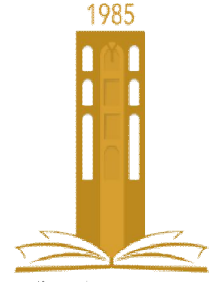




لياة العلوم
إنسانية والإجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع.

رقم:

الإشراف التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة بلدية المعاضيد- ولاية المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
د/ نور الدين عيواز

إعداد الطالبين:
● الجمعي دحماني.
● سليمة قمر اوي

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد العزيز بن حليلة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	رئيسا
نور الدين عيواز	أستاذ مساعد-ب-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	مشرفا ومقررا
مريم أرفيس	أستاذ مساعد-ب-	جامعة محمد بوضياف-المسيلة-	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

بسم الله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

قال تعالى: "والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل

لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون" (النحل 78)

نشكر الله عز وجل الذي إنارة طريق الإنسان بالعلم وميزه بالعقل عن سائر

المخلوقات ونرجو أن يمنحنا القدرمة والفصاحة على تقديم العرفان والشكر

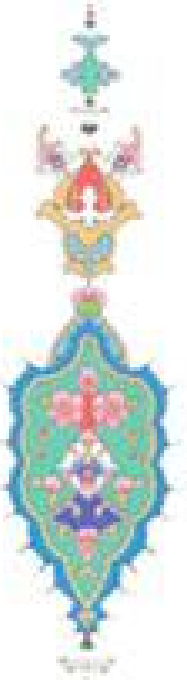
إلى كل من ساعدنا على تقديم البحث وإتمامه .

ویدعوننا واجب العرفان أن تتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور

المشرف "نور الدين عيوانر" على توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة .

كما لا يفوتنا أن تتقدم بشكرنا إلى كل من أسهم في إثراء هذا البحث

من قريب أو بعيد .



الإهداء

إلى درة الجواهر ولؤلؤة اللآلئ من أنجبتني رحمها الله برحمته
الواسعة... إلى من سهرت على تربيته أمي الثانية رحمها الله.

إلى من علمني بدايات الكلام وإلى من أخذ بيدي أبي الحنون حفظه
الله تعالى

إلى من قاسمتني متاعب الحياة زوجتي الغالية حفظها الله
إلى أولادي إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كافة أصدقائي
وإلى كل من كان له أثر في حياتي
وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي
الجمعي

الإهداء

إلى درة الجواهر ولؤلؤة اللآلئ من أنجبتني وسهرت على
تربيتي أُمي حفظها الله.

إلى من علمني بدايات الكلام وإلى من أخذ بيدي أبي الحنون حفظه
الله تعالى

إلى من قاسمني متاعب الحياة زوجي حفظه الله
إلى أولادي ... إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كافة صديقاتي
وإلى كل من كان له أثر في حياتي
وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

سليمة

ملخص الدراسة

• باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الإشراف التنظيمي بتحسين أداء المنظمة، دراسة ميدانية ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة، من وجهة نظر موظفيها، اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة رئيسية فيجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة تكون مجتمع البحث من جميع موظفي بلدية المعاضيد ولاية المسيلة، اختيرت منه عينة عشوائية البالغ عددها 105 موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن:

✓ للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

✓ للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف التنظيمي، تحسين أداء المنظمة، بلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

Summary of the Study In English

The study aimed to investigate the relationship between organizational supervision and the improvement of organizational performance through a field study at the Maadid Municipality in M'sila Province, from the perspective of its employees. In this field study, we relied on a questionnaire as the primary tool for collecting data and information from the study sample. The research population consisted of all employees of the Maadid Municipality in M'sila Province, from which a random sample of 105 employees was selected. Study Results:

- Human Relations-Oriented Supervision (Employee-Oriented): There is a significant relationship between human relations-oriented supervision and the improvement of performance at the Maadid Municipality in M'sila Province.
- Technical Aspects-Oriented Supervision (Production-Oriented): There is a significant relationship between technical aspects-oriented supervision and the improvement of performance at the Maadid Municipality in M'sila Province.

Keywords: Organizational Supervision, Improvement of Organizational Performance, Maadid Municipality M'sila Province

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء شكر وعرهان. ملخص الدراسة بالعربية. ملخص الدراسة بالإنجليزية. فهرس الجداول. فهرس الأشكال
12	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة النظرية	
16	1 - إشكالية الدراسة.
16	2 - فرضيات الدراسة.
17	3 - أسباب اختيار الموضوع
17	4 - أهداف الدراسة
18	5 - أهمية الدراسة
18	6 - تحديد مفاهيم الدراسة
20	7 - الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الإشراف التنظيمي	
24	تمهيد.
24	1. أهمية الإشراف.
25	2. أهداف الإشراف.
26	3. وسائل وأساليب الإشراف.
28	4. مبادئ الإشراف.
28	5. عناصر الإشراف.
29	6. أنماط الإشراف.

32	7. مستويات الإشراف.
33	8. مميزات النمط الإشرافي.
34	9. مفهوم المشرف.
35	10. أدوار المشرف.
36	11. مطالب العمال من المشرف.
37	12. صفات المشرف الفعال (الناجح).
38	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء المنظمي	
40	تمهيد.
41	1. أهمية الأداء.
41	2. عناصر الأداء.
42	3. أنواع الأداء.
44	4. العوامل المؤثرة في الأداء.
50	5. معوقات الأداء.
51	6. معايير قياس الأداء الوظيفي.
52	7. مجالات الأداء.
53	8. خطوات تحسين الأداء الوظيفي.
53	9. الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء
54	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
57	تمهيد.
58	1. التعريف بميدان التربص بلدية المعاضيد- ولاية المسيلة:
70	2. منهج الدراسة
70	3. حدود الدراسة
70	4. مجتمع الدراسة
71	5. الدراسة الاستطلاعية
71	6. وصف أداة الدراسة
72	7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

73	8. العينة الأساسية
73	9. الأساليب الإحصائية المستخدمة
74	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
76	تمهيد
77	1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
102	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
105	خلاصة
106	خاتمة
108	قائمة المراجع
111	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	جدول يوضح بطاقة فنية لبلدية المعاضيد	01
61	جدول يوضح الملحقات الإدارية لبلدية المعاضيد	02
72	جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.	03
74	جدول يوضح قوة العلاقة لمعامل التوافق	04
77	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
77	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	06
78	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	07
79	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.	08
80	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	09
81	جدول يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية	10
83	جدول يوضح قوة العلاقة لمعامل التوافق.	11
84	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 (هل يحرص المشرف على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معكم؟)	12
86	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 (هل يراعي المشرف ظروفكم النفسية والصحية أثناء العمل؟)	13
88	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 (هل يخصص لكم المشرف مساحة زمنية للحديث والتحاور معكم حول العمل؟)	14
90	جدول يوضح العلاقة بين السؤال 6 (هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟) والسؤال 34 (هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟).	15
92	جدول يوضح العلاقة بين السؤال 7 (هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟) والسؤال 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)	16
93	جدول يوضح العلاقة بين السؤال رقم 8 (هل يحثكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟) والسؤال رقم 35 (هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟).	17

18	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 28 (هل يتبع المشرف سلوك الإكبار معكم في اتباع طرق معينة في العمل؟)
19	جدول يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 29 (هل يتبع المشرف سلوك لا تفاعل معكم أثناء الدوام الرسمي للعمل؟).
20	جدول يوضح العلاقة بين السؤال 20 (هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم؟) والسؤال 41 (هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟)
21	جدول يوضح العلاقة بين السؤال 22 (هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟) والسؤال 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟).
22	جدول يوضح العلاقة بين السؤال 25 (هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل؟) والسؤال 37 (هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟).

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
77	التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس	01
78	التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق متغير السن	02
79	التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	03
80	التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية	04

مقدمة:

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية قد جلبت الكثير من التحديات أما المجتمعات بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة والتي أصبحت ملزمة بتوفير درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التطورات، ويعد الإشراف التنظيمي الأسلوب الأمثل لجميع المنظمات وأكثرها ارتباطا بعملية إدارة العنصر البشري في المؤسسة، ويعتبر الإشراف من وجهة نظر الكثير جزءا من الإدارة لدرجة أنه قد يختلط فيها الأمر بين عمليتي الإدارة والإشراف حيث كثيرا ما نسمع تعبير المؤسسة الإدارية التي يقصد بها الإشراف كأحد الوسائل التي تضمن للمؤسسات أداء عملها على أحسن وجه .

والإشراف عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تنتج عن علاقة وطيدة بين الرئيس و المرؤوسين، و من خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، و يستمد الإشراف أهميته من خلال القدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة، و بالتالي توافق العامل مهنيا الذي طالما اعتبر مؤشر للنجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب منه، كما أن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة منها ما هو مرتبط بالعمل، و منها ما هو مرتبط و متعلق بشخصية الفرد ذاته.

وقد تم تقسيم خطة الدراسة إلى: مقدمة، وأربعة فصول، وخاتمة كالاتي:

الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث تم معالجة متغيرين هما

الإشراف التنظيمي وتحسين الأداء، حيث تم تناول كل حيثيات هذين المتغيرين.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا سوسيولوجيا الإشراف وأهمية وأهداف الإشراف وكذلك

وسائله وأساليبه، ثم تطرقنا إلى مبادئ الإشراف وعناصره وأنماطه ومستوياته، ثم مميزات

النمط الإشرافي وبعدها المشرف وأدواره ومواصفات المشرف الفعال.

ثم يليه الفصل الثالث الذي يتحدث عن الأداء مبينا أهميته وعناصره وأنواعه ومجالاته ومفهوم تحسين الأداء والأمور الواجب مراعاتها لتحسين الأداء

أما الفصل الرابع الذي يتعلق بالدراسة الميدانية تناولنا فيه لمحة عن بلدية المعاضيد، وأدوات ومناهج الدراسة الميدانية.

أما الفصل الخامس فتناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثم خاتمة فيها أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

النظرية

تمهيد:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيه الفرص المتاحة بالكامل، تشمل هذه المتغيرات المجالات السياسية والاقتصادية، كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمشاريع في عالمنا ولهذا توجب علينا التطرق لهذا الموضوع الذي يلعب دورا أساسيا في تحسين الأداء في المؤسسات ولارتباط الأداء بالإشراف وجب علينا تحديد العلاقة بين الإشراف والأداء والوصول إلى نجاح تطور المنظمة وبالتالي تطور اقتصادي .

1. الإشكالية

إن الإشراف التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة كما يساهم في عملية تطوير الأداء التنظيمي فالإشراف التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين في المنظمة، كما أن الأداء الوظيفي للمنظمة يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، كذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، فهو نشاط يعكس مدى المجهودات المبذولة من طرف العمال ومدى تماشيها مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لموضوع الإشراف التنظيمي وأداء المنظمة، وقد انطلقنا من الإشكالية التي مفادها:

• هل للإشراف التنظيمي علاقة بتحسين أداء المنظمة؟

وقد تفرع عن سؤال الانطلاق تساؤلات فرعية تساهم في تحليل عناصر الموضوع واستقاء جوانبه وجزئياته والتي نبلورها كالتالي:

• هل للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء في المنظمة.

• هل للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء في المنظمة.

2. فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية العامة

• هل للإشراف التنظيمي علاقة بتحسين أداء المنظمة؟

ثانياً: الفرضيات الفرعية

وتتدرج تحت الإشكالية عدة فرضيات، وبقصد معالجة موضوع البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

- للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء في المنظمة.
- للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء في المنظمة.

3. أسباب اختيار الموضوع

أولاً: أسباب ذاتية:

- الرغبة والتوسع أكثر في فهم الترابط المعرفي بين الإشراف التنظيمي وأداء المنظمة.
- ميلنا إلى البحث في مجال الإشراف التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات العمومية.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع محل الدراسة.

ثانياً: أسباب موضوعية:

إن اختيار الإشراف التنظيمي كموضوع لدراستنا هو محاولة منا لإيجاد العلاقة بينه وبين تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية - بلدية المعاضيد ولاية المسيلة كعنصر أساسي في التطوير والنهوض والرقى وهناك جملة من الأسباب لاختيارنا هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:

- الحاجة الملحة للقيام بمزيد من الدراسات في مجال الإشراف التنظيمي داخل بلدية المعاضيد ومحاولة إثرائه.
- محاولة توضيح الإشراف التنظيمي السائد في بلدية المعاضيد ومدى نجاعته في تحسين أداء العمال.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها هذا الموضوع.

4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف، والتي نبلورها في النقاط التالية:

- تحديد العلاقة الموجودة بين الإشراف التنظيمي وأداء المنظمة.
- معرفة الدور المهم للإشراف التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية نالت الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين.
- التعرف على أنماط الإشراف التنظيمي السائد في المنظمات وملائمته في رفع معدلات الأداء.
- تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن ان تساهم في تحسين الإشراف التنظيمي ورفع مستوى أداء المنظمات في الجزائر.

5. أهمية الدراسة:

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى العديد من المسؤوليات من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ومن بين هذه المسؤوليات عملية الإشراف، حيث أن العمليات الإدارية و كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية على المؤسسات والمنظمات أدى إلى ضرورة مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل إشراف متقهم و لذلك يحظى الإشراف باهتمام كافة المجتمعات، لأنه يتعلق بالتأثير في الأفراد، وقد أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم نتيجة لفاعلية طبيعة الإشراف المتواجد في العديد من المجالات.

6. تحديد مفاهيم الدراسة

أولاً: الإشراف التنظيمي

يعتبر الإشراف من الظواهر الهامة في حياة الأفراد في المنظمة، لذا نجد العديد من الباحثين والعلماء اهتموا به فتعددت تعاريفهم حيث يعرف الإشراف أنه " إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الامتداح، والمدح والإثابة بطل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيراً إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول" (حسين ، محمد ، 1974، ص 229)

كما نجد تعريفاً آخر للإشراف على أنه "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل" (فتوح ، فارس، 1996، ص 17).

كما يعرفه " فرنسيس ليكر " بأنه: " وظيفة الإشراف عبارة عن وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية" (محمد الجوهري وآخرون، 1976، ص 22).

• التعريف الإجرائي

ومن جملة التعاريف الاصطلاحية حول الإشراف التنظيمي، نبلور تعريفاً إجرائياً قوامه:

"هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين، وتنسيق بين جهودهم وذلك بتصحيح الأخطاء وتقويم المردود قصد تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية."

ثانياً: الأداء التنظيمي

• مفهوم الأداء لغة

مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل» (Eco psi, 1999, p18).

• مفهوم الأداء اصطلاحاً

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها" (وائل، طاهر، 2009، ص 38).

"يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها" (توفي محمد، 2004، ص3).

ويعرفه عاطف محمد عبيد على بأنه: "مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل" (عاطف محمد عبيد، 1964، ص13).

• التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة.

7. الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي عالجت هذا الموضوع هي نذكر:

• الدراسة الأولى

دراسة الطالب ضياف زين الدين احمد بعنوان السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة دكتوراه بجامعة قسنطينة، سعت الدراسة إلى لمعرفة العلاقة بين السلوك الإشرافي العام والتفصيلي والرضا الوظيفي أما النتائج فقد توصل لإثبات وجود ارتباط قوي بين متغيري الدراسة، فقد أثبتت الفرضية الأولى أن لنمط السلوك الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الولاء التنظيمي بينما أثبتت الفرضية الثانية وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على رضا العمال، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن السلوك الإشرافي الممتزج يحقق رضا وظيفي مرتفع.

• الدراسة الثانية:

أنماط الإشراف وعلاقته بالولاء التنظيمي من إعداد الطالبتين: صادو نرجس وفافة شهيناز وهي مذكرة ماستر بجامعة جيجل، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين أنماط الإشراف والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بجيجل، وتأثير تلك الأنماط على ولاء أفراد. عينة الدراسة

وأسفرت النتائج على أن لأنماط الإشراف ارتباط بالولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة، أي أنه كلما كان نمط الإشراف مناسب (نمط ديمقراطي) كلما ارتفع الولاء التنظيمي.

• الدراسة الثالثة:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من إعداد طالبة شغلة عابدة وهي مذكرة ماستر بجامعة قلمة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة الدور المهم للمناخ التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية نالت الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين، وأسفرت النتائج على وجود علاقة لأبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، الحوافز) على الأداء الوظيفي.

• الدراسة الرابعة

دراسة الطالبتين يحيوي لمياء وبوحبيبة شافية بعنوان التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر بجامعة جيجل، الغرض من هذه الدراسة لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة للتعرف عمى مفهوم التطوير التنظيمي وأسباب لجوء المنظمة إليه، والسعي إلى الوصول إلى تطوير تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وإبراز العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأسفرت النتائج على هناك تأثيرات للتطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي، وهي مرتبطة بدرجة تقبل الأفراد للتطورات الجديدة، وكذلك درجة مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة فالتطوير التنظيمي يهدف إلى مساعدة العنصر البشري بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة لتكون أكثر كفاءة وفعالية في أدائها، وبالتالي فالمنظمات بحاجة ماسة للتطوير التنظيمي بها كوسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين، ومواكبة التطورات البيئية المحيطة ومحاولة التكيف مع التغيرات الطارئة.

• الدراسة الخامسة

دراسة الطالبين بدري النذير احمد بوجمعة بعنوان دراسة أثر نظام تقييم العاملين على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر بجامعة ورقلة، أسفرت الدراسة أن التقييم ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة تهدف إلى تحفيز العاملين ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية، ودفعهم إلى تطوير أدائهم، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في الشركة.

تقييم الأداء الوظيفي يكون مبنيا على الإنجاز الوظيفي للمهام الموكلة للعامل حيث يحصل العامل على تقييم متواصل لأدائه الوظيفي، ويتم التقييم على حسب الأسس الموضوعية من قبل الإدارة العليا، حيث يحصل بعد إنجاز كل مهمة أو عمل يكلف به على عدد من النقاط حسب نتيجة أدائه، عملية تقييم أداء الموظفين هي عملية مستمرة، أي أنها لا تتم فقط في نهاية السنة المالية، بل يجب أن تكون على مدار العام.

• الدراسة السادسة

مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص من إعداد بن يحي عمار وهي رسالة ماجستير في جامعة قسنطينة، وتناولت إشكالية الدراسة البحث حول معرفة إن كان هناك اختلاف بين نمط الإشراف في القطاع العام ونظيره في القطاع الخاص، وقد توصلت إلى النتائج التالية: أن المشرف لا يركز على الإشراف المهتم بالعلاقات الإنسانية سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص. وأن المشرف في القطاع الخاص يركز أكثر على السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج أكثر منه في القطاع العام.

الفصل الثاني

الإشراف

التنظيمي

تمهيد

يعتبر موضوع الإشراف من أهم المواضيع التي شغلت مختلف الباحثين في مختلف الميادين والمجالات التنظيمية والاجتماعية وتجلت ذلك من خلال التطور التاريخي عبر مختلف النظريات والنماذج من أجل دعم أهمية البحث البسيكولوجي والسوسيولوجي وإبراز أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة. فنظرا للتطورات العديدة التي شهدتها المؤسسات الجزائرية على الصعيد التنظيمي أصبحت المؤسسات العمومية والخاصة، تعاني من عدة مشاكل في التسيير منها على سبيل المثال قلة الجودة والنوعية مما يحتم على الدولة الجزائرية البحث على الحلول الكفيلة للتكيف مع دوامة المنافسة والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال إجراء العديد من البحوث والدراسات الموضوعية تسعى إلى تحسين وضعية المؤسسات الجزائرية، حيث يعتقد الباحث أن الجانب الإشرافي وتحسين الأداء المتبع في التنظيم أحد الحلول الناجعة لتفادي الضغوطات أو التقليل منها في المؤسسات الجزائرية.

1. أهمية الإشراف

بما أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنشأة وبما أن السياسات توضع من قبل المسؤولين في الإدارة العليا للمنشآت فإن أهم شق في تلك السياسات تنزحها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف، لذا فهو شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل الذي يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمؤسسة حسب قدرتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم كما تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتخطيط وتوزيع وما يؤثر فيه من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وشبكة العمل والآلات والمعدات وكذا نوع الإشراف المستخدم، فالفرد لا بد أن يوازي بين هذه المتغيرات ويوظف لمناسب منها قصد تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أيضاً أهمية عملية الإشراف في:

- إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل، وهذا يتطلب الاتصال الجيد بين المشرفين والعمال.

- المحافظة على نظام ثابت في مواقف العمل. (جبر سعيد ، 2005، ص30).

كما يعتبر الإشراف كذلك بمثابة الجزء الأخير والحيوي من وظيفة التوجيه الإداري بالرغم من العلاقة ذات الطابع الديناميكي المميز للإشراف بكافة الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة ما تشتمله هذه المهمة من مستلزمات وشروط للنجاح الوظيفي على مستوى الأقسام الفنية الإنتاجية والأساليب والسلوكيات البشرية المقابلة المطلوبة لتحقيق ذلك. (موسى خليل، 2011، ص125).

2. أهداف الإشراف

الإشراف عملية توجيهية تعليمية، فهو ليس وسيلة لتضميد الأخطاء بل إنه مفهوم إيجابي يحمل معنى التعاون والبناء بين المشرف والمرؤوسين فهو بذلك عملية نقد موضوعي، يكشف عن مواطن الضعف والقصور سواء كان ذلك من ناحية المرؤوسين أو المؤسسة أو البيئة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهداف الإشراف فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للمرؤوسين

- يساعد الإشراف المرؤوسين على إتقان ممارسته بأقصى ما تسمح به قدراتهم.
- توجيههم وتعليمهم بما قد يجعلهم أقدر على ممارسة الإشراف مستقبلاً.
- إثارة الوعي بين المرؤوسين على إدراك حاجاتهم للتحسن وذلك في حدود رغبتهم.

- إتاحة المشرف للمرؤوسين فرص مناقشة تعليماتهم ومعلوماتهم لمعرفة كيفية تطبيقها.
- الوقوف على الأعمال التي أداها المرؤوسين والتي لم يؤديها والسبب ولمعالجة ذلك.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة

- التأكد من إدراك المرؤوسين لما تصدره المؤسسة من خطط وبالتالي احترامها وتنفيذها.
- التحقق من أن التنفيذ يسير على طريقة إدارية مرسومة ومحكمة التخطيط.
- يمكن للمؤسسة رسم معدلات للأداء ووضع مقاييس الإتقان بالنسبة للعمليات التدريبية.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بسياسات العمل وإجراءاته.
- توكيد أهمية إعداد التقارير الدورية والعامّة بطريقة موضوعية.

ثالثا: بالنسبة للمجتمع

- التحقق من أن خدمات المؤسسة تقابل فعلا حاجة حقيقية في بيئتها.
- التأكد من أن ما تبذله من مال وجهد يصرف حقا فيما خصص له وضروري للمجتمع.(عطية، وسلمى، 2001، ص190).

3. وسائل وأساليب الإشراف

يمكن للمشرف الإداري أن يقوم بواجباته نحو مرؤوسيه بوسائل وأساليب متعددة يمكن عرضها

فيما يلي:

أولا: الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل:

من خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرؤوس وتبادل الرأي معه، وتوجيهه نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل مباشرة.

ثانيا: اللقاءات الفردية:

يمكن للمشرفين أن يلتقوا بالمرؤوسين باستدعائهم إلى لقاءات فردية في مكانتهم هذا ولكي

تتم هذه اللقاءات لابد أن يراعي فيها ما يلي:

- أن تأتي بناء على موعد محدد سلفا حتى لا تكون عفوية أو عشوائية.
- ألا يتخللها انقطاع أيا كانت أسبابه.
- أن يعد طرق اللقاء بيانا بالنقاط والموضوعات التي يرون مناقشتها.
- ألا يقل فترة اللقاء عن ساعة كل أسبوع بالنسبة للمرؤوس المبتدئ ويمكن أن تقل عن هذا بالنسبة لقدامى العاملين.

ثالثا: الاجتماعات العامة

في هذه الاجتماعات العامة يدعو القادة والمشرفون جميع مرؤوسيههم للاجتماع بهم، وغالبا ما تكون مثل هذه الاجتماعات العامة لمناقشة موضوعات فنية تهتم جميع العاملين ومن مراعاة الاعتبارات ما يلي :

- أن يكون للاجتماع جدول أعمال معلن يشترك الجميع في إعداد محتواه.
- أن يعين المشرف مرؤوسيه على التعبير عن وجهات نظرهم وأن يشجعهم على التخلص من مخاوفهم .
- أن يتم تبليغ الأوامر والتعليمات بلغة سهلة واضحة وفي هدوء .
- أن يتم عرض جوانب المشكلات من جميع وجوهها، ويمنح الحاضرون فرصة التفكير فيها ومناقشتها بطريقة ديمقراطية.

رابعا: اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات

إن معظم الأفراد لديهم الاستعداد لإتباع قراراتهم الذاتية أكثر من أن يتقبلوا توصيات الغير لأن هذه القرارات لم تصدر إلا بعد عمليات كثيرة دارت في نفوس الأفراد كأعمال الفكر والانسجام مع الميول والرغبات فالفرد لذلك يتمسك بها ويحترم تنفيذها لأنها أصبحت جزءا من كيانه، لذلك يجب على المشرف أن يتيح الفرصة للمرؤوس للإسهام في مناقشة المسائل وفي اتخاذ القرارات بشأنها فإن ذلك يدفعه إلى احترام هذه القرارات وإتباعها لاشتراكه في وضعها.

خامسا: التوجيه

يعد التوجيه وظيفة إدارية تعنى وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المكافئ للأهداف ويكون ذلك من خلال:

- الأخذ بيد الأفراد القوي العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهدهم للأهداف المنشودة .
- توفير بيئة العمل المناسبة التي تتعاون في إطلاق قدرات العاملين الإبداعية لصالح المنظومة
- استخلاص أكفاً وأحسن النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهم على كافة المستويات .
- إثارة اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل مخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية (محمد عبد الفتاح، 2004، ص301.300).

4 . مبادئ الإشراف

- إن المبادئ هي تلك الأحكام والمعايير التي تستعمل كمرشد للعمل تكون عن طريق الملاحظة المباشرة أو غير المباشرة أثناء ممارسة المهنة في مختلف المجالات.
- إن المبادئ معالم الطريق للمشرف وتكون الإطار الذي يستخدمه ليحقق أغراض وأهداف المؤسسة ومن أهم المبادئ الأساسية لعملية الإشراف ما يلي:
- الغاية من الإشراف في مختلف المجالات هي نمو الأفراد والإسهام في تقدم المجتمع، ومدى مساهمة الإشراف في نمو الفرد في المجتمع ومنه على المشرف أن يكون ملماً بكافة الاحتياجات الاجتماعية والمشاكل مع الإلمام باحتياجات الأفراد المختلفة.
 - الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر في رفاهية الأفراد المنضمين إلى الجماعة التي ترعاها المؤسسة.
 - الإشراف يساعد الأفراد والجماعات على النمو الدائم المستمر من خلال تنمية المهارات.
 - الإشراف يستخدم الطريقة العلمية في القيام بالوظائف والالتزامات ولا يعتمد على أسس أو وسائل غير قائمة على أساس علمي .
 - يجب أن يتسم الإشراف بالابتكار وجوهره هو التجديد، أي اكتشاف أشياء ووسائل جديدة لأداء الوظائف وتحسين الوسائل الموجودة.
 - يجب أن يكون للإشراف خطة مرسومة، فالبرنامج الإشرافي يجب أن يكون موضوعاً على أساس خطة مقننة (عامر سعيد ياسين، 2000، ص 148).

5. عناصر الإشراف

أولاً: التخطيط:

عملية تنظيمية توافقية بعيدة عن التلقائية، وفيها تحدد الأهداف والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف بدرجة منسقة والتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل واتخاذ القرارات وهو بمثابة الموصل بين الحاضر والمستقبل أي أنه تقرير حاضر لسلوك مستقبلي، وهو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

ثانياً: التنظيم

ويعني تكليف كل مرؤوس بعملية محددة، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية.

ثالثا: التوجيه:

عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يتم توجيه سلوك الجماعة في العمل، والذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة (بهجت صالح، د. سنة، ص 89)

رابعا: الرقابة

تتضمن عدة معايير كإجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية بالإضافة إلى اتحاد مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير (عامر سعيد ياسين، 2000، ص 148)

6. أنماط الإشراف:

قسمت الأنماط الإشرافية إلى ثلاثة أنماط رئيسية كما يلي:

أولا: النمط الإشرافي التسلطي:

المشرف يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء، ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتحد من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطته، ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته (النمر وآخرون، 1998، ص 98).
ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة، حيث أن المشرف هو الذي يستأثر سياسة التنظيم، وهو الذي يعطي أساليب العمل، وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم، قد بينت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا على أساس موضوعي (كنعان نواف، 1982، ص 214)

وقد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب الإشراف التسلطي وهي :
ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطموح والهروب من تحمل المسؤولية، ومثل هذه الأمور تهيئ الفرد للانقياد والاعتماد على الغير ويخاف من الجزاء والعقاب كما أن الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساسا لقيام الإشراف الأوتوقراطي.

إن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه

ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين .

ويندرج تحت هذا النمط من الأنماط الإشرافية أنماط أخرى مختلفة في الأسلوب ولكنها متفقة

في الغاية منها:

أ - النمط الأوتوقراطي الصالح: المشرف يكون اقل استبدادا في هذا النمط، حيث أن المشرف يحاول أن يكون متعاوناً وقادر على خلق المناخ المناسب لدى رؤوسيه لتقبلهم قراراته وآرائه (الرشيد ناصر الرشيد، 1998، ص48).

ب - النمط الأوتوقراطي اللبق: يدرك المشرف في هذا النمط مدى مشاركة رؤوسيه في أداء المهام وفي وضع القرارات ولكنه لا يقبله محاولاً خلق الإحساس والشعور أهم يشاركونه فعلاً إلا أنه أوتوقراطي الأسلوب لأن المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء رؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفرداً (النمر وآخرون، 1998، ص99).

ثانياً: النمط الإشرافي الديمقراطي

يقوم هذا النوع على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات حيث أن المشرف الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات والقرار يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ويمتاز هذا الأسلوب برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون والإنتاج حيث يكون المشرف متميز بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر نفسه فرداً من المرؤوسين (أبو أنس، 1996، ص121).

وتتراوح نماذج الإشراف الديمقراطي على النحو التالي :

- المشرف الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار .
- المشرف الديمقراطي الذي يصنع حدود معينة ويطلب من رؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
- المشرف الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، وفي نفس الوقت يحرص على إثارة الحوار لمعرفة مدى قبول رؤوسيه هذا القرار .

يتيح هذا الأسلوب للمشرف فرصة لاطلاع رؤوسيه على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأيضاً تبادل الآراء فيما بينهم عن طريق المؤتمرات واللقاءات، وإجراء الحوار والمناقشات.

ثالثاً: النمط الإنساني غير المؤجل (المتسبب):

الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع إلى المشرف ولهم كامل الحرية وتكون الرقابة ذاتية والاتصال مفتوح مع الجميع كما أن درجة التفاعل والمشاركة تكون عالية جداً ودرجة اهتمام المرؤوسين عالية (صالح زيدان، 1999، ص199).

❖ أنماط أخرى للسلوك الإشرافي:

- نموذج تنبؤ وشميت: حيث وضع إطار هاما للسلوك الإشرافي الذي يمكن الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم. وقد وضع الباحثان افتراضين أساسيين هما (النمر وآخرون، 1998، ص 121).

أ - الافتراض الأول:

انه ليس هناك سمات أو أساليب لصيقة بشخصية المشرف أو القائد، ولا يمكن تغييرها فهو يستطيع أن يتحد أساليب مختلفة وفقا لكثرة المتغيرات.

ب - الافتراض الثاني:

السلوك الإشرافي ليس وفقا على المشرف أو القائد نفسه، فهو مجرد طرف واحد والطرف الآخر هم المرؤوسين في اتخاذ القرار قبل استخدام المشرف لسلطته والعكس صحيح وقد وضع الباحثان ذلك في العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري، والبدائل التالية توضح السلوك أمام القائد أو المشرف. (النمر وآخرون، 1998، ص 121).

- يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنه على مرؤوسيه .
- يتخذ القرارات محاولا أن يحصل على تأييد المجموعة.
- يطرح الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها .
- يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل .
- يقدم المشكلات والمرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم.
- قائد بعدد الإطار العام للتعرف، ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
- قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسة والمحددات العامة للإدارة.

7 . مستويات الإشراف:

تقسم مستويات الإشراف إلى أربع مستويات وهي: المستوى الأعلى ويمثل الإدارة العليا، المستوى الأوسط وتمثله الإدارة الوسطى، المستوى الأدنى ويمثله العاملون .

أولا: الإدارة العليا

وهذا المستوى يمثل المدراء ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية، وهذه المناصب تتطلب رحالا كفاءة عالية في التخطيط التنظيم ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات والرقابة وإصدار التعليمات، وتطوير الموارد.

ثانيا: الإدارة الوسطى

تمثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، ومن يحتل موقع وسطا بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي. وتتركز اختصاصها في أعمال المنظمة على المدى القصير والمتوسط وتقوم بالتنسيق في نشاطات المنظمة وهي مسؤولة عن تطبيق السياسات العامة والخطط والبرامج وتقديم الدراسات.

ثالثا: الإدارة الإشرافية التنفيذية

وهي مسؤولة عن تنفيذ الأعمال اليومية والإشراف عن الموظفين، ومعالجة المعاملات اليومية وإنجاز الأعمال دون تأخير وتقديم النصح والمشورة وغيرها من الوظائف.

رابعا: القوى العاملة التنفيذية

هم موظفي الواجهة الأمامية، والكتابة والعمال وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي، والقوى العاملة التنفيذية، هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي (p12، blanchard k، Resey p3).

8. مميزات النمط الإشرافي

أولا: مميزات الإشراف الموجه للعلاقات الإنسانية

- شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل، ويعمل معها لتحقيق الأهداف.
- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحقيق الأهداف.
- الإشراف يتسم بالرقابة العامة (غير الشديدة المتواصلة)
- الاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل .
- تقليل اعتماد أعضاء الجماعة على المشرف.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين الأعضاء كل الجماعة
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين .
- الاهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا
- بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد.(حامد عبد السلام زهران، 1984، ص 314)

ثانيا: مميزات الإشراف الموجه للجوانب الفنية (العمل)

وتتمثل في ما يلي:

- المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد .
- يحدد ويسطر الأهداف الجماعية .
- يعطي الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة التي يشرف عليها .
- لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
- يوزع الأدوار على الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.
- يطبق نظاما صارما يخنق الحريات فهو يعتقد أن الحرية والنظام شيئان متناقضان إذ لا يكون النظام إذا كانت هناك حرية
- يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
- يعمل على إيجاد جو التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة.
- إنشاء حاجات ودوافع نفسية بدنية طفولية بين الأتباع مثل حب الأشكال والاعتماد على قائد يفعل كل شيء وحده، وإفهام الأفراد أنهم لا زالوا قاصرين لا يحسنون أمرا.
- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الاقتراحات الايجابية البناءة.
- يعمل على ضمان طاعة الأعضاء حتى يعمل على انقسام الجماعة ويقلل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.
- الاهتمام والانتباه يكون موجها نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بذل الجهود فالأضواء فقط على شخصية القائد (حامد عبد السلام زهران، 1985، ص 314).

9 . مفهوم المشرف

إن مفهوم المشرف يختلف حسب محيط وطبيعة عمله، فنجد المشرف الإداري والمشرف الصناعي والمشرف التربوي...ولكن سنحاول التوقف على التعريفات التي تخدم موضوعنا منها ما يلي:

فالمشرف كما عرفه أحد الباحثين هو " أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود، ويشرق عليها من أجل الوصول إلى الهدف " (محمد فهمي العطرزي، 1968، ص 276).

كما أنه " ذلك المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له السلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان :صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره (صالح الشبكي، 1969، ص 318).

ويعرف البعض الإشراف بأنه "عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم أنفسهم وبيئتهم ليحسنوا وليتمكنوا من تحديد أهدافهم وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع أنفسهم ومع المجتمع، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح" (محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، 2004، ص294).

من التعريفات السابقة يتبين أن المشرف هو شخص له سلطة رسمية تمنحها له الإدارة من أجل توجيه وتنسيق أعمال، قصد تنفيذ التعليمات للوصول إلى أهداف التنظيم.

10 . أدوار المشرف:

عرفنا أن الإشراف هو طريقة من أجل توجيه وتنسيق أعمال المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل بلوغ الأهداف، ولتحقيق فعالية العملية الإشرافية يجب على المشرف أن يقوم بعدة أدوار هي:

أولاً: الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل

فالمشرف في هذا الدور يعتبر حلقة وصل بين الإدارة والعمال فهو الشخص الذي ينقل المعلومات والأوامر من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى.

ثانياً: الرجل الوسيط (MIDDLE MAN)

يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة وصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، فالمشرف في هذه الحالة يتعرض لضغوطات كثيرة متعارضة، فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها، كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام. في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم. والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم رجل الوسط.

فالمشرف باعتباره "رجل الوسط" يقف بين جماعتين: الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، يحاول أن يقرب وجهات النظر وأن يمتص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين. قد ينحاز إلى جانب الإدارة باعتبارها صاحبة السلطة والنفوذ وهي الجهة التي عينته في منصب الإشراف، وقد يميل إلى مرؤوسيه إذا أراد أن يحظى بتقديراتهم فيه وعليه لأن يكون منصفاً وعادلاً قدر الإمكان، فهو يقف في "خط النار" كما يقال (يوسف عنصر، 2007، ص45.44) .

ثالثاً: الرجل الهامشي (marginal man)

وفيه يترك المشرف على هامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يمهلونهم وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال والتي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان ولذلك فهو عديم التأثير والتأثر لا بالإدارة ولا بالعمال (حنفي محمود سليمان، د سنة، ص403).

رابعاً: مجرد عامل آخر (another worker):

يعتبر المشرف حسب هذا المفهوم كأحد العمال فقط، وإنما الاسم فقط يختلف بحيث أنه لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية ومن ناحية أخرى فهو يشعر أنه ليس جزءاً من الإدارة حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال وهو بالتالي مجرد عامل تغير اسمه ليصبح مشرفاً (حنفي محمود سليمان، د سنة، ص 407).

خامساً: خبير العلاقات الإنسانية (HUMAN RELATIOS SPCIALIST)

في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيراً في العلاقات الإنسانية وتجاه مشرفهم وتجاه المؤسسة عامة. ووفقاً لوجهة النظر هذه فالمشرف يجب أن يكون متميزاً بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة. فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة خاصة تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة. وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء مختصين يقدمون له المساعدة اللازمة. (يوسف عنصر، 2007، ص 47).

11 . مطالب العمال من المشرف

- هناك عدة مطالب واحتياجات لدى العمال من المشرف، والتي يجب عليه توفيرها لهم منها :
- الحصول على المساعدات التي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
 - أخذ العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
 - إطلاع العامل على سير المؤسسة.
 - الاستماع إلى شكاوى العامل واعمل على إنصافه.
 - الترقية لمن يستحقها.
 - معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كنت هناك حاجة إليه .
 - عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
 - عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
 - منح العلاوات لمن يستحقها.
 - عدم تعدد الرئاسات (عبد الرحمن محمد العيسوي، 1998، ص 384)

12 . صفات المشرف الفعال (الناجح)

من خلال الأدوار التي يقوم بها المشرف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة...ظهرت محاولات كثيرة للوصول للسمات والمهارات النفسية والاجتماعية التي يجب أن يتصف بها المشرف لطي يكون فعالاً، ويمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً: القدرة على الإشراف

وتعتبر هذه الصفة من أهم الصفات التي تعني القدرة تنظم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف والإحاطة الشاملة بجميع النواحي التي تمس العملية الإشرافية. (احمد ماهر، 2002، ص 313)

ثانيا: العدالة والإنصاف

فالمشرف يجب أن يكون حذرا في إعطاء التوجيهات والمكافآت وحتى في إعطاء الوعود للعمال، وذلك قصد المحافظة على جو التعاون والمحبة من أجل تحسين ظروف العامل .

ثالثا: الإبداع والابتكار

من أجل التحكم في الأمور والمحافظة على أهداف التنظيم لا بد من المشرف الجيد أن يبدي آراء سديدة، لذا وجب عليه توسيع إطلاعه والتعمق وبعد النظر في الموافق المعقدة.

رابعا: حسن المعاملة

فمن صفات المشرف الفعال ترك آثار إيجابية لسماته الشخصية لجذب مرؤوسيه من أجل تقبل أوامره وقراراته وخلق جو يسوده التهاون والمحبة والرضا .

خامسا: ضبط النفس

هو التحكم في أساليب الكلام والحركات والمعاملات مع الغير والثبات وعدم فقدان الشجاعة في مواجهة الأزمات العارضة والتريث في إصدار القارات وإن ضبط النفس هو أحسن طرق التصرف لطي يتحكم العقل المتزن في العواطف والميول والأهواء، وهناك قواعد لضبط النفس:

- أن يضع المشرف بينه وبين العامل قانونا عاما لأهمية ضبط النفس بالنسبة لمعاملاته مع العمال جميعا دون تقصير أو إهمال .
- أن يتدبر ويتعقل قبل الكلام أو فعل أي شيء ويجب أن يعبر كلامه عن رأي صائب.
- يجب أن يقاوم الانفعال لبعض التصرفات التي يبديها وأن يتصرف بأكثر حكمة.
- أن يكون له أسلوب نصرف عند الأزمات وان يستفيد من خبرات الماضي.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: من أجل الوصول على أحسن النتائج في العمل على المشرف فم طبيعة مرؤوسيه من أجل القدرة على حل المشاكل واختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع سلوكيات العمال.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإبراز أهمية الإشراف وأهدافه في ضوء الوسائل والأساليب الإشرافية مبرزين مبادئ وعناصر الإشراف مع ذكر أنماط ومستويات الإشراف مع تحديد مميزات النمط الإشرافي وصولاً إلى مفهوم المشرف وأدواره مع تحديد المطالب الموجهة إليه من طرف العمال وصولاً إلى مواصفات المشرف الفعال (الناجح).

الفصل الثالث

الأداء

المنظمي

تمهيد:

إن عنصر الأداء في المنظمة يعتبر من الأدوات التي تستعملها الإدارة في مراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار والتعيين والانتقاء وغيرها من الأدوات، حيث أن الأداء في المنظمة يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين أنفسهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تفهم الأداء من الوظائف المسندة للإدارة لا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجازه فلا بد أن يكون هناك تنسيق بينها وبين مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء، ولكن الإدارة تتفرد بتصميم ووضع الإطار العام لنظام تقييم الأداء نظرا لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على أكمل وجه، حيث أنه كلما زادت نجاعة الإشراف التنظيمي ارتفع الأداء في المنظمة.

ومن هنا يظهر دور الإدارة في حث العاملين على رفع مستوى أدائهم، وقد ساهم الإشراف التنظيمي في هذا المجال والذي يسعى دائما لتحقيق أقصى أداء ممكن واكتسابه للخبرة والمهارة وهذا يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكن للمرؤوسين إصدار أحكام على الأفراد بصورة حقيقية من خلال الحصول على حقائق وبيانات محددة تساعد على تقييم أداء العامل في فترة زمنية يتم تحديد مدى كفاءته وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

1 . أهمية الأداء

يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منشأة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميز أو من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها إذ يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي: مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ثم مرحلة الريادة ومن ثمة فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يتوقف على مستويات الأداء به.

2 . عناصر الأداء: وتتمثل في

أولا: الكفاءة

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها: القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، كذلك تعرف الكفاءة على أنها: الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن:

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة } p$$

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل المدخلات وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب **Lorino (Philip)** حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة، ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة. (عمار بن عيشي، 2012، ص 13-14).

ثانيا: الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة وللفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة، إذن فالفعالية مفهوم يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز سبيل الحصول عليها، المحقق، الإنجاز المخطط. (أحمد نور، 1999، ص 59).

3. أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما: (عبد المالك مزهودة، 2001، ص89).

أ. الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو أساساً ينتج من التوليفة التالية :

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ب. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين....الخ. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.(عادل عشي، 2002، ص78).

ثانياً: حسب معيار الشمولية

هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي

يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

ب. الأداء الجزئي

هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة (Marcel Aflame, 1981, p356).

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- ب. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.

ج . أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.(هباج عبد الرحمان، 2011، ص7).

د . أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.

هـ . أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.

و . أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.

ز . أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيرا الدولة.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:

أ . الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.

ب . الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.

ج . الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.

د . الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. Jaques Lendrevie, Denis (London, Mercator 2000, p: 64)

4 . العوامل المؤثرة في الأداء

أولاً: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل(حمداوي وسيلة، 2004).

ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

أ . الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل

أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة. (أحمد قطامين، 2002، ص64)

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: (أحمد محمد غنيم، 2005، ص89)

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

ب. الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية (بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، 2005، ص282).

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة (علي عبد الله، 2005، ص232).

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

ج . البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره. سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ثم أداء المنظمة.

ثانياً: عوامل لها صلة بالعنصر البشري

أ. التحفيز

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز (أحمد قطامين، 1996، ص 144).

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.
- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- الالتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم وتوجهات المنظمة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة.

ب . التكوين

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد اعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمييزها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذلك عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها وتوسعها (إبراهيم عبد الله حميدة مختار، 2005، ص 243-244).

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة.

ج. القيادة

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوية التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معاً في جماعة واحدة متعاونة.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة

تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيههم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (سنا عبد الكريم الخناق، 2005).

د . الإدارة

فلإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

هـ . بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد إثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء (عمر سرا، 2003، ص70).

و . العوامل الفنية

فالألات والمعدات لها دورا مركزيا في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الآلات، ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي.

وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام القيم التي تبنته المنظمة لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي (عمر سرا، 2003، ص71-73).

رابعاً: العوامل الخارجية

نذكر بعض العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة منها:

أ . العوامل السياسية والقانونية

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن للمنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها:

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.

• أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة (محمد الصيرفي، 2005).

ب . العوامل الاقتصادية

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة. (كاظم نزار الركابي، 2004).

ج. العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع .

بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها:

التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة العامة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. (محمد الصيرفي، 2005، ص ص 22-23).

د . العوامل التكنولوجية

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتنا تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع (إبراهيم بختي، 2005، ص2).

هـ . الزبائن

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابه لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. (إخلاص عبد الله، ماضي حمود، 1982، ص28).

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون.

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، وتقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة. بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي مواطني الدولة، وفي هذه الحالة نحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

5 . معوقات الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود،

بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن (راوية، حسن، 2002، ص 210).

6 . معايير قياس الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الأداء الوظيفي تحديد المعايير والأبعاد التي على ضوءها يتم قياس الأداء، وبدون تحديدها يصعب قياسه والوصول إلى نتائج سليمة وهذا ما سنتعرض إليه من خلال هذا المبحث.

الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد يقيس أداء الفرد عليها وهي: (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 50-51)

أ. كمية الجهد المبذول

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب. نوعية الجهد المبذول

بمعنى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأنواع قد لا يهم سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت الأداء النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار.

ج - نمط الأداء: الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فعلى أساس نمط

الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج من الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 51)

وهذه الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء أي عمل من الأعمال، وبالتالي حسب طبيعة العمل وفعالية تتحد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة. (محمد سعيد أنور سلطان، 2002، ص 220).

7 . مجالات الأداء

يعني تقييم الأداء (Performance Appraisal) تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. ويهدف النظام الجيد لتقييم أداء العاملين إلى أن يكون أداة موضوعية تستعملها الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية في المجالات الآتية:

• الترقية

تكشف نتائج تقييم أداء العاملين عن مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى، إذ أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

• التثبيت والنقل

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاياته وقدراته، كما يمثل وسيلة فاعلة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتلاءم وقدراتهم.

• الانضباط

إن الفرد الذي تشير تقارير أدائه بنحو مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن، ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل؛ لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل.

• الكشف عن الاحتياجات التدريبية

غداً تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، وسيلة هامة لتحديد الاحتياجات التدريبية؛ إذ يعطي فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف في أداء كل فرد، وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز عناصر القوة التي يكشفها تقييم الأداء.

• تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات

تُحدد على أساس نتائج تقييم الأداء مستويات كفاءات العاملين، ويتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز

8. خطوات تحسين الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور لأنه إن تم معالجة الظواهر و المشاكل من الخارج فإنها ستظهر من جديد لذا يجب التركيز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء.
ثانياً: تعريف تحسين الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة وهي تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع القائم المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وهنا تأتي مرحلة تحديد الأداء لكل أنواع المشاكل وبالتالي تحسين الأداء باتباع طريق مثلى في إنجاز العمل.(عبد الجليل الشوارمة، 2012، ص50) .

9 . الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها وجدارة نجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات العمل.
- أن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه.
- أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل.
- أن يتم على أساس نتائج التقييم إصلاح وتقويم العمل في الشعبة او الوحدة أو القسم أو الإدارة العامة ذات العلاقة بموضوع الخدمة أو المنتج.

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء من أهم المواضيع في إدارة الأعمال حيث أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها فالأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وعليه إذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض المطلوب أما إذا كان لا يرتقي للمستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استخدام طرق وأساليب التدريب للعمال وسنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء الوظيفي بداية بمفهومه وأهميته وعناصره ثم أنواعه والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ثم معوقات الأداء ثم ذكرنا أساسيات في مفهوم الأداء الوظيفي ثم مجالات الأداء وكيفية تحسينه ثم مفهوم تحسين الأداء والأمور الواجب مراعاتها لتحسين الأداء.

ومن هنا نستنتج أن عنصر الأداء في المنظمة يعتبر من الأدوات التي تستعملها الإدارة في مراقبة مختلف أنشطتها من الاختيار والتعيين والانتقاء وغيرها من الأدوات، حيث أن الأداء في المنظمة يهدف إلى خدمة الإدارة ومصالح المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الأفراد العاملين أنفسهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار بحيث أن تحسين الأداء من الوظائف المسندة للإدارة، ولا يعني أنها المسؤول الوحيد على إنجازه فلا بد أن يكون هناك تنسيق بينها وبين مديري المنظمة المسؤولين عن تقييم الأداء، ولكن الإدارة تتفرد بتصميم ووضع الإطار العام لنظام تقييم الأداء نظراً لكونها تتمتع بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية الوظيفة على أكمل وجه، حيث أنه كلما زادت نجاعة الإشراف التنظيمي ارتفع الأداء في المنظمة، ومن هنا يظهر دور الإدارة في حث العاملين على رفع مستوى أدائهم، وقد ساهم الإشراف التنظيمي في هذا المجال والذي يسعى دائماً لتحقيق أقصى أداء ممكن واكتسابه للخبرة والمهارة وهذا يتم عن طريق برنامج منظم لقياس الأداء يمكن للمؤوسين إصدار أحكام على الأفراد بصورة حقيقية من خلال الحصول على حقائق وبيانات محددة تساعد على تقييم أداء العامل في فترة زمنية يتم تحديد مدى كفاءته فيها.

وبما أن زيادة الإنتاج تبقى هي الهدف المرجو للمؤسسات، ومن أجل الوصول إلى المثالية وجب التعمق في مسألة الإشراف التنظيمي للوصول إلى تحسين الأداء، خاصة وأن تقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه فقد يكون بالإمكان رفع الكفاءة في الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يناسبه إلى عمل آخر يناسبه أو بالمعنى الدقيق يتناسب مع إمكانياته وقدراته أو حتى ميولاته وبهذا تكون المؤسسة قد توصلت إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وضمان حد معقول من الأرباح لاستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة وكذا المساهمة بأكبر قدر في التنمية الاقتصادية.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

تمهيد

إن أي بحث علمي دقته تقاس بقيمة تحديد المفاهيم وكذا دقة الأداة المستخدمة لقياسه، وتزداد أهمية وصعوبة الدراسة كلما كان التعامل مع الظاهرة " العامل أو الجانب البشري " ولا يمكن دراستها إلا بحضور أداة مناسبة لقياسها، وعليه سنحاول في هذه الورقة من الفصل لملمة وحوصلة المعلومات موضحين في ذلك الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة، وما هو متفق عليه بين أوساط الباحثين فان الذي يميز أي بحث علمي هو مدى قابليته الموضوعية العلمية وقابلية قياسه، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

1. التعريف بميدان التربص بلدية المعاضيد - ولاية المسيلة

أولاً: لمحة عن بلدية المعاضيد

• تعريف بلدية المعاضيد

إن بلدية المعاضيد هي إحدى بلديات دائرة أولاد دراج - ولاية المسيلة تقع شمال شرق مدينة المسيلة على بعد 36 كلم، تبلغ مساحتها 264 كلم²، وعدد سكانها 22222 نسمة حسب إحصائيات 1998، يتميز مناخها التلي البارد الممطر شتاء مع تساقط الثلوج والمعتدل صيفا. يعتمد اغلب سكانها في حياتهم على الفلاحة الجبلية والصناعة التقليدية بها 1500 هكتار حدائق وبساتين وتمتد على طول واد فرج والغيل وتشتهر بالفلاحة الجبلية في منطقة الصراء التي بها سهول خصبة ذات المردود الجيد ومناطق غابية بها مختلف أنواع الأشجار خاصة منها شجرة البلوط مما يجعلها تتميز بمناظر طبيعية خلابة زيادة على ما تحتويه من آثار إسلامية ورومانية خاصة لقلعة بني حماد التي كانت يوماً ما عاصمة المغرب الأوسط، كما تشتهر المنطقة بصناعة الزرابي بما يعرف بالزربية المعضادية المعروفة على المستوى الوطني إلى جانب الصناعات التقليدية الأخرى كصناعة الحصير وأواني الأكل الخشبية منها والفخارية وغيرها.

• نشأة البلدية

قبل سنة 1956 كانت البلدية تسمى بلدية المعاضيد المختلطة، وكان مقرها الإداري ببرج بوعريج وكانت تضم عدة أعراش كبرى نذكر منها على وجه الخصوص (المهدية، سيدي مبارك، رأس أولاد، عين تاغزوت، غيلاسة، الرابطة، برج الغدير، العش، أولاد خلوف، القصور، القصب، المعاضيد). هذان الأخير هما اللذان يشكلان بلدية المعاضيد بموجب المرسوم رقم 56/692 المؤرخ في 1956/06/28 وفي عام 1963 ضمت البلدية إلى أولاد دراج بموجب المرسوم رقم 63/189 المؤرخ في 1963/05/16 غير انه وفي نفس السنة أعيد بناء وإنشاء بلدية المعاضيد الجديدة طبقاً للمرسوم رقم 63/644 المؤرخ في 1963/12/0، وكانت تابعة لدائرة المسيلة، ولاية سطيف وبمقتضى التقسيم الإداري لسنة 1974 أصبحت بلدية المعاضيد تابعة لدائرة المسيلة ولاية المسيلة إلى غاية 1985 أصبحت تابعة لدائرة أولاد دراج ولاية المسيلة.

يتميز الجزء الشمالي من البلدية بالطابع التلي والجزء الجنوبي بالطابع السهبي الرعوي موزعة

على النحو التالي :

- مساحة مسقية 4100 هكتار.
- مساحة فلاحية غير مسقية 15640 هكتار.
- مساحة رعوية 3650 هكتار.
- مساحة جبلية ورعوية 3010 هكتار.
- يشق البلدة وادان يجريان طول السنة (واد فرج - وواد أولاد شعابيب)

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفلاحة السائدة بالمنطقة هي فلاحة فردية خاصة بمنطقة الصراد ذات التربة الخصبة، حيث تستعمل الآلات الفلاحية الحديثة (تربية المواشي والأبقار والنخل بشكل فردي - استغلال نبات الحلفاء في صناعة الحصير وغيرها من الأشياء - استغلال مادة الخشب في الصناعات الخشبية (أواني الأكل) صناعة الصوف وبالأخص الزربية والحولي والملحفة والفرشة.

• حدود بلدية المعاضيد:

يحدّها من الشمال: ولاية برج بوعريّيج بلديات (غيلاسة، العش، الرابطة) من الغرب: بلديتي المطارفة والمسيلة من الشرق بلدية أولاد عدي لقبالة ومن الجنوب: بلدية أولاد دراج - وبلدية المطارفة.

❖ توزيع السكان: يتوزع سكان البلدية على عدة تجمعات حضرية هي كالتالي:

- التجمع الحضري بشارة (مركز البلدية): 7098 نسمة ويضم هذا التجمع الحضري المناطق التالية: بشارة، الخرزة، لانشاش، لارباع، بوفولة، الجفين، الزرايف، الصماير، الدشرة، بوعروة، أولاد أحمد بن عيسى.
- التجمع الحضري الزيتون: 8759 نسمة ويضم هذا التجمع الحضري المناطق التالية: الزيتون، الخلوة، مراح بوعكاز، الميهة الحمراء، لعشاش.
- التجمع الحضري جعونة: 5633 نسمة ويضم: جعونة، الطابية، الطاقية، المحصب، الحمار، رشانة، البويرة، لغوانم، أولاد الديلمي، ولجة الستين.
- التجمع الحضري الغيل: 2700 نسمة ويضم: أولاد سيدي منصور، الرقطة، السواعدية، المناسير، قليقل.

❖ بطاقة فنية لبلدية المعاضيد

هي منطقة رعوية تتفرع إلى عدة قرى ومدا شر حيث بلغ عدد سكانها 22,222 نسمة ولها عدة منشآت تربية وثقافية وصحية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): بطاقة فنية لبلدية المعاضيد

المجلس الشعبي البلدي	
يتكون المجلس الشعبي البلدي من 19 عضو منتخب	
المساحة: تبلغ مساحة بلدية المعاضيد 264 كلم ²	
عدد السكان: يقدر عدد سكان بلدية المعاضيد 22,222 نسمة	
طبيعة البلدية: طبيعة بلدية المعاضيد جبلية رعوية	
عدد الهياكل التربوية	عدد الهياكل الصحية
مدارس: 25، منها 6 مغلقة	المؤسسات العمومية الاستشفائية: 00
متوسطات: 04	العيادات المتعددة الخدمات 01
ثانويات: 02	قاعات العلاج: 08 منها 04 مغلقة
مراكز التكوين: 01	عيادات الولادة: 00
مراكز الصحية: 02	المراكز الصحية: 02
عدد الهياكل الشبابية والثقافية	عدد الهياكل السياحة
دور الشباب: 01	فناد 00
مراكز الشباب: 03	بيوت الشباب: 01
مكتبات: 02	مدارس فندقية: 00
قاعات سينما: 00	مواقع أثرية: 01
مراكز ثقافية: 01	متاحف: 01

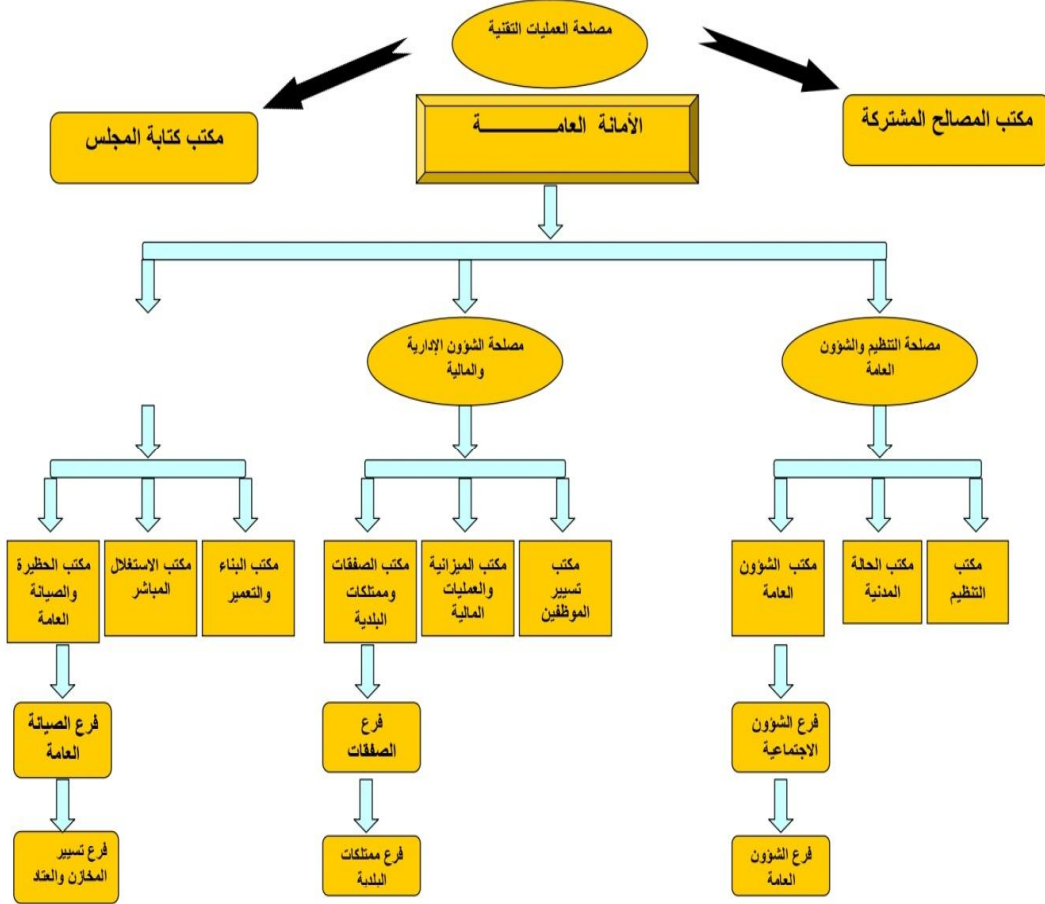
المصدر بلدية المعاضيد

❖ الملحقات الإدارية البلدية: تحتوي بلدية معاضد على أربع ملحقات إدارية معدل بعدها عن مقر البلدية 15 كيلومتر وتتمثل في: ملحقة الزيتون، ملحقة جعونة، ملحقة الغيل، والخلوة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (02): يوضح الملحقات الإدارية لبلدية المعاضيد.				
بلدية	عدد الملحقات الإدارية	الملحقات الإدارية التي في الخدمة	الملحقات المغلقة	بعد الملحقة عن البلدية
		تسمية الموقع	العضو المنتدب	
المعاضيد	أربع (04)	قرية الزيتون	01	لا شيء 16 كلم
		قرية جعونة	01	09 كلم
		قرية الغيل	01	07 كلم
		قرية الخلوة	01	21 كلم
	المجموع	أربع (04)		
المصدر: بلدية المعاضيد				

❖ الهيكل التنظيمي لبلدية المعاضيد.



الأمين العام: يضم المكاتب التالية:

➤ مكتب الأمانة العامة.

- فرع الأرشيف والتوثيق.
- مكتب الإعلام الآلي
- مكتب الاستقبال والتوجيه.
- مكتب مساعد مندوب الأمن.
- مكتب المداولات والقرارات وشؤون المجلس الشعبي البلدي.

➤ مصلحة المالية: تتكون من:

- مكتب الممتلكات البلدية، والتحصيل والإيرادات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- مكتب الميزانية والحساب الإداري
 - مكتب التجهيز والبرامج.
 - فرع التجهيز والبرامج.
 - فرع الصفقات.
 - مكتب الأجور
 - مكتب أمين المخزن.
- **مصلحة تسيير الموارد البشرية :** تتكون من
- مكتب تسيير المستخدمين.
 - فرع تسيير الأسلاك الإدارية والعمال
 - فرع تسيير جهاز الإدماج المهني.
 - مكتب النشاط الاجتماعي.
- **البناء والتعمير والتهيئة العمرانية :** تتكون من:
- مكتب البناء والتعمير والتهيئة
 - فرع الرخص المختلفة.
 - فرع السكن.
 - مكتب المتابعة التقنية
 - النظافة والنقاوة العمومية والبيئية وحفظ الصحة والوقاية.
 - رئيس الحضيرة.
- **مصلحة الحالة المدنية والبيومترية:** تتكون من:
- مكتب الحالة المدنية المركزي.
 - فرع الإحصائيات ووثائق الحالة المدنية.
 - مكتب الرقمنة.
 - مكتب رخص السياقة والبطاقة الرمادية.
 - فرع استقبال الملفات الإدارية ومعالجتها.
 - مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.
 - فرع استقبال الملفات الإدارية ومعالجتها.
- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة** تتكون من:
- فرع استقبال الملفات الإدارية ومعالجتها.
 - مكتب الانتخابات.
 - فرع الانتخابات.

- مكتب التنظيم والشؤون الاجتماعية والخدمة الوطنية.
- فرع الجمعيات والشؤون الثقافية والرياضية.
- فرع الإحصاء العام والخدمة الوطنية.
- فرع الشؤون الاجتماعية.
- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية.
- فرع الفلاحة
- مكتب النزاعات والشؤون القانونية والعقارية.

❖ تعريف المجلس الشعبي البلدي

المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة منتخبة بالاقتراع المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية وطبقاً للمادة 02 من الأمر 09/97 المتضمن القانون العضوي للانتخابات المعدل والمتمم يشترط في المترشح للمجلس الشعبي البلدي أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي:

أن يبلغ المترشح سن 23 سنة كاملة يوم الاقتراع مع الكفاءة والأهلية والجنسية الجزائرية، إن ثبت أداءه للخدمة الوطنية أو الإعفاء منها وأن لا يكون متورطاً في أعمال ضد الثورة أو محكوماً عليه بجنحة أو جناية أو صدر في حقه حكم نهائي يمس الإخلاء بالأمن والنظام العام، أن يكون ضمن قائمة مقبولة صراحة من طرف حزب سياسي أو أن تدعم بتوقيع 05 بالمائة على الأقل من الناخبين في الدائرة الانتخابية المؤقتة للمجلس، فبغرض تمكين المجالس الشعبية من أداء مهامها أجازت المادة 24 من قانون البلدية للمجلس إنشاء لجان دائمة وأخرى مؤقتة ولهذا يوجد ببلدية المعاضيد 04 لجان دائمة يرأسها نواب عن المجلس الشعبي البلدي.

يجتمع المجلس الشعبي لبلدية المعاضيد في دورات عادية كل 03 أشهر كما يجتمع في دورات استثنائية كلما دعت الضرورة إلى ذلك وهذا طبقاً لنص المادة 04 من قانون البلدية وطبقاً للمادة 15 من نفس القانون ولصحة عقد الدورة يشترط القانون حضور الأعضاء الممارسين إلى الجلسة بناءً على استدعاءات كتابية يوجهها الرئيس إلى الأعضاء قبل 10 أيام من موعد الاجتماع. مداورات المجلس الشعبي البلدي لبلدية المعاضيد علنية ومحررة باللغة العربية وتكون بالأغلبية المطلقة للأعضاء الممارسين من ترجيح صوت الرئيس عند تساوي الأصوات ويمكن للمجلس أن يقرر المداولة في جلسة مغلقة.

وللمجلس مهام أخرى من بينها :

- مناقشة ميزانية البلدية والمصادقة عليها، المصادقة على المداورات ومراقبة الشرعية للصفحة وملاحقها قبل إرسالها للجنة الصفقات. (الجريدة الرسمية العدد 50 ص 26)
- الاهتمام بالسير الداخلي للمجلس البلدي وذلك بتعيين الرئيس وكذا اللجان ومراقبة رئيس البلدية عند تنفيذه للقوانين الصادرة من المجلس الشعبي البلدي أو من الولاية أو الحكومة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ويعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي القاضي المدين والأمر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه وهو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص إذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة أخرى، بعد تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي

يقوم هذا الأخير باختيار نوابه إذ يساعد رئيس بلدية المعاضيد 04 نواب هم عوناً له في مهامه، يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية والدولة أحياناً في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في أعمال الحياة المدنية والإدارية وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية وتحت مراقبة المجلس بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وإدارتها وبالأخص ما يلي :

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق ومتابعة مالية البلدية.
- إبرام عقود اقتناء الأملاك وعقود بيعها وقبول الهبات والوصايا والصفقات والإيجارات.
- إبرام المناقصات والإيرادات الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة حسن تنفيذها
- اتخاذ كل القرارات الموقفة للتقدم والإسقاط، رفع الدعوى لدى القضاء باسم البلدية ولفائدتها.
- المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة التي تملكها البلدية بما في ذلك حق الشفعة.
- توظيف طالبي الشغل وتسييرهم وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

- السهر على صيانة المحفوظات.
- الإشراف على رئاسة المجلس ولهذا فهو يتحمل مسؤولية استدعاء المجلس الشعبي البلدي للاجتماع، مراقبة المجلس الشعبي البلدي، يمثل ضابط الحالة المدنية والشرطة القضائية بحيث تحصل الدولة على المعلومات الخاصة بالبلدية والأشخاص وحقوقهم عن طريق أرشيف البلدية، يقوم تحت سلطة الوالي بنشر التعليمات والقوانين الخاصة بالبلدية، يقوم من خلال مصالحه بإحصاء فئات الخدمة الوطنية وضبط بطاقتهم وتقديمها للمصالح المعنية، يحافظ رئيس البلدية على الأشخاص والممتلكات بالأماكن العمومية ويتخذ جميع الإجراءات اللازمة لذلك ويطلع الوالي على الظروف الأمنية السائدة في البلدية بحيث يجوز للرئيس في مثل هذه الحالات تسخير الأشخاص والممتلكات الخاصة والعامة للقيام بهذه المهام، يقوم بإعداد شبكة الطرق الخاصة بالبلدية وتنسيقها مع الطرق الولائية والوطنية وذلك بإنجاز الهياكل الخاصة والعامة كما يشرف على وضع كل أنجاز غير قانوني أو تحطيم للبنى الغير لائقة التي تهدد السير العام للبلدية وهذا بعد اتخاذ جميع الإجراءات القانونية، الحفاظ على نظافة المحيط والصحة وحماية المستهلك من خلال المراقبة الدورية واتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك، هو ضابط الحالة المدنية بحيث يقوم بالمصادقة والإمضاء على مجموعة من الوثائق الإدارية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- لرئيس البلدية أمانة سر تقوم بتسجيل كل ما هو وارد وصادر وتوزعه على المصالح بعد اطلاع الرئيس عليه.
- وتعتبر الأمانة العامة عصب البلدية يرأسها الأمين العام حيث يتولى تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية:
- مسؤول على جميع مسائل الإدارة العامة للمصالح ومتابعة القضايا والمهام الموكلة بها.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير المداولات وتنفيذها.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية.
- أما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة أو المراقبة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
- متابعة البريد الوارد والصادر.
- ضبط الميزانية الأولية والإضافية.

للأمين العام أمين سر وأعاون إداريون يساعده في أداء مهامه كما يتبع له مكتب الممتلكات مهامه جرد كل الممتلكات البلدية، انجاز كل الملحقات التابعة للمكتب، الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة والثابتة، متابعة إيرادات الممتلكات، تحضير المزيادات الخاصة بالممتلكات.

ثانيا: خصائص بلدية المعاضيد¹

تتميز بلدية المعاضيد بخصائص اجتماعية، ثقافية، اقتصادية تميزها عن باقي البلديات في مختلف القطاعات:

• قطاع الصحة

تتوفر بلدية المعاضيد على مركزين صحيين بكل من: بشارة (مقر البلدية) والتجمع الحضري بالزيتون إضافة إلى 10 قاعات علاج منها 04 مغلقة لغياب التأطير، تساهم كلها في تحسين الرعاية الصحية لمواطني البلدية واليكم فيما يلي قائمة المراكز الصحية وقاعات العلاج²:

• قطاع الثقافة

في هذا المجال تم تشييد المركز الثقافي ببشارة يضم عدة أنشطة علمية وثقافية، ويحتوي مكتبة تزخر بألاف العناوين القيمة خصوصا في ميدان الآثار، كما تم افتتاح مكتبتين للمطالعة العمومية بكل من: بشارة مقر البلدية، والتجمع الحضري بالزيتون، دون أن ننسى دار الشباب المشيدة

* معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لبلدية المعاضيد

* معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لبلدية المعاضيد

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

حديثًا تساهم في حركة كبيرة في ميدان نشاطات الشباب، وربط أوامر التعارف بين شباب البلدية ونظرائهم من مختلف ولايات الوطن.

• قطاع الرياضة

تتوفر البلدية على ملعب بلدي واحد بحاجة إلى ترميم للمدرجات وتغطية أرضيته بالعشب الاصطناعي، مع وجود ساحات لعب بكل من التجمعات الحضرية الكبرى: بشارة - الزيتون - جعونة - الغيل - رشانة - الطاقية حيث تساهم كلها في بعث النشاط الرياضي بالبلدية.

• قطاع البريد والمواصلات³

تتوفر البلدية على أربع مراكز بريدية بكل من التجمعات الحضرية الكبرى بشارة (مركز المدينة) والتجمع الحضري بالزيتون والتجمع الحضري بجعونة والتجمع الحضري بالغيل.

• قطاع السياحة:

تزخر بلدية المعاضيد بمقومات سياحية كبيرة منها ما هو من صنع الإنسان في صورة الآثار التاريخية (آثار قلعة بني حماد مصنفة عالميا) ومنها ما خصها بها الخالق من مناظر طبيعية خلابة.

• قطاع الفلاحة

تمتاز بلدية المعاضيد بطابعها الجبلي وصعوبة التضاريس، معدومة الموارد ويعاني سكانها من العزلة والفقر خاصة في السنوات الأخيرة نظرا للوضعية الأمنية التي سادت المنطقة، حيث تعرضت جميع المنشآت للتخريب والإهمال، وقد قدمت البلدية تضحيات كبيرة سواء أثناء الثورة التحريرية حيث يبلغ عدد الشهداء 263 شهيدا أو أثناء السنوات الأخيرة في مقاومة الإرهاب حيث قدم سكانها تضحيات كبيرة من أجل أن تبقى الجزائر عزيزة مكرمة. يتميز الجزء الشمالي من البلدية بالطابع الجبلي، وجزئها الجنوبي بالطابع السهبي الرعوي وموزعة على النحو التالي:

✓ مساحة فلاحية مسقية 100 4 هكتار

✓ مساحة فلاحية غير مسقية 15 640 هكتار

✓ مساحة رعوية 3 650 هكتار

✓ مساحة جبلية وغابية 3 010 هكتار

الفلاحة السائدة بالمنطقة هي فلاحة فردية خاصة بالأراضي الواقعة بالسفوح الجبلية ذات التربة الخصبة، حيث تستعمل الآلات الفلاحية الحديثة بالتوازي مع الحرث التقليدي في التضاريس الصعبة - كما تنتشر تربية المواشي والأبقار والنحل بشكل فردي ناهيك عن استغلال نبات الحلفاء في صناعة الحصير واستغلال مادة الخشب في الصناعات الخشبية (أواني الأكل) صناعة الصوف وبالخصوص الزربية والحولي والملحفة والأفرشة.

* معلومات مقدمة من طرف الأمين العام لبلدية المعاضيد.

• المناخ

تتميز بلدية المعاضيد بمناخ متوسطي شبه جاف مع برودة شديدة شتاء وجاف صيفا. ويصل المعدل السنوي للتساقط إلى 350 ملم هذه الكمية تشكل خطر بسبب انجراف التربة نظرا لطبيعة تضاريس المنطقة مما يعطي رسم تضاريس جديدة للمنطقة الجبلية وتسود المنطقة الرياح الشمالية الغربية الباردة في فصل الشتاء والجنوبية الغربية الحارة في فصل الصيف مع التساقط الكثيف للثلوج شتاء.

• المواقع الأثرية

عند ما يتناول المرء المواقع الأثرية ببلدية المعاضيد فأول ما يتبادر إلى ذهنه اثار قلعة بني حماد (مصنفة في منظمة اليونسكو كتراث عالمي).

2. منهج الدراسة

يتميز البحث العلمي بتعدد مناهجه فالمنهج لغة: هو الطريق الواضح والمستقيم (عبد الرحمن العيسوي، 1996، ص76)⁴، وكأي بحث علمي يتضح غايته ومساره بافتضاح منهج الدراسة وهذا الأخير له علاقة بإشكالية الدراسة من حيث المعلومات حول الموضوع وخلفياته النظرية والتطبيقية تفرض لا محال على الباحث اختيار المنهج العلمي المناسب غاية للوصول لنتائج علمية قابلة للتحقيق والدراسة والتحقق والشمولية، ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب معه، ويعرف بأنه "يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة..." (أحمد بدر، 1979، ص224)

3. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من 480 مفردة بحثية
- الحدود المكانية: طبقت دارستنا الميدانية ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي الجامعي 2024/2023.

4. مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص أو صفات محددة يتم إقرارها بمعرفة الباحث وفقا لبعض الأسس (محمد نصر الدين رضوان، 2009، ص15)، وهي مجموعة من المفردات أو العناصر التي تدخل في دراسة ظاهرة معينة، ويعرفه محمود أبو علام بأنه "جميع الأفراد أو الأشياء

أو العناصر الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظته" (رجاء محمود أبو علام، 2004، ص 149)، ويتكون مجتمع دراستنا من موظفي بلدية المعاضيد.

5. الدراسة الاستطلاعية

يحتاج الباحث إلى قراءات أولية أو استطلاعية، ومراجعة الأدبيات والكتابات المختلفة في مجال بحثه وتخصصه بشكل واسع ومتعمق ووافي لأن في ذلك فوائد عدة أهمها توسيع قاعدة معرفته ومعلوماته عن الموضوع الذي يكتب عنه فكلما ازداد في قراءته الاستطلاعية واطلاعه ومراجعته للبحوث السابقة فإنه سيكون أكثر توفيقاً ووضوحاً في بحثه (عامر قنديلي، 2008، ص 65)

ولتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من 15 موظف من بلدية المعاضيد ولاية المسيلة، كعينة استطلاعية، وستتم المعالجة الإحصائية ببرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26، وتعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي مكنتنا من معرفة ما يلي

- معرفة مدى تناسب أداة الدراسة (الاستبانة) مع عينة الدراسة وضبط المتغيرات.
- التعرف على كيفية بناء أداء البحث والتعرف على عينة الدراسة
- معرفة سهولة وفهم فقرات الاستبانة المطروحة،
- التأكد من صلاحية الاستبانة بحساب الخصائص السيكومترية لها،
- الكشف عن الصعوبات والعراقيل لتخطيها؛
- ضبط عينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية.

6. وصف أداة الدراسة

تم إعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقاً لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجها بشكلها النهائي، مكون من 38 سؤال و3 محاور وفيما يلي توضيح ذلك:

- **المحور الأول:** ويشمل البيانات السوسيو مهنية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية.
- **المحور الثاني:** أنماط سلوك الإشراف التنظيمي ويحوي بيانات متعلقة بالإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال)، بيانات متعلقة بالإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج)، شمل هذا المحور على 27 سؤال.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المحور الثالث: الأداء التنظيمي شمل على 11 سؤال
- 7. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الدراسة الاستطلاعية)

❖ صدق المحكمين:

يعني أن تكون أسئلة الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بمدى تعلق الأسئلة بالهدف الذي وضعت من أجله، ومدى وضوحها من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها، وللتحقق من ذلك عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول أسئلة ومحاوير الاستبيان، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديله بصورته النهائية، مكون من 38 سؤال وثلاث محاور.

❖ ثبات أداة الدراسة

يقصد به أن يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط، وللتحقق من ذلك اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs).

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

البيان	عدد الأسئلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
أسئلة الاستبيان	38	0.918

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ قيم معامل الارتباط ألفا كرونباخ للاستبيان ككل، أكبر من القيمة المعيارية للاختبار (0.6) الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة، حيث أن قيمة الثبات تعادل 91.80%.

8. العينة الأساسية

تعتبر عينة الدراسة الجزء الممثل لمجتمع البحث أو الجزء الممثل من المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم اختيار عينة منه لدراستها وتعميم النتائج.

وتعرف عينة البحث على أنها "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث"

ويعتبر تحديد حجم العينة ونوعها من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بحيث تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز. (جلال الدين الصياد ، 1984، ص107).

تمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي بلدية المعاضيد ولاية المسيلة، البالغ عددهم 480 موظف، وزعت عليهم استمارة الاستبيان يدويا بالاتصال المباشر معهم، كان حجم العينة المناسب للدراسة 105 موظف

9 . الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Sciences)، الإصدار 26 مستخدمين الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك:

- نوعيين تتراوح قيمته بين (0 و 1)، والجدول التالي يوضح قوة العلاقة لمعامل التوافق معامل الثبات ألفا كرونباخ: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛
- التكرارات والنسب المئوية
- معامل التوافق (coefficient de contingence)

الجدول رقم (04): قوة العلاقة لمعامل التوافق

قوة العلاقة	قيمة معامل التوافق
لا توجد علاقة	0
ضعيفة	أقل من 0.2
منخفضة	من 0.2 إلى أقل 0.50
قوية	من 0.5 إلى أقل من 0.8
قوية جدا	من 0.8 إلى أقل من 1
تامة	1

المصدر: محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، دار الأمل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 11

خلاصة الفصل

يعتبر هذا الفصل بمثابة المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات والعوامل التي كانت بإمكانها أن تعيق السير الحسن للدراسة كونه يحتوي على أهم العناصر الأساسية للدراسة منها المنهج المتبع للدراسة الاستطلاعية، وكذا مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات الدراسة وغيرها، وسيتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج

الدراسة

تمهيد

إن البحوث في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تكتمل أهميتها العلمية إلا بالتأكد من نتائجها ميدانيا من خلال جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بواسطة الأدوات المناسبة التي تسمح بربط العلاقة بين ما هو نظري وما هو ميداني، وفي هذا الفصل تسعى دراستنا للتأكد من تحقق الفروض المقترحة لذلك، وهذه المرحلة تعد مهمة باعتبارها تكشف عن مدى صدق أو صحة الفرضيات.

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة:

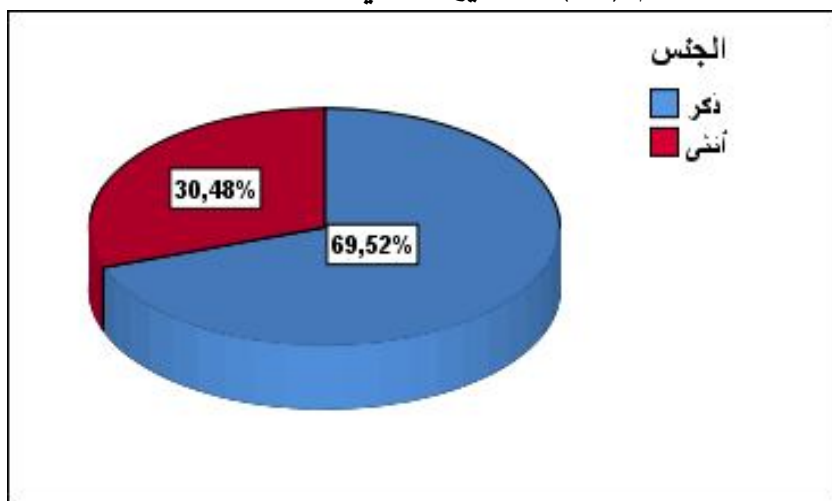
أولاً: عرض وتحليل البيانات السوسيو مهنية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
69.52%	73	ذكر
30.48%	32	أنثى
100%	105	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (01): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

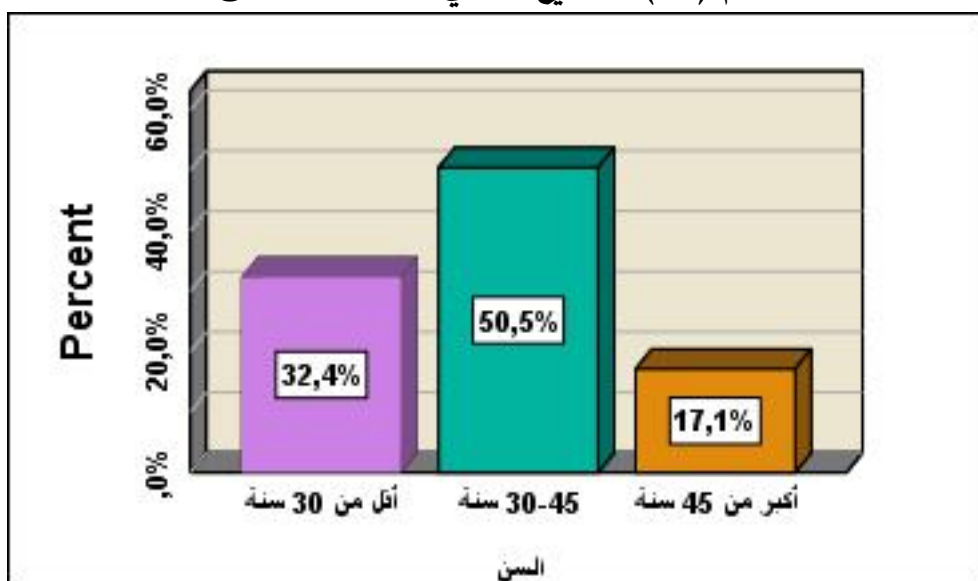
من الجدول والشكل أعلاه؛ عينة الدراسة تضمن كلا الجنسين حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور 69.52% ونسبة مشاركة الإناث 30.48%، ومن الملاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
32.40%	34	أقل من 30 سنة
50.50%	53	من 30 إلى 45 سنة
17.10%	18	أكبر من 45 سنة
100%	105	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

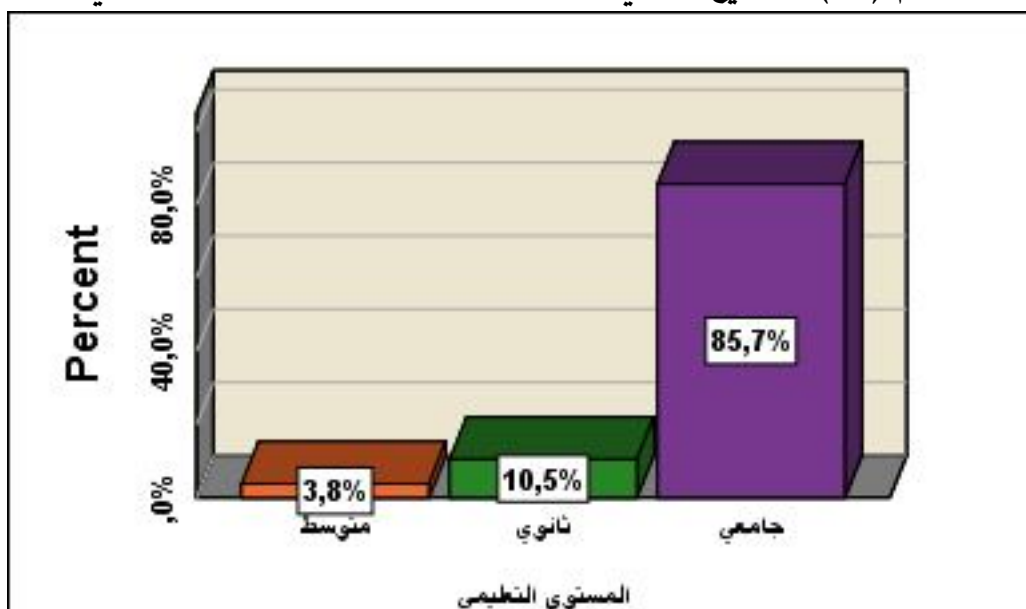
من الجدول والشكل أعلاه؛ قسم متغير العمر إلى 03 فئات حيث يتضح هي من الفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة، بنسبة مشاركة 50.50%، وتلتها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة المشاركة 32.40%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أكبر من 45 سنة بنسبة مشاركة 17.10%.

الجدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
//	//	ابتدائي
%03.80	04	متوسط
%10.50	11	ثانوي
%85.70	90	جامعي
%100	105	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

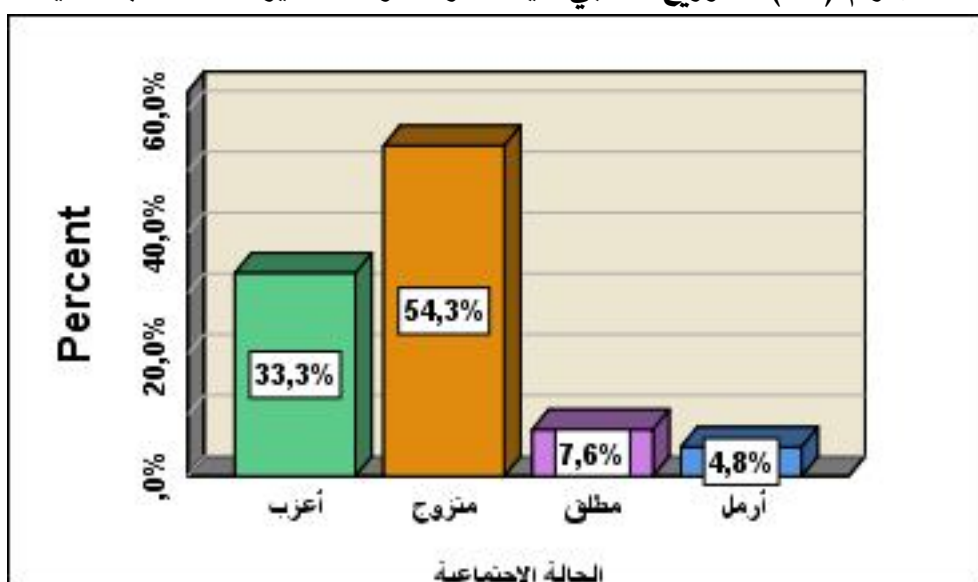
من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي جامعي بنسبة مئوية كبيرة 85.70%، ثم تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة مئوية 10.50%، وفي الترتيب الأخير فئة متوسط بنسبة مئوية 03.80%.

الجدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
33.30%	35	أعزب
54.30%	57	متزوج
07.60%	08	مطلق
04.80%	05	أرمل
100%	105	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

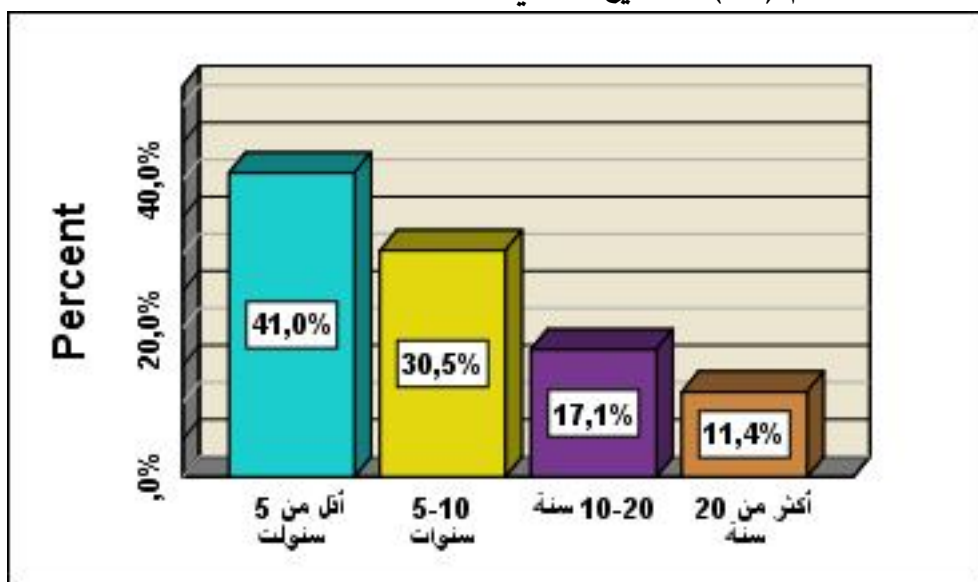
من الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الحالة الاجتماعية متزوج بنسبة مئوية 54.30%، ثم تليها فئة الحالة أعزب بنسبة مئوية 33.30%، وفي الترتيب الأخير فئة أرمل بنسبة مئوية 04.80%.

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	43	41.00%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	30.50%
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	18	17.10%
أكثر من 20 سنة	12	11.40%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (05): التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الأقدمية أقل من 05 سنوات بنسبة مئوية 41.00%، ثم تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 30.50%، وفي الترتيب الأخير الفئة أكثر من 20 سنة، بنسبة مئوية 11.40%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن: (للاشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين أداء بلدية المعاضيد ولاية المسيلة).

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 (هل يحرص المشرف على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معكم؟)

التفضيلات	التكرارات	النسبة المئوية%
لا	12	11.40%
نعم	93	88.60%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن السؤال رقم 14 (هل يحرص المشرف على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معكم؟)، كانت 93 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 88.60%، وتحصل تفضيل (لا) على 12 إجابة بنسبة مشاركة 11.40%، نستنتج من خلال ما سبق أغلبية عينة الدراسة موافقون بنعم على أن المشرف يحرص على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معهم.

من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة لاحظنا بصفة مباشرة حرص مشرفي العمل على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل مع الموظفين بغية تحسين أداء البلدية محل الدراسة وتعزيز التواصل المفتوح من أجل الشفافية والثقة بين الإدارة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر تعاوناً ودعماً، فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية وأنهم يمتلكون المعلومات اللازمة، يكونون أكثر استعداداً للمساهمة بأفكارهم وتحسيناتهم، كما يتيح تبادل المعلومات فهما أعمق للأهداف والرؤية العامة للبلدية محل الدراسة، مما يعزز التزام الموظفين ويحفزهم على العمل بجدية لتحقيق هذه الأهداف، فالمعرفة التامة بتوجهات البلدية محل الدراسة وأهدافها تسهل على الموظفين توجيه جهودهم نحو الأولويات، بالإضافة إلى ذلك يؤدي هذا النهج إلى تقليل احتمالات حدوث الأخطاء والالتباس، حيث يكون الجميع على دراية بتطورات العمل والتغييرات الهامة. هذا يساعد في تقليل الفجوات في المعلومات ويزيد من فعالية وكفاءة العمليات اليومية، علاوة على ذلك يساهم تبادل المعلومات في تحسين قدرة الفريق أو الموظفين على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة، إذ يمتلكون المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السريعة والمدروسة، ويزيد هذا من المرونة والاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة المحيطة. كما يعزز هذا النهج شعور الموظفين بالانتماء والملكية لزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم من خلال شعورهم بالتمكين والمعرفة، يكون الموظفون أكثر استعداداً لتحمل مسؤوليات إضافية والمشاركة في حل المشكلات، وفي المجمل يؤدي تبادل المعلومات بفعالية إلى تحسين الأداء العام للبلدية محل

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الدراسة من خلال تعزيز التفاعل، التكيف، الابتكار، والروح المعنوية، ويشجع هذا النوع من الإشراف على النمو المهني وتطوير المهارات، مما يؤدي إلى تحسين أداء البلدية محل الدراسة وتحقيق نجاح طويل الأمد.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 (هل يراعي المشرف ظروفكم النفسية والصحية أثناء العمل؟)

التفضيلات	التكرارات	النسبة المئوية%
لا	14	13.30%
نعم	91	86.70%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن حول السؤال رقم 15 (هل يراعي المشرف ظروفكم النفسية والصحية أثناء العمل؟)، كانت 91 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 86.70%، وتحصل تفضيل (لا) على 14 إجابة بنسبة مشاركة 13.30%.

مراعاة مشرف العمل للظروف النفسية والصحية للموظفين تساهم بشكل كبير في تحسين أداء البلدية محل الدراسة، فعندما يشعر الموظفون بأن صحتهم النفسية والجسدية تقدر ويعتني بها يزيد ذلك من شعورهم بالرضا الوظيفي والارتباط بالبلدية محل الدراسة. هذا يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية، حيث يكون الموظفون أكثر استعداداً للعمل بجدية وبذل جهد إضافي وتقليل مستويات التوتر والإجهاد، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وأقل عرضة للنزاعات والمشكلات الشخصية، فالموظفون الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة يكونون أكثر قدرة على التركيز والإبداع، مما يعزز الابتكار والكفاءة في العمل، علاوة على ذلك يظهر الاهتمام بصحة الموظفين التزام البلدية محل الدراسة بقيم الرعاية والدعم، مما يعزز الولاء والاحتفاظ بالموظفين المميزين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، كما أن تعزيز الصحة الجسدية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة أو برامج رفاهة، يساهم في زيادة الطاقة والقدرة على التحمل لدى الموظفين، هذه العوامل وغيرها تخلق ثقافة عمل إيجابية حيث يشعر الجميع بالاهتمام والدعم، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي، وختاماً يؤدي الاهتمام بالظروف النفسية والصحية للموظفين إلى تحسين الأداء العام للبلدية محل الدراسة من خلال تعزيز الروح المعنوية وزيادة التزام الموظفين وتحقيق بيئة عمل مستدامة وفعالة.

الجدول رقم (12): إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 (هل يخصص لكم المشرف مساحة زمنية للحديث والتحاور معكم حول العمل؟)

التفضيلات	التكرارات	النسبة المئوية %
لا	18	17.10%
نعم	87	82.90%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن حول السؤال 17 (هل يخصص لكم المشرف مساحة زمنية للحديث والتحاور معكم حول العمل؟)، كانت 87 إجابة على تفضيل (نعم) بنسبة مشاركة 82.90%، وتحصل تفضيل (لا) على 18 إجابة بنسبة مشاركة 17.10%.

تخصيص مساحة زمنية من طرف مشرف العمل للتحدث والتحاور مع الموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين أداء البلدية محل الدراسة، إذ يخلق هذا النوع من الإشراف بيئة عمل مفتوحة وشفافة، حيث يشعر الموظفون بأن آرائهم وأفكارهم تقدر وتحترم، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويزيد من روح التعاون والتفاعل الإيجابي داخل الفريق أو الموظفين، ويمنح هذا الحوار المستمر الفرصة للمشرف عن العمل فهم تحديات واحتياجات الموظفين بشكل أعمق، مما يمكنه من تقديم الدعم المناسب والتوجيه الفعال، وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي، علاوة على ذلك، يسمح هذا التواصل المباشر بحل المشكلات والصراعات بسرعة قبل أن تتفاقم، مما يحافظ على بيئة عمل صحية ومنتجة، كما يمكن أن يكشف عن فرص جديدة للتحسين والابتكار، حيث يمكن للموظفين من تقديم أفكار وتحسينات قد لا تكون مرئية للإدارة، بالإضافة إلى ذلك، يعزز التواصل الدوري الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، حيث يرون أنفسهم كشركاء في نجاح البلدية محل الدراسة وليسوا مجرد منفذين للمهام، إن التخصيص المنتظم لوقت الحوار يعزز أيضا تماسك فريق العمل ويقوي الروابط بين الموظفين، مما يحسن من القدرة على العمل بفعالية في المشاريع المشتركة، كما يمكن أن يساهم في تطوير المهارات الشخصية والقيادية لدى الموظفين، من خلال تقديم التغذية الراجعة البناءة والنصائح المستمرة، في المجمل يؤدي تخصيص وقت للتحدث والتحاور مع الموظفين إلى بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً، مما يترجم إلى تحسين الأداء العام للبلدية محل الدراسة وزيادة في الإنتاجية والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين السؤال 6 (هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟) والسؤال 34 (هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟).

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟			q6*q34 Crosstabulation
			نعم	لا		
0.000	0.421	37	26	11	لا	هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟
		68	68	0	نعم	
		105	94	11	المجموع	

الجدول يربط بين السؤال 6 والسؤال 34

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 6 (هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟) وعلاقته بالسؤال رقم 34 (هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 37 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 11 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 26 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 68 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 0 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 68 مفردة بحثية (نعم)؛

بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 6 (هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟) وعلاقته بالسؤال رقم 34 (هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم) بحجم 68 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.421) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة منخفضة بين السؤالين لصالح التفضيل (نعم).

تظهر العلاقة بين اهتمام البلدية محل الدراسة بموظفيها واحترامهم لمواقيت العمل الرسمية كأحد العناصر الأساسية لتحسين أداءها، فعندما تبدي اهتماماً حقيقياً برفاهية الموظفين وتدعمهم يعزز ذلك من شعورهم بالالتزام والمسؤولية تجاهها، مما ينعكس بشكل مباشر على احترامهم لمواقيت العمل، ويعزز هذا الاهتمام الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، فحين يشعر الموظفون بأنهم محل تقدير ورعاية من قبل مؤسستهم، يصبحون أكثر استعداداً للالتزام بمواعيد العمل والاستفادة من الوقت المخصص لهم بشكل أمثل. هذا الالتزام يعكس احتراماً متبادلاً ويعزز من التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يقلل من حالات الإجهاد ويزيد من الإنتاجية، كما يشجع على تطوير بيئة عمل إيجابية

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ومستدامة، فالمؤسسات التي تستثمر في رفاية موظفيها، سواء من خلال تقديم مزايا صحية، برامج تدريبية، أو دعم نفسي، تخلق ثقافة عمل تدفع الموظفين لاحترام اللوائح والأنظمة، بما في ذلك مواقيت العمل، هذا الالتزام يعزز الانضباط ويقلل من معدلات التأخير والغياب غير المبرر، مما يضمن استمرارية العمل بسلاسة وكفاءة، علاوة على ذلك يؤدي الاحترام المتبادل للمواقيت إلى تحسين التنسيق بين الفرق والعمليات، فعندما يكون الجميع ملتزمًا بمواعيد العمل، يتم تنفيذ المهام بشكل أكثر تنظيمًا وفعالية، مما يقلل من الوقت الضائع ويزيد من القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذا يعزز من الروح الجماعية ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا الالتزام بمواعيد العمل من ثقة المواطنين وأصحاب المصالح والشركاء مع البلدية محل الدراسة، حيث يُظهر قدرتها على الالتزام والموثوقية، المؤسسات التي تلتزم بمواقيت العمل بشكل صارم تعكس صورة احترافية، مما يزيد من قدرتها على الجذب لشركائها والحفاظ على علاقاتها القائمة، إن الاهتمام بالموظفين لا يقتصر على التحفيز المباشر فقط، بل يمتد ليشمل خلق بيئة عمل تدعم النمو الشخصي والمهني، المؤسسات التي تهتم بتطوير مهارات موظفيها وتقديم فرص للنمو تلاحظ بشكل أكبر احترام الموظفين لمواقيت العمل، حيث يشعرون بأنهم جزء من فريق يسعى إلى تحقيق النجاح المشترك، وخلق بيئة عمل متوازنة ومتحمسة ومنتجة، حيث يتم تقدير الوقت والجهد بشكل فعال، مما ينعكس بشكل إيجابي على النجاح المستدام للبلدية محل الدراسة،

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين السؤال 7 (هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟) والسؤال 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟			q7*q38 Crosstabulation
			نعم	لا		
0.000	3470.	09	1	8	لا	هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟
		96	70	26	نعم	
		105	71	34		المجموع
الجدول يربط بين السؤال 7 والسؤال 38						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 7 (هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟) وعلاقته بالسؤال رقم 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 09 مفردة بحثية موزعة

على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 8 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 1 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 96 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 26 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 70 مفردة بحثية (نعم)؛ بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 7 (هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟) وعلاقته بالسؤال رقم 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم) بحجم 96 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.347) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة منخفضة بين السؤالين لصالح التفضيل (نعم). العلاقة بين التوجيه والإرشاد من طرف مشرف العمل وقابلية الموظفين لاكتساب معلومات جديدة ومفيدة خلال العمل أمراً ضرورياً لتحسين أداء البلدية محل الدراسة، فعندما يقوم المشرف بدور المدرب والموجه، فإنه يوفر للموظفين بيئة تعليمية داعمة تعزز من تطورهم المهني والشخصي، هذا النهج من الإشراف يشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر انفتاحاً واستعداداً لتعلم مهارات جديدة واستيعاب المعرفة التي تعزز من كفاءتهم، إذ يساعد الإشراف من خلال التوجيه والإرشاد الفعال في تحديد احتياجات التعلم لكل موظف وتقديم الدعم المناسب لهم، مما يعزز ثقتهم بقدرتهم على مواجهة تحديات جديدة. هذا يخلق ثقافة عمل تشجع على الاستمرارية في التعلم والتحسين الذاتي، حيث يشعر الموظفون بأنهم قادرين على النمو والتطور داخل المؤسسة، كما يساهم هذا النوع من الإشراف في بناء الثقة بين الموظفين والمشرف، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل الملاحظات والنصائح، فعندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون وموجهون بشكل إيجابي، يصبحون أكثر اندماجاً وتحفيزاً لتطبيق ما يتعلمونه في مهامهم اليومية، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم، علاوة على ذلك، يعزز قدرة فريق العمل على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، فالموظفون الذين يتلقون توجيهاً جيداً يكونون أكثر استعداداً لاكتساب وتطبيق معارف جديدة، مما يساعد البلدية محل الدراسة على الابتكار والتطور، في المجمل يؤدي الإشراف من خلال التوجيه والإرشاد الفعال من المشرف إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة، ويصبح الموظفون قوة دافعة نحو التحسين المستمر لأداء البلدية محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين السؤال رقم 8 (هل يحتكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟) والسؤال رقم 35 (هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟).

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض			q8 * q35 Crosstabulation
			نعم	لا		
0.000	0.585	13	4	9	لا	هل يحتكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟
		92	90	2	نعم	
		105	94	11	المجموع	

الجدول يربط بين السؤال 8 والسؤال 35

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 8 (هل يحتكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟) والسؤال رقم 35 (هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 13 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 9 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 4 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 92 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 2 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 90 مفردة بحثية (نعم)؛ بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 8 (هل يحتكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟) وعلاقته بالسؤال رقم 35 (هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم) بحجم 92 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.585) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة قوية بين السؤالين لصالح التفضيل (نعم).

تعد العلاقة الإيجابية بين حث مشرف العمل موظفيه على خدمة المصلحة العامة وتمتع الموظفين بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض أساساً لتحسين أداء البلدية محل

الدراسة، فعندما يشجع المشرف موظفيه على العمل بروح الفريق وتبني مصلحة المؤسسة ككل، يعزز ذلك من إدراكهم بأن نجاحهم الفردي مرتبط بنجاح الفريق والمؤسسة، هذه الرؤية تخلق بيئة تعاونية حيث يصبح الموظفون أكثر استعداداً لمشاركة معرفتهم وخبراتهم مع زملائهم دون تحفظ، فالتوجيه نحو المصلحة العامة يحفز الموظفين على تجاوز حدودهم الشخصية وتبادل الأفكار والحلول المشتركة، فعندما يشعر الموظفون أن تحقيق أهداف مؤسسته هو مسؤولية مشتركة، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لدعم بعضهم البعض ومشاركة المعلومات الضرورية لإنجاز المهام بشكل فعال، هذا يعزز من الابتكار، حيث يمكن لفريق متنوع أن يجمع بين معرفته وخبراته لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات، كما يشجع التركيز على المصلحة العامة الموظفين على العمل بجدية لتحقيق أهداف مشتركة، مما يقلل من المنافسة السلبية ويعزز التعاون في بيئة يكون فيها تشارك المعرفة هو السلوك السائد، يتمكن الموظفون من التعلم والنمو معاً، مما يزيد من كفاءة الفريق بشكل عام، إن تبادل المعرفة يساهم في تحسين الأداء من خلال تسريع عمليات التعلم وتجنب التكرار غير الضروري للجهود، علاوة على ذلك، يؤدي هذا النهج من الإشراف إلى خلق ثقافة مؤسسية تتميز بالدعم المتبادل والالتزام بالتحسين المستمر، الموظفون الذين يشعرون بأنهم جزء من هدف أكبر يكونون أكثر دافعاً للبحث عن المعرفة الجديدة ومشاركتها، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل، ترويج المشرفون لخدمة المصلحة العامة وتشجيعهم على تبادل المعرفة، يخلقون بذلك بيئة عمل ديناميكية ومحفزة تدعم على الابتكار والكفاءة وتعزز من قدرة البلدية محل الدراسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام والنمو المستدام لها.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على:

للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 27 (هل يستعمل المشرف سلطته الرسمية لتهديدكم لتحقيق مستوي عالٍ من الإنتاج في العمل؟)

التكرارات	النسبة المئوية %	التفضيلات
101	96.20%	لا
04	3.80%	نعم
105	100%	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن حول السؤال 27 (هل يستعمل المشرف سلطته الرسمية لتهديدكم لتحقيق مستوي عالي من الإنتاج في العمل؟)، كانت 101 إجابة على تفضيل (لا) بنسبة مشاركة 96.20%، وتحصل تفضيل (نعم) على 04 إجابة فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة بنسبة مشاركة ضعيفة 3.80%.

يمكن للمشرف على العمل تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج دون اللجوء إلى استخدام سلطته الرسمية من خلال تبني إشراف يعتمد على بناء علاقة إيجابية مع فريقه وتحفيزهم بطرق غير تقليدية، فيجب عليه بناء الثقة والاحترام المتبادل عبر التواصل الفعّال والشفاف مع الفريق، والاستماع لمشاكلهم واحتياجاتهم بعناية، إن احترام أفكار وآراء الموظفين يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء، كما أن تمكين الموظفين من خلال منحهم حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم يساهم في رفع شعورهم بالمسؤولية، ومحاولة الاستثمار في تطوير مهاراتهم يبني ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة عالية، إلى جانب ذلك، التحفيز والتقدير المستمر لإنجازات الموظفين يلعبان دوراً أساسياً، سواء كان ذلك عبر كلمات التشجيع أو المكافآت البسيطة، من جهة أخرى يشجع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين لخلق ديناميكية تعاونية تقود لحل النزاعات بطرق بناءة وتقليل حدة التوترات المحتملة إلى فرص لتحسين العلاقات في بيئة العمل، كل ذلك يساعد فريق العمل على التفوق دون الحاجة إلى الضغط السلطوي، ويصبح المشرف قائداً ملهماً يسعى لتحقيق أفضل أداء من فريقه بطرق تعتمد على التقدير والتمكين بدلاً من استعمال الضغط السلطوي التقليدي.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 28 (هل يتبع المشرف سلوك الإكراه معكم في اتباع طرق معينة في العمل؟)

التفضيلات	التكرارات	النسبة المئوية%
لا	94	89.50%
نعم	11	10.50%
المجموع	105	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن حول السؤال 28 (هل يتبع المشرف سلوك الإكراه معكم في اتباع طرق معينة في العمل؟)، كانت 94 إجابة على تفضيل (لا) بنسبة مشاركة 89.50%، وتحصل تفضيل (نعم) على 11 إجابة فقط من إجمالي إجابات عينة الدراسة بنسبة مشاركة ضعيفة 10.50%.

عندما يتبع مشرف العمل سلوك الإكراه ويجبر الموظفين على اتباع طرق معينة في العمل، قد يؤدي ذلك إلى خلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر والمقاومة، هذا الإشراف يعتمد على السلطة والتوجيه القسري غالباً ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والاضطراب، مما يؤثر سلباً على معنوياتهم وإنتاجيتهم، بدلاً من ذلك توجد طرق بديلة وأكثر فاعلية يمكن أن يتبناها المشرفين عن العمل لخلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة، منها تمكين الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن توفير التدريب المستمر ودعم تطوير مهاراتهم يساعدهم على الشعور بالثقة والقدرة على مواجهة التحديات، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمشرفين تحفيز الفريق عبر التقدير المستمر لإنجازاتهم، سواء من خلال كلمات التشجيع أو مكافآت ملموسة، مما يرفع من معنوياتهم ويشجعهم على الاستمرار في الأداء الجيد، تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء يعزز من ديناميكية الفريق ويخلق بيئة من الدعم المتبادل، يساهم تقديم تغذية راجعة بناءة ومشجعة في مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم دون شعورهم بالإكراه أو النقد السلبي، خلق ثقافة الابتكار من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع المخاطرة المحسوبة يمكن أن يحفز الإبداع ويقود إلى تحسينات مستمرة في العمليات، من خلال هذه السبل البديلة، يمكن لمشرف العمل أن يقود الموظفين نحو النجاح بطرق تعزز من التزامهم ورضاهم الوظيفي دون اللجوء إلى أساليب الإكراه.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 29 (هل يتبع المشرف سلوك لا تفاعل معكم أثناء الدوام الرسمي للعمل؟).

النسبة المئوية%	التكرارات	التفضيلات
64.80%	68	لا
35.20%	37	نعم
100%	105	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتضمن حول السؤال 29 (هل يتبع المشرف سلوك لا تفاعل معكم أثناء الدوام الرسمي للعمل؟)، كانت 68 إجابة على تفضيل (لا) بنسبة مشاركة 64.80%، وتحصل تفضيل (نعم) على 37 إجابة بنسبة مشاركة 35.20%.

إن سلوك عدم تفاعل مشرف العمل مع موظفيه أثناء الدوام الرسمي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى بيئة عمل جامدة تقتصر إلى التواصل والديناميكية، مما يؤثر سلباً على أداء البلدية محل الدراسة ككل، هذا النمط من الإشراف يشعر الموظفين بالعزلة والإهمال، ويحد من فرصهم للتعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم، ولتحقيق أداء أفضل للبلدية محل الدراسة، يجب على المشرف تبني سلوكيات تعزز من التفاعل والتواصل الفعّال، كتبني سياسة الأبواب المفتوحة التي تشجع الموظفين على القدوم إليه بأي استفسار أو مشكلة، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والاهتمام، تنظيم اجتماعات دورية مع الفريق لبحث الأهداف ومناقشة التحديات يساهم أيضاً في بناء روح التعاون وفهم أعمق للمهام المشتركة، تشجيع التغذية الراجعة البناءة وتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة يمكن أن يساعد الموظفين على الشعور بأنهم جزء مهم من البلدية محل الدراسة، ويساعدهم على تحسين أدائهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمشرف العمل على بناء علاقات قوية مع الفريق من خلال الأنشطة الاجتماعية والاحتفالات بالإنجازات الجماعية، مما يعزز الروح الجماعية ويقوي التفاعل بين أعضاء المؤسسة، كما أن تبني التكنولوجيا في تسهيل التواصل، مثل استخدام منصات التعاون الرقمي والاجتماعات الافتراضية، يمكن أن يعزز من تواصل الفريق بشكل فعال حتى في بيئات العمل الهجينة أو عن بُعد،

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين السؤال 20 (هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم؟) والسؤال 41 (هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟)

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟			q20 * q41 Crosstabulation
			نعم	لا		
0.000	0.419	16	9	7	لا	هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم؟
		89	81	8	نعم	
		105	88	17	المجموع	

الجدول يربط بين السؤال 20 والسؤال 41

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 20 (هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم؟) وعلاقته بالسؤال رقم 41 (هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 16 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 7 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 9 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 89 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 8 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 81 مفردة بحثية (نعم)؛ بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 20 (هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم؟) وعلاقته بالسؤال رقم 41 (هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (نعم) بحجم 89 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.419) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة منخفضة بين السؤالين لصالح التفضيل (نعم). عندما يحرص المشرف على تنفيذ التعليمات والأوامر بشكل صارم، قد يكون لهذا تأثير مزدوج على أداء الموظفين وأدائهم داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن جهة يمكن للصرامة في متابعة التعليمات أن تخلق وضوحاً وانضباطاً في العمل، مما يضمن أن الجميع يعرف ما هو متوقع منهم وكيفية تنفيذ مهامهم بدقة، هذا النوع من الإشراف يمكن أن يقلل من الفوضى وسوء التفاهم، ويعزز من التزام الموظفين بمعايير الأداء المحددة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة لكن من جهة أخرى، إذا كانت هذه الصرامة مفرطة وغير مرنة، قد يشعر الموظفون

بالتعب والإرهاق أثناء أداء مهامهم، وذلك بسبب الضغط المستمر للتوافق مع القواعد الصارمة دون مراعاة لاحتياجاتهم أو اقتراحاتهم، الشعور بالتعب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع الحافز، مما ينعكس سلباً على جودة العمل والإنتاج، في هذا السياق يبرز تحدي مهم أمام المشرف وهو إيجاد توازن بين الحفاظ على الانضباط وبين خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، ولتحقيق هذا التوازن يمكن للمشرف تبني نهج يجمع بين الحزم والمرونة بينما يضمن الالتزام بالتعليمات الأساسية للحفاظ على الجودة والمعايير، يمكن أن يوفر أيضاً بعض الحرية للموظفين في كيفية تحقيق هذه الأهداف، مما يسمح لهم بتوظيف إبداعاتهم ومهاراتهم الشخصية، التحفيز الإيجابي بدلاً من التركيز على العقاب، والتشجيع على الابتكار داخل إطار العمل المحدد، يمكن أن يساعد في تخفيف الضغط ويزيد من رضا الموظفين عن وظائفهم، هذا يعزز من شعورهم بالمشاركة والتقدير، مما يمكن أن يقلل من الإرهاق ويزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن تنظيم فترات راحة مناسبة وتقديم الدعم النفسي والمهني يعزز من قدرتهم على التعامل مع ضغوط العمل، وبالتالي يمكن للمشرف أن يحول الصرامة في تنفيذ التعليمات إلى أداة فعالة لتحسين الأداء في البلدية محل الدراسة، مع الحفاظ على راحة الموظفين ورفاهيتهم، مما يؤدي في النهاية إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية واستدامة،

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين السؤال 22 (هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟) والسؤال 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟).

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟			22Q *q38 Crosstabulation
			نعم	لا		
0000.	5070.	61	27	34	لا	هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟
		44	44	0	نعم	
		105	71	34		المجموع
الجدول يربط بين السؤال 22 والسؤال 38						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 22 (هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟) وعلاقته بالسؤال رقم 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 61 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 34 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 27 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 44 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 0 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 44 مفردة بحثية (نعم)؛

بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 22 (هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟) وعلاقته بالسؤال رقم 38 (هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (لا) بحجم 61 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.507) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة قوية بين السؤالين لصالح التفضيل (لا)، وبالتالي لا يهتم المشرف بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه بالراحة النفسية للموظفين.

عندما يركز مشرف العمل بشكل كبير على تحسين خدمات المؤسسة لصالح المصلحة العامة على حساب الراحة النفسية للموظفين، يمكن أن ينجم عن ذلك تأثيرات معقدة على ديناميكية العمل وقابلية الموظفين لاكتساب معلومات جديدة ومفيدة من جهة، هذا التركيز الشديد على تحسين الخدمات والمصلحة العامة قد يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى ويوفر خدمات أفضل للمجتمع، مما يعزز من سمعة المؤسسة ومكانتها. ومع ذلك إذا أهمل المشرف جانب الراحة النفسية للموظفين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى عواقب سلبية على المدى الطويل، إن الضغط المستمر لتحسين الأداء دون مراعاة الراحة النفسية للموظفين قد يؤدي إلى الإرهاق النفسي والجسدي، مما يقلل من دافعيتهم ويجعلهم أقل انفتاحاً على التعلم واكتساب مهارات جديدة، البيئة المشحونة بالضغوطات يمكن أن تضعف القدرة على التركيز والتفكير الإبداعي، مما يجعل الموظفين أقل قدرة على استقبال وتطبيق المعرفة الجديدة. هذا يعني أن أي استثمار في التدريب أو تطوير القدرات قد لا يأتي بنتائج المثلى إذا كان الموظفون يعانون من التوتر أو الإرهاق، ولكي يتمكن الموظفون من اكتساب معلومات جديدة ومفيدة بفعالية، يحتاجون إلى بيئة عمل تحترم احتياجاتهم النفسية وتدعم رفاههم العاطفي، فعندما يشعر الموظفون بالدعم والتقدير يكونون أكثر استعداداً للتفاعل بشكل إيجابي مع فرص التعلم والتطور، إن بيئة العمل التي تعزز من الشعور بالراحة النفسية توفر الأمان النفسي، مما يسمح للموظفين بالتجريب والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب أو النقد الشديد، ولتحقيق توازن بين تحسين خدمات المؤسسة محل الدراسة وراحة الموظفين، يمكن للمشرف أن يدمج استراتيجيات تركز على الرفاهية النفسية مع الأهداف المؤسسية، كتنظيم دورات تدريبية تفاعلية، وخلق فرص للتعلم المستمر في بيئة محفزة وإيجابية تعزز ثقافة العمل الإيجابي والتعلم، حيث يشعر الموظفون بالقدرة على تقديم أفضل ما لديهم، علاوة على ذلك، يمكن للمشرف أن يعزز مشاركة الموظفين في عملية تحسين الخدمات من خلال منحهم الشعور بالملكية والانخراط في الأهداف الكبرى للمؤسسة محل الدراسة، هذه المشاركة الفعالة تعني أن الموظفين لا يرون تحسين الخدمات كمهمة مفروضة عليهم، بل كفرصة للنمو والتطور الشخصي والمهني، بهذه الطريقة، يصبح تحسين خدمات المؤسسة هدفاً مشتركاً يمكن تحقيقه دون التضحية براحة الموظفين النفسية، مما يعزز من القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة والاحتفاظ بها وتطبيقها بفعالية،

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين السؤال 25 (هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل؟) والسؤال 37 (هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟).

مستوى الدلالة Sig	معامل التوافق CC	المجموع	هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟			7 *q325Q Crosstabulation
			نعم	لا		
0.000	0.570	81	65	16	لا	هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل؟
		24	0	24	نعم	
		105	65	40		المجموع
الجدول يربط بين السؤال 25 والسؤال 37						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وما قدمه من معطيات كمية حول السؤال رقم 25 (هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل؟) وعلاقته بالسؤال 37 (هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟)، يتبين أن إجابات عينة الدراسة كانت 81 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين المجموعة الأولى بحجم 16 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 65 مفردة بحثية على تفضيل (نعم)، وكانت 24 مفردة بحثية موزعة على مجموعتين كذلك، المجموعة الأولى بحجم 24 مفردة بحثية على تفضيل (لا)، المجموعة الثانية بحجم 0 مفردة بحثية (نعم)؛

بالنسبة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة على السؤال رقم 25 (هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل؟) وعلاقته بالسؤال 37 (هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟)، ترجع الفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (لا) بحجم 81 مفردة بحثية ولها تأثير مباشر على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة، وبالنظر للشطر الثاني من الجدول قيمة معامل التوافق CC (0.570) بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى معنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، يشير ذلك لوجود علاقة قوية بين السؤالين لصالح التفضيل (لا)، وبالتالي عينة الدراسة متفقون على أن مشرف العمل يهتم برغباتكم وميولهم في العمل. عندما يهتم المشرف برغبات وميول الموظفين ويسعى لفهم احتياجاتهم، فإنه يمهد الطريق لخلق بيئة عمل تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة وفعالة داخل المؤسسة، هذا الاهتمام يُظهر التقدير

لأفكار ومشاعر الموظفين، مما يعزز من الثقة ويشجع على التعبير الحر والمشاركة الفعالة، فعندما يشعر الموظفون بأن رغباتهم وميولهم موضع تقدير واحترام، يصبحون أكثر استعدادًا للتواصل والمساهمة بأفكارهم وتجاربهم، مما يعزز من تدفق المعلومات داخل المؤسسة، إن إتاحة قنوات الاتصال بحرية تتيح لجميع الموظفين الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء وظائفهم بفعالية تشعر الموظفون بالتمكين بأنهم قادرين على الوصول إلى البيانات والرؤى التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هذا النوع من الإشراف يدعم الشفافية وزيادة الإنتاجية حيث يشعر الموظفون بأنهم على علم بأهداف واستراتيجيات المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام بتحقيق الأفضل، على سبيل المثال استخدام أدوات الاتصال الحديثة مثل منصات التعاون الرقمي والاجتماعات الافتراضية يسهل الوصول إلى المعلومات ومشاركتها بين جميع مستويات المؤسسة هذه الأدوات تعزز من تواصل الأفراد وتساهم في تبادل الأفكار والخبرات بشكل سلس وفعال، مما يؤدي إلى بيئة عمل ديناميكية ومتكاملة. كما أن السياسات التي تشجع على التغذية الراجعة المستمرة تتيح للموظفين التعبير عن احتياجاتهم وميولهم، مما يخلق دائرة من التواصل الإيجابي والمستمر. بالتالي يمكن القول إن اهتمام المشرف برغبات وميول الموظفين وإتاحة قنوات الاتصال المفتوحة داخل المؤسسة لا يساهم فقط في رفاهية الأفراد بل يعزز أداء المؤسسة ككل. هذا النهج من الإشراف يخلق بيئة عمل إيجابية تُعتبر فيها الشفافية والتواصل عوامل أساسية للنجاح الجماعي،

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على: للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

من خلال ما تقدم من عرض والتحليل السوسيولوجي والقراءة الإحصائية للبيانات والمعطيات الكمية للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى جاءت النتائج على النحو التالي:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 12 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن مشرف العمل يحرص على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معهم.
 - بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 13 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف يراعي ظروفهم النفسية والصحية أثناء العمل.
 - بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 14 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف يخصص مساحة زمنية للحديث والتحاور معهم حول العمل.
 - بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 15 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المؤسسة تعتم بهم كعاملين فاعلين فيها ويزيد ذلك من احترامهم لمواقيت العمل الرسمية، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.421 الذي يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين السؤالين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - كما أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 16 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأنهم يتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفهم في العمل، مما يزيد لديهم القابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.347 الذي يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين السؤالين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - كما أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 17 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأنهم مشرف العمل يحثهم على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة ويتمتع زملائهم بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.585 الذي يشير إلى وجود علاقة قوية بين السؤالين وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- ومن خلال ما سبق من نتائج الفرضية الأولى تثبت دراستنا الحالية أن للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة، يمكن أن نناقشها في ضوء أهم المقاربات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت تأثير هذا النمط من الإشراف على تحسين أداء المؤسسات.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

من خلال ما تقدم من عرض والتحليل السوسيولوجي والقراءة الإحصائية للبيانات والمعطيات الكمية للجداول المتعلقة بالفرضية الثانية جاءت النتائج على النحو التالي:

- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 18 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف لا يستعمل سلطته الرسمية لتهديدهم لأجل تحقيق مستوى عال من الإنتاج في العمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 19 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف لا يتبع سلوك الاجبار معهم في اتباع طرق معينة في العمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 20 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف لا يتبع سلوك لا التفاعل معهم أثناء الدوام الرسمي للعمل.
- بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 21 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف يحرص على تنفيذ لتعليمات وأوامر العمل بشكل صارم ويزيد ذلك من شعورهم بالتعب أثناء أداء مهامهم الوظيفية، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.419 الذي يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين السؤالين وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
- كما أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 22 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة الرئيس لا يهتم بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتهم النفسية ويزيد ذلك من قابليهم في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.507 الذي يشير إلى وجود علاقة قوية بين السؤالين وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- كما أظهرت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 23 وحسب إجابات أغلبية عينة الدراسة بأن المشرف ليس عديم الاهتمام برغباتكم وميولكم في العمل، مما يجعل قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين، وبالنظر إلى قيمة معامل التوافق 0.570 الذي يشير إلى وجود علاقة قوية بين السؤالين وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛

ومن خلال ما سبق من نتائج الفرضية الثانية تثبت دراستنا الحالية أن للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

خلاصة

تماشياً مع الهدف الأساسي للدراسة والذي يتمثل في الكشف عن العلاقة بين الإشراف التنظيمي وتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة، وبعد التحليل السوسولوجي والإحصائي للمعطيات الكمية، وتفسير ومناقشة النتائج العامة المتحصل عليها على ضوء الفرضيات والمقاربات النظرية والدراسات السابقة، تم الوصول إلى أن:

- للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.
- للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.

خاتمة

للتوجيه التنظيمي دورا في تحسين أداء المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها، إذ يجب عليها التركيز على تحقيق توازن بين توجيه الموظفين وتحقيق الكفاءة الإنتاجية لتعزيز بيئة العمل الإيجابية وكسب رضا الموظفين، من خلال الاهتمام بتلبية احتياجاتهم، وتعزيز الروح المعنوية لديهم، وتوفير الدعم العاطفي والمشورة، هذا التوجه من الإشراف يخلق بيئة عمل داعمة ومستدامة، من خلال دمج هذين النهجين وتحقيق التوازن المثالي الذي يسمح لها بالاستفادة من قدرات موظفيها مع الحفاظ على مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، كما يساعد هذا الدمج في خلق بيئة عمل مرنة تتكيف مع مختلف التغيرات الطارئة، مما يعزز من القدرة التنافسية لها ويؤدي إلى تحسين أدائها العام.

الاستنتاج العام

- يغلب على أفراد عينة الدراسة فئة الذكور عن الإناث.
- أغلبية عينة أفراد الدراسة ذات الفئة العمرية شباب أقل من 30 إلى 45 سنة
- أغلبية عينة أفراد الدراسة ذات المستوى التعليمي جامعي.
- أغلبية عينة أفراد الدراسة حالتهم الاجتماعية من فئة المتزوجين.
- أغلبية أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة أقل من 05 سنوات.
- نتج عن اختبار الفرضية الأولى للدراسة للإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة
- نتج عن اختبار الفرضية الثانية للدراسة للإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) علاقة بتحسين الأداء ببلدية المعاضيد ولاية المسيلة.
- يمكن أن نستنتج من تحقق الفرضيات السابقة أن للإشراف التنظيمي علاقته بتحسين أداء المؤسسات.

الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، يمكن لنا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تتمثل في:

- **تطوير ثقافة عمل داعمة ومحفزة:** من خلال تشجيع بيئة عمل تعزز من روح الفريق وتحترم احتياجات الموظفين. ينبغي على الإدارة أن تعمل على بناء ثقافة تقدر التوازن بين العمل والحياة، وتوفر الدعم اللازم لتطوير الموظفين على المستوى الشخصي والمهني. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج رفاهية الموظفين، وتقديم الفرص للتدريب والتطوير المهني، تنفيذ برامج رفاهية تشمل دعم الصحة النفسية والتوازن بين العمل والحياة.
- **تعزيز التواصل الفعال والمفتوح:** إذ يجب على الإدارة تشجيع التواصل الفعال والمفتوح بين جميع مستويات المؤسسة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات منتظمة، وتوفير قنوات اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني، والدرشات الداخلية، والاجتماعات الفردية، وإنشاء مجموعات نقاش دورية تشمل جميع مستويات الموظفين لمناقشة الأفكار والمقترحات، يساعد التواصل الجيد في بناء الثقة وتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة، ويسهل حل المشكلات بفعالية.
- **تقديم التدريب المستمر والتطوير المهني:** يتطلب الإشراف المثالي توفير فرص مستمرة للتدريب والتطوير المهني للموظفين، إذ يجب على الإدارة تحديد احتياجات التدريب بانتظام وتقديم

برامج تطوير مهني متخصصة تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم، ويمكن أن تشمل هذه البرامج دورات تدريبية، ورش عمل، أو فرص للتعليم المستمر

- **تقدير الأداء وتقديم المكافآت والحوافز:** من خلال نظام مكافآت وحوافز عادل وشفاف يساعد في تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي، إذ يمكن أن تكون المكافآت مادية أو معنوية، مثل الشكر العلني، المكافآت المالية، أو فرص للتقدم الوظيفي، ويجب أن تعكس المكافآت الجهود المبذولة والإنجازات المحققة، مما يعزز من الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد محمود جمعة، العقود الإدارية طبقاً لأحكام قانون المناقصات والمزايدات الجديدة، منشأة المعارف الإسكندرية، 2002
2. بدر، أحمد (1979): أصول البحث العلمي ومناهجه، (د-ط)، وكالة المطبوعات، الكويت.
3. بن رحو منصور، بلغيث عفيف، الصفقات العمومية وأثرها على التنمية المحلية دراسة بلدية عين تادل، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم، 2021-2022.
4. بومرزوق فايزة، الصفقات العمومية خلال مرحلتي الإبرام والتنفيذ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم القانونية، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014
5. جلال الدين الصياد، عبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.
6. حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص229.
7. خرشي النوي تسيير المشاريع في إطار الصفقات العمومية، دار الخلدونية للنشر، الجزائر 2011
8. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص13.
9. العيسوي، عبد الرحمن (1996): مناهج البحث العلمي، (د-ط)، المكتب العربي الحديث، مصر.
10. فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة و الإدارية والتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، ط، 1996، ص 17.
11. محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر، 1976، ص2، 22.
12. محمد الصغير بعلي، العقود الإدارية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2005
13. مصطفى عايدة، فعالية تعدد أشكال وهيئات الرقابة في ضمان تكريس الشفافية في ضمان تكريس الشفافية في الصفقات العمومية، ملتقى علمي دولي حول الصفقات العمومية

وتفويضات المرفق العام وفي ظل المرسوم 15-247 كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر .

14. يعقوب زاوي ادارة التنمية المحلية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014-2013.

ثانيا: الدراسات والبحوث

1. زاوي عباس، طرق وأساليب إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام المرسوم 15-247، اليوم الدراسي المنظم من طرف جامعة محمد خيضر، بسكرة، 17 ديسمبر 2015.

2. عبد الحكيم بن مصباح سواكر، الوجيز حول القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية، رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية، بسكرة 25 أوت 2023

3. عبد الحميد عبد المطلب، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعة، الإسكندرية 2001.

4. عمار بوضياف ، شرح تنظيم الصفقات العمومية، جسور للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، الجزائر 2011

5. عمار بوضياف، الصفقات العمومية في الجزائر، جسور النشر والتوزيع الطبعة الثانية 2009

6. عمارة عوادي، القانون الإداري (النشاط الإداري) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990

7. الكاهنة زاوي، إبرام الصفقات العمومية في ظل القانون 15-247، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2017

8. محمود خلف الجبوري، العقود الإدارية، الطبعة الثانية، وكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2004

9. ميلود غزالي، ملقى للمسييرين الماليين بعنوان تنظيم الصفقات العمومية، المفتشية العامة لوزارة التربية الوطنية مقاطعة التسيير المالي، سيدي بلعباس الجزائر من 3 إلى 5 أفريل 2017

10. هريات مسعود، الإطار القانوني لتنظيم قانون الصفقات العمومية 15-247 مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة 2019-2020.

11. دون مؤلف: اليوم الدراسي حول قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، المنعقد بقاعة المحاضرات بمقر الولاية بومرداس بتاريخ 10 فيفري 2016، لفائدة مسيري الجماعات المحلية

ثالثا: منشورات ومراسيم وقرارات

1. الأمر رقم 67-90 المؤرخ في 17 جوان 1967 يتضمن قانون الصفقات العمومية صادر في الجريدة الرسمية عدد 52 بتاريخ 27 جوان 1967.
2. القانون رقم 23-12 المؤرخ في 18 محرم عام 1445 الموافق لـ 5 غشت سنة 2023 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية.
3. قرار مؤرخ في 17 نوفمبر 2013 يحدد البوابة الإلكترونية للصفقات العمومية و كفايات تسييرها و كفايات تبادل المعلومات بالطريقة الالكترونية ج ر ج ج العدد 9، 21 أبريل 2014 .
4. المرسوم التنفيذي رقم 434 المؤرخ في 09 نوفمبر 1991 يتضمن الصفقات العمومية، صادر في الجريدة الرسمية رقم 35 المؤرخة في 28 يوليو 2002 .
5. المرسوم التنفيذي 11 -118 يتضمن النظام الداخلي للجنة الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية 2011 .
6. المرسوم الرئاسي 15-247 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتقييض المرفق العام صادر في الجريدة الرسمية عدد 50، المؤرخ في 20 سبتمبر 2015.
7. المرسوم الرئاسي رقم 02-250 المؤرخ في 24 يوليو 2002 ينظم الصفقات العمومية صادر في الجريدة الرسمية رقم 35 المؤرخ في 28 يوليو 2002 .
8. المرسوم رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم .
9. مرسوم رقم 81 - 380 مؤرخ في 26 - 09-1981 يحدد صلاحيات البلدية والولاية باختصاصاتها في قطاع التخطيط والتهيئة العمرانية، جر العدد 52، 29 ديسمبر 1981.

الملاحق



الملحق رقم: (1-1) الاستبيان
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



عنوان المذكرة

الإشراف التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء المنظمة

دراسة ميدانية بمؤسسة بلدية المعاضيد - ولاية المسيلة -

في إطار التحضير ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، نرجوا من سيادتكم المحترمة التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال ملء الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما أحيطكم علما بأن المعلومات التي تصرحون بها - إجاباتكم على الأسئلة - ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

إشراف الأستاذ:

د. نور الدين عيواز

إعداد الطالبين:

➤ دحماني الجمعي

➤ قمرابي سليمة

السنة الجامعية: 2024/2023

أولاً: البيانات السوسيو مهنية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة - 45 سنة من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي سط ي ي
4. الحالة الاجتماعية: أعزب تزوج مطلق أرمل
5. الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: محور أنماط سلوك الإشراف التنظيمي

1. بيانات متعلقة بالإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال)
 6. هل تهتم المؤسسة بكم كعاملين فاعلين فيها؟ نعم
 7. هل تتلقون النصح والإرشاد من طرف مشرفكم في العمل؟ نعم لا
 8. هل يحثكم المشرف على خدمة المصلحة العامة للمؤسسة؟ نعم
 9. هل يشجعكم المشرف على المبادرة في انجاز متطلبات العمل الوظيفية؟ نعم لا
 10. هل يحرص المشرف على توجيهكم كمرؤوسين أثناء ارتكابكم خطأ في العمل؟ نعم لا
 11. هل يساعدكم المشرف على تذليل الصعاب وظيفية التي تواجهكم أثناء العمل؟ نعم لا
 12. هل يحترم المشرف قيمكم الشخصية الفردية في العمل؟ نعم لا
 13. هل يحرص المشرف على التواصل معكم بشكل دائم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب: نعم: ما نوع هذا التواصل؟
- التواصل بشكل مباشر
 - التواصل عبر البريد الإلكتروني
 - التواصل عبر الهاتف النقال
 - التواصل عبر الانترنت
14. هل يحرص المشرف على تبادل المعلومات الخاصة بالعمل معكم؟ نعم لا

15. هل يراعي المشرف ظروفكم النفسية والصحية وأثناء العمل؟
 نعم لا

16. هل يحفزكم المشرف علي انجاز متطلبات العمل اليومية؟
 نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم، ما نوع هذه الحوافز؟

- التشجيع الفعال بالمشاركة الجماعية
- الحصول على مقابل مادي
- التقدير الذاتي كعضو فعال في الفريق
- الحصول على الترقية كمكافأة للتميز الأدائي
- أخرى أذكرها.....

17. هل يخصص لكم المشرف مساحة زمنية للحديث والتحاور معكم حول العمل؟
 نعم لا

18. هل يساعدكم الرئيس في حل المسائل الخاصة بكم؟
 نعم لا

19. كيف تري سلوك مشرفك من حيث المعاملة معك؟
 نعم لا

II. بيانات متعلقة بالإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج):

20. هل يحرص المشرف على تنفيذكم لتعليمات وأوامر العمل بـ صار ؟
 نعم لا

21. هل يولي المشرف اهتمام أكثر حول زيادة مستوي الإنتاج الأدائي؟
 نعم لا

22. هل يهتم الرئيس بتحسين خدمات المؤسسة أكثر من اهتمامه براحتكم النفسية؟
 نعم لا

23. هل تتعرضون للمحاسبة من طرف المشرف أثناء ارتكابكم لخطأ في العمل؟
 نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم: ما نوع هذا العقاب؟

- الخصم من الراتب الشهري
- زيادة الأعباء الوظيفية الشاقة
- التعرض للمراقبة اللصيقة
- الحرمان من الترقية الداخلية

24. هل المشرف لا يستمتع لانشغالاتكم كمرؤوسين من آراء واقتراحات حول العمل؟
 نعم لا
25. هل المشرف عديم الاهتمام برغباتكم وميولاتكم في العمل؟
 نعم لا
26. هل يكلفك المشرف بانجاز معدلات عالية من الأداء لا تتناسب مع ظروف العمل؟
 نعم لا
27. هل يستعمل المشرف سلطنه الرسمية لتهديدكم لتحقيق مستوى عالي من الإنتاج في العمل؟
 نعم لا
28. هل يتبع المشرف سلوك الاجبار معكم في اتباع طرق معينة في العمل؟
 نعم لا
29. هل يتبع المشرف سلوك لا تفاعل معكم أثناء الدوام الرسمي للعمل؟
 نعم لا
30. هل المشرف لا يسمح لكم بأخذ قصد من الراحة أثناء أدائكم لمهامكم الوظيفية؟
 نعم لا
31. هل يستعمل المشرف عبارات التخويف والتحذير في حالة تأخركم في انجاز مهامكم الوظيفية؟
 نعم لا
32. ما هو رأيك حول اهتمام المشرف بالإنتاج أكثر من اهتمامه

بالمرؤوسين؟.....

ثالثاً: محور الأداء التنظيمي

1. بيانات متعلقة بالأداء التنظيمي

33. ما طبيعة علاقتك بزملائك؟

• عمل فقط

• علاقة صداقة

• أخرى أذكرها.....

34. هل تحترم مواقيت العمل الرسمية بمؤسستكم؟
 نعم لا
35. هل يتمتع زملائك بثقافة فطرية في تشارك المعرفة مع بعضهم البعض؟
 نعم لا

36. هل وظيفتك تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك الذاتية

العمل

37. هل تتيح قنوات الاتصال بالمؤسسة فرصة وصول المعلومات بكل حرية لجميع العاملين؟
نعم لا

38. هل لديك قابلية في اكتساب معلومات جديدة ومفيدة أثناء العمل؟
نعم لا

39. هل تشعر بالمتعة أثناء أداء مهامك الوظيفية؟
نعم لا

40. هل تتوافق ساعات العمل مع لمهام الموكلة اليك؟
نعم لا

41. هل تشعر بالتعب أثناء أداء مهامك الوظيفية؟
نعم لا

في حالة الإجابة بـ: نعم: هل ذلك راجع إلى؟:

- طبيعة العمل الصعبة
- عدم انتظام ساعات العمل
- جو العمل الفيزيقي (ضجيج، إضاءة، تهوية)
- اخري أذكرها.....

42. هل تتبادل مع زملائك كل ما يساعدكم على انجاز مهامكم الوظيفية في مجال العمل من معلومات، أفكار، ومقترحات؟
نعم لا

43. كيف تري حسب رأيك الإجراءات والقواعد المنتهجة من طرف إدارة مؤسستكم؟
.....

الملحق رقم (2-2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الأستاذ	الرقم
جامعة محمد بوضياف المسيلة	شبيلي وهيبة	01
جامعة محمد بوضياف المسيلة	بوخنفوف الياقوت	02

الملحق رقم (2-3): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
 (SPSS.V26) Statistical Package for the Social Sciences
 • نتائج ثبات أداة الدراسة (العينة الاستطلاعية)

Reliability

Notes		
Output Created		09-JUL-2024 13:17:10
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\الجمعي دحماني\الجزء التطبيقي\Data\العينة الاستطلاعية15.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	15
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,23

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded^a	0	,0
	Total	15	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,918	38

- نتائج اختبار الفرضية الأولى
 - ✓ نتائج اختبار k2 للسؤال 14
- NPART TESTS
/CHISQUARE=q14
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

		Notes
Output Created		08-JUL-2024 14:52:25
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\ التطبيقي\Data\العينة الأساسية 105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPART TESTS /CHISQUARE=q14 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,08
	Number of Cases Allowed^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

D:\Desktop\[DataSet1] الجزء التطبيقي\Data\العينة الأساسية 105الجمعي.sav

**Chi-Square Test
Frequencies**

q14			
	Observed N	Expected N	Residual
	12	52,5	-40,5
عم	93	52,5	40,5
total	105		

Test Statistics	
	q 14
Chi-Square	6,2486 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,000
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

نتائج اختبار الك2 للسؤال 15 ✓
 NPAR TESTS
 /CHISQUARE=q15
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:53:09
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\لتطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q15 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

Chi-Square Test Frequencies

q15			
	Observed N	Expected N	Residual
	14	52,5	-38,5
عم	91	52,5	38,5
total	105		

Test Statistics	
	q 15
Chi-Square	5,6467 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,000
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

نتائج اختبار الكسوال 17 ✓
NPAR TESTS

/CHISQUARE=q17
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.
NPar Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:53:41
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\الجزء 1 لتطبيقي\العينة الأساسية 105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPART TESTS /CHISQUARE=q17 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

**Chi-Square Test
Frequencies**

q17			
	Observed N	Expected N	Residual
	18	52,5	-34,5
ع	87	52,5	34,5
total	105		

Test Statistics	
	q 17
Chi-Square	4 5,343 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,0 00
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

✓ نتائج معامل التوافق بين السؤال 6 والسؤال 34
 CROSSTABS
 /TABLES=q6 BY q34
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL
 /BARCHART.

Crosstabs

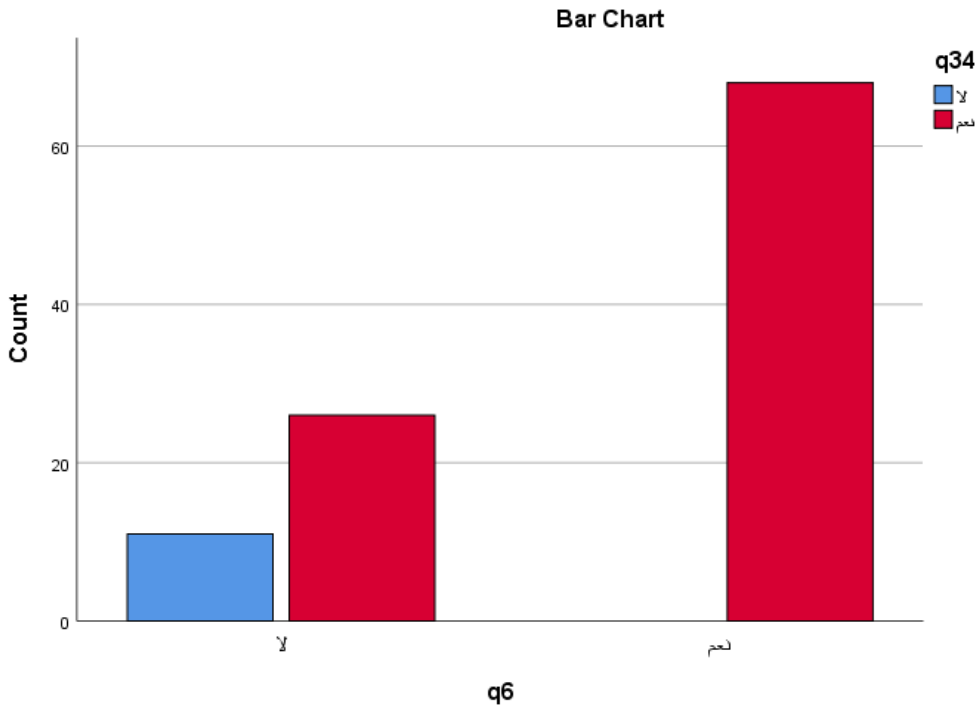
Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:55:05
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.

Syntax		CROSSTABS /TABLES=q6 BY q34 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Resources	Processor Time	00:00:03,25
	Elapsed Time	00:00:02,73
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
q 6 * q34	10 5	10 0,0%	0	0, 0%	10 5	10 0,0%

q6 * q34 Crosstabulation				
Count				
		q34		T otal
		لا	نعم	
6	q34	11	26	37
	6	0	68	68
Total		11	94	105

Symmetric Measures			
		V alue	Appro ximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,4 21	,000
N of Valid Cases		10 5	



✓ نتائج معامل التوافق بين السؤال 7 والسؤال 38

```

CROSSTABS
  /TABLES=q7 BY q38
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CC
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL
  /BARCHART.
Crosstabs
    
```

Notes		
Output Created		09-JUL-2024 13:46:06
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\الجزء دحماني\التطبيقي\العينة الأساسية 105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

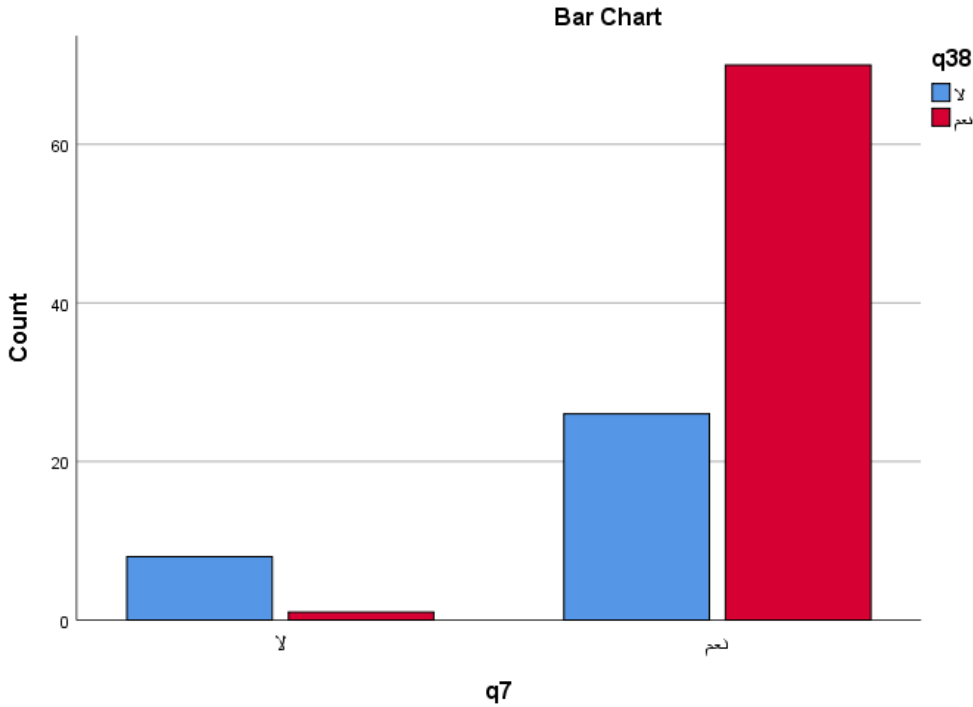
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
	Syntax	<p>CROSSTABS /TABLES=q7 BY q38</p> <p>/FORMAT=AVALUE TABLES</p> <p>/STATISTICS=CC</p> <p>/CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,41
	Elapsed Time	00:00:00,42
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
q 7 * q38	10 5	10 0,0%	0	0, 0%	10 5	10 0,0%

q7 * q38 Crosstabulation				
Count				
		q38		T otal
		لا	نعم	
7		8	1	9
	7	26	70	96
Total		34	71	105

Symmetric Measures		
	V alue	Appro ximate Significance

Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,3	,000
		47	
N of Valid Cases		10	5



نتائج معامل التوافق بين السؤال 8 والسؤال 35 ✓
 CROSSTABS
 /TABLES=q8 BY q35
 /FORMAT=AVALUE TABLES
 /STATISTICS=CC
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL
 /BARCHART.

Crosstabs

		Notes
Output Created		08-JUL-2024 14:56:50
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105

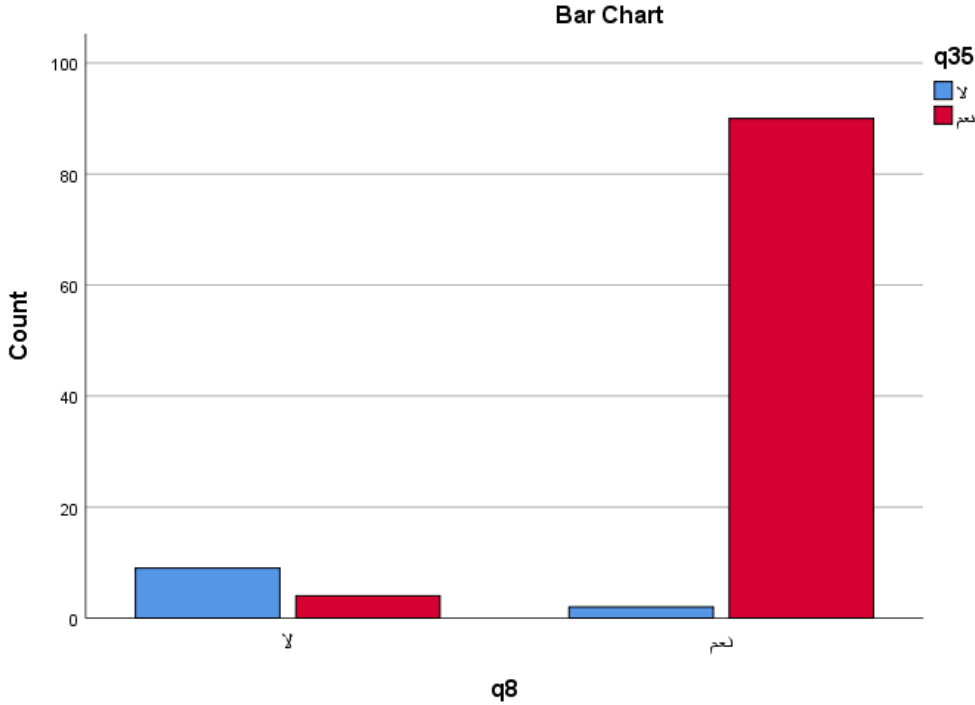
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=q8 BY q35 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Resources	Processor Time	00:00:00,50
	Elapsed Time	00:00:00,36
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
q 8 * q35	10 5	10 0,0%	0	0, 0%	10 5	10 0,0%

q8 * q35 Crosstabulation				
		Count		
		q35		T otal
8	لا	9	4	13
	نعم	2	90	92
Total		11	94	10 5

Symmetric Measures		
	V alue	Appro ximate Significance

Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,5	,000
		85	
N of Valid Cases		10	5



- نتائج اختبار الفرضية الثانية
- ✓ نتائج اختبار k2 للسؤال 27
- NPART TESTS
- /CHISQUARE=q27
- /EXPECTED=EQUAL
- /MISSING ANALYSIS.
- NPART Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:57:25
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav الجزء
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q27 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

**Chi-Square Test
Frequencies**

q27			
	Observed N	Expected N	Residual
	101	52,5	48,5
عم	4	52,5	-48,5
total	105		

Test Statistics	
	q 27
Chi-Square	8,9610 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,000
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

نتائج اختبار k2 للسؤال 28 ✓
 NPAR TESTS
 /CHISQUARE=q28
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:57:55
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q28 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed ^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

Chi-Square Test
Frequencies

q28			
	Observed N	Expected N	Residual
	94	52,5	41,5
ك	11	52,5	-41,5

total	105		
-------	-----	--	--

Test Statistics	
	q 28
Chi-Square	6 5,610 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,0 00
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

✓ نتائج اختبار k2 للسؤال 29
 NPAR TESTS
 /CHISQUARE=q29
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.
 NPar Tests

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:58:20
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيقي\العينة الأساسية\105الجمعي.sav الجزء
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q29 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed^a	786432
a. Based on availability of workspace memory.		

**Chi-Square Test
Frequencies**

q29			
	Obs erved N	Exp ected N	R esidual
	68	52,5	1 5,5
عم	37	52,5	- 15,5
total	105		

Test Statistics	
	q 29
Chi-Square	9, 152 ^a
df	1
Asymp. Sig.	,0 02
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 52,5.	

✓ نتائج معامل التوافق بين السؤال 20 والسؤال 41
 CROSSTABS
 /TABLES=q20 BY q41
 /FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CC
 /CELLS=COUNT
 /COUNT ROUND CELL
 /BARChart.
Crosstabs

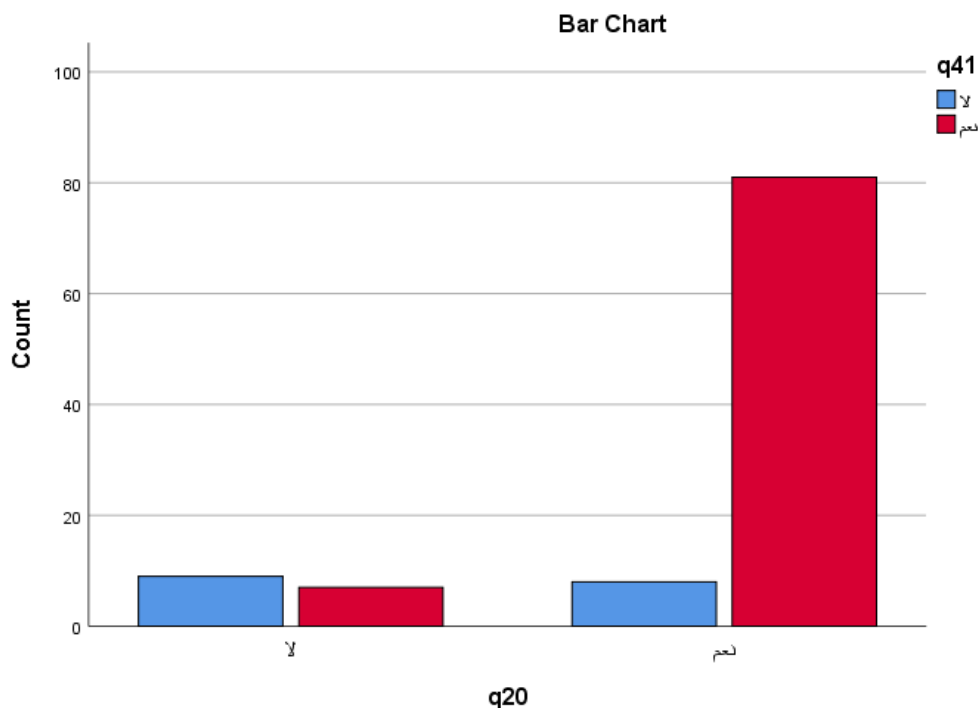
Notes		
Output Created		08-JUL-2024 14:59:00
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\التطبيق\العينة الأساسية\105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=q20 BY q41 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Resources	Processor Time	00:00:00,44
	Elapsed Time	00:00:00,41
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary			
	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	Percent	N	Percent	N	Percent
q20 * q41	105	100,0%	0	0,0%	105	100,0%

q20 * q41 Crosstabulation				
Count				
		q41		Total
		لا	نعم	
20	لا	9	7	16
	نعم	8	81	89
Total		17	88	105

Symmetric Measures		
	V	Approximate Significance
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,419	,000
N of Valid Cases		
	105	



✓ نتائج معامل التوافق بين السؤال 22 والسؤال 38

CROSSTABS

/TABLES=q22 BY q38

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CC

/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL
/BARChart.

Crosstabs

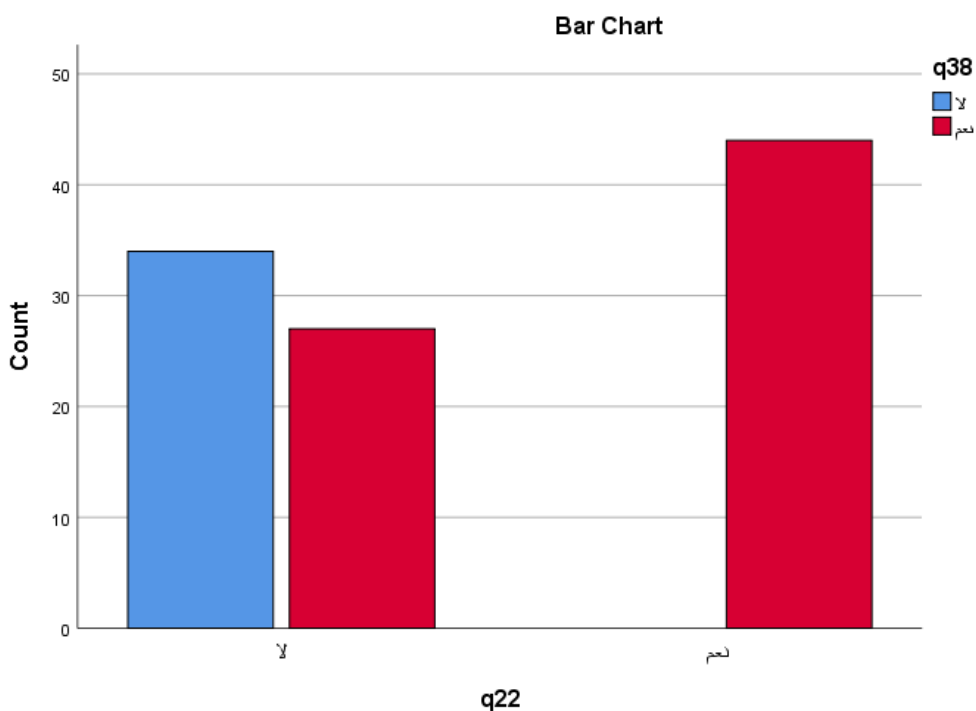
Notes		
Output Created		09-JUL-2024 13:55:17
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\حماني الجزء التطبيقي\العبدية الأساسية 105 الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=q22 BY q38 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Resources	Processor Time	00:00:00,34
	Elapsed Time	00:00:00,37
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary			
	Cases		
	Valid	Missing	Total

	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent
q2 2 * q38	10 5	10 0,0%	0	0, 0%	10 5	10 0,0%

q22 * q38 Crosstabulation				
Count				
		q38		T otal
		لا	نعم	
22 ع	لا	34	27	61
	نعم	0	44	44
Total		34	71	10 5

Symmetric Measures			
		V alue	Appro ximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,5 07	,000
N of Valid Cases		10 5	



نتائج معامل التوافق بين السؤال 25 والسؤال 37 ✓

CROSSTABS

/TABLES=q25 BY q37

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CC

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL
/BARChart.
Crosstabs

Notes		
Output Created		08-JUL-2024 15:00:12
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\ تطبيقي\العينة الأساسية 105الجمعي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	105
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=q25 BY q37 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CC /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARChart.
Resources	Processor Time	00:00:00,31
	Elapsed Time	00:00:00,36
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

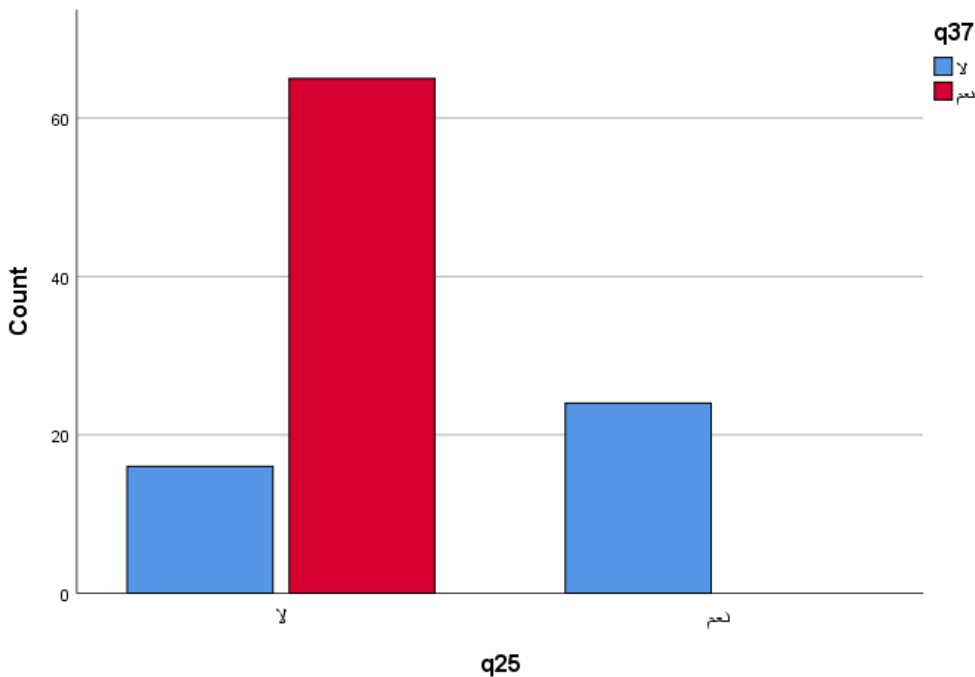
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	P ercent	N	P ercent	N	P ercent

q2	10	10	0	0,	10	10
5 * q37	5	0,0%		0%	5	0,0%

q25 * q37 Crosstabulation				
Count				
		q37		T otal
		لا	نعم	
25	لا	16	65	81
	نعم	24	0	24
Total		40	65	105

Symmetric Measures		
	V	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,570
N of Valid Cases		105

Bar Chart





الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نباية العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطنبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): د حمالي الجمعي

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): لأب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 800930768

الصادرة بتاريخ: 17/01/17 عن دائرة: مديرية المحاميد المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تطبيقي تحت رقم التسجيل: 8397454909

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: الإشراف التنظيمي وعلاقته بتصميم أداء المنظمة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في



إنجاز البحث المذكور أعلاه
المعتمدين من
1-5 SEPT 2024
رئيس المجلس العلمي البلدي
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه عون الادارة الاقليمية
بلفسار لحسن

المسيلة في:

امضاء المعني (ة): [Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.