5-1 مفهوم الرقابة

الرقابة لا ينظر لها بأنها عملية تتعلق فقط في تحديد نقاط الابتعاد عن الخطة، وإنما هي ذلك المفهوم الواسع لتأكيد ومتابعة فاعلية الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه وكذلك اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المطلوبة، فإننا إذ ننظر لوظيفة الرقابة في منظمة الأعمال بأنها الجهد المنظم لتحديد معايير للأداء وفقاً للأهداف التي حددها التخطيط، وتصميم نظم للمعلومات عبر التغذية الراجعة أو العكسية، ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير لتحديد ما إذا كانت هناك أية انحرافات وتبيان أهميتها واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وبفاعلية نحو أهدافها، وبتركيز اكثر تكون الرقابة عملية تتصرف إلى قياس وتصحيح الأداء بما يتفق والأهداف.

وأخيراً إذا ما كانت الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة فذلك لا يعني أقلها أهمية وإنما الأمر يتعلق بطبيعتها الخاصة (زيارة،2009).

وهناك مجموعة من التعريفات الموضوعية التي عرفت الرقابة من مختلف نواحيها الوظيفية والإدارية نذكر منها:

وعرفها هنري فايول بأنها " تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق كل شيء الأشياء، الناس والأفعال" (جيوسي،2000،173).

وعرفت بأنها "عملية منتظمة، يقوم بمقتضاها المديرون بضبط الأنشطة التنظيمية، بما يجعلها متسقة مع التوقعات التي شملتها الخطط، ومع المعايير الموضوعية".

كذلك بأنها" هي عملية متابعة الأنشطة، للتأكد من الأداء الفعلي، يسير وفقاً لما هو مخطط له، لتحقيق النتائج المستهدفة" (طه،2007،688).

2-2-5-2 أهمية الرقابة الإدارية

وظيفة التخطيط تعتمد أساساً على التنبؤ، ولو أن التنظيم الإداري تم تصميمه بطريقة مثالية تضمن مثالية التوزيع الملائم للسلطة والمسؤولية، والتزام العاملين بالالتزامات السابق تحديدها وتسيطر على الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاطها، ولو تحقق كل هذا فإن الرقابة تصبح عديمة الأهمية، ولو قارنا هذه الكلمات مع الواقع نجد الصورة مختلفة تماماً، وعلى هذا تبرز أهمية الرقابة إلا انه يمكن جمعها في ثلاث أسباب رئيسية هي البيئة، تعقد التنظيم، التراكم (سلطان،2002،370).

أولاً- البيئة

ودائماً نتعرض لموضوع البيئة والمتغيرات الخاصة بها، ورأينا أن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد،وأن هذا الوضع يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية،إن الرقابة تمثل لحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات في البيئة.

ثانياً- تعقيد التنظيم

إن التنظيمات الإدارية المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد، الذي يشمل كلا من النواحي الفنية والنواحي السلوكية، وهذا التعقيد أصبح أكبر من طاقة أي مدير في متابعة نشاطه، وبالتالي من خلال الرقابة يستطيع المدير متابعة النشاط المسئول عنه.

ثالثاً- التراكم :

يشير هذا الاصطلاح إلى حقيقة أخرى هي أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف اليوم يصبح خطراً كبيراً في اليوم التالي، قياساً على هذه الحقيقة فإن الإدارة المنظمة التي لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط في تكلفة الإنتاج ونتغاضى عنه في مدى قصير، لابد أن تفاجئ فيما بعد بأنها في موقف التخلف بالنسبة للمنافسين، وأن النظام الرقابي الجيد يمكن المديرين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر يسمح باتخاذ الإجراءات التخصصية الملائمة.

2-2-5-3 خطوات الرقابة

وتتألف مراحل الرقابة من ثلاثة مراحل سوف نقوم بسردها بالتفصيل (اللوزي وآخرون،2008، 126).

أولاً- تحديد مقاييس الأداء

وتبدأ عملية الرقابة بتحديد المقاييس التي تقارن بموجبها الأعمال، وعادة تحدد هذه المعايير الرقابية أو المقاييس على شكل أهداف تفصيلية، تعرف بمؤشرات الخطة، يتم بموجبها تقييم الإنجاز، ولذا فإن مصدر تلك المقاييس هي أهداف الخطة، ففي حالة التخطيط للإنتاج يحدد مؤشر خاص بالكمية أو النوعية المتوقع أن يكون عليها أو يتصف بها الإنتاج وبانطباق الأداء على هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى تحقيق الخطة لأهدافها.

ثانياً- قياس الأداء

وتأتي مرحلة قياس الأداء بعد أن تنتهي الإدارة من وضع المقاييس، وتعني بقياس الأداء مقارنة الأعمال التي أنجزت بالمقاييس، وتتباين كفاءة قياس الأداء وفقاً لطبيعة الأعمال، فقد يكون قياس الأداء أمراً سهلاً وميسوراً في نطاق الإنتاج، إذ ترتبط عملية الإنتاج بالعاملين والآلات والمواد والتي من الميسور قياس كمية الأداء لكل من هذه العوامل، بينما يتعذر ذلك في عمليات التسويق، وذلك لأن من المتعذر فصل تأثير نشاطات التسويق منفردة.

كما لابد أن يكون واضحاً أن سلطة الرقابة أو الحكم على نتائج المقارنة بين الأداء الفعلي والمقاييس المقررة، وكذلك تحديد درجة الاختلاف بينهما، تمارسها المستويات الإدارية المباشرة القريبة من الإنجاز، لكي تحقق سرعة النهوض بالرقابة وكفاءتها وتشخيص الانحرافات. ولكن ما أن تزداد أهمية الرقابة والمقارنة بين الأداء والمقاييس وتزداد مسألة تحديد أهمية درجة الانحراف يصبح من الضرورة أن تحاط بذلك المستويات الإدارية العليا لاتخاذ القرار المناسب.

ثالثاً- تشخيص الانحرافات وتصحيحها

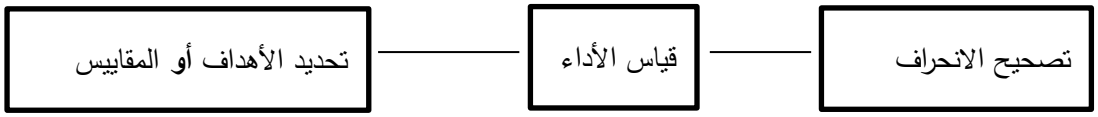
ومن البديهي أن نتائج مقارنة الأداء بالمقاييس ستكشف لنا الانحراف، إلى جانب ذلك أسباب الانحراف للعمل على تصحيحه، وقد يكون سبب الانحراف خطأ في الخطة، أو نتيجة إهمال أو تبدل الظروف التي وضعت بها المقاييس.

وتجري عادة هذه المرحلة على مرحلتين

1- مرحلة تشخيص الانحراف والإعلان عنه وتحديد من له علاقة بالانحراف وصلاحية من يتخذ القرار التصحيحي.

2- مرحلة معالجة الانحراف بعد الكشف عن أسباب ذلك الانحراف، وقد يمتد العلاج إلى تعديل الأهداف أو تعديل الأساليب ذاتها.

ويمثل الشكل التالي هذه المراحل من مراحل الرقابة :



الشكل (2-3)

مراحل الرقابة

المصدر : (برنوطي،2009،238)

أولاً- أنواع الرقابة ومجالاتها الرئيسية

إذا كانت الإدارة ناضجة، تحتاج ممارسة إعداد هائلة من العمليات الرقابية، يمكننا تصنيف الرقابة التي تحتاجها وتمارسها منظمة الأعمال بعدة طرق منها(برنوطي،2009،237- 240):

أولاً- الرقابة حسب مجالاتها

يجب أن تشمل الرقابة كل وظائف المنظمة وأنشطتها، فإذا كانت الإدارة ناضجة، يجب أن تكون هناك رقابة على العمليات والإنتاج، رقابة مالية، رقابة على العاملين، رقابة على المعلومات، رقابة على البيع والتسويق، وأيضاً رقابة إدارية تتناول ما يتعلق بالفعاليات الإدارية بشقيها الاستراتيجي والعملياتي.

بل إن منظمة الأعمال الناضجة تمارس الرقابة على الوظائف الفرعية لهذه الوظائف: فالرقابة على العمليات والإنتاج لا تشمل فقط تنفيذ خطط الإنتاج، بل رقابة على نوعية المنتوج على حالة الأجهزة والمعدات، ورقابة على الخزين من المواد الأولية ... الخ.

كما يجب أن تشمل الرقابة على الشؤون والوضع المالي، ليس فقط سلامة هذا الوضع، بل أيضاً مراقبة الربحية وغيرها من مؤشرات الأداء، ثم السيولة النقدية والمديونية وغيرها.

وهي تحتاج مراقبة شؤون العاملين، وحالة المورد البشري، إن كان من حيث عدده ومؤهلاته، وكذلك من حيث ولاءه وأداءه وسلوكه عموماً، بضمنها أمانة والتزامه بقواعد سلوك معينة، كما تحتاج مراقبة شؤون التسويق والبيع وشبكة التوزيع وقنواته.

وتحتاج منظمة الأعمال المعاصرة مراقبة حالة المعلومات من حيث الكفاية، وقد تحتاج رقابة خاصة على سرية المعلومات.

بالإضافةإلى كل هذا، تحتاج ممارسة رقابة تتعلق بكل القرارات الإدارية، بشقيها الاستراتيجي والعملياتي: فتراقب النجاح والنمو والتكيف، كما تراقب تنفيذ الخطط وحالة التنظيم وغيرها.

وسنجد لاحقاً بأن المطلوب هو إعداد نظام بل أنظمة للرقابة، وليس تركها لتنفذ بطريقة عشوائية. لذلك فأية منظمة ناضجة تحتاج عدداً من الأنظمة الرقابية، تشمل الرقابة على العمليات والتسويق، والشؤون المالية، وشؤون العاملين، والمعلومات، والإدارة الصرف، وكل من هذه الأنظمة يضم مجموعة من الأنظمة الخاصة بالعمليات الفرعية لكل وظيفة.

ثانياً- الرقابة على أساس مصدرها

وهذه تشمل رقابة خارجية ورقابة داخلية:

فأية منظمة أعمال مرخصة للعمل تتعرض إلى رقابة من الخارج، أي من أطراف خارجية تشمل بالأساس أجهزة الدولة، وجهات أخرى كالنقابات والجمعيات المهنية وغيرها، وحسب البلد.

وتأتي رقابة الأجهزة الحكومية من عدد من الأجهزة الحكومية، حسب حجم المنظمة وطبيعة عملها وشكلها القانوني، فقد تتعرض لرقابة وزارة التجارة، للتأكد من أنها لا تمارس أنشطة غير

مرخصة، وهي تتعرض لرقابة الأجهزة المالية والضرائبية للتأكد من تسديد ما يستحق عليها من أرباح، وقد تتعرض لرقابة من الأجهزة الصحية، للتأكد من أن منتوجها وخدماتها لا تعرض الأفراد والبيئة للضرر، وقد تخضع لرقابة وزارة العمل، خاصة إذا كانت تخضع لقوانين العمل... الخ.

أما بالنسبة للجهات الخارجية الأخرى، فأكثر الأعمال التي تستخدم أطباء وذوي مهن طبية تخضع اليوم لرقابة نقاباتهم، وإذا كان العاملون منظمون في نقابة ما، فهذه النقابة تمارس الرقابة على معاملة المنظمة لهم.

كل مجالات الرقابة هذه تكون محددة في أنظمة وقوانين على المنظمة الالتزام بها.
وحتى لا تتعرض للمشاكل والمساءلة من أي من هذه الجهات، تحتاج المنظمة أن تمارس رقابة داخلية، أي من داخلها، حتى تستبق الأطراف الخارجية: فمثلاً، حتى لا يكتشف المراقبون من وزارة الصحة أو العمل أو غيرهم أخطاء معينة لابد من أن تراقب هذه الأمور فتعالجها.

وهذا ينطبق على كل مجالات الرقابة الخارجية أعلاه.
وهذه تمثل الحد الأدنى من الرقابة الذي على أية منظمة أن تمارسه.
بالإضافة إلى ما جاء أعلاه ، تحتاج أية منظمة ناضجة أن تمارس رقابة داخلية على الكثير من الأمور تتجاوز ما تشمله الرقابة الخارجية ، لكونها ضرورية لبقائها ونموها ونجاحها.

ثالثاً- الرقابة حسب موعدها:

يمكن أن تكون الرقابة بعدية، والمقصود بذلك أنها تحصل بعد أن تظهر أدلة تستدعي القيام بالرقابة، أو قد تكون قبلية أي أن تتم قبل حصول حدث يستلزمها، والهدف من أي نظام رقابي هو ممارسة رقابة قبلية، هذا النظام يشبه نظام إنذار ينبه إلى حصول خلل أو خطأ ما قبل حدوثه، فكل نظام إنذار آلي هو نظام رقابة قبلية، تحتاج منظمة الأعمال الناضجة أن تكون الرقابة فيها قبلية، خاصة للقضايا المهمة، بل تحتاج أن تكون هذه الرقابة على شكل أنظمة إنذار تنبه بوضوح، لكنها أيضاً تحتاج إلى رقابة بعدية لما فاتها ولما يصعب تصميم نظام إنذار قبلي له.

رابعاً- الرقابة حسب تخصص الرقيب

يمكن أن تكون الرقابة ذاتية، أي أن الأفراد والأشياء تراقب ذاتها، أو أن تكون متخصصة، فهناك شخص ورقيب متخصص يقوم بالرقابة، باعتباره واجبه، والرقابة ذاتية يمكن أن تنفذ من قبل الأفراد أو الأجهزة.

فأنظمة الإنذار هي أنظمة رقابة ذاتية مادية، أما الرقابة الذاتية البشرية فهي عندما يراقب الأفراد أنفسهم سلوكهم وأداءهم ، فيحجمون عن القيام بما هو غير مناسب.

أما الرقابة المتخصصة، فتتم عندما يكلف أشخاص معينين بالرقابة، فمدقق الحسابات هو شخص يدقق ويفحص المعاملات المحاسبية بالإضافة إلى كونه رقيب للحسابات، والمفتش من وزارة الصحة أو العمل هو مراقب أو رقيب متخصص، و كل منظمة تحتاج أن تعتمد الصيغتين من الرقابة.

2-2-5-5 أهداف الرقابة الإدارية

وتشمل هذه الأهداف الآتي (عثمان،1990،222)

1- التأكد من تنفيذ القوانين والتزام الجهات الإدارية بالقوانين واللوائح والتعليمات.

2- التأكد من أن العمل الإداري يسير وفقاً لتوجهات وقرارات التنظيمات السياسية.

3- التأكد من السياسات المالية يتم تنفيذها وفقاً للخطط المقررة والاعتمادات المالية المخصصة.

4- التأكد من الحد من الأنفاق الإداري، وعدم الإسراف، وتحقيق الإدارة الاقتصادية، بحيث تؤدى الخدمات والأعمال باقل تكلفة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات.

5- التأكد من أن المسائل والأعمال الفنية تؤدى وفقاً للقواعد والأصول الفنية المتبعة.

6- التأكد من أن الإدارة تعامل الأفراد على أساس من العدالة والمساواة.

7- التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتؤثر على كفاءته ومعرفة أسبابها ووسائل علاجها.

8- اكتشاف الانحرافات والأخطاء التي يرتكبها الموظفون لمحاسبتهم عنها أو للتأكد من مدى التزامهم بالنزاهة والأمانة.

2-2-5-6 اشتراطات إيجاد نظام سليم للرقابة

إن الرئيس الإداري سواء كان من هيئة الإدارة العليا أو من طبقة الملاحظين أو المشرفين يمارس نوعاً من الرقابة يتطلب بعض اشتراطات معينة حتى يتأكد أن نظام الرقابة المستخدم يعمل بطريقة فعالة، وهذه الاشتراطات هي(يونس، بدون سنة نشر،314- 319):

1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة وحاجات النشاط المطلوب.

2- يجب أن تكتشف أدوات الرقابة الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتبلغها بسرعة.

3- يجب أن تكون أدوات الرقابة مرنة.

4- يجب أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي المستخدم.

5- يجب أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية.

6- يجب أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم.

7- يجب أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية.

الفصل الثالث

3-أداء المنظمة

3-1 ماهية أداء المنظمة

3-2 تقييم الأداء

مقدمة

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة وتفاعلها مع البيئة وتقييم أداء الأفراد. وتتكون العملية الإدارية في أي مجال من مجلات الأنشطة من سلسلة مترابطة من المراحل والخطوات، تبدأ العملية الإدارية بتحديد الأهداف، ثم توضع خطة أو برنامج زمني لتحقيق هذه الأهداف، ويصاحب عملية تنفيذ الأهداف عملية أخرى، وهي عملية الرقابة على التنفيذ، ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء، لذلك فإن عملية تقييم الأداء للمنظمة بمثابة حلقة في سلسلة متكاملة من العملية الإدارية، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

فكما تعلمون تعاني الكثير من المنظمات في القطاعين الحكومي والخاص من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة ومواكبة التنافسية العالمية والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، وتعد مؤشرات الأداء إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي الحديث لتحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجياتها، ويتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمات، كما أن قياس هذه المؤشرات تستخدم عدة طرق فنية وإدارية وتقنية لتحديد هذه المؤشرات في قياس الأداء وأعمال هذه المنظمات بحيث تعتبر ذات قيمة إضافية لفرق العمل والمدراء لتقييم التقدم العلمي.

3-1 ماهية أداء المنظمة

3-1-1 مفهوم أداء المنظمة

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تم من قبل النظام، ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وحتى يتم الأداء على الوجه الأفضل وحسب التخطيط يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، كما يجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، وعلى الإدارة عدم الانتظار إلى نهاية الأداء لتكشف ما إذا كلن سير العمال يتجه إلى تحقيق الأهداف الموضوعة أم لا، بل يجب متابعة ومراجعة الأداء، فالمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارات في المنظمات فيما يتعلق بالأداء هو اختلاف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن الأداء المخطط أو المرغوب (الأهداف) (عبدالمحسن،2002،3).

وقد تناول كتاب الإدارة العديد من التعريفات الخاصة بأداء المنظمة ومن عدة زوايا سوف نقوم بسردها كالآتي :

1- عرفها سيمون بأنها " الأداء بدلالة المتغيرات التي تكون مؤثرة في الربحية الناتجة عن نجاح تنفيذ الاستراتيجية أوبتزويد المنظمة بأكثر هامش محتمل عبر الزمن" (الشيباني،2009،45).

2- وعرفها ملر وبروملي بأنها:" أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"(عبدالحميد، 2006،172).

3- ويعرف أيضاً بأنه " سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة، من أجل عمل معين، لتحقيق هدف محدد أو مرسوم" (المبيضين، جردات،2001،42).

4. وكذلك عرف بأنه" المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"(مخيمر، وآخرون، 1999،10).

وبهذا التعريف فقد قسم الأداء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وأشار إلى إن أداء التنظيمي يختلف عن كل بعد لو اتخذ منفرداً بل يجب معاملة الأداء التنظيمي على أنه المحصلة لهذه الأبعاد سواء كان أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

3-1-2 أهمية أداء المنظمة:

إن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات، يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل الباحثين في حقل الإدارة بصورة عامة، وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الاستراتيجية، وأهميته في هذا المجال يمكن أن تحدد من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي (بن حمدان وإدريس،2009، 348):

أ- نظرياً: يمثل الأداء من الناحية النظرية مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين، ودلالات تخصّ الأداء سواء بشكل ضمني، أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من الإدارة.

ب- تجريبياً: فإن أهمية الأداء من الناحية التجريبية تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية، الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة، والعمليات الناتجة عنها.

ج- إدارياً: فإنها تظهر واضحة من خلال الاهتمام الكبير من هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء، فقد احتل موضوع الأداء في الفكر الإداري والاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق:

أولاً: بكونه محرراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية.

ثانياً: تواجه دراسة الأداء تحديات وعقبات كثيرة، ولا سيما في المواضيع الاستراتيجية، تتمثل في تبيان مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه، وفقاً لتباين أهداف المنظمات، وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف الأخرى المرتبطة بها.

3-1-3 مكونات المنظمة:

تتكون المنظمة من عدة عناصر تتداخل بشكل تكاملي وتفاعلي لغرض بناءها وهذه العناصر هي(حريم،2000،13- 15):

1- الأهداف:

إن الأهداف هي عبارة عن توقعات لنهايات مرغوبة يجب الوصول إليها من قبل المنظمة، فالأهداف هي أساس وجود المنظمة وأي منظمة تؤسس وتنشأ لتحقيق أهداف معينة.

2- البناء الاجتماعي:

ويشير إلى العلاقات بين الأفراد في المنظمة، ويمكن فصل البناء(الهيكل) الاجتماعي لأي جماعة بشرية إلى جزئيين:

أ- نظام معياري ويتضمن ما يجب أن يكون.

ب- نظام حقيقي (سلوكي) يضم ما هو موجود فعلاً.

فالنظام المعياري يتضمن القيم والمعايير وتوقعات الأفراد، وأما النظام السلوكي فهو يركز على السلوك الفعلي بدلاً مما يجب أن يكون عليه السلوك.

3- الأفراد المشاركون:

الأفراد المشاركون هم الأفراد الذين يسهمون بجهودهم في المنظمة مقابل عوائد معينة تدفع لهم، وغالبية الناس تشارك في أكثر من منظمة واحدة . ولكن يمكن أن تتفاوت مدى مشاركتهم وشدتها.

4- البيئة والتقنيات:

إن أي منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية وتقنية وثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية معينة ، وعليها أن تتكيف معها، ولا توجد منظمة مكتفية ذاتيا، وجميع المنظمات تعتمد في بقائها

على أنواع العلاقات التي تطورها مع النظام الأشمل الذي هي جزء منه، فجميع المنظمات تستمد مواردها وتقنياتها من البيئة، والعاملون الذين يلتحقون بها يأتون إلى المنظمة ولديهم قيمهم ومعتقداتهم ... الخ.

إن العناصر المكونات السابقة هي الأهداف، الهيكل الاجتماعي، المشاركون، البيئة والتقنيات، لا توجد منفصلة عن بعضها البعض، بل مترابطة، كما أنه لا يهيمن عنصر واحد على البقية، فالمنظمة أولاً وقبل كل شيء هي نظام، نسق يتكون من عناصر كل منها يؤثر في الأخر ويتأثر به ويجب الاهتمام بها جميعاً لفهم المنظمة.

3-1-4 خصائص المنظمة:

للمنظمة خصائص متعددة هي بمثابة الصفات المميزة لها، وسوف نشرحها بإيجاز فيما يلي (عقيلي وآخرون،1996،5):

1- الأهلية: ويقصد بها شكليات وإجراءات التأسيس التي يحددها القانون، والتي يجب أتباعها عند تقديم طلب التأسيس للجهة المختصة ذات العلاقة، كما يقصد بالأهلية ألا تكون أهداف المنظمة مخالفة للقوانين والأنظمة السارية، ومبادئ الأخلاق العامة والعادات المتعارف عليها في المجتمع .

2- النظام الداخلي : وهو ما يعرف بـ " الدليل التنظيمي" وهو يعبر عن هوية تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في المجتمع. ويتضمن النظام الداخلي في العادة كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة، كالاسم، والعنوان، والهدف، وماهية النشاط، والمؤسسين، والعلاقات مع المنظمات الأخرى، كما يتضمن القواعد والتعليمات الواجب إتباعها من قبل العاملين فيها، والنظام التأديبي وما يشتمل عليه من مخالفات والعقوبات الخاصة بكل نوع من المخالفات ... الخ.

3- القيادة : يجب أن يكون لكل منظمة مهما كان نوعها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية تقود التجمع البشري فيها نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقيادة هي التي توجه وتشرف على سير العمل داخل المنظمة وبدونها لا يمكن أن يتم العمل.

4- التعاون : سمة لا يمكن أن يقوم أي تجمع بشري بدونها ، فهو وسيلة أساسية تميز المنظمة الناجحة عن المنظمة غير الناجح.

5- خدمة المجتمع : الإدارة يجب أن تحمل في طياتها مسؤولية اجتماعية هي خدمة ومنفعة المجتمع، فبناء على ذلك لا يمكن أن تؤسس منظمة لخدمة وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الرغبات الإنسانية الحالية والمستقبلية لأبناء المجتمع.

3-1-5 العوامل المؤثرة في أداء المنظمة:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، والتي يجب على المديرين والمسؤولين في المنظمة عند قيامهم بتقييم أداء المنظمة أخذها بعين الاعتبار، ومن هذه العوامل(عبدالمحسن، 2002،6):

أ- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

ب- وجود الأعمال المتأخرة أو عدم وجودها قد يؤثر في معدل الإنتاج أي أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يُعد بصفة عامة أمراً عادياً، بل ومتطلّباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل، وكمية التقلبات فيه ودرجتها. كما يسبب النقص في العمل المتاح " وقت الانتظار" لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل أحياناً لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

ج- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء إذ يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية، والإجرائية، فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز. كما أن ميكنة العملية اليدوية يترتب عليها ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

د- الأداء في العمليات المماثلة قد يتباين ويختلف بحسب الموقع الجغرافي للوحدات والظروف البيئية المحيطة فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحيطة حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن أخرى مختلفة بنفس درجة الكفاءة.

هـ- نوعية وحدة العمل التام قد تحتاج إلى معدلات مختلفة للإنتاج فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج، لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء إداري رديء.

3-1-6 مستويات وأبعاد أداء المنظمة:

تنقسم مستويات وأبعاد أداء المنظمة إلي قسمين هما:

أولاً: مستويات أداء المنظمة:

يمكن تلخيص مستويات الأداء إلى سبعة مستويات رئيسية تفيد في التعرف على مستوى الأداءالذي تم تحقيقه،وهي علىالنحوالآتي(بن حمدان وإدريس،2009،385):

أ- **الأداء الاستثنائي:** وهو الأداء الذي يبين التفوق في أداء المنظمة ضمن الصناعة على المدى الطويل، والعقود المربحة، والالتزام الواضح من أعضاء الكادر الرئيس ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

ب- **الأداء البارز:** وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة، والحصول على عقود عمل كبيرة مثل، امتلاك كادر كفؤ ذو تحفيز عالي، وامتلاك وضع نقدي ومالي متميز.

ج- **الأداء الجيد جداً:** وهو الأداء الذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفء، وبالإضافة إلى التمتع بوضع مالي متميز.

د- **الأداء الجيد:** الذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات، والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

هـ- **الأداء المعتدل:** والذي يوضح بأن الأداء أصبح دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات، والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة، أو عدم سهولة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء، والنمو.

و- **الأداء الضعيف:** والذي يوضح بأن الأداء أصبح دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ز- **الأداء المتأزم:** وهو الأداء الذي يتمثل بالأداء غير الكفء، والذي يسبب مشاكل كثيرة ومتنوعة في جميع محاور عمل المنظمة.

ثانياً: أبعاد أداء المنظمة:

يشير معظم علماء الإدارة إلى أن هناك بعدين أساسيين يقوم عليها أداء المنظمة وهما (البخنوق،2010،61):

1- مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة، وهذا البعد يشير إلى أن هناك ثلاث مجالات هي: مستوى المنظمة، ومستوى العمليات، ومستوى العمل.

2- عناصر الأداء الرئيسية: ويشير هذا البعد إلى ثلاث مجالات أساسية هي:

أ- **الأهداف:** وتتضمن ضرورة تحديد معدلات الأداء والمستويات المطلوبة في الأداء، إضافة إلى توقعات الزبائن والعملاء.

ب- **التصميم:** ويشير إلى الهيكل التنظيمي، وكيفية تحديده، وشكله، وكل متطلباته الأساسية والضرورية لتحقيق الأهداف.

ج- **الإدارة:** وتمثل النهج، أو الفلسفة الإدارية لكل من التنظيم القائم، والعمليات التشغيلية، والعاملين في التنظيم، كما أن توحيد ودمج هذين البعدين يؤدي إلى نتيجة مهمة وهي الحصول على ما يعرف بنموذج متغيرات الأداء البالغ عددها تسعة متغيرات، والموضحة في الشكل الآتي:

الأبعاد الرئيسية لأداء المنظمة

المنظمة	الأهداف	التقييم	الإدارة
	أهداف المنظمة	تقييم المنظمة	إدارة المنظمة
العمليات	أهداف العمليات	تقييم العمليات	إدارة العمليات
الأفراد	أهداف الأفراد	تقييم الأفراد	إدارة الأفراد

شكل (3-1)

المصدر: (البخنوق،2010، 62)

حيث يشير البعد الثاني في تحديد الأهداف إلى أن لكل منظمة أهدافاً رئيسية، وأخرى فرعية تسعى وتعمل على تحقيقها، والمتمثلة في القيم والاتجاهات التي تؤمن بها المنظمة ويتم تحديدها في مراحل التأسيس الأولي للتنظيم الإداري، إضافة إلى العمل على إشباع حاجات الأفراد وتقديم الخدمات، كما أن القطاع العام، حيث تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عدة منها، توفير خدمة ذات جودة عالية والعمل على إشباع حاجات العملاء وتقليل التكاليف، وتبسيط تقديم الخدمات، أما تصميم المنظمة، فهي عملية تشير إلى البناء التنظيمي، ووضع الهيكل التنظيمي الذي يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية، وبين أجزاء كل مستوى. أما إدارة المُنَظَّمة فهي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

3-1-7 مجالات، وميادين الأداء الأساسية للمنظمة:

أولاً: مجالات أداء المنظمة:

تتعدد المجالات التي تسعى المنظمة إلى قياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفاً تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتختلف هذه الميادين من منظمة إلى أخرى وبحسب طبيعة نشاطها، ونظرة الإدارة العليا هذه المجالات، وحيث تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة الأساسية، ويرى استنر أن هذه المجالات هي الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال، أو بالمنظمة، والتي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدات، أو المنظمة، ويحدد ولين وهنجر: بعض هذه المجالات وهي كما يأتي (الحسيني،2006، 242):

أ- الربحية: وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية، وهي معدل العائد على الاستثمار، والتي تقيس فعالية وقدرة أداء المنظمة بالنسبة إلى منافسيها.

ب- قيادة المنتجات: وتتمثل في قيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقييم التكاليف، والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية، والمنتجات المخطط لها مستقبلاً.

ج- تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: حيث تتم تنمية الأفراد كمجال أداء رئيس تسعى المنظمات إلى قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية، والمستقبلية في القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات، وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغياب، ودوران العمل.

د–المسؤولية الاجتماعية: في هذا المجال تصنع المنظمة مقاييس تتلاءم طبيعتها، وبيئتها المحيطة، بهدف تقييم مدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين، والموردين، والمجتمع.

هـ– الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد: حيث تقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.

و– المركز السوقي: يتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق، وغالباً ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق (عريفج وآخرون،1999،230).

ز–الإنتاجية: هي طريقة لقياس فعالية استخدام المصادر من قبل الأفراد، والمكائن والمنظمات، والمجتمعات، وتعرف على أنها مقياس للعلاقة بين المخرجات، والمدخلات، والقدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة، وتتمثل العلاقة في مخرجات المنظمة من سلع، وخدمات، وبين مدخلاتها، وتعد مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد، وطاقات متاحة للمنظمة مما يكفل لها تحقيق أهدافها (عبيدات وسالم،2009،23).

ثانياً: ميادين أداء المنظمة:

يوجد العديد من مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، وميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، وتعد الأفضل ضمن هذا المضمار بحيث تحدد مقاييس ومؤشرات لكل ميدان تعكس الأداء ضمنه، وفيما يأتي توضيح لكل ميدان على حدة (بن حمدان وإدريس، 2009،386):

أ– **ميدان الأداء المالي:** يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين معظم الدارسين والباحثين في علم الإدارة سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية، أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال. كما أن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي، ويضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً يفتح أمامها الآفاق للانطلاق

نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره، إذ أن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهين لعملة واحدة، وإن أكثر المعايير الكمية شيوعاً واستخداماً في تقييم أداء الاستراتيجيات هي النسب المالية.

ويلاحظ أن هناك سببين رئيسيين للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء هما:

– إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمنظمة، والتي تكون دائماً أهدافاً مالية.

– إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة واقعية إجمالية عن أداء المنظمة، كما إن المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ إن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، وأحياناً تكون غير ملائمة، وقد اختلف الباحثون في الاتفاق على مجموعة واحدة من النسب، والمؤشرات المالية التي لها القدرة على قياس الأداء الاستراتيجي، وتقسم النسب والمؤشرات المالية إلى مجاميع يركز كل منها على جانب أداء مالي معين، ومن هذه المجاميع (أبوزيد، 2009، 129):

1- نسبة السيولة: هي النسبة التي تستخدم لقياس مدى قدرة المنظمة على أداء الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، بما لديها من نقدية، وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة، وتتمثل نسبة السيولة في نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة، وتركز نسبة السيولة على المؤشرات المالية الآتية: رأس المال العامل، ونسبة التداول، ونسبة التداول السريعة، ونسبة السيولة النقدية، ومعدل دوران النقدية، وسيولة الذمم المالية، وسيولة المخزون.

2- نسبة الربحية: تعكس هذه النسب ربحية الأداء الكلي للشركة، وهي التي تؤثر على أغلب قرارات الإدارة، فهي التي تفحص مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات، والموجودات، وحق الملكية، وتعد الأرباح المقياس الأول لفاعلية سياسات الإدارة الاستثمارية، والتمويلية، والتشغيلية للشركة، والقرارات المختلفة المتعلقة بهذه السياسات.

3- نسب سوق الأوراق المالية: تسمى هذه النسب بنسب التقويم، أو نسب التقييم وتُعدّ ذات أهمية لكل من حملة الأسهم، والمستثمرين المحتملين في الأسهم، ولمحللي الأوراق المالية، ولمصارف الاستثمار، وحتى الدائنين. فحملة الأسهم المستثمرون يهمهم معرفة أداء الشركة على الدخل الناتج عن استثماراتهم في أسهم الشركة، وقياس العائد على الاستثمار في الأسهم. أأما محللي الأوراق المالية ومصارف الاستثمار، فيهمهم أسهم الشركة بقصد عمل توصيات الاستثمار المناسبة لعملائهم، وتحديد السعر المناسب لإصدارات الأسهم العادية الجديدة التي تضمنها بنوك الاستثمار، كما أن نسب التقييم مهمة للدائنين الذين يرغبون في أن تكون القيمة السوقية لأسهم الشركة أكبر ما يمكن لأنهم يعدون حقوق الملكية هامش أمان لتغطية ديون الشركة، كما أن النسب السوقية مهمة لإدارة الشركة لقياس تأثير أداء الشركة على أسعار الأسهم العادية في السوق المالية لا سيما أن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للسهم (العامري،2007،118).

4- نسب النشاط أو إدارة الموجودات: تهتم نسب النشاط بتقييم كفاءة الأداء في المنظمة على مختلف الأصعدة التشغيلية، مثل إدارة المخزون، والذمم المدينة الثابتة، وهو ما يفسر تسميتها بنسب التشغيل، وتمكن هذه النسب من رصد العلاقة المهمة بين الأصول المتداولة، والأصول الثابتة من جهة، والمبيعات مكن جهة أخرى، فاستغلال المنظمة لهذه الأصول، وإدارتها بشكل جيد وفعال لابد أن يعزز حجم المبيعات، ويرفع من معدلاتها، الأمر الذي سينعكس على ربحية المنظمة، وسيولتها، ومن خلال نسب النشاط، أونسب إدارة الموجودات يمكن للمدراء الإجابة على التساؤلات الآتية (خنفر والمطاونة،2009،154):

- هل تستخدم المنظمة أصولها بكفاءة عالية؟
- كيف نقيم سياسات المنظمة بخصوص إدارة المخزون وتسويقه ؟
- هل تتبع المنظمة سياسات فاعلة لتحصيل ديونها؟
- هل تحصل المنظمة على فترات سداد كافية من دائنيها، وموردها ؟

5- نسب إدارة المديونية أو الرافعة المالية: تسمى نسب المديونية بالنسب الرافعة، فالرافعة المالية هي مدى استخدام الديون (القروض) في الهيكل المالي للشركة، فهي التي تكفل للمالكين فرصة لتعزيز معدلات العائد على أموالهم، وفي نفس الوقت تحافظ على سيطرتهم على الشركة، ويشير

وضع الديون في المنظمة إلى كمية استخدام أموال الآخرين في خلق الأرباح، أي المدى الذي ذهبت إليه إدارة المنظمة في الاعتماد على الغير لتمويل احتياجاتها، وبشكل عام فإن المحلل المالي يكون مهتماً بالديون طويلة الأجل، لأن هذا الدين يلزم المنظمة بدفع الفوائد في تواريخ استحقاقها بالإضافة إلى أصل الدين على المدى الطويل ولأن التزامات المنظمة تجاه الدائنين يجب الوفاء بها قبل توزيع الأرباح على المساهمين لأن المساهمين يبدون اهتماماً كبيراً لمدى قدرة المنظمة على الوفاء بديونها، وبشكل عام كل ما زاد استخدام المنظمة للديون بالمقارنة بإجمالي أصولها كلما زادت الرافعة المالية في المنظمة، وهذا يعني تنظيم العائد، والخطورة القادمة من استخدام تمويل لتكلفة ثابتة مثل الدين والأسهم الممتازة، وهناك نوعان من قياس الدين لدى المنظمة هما(الدوري وأبو زناد،2006،86):

- حجم المديونية: تقيس قيمة الدين في الميزانية العمومية وهي أكثر المقاييس استخداماً لحجم المديونية، والقدرة على خدمة الدين.

- القدرة على خدمة الدين: فهي قدرة المنظمة على الوفاء بدفعات منتظمة خلال فترة أو مدة القرض، أو الدين.

ب-**ميدان الأداء المالي والعملياتي:** يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، ونوعية المنتج، أو الخدمة المقدمة وفاعلية العملية التسويقية، والإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة.

ويرى بعض علماء الإدارة أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام أداء فعال في المنظمة. كما أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملياتية يعد ميداناً للأداء الذي يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الاستراتيجية الحديثة (الحسيني،2006،245).

ج- ميدان الفعالية التنظيمية: يمثل ميدان الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف، ويؤيد معظم علماء الإدارة استخدام هذا المدخل في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقدون إن الأداء الاستراتيجي ماهو إلا دراسة، وبحث وقياس لفاعلية المنظمة، فالفاعلية تشير إلى تحقيق الأهداف. كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

3-1-8 مفاهيم مرتبطة بالأداء:

عند الحديث عن موضوع الأداء في المنظمات يلاحظ أن هذه المنظمات تركز على الأداء بكفاءة وفعالية وذلك لضمان البقاء والاستمرار لها ولذلك سيتم التعرض لهذين المفهومين بشيء من الإيجاز.

1- الكفاءة:

يكلف العاملون في أي منظمة من المنظمات بأعباء وواجبات ومسئوليات عمل معين أو وظيفة معينة لتحقيق هدف أو أهداف معينة طبقاً لأساليب وإجراءات عمل محددة وفي ظل أخلاقيات لا يجوز أن يحيد عنها الموظف ولذلك فإن كفاءة هؤلاء العاملين تحدد مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وتحدد قدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها والوصول بها إلى الأهداف الموضوعة .

وتتعلق الكفاءة بمدخلات ومخرجات الأداء وابسط قياس للكفاءة يتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة كان ذلك دلالة على ارتفاع معدل كفاءة المنظمة وذلك يقتضي التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون بين الوظائف المختلفة .

2- الفعالية:

يهم كل متعامل مع منظمة من المنظمات سواء أكانت منظمة أعمال أو منظمة حكومية، اجتماعية، سياسية أو غيرها أن تكون فعالة، حيث أن كل من يتعامل مع جهة حكومية يهمه أن تكون هذه الجهة فعالة في أداء مهامها وهي تشير إلى" درجة أو مستوى التميز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة "(المصري،2002،333).

بمعنى أن الفعالية هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها وحيث أن الهدف الأساسي الذي أتفق عليه أغلب الباحثين كشرط مهم لنجاح المنظمة هو البقاء لأنه الشيء المهم الذي تسعى إليه المنظمات فإن نجاحها يعتمد على الأداء المناسب لتحقيق هذه الفعالية.

3-2- تقييم الأداء

3-2-1 مفهوم تقييم الأداء

يسعى تقييم أداء المنظمات إلى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرق الإنتاج الكفيلة بتحقيق الأهداف المرسومة وزيادة كفاءة العاملين ووضع معايير قياسية لأنشطتهم وفعاليتهم، إن الغرض الرئيس من عملية تقييم الأداء هو قياس مدى وكيفية تطوير الأنشطة الصناعية والكفاءات الإنتاجية للتأكد من مدى إنجاز الأهداف الواجب تحقيقها ، ويتناول هذا المبحث مفهوم الأداء من حيث التعريف، والأهداف، الأهمية والوظائف(الجميلي،1993،250).

ويقصد بتقييم الأداء كما عرفه بعض الكتاب على أنه:

1- قياس الأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتتقيد الخطط الموضوعية بما يكفل الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء(عبد المحسن،2002،5).

2- التأكد من الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. (أمباشي،2010،25).

3- قياس لما أنجزته المنشأة من الأهداف التي أقيمت من أجلها ودرجة الكفاءة التي ثم بها هذا الإنجاز(عبد المحسن،2002،3).

4- عملية القصد منها الوقوف على درجة من التنسيق والائتلاف بين عوامل الإنتاج المختلفة للتعرف على مدى كفاءة استخدامها في الوحدة الاقتصادية وتطور تلك الكفاءة سواء على فترات زمنية متتابعة أو فترات زمنية واحدة وذلك بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مستهدف.

أما رأي الباحث في التفضيل بين هده التعريفات فيفضل التعريف الأول وهو مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة، وذلك لسهولة إجراء هذه المقارنة والحصول على نتائج سريعة ومهمة بالنسبة لأي مسؤول وبناءاً عليها يتم اتخاذ القرار اللازم .

3-2-2 أهمية تقييم أداء المنظمة:

تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات لها أهمية كبيرة، فتقييم الأداء يهدف إلى دراسة الأهداف المعتمدة والمخططة لمستقبل المنطقة مع الأهداف والنتائج المتحققة فعلاً وفق فترة زمنية، واكتشاف الانحراف الناتجة عن العملية الإنتاجية للمنظمة، وإيجاد الحلول والاقتراحات والتوصيات لتصحيح هذه الانحرافات، وذلك عن طريق إعادة التخيط والتنظيم لمراكز المسؤولية داخل المنظمة، لتفادي تلك التالية:

أ- أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء للمنظمة هو الوصول إلى استخدام وتوظيف الموارد الاقتصادية للمنظمة توظيفاً كاملاً وبأعلى قدر من الكفاءة الإنتاجية ويتحقق ذلك عن طريق معرفة مسببات انحراف النتائج المتحققة مع الأهداف المخصصة ومعالجتها، لكي تصل المنظمة لاستخدام مواردها الاقتصادية المتاحة للاستخدام الأمثل(مرعي،2001،150).

ب- عملية تقييم الأداء توضح العلاقات التبادلية بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة، فيساعد تقييم الأداء إلى معرفة والتحقق من قيام الوحدات والأقسام بوظائفها وتحقيق أهدافها بأفضل كفاءة ممكنة.

ج- تقييم الأداء يساعد على توجيه العاملين في أداء أعمالهم بما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما يساعد تقييم الأداء في توجيه المدراء والقياديين داخل المنظمة بما تصلهم من معلومات ونتائج التقييم، لكي تساعدهم في تحديد مراكز المسؤولية ثم النظر إلى القسم أو الوحدة التي لم تنجز أعمالها والوصول إلى أهدافها المرسومة حسب الخطة بعد ذلك تقوم إدارة المنظمة بإعادة التخطيط والتنظيم للوصول إلى النتائج والأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

د- تعتبر عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة بطبيعتها حيث إن التوصل إلى تفسير وتحليل أسباب اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وربطه بمراكز المسؤولية، يتطلب تقييم كل جزء أو قسم من الأقسام أو الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي يعطي فرصة لبذل مجهود أكبر بالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالمنظمة.

هـ – ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطاً قوياً بعملية الرقابة، وذلك عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات، ويهدف التقييم في هذه الحالة إلى التعرف على مدى التزام بما تم تخطيطه من قبل إدارة المنظمة، لتحقيق الهداف المحددة في الخطة وفق فترة زمنية معينة، وبذلك يسهل على إدارة المنظمة التعرف على الانحرافات وأسبابها كلما أمكن ذلك، مما يساعد الإدارة على تجنب هذه السباب في المستقبل والتي يرجع بعضها في العادة إلى أخطاء عملية التخطيط ذاتها (العيساوي، 2001،244).

3-2-3 أهداف عملية تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداءالتنظيميتهدف إلى تحقيق عدد من الأغراضهي(البخنوق،2010 ،72):

أ- تساعد عملية تقييم الأداء المؤسسي المنظمة على التحقق من مدى قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال معرفة مدى التطابق بين الإنجاز الفعلي، والخطط الموضوعة مسبقاً، من خلال مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، ومن ثم مساعدة المنظمة في التعرف على مواطن القصور، والضعف، والقوة.

ب- تسلط الضوء على مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد المتاحة وضمن هذا السياق فإنها تهدف إلى استثمار الموارد البشرية والمادية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر، والضياع، وترشيد النفقات، وتنمية الإيرادات.

ج- تحديد ما يجب أن يعرفه المديرون في الإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأداء المالي، والاستراتيجي والتي تساعدهم في السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

د- الإسهام في التطوير الشامل للمنظمة من خلال تشخيص المشاكل التي تعاني منها، ومحاولة معالجتها، وتفادي حدوثها في المستقبل من خلال وجود مجموعة من المعايير الواقعية.

هـ – خلق روح التنافس بين الوحدات التنظيمية للمنظمة من خلال تعزيز المسائلة، ووضع الحوافز.

و- تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى جمهور المستفيدين، وأصحاب المصالح.

4-2-3 وظائف تقييم الأداء

ويمكن بيان الوظائف الأساسية لعملية تقييم الأداء في المنظمات في الوظيفتين الأتيتين (السماك،1998،343):

1- متابعة تحقيق الأهداف:

التعرف على مدى تحقيق المشروع الإنتاجي لأهدافه المحددة مسبقاً وفقاً للخطط المرسومة للفترة المحددة، مما يتطلب متابعة تنفيذ تلك الأهداف للمشروع الإنتاجي كماً ونوعاً وذلك استناداً إلى البيانات والمعلومات المتوافرة.

2- الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي:

ويتم ذلك من خلال تحديد الانحرافات في الأهداف المحددة مسبقاً وتفسير أسباب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً، حيث إنه لا يمكن الحكم على كفاءة المشروع الإنتاجي من خلال استخدام أرقام الإنتاج المستهدف أو المخطط بل إنه يتحقق من خلال متابعة المشروع الإنتاجي لكافة مدخلاتها المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة.

3-2-5 مؤشرات قياس أداء المنظمة:

تصنف مؤشرات قياس أداء المنظمة إلى أربعة مؤشرات عامة،غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تطبيقاتها يمكن أن تطور تطبيقاتها الخاصة بحسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالةالمنظمة ، وهذهالمؤشراتتصنفبحسبالاتي .(البخنوق،2010، 73):

أ- مؤشرات تتعلق بالفاعلية :وهي مستوى تحقيق الأهداف، وتتوقف على طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ، وأهداف كل وحدة تنظيمية.

ب- مؤشرات تتعلق بالكفاءة : وهي مستوى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة حيث تتضمن هذه المؤشرات نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها المنظمة.

ج- مؤشرات تتعلق بمستوى الجودة : وهي مستوى تلبية المنتج، أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء وفي الوقت المحدد لها، ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة، وجودة الخدمات السوقية بشكل خاص، وتتطلب وضع مؤشرات خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند هذه المؤشرات على متطلبات العملاء.

د- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية :وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك، أي عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ، ومدخلات المنظمة.

3-2-6 معوقات عملية تقييم أداء المنظمة:

تواجه عملية تقييم أداء المنظمة عدداً من المشكلات والتحديات التي يجب على المنظمة العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، حيث تتمثل في صعوبة تحديد معايير لقياس الأداء والتي تُعد من أكبر المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة، وأن لكل منظمة إدارية أهدافاً وخصائص تختلف عن غيرها من المنظمات الأخرى، الأمر الذي يجعل اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء المؤسسي في غاية الصعوبة، إضافة إلى ذلك وجود بعض المنتجات، أو الخدمات التي يصعب قياسها كمياً، وعلى الرغم من ذلك فإن أهم المشكلات والتحديات يمكن إيجازها في النقاط الآتية (اللوزي،2007،212) :

أ- الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم أداء المنظمة : وذلك للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري يستخدم كنموذج متكامل وواضح، وعلى درجة كبيرة من الدقة والموضوعية، وقد تكون الصعوبة بسبب اختلاف البيئات التنظيمية، وطبيعة أهدافها.

ب- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات بين هذه المتغيرات : حيث يوجد العديد من المتغيرات التي يمكن تطويرها، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل للتقييم المؤسسي، إضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية، وأثر المتغيرات على بعضها البعض يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة.

ج- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص، ودراسة، وتحليل الإنجاز: بهدف تقييمه، وهنا يجب مراعاة الأولويات في عملية تقييم أداء المنظمة، وتحديد الجوانب، والمتغيرات الأكثر أهمية، والأكثر ارتباطاً بالأداء.

د- الصعوبة في تطوير المعايير المستخدمة: مثل المعايير الكمية لقياس المخرجات الكمية، أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية، وعملية تطوير معايير مناسبة تُعد في غاية الصعوبة.

هـ - النقص في الكوادر البشرية المدربة : من أجل القيام بعملية تقييم أداء المنظمة وقياسه، حيث تتطلب درجة عالية من الخبرات، والكفاءات، والمهارات اللازمة.

3-2-7 الأسس والاعتبارات العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداة على مجموعة من الأسس والاعتبارات العامة، والتي تمثل الخطوط العريضة الإقامة نظام لتقييم الأداء، ويمكن تلخيص هذه الأسس فيما يلى (المجاهد،2009،48):

1- تحديد أهداف الوحدة الإدارية.

2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف.

3- تحديد مراكز المسؤولية.

4- توافر معايير محددة وواضحة يقاس عليها الأداء الفعلي.

5- وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء.

5- تقارير الأداء.

الفصل الرابع

4- الجانب العملي للدراسة

4-1 نبذة مختصرة عن شركة الأهلية للإسمنت

4-2 مجتمع وعينة الدراسة

4-3 تصميم أداة الدراسة

4-1 نبذة مختصرة عن الشركة الأهلية للإسمنت

تأسست الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة سنة 1965م. كشركة أهلية مساهمة تحت اسم شركة الإسمنت ومواد البناء الوطنية.

حيث بدأت بإنشاء مصنع إسمنت المرقب الذي باشر الإنتاج في سنة 1969م، وفي سنة 1988م تأسست الشركة العربية للإسمنت بضم الشركة الأهلية للإسمنت ومواد لبناء البناء الوطنية ومصنع إسمنت زليتن إلى شركة سوق الخميس للإسمنت، وبتاريخ 2005/03/08م صدر قرار رقم (45) لسنة 1373 برفع رأس مال الشركة العربية للإسمنت إلى 600 مليون دينار ليبي، وعلى ضوء هذا القرار وفي إطار تنفيذ برنامج توسيع قاعدة الملكية للشركة تم تغيير اسمها إلى الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.، وقررت الشركة باخد موقعها في مدينة الخمس، حيث يتوسط مصانعها وتكون قريبه من تلك المصانع، و أخدت موقع أخر لها، وقامت بإنشاء مبني عليه ليكون مكتب حجز لها، وهو قريب من موقع الادارة العامة للشركة، وقامت في تلك الفترة بإنشاء مصنع أخر في مدينه مسلاته، وكان هذا المصنع لصناعة الأكياس الورقية، لتكييس بها مادة الإسمنت، بحيث لا ترجع لإسترداد أكياس كشركات أخرى، وهي معتمدة على هذا المصنع، في الأكياس،(الشركة الأهلية للإسمنت المساهة).

4-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المدير العام ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بالشركة الأهلية للإسمنت والبالغ عددهم (65) مفردة.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام إسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية للشركة.

حيث قام الباحث بتوزيع (65) استمارة وبعد مدة تم استرجاع (61) استمارة وبعد الفحص تبين أن منها (7) استمارات غير صالحة وتم استبعادها، وبهذا تم التعامل مع (54) استمارة.

والجدول التالي يبين عدد الاستمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها.

جدول (4-1)

الاستمارات الموزعة	المتحصل عليها	الفاقد منها	المستبعد منها	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة
65	61	4	7	54	%83.07

4-3 تصميم أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وعلى طبيعة المنهج المتبع في الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتصميم استبيان خصيصاً لهذه الدراسة، معتمداً في ذلك على الإطار النظري وعلى الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

فقد تم تقسيم صحيفة الاستبيان إلى ستة أقسام وهي:

1- **القسم الأول:** ويضم خمسة أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية).

2- **القسم الثاني:** ويضم سبعة عبارات تتعلق بوظيفة التخطيط.

3- **القسم الثالث:** ويضم تسعة عبارات تتعلق بوظيفة التنظيم.

4- **القسم الرابع:** ويضم ستة عبارات تتعلق بوظيفة التوجيه.

5- القسم الخامس: ويضم تسعة عبارات تتعلق بوظيفة الرقابة.

6- القسم السادس: ويضم عشرة عبارات تتعلق بأداء المنظمة.

4-3-1 اختبار صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين: وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بشكل خاص وطرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداء من جوانب عديدة منها(الشكل، والصياغة، والترتيب، وسلامة البنود أو الأسئلة، ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه).

وقام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استبيان الدراسة بعد الإطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وبعد مناقشة الأستاذ المشرف، تم إجراء بعض التعديلات عليه والتوصل إلى الصورة الأولية للاستبيان، وبعد ذلك قام الباحث بعرضه مرفق بخطة البحث على عدد من المحكمين الموضح أسمائهم في الملحق رقم (1)، وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجيب عن أسئلة محاور الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى العديد من الملاحظات والاقتراحات والتي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان الموضحة في الملحق رقم (3).

4-3-2 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها، بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ولقياس مدى ثبات محاور الدراسة استخدم الباحث معادلة (ألفا كرونباخ)، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين(0،1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا

واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي(0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين(0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن(0.8) كان ذلك أفضل، والجدول التالي رقم (4-2)يبين معامل ثبات محاور الدراسة.

جدول رقم (4-2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

ت	المحاور	المجموع	
		عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التخطيط	07	0.670
2	التنظيم	09	0.728
3	التوجيه	06	0.840
4	الرقابة	09	0.781
5	أداء المنظمة	10	0.969
المجموع		41	0.797

يتضح من الجدول السابق رقم (4-2) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.670 ، 0.969) لمختلف محاور الدراسة، و(معامل ألفا كرونباخ) لمجموع العبارات يساوي (0.797).

واستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية على محوري الدراسة، وتعتمد هذه الطريق على تجزئة عبارات كل محور إلى نصفين (زوجية ، وفردية) ،ويتم حساب العلاقة أو مدى الارتباط بين درجات هذين النصفين، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (4-3).

جدول رقم (4-3) نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور الدراسة

ت	المحاور	المجموع		
		عدد العبارات	معامل الإرتباط يرسون	معامل الثبات سيبرمان براون
1	التخطيط	07	0.312	0.350
2	التنظيم	09	0.313	0.477
3	التوجيه	06	0.728	0.842
4	الرقابة	09	0.394	0.565
5	أداء المنظمة	10	0.842	0.914
المجموع		41	0.517	0.629

يتضح من الجدول السابق رقم (4-3) أنه توجد علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث أن معامل ارتباط بيرسون لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.517)، كما إن معامل ثبات سيبرمان براون بين النصف الفردي والزوجي لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.629)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

4-3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة ، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

"Statistical Package for Social Sciences "والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) الإصدار20، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

1. اختبار كرونباخ ألفا

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، وهو اختبار يبين مدى ثبات إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان، ويتم إيجاده باستخدام المعادلة التالية[1]:

$$\alpha = (\frac{N}{N-1})(1-\frac{\sum \sigma^2_q}{\sigma^2_t})$$

α = معامل الثبات.

N= عدد الأسئلة في الاستبيان.

σ^2_q = تباين السؤال.

σ^2_t = تباين جميع الأسئلة.

[1] محمود مهدي البياتي (2005)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، (عمان: دار حامد) ص 49.

2. الوسط الحسابي

الوسط الحسابي " **هو مجموع القيم على عددها** " وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معلمات المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية.

ويتم إيجاد الوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية[2]:

$$\overline{\mathrm{x}} = \frac{\sum_i^n xi}{\mathrm{n}}$$

3. الانحراف المعياري

الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو" الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على $(\mathrm{n}-1)$ " وهو أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار معين، ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية[3]:

$$\mathrm{S} = \sqrt{\frac{\sum_{\mathrm{i}=1}^{\mathrm{n}} f(\mathrm{Xi} - \overline{\mathrm{x}})^2}{\mathrm{n} - 1}}$$

حيث :

$\overline{x}$: الوسط الحسابي.

xi : القيم المعطاة.

f: التكرار لكل قيمة معطاة.

n : عدد القيم.

4. اختبار (t):

يتم إيجاد قيمة (t) عن طريق المعادلة التالية[4]:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{s/\sqrt{n}}$$

ويستخدم اختبار(t) لاختبار الفرضية الصفرية أن متوسطي مجتمعين متساويين مقابل الفرضية البديلة أن متوسطي مجتمعين غير متساويين ، حيث يتم مقارنة قيمة اختبار(t) المحسوبة

---

[2]لنكو نتشاو (2004)،الإحصاء الإداري، تعريب عبدالمرضي حامد عزام، (الرياض: دار المريخ) ص86.

[3]لنكونتشاو، مرجع سابق ص114.

[4]علي عبد السلام العماري ، علي حسين العجيلي (2000)، الإحصاء والإحتمالات النظرية والتطبيق ، (فاليتا: منشورات ELGA)، ص195

مع قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية ومستوى معنوية معينين، فإذا كانت قيمة اختبار(t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية ترفض الفرضية الصفرية، أما إذا كانت قيمة اختبار(t) المحسوبة اصغر من قيمة (t) الجدولية تقبل الفرضية الصفرية.

5. معامل الارتباط

وتقع قيمة معامل الارتباط بين (1−1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، وتعتبر العلاقة قوية إحصائياً إذا كان مستوى دلالة الاختبار الإحصائي المرافق لمعامل الارتباط صغيرة (أقل من0.05) أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في قيم المتغير الأخر، ونقصان قيم هذا المتغير يرافقه نقصان في قيم المتغير الأخر، أي إن العلاقة بين المتغيرين طردية، أما الإشارة السالبة فإنها تعنيان زيادة قيم أحد المتغيرات يرافقها نقصان في قيم المتغير الأخر و العكس صحيح، أي إن العلاقة عكسية، ويمكن استخدام أكثر من معامل لإيجاد الارتباط ومن أهم هذه المعاملات **معامل ارتباط بيرسون** ، ويتم استخراج معامل ارتباط بيرسون من خلال تطبيق المعادلة التالية [5]:

$$R=\frac{N(\sum xy)-\sum x\sum y}{\sqrt{\left[N\sum x^2-(\sum x)^2\right]\left[N\sum y^2-(\sum y)^2\right]}}$$

حيثR = معامل إرتباط بيرسون.

X = المتغير الأول.

Y = المتغير الثاني.

6. الإنحدار الخطي البسيط:

يستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع محدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة.

[5]محفوظ جودة (2008)،التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، (عمان: دار وائل) ص256.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع على شكل معادلة كما يلي [6]:

$$Y = a + bx + e$$

حيث y = المتغير التابع.

a= قيمة ثابتة.

b= ميل الإنحدار.

x= المتغير المستقل.

e= الأخطاء العشوائية.

4-3-4 ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس لكارت الخماسي:(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق على الإطلاق (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن (1+2+3+4+5)/5= (3)، وبالتالي فأن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

[6] محفوظ جودة (2008)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، (عمان: دار وائل)ص 267

5- عرض بيانات وتحليلها

5-1 العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي

5- 2 العرض والتحليل ألاستنتاجي لبيانات الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة

5-3 نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة

5-1 العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي

5-1-1 تحليل البيانات الشخصية:

5-1-1-1 الجنس

الجدول رقم(5-1) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	49	%90.7
الإناث	5	%9.3
المجموع	54	%100

يتبين من الجدول السابق أن غالبية مفردات عينة الدراسة من الذكور بما نسبته (90.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث(9.3%)، وهذا يعني أغلب المناصب الإدارية بالشركة الأهلية للإسمنت يتقلدها الرجال.

5-1-1-2 العمر

الجدول رقم(5-2) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	%3.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	%24.1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	%53.7
من 50 فأكثر	10	%18.5
المجموع	54	%100

يتضح من الجدول السابق أن أكثر مفردات عينة الدراسة من الفئة العمرية(من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت ما نسبته (53.7%) في حين بلغت نسبة الفئة العمرية(من 30 إلى أقل من 40 سنة) (24.1%)، وبلغت نسبة الفئة العمرية(من 50 فأكثر) (18.5) وبلغت الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) أقل نسبة (3.7%) وهذا يعني أن مفردات عينة شملت كافة الفئات العمرية.

5-1-1-3 المستوى التعليمي:

الجدول رقم(5-3) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم متوسط	13	%24.1
دبلوم عال	6	%11.1
بكالوريوس	20	%37.0
ليسانس	13	%24.1
ماجستير فيما فوق	2	%3.7
المجموع	54	%100

يتبين من الجدول السابق أن غالبية مفردات عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية عالية حيث بلغت ما نسبته(61.1%) من حملة المؤهلات الجامعية، وهذا يعني أن الشركة تولي اهتمام بتوظيف المؤهلات العلمية العالية.

5-1-1-4 الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم(5-4) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	7	%13
من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات	22	%40.7
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	%22.2
من 15 سنة فأكثر	13	%24.1
المجموع	54	%100

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (46.3 %) من مفردات عينة الدراسة يمتلكون خبرة وظيفية أكثر من 10 سنوات، في حين ما نسبته (54.7%) يمتلكون خبرات أقل من 10 سنوات، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بالشركة لا يمتلكون خبرات كبيرة.

5-1-1-5 المركز الوظيفي

الجدول رقم(5-5) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	1	%1.9
مدير إدارة	12	%22.2
رئيس قسم	19	%35.2
رئيس وحدة	22	%40.7
المجموع	54	%100

يتبين من الجدول السابق أن فئة رؤساء الوحدات تحصلت على ما نسبته (40.7%) من مفردات عينة الدراسة، في حين بلغت رؤساء الأقسام ما نسبته(35.2%) أما نسبة مدراء الإدارات فبلغت (22.2%) وهذا يعني أن عينة الدراسة شملت كافة المسميات الوظيفية بالشركة.

5-1-2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

5-1-2-1 وظيفة التخطيط:

جدول رقم(5-6) يوضح أراء مجتمع الدراسة حول وظيفة التخطيط

ت	العبـــــارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط المجتمع	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	ممارسة إدارة الشركة لأنشطة التخطيط تساهم في زيادة قدرة الشركة على مواجهة أية تغيرات في الظروف المحيطة	ت	07	22	09	16	00	3.37	1.051	1
		%	13.0	40.7	16.7	29.6	00.0			
2	لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة	ت	02	21	13	18	00	3.13	0.933	2
		%	3.7	38.9	24.1	33.3	00.0			
3	تعمل الشركة وفق خطة استراتيجية واضحة لتحقيق اهدافها	ت	00	13	16	22	03	2.72	0.899	3
		%	00.0	24.1	29.6	40.7	5.6			
4	تطبق إدارة الشركة التخطيط استراتيجية لأنشطتها	ت	00	11	21	13	09	2.63	0.996	4
		%	00.0	20.4	38.9	24.1	16.7			
5	يصدر رئيسي الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها	ت	00	12	11	27	04	2.57	0.924	6
		%	00.0	22.2	20.4	50.0	7.4			
6	تطبق الشركة نظام معلومات متكامل إلكترونيا للمساعدة في اتخاذ القرارات	ت	02	09	14	23	06	2.59	1.019	5
		%	3.7	16.7	25.9	42.6	11.1			
7	تسعى الشركة للتعرف على المنظمات المنافسة لها في منطقتها بهدف وضع استراتيجية الملائمة معها	ت	02	12	11	14	15	2.48	1.225	7
		%	3.7	22.2	20.4	25.9	27.8			
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور								2.78	0.585	

الجدول رقم (5–6) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول المحور الخاص بـ **(التخطيط)** ومن الجدول نلاحظ أن عبارة **(ممارسة إدارة الشركة لأنشطة التخطيط تساهم في زيادة قدرة الشركة على مواجهة أية تغيرات في الظروف المحيطة)** جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (40.7%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (29.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(3.37) بانحراف معياري(1.051).

وجاءت عبارة **(تسعى الشركة للتعرف على المنظمات المنافسة لها في منطقتها بهدف وضع استراتيجية الملائمة معها)** في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (27.8%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (25.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.48) بانحراف معياري(1.225).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الخاص بـ **(التخطيط)** يساوي (2.78)، بانحراف معياري(0.585)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي المعتمد في هذه الدراسة.

وبمقارنة المتوسط الافتراضي (3) المعتمد مع المتوسط العام نستنتج أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس وظيفة التخطيط وفقا لأسس العلمية لهذه الوظيفة.

5-1-2-2 وظيفة التنظيم

جدول رقم(5-7) يوضح أراء مجتمع الدراسة حول وظيفة التنظيم

ت	العبـــــارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط المجتمع	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	هناك هيكل تنظيمي يمثل اطارا عاما لمختلف الانشطة والاعمال بالشركة	ت	06	27	05	16	00	3.43	1.039	1
		%	11.1	50.0	9.3	29.6	00.0			
2	يحدد التنظيم الصلاحيات اللازمة لممارسة الموظفين لمهامهم	ت	02	27	02	23	00	3.15	1.035	2
		%	3.7	50.0	3.7	42.6	00.0			
3	لدى الشركة هيكل تنظيمي حديث يغطي كافة انشطتها	ت	01	17	20	15	01	3.04	0.868	3
		%	1.9	31.5	37.0	27.8	1.9			
4	يوجد قنوات اتصال مفتوحة ودائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	ت	00	09	26	19	00	2.81	0.702	4
		%	00.0	16.7	48.1	35.2	00.0			
5	يحكم سلوك الافراد ثقافة تنظيمية قائمة على المنافسة وتحييد الصراعات	ت	08	23	16	07	00	2.59	0.901	6
		%	14.8	42.6	29.6	13.0	00.0			
6	يفوض رئيسي في العمل سلطة اتخاذ القرارات على اوسع نطاق	ت	01	10	18	17	08	2.61	1.017	5
		%	1.9	18.5	33.3	31.5	14.8			
7	يتوزع الموظفين على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل منهم	ت	01	13	05	24	11	2.43	1.126	8
		%	1.9	24.1	9.3	44.4	20.4			
8	يوجد نظام اداري يعتمد على الحاسوب بشركتكم	ت	00	17	01	26	10	2.46	1.128	7
		%	00.0	31.5	1.9	48.1	18.5			
9	تقوم الشركة بإعادة تنظيم خلال كل فترة دورية	ت	01	14	05	17	17	2.35	1.231	9
		%	1.9	25.9	9.3	31.5	31.5			
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التنظيم								2.76	0.570	

الجدول رقم (5-7) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور الخاص بـ **(التنظيم)** ومن الجدول نلاحظ أن عبارة **(هناك هيكل تنظيمي يمثل اطارا عاما لمختلف الأنشطة والأعمال بالشركة)** جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وفي فئة (عير موافق) بنسبة (29.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(3.43) بانحراف معياري(1.039).

وجاءت عبارة **(تقوم الشركة بإعادة تنظيم خلال كل فترة دورية)** في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (31.5%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (31.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.35) بانحراف معياري(1.231).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الخاص بوظيفة **(التنظيم)** يساوي(2.76)بانحراف معياري(0.570)وهو أقل من المتوسط الافتراضي المعتمد في هذه الدراسة. وبمقارنة المتوسط الافتراضي (3) المعتمد مع المتوسط العام نستنتج أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس وظيفة التنظيم وفقا لأسس العلمية لهذه الوظيفة.

5-1-2-3 وظيفة التوجيه:

جدول رقم(5-8) يوضح أراء مجتمع الدراسة حول وظيفة التوجيه

ت	العبـــــارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط المجتمع	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	تعتمد ادارة الشركة في توجيه الافراد والعاملين لديها على إتاحة فرصة الاتصال وفي مختلف الاتجاهات بهدف ضمان انتقال وتبادل المعلومات بين الاطراف المختلفة بهدف تقديم منتجاتها الشركة وتحسين جودتها باستمرار	ت	02	14	19	19	00	2.98	0.879	1
		%	3.7	25.9	35.2	35.2	00.0			
2	تراعي إدارة الشركة في منح الحوافز للأفراد العاملين لديها حسب الظروف المحيطة بهم بالشركة بهدف تشجيعهم	ت	01	08	16	17	12	2.43	1.057	4
		%	1.9	14.8	29.6	31.5	22.2			
3	توالي إدارة الشركة العناية الكافية للحوافز الممنوحة للعاملين لديها مع مراعاة كافيتها وتنوعها	ت	00	12	05	22	15	2.26	1.102	5
		%	00.0	22.2	9.3	40.7	27.8			
4	يتخذ رئيسي قرارته بالتنسيق مع العلاقة بالقرار ونتائجه	ت	02	09	27	15	01	2.93	0.821	2
		%	3.7	16.7	50.0	27.8	1.9			
5	يتم التنسيق مع الشركات الأخرى عند بحث سياسات قضايا مشتركه اخري	ت	00	07	17	26	04	2.50	0.818	3
		%	00.0	13.0	31.5	48.1	7.4			
6	يعمل جميع العاملين بالشركة وفق نسق فكري ينسجم مع أهداف الشركة	ت	02	04	08	23	17	2.09	1.051	6
		%	3.7	7.4	14.8	42.6	31.5			
	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التوجيه							2.53	0.720	

الجدول رقم (5-8) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور الخاص بوظيفة **(التوجيه)** ومن الجدول نلاحظ أن عبارة **(تعتمد ادارة الشركة في توجيه الافراد والعاملين لديها على إتاحة فرصة الاتصال وفي مختلف الاتجاهات بهدف ضمان انتقال وتبادل المعلومات بين الاطراف المختلفة بهدف تقديم منتجاتها الشركة وتحسين جودتها باستمرار)** جاءت في المرتبة الأولى وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة(غير موافق) وتساوي(35.2%) وفي فئة(محايد) بنسبة(35.2%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.98) بانحراف معياري (0.879).

وجاءت عبارة (5–8) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (31.5%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (42.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.09) بانحراف معياري(1.051).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الخاص بوظيفة **(التوجيه)** يساوي (2.53)، بانحراف معياري(0.720)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي المعتمد في هذه الدراسة.

وبمقارنة المتوسط الافتراضي (3) المعتمد مع المتوسط العام نستنتج أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس وظيفة التوجيه وفقا لأسس العلمية لهذه الوظيفة.

5-1-2-4 وظيفة الرقابة

جدول رقم(5–9) يوضح أراء مجتمع الدراسة حول وظيفة الرقابة

ت	العبـــــارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط المجتمع	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	غالبا ما تعتمد اداره الشركة علي ممارسه الرقابة في اكتشاف الاخطاء المصاحبة (او التي توافق)تقديم الشركة لمنتجاتها.	ت	03	19	12	19	01	3.07	1.007	2
		%	5.6	35.2	22.2	35.2	1.9			
2	تلتزم الرقابة التي تمارسها ادارة الشركة بالأهداف الموضوعة وفي ضوء تحليل العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة.	ت	01	16	15	21	01	2.91	0.917	4
		%	1.9	29.6	27.8	38.9	1.9			
3	نظام الرقابة الادارية داخل الشركة ملائم لطبيعة عملي وحجمه.	ت	01	23	19	11	00	3.26	0.805	1
		%	1.9	42.6	35.2	20.4	00.0			
4	تتعدد اساليب الرقابة الادارية علي الوظيفة الواحدة أو القسم أو الادارة الواحدة.	ت	01	13	19	18	03	2.83	0.927	5
		%	1.9	24.1	35.2	33.3	5.6			
5	تهتم الادارة المكلفة بعملية الرقابة بتشخيص اسباب الانحراف ثم القيام بتحيلها واتخاد الاجراء المناسب حيالها.	ت	01	12	10	25	06	2.57	1.021	8
		%	1.9	22.2	18.5	46.3	11.1			
6	تقوم الرقابة بتنفيذ عقوبات ضد المخالفين المقصرين في انجاز أعمالهم.	ت	01	14	07	28	04	2.63	1.015	7
		%	1.9	25.9	13.0	51.9	7.4			
7	التكنولوجيا التي يتم استخدامها مناسبه وملائمه لطبيعة الاعمال التي تقوم بها.	ت	01	20	10	20	03	2.93	1.025	3
		%	1.9	37.0	18.5	37.0	5.6			
8	وضوح اهداف الرقابة الادارية.	ت	04	11	13	19	07	2.74	1.152	6
		%	7.4	20.4	24.1	35.2	13.0			
9	توجد مقاييس او معايير واضحه ومكتوبه لقياس أداء العاملين داخل الشركة.	ت	02	11	06	11	24	2.19	1.304	9
		%	3.7	20.4	11.1	20.4	44.4			
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الرقابة								2.79	0.619	

الجدول رقم (5–9) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور **(الرقابة)** ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (3) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.6%) وفي فئة(35.2) بنسبة (%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(3.26) بانحراف معياري(0.805).

وجاءت عبارة **(9)** في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (44.4%) وفي فئة (موافق) بنسبة(20.4%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.19) بانحراف معياري(1.304).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الخاص بوظيفة **(الرقابة)** يساوي (2.79)، بانحراف معياري(0.619) وهو أقل من المتوسط الافتراضي المعتمد في هذه الدراسة (3). وبمقارنة المتوسط الافتراضي (3) المعتمد مع المتوسط العام نستنتج أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس وظيفة الرقابة وفقا لأسس العلمية لهذه الوظيفة.

5-1-2-5 الوظائف الإدارية الأساسية مجتمعة

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور الوظائف الإدارية، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور الوظائف الإدارية ، والجدول رقم (5–10) يبين ذلك.

الجدول رقم (5–10) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع على محور الوظائف الإدارية

متوسط المجتمع	الإنحراف المعياري للمجتمع	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		قيمة إختبار t	مستوى المعنوية المشاهد
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
2.7318	0.5578	2.5795	2.8840	35.986	0.000

الجدول رقم (5–10) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول(الوظائف الإدارية) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.73178) بانحراف معياري (0.55784) وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.5795 – 2.8840).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (35.986) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور الوظائف الإدارية أقل من (3 المتوسط الإفتراضي) (تحت المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تدني في الوظائف الإدارية بالشركة قيد الدراسة.

5-1-2-6 أداء المنظمة

جدول رقم(5-11) يوضح أراء مجتمع الدراسة حول أداء المنظمة

ت	العبـــــارة	الفئة	درجة الموافقة					متوسط المجتمع	الانحراف المعياري	الترتيب
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
1	تعتمد الشركة على استخدام معايير موضوعية تساهم في معرفة أوجه القصور في الأداء	ت	00	02	21	25	06	2.35	0.731	10
		%	00.0	3.7	38.9	46.3	11.1			
2	الشركة تقارن أدائها الخالي بسنوات سابقة	ت	00	02	24	24	04	2.44	0.691	8
		%	00.0	3.7	44.4	44.4	7.4			
3	تقوم الشركة بإجراء دراسات مقارنة بين مستوى أدائها وأداء الشركات المماثلة لها	ت	00	03	20	27	04	2.41	0.714	9
		%	00.0	5.6	37.0	50.0	7.4			
4	تقوم الشركة بتدريب وتطوير العاملين الحاليين بشكل دوري مستمر	ت	01	04	21	23	05	2.50	0.841	6
		%	1.9	7.4	38.9	42.6	9.3			
5	أرباح الشركة تنمو باستمرار	ت	02	02	20	25	05	2.46	0.862	7
		%	3.7	3.7	37.0	46.3	9.3			
6	تستحوذ الشركة على حصة مميزة في السوق الليبي	ت	01	04	26	17	06	2.57	0.860	5
		%	1.9	7.4	48.1	31.5	11.1			
7	الإرادات تغطي التكاليف في عمليات الشركة في كافة المراحل من السنة	ت	01	05	25	19	04	2.63	0.831	1
		%	1.9	9.3	46.3	35.2	7.4			
8	هناك دليل واضح لواجبات ومهام الوظائف في الشركة من أجل مستوى الأداء	ت	01	04	26	19	04	2.61	0.811	2
		%	1.9	7.4	48.1	35.2	7.4			
9	يوجد إعداد لدراسات وبحوث متعلقة بمعدلات الأداء بالشركة	ت	02	05	20	23	04	2.59	0.901	4
		%	3.7	9.3	37.0	42.6	7.4			
10	يوجد بالشركة أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء	ت	04	02	21	23	04	2.61	0.960	3
		%	7.4	3.7	38.9	42.6	7.4			
المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور أداء المنظمة								2.51	0.727	

الجدول رقم (5-11) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (**أداء المنظمة**) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة(**الإرادات تغطي التكاليف في عمليات الشركة في كافة المراحل من السنة**)جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (محايد) وتساوي (46.3%)

وفي فئة (غير موافق) بنسبة(35.2%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.63) بانحراف معياري(0.831).

وجاءت عبارة (**تعتمد الشركة على استخدام معايير موضوعية تساهم في معرفة أوجه القصور في الأداء**) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (46.3%) وفي فئة(محايد) بنسبة (38.9%) وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي(2.35) بانحراف معياري(0.731).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور الخاص بـ (**أداء المنظمة**) يساوي (2.51) بانحراف معياري(0.727) وهو أقل من المتوسط الافتراضي المعتمد في هذه الدراسة (3).

وبمقارنة المتوسط الافتراضي (3) المعتمد مع المتوسط العام نستنتج أن أداء الشركة قيد الدراسة منخفض.

5- 2 العرض والتحليل ألاستنتاجي لبيانات الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في إختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم إتباعها والمتمثلة في الأتي:

1. أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
3. تم الإختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوي المعنوية المشاهد.
4. يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 .

5-2-1 اختبار الفرضية البحث الرئيسية والتي تنص على: **يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) على أداء الشركة الأهلية للإسمنت.**

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق الوظائف الادارية علي أداء الشركة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائيا لتطبيق الوظائف الإدارية علي أداة الشركة قيد الدراسة.

لمعرفة فيما أذا كان هناك تأثير دال إحصائياً للوظائف الإدارية مجتمعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) كمتغيرات مستقلة على (أداء المنظمة) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (5–12) يبين ذلك.

الجدول رقم (5–12) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير مستوى الوظائف الإدارية مجتمعة على أداء المنظمة.

المتغيرات المستقلة	قيمة (t)	مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل متغير	معامل الإرتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهدp-value للنموذج ككل
التخطيط	3.165	0.003	0.897	0.804	50.387	0.000
التنظيم	2.936	0.005				
التوجيه	-0.820	0.416				
الرقابة	2.367	0.022				

من الجدول رقم (5– 12) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي يساوي (0.897)، وهذا يدل أن العلاقة بين الوظائف الإدارية مجتمعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) وأداء المنظمة علاقة طردية، أي أنه كلما زادت الوظائف الإدارية مجتمعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) زاد معها أداء المنظمة (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.804)، مما يعني أن الوظائف الإدارية مجتمعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) مسئولة عن تفسير (80.4%) من التغيرات التي تحدث في أداء المنظمة، وهناك ما نسبته (19.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (50.387) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (04) (49) التي تساوي (2.53) وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، **أي أن الوظائف الإدارية مجتمعة (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة) (المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) مستقبلاً.**

كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة إختبار (F) تمنح النموذج إمكانية تعميم نتائجه كنموذج ككل، بينما قيمة إختبار (t) يعمل على تعميم نتائج كل متغير من متغيرات نموذج الإنحدار المتعدد، لذلك من خلال نتائج إختبار (t) يستطيع الباحث معرفة المتغيرات التي تأثر على معنوية النموذج.

ومن نتائج إختبار (t) المقابلة إلى كل من (التخطيط، والتنظيم، والرقابة)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة لها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.671)، ومستوى المعنوية المشاهد أقل من (0.05)، وبالتالي فإنها تساهم في رفع معنوية النموذج، ومن المستحسن إبقائها في النموذج.

أما نتائج إختبار (t) المقابلة إلى (التوجيه)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة لها أقل مقيمتها الجدولية التي تساوي (1.671)، ومستوى المعنوية المشاهد أكبر من (0.05)، وبالتالي فإنها تساهم في إنخفاض معنوية النموذج، ومن المستحسن حذفها من النموذج.

5-2-2 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

5-2-2-1إختبار الفرضية البحث الفرعية الأولى والتي تنص على: **يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التخطيط على أداء الشركة قيد البحث.**

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التخطيط على أداء الشركة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التخطيط على أداء الشركة قيد الدراسة.

لمعرفة فيما أذا كان هناك تأثير دال إحصائياً **(للتخطيط)** كمتغير مستقل على **(أداء المنظمة)** كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5-13) يبين ذلك.

الجدول رقم (5-13) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التخطيط على أداء المنظمة

البيان	معامل إرتباط الثنائي(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير التخطيط على أداء المنظمة	(+) 0.829	0.688	114.44	0.000

من الجدول رقم (5-13) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي يساوي (0.829) وهذا يدل أن العلاقة بين التخطيط وأداء المنظمة علاقة طردية، أي أنه كلما زادالتخطيط زاد معها أداء

المنظمة (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.688) مما يعني أنالتخطيط مسئول عن تفسير(68.8%)من التغيرات التي تحدث في أداء المنظمة، وهناك ما نسبته (31.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (114.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (52) التي تساوي (4.00) وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي(0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، **أي أن التخطيط (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) مستقبلاً.**

5-2-2-2 إختبار الفرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على : **يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التنظيم على أداء الشركة قيد البحث.**

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التنظيم على أداء الشركة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التنظيم على أداء الشركة قيد الدراسة.

لمعرفة فيما أذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (**التنظيم**) كمتغير مستقل على (**أداء المنظمة**) كمتغير تابع،تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5-14) يبين ذلك.

الجدول رقم (5-14) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التنظيم على أداء المنظمة

البيان	معامل إرتباط الثنائي(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير التنظيم على أداء المنظمة	(+) 0.834	0.696	118.78	0.000

من الجدول رقم (5-14) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي يساوي (0.834) وهذا يدل أن العلاقة بين التنظيم وأداء المنظمة علاقة طردية، أي أنه كلما زادالتنظيم زاد معها أداء المنظمة (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد(R^2) يساوي (0.696) مما يعني أن التنظيم

مسئول عن تفسير(69.6%) من التغيرات التي تحدث في أداء المنظمة، وهناك ما نسبته (30.4%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (118.78) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (52) التي تساوي (4.00) وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، **أي أن لتنظيم (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) مستقبلاً.**

5-2-2-3 اختبار الفرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على :**يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التوجيه على أداء الشركة قيد البحث.**

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التوجيه على أداء الشركة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة التوجيه على أداء الشركة قيد الدراسة.

لمعرفة فيما أذا كان هناك تأثير دال إحصائياً **(للتوجيه)** كمتغير مستقل على**(أداء المنظمة)** كمتغير تابع،تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5-15) يبين ذلك.

الجدول رقم (5-15) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير التوجيه على أداء المنظمة

البيان	معامل إرتباط الثنائي(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير التوجيه على أداء المنظمة	0.633 (+)	0.400	34.726	0.000

من الجدول رقم (5-15) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي يساوي (0.633) وهذا يدل أن العلاقة بين التوجيه وأداء المنظمة علاقة طردية، أي أنه كلما زادالتوجيه زاد معها أداء المنظمة (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي(0.400) مما يعني أن التوجيه مسؤول عن

تفسير (40.0%) من التغيرات التي تحدث في أداء المنظمة، وهناك ما نسبته (60.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (34.726) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (52) التي تساوي (4.00) وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن التوجيه (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) مستقبلاً.

5-2-2-4 اختبار الفرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تنص على :**يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة الرقابة على أداء الشركة قيد البحث.**

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة الرقابة على أداء الشركة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيق وظيفة الرقابة على أداء الشركة قيد الدراسة.

لمعرفة فيما أذا كان هناك تأثير دال إحصائياً **(للرقابة)** كمتغير مستقل على **(أداء المنظمة)** كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5-16) يبين ذلك.

الجدول رقم (5-16) تحليل الإنحدار الخطي لإيجاد تأثير الرقابة على أداء المنظمة

البيان	معامل إرتباط الثنائي(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير الرقابة على أداء المنظمة	(+) 0.835	0.697	119.86	0.000

من الجدول رقم (5-16) يتضح أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي يساوي (0.835) وهذا يدل أن العلاقة بين الرقابة وأداء المنظمة علاقة طردية، أي أنه كلما زادتالرقابة زاد معها أداء المنظمة (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي(0.697) مما يعني أن الرقابة

مسئولة عن تفسير(69.7%) من التغيرات التي تحدث في أداء المنظمة، وهناك ما نسبته (30.3%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة(F) المحسوبة تساوي (11.986) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (52) التي تساوي (4.00)وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000)وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الإعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، **أي أن الرقابة (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في أداء المنظمة (المتغير التابع) مستقبلاً.**

5-3 نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة.

5-3-1 النتائج

من خلال الدراسة التي أجراها الباحث، وتحليله للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة مفردات الدراسة ، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

1- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي ما يلي:

أ- أغلب المناصب الإدارية بالشركة الأهلية للإسمنت يتقلدها الرجال.

ب- أن الشركة الأهلية للإسمنت تولي اهتمام بتوظيف المؤهلات العلمية العالية.

ت- أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة قد لا يمتلكون خبرات كبيرة وكافية.

ث- أن القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة لا تمارس الوظائف الإدارية وفقا للأسس العلمية لهذه الوظائف.

ج- أن أداء الشركة الأهلية للإسمنت ضعيف.

2- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) بين الوظائف الإدارية مجتمعة وأداء المنظمة.

3- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(5%) بين التخطيط وأداء الشركة الأهلية للإسمنت.

4- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(5%) بين التنظيم وأداء الشركة الأهلية للإسمنت.

5- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(5%) بين التوجيه وأداء الشركة الأهلية للإسمنت.

6- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(5%) بين الرقابة وأداء الشركة الأهلية للإسمنت.

5-3-2 التوصيات:

يمكن في ضوء النتائج السابقة التي وصلت إليها هذه الدراسة والإطار النظري لها اقتراح حزمة من التوصيات يمكن للشركة الأهلية للإسمنت الاستفادة منها، وتتمثل تلك التوصيات فيما يلي:

1. هناك حاجة ضرورية لقيام الشركة الأهلية للإسمنت باتخاذ قرارات تتعلق بإعادة النظر في القيادات الإدارية الحالية ، وعدم الاعتماد على الواسطة والمحسوبية في التعيين.

2. هناك حاجة لإعادة التنظيم في الشركة تشمل ما يلي:

- القيادة الإدارية في مختلف المستويات الإدارية .

- الوظائف والأعمال التي تمارسها الشركة ، وخاصة الإدارة المالية ، واستحداث إدارة مستقلة للموارد البشرية ...الخ.

- تنظيم الموارد المتوفرة للشركة مثل الأموال والمواد ، والطاقة...الخ.

- إعادة توزيع الموظفين على الوظائف والمستويات الإدارية كل بحسب مؤهلاته وخبراته وأخلاقياته

- تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف لتمكينه من أداء مهامه بكفاءة

3. الحاجة إلى الاهتمام بتطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) وتعزيز دور التنسيق بين القيادات الإدارية في مختلف المستويات، عن طريق إقامة برامج تدريب وتطوير لمختلف المستويات الإدارية.

4. الحرص على استقطاب الكوادر المتخصصة وذوي الخبرات العلمية في مجال الإدارة.
5. العمل على اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
6. العمل على الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير للقيادات الإدارية بالشركة الأهلية للإسمنت.

5-3-3 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية:

1- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالوظائف الإدارية الأساسية وأثرها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى.

2- إجراء دراسة تتعلق بأثر الوظائف الإدارية الأساسية على كفاءة وفاعلية الشركات في قطاعات إنتاجية وخدمية أخرى.

المراجـــع والمصادر

المراجع والمصادر

أولا الكتب:

1- أبو النصر، مدحت(2004) قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، القاهرة، مجموعة النيل.

2- أبوزيد، محمد المبروك(2009) التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الرياض، دار المريخ، الطبعة الثانية.

3- آل علي، رضا صاحب، الموسمي، سنان كاظم(2006)الإدارة لمحات معاصرة، عمان الأردن، دار وائل.

4- البياتي، محمود مهدي(2005) تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان، دار حامد.

5- الجميلي، حميد جاسم(1993)الإقتصاد الصناعي ،لبنان بيروت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

6- الجيوسي، محمد رسلان(2001) الإدارة علم وتطبيق ،عمان الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثانية.

7- الجيوسي، محمد رسلان، واخرون(2000) الإدارة علم وتطبيق، عمان الأردن، دار المسيرة، الطبعة الاولي.

8- الحصن، محمد فريد، المصري، سعيد محمد(1999) إدارة الأعمال، الاسكندرية، الدار الجامعية.

9- السماك، محمد أزهر سعيد(1998) اقتصاديات المواقع الصناعية وتقييم المشروع ودراسة الجدوى، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

10- الشهباني، أنغام، واخرون (2008) السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصره، عمان الأردن، دار إثراء للنشر.

11- الصيرفي، محمد(2007) العملية الإدارية، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر.

12- العامري، صالح، الغالبي، طاهر محسن(2006) الإدارة والأعمال، عمان الأردن، دار وائل.

13- العتيبي، صبحي جبر(2005) تطور الفكر و لأساليب في الإدارة ،عمان الأردن، دار حامد.

14- العتيبي، ضرار، اخرون(2007) العملية الإدارية – مبادئ و أصول، عمان الأردن، دار البازوري للنشر.

15- العماري، علي عبد السلام، والعجيلي، علي حسين(2000) الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق، فاليتا، منشورات ELGA.

16- العيساوي، جاسم كاظم (2001) دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان، دار المناهج للنشر.

17- اللوزي، موسى(2007) التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

18- اللوزي، سليمان، واخرون(2008) أساسيات في الإدارة (النظريات الإدارية – العملية الإدارية وظائف المنشأة)، عمان الأردن، دار الفكر.

19- المبيضين، عقلة محمد، جردات، أسامة محمد(2001) التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، دار المنضمة العربية للتنمية الإدارية.

20- المصري، سعيد محمد(2002) التنظيم والإدارة، الإسكندرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

21- المغربي، عبدالحميد عبد الفتاح (2001) الاصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة ، المكتبة العصرية.

22- المغربي، كامل (2007) الادارة – أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي و العشرون، القاهرة، دار الفكر.

23- بربر، كامل (1996) الإدارة عملية ونظام، بيروت، لبنان، الؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الأولي.

24- بركات، عبدالله عزت(1998) مدخل إلي علم الإدارة ،عمان الأردن، دار النظم.

25- برنوطي، سعاد نائف (2009) الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، عمان الأردن، دار وائل، الطبعة الخامسة.

26- بلوط، حسن ابراهيم (2005) المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، بيروت، دار النهضة.

27- توفيق، جميل أحمد(1999)إدارة الأعمال مدخل وظفي، الإسكندرية.

28- جاد الله، جميلة (2008) الإدارة علم و تطبيق، عمان الأردن، دار المسيرة، الطبعة الثانية.

29- جودة، محفوظ (2008) التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، عمان، دار وائل.

30- حريم، حسين محمود (2000)، تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية.

31- حريم، حسين(2004) إدارة المنظمات – منظور كلي، عمان الأردن، دار حامد للنشر.

32- حسيني، فلاح حسن عداي(2006) الإدارة الإستراتيجية، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

33- حمدان، خالد محمد، إدريس وائل محمد صبحي(2009) الإستراتيجية و التخطيط .

34- خنفر، مؤيد راضي، والمطاونة، غسان فلاح (2009) تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، عمان، دار المسيرة، الطبعة الثانية.

35- دوري، مؤيد عبد الرحمن، وأبوزناد، نورالدين أديب (2006) التحليل المالي لاستخدام الحاسوب، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

36- زويلف، مهدي حسين (2001) الإدارة نظريات ومبادئ، عمان الأردن، دار الفكر، الطبعة الأولي.

37- زيارة، فريد فهمي (2004) المبادئ والأصول للإدارة و الأعمال، عمان الأردن، دار المكتبة الوظيفية للنشر، الطبعة الأولي.

38- زيارة، فريد فهمي(2009) وظائف الإدارة ،عمان الأردن ،دار اليازوري ،الطبعة الثانية.

39- سلطان، محمد(2002) مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية.

40- طه، طارق (2007) إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، الإسكندرية، دار الفكر.

41- طه، طارق (2007) التنظيم – النظريات، الهياكل، التطبيقات، الإسكندرية، دار الجامعية.

42- عامري، محمد علي(2007) الإدارة المالية، عمان الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

43- عباس، انس عبدالباسط(2011) إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، عمان الأردن، دار المسيرة.

44- عباس، علي(2004) مدخل إلي علم الإدارة ،عمان الأردن، دار النظم.
45- عباس، علي(2007) مدخل إلي علم الإدارة ،عمان الأردن، دار النظم.

46- عباس، علي(2008) اساسيات علم الإدارة، عمان الأردن، دار المسيرة.

47- عبد الحميد، رجب، (2006) إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار أبو المجد للنشر والتوزيع.
48- عبد المحسن، توفيق محمد(2002)، تقييم الأداء، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر.
49- عبيدات، سليمان، وسالم، محمود علي(2009) إدارة العمليات الإنتاجية، القاهرة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

50- عثمان، محمد مختار(1990) مبادئ علم الإدارة العامة ،بنغازي ليبيا، جامعة قاريونس، الطبعة الأولي.
51- عساف، عبد المعطي(2000) مبادئ الإدارة المفاهيم و الإتجاهات الحديثة.
52- عقيلي، عمر وصفي، وآخرون(1996) وظائف منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر.
53- علي، علي حسين، وعريفج، عيد، وآخرون(1999) الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال-البيئة والوظائف والاستراتيجيات، عمان الأردن، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى.
54- كافي، مصطفي يوسف، واخرون(2013) المفاهيم الإدارية الحديثة – مبادئ الإدارة، عمان الأردن، دار المسيرة.
55- محمد، عبدالفتاح محمد(2008) إدارة البحوث الشاملة لمنظمات الرعاية الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
56- مخيمر، عبد العزيز، وآخرون(1999) قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
57- مرعي، محمد مرعي(2001) نظام التقييم في المنظمات، القاهرة، دار الرضا للنشر والتوزيع.
58- ملوخية، أحمد فوزي(2006) الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

59- منصور، علي محمد(1999) مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولي.

60- نصر الله، حنا، واخرون(1998) مبادئ في العلوم الإدارية-الأصول و المفاهيم المعاصرة، عمان الأردن، دار زهران.

61- يونس، عبدالغفور(بدون سنة نشر) تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت لبنان، دار النهضة العربية.

المراجع المترجمة إلي العربية:

1- تشاو، لنكون، الإحصاء الإداري، ت عبد المرضي حامد عزام(2004) الرياض، دار المريخ للنشر.

2-هارستون، ديفيد، ت ناطوريه، علاء الدين(2009) الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان الأردن، دار زهران.

الرسائل العلمية:

1- أبوراس، وداد سليمان محمد(2013) إدارة النشاط التسويقي و دورها في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

2- أبوشنب، هدي محمد محمد(2012) أثر الوظائف الأساسية الإدارية علي أداء منظمات الأعمال التعليمية الخاصة، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير منشورة.

3- البخنوق، مصباح إبراهيم(2010) عملية تقييم الإستراتيجية ودورها في تعزيز أداء المنظمة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

4- الجعبري، طارق(2008)دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية، القدس، رسالة ماجستير منشورة.

5- الشيباني، زينب حسين(2010) تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها علي المنظمة، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

6- المجاهد، علي عبد السلام المجاهد(2009) برنامج التنمية الإدارية وأثرها علي أداء المنظمة، أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

7- أمباشي، حامد راشد محمد(2010) التغيير والدمج ودورة في تطور أداء المنظمة ، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة.

8- عفانة، جهاد عبدالله(2004) قياس رضا العاملين في القطاع المصرفي الأردني وأثره علي مستوي الأداء، عمان الأردن، رسالة ماجستير منشورة.

الملاحـــــق

ملحق 1 قائمة أسماء المحكمين

ملحق 2 الهيكل التنظيمي للشركة

ملحق 3 استمارة الاستبيان

ملحق 4 عمليات التحليل الإحصائي للاستبيان

ملحق 1

قائمة أسماء المحكمين

أسماء المحكمين

	الاســم	الجهــة
1	الدكتور: سعد محمد إمبارك	عضو هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس.
2	الدكتور: عبدالمنعم محمد المحروق	عضو هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس.
3	الدكتور: إبراهيم عيسي	عضو هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس.
4	الدكتور: عطية الثابت أبوخريص	عضو هيئة التدريس بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس.
5	أ : مسعود مفتاح الطرلّي	عضو هيئة التدريس بكلية التربية زليتن.

ملحق 2 الهيكل التنظيمي للشركة

ملحق 3 استمارة الاستبيان

استمارة استبيان

بعد التحية ،،،

في إطار التحضير لإعداد رسالة الماجستير إدارة الأعمال تخصص: إدارة وتنظيم حول موضوع " الوظائف الإدارية الأساسية و علاقتها بأداء منظمات الأعمال " أضع بين أيديكم الاستمارة التالية كأساس لجمع البيانات حول هذا الموضوع ، راجياً منكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيها بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث ، وذلك بضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

وليكن في علمكم أن إجابة ستبقى سرية ولن استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

الباحث:

علي مخزوم أحمد أبومريقة

القسم الأول : معلومات عامة

نرجو منكم وضع (✓) داخل المربع المخصص للإجابة عن السؤال

1- الجنس :

ذكر ☐

أنثى ☐

2- العمر من :

من 20سنة إلى أقل من 30 سنة ☐

من 30سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

3- المؤهل العلمي :

إعدادية ☐

ثانوية ☐

دبلوم متوسط ☐

دبلوم عالي ☐

بكالوريوس ☐

ليسانس ☐

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

4- سنوات الخبرة :-

من سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنوات ☐

من15سنة فأكثر ☐

5- الوظيفة الحالية : -

مدير عام ☐

مدير إدارة ☐

رئيس قسم ☐

رئيس مكتب ☐

المشرف ☐

يذكر منها .....

القسم الثاني : الوظائف الإدارية الأساسية

أولاً : وظيفة التخطيط

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1.	ممارسة إدارة الشركة لأنشطة التخطيط تساهم في زيادة قدرة الشركة على مواجهة أية تغييرات في الظروف المحيطة .					
2.	لدى الشركة رؤية مستقبلية واضحة.					
3.	تعمل الشركة وفق خطة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها.					
4.	تطبق إدارة الشركة التخطيط استراتيجية لأنشطتها.					
5.	يصدر رئيسي الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة تفاصيل العمل ويصر على تنفيذها.					
6.	تطبق الشركة نظام معلومات متكامل إلكترونياً للمساعدة في اتخاذ القرارات.					
7.	تسعى الشركة للتعرف على المنظمات المنافسة لها في منطقتها بهدف وضع استراتيجية الملائمة معها.					

ثانياً: وظيفة التنظيم

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	هناك هيكل تنظيمي يمثل إطاراً عاماً لمختلف الأنشطة والأعمال بالشركة.					
.1	يحدد التنظيم الصلاحيات اللازمة لممارسة الموظفين لمهامهم .					
.2	لدى الشركة هيكل تنظيمي حديث يغطي كافة أنشطتها.					
.3	يوجد قنوات اتصال مفتوحة ودائمة بين الرؤساء والمرؤوسين .					
.4	يحكم سلوك الأفراد ثقافة تنظيمية قائمة على المنافسة وتحييد الصراعات					
.5	يفوض رئيسي في العمل سلطة اتخاذ القرارات على أوسع نطاق .					
.6	يتوزع الموظفين على وظائفهم كل بحسب الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل منهم.					
.7	يوجد نظام إداري يعتمد على الحاسوب بشركتكم.					
.8	تقوم الشركة بإعادة تنظيم خلال كل فترة دورية .					

ثالثاً : وظيفة التوجيه

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
.1	تعتمد إدارة الشركة في توجيه الأفراد والعاملين لديها على إتاحة فرصة الاتصال وفي مختلف الاتجاهات بهدف ضمان انتقال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة بهدف تقديم منتجاتها الشركة وتحسين جودتها باستمرار					
.2	تراعي إدارة الشركة في منح الحوافز للأفراد العاملين لديها حسب الظروف المحيطة بهم بالشركة بهدف تشجيعهم .					
.3	تولي الشركة العناية الكافية للحوافز الممنوحة للعاملين لديها مع مراعاة كافيتها وتنوعها .					
.4	يتخذ رئيسي قراراته بالتنسيق مع الجهة ذات العلاقة بالقرار ونتائجه					
.5	يتم التنسيق مع الشركات الأخرى عند بحث سياسات وقضايا مشتركة أخرى					
.6	يعمل جميع العاملين الشركة وفق نسق فكري ينسجم مع أهداف الشركة.					

رابعاً : وظيفة الرقابة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
.1	غالباً ما تعتمد إدارة الشركة على ممارسة الرقابة في اكتشاف الخطاء المصاحبة (أو التي ترافق) تقديم الشركة لمنتجاتها .					
.2	تلتزم الرقابة التي تمارسها إدارة الشركة بالأهداف الموضوعية وفي ضوء تحليل العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة .					
.3	نظام الرقابة الإدارية داخل الشركة غير ملائم لطبيعة عملي وحجمه					
.4	تتعدد أساليب الرقابة الإدارية على الوظيفة الواحدة أو القسم أو الإدارة الواحدة .					
.5	تهتم الإدارة المكلفة بعملية الرقابة الإدارية بتشخيص أسباب الانحراف ثم القيام بتحليها واتخاذ الإجراء المناسب حيالها .					
.6	تقوم الرقابة بتنفيذ عقوبات ضد المخالفين المقصرين في إنجاز أعمالهم .					
.7	التكنولوجيا التي يتم استخدامها مناسبة وملائمة لطبيعة الأعمال التي تقوم بها .					
.8	وضوح أهداف الرقابة الإدارية .					
.9	توجد مقاييس أو معايير واضحة ومكتوبة لقياس أداء العاملين داخل الشركة .					

القسم الثالث: أداء المنظمة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
.1	تعتمد الشركة على استخدام معايير موضوعية تساهم في معرفة أوجه القصور في الأداء .					
.2	الشركة تقارن أدائها الحالي بسنوات سابقة .					
.3	تقوم الشركة بإجراء دراسات مقارنة بين مستوى أدائها وأداء الشركات المماثلة لها.					
.4	تقوم الشركة بتدريب وتطوير العاملين الحاليين بشكل دوري مستمر .					
.5	أرباح الشركة تنمو باستمرار .					
.6	تستحوذ الشركة على حصة مميزة في السوق الليبي					
.7	الإرادات تغطي التكاليف في عمليات الشركة في كافة المراحل من السنة .					
.8	هناك دليل واضح لواجبات ومهام الوظائف في الشركة من أجل مستوى الأداء .					
.9	يوجد إعداد لدراسات وبحوث متعلقة بمعدلات الأداء بالشركة .					
.10	يوجد بالشركة أهداف واضحة ومحددة تساعد على رفع مستوى الأداء .					

ملحق 4 عمليات التحليل الإحصائي للاستبيان

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.670	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.827
		N of Items	4[a]
	Part 2	Value	.276
		N of Items	3[b]
	Total N of Items		7
Spearman-Brown Coefficient	Correlation Between Forms		.212
	Equal Length		.350
	Unequal Length		.353
Guttman Split-Half Coefficient			.324

a. The items are: التخطيط (1), التخطيط (2), التخطيط (3), التخطيط.(4)

b. The items are: التخطيط (4), التخطيط (5), التخطيط (6), التخطيط.(7)

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.760
		N of Items	5[a]
	Part 2	Value	.606
		N of Items	4[b]
	Total N of Items		9
Spearman-Brown Coefficient	Correlation Between Forms		.313
	Equal Length		.477
	Unequal Length		.479
Guttman Split-Half Coefficient			.476

a. The items are: التنظيم (1), التنظيم (2), التنظيم (3), التنظيم (4), التنظيم.(5)

b. The items are: التنظيم (5), التنظيم (6), التنظيم (7), التنظيم (8), التنظيم.(9)

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.683
		N of Items	3[a]
	Part 2	Value	.783
		N of Items	3[b]
Total N of Items			6
Correlation Between Forms			.728
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.842
	Unequal Length		.842
Guttman Split-Half Coefficient			.842

a. The items are: التوجيه (1), التوجيه (2), التوجيه.(3)
b. The items are: التوجيه (4), التوجيه (5), التوجيه.(6)

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.774
		N of Items	5[a]
	Part 2	Value	.701
		N of Items	4[b]
Total N of Items			9
Correlation Between Forms			.394
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.565
	Unequal Length		.568
Guttman Split-Half Coefficient			.565

a. The items are: الرقابة (1), الرقابة (2), الرقابة (3), الرقابة (4), الرقابة.(5)
b. The items are: الرقابة (5), الرقابة (6), الرقابة (7), الرقابة (8), الرقابة.(9)

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.949
		N of Items	5[a]
	Part 2	Value	.962
		N of Items	5[b]
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.842
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.914
	Unequal Length		.914
Guttman Split-Half Coefficient			.909

a. The items are: الأداء (1), الأداء (2), الأداء (3), الأداء (4), الأداء.(5)

b. The items are: الأداء (6), الأداء (7), الأداء (8), الأداء (9), الأداء.(10)

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	49	90.7	90.7	90.7
	انثى	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 سنة الي اقل من 30 سنة	2	3.7	3.7	3.7
	من 30 الي اقل من 40 سنة	13	24.1	24.1	27.8
	من 40 سنة الي اقل 50 سنة	29	53.7	53.7	81.5
	من 50 سنة فما فوق	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دبلوم متوسط	13	24.1	24.1	24.1
	دبلوم عالي	6	11.1	11.1	35.2
	بكالوريس	20	37.0	37.0	72.2
	ليسانس	13	24.1	24.1	96.3
	ماجستير	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من سنة الي اقل من 5 سنوات	7	13.0	13.0	13.0
	من 5 الي اقل من 10 سنوات	22	40.7	40.7	53.7
	من 10 ال اقل من 15 سنة	12	22.2	22.2	75.9
	من 15 سنة فاكثر	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام	1	1.9	1.9	1.9
	مدير ادارة	12	22.2	22.2	24.1
	رئيس قسم	12	22.2	22.2	46.3
	رئيس مكتب	14	25.9	25.9	72.2
	مشرف	1	1.9	1.9	74.1
	يذكر منها	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	29.6	29.6	29.6
	محايد	9	16.7	16.7	46.3
	موافق	22	40.7	40.7	87.0
	موافق بشدة	7	13.0	13.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	18	33.3	33.3	33.3
	محايد	13	24.1	24.1	57.4
	موافق	21	38.9	38.9	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	3	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	22	40.7	40.7	46.3
	محايد	16	29.6	29.6	75.9
	موافق	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	9	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	13	24.1	24.1	40.7
	محايد	21	38.9	38.9	79.6
	موافق	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	27	50.0	50.0	57.4
	محايد	11	20.4	20.4	77.8
	موافق	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	6	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	23	42.6	42.6	53.7
	محايد	14	25.9	25.9	79.6
	موافق	9	16.7	16.7	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التخطيط(7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	15	27.8	27.8	27.8
	غير موافق	14	25.9	25.9	53.7
	محايد	11	20.4	20.4	74.1
	موافق	12	22.2	22.2	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط(1)	54	3.37	1.051
التخطيط(2)	54	3.13	.933
التخطيط(3)	54	2.72	.899
التخطيط(4)	54	2.63	.996
التخطيط(5)	54	2.57	.924
التخطيط(6)	54	2.59	1.019
التخطيط(7)	54	2.48	1.225
Valid N (listwise)	54		

Frequency Table

التنظيم(1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	29.6	29.6	29.6
	محايد	5	9.3	9.3	38.9
	موافق	27	50.0	50.0	88.9
	موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	42.6	42.6	42.6
	محايد	2	3.7	3.7	46.3
	موافق	27	50.0	50.0	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	1	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	15	27.8	27.8	29.6
	محايد	20	37.0	37.0	66.7
	موافق	17	31.5	31.5	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	35.2	35.2	35.2
	محايد	26	48.1	48.1	83.3
	موافق	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	7	13.0	13.0	13.0
	غير موافق	16	29.6	29.6	42.6
	محايد	23	42.6	42.6	85.2
	موافق	8	14.8	14.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	8	14.8	14.8	14.8
	غير موافق	17	31.5	31.5	46.3
	محايد	18	33.3	33.3	79.6
	موافق	10	18.5	18.5	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	11	20.4	20.4	20.4
	غير موافق	24	44.4	44.4	64.8
	محايد	5	9.3	9.3	74.1
	موافق	13	24.1	24.1	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(8)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	10	18.5	18.5	18.5
	غير موافق	26	48.1	48.1	66.7
	محايد	1	1.9	1.9	68.5
	موافق	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التنظيم(9)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	17	31.5	31.5	31.5
	غير موافق	17	31.5	31.5	63.0
	محايد	5	9.3	9.3	72.2
	موافق	14	25.9	25.9	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التنظيم(1)	54	3.43	1.039
التنظيم(2)	54	3.15	1.035
التنظيم(3)	54	3.04	.868
التنظيم(4)	54	2.81	.702
التنظيم(5)	54	2.59	.901
التنظيم(6)	54	2.61	1.017
التنظيم(7)	54	2.43	1.126
التنظيم(8)	54	2.46	1.128
التنظيم(9)	54	2.35	1.231
Valid N (listwise)	54		

Frequency Table

التوجيه(1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	19	35.2	35.2	35.2
	محايد	19	35.2	35.2	70.4
	موافق	14	25.9	25.9	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التوجيه(2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	12	22.2	22.2	22.2
	غير موافق	17	31.5	31.5	53.7
	محايد	16	29.6	29.6	83.3
	موافق	8	14.8	14.8	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التوجيه(3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	15	27.8	27.8	27.8
	غير موافق	22	40.7	40.7	68.5
	محايد	5	9.3	9.3	77.8
	موافق	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التوجيه(4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	1	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	15	27.8	27.8	29.6
	محايد	27	50.0	50.0	79.6
	موافق	9	16.7	16.7	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التوجيه(5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	26	48.1	48.1	55.6
	محايد	17	31.5	31.5	87.0
	موافق	7	13.0	13.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

التوجيه(6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	17	31.5	31.5	31.5
	غير موافق	23	42.6	42.6	74.1
	محايد	8	14.8	14.8	88.9
	موافق	4	7.4	7.4	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التوجيه(1)	54	2.98	.879
التوجيه(2)	54	2.43	1.057
التوجيه(3)	54	2.26	1.102
التوجيه(4)	54	2.93	.821
التوجيه(5)	54	2.50	.818
التوجيه(6)	54	2.09	1.051
Valid N (listwise)	54		

Frequency Table

الرقابة(1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	1	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	19	35.2	35.2	37.0
	محايد	12	22.2	22.2	59.3
	موافق	19	35.2	35.2	94.4
	موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	1	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	21	38.9	38.9	40.7
	محايد	15	27.8	27.8	68.5
	موافق	16	29.6	29.6	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	20.4	20.4	20.4
	محايد	19	35.2	35.2	55.6
	موافق	23	42.6	42.6	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	3	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	18	33.3	33.3	38.9
	محايد	19	35.2	35.2	74.1
	موافق	13	24.1	24.1	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	6	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	25	46.3	46.3	57.4
	محايد	10	18.5	18.5	75.9
	موافق	12	22.2	22.2	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	28	51.9	51.9	59.3
	محايد	7	13.0	13.0	72.2
	موافق	14	25.9	25.9	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	3	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	20	37.0	37.0	42.6
	محايد	10	18.5	18.5	61.1
	موافق	20	37.0	37.0	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(8)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	7	13.0	13.0	13.0
	غير موافق	19	35.2	35.2	48.1
	محايد	13	24.1	24.1	72.2
	موافق	11	20.4	20.4	92.6
	موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الرقابة(9)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	24	44.4	44.4	44.4
	غير موافق	11	20.4	20.4	64.8
	محايد	6	11.1	11.1	75.9
	موافق	11	20.4	20.4	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الرقابة(1)	54	3.07	1.007
الرقابة(2)	54	2.91	.917
الرقابة(3)	54	3.26	.805
الرقابة(4)	54	2.83	.927
الرقابة(5)	54	2.57	1.021
الرقابة(6)	54	2.63	1.015
الرقابة(7)	54	2.93	1.025
الرقابة(8)	54	2.74	1.152
الرقابة(9)	54	2.19	1.304
Valid N (listwise)	54		

Frequency Table

الأداء(1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	6	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	25	46.3	46.3	57.4
	محايد	21	38.9	38.9	96.3
	موافق	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	24	44.4	44.4	51.9
	محايد	24	44.4	44.4	96.3
	موافق	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	27	50.0	50.0	57.4
	محايد	20	37.0	37.0	94.4
	موافق	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	5	9.3	9.3	9.3
	غير موافق	23	42.6	42.6	51.9
	محايد	21	38.9	38.9	90.7
	موافق	4	7.4	7.4	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	5	9.3	9.3	9.3
	غير موافق	25	46.3	46.3	55.6
	محايد	20	37.0	37.0	92.6
	موافق	2	3.7	3.7	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	6	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	17	31.5	31.5	42.6
	محايد	26	48.1	48.1	90.7
	موافق	4	7.4	7.4	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	19	35.2	35.2	42.6
	محايد	25	46.3	46.3	88.9
	موافق	5	9.3	9.3	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(8)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	19	35.2	35.2	42.6
	محايد	26	48.1	48.1	90.7
	موافق	4	7.4	7.4	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(9)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	23	42.6	42.6	50.0
	محايد	20	37.0	37.0	87.0
	موافق	5	9.3	9.3	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الأداء(10)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق علي الاطلاق	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	23	42.6	42.6	50.0
	محايد	21	38.9	38.9	88.9
	موافق	2	3.7	3.7	92.6
	موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأداء(1)	54	2.35	.731
الأداء(2)	54	2.44	.691
الأداء(3)	54	2.41	.714
الأداء(4)	54	2.50	.841
الأداء(5)	54	2.46	.862
الأداء(6)	54	2.57	.860
الأداء(7)	54	2.63	.831
الأداء(8)	54	2.61	.811
الأداء(9)	54	2.59	.901
الأداء(10)	54	2.61	.960
Valid N (listwise)	54		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
التخطيط	54	2.7857	.58590
التنظيم	54	2.7634	.57026
التوجيه	54	2.5309	.72038
الرقابة	54	2.7922	.61997
الأداء	54	2.5185	.72790
Valid N (listwise)	54		

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظائف الإدارية	54	2.7318	.55784	.07591

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوظائف الإدارية	35.986	53	.000	2.73178	2.5795	2.8840

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.897[a]	.804	.788	.33478

a. Predictors: (Constant), الرقابة , التوجيه , التخطيط ,التنظيم

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.590	4	5.647	50.387	.000[b]
	Residual	5.492	49	.112		
	Total	28.081	53			

a. Dependent Variable: الأداء

b. Predictors: (Constant), الرقابة , التوجيه , التخطيط ,التنظيم

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.796-	.240		-3.320-	.002
	التخطيط	.436	.138	.351	3.165	.003
	التنظيم	.453	.154	.355	2.936	.005
	التوجيه	-.081-	.098	-.080-	-.820-	.416
	الرقابة	.376	.159	.320	2.367	.022

a. Dependent Variable: الأداء

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829[a]	.688	.682	.41075

a. Predictors: (Constant), التخطيط

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.308	1	19.308	114.445	.000[b]
	Residual	8.773	52	.169		
	Total	28.081	53			

a. Dependent Variable: الأداء
b. Predictors: (Constant), التخطيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.351-	.274		-1.282-	.206
	التخطيط	1.030	.096	.829	10.698	.000

a. Dependent Variable: الأداء

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834[a]	.696	.690	.40549

a. Predictors: (Constant), التنظيم

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.532	1	19.532	118.789	.000[b]
	Residual	8.550	52	.164		
	Total	28.081	53			

a. Dependent Variable: الأداء
b. Predictors: (Constant), التنظيم

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.423-	.275		-1.536-	.131
	التنظيم	1.065	.098	.834	10.899	.000

a. Dependent Variable: الأداء

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633[a]	.400	.389	.56903

a. Predictors: (Constant), التوجيه

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.244	1	11.244	34.726	.000[b]
	Residual	16.837	52	.324		
	Total	28.081	53			

a. Dependent Variable: الأداء
b. Predictors: (Constant), التوجيه

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.900	.285		3.156	.003
	التوجيه	.639	.109	.633	5.893	.000

a. Dependent Variable: الأداء

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835[a]	.697	.692	.40422

a. Predictors: (Constant), الرقابة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.585	1	19.585	119.868	.000[b]
	Residual	8.496	52	.163		
	Total	28.081	53			

a. Dependent Variable: الأداء
b. Predictors: (Constant), الرقابة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.219-	.256		-.856-	.396
	الرقابة	.981	.090	.835	10.948	.000

a. Dependent Variable: الأداء