

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العنوان:

السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية "EATIT"

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

رحاب مختار

إعداد الطالبة :

- حرشاوي سهام

السنة الجامعية 2013/2012

اهداء

إلى التي مهما عملت فلن أستطيع أن أurd من جميلها على بهجة القلب
وهبة الرب وكمال الود وصفاء الحب إلى التي لا طعم للحياة بدونها إلى
من غمرتني بعطفها وحنانها وصدق دعائها
"أمي الحنون" حفظها الله

إلى من صنع من شقائه سعادتنا واحتمل من أجلنا كل عناء إلى الذي يتقدم
عزما ويتدفق حلما ويفيض كرما وينساب سماحة ويتلفظ حكمة إلى الذي
أنجب فربة وطلب قلبى والذي سيبقى عظيما دائما
"أبي العزيز" حفظه الله

إلى شريك حياتي عبد الرؤوف

إلى إخوتي نصر الدين وعبد الغاني

إلى أخواتي: صبرينة، شافية، سعيدة، نادية، إلهام

إلى زوجة أخي الفاضلة وأبناء أخي المعتر بالله ورؤية

والتي كل أفراد عائلتي الثانية خاصة جدتي زهية، وليد وزوجته وإبنة

حمزة وزوجته مريم، حسام، صبرينة، مروة

وإلى كافة أساتذة علم الاجتماع بجامعة المسيلة خاصة أساتذة علم

الاجتماع تنظيم وعمل والذي أتاحوا لي الفرصة كي أستفيد من زادهم

المعرفي وإلى أستاذي الفاضل المشرف "رحاب مختار" وإلى مكتبة

السلام

وإلى الزملاء والأصدقاء: العارم، سورية، شفيقة، كريمة، سعيدة وإلى

كل من يعرف سهام

حريشاي
سهام

كلمة شكر و عرفان

قال تعالى «ولئن شكرتم لأزيدنكم» سورة إبراهيم، الآية 07

أرفع رأسي بالشكر والحمد الكثير إلى العلي القدير خالق الكون والمخلوقات رفع السموات المميت المحيي

ذو الجلال والإكرام

الذي بفضله تتم الصالحات وله الحمد في الأولى والآخرة أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان

بالجميل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب وعلى رأسهم المؤطر الدكتور:

"رحاب مختار"

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى إدارة وعمال مؤسسة الأنسجة الصناعية

والتقنية بمدينة المسيلة، خاصة قسم المستخدمين ومصالحة الاحتراف وبالخصوص للآنسة: حنان، عمي

حسين . . . وإلى جميع العمال والإداريين في جميع الأقسام سواء كانت الإنتاجية أو الإدارية منها

وكل الشكر والامتنان

ونشكر من ساهموا في إنجاز هذا العمل ولو بلكمة طيبة

وإلى كل أساتذة علم الإجتماع تنظيم وعمل

وشكر خاص لطاقم مكتبة السلام

مساهم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	كلمة شكر و عرفان
	فهرس المواضيع
	فهرس الجداول
أ-ج	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري للبحث	
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للبحث	
6	1-1- إشكالية الدراسة
7	2-1- فرضيات الدراسة
8	3-1- تحديد المفاهيم
11	4-1- أهمية الدراسة
11	5-1- دوافع ومبررات الدراسة
12	6-1- أهداف الدراسة
12	7-1- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: السلوك الإشرافي	
23	تمهيد
24	1-2- الفرق بين القيادة والرئاسة والإشراف
24	2-2- العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية
26	3-2- نواحي السلوك الإشرافي
28	4-2- صفات المشرف الناجح
31	5-2- أهداف الإشراف
31	2-5-1- الهدف الإداري
32	2-5-2- الهدف الاقتصادي الفني
33	2-5-3- الهدف الاجتماعي النفسي
34	2-6- دور المشرف
35	2-6-1- الدور التعليمي
36	2-6-2- الدور الإداري
38	2-6-3- الدور النفسي الاجتماعي
38	2-7- صورة المشرف داخل المنظمة
38	2-7-1- الرجل الرئيس أو مفتاح العمل
39	2-7-2- الرجل الوسيط

39	3-7-2- الرجل الهامشي
38	4-7-2- مجرد عامل آخر
39	5-7-2- خبير العلاقات الإنسانية
40	8-2- أنماط الإشراف
41	1-8-2- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية
42	2-8-2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية
42	3-8-2- الإشراف العام
43	4-8-2- الإشراف التفصيلي
44	5-8-2- الإشراف الديمقراطي
45	6-8-2- الإشراف التسلطي
46	9-2- مميزات الأنماط الإشرافية
47	1-9-2- مميزات الإشراف العام
47	2-9-2- مميزات الإشراف التفصيلي
49	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء المهني	
51	تمهيد
52	1-3- المداخل النظرية للأداء
56	2-3- ماهية الأداء المهني
57	3-3- أنواع الأداء
58	4-3- عناصر الأداء المهني
58	5-3- العوامل المحددة للأداء
59	1-5-3- الدافعية
59	2-5-3- القدرات
60	3-5-3- الإدراك
60	4-5-3- الإشراف
61	5-5-3- الحوافز
61	6-5-3- ظروف العمل المادية
62	6-3- مظاهر الأداء
62	1-6-3- رضا العامل عن عمله
62	2-6-3- التعاون مع الزملاء
63	3-6-3- الرضا الجماعي
63	4-6-3- معدل الانتاج
63	7-3- قياس الأداء
63	1-7-3- كمية الجهد المبذول
64	2-7-3- نوعية الجهد
64	3-7-3- نمط الأداء
64	8-3- معوقات الأداء

65	9-3- مفهوم تقييم الأداء
65	3-10- أهداف تقييم الأداء
66	3-11- أهمية تقييم الأداء
67	3-12- طرق تقييم الأداء
70	3-13- معايير تقييم الأداء
71	3-14- نتائج تقييم الأداء
72	الخلاصة
القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: منهجية البحث وميدان الدراسة	
75	تمهيد
76	4-1- مجالات الدراسة
76	4-2- التعريف بميدان الدراسة
77	4-3- منهج الدراسة
78	4-4- تعريف وتحديد خصائص العينة وكيفية اختيارها
78	4-5- أدوات جمع البيانات
78	4-1-5- الملاحظة
79	4-2-5- الاستبيان
79	4-3-5- السجلات والوثائق
79	4-4-5- الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضيات	
82	تمهيد
83	5-1- عرض وتحليل البيانات
125	5-2- تفسير النتائج على ضوء الفرضيات
131	5-3- النتيجة العامة
134	خاتمة
	الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

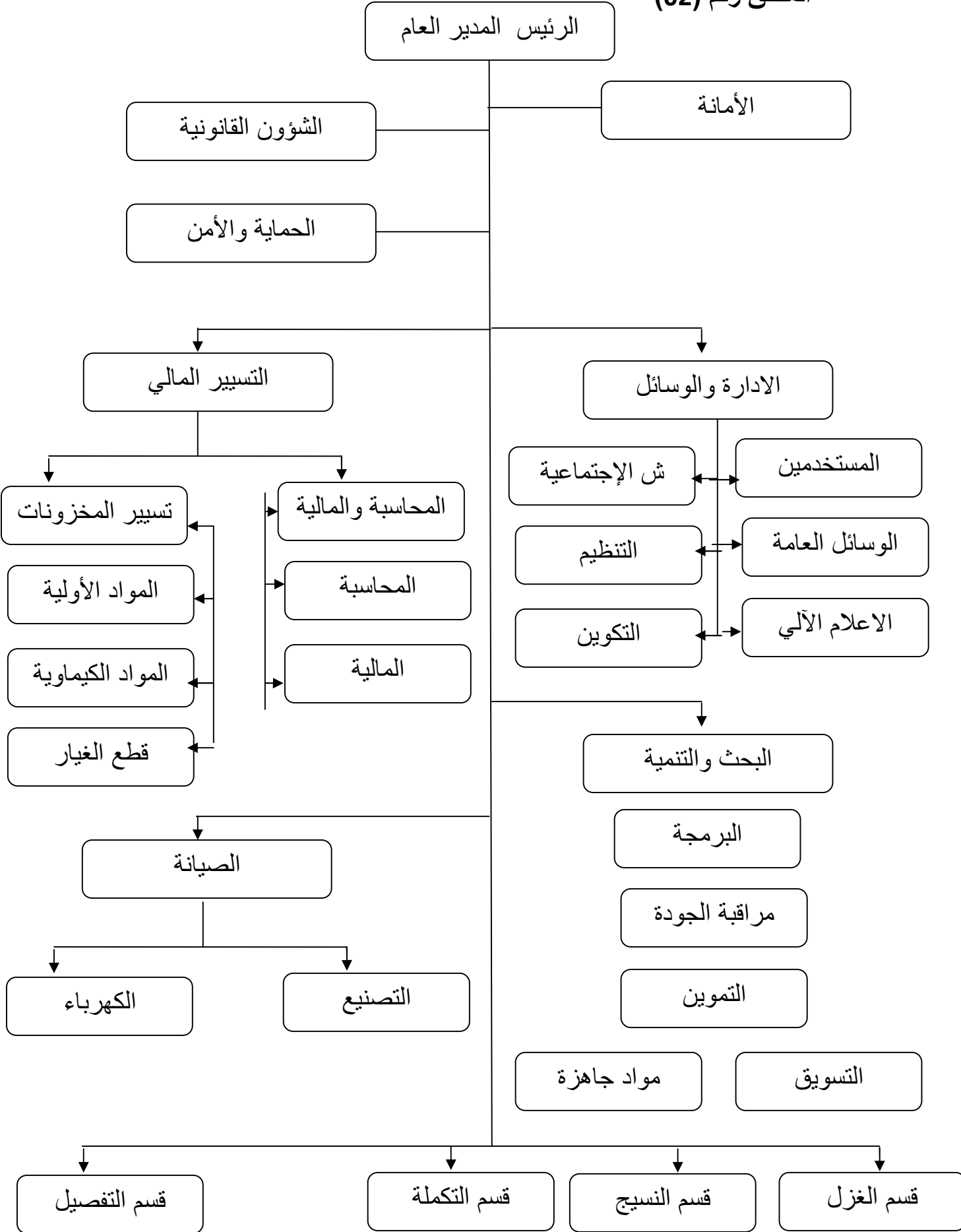
فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	84
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	85
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي.	86
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والأقدمية	87
05	مطالبة المشرف العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر	88
06	العلاقة بين المستوى التعليمي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمال	89
07	مدى استشارة المشرف للعمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل	90
08	مدى استماع المشرف لانشغالات العمال المهنية	91
09	مراجعة المشرف للأعمال المنجزة من طرف العمال	92
10	مدى مكافئة المشرف العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان	93
11	العلاقة بين الأقدمية وتدخل المشرف في كل تفاصيل العمل	94
12	مدى مطالبة المشرف بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل	95
13	مدى مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعامل أثناء عمله	96
14	العلاقة بين الوظيفة وتنظيم المشرف للقاءات دورية لمناقشة سير العمل	97
15	ما إذا كان المشرف يسمح للعمال بمناقشة بعض مشاكلهم الشخصية معه.	98
16	العلاقة بين الوظيفة إمكانية منح المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل	99
17	العلاقة بين الوظيفة ومدى استعمال المشرف لسلطته كأداة تهديد وضغط الانجاز للعمل	100
18	كيفية معاملة المشرف للعمال في حال وقوع مشكل مهني معين	101
19	العلاقة بين الوظيفة ومدى اعتبار المشرف للعامل أداة لتحقيق أهداف العمل	102
20	العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف ينظم دورات تدريبية لمنح العمال فرصة لاكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة.	103
21	العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل	105
22	ما إذا كان جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العمال	106
23	العلاقة بين الوظيفة ومدى ملاحظة المشرف للعمال أثناء تأدية أعمالهم	107
24	ما إذا كان المشرف يستقبل العمال في حال وجود مشاكل شخصية خارجة عن إطار	108

	العمل	
109	ما إذا كان المشرف يميز بين العمال	25
110	طبيعة العلاقة بين العمال	26
111	العلاقة بين الوظيفة وعض الخلفات المهنية بين بعض العمال داخل الورشة	27
112	مدى تعاطف المشرف مع العمال في حال وجود مشكل لدى أحدهم	28
113	العلاقة بين الوظيفة وعلاقة العمال بالإدارة	29
114	العلاقة بين الوظيفة ما إذا كانت معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد	30
115	العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف يقدر الجهد الذي يبذل العمال في العمل	31
116	ما إذا كانت العلاقة بين المشرف والعمال قائمة على الاحترام المتبادل	32
117	ما إذا كانت الوظيفة التي يشغلها تسمح له بإبراز قدراته ومهاراته المهنية	33
118	العلاقة بين الوظيفة وشعور العامل بالمتعة أثناء أداء وظيفته	34
119	مدى توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل	35
120	ما إذا كان العامل يشعر بالتعب أثناء أداء وظيفته	36
122	موقف المشرف من العامل في حالة تغيبه	37
123	ما إذا كنت ظروف العمل تساعد العامل على الاستمرار فيه	38
124	مدى احترام العامل لمواعيد العمل	39

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق رقم (02)



تصميم نظام معلوماتي لتسيير دائرة الوسائل العامة فرع التجهيزات والأثاث

مقدمة:

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين أساسا إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منشأة وهذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلي والعالمي نظرا لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم والتحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار ميكانيزمات وإقتصاد السوق لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتتميمته ليصبح الجوهر والمحور الأساسي الضامن والساعي لتحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا.

ومن أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل نجد الإدارة تولي اهتمام بالغا بعناصر تنمية الموارد البشرية التي من أهمها، تقييم الأداء، القيادة، الإشراف، التدريب وغيرها من العمليات المختلفة التي تطبقها أو تعمل على تطبيقها المؤسسة بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات الإيجابية المرجوة وذات مهارات عالية تتوقف عند أجل محدد واستمرارها من استمرار المؤسسة نفسها، فالإقتصاد الفعال لا يمكن بناؤه إلا في خضم تنظيمات ناجحة تسترشد بالأساليب الحديثة في تسيير وظائفها والاستخدام الأمثل لجهودها المادية منها والبشرية بوجه الخصوص ولهذا كان على المؤسسات وضع أنماط تسييرية فعالة تساهم مقتضيات المؤسسة الصناعية واستنادا إلى هذه الحثيات عرف المجتمع الجزائري في سيرورته التنموية تحولات جذرية على الصعيد الاقتصادي الذي يتوخى الحذر للخروج من حيز التناقضات والاختلالات التي صاحبت مسيرة المؤسسات الجزائرية لفترة طويلة كان لها الأثر الواضح على البناء الاجتماعي وما يفرزه من فئات مسيرة بعيدة عن متطلبات العملية التنموية الأمر الذي جعل ممارستها التنظيمية تحد بنسبة معينة من فعالية أداء العامل وأما التراث السيوسولوجي بكل ما يحتويه من نظريات حالت أغلبها أن تركز على القوى العاملة وعلى إيجاد السبل التي من شأنها أن ترفع مستوى أداء الأفراد.

وعلى هذا الأساس تتضح لنا ضرورة وجود قيادة إشرافية فاعلة كأداة للتغيير نحو الأفضل فهي مطلب أساسي لسير العمل كما أنها تعمل على تغيير السلوك الاجتماعي للعمال ولجماعات العمل من

حيث إعطاء دافعية وقابلية أكبر للعامل من حيث ممارسته لمسؤوليته كاملة فهي تعمل كذلك على خلق دوافع وإتجاهات جديدة للعمال نحو عملهم فيتولد بذلك تكيفا ومرونة لسلوك العامل مع محيطه وبالتالي يؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاج الذي عليه يتوقف سير المؤسسة بسبب الرضا الناتج عن نمط هذا الإشراف ، فوظيفة الإشراف التي تناولتها الدراسة بالمعالجة والتحليل كفيلة ببلورت واقع الأداء في المؤسسة ففي خضم أطر بيانية ووظيفية تجسد مختلف العمليات التنفيذية في موقع العمل من خلال نمطين من الإشراف: النمط الإشرافي الديمقراطي والنمط الإشرافي التسلطي والعلاقة بتحقيق اعلى درجات الفعالية لأداء العامل.

فلاقت تجسدت الفصول النظرية في خضم أهداف ومتطلبات الدراسة التي حددت في إشكالية البحث، الوقوف على المتغير الأول أي السلوك الإشرافي من خلال كشف ماهية وتحليل محتوى كل ما يتضمن من عمليات في إطار نظري وواقعي أما المتغير الثاني فهو الأداء المهني ومحاولة كشف الستار على هذا المفهوم.

وفي هذا السياق تبرز العلاقة التكاملية بين الإشراف والأداء المهني وسلوك الإشراف الذي يعمل تحت سلطته ونحاول الكشف عن هذه العلاقة وواقعها في المؤسسة الجزائرية من خلال تقسيم محتوى البحث إلى جانبين هما:

الجانب النظري للبحث ويتضمن الفصول التالية:

الفصل الأول: وقد تم التطرق فيه للمقاربة المنهجية للمشكلة محل الدراسة أو ما يصطلح عليه بموضوع الدراسة وبضم مايلي:

- تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهمية ودوافع ومبررات الدراسة ، الأهداف العلمية والعملية للدراسة، وكذا تحديد أهم مفاهيم البحث بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة معتمد عليها وتوظيفها في سياق دراستنا الحالية.

أما الفصل الثاني: فقد تناولنا فيه المعالجة النظرية لعملية الإشراف من خلال إبراز أهم نواحي السلوك الإشرافي وكذا صور المشرف وأنماط الإشراف إضافة إلى صفات المشرفين ودورهم في المؤسسة الصناعية.

وقد تناولنا في الفصل الثالث المداخل النظرية للأداء وماهية الأداء المهني وأنواعه وعناصره بالإضافة إلى العوامل المحددة له، ومظاهر الأداء وقياسه ومعوقاته وكذلك إضافة عنصر ماهية تقييم الأداء ويضم المعايير والأهداف والأهمية والطرق بالإضافة إلى نتائج تقييم الأداء.

وكذا علاقة السلوك الإشرافي بالأداء المهني وفيما يتعلق بالجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى التعريف بمجالات الدراسة والمنهج المستخدم والأدوات وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى اختيار العينة وخصائصها المهنية والاجتماعية

أما الفصل الخامس من الجانب الميداني فقد عالجننا فيه عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات ثم قدمنا النتائج و المقترحات وانتهت بخاتمة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للبحث

1-1- إشكالية الدراسة

1-2- فرضيات الدراسة

1-3- تحديد المفاهيم

1-4- أهمية الدراسة

1-5- دوافع ومبررات الدراسة

1-6- أهداف الدراسة

1-7- الدراسات السابقة

1-1 إشكالية الدراسة:

لم تعرف المؤسسات على إختلافها (إقتصادية كانت أو غير إقتصادية) تطورا و تقدما بل وتعقيدا كالذي عرفته في القرن العشرين و في النصف الثاني منه على وجه التحديد و قد ساعد على ذلك التقدم التكنولوجي السريع و توظيف التقنيات الحديثة فكان المخاض المباشر لذلك أن ظهرت مؤسسات إتسمت بالتوسع في عدد أقسامها و إدارتها و وحداتها و قد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما و نوعا كإستجابة آلية لمتطلبات العمل، الشيء الذي أصبح معه الإهتمام بالموارد البشري أكثر من ضرورة إن لم يكن يملئها الجانب الإنساني فيملئها الحرص على إستغلال الإنسان -العامل - لتحقيق الربح و الفائدة.ولقد أصبحت العناية بالموارد البشري ميزة تميز الإدارة الحديثة على إختلاف مستويات هذه العناية و هذا الإهتمام وهو ما دفع بالمسؤولين و أرباب العمل إلى حث الباحثين وربط العلاقة بالجامعات ومراكز البحث ومراكز التدريب والتكوين إلى الإهتمام بالجانب التنظيمي في المؤسسات بإجراء مزيدا من الدراسات حول تأثير وضع المورد البشري على الإنتاج أو الكفاءة المؤسسية وفي هذا الإطار تشير العديد من الدراسات إلى أهمية التركيز على الجانب الإنساني و العناية به، حيث تكشف هذه الأخيرة عن مدى أهمية المورد البشري و هذا ما ترجمه النزعة القوية من جانب التنظيمات المختلفة نحو الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة فقد أدركت هذه الأخيرة أنه أهم عناصر السيورة الإنتاجية و أن نجاحها وإستمرارها مرهون بالأساس بدرجة تناغمية المورد البشري مع المورد المادي.

وفي خضم كل ذلك يتموقع الإشراف كحلقة من حلقات الإدارة كونه يتعلق بجانب من قدرات المشرف الشخصية و خبرته الميدانية و إلمامه بطبيعة العمل إضافة إلى إتباع السياسة التي تمكنه من الإستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها إنه وإذا كان المورد البشري يمثل نصف العملية الإنتاجية في أي مؤسسة فإن المشرف يمثل المفتاح أو الطريق المضمون لهذا-النصف- فكما أن المادة الخام وحدها لا تعطينا "منتجا فإن الموارد البشرية دون (إشراف،مراقبة،متابعة،هيكله،تدريب،...)

لا تعطينا عمالا أو سيورة مهنية فالمشرف يمثل الحلقة الوسطى التي لا غنى عنها بين المستويين التنفيذي و التخطيطي و ذلك عبر خلقه لحالة التكامل المهني إنطلاقا من درايته بقدرات و إمكانيات العاملين و كذا مواهبهم و طاقاتهم لما كانت عملية ممارسة السلوك الإشرافي ذات إرتباط وثيق بشخصية المشرف كونها تتعلق بإستخدامه لمهاراته الإدراكية و اللغوية و الإجتماعية فقد تعددت أساليب ممارسة هذا السلوك و إن كانت العلوم التنظيمية قد حصرت تلك الأساليب في إثنين رئيسيين إصطلحت على تسمية كل واحد منهما " النمط فكان النمط الإشرافي الديمقراطي و النمط الإشرافي التسلطي .

و ستحاول هذه الدراسة أن تبحث في علاقة كل من هذين النمطين بالأداء المهني للعامل على إعتبار أنه يعكس كفاءة وفعالية المؤسسة بل هو المحك الحقيقي لنجاح أو فشل مؤسسة ما، فهو يعبر بصراحة عن مدى إنجاز المهام والتي هي في الأخير تمثل أهداف المنظمة .
ولما كان كل من الإشراف بنوعيه - تسلطي -ديمقراطي و الأداء على هذا القدر من الأهمية و المكانة في المؤسسة فإن البحث في تأثير الأول على الثاني يبدو بحثا مشروعاً و في ضوء ذلك سنحاول طرح التساؤل التالي:

ما هي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وتتبع من هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية و هي :

- ما علاقة النمط الإشرافي الديمقراطي بفاعلية أداء العاملين في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة ؟

- ما علاقة النمط الإشرافي التسلطي بفاعلية أداء العاملين في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة؟

- على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث و للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1-2-1- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : تؤثر أنماط الإشراف في كفاءة الأداء العمالي داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى : كلما كان النمط الإشرافي الديمقراطي مطبقاً بالمؤسسة كلما ساهم ذلك في فاعلية أداء العاملين .

1-2-2- الفرضية الجزئية الثانية : كلما كان النمط الإشرافي تسلطياً بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى إنخفاض فاعلية أداء العاملين .

- مؤشرات الفرضية الأولى :

- علاقة النمط الإشرافي الديمقراطي بفاعلية أداء العاملين

-مدى مشاركة المشرف في القرارات التي تخص العمال .

-إهتمام المشرف بإنشغالات العمال و قضاياهم .

- اهتمام المشرف بظروف العمل التي يعمل فيها العمال .

- اللقاءات الدورية بين المشرف و العمال .
- مدى تعامل المشرف مع المشاكل التي تواجه العمال .
- مؤشرات الفرضية الثانية :
- علاقة النمط الإشرافي التسلطي بفاعلية أداء العاملين
- يركز المشرف إهتمامه على الإلتزام بأداء الأعمال و تنفيذها .
- المراقبة الدقيقة لتفاصيل العمل .
- محدودية العلاقة بين العمال .
- غياب التنظيمات غير الرسمية
- جمود السياسة المهنية .
- 1-3- تحديد المفاهيم :

1-3-1- مفهوم الإشراف : واجهت المهتمين بموضوع الإشراف صعوبات في تحديد مفهومه و ذلك

لإرتباطه بعدة مفاهيم و معاني أخرى مثل التوجيه ،الرئاسة ،القيادة وغيرها لذلك وجب التعرض لمختلف المفاهيم أو التعاريف التي تناولت هذا المفهوم للوصول إلى تحديد دقيق له .

* فرجينيا روبنسون : ترى أن « الإشراف عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات و المهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص آخر أقل علما منه و مهارة »¹

* تعريف محمد زيدان : « هو عملية مراقبة العملية الإنتاجية و العمال بغرض تحسين مستقبلهم »²

* تعريف مارغريت ميد :«هي فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به »³

* تعريف تريكي دي موك : « هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا و يحسنوا مهاراتهم بما يتفق و إحتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة »

1 - عبد الفتاح عثمان: خدمته الفرد والجموع، ط5، المكتبة الإنجليزية، القاهرة، 1967، ص 362.

2 - محمد الجوهري وآخرون: مبادئ علم الاجتماع، ط2، مصر، 1972، ص 222.

3 - محمد زيدان حمدان: تقييم وتوجيه تدريس كتاب المعلمين والتربويين المشرفين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت ، ص 75.

*تعريف هالس : «هو إثارة الإهتمام في كل فرد نحو عمله أو القيام بتصويب أخطائه و نقله

إلى عمل آخر أكثر صلاحية له»¹

التعريف الإجرائي:

من خلال ما تم عرضه من تراث نظري متعلق بمفهوم الإشراف يمكن أن نصوغ هذه المحاولة التعريفية الإجرائية التالية :

الإشراف: هو قيادة وتوجيه وتنسيق جهود المشرف مع نشاطات العمال و إعانتهم على إكتساب المهارات و إشعارهم بمساهمته معهم في العمل و إثارة إهتمامهم نحو عملهم و ذلك في إطار من العلاقات الإنسانية للتأكد من جهود العاملين من أداء الأعمال التي تحقق الأهداف بكفاءة و فعالية

1-3-2- مفهوم الأداء :

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى كل من الفعالية و الكفاءة حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بهذه الأهداف - مفهوم الأداء :«هو درجة بلوغ على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المخططة بكفاءة وفعالية ، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ،و بمعنى آخر هل يحسن العاملين و فرق العمل و المديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا؟»¹

-الأداء :«هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال»²

-ويعتبر "الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من طرف العامل الكفاء المدرب و هو كذلك قيام الموظف بواجباته الوظيفية على الوجه المقبول".³

- وهناك من يعرفه : " بأنه الجهد الإنساني المبذول سواء كان ذلك عضليا أو فكريا.

ركز هذا التعريف على تقسيم الأداء إلى قسمين ؛أداء عضلي و الذي ينفرد به غالبا العامل البسيط و ذلك لطبيعة عمله و أداء فكري الذي يتميز به الإداريين الموظفين السامين و ذلك لطبيعة عملهم".

كما يعرف الأداء "بأنه تأدية العمل تبعا لتوجيهات و إشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون و أنظمة العمل ".⁴

¹ - أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدولة العربية الاصول العامة وتطبيقاتها العربية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص

التعريف الإجرائي : من خلال عرضنا للتعريف السابقة و المتعلقة بمفهوم الأداء نستنتج تعريفا إجرائيا على الشكل التالي:

الأداء : هو كل جهد فكري أو عضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد و يمكننا قياسه على أساس النتائج التي يحققها و ذلك من خلال كميات المنتج و مواصفاته بالإضافة إلى الدقة و السرعة في الإنجاز .

1-3-3- مفهوم المشرف :

تعريف محمود فهمي العطروري : «المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد يقوم أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون و ينفذون التعليمات والأوامر و ينسق جهودهم و يوجهها و يشرف عليها من أجل الوصول إلى هدف»⁽¹⁾ **تعريف حسين رشدي التاودي :** «هو قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة و قراراتها إلى إنتاج فعلي لأداء خدمة و يكرس و قته للتخطيط وتوقع و منع الأزمات و تنسيق عمل الآخرين و دفعهم للعمل و توجيههم و تدريبهم و وضع القرارات و التنظيم و قياس الإنتاج و إتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء»²

و يعرف المشرف أيضا بأنه : «هو من يتولى العمال و يشرف و ينقل التعليمات إليهم و يراقب تنفيذهم لها و يوجههم لتحقيق المستوى الفني المطلوب و الوصول بالإنتاج إلى الحجم المقرر كذلك تتوفر لديهم صفات العمال المهرة مع إرتفاع المستوى الفني ، بحيث يمكنهم تفهم التعليمات الفنية و إدراك أسرارها و يقومون بنقلها مبسطة إلى العمال هذا إلى جانب تمتعهم بصفات القيادة الرشيدة»³

التعريف الإجرائي : و تماشيا مع إشكالية بحثنا يمكننا القول أن -المشرف هو همزة وصل بين الإدارة و العمال وذلك أثناء تطبيقه للتعليمات و الخطط الإدارية المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى سهره على تنسيق جهود العاملين و توجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

(2)- مصطفى عشوي : المرجع السابق ، ص 14

(3)- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الإدارية ، ط 1 ، دار الكتاب اللبناني ، بيروت ، لبنان ، 1984 ، ص 280

(4)- رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ط 1 ، شركة بانين للمعلوماتية و الخدمات المكتبية ، باتنة 2003 ، ص 50

(1)- محمود فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، ط 1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص 296

(2)- حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان : الإشراف و الإنتاجية ط 1 مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1984 ، ص 200

(3)- محمد نجيب توفيق ، عبد الله محمد بازعة : العلاقات الصناعية ، ط 1 ، مكتبة القاهرة ، القاهرة 1966 ، ص 174

1-4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول جانبا حساسا وهو الإشراف و علاقته بالأداء المهني للعمال داخل المؤسسة فالإشراف باعتباره مستوى من مستويات القيادة دور أساسي و مركزي في كل جماعة أو تنظيم و ذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق فاعلية المؤسسة و إنجاز أهدافها و تكمن أهمية الموضوع المدروس في النقاط التالية :

* تتمثل أهمية الإشراف في كونه يزاوج بين الأداء العملي وتلبية حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتذليل كل الصعوبات التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة . * إن من الصعوبة الإشراف على جماعة من العمال داخل المؤسسة لأنه يتطلب كفاءة عالية و قدرة على التعامل معهم و دراية شاملة بظروف العمل و معرفة بأهمية العلاقات الإنسانية و ذلك لكي يتمكن المشرف من التحكم الجيد في تسيير العاملين و بالتالي يخلق جو من التوافق و التفاهم و الإنسجام بينه وبين العمال .
يتربط تطور وفعالية المنظمة بالدرجة الأولى بالموارد البشري على غرار المورد المادي كونه يمثل محور التنمية والتطور في كل المجالات، لذلك بات من الضروري الاهتمام به و بطرق معاملته داخل التنظيم حتى يكون عاملا منتجا وعلى قدر من المسؤولية التي تدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

1-5- دوافع ومبررات الدراسة :

زاد الإهتمام بدراسة السلوك الإشرافي مع زيادة التقدم التقني و التكنولوجي من جهة و مع كبر حجم التنظيم من جهة أخرى . وهذا ما أدى إلى تنوع و تعدد الدراسات المتناولة لهذا الموضوع، ومن جملة الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا البحث ما يلي:

* ما لاحظناه في الواقع المعيش من الحياة اليومية سواء من خلال إحتكاكنا بالعمال أو لصلة القرابة التي تجمعنا بهم أو من خلال ما نسمعه أو نقرأه عن الصعوبات التي تواجه العمال أثناء تعاملهم مع رؤسائهم

* محاولة الإهتمام بمعالجة هذا الموضوع معالجة إمبريقية لإمتيازه بالديناميكية التي تعمل على إستمراريته في الدراسة وذلك لكونه يتصل مباشرة بالفرد الذي يتميز بالتغيير و التجديد و لأن المشرفين هم حلقة الوصل بين قمة التنظيم وطبقة العمال وما تلعبه من دور محوري في كل عمليات التنظيم ، و نظرا لتعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالنسبة للدول المتقدمة والتي توصلت إلى نتائج مختلفة، إرتأينا

ضرورة تناول هذا الموضوع في بيئتنا والتي تتميز بالإختلاف والتباين عن البيئات المتقدمة وذلك لمحاولة الوصول إلى إجابة عن التساؤلات المطروحة حول ظاهرة الإشراف أو أثر السلوك الإشرافي في فعالية أداء العاملين بالمنظمة و تطورها .

1-6- أهداف الدراسة :

و يمكننا بإختصار حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

* معالجة موضوع الإشراف في المؤسسة الجزائرية و محاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان .

* العمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط السلوك الإشرافي و الأداء المهني للعاملين و أثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة .

* محاولة التعرف أو الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال و محاولة لفت إنتباه الرؤساء و لو على مستوى محدود و ضيق أن ضرورة الإهتمام بالعمال و تحسيسهم بأهميتهم الكبرى داخل التنظيم و ما لذلك من أثر في تجديد طاقات العمال و من ثمة السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

* محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث و مدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس .

1-7- الدراسات السابقة :

إهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإشراف و علاقة المشرف بمرؤوسيه حيث تناولته من زوايا مختلفة و هذا ما يؤكد الأهمية التي يكتسبها هذا الجانب من علاقات داخل المؤسسة على إعتبار أنه من أحد العوامل المؤثرة على السير الحسن للمنظمات على إختلاف قطاعاتها .

فقد تعددت وتنوعت الأبحاث المتناولة لموضوع الإشراف حيث أن هناك أبحاث إرتبطت بالإشراف و علاقته بالإنتاج و الإنتاجية و أخرى تناولت علاقة الإشراف بالفاعلية كمفهوم عام متضمن لعوامل الرضا و الأداء ومن بين الدراسات التي تناولت جانب السلوك الإشرافي ما يلي :

1- الدراسات الأجنبية :

- دراسة ليكرت
- دراسة هاوثورن

2- الدراسات العربية :

• دراسة حول مجتمع المصنع (دراسة في علم الإجتماع)

3- الدراسات الجزائرية :

• دراسة حول العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي.

1-7-1 الدراسات الاجنبية :

1-1-7-1 دراسة ليكرت : يعتبر رنسيسليكرت من أهم الباحثين السيكولوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي و قدموا مقاييس لقياس هذا السلوك، إهتمليكرت بدراسة و تقديم نماذج للسلوك الإشرافي توصل من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير و السلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة أنساق للتسيير مؤكدا إمكانية اعتبار هذه الأنساق كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة حيث أن كل نسق من هذه الأنساق يتميز بخصائص معينة تميزه عن باقي الأنساق فيما يلي وصف موجز لهذه الأنساق الأربعة مع التركيز أكثر على النسق رقم (04) المقترح من طرف ليكرت كأحسن نسق للتسيير و الإشراف .

- النسق الأول : وهو نسق إستغلالي تسلطي يتم في إطار عملية إتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية و الإتصال الصاعد .

- النسق الثاني : و هو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم فالإحساس و الإهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات و إمكانية إشباعها و التركيز أساسا يكون على الحاجات المادية فقط .

- النسق الثالث : وهو نسق إستشاري يسمح فيه بممارسة الشورى و التغذية العكسية و مشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي و تقديم المعلومات الضرورية و رغم هذه المشاركة فإن القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في إتخاذ القرار النهائي .

- النسق الرابع : وهو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي، يعتبر هذا النسق في الدراسات "العربية الرأسمالية" من الأنساق القديمة المعاصرة التي أفرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية وما تفرع عنها .

يقدم ليكرت النسق الرابع كنموذج للتسيير، يمكن الأفراد والجماعات و المنظمات من إشباع و تحقيق حاجاتهم وأهدافهم معتبرا هذا النموذج كأحسن نسق لتبادل التفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظمات .

و أهم خصائص هذا النسق كما قدمها ليكرت هي :

- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن إنعكاس لقيمه و أهدافه الشخصية .

- توحيد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة و مقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها .

- فعالية عملية الإتصال التنظيمي .

- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة .

- مجال ممارسة التأثير في عملية إتخاذ القرارات في إطار النسق الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى¹.

1-1-2- دراسات الهاوثورن :

قام إلتون مايو بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية بشركة وسترن إلكترونيك وشارك إلتون مايو تجاربه عدد من العلماء منهم روثليزبرجر و لورانس و هندرسونو مرت تجاربه بثلاثة مراحل هي:

- المرحلة الأولى :تم وضع ست عاملات (06) في حجرة للملاحظة لتكوين الأسلاك وطلب

منهن العمل بوتيرة طبيعية وتم شرح أهداف التجربة لهن ودامت التجربة سنتين و إنتهتباته النتائج :

*إدخال فترات من الراحة مع تخفيض في ساعات العمل أدى إلى إرتياح العاملات و شعورهن بالرضا

(تخفيض في روتين العمل) * كانت زيادة في الإنتاج ترجع إلى تحسين ظروف العمل (الإضاءة) و

تبسيط طريقة العمل (الأسلاك التي تم تركيبها كانت أقل عددا من السابق .

ثم بدا فريق البحث بإحداث تغييرات في الظروف الفيزيكية مع القيام أثناءها بقياس معدلات الإنتاج للعمال

فكانت النتائج في تحسن ولقد تم تفسير هذه النتائج إلى ثلاث إفتراضات هي :

* فريق من الباحثين فسر هذه النتيجة من خلال ربطها بعلاقات الإشراف

*الفريق الثاني : فسرهما على أساس أن الفتيات بعيدات عن الإدارة و شعورهم من طرف مجموعة الفتيات

* الفريق الثالث : إعتبر هذه النتيجة راجعة لقيام علاقة الصداقة والتعاون في أداء العمل .

- المرحلة الثانية : كانت عبارة عن مقابلات لدراسة القيادة و الرضا الوظيفي و توصلت إلى

النتائج التالية :

* وهي أن بعض أعضاء الفريق أكد على أن الإتجاهات نحو الإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال

و على إنتاجيتهم .

* الفريق الثاني: إستخلص أن الإتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم و إتجاه رؤسائهم و أعمالهم و سياسة الشركة هي التي تؤثر عليهم و على إنتاجيتهم .

* الفريق الثالث : إستخلص أن الإتجاهات التي تجعل العمال يتحدثون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة تؤثر في إنتاجيتهم أكثر من غيرها و بما أن النتائج كانت عامة ولا تحدد بدقة الإتجاهات المؤثرة في إنتاجية العمال قام الفريق بمرحلة ثالثة من التجربة .

- المرحلة الثالثة : والتي فيها تم البحث عن الإجابة عن السؤال التالي ما هي أنواع الإتجاهات و المشاعر والإستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال ؟

وشملت مجموعة من العاملات في ورشة إصلاح أجهزة التلفون في غرفة بعيدة عن الورشات الأخرى وبعد إجراء مقابلات معهم أبرزت ما يلي :

*إتجاهات و مشاعر العاملات جعلتهن يضعن سورا يخفين وراءه ما يدور داخل جماعتهم أثناء العمل أثر على المديرية

*هذا النوع من الإتجاهات و المشاعر جعلهن يخترن من بينهن من تتحدث بإسمهن كمشرفة مع كل من يدخل الغرفة من الخارج كذلك من تتكفل بالمسائل الداخلية والمشاكل الفنية التي لها علاقة بالعمل .

* هي أن الإتجاهات و المشاعر تجعل أعضاء المجموعة يكونون تنظيما غير رسمي يساهم أكثر في إستقرار الجماعة لزيادة الإنتاج.

- المرحلة الرابعة : كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على العمال و إنتاجيتهم وتم التوصل كذلك من خلال مقابلات الشخصية إلى الإستنتاجات التالية :

* بعد وضع العاملات في غرفة الإختبار تكونت بينهن علاقة مودة و صداقة .

* تم الإتفاق بينهن على مجموعة من المعايير كذلك المتعلقة بالإنتاج و الانضباط.

*الإتفاق على عدم التصريح بأي شيء فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة .

إن تجارب الهاوثورن بنتائجها، بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد و إن التغييرات التي تحدث في ميول الأفراد اتجاه عملهم واتجاه العمل، وكذا الإستقرار و الرضا عن العمل كانت نتيجة لحرية الحركة و ظهور التنظيمات غير الرسمية و لهذا فهي عالجت ولو بطريقة غير معمقة نواحي معينة من الإشراف و كانت بداية لدراسات أكثر تعمقا .

1-7-2- دراسة عربية :

1-2-7-1- دراسة محمد علي محمد :

قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف و المنسوجات في مصر، إستخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ثم أجرى مقابلات محددة باستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة و أخيرا المقابلات الحرة مع كل من الرؤساء و المرؤوسين وقد شملت هذه الدراسة المجالات التالية :

* مدى معرفة العمال لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف و نطاق المسؤولية لكل منهم.

* طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال و الطابع الغالب على إتصالاتهم.

* إتجاه المشرف نحو العمال ومدى تركز إشرافه حول الإنتاج .

و قد ركز الباحث على مستويين للإشراف هما : مستوى الخط الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال و الخط الثاني و هم رؤساء الأقسام و ذلك باعتبار هذين المستويين تمثلان حلقة وصل بين الإدارة والعمال .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

أ-وظائف المشرف و نطاق مسؤوليته : استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية تكشف على مدى وضوح دور رئيس العمال بالنسبة للمرؤوسين وإدراكهم لنطاق مسؤوليتهم كانت المهمة الرئيسية للمشرف في نظر أعلى نسبة مئوية من العمال (59،5%) هي مراقبة تنفيذ العمل بينما كانت في رأي (36،1%) هي المحافظة على النظام و الاستقرار و توزعت النسب المئوية الباقية على الوظائف الأخرى التي يتولاها المشرف كما توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي يمارسها المشرفون .

ب - أسس إختيار القادة في التنظيم :

يلاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يركز حديثا في إختياره رؤساء العمال أو قادة الخط الأول على معايير موضوعية حيث أشار (59،5%) إلى الكفاءة في العمل بإعتبارها المعيار الذي تستند إليه الإدارة في ترقية العمال إلى وظائف الرؤساء كما أشار (47،3%) إلى الأقدمية و (5،7%) إلى التعليم و نسبة (1،5%) أشارت إلى الاعتماد على الاختيارات .لقد أشار الباحث إلى أن بعض الرؤساء حصلوا على مكانتهم نتيجة لتوفر معايير موضوعية مثل الخبرة و المهارة و التعليم بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادية نظرا لعوامل شخصية .

ج -طبيعة العلاقات بالرؤساء و أسلوب القيادة :

كشفت البيانات التي حصلت عليها الدراسة أن العلاقة بين الرئيس المباشر و المرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقة عمل فقط، فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط إجتماعية غير رسمية بين العمال و رؤوسائهم المباشرين على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقة عمل فقط.

كما اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين الصلات الإجتماعية القائمة بين المشرفين و العمال و معدلات الأداء.¹

و يرى الباحث أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف وذلك فيما يخص إهتمامه بالعلاقات الرسمية والتي تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة و بين العلاقات الإجتماعية التي تحقق الإشباع و الرضا للمرؤوسين

1-2-7-2- دراسة علي الشهري:

قام علي الشهري بدراسة حول الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الادارية في حل المشكلات ودور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ومعوقات الاتصالات الادارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لذا قام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليل واعتمد على استمارة وجهت إلى عينة عشوائية وتحليل البيانات المتوصل إليها استخدم برنامج الحزم الاحصائية 122 بسيطة قوامها.

- أما عن أهم ما توصلت إليه الدراسة فقط تمثل في :

1- أن الاتصالات تلعب دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن وذلك من خلال الانعكاسات الايجابية والمتمثلة في الدقة في انجاز المهام تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة وتوفير الوقت والجهد.

2- إن الاتصال يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال السرعة والدقة في إيصال المعلومات.²

1-3-7-1- دراسة جزائرية : أجرى زين الدين ضياف دراسة حول السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي بوحدة مطاحن الحروش عام 1999 .

¹ محمد علي محمد، مجتمع المصنع، ط2، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص 75-76.

² علي الشهري: الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منظمة الرياض، رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم

الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

حيث ركزت على نمطين إثنين للسلوك الإشرافي و هما النمط الإشرافي العام و النمط الإشرافي التفصيلي ومدى تأثير كل منهما على الرضا الوظيفي للعمال جاعلة بذلك من مشاعر الفرد الوجدانية تجاه وظيفته محكا لقياس مستوى الرضا و قد كان لإنفعالي الحب والكراهية محددات أساسية لهذا المقياس وقد ترجم كل ذلك في نزعة صاحب الأطروحة إلى إستعمال العلاقة التالية :

- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل إيجابيا يكون الرضا الوظيفي مرتفعا.
- كلما كان سلوك المشرف نحو العامل سلبيا يكون الرضا الوظيفي منخفضا.

وقد إتخذت هذه الدراسة من التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة موضع الدراسة و الرضا الوظيفي للعمال هدفا أساسيا لها هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية للسلوك الإشرافي و مدى تأثيره على المنظمة من حيث تماسك الجماعة ورضاهم عن وظائفهم. أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم إنجازها بوحدة مطاحن الحروش التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها الرياض ERIAD أما عينة الدراسة فقد اشتملت على فئتين فئة المشرفين ومنها تم إختيار ثلاثة مشرفين على أساس نمط الإشراف ، وفئة العمال والتي تتكون من 60 عاملا وقد حاول صاحب البحث أن يكون عينة ممثلة بتغطية لثلاث وحدات وهي مطحنة الفرينة، مطحنة السميد، مصنع العجائن الغذائية.

أما على صعيد المنهج إختيار الباحث المنهج الوصفي و رآه الأنسب للدراسة على إعتبار أنه هدف إلى وصف العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي و قد استعان بأكثر من أداة بحثية كالمقابلة و الإستبيان الذي طبق نوعين منه إستبيان وصف سلوك المشرف الذي كان في شكل بطارية معدة سلفا من طرف مختصين و مقياس مقدار سلطة المشرف و هو أيضا في شكل بطارية إختبار، بالإضافة إلى إستبيان معد من طرف الباحث هدف من خلاله إلى قياس نمط السلوك الإشرافي و الموجه للعمال. زيادة على إستبيان قياس الرضا الوظيفي المعد كذلك من طرف الباحث إلى جانب هذا إستعان الباحث بأكثر من أسلوب إحصائي (النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الدرجة المعيارية، معامل الارتباط).

أما عن نتائج الدراسة فقد أثبتت وجود إرتباط قوي و موجب بين متغيري الدراسة (نمط السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي) للتحقق بذلك من الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين نمط السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي و أنسجت نتيجة الفرضية العامة على الفرضيات الفرعية التي تحققت جميعا، حيث أثبتت الفرضية الأولى أن لنمط السلوك الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي بينما أثبتت

الفرضية الثانية وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على رضا العمال. أما الفرضية الثالثة فقد أثبتت أن النمط الإشرافي الممتزج يحقق رضا وظيفي مرتفع.¹

و يمكن إبراز الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إنجاز بحثنا هذا في ما يلي :

- حيث قدم لنا رنسيس ليكرت أربعة أنساق لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة و يتميز كل نسق من هذه الأنساق بخصائص معينة عن باقي الأنساق. وقد اقترح ليكرت النسق الرابع كأحسن نسق للتسيير و الإشراف و هو نسق المشاركة الكلية حيث يشجع المرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي، أي يعني معاملة العمال كأفراد فاعلين في المنظمة بإعطائهم الفرصة بإقتراح آرائهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم داخل المنظمات. و إكتساب الأفراد لثقافة المؤسسة و إنعكاسها على قيمهم و أهدافهم الشخصية و تفعيل عملية الإتصال التنظيمي.

كما يعمل هذا النموذج جزئياً على تحقيق جو نفسي مريح يساعد على الإندماج الحسن للعمال و المشرفين في المستويات المتوسطة والدنيا و بصفة خاصة في المؤسسة الرأسمالية حيث يحقق هذا الإندماج عرضين أساسيين هما :

تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء و بالتالي رفع الأرباح و تقليل المشكلات النفسية و الإجتماعية في المؤسسة.

- أما بالنسبة لدراسات الهاوثورن فقد قدمت لنا دور الإشراف و أثره على المعاملات الإنسانية داخل التنظيم و أن الشعور بالمسؤولية يتوقف على نمط الإشراف المتبع فالإشراف الديمقراطي مثلاً يسمح لنا بنسج علاقات يسودها الإحترام و الترابط بين العمال و المشرفين و هذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العمال و بالتالي فعالية المؤسسة.

ومن خلال هاتين الدراستين تبينت لي جوانب الدراسة و تمكنت من صياغة الفرضية الجزئية الأولى على هذا الأساس

- نمط الإشراف الديمقراطي.

- و دراسة محمد علي محمد حول التنظيم التي إستخدم فيها الملاحظة المباشرة وكذا مقابلات محددة بإستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية و قد شملت مدى معرفة العمال لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف و طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال. و من خلال التركيز على مستويين

¹ - زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999-2000.

للإشراف أي الرؤساء المباشرين للعمال و رؤساء الأقسام باعتبارهما حلقة وصل بين الإدارة و العمال يمكننا معرفة وظائف المشرف و نطاق مسؤوليته المشرف من مراقبة تنفيذ العمل و المحافظة على النظام و الإستقرار .

و أسس إختيار القادة في التنظيم من الكفاءة في العمل و الأقدمية و التعليم و التي تعتبر من المعايير الموضوعية بالإضافة إلى وجود معايير ذاتية (عوامل شخصية) في الحصول على مراكز قيادية.

و من خلال معرفة طبيعة العلاقات بالرؤساء و أسلوب القيادة نستطيع معرفة وجود نوعين من العلاقات منها علاقات رسمية و علاقات غير رسمية بين العمال و المشرفين و هذا يخلق نوعا من التوازن في الإشراف بين العلاقات الرسمية التي تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة و العلاقات غير الرسمية التي تحقق الإشباع و الرضا للمرؤوسين.

أما دراسة محمد علي محمد فقد ساعدتني في إختيار بعض أدوات الدراسة لجمع البيانات الميدانية حول عينة ما حول موضوع الإشراف و علاقته بالأداء من خلال إتباع نمطين من الإشراف. أما دراسة علي الشهري حول الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي بهدف التعرف على دور الاتصالات الادارية في حل المشكلات ودور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع الأداء الوظيفي باتباع المنهج التحليل والاستمارة الموجهة لعينة عشوائية فقد استفدت من هذه الدراسة في اختيار عينة بحثي والتمثلة في عينة عشوائية بسيطة أما دراسة زين الدين ضياف حول العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي حيث ركزت على نمطين للسلوك الإشرافي و هما النمط الإشرافي العام و النمط الإشرافي التفصيلي و باستخدام المنهج الوصفي و باستعمال المقابلة و الإستبيان يمكننا الإستفادة منها بمعرفة أن هناك إرتباط قوي و موجب بين نمط السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي و أن للنمط الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي بينما النمط الإشرافي التفصيلي له آثار سلبية على رضا العمال و النمط الإشرافي الممتزج يحقق رضا وظيفي مرتفع لدى العمال.

– لقد إستفدت من دراسة زين الدين ضياف بمعرفة أنماط الإشراف و الإنتباه أيضا إلى بعض الأدوات المتبعة في البحث و كذلك المنهج المتبع في الدراسة.

و عموما فإنني استفدت من هذه الدراسات السابقة في جانبيين منها المعرفي و المنهجي فقد ساعدتني على الإلمام بمعلومات جد هامة حول السلوك الإشرافي و أنماط الإشراف و علاقته بأداء العاملين داخل المنظمة.

و كذلك معرفة الأدوات المنهجية المتبعة في الجانب الميداني لهذه الدراسات بالإضافة إلى المنهج

المتبع.

وبناء عليها استنتجت الأدوات المنهجية اللازمة لبحثي.

الفصل الثاني

السلوك الإشرافي

تمهيد

- 1-2- الفرق بين القيادة و الرئاسة و الإشراف
- 2-2- العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية
- 2-3- نواحي السلوك الإشرافي
- 2-4- صفات المشرف الناجح
- 2-5- أهداف الإشراف
- 2-5-1- الهدف الإداري
- 2-5-2- الهدف الإقتصادي الفني
- 2-5-3- الهدف الإجتماعي النفسي
- 2-6- دور المشرف
- 2-6-1- الدور التعليمي
- 2-6-2- الدور الإداري
- 2-6-3- الدور النفسي الإجتماعي
- 2-7- صور المشرف داخل المنظمة
- 2-7-1- الرجل الرئيس أو مفتاح العمل
- 2-7-2- الرجل الوسيط
- 2-7-3- الرجل الهامشي
- 2-7-4- مجرد عامل آخر
- 2-7-5- خبير العلاقات الإنسانية
- 2-8- أنماط الإشراف
- 2-8-1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية
- 2-8-2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية
- 2-8-3- الإشراف العام
- 2-8-4- الإشراف التفصيلي
- 2-8-5- الإشراف الديمقراطي
- 2-8-6- الإشراف التسلطي
- 2-9- مميزات الأنماط الإشرافية
- 2-9-1- مميزات الإشراف العام
- 2-9-2- مميزات الإشراف التفصيلي

خلاصة

تمهيد

شغلت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة إهتمام الكثير من الباحثين و داخل هذا الحيز الكبير لهاته العلاقات عرفت علاقة المشرف بالعمال إهتماما خاصا لم يتحقق لغيرها من العلاقات. كونها تمثل جزءا هاما وحيويا إذ أنها تعمل على توضيح أهداف الإدارة أمام العمال كما توضح إتجاهات العمال لدى الإدارة.

و قد خلق هذا الطرح و أوجد على ساحة البحوث التنظيمية ما يسمى بدراسة السلوك الإشرافي و ذلك على إعتبار أن الإشراف أحد أهم عناصر الإدارة و عملياتها الأساسية حيث تمكن هذه العملية من كثير من الأهداف لعل أبرزها التأكد من جهود العاملين من أداء أعمالهم التي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

و تأسيسا على هذا جاء هذا الفصل ليحاول تسليط الضوء على حيثيات السلوك الإشرافي .

2-1- الفرق بين القيادة و الرئاسة والإشراف

2-1-1- مفهوم القيادة :

"مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية و التي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضى و قدرا عاليا من تماسك الجماعة".¹

2-1-2- مفهوم الرئاسة:

"وهي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة المعنية لها و من أمتثلتها رؤساء الإدارات و المصالح في أي هيئة من الهيئات قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة و سياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعملية الإدارية والروتينية فقط".²

"أما المشرف فهو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشرة أي في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين و بين بقية المستويات الإدارية".³

2-2- العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية

كغيرها من العلاقات تتأثر العلاقة الإشرافية بجملة من العوامل التي قد تعكر صفو سيرها الحسن إلى حد ما، سنتناول بعض تلك العوامل وسيكون تركيزها مصوبا كلية نحو العوامل المتعلقة أو الراجعة إلى المشرف و من جملة تلك العوامل ما سنقدمه فيما يلي على شكل عنصرة مشروحة.

2-2-1- تموقع المشرف : ويعني ذلك أن المشرف قد يكون منكبا بدرجة كبيرة على ذاته و أفكاره

فيعتقد أنه لا يمكن تحقيق النتائج الإيجابية إلا عبر تصويره الخاص لأداء العمل و ما دون ذلك فهو غير قابل للنقاش و ذلك يؤدي إلى ضيق نطاق الخبرة التي يحصل عليها العمال و بالتالي فإن المشرف مدعو

(1)- زين العابدين درويش :علم النفس الإجتماعي ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 ،ص 155

(2)- عبد المنعم شوقي : تنمية المجتمع وتنظيمه دار النهضة العربية، بيروت 1982 ،ص 121-122

(3)- السيد عليوة : تنمية مهارات رؤساء الأقسام ط1 ، أترك للنشر و التوزيع، القاهرة 2001 ،ص 90

إلى توسيع الآفاق و أن يضع في إعتباره أن هناك وسائل عدة تؤدي إلى نفس النتيجة وربما في وقت أقل و بمستوى أفضل و هو إن اقتنع بهذا فسيمنح فرصة أكبر للمشرف عليه أو "العامل" لإستغلال معلوماته وتطوير مهاراته و يفتح له الباب واسعا على الإبتكار.

2-2-2- إنعدام الثقة بالنفس : قد يحدث أن يتسرب إلى نفس المشرف الخوف من الفشل في

أداء عمله و إذا ما إنقط العمال هذا الشعور فإن ثقتهم في المشرف يصيبها الإهتزاز و ستكون النتيجة المباشرة و الحتمية لهذا الوضع إهيار العلاقة الإشرافية من أساسها و لكي يتفادى المشرف مثل هذا الوضع الخطير عليه أن يلم بمبادئ و حيثيات الإشراف ويعكف على ممارستها وتطبيقها قبل أن يتولى عمله بصفة رسمية ليوفر له ذلك قدرا مقبولا من الثقة التي تمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه.

2-2-3- قلة الخبرة : تكتسي الخبرة أهمية بالغة في رسم حدود العلاقة الإشرافية بين المشرف

و العمال حيث أن إختلاط الحدود بين مشاعر المشرف الخاصة و مشاعر العمال قد يؤدي إلى نوع من الذاتية في العلاقة الإشرافية فتتحول إلى علاقة شخصية تغيب عنها الموضوعية و في هذه الحالة على المشرف أن يتحرى الموضوعية في علاقته بالمشرف عليهم فإن وجد في نفسه ميلا إلى أحد العمال أو جماعة منهم فعليه أن يلتزم الأمانة في التقويم و إن حدث و فشل في ذلك فعليه أن يتخلى نهائيل عن مهمة الإشراف.

2-2-4- التغاضي الضمني : يشكل التغاضي الضمني أحد أهم مشوشات العلاقة الإشرافية و

ذلك من حيث أن المشرف إذا كان يتوافر على هذه السلبية سيشرح على الفتور العلائقي بشكل كبير وتتولد حالة التغاضي الضمني عندما تتطابق نواحي الضعف بين المشرف و العمال فقد يلمس المشرف مثلا أن العمال لا يستطيعون إقامة علاقة ودية سلمية مع الجماعة كجماعة و أنه نفسه يعاني من عدم قدرته على إكتساب تلك المهارة ففي هذه الحالة قد يتغاضى المشرف عن هذا العيب و لا يناقشه مع المشرف عليهم أو يساعدهم على التخلص منه و لكي يتجاوز المشرف هذا القصور عليه أن ينقب في نواحي النقص عنده و يعزلها عن الموقف الإشرافي و يبادر في مساعدة المرؤوسين على التغلب مما ينقصهم من مهارات .

2-2-5- الفهم الخاطئ للسلطة : إذا كان للمشرف إدراك مشوه عن السلطة فإن ذلك سيجعله

غير قادر على ممارسة سلطته الإشرافية بوجه سليم ففي هذا الإطار قد تكون لدى المشرف إتجاهات سلبية تجاه السلطة نتيجة لخبرات سابقة كما يمكن أن يكون المشرف قد إكتسب فكرة خاطئة عن معنى

السلطة فيستخدم العلاقة الإشرافية كنوع من السلطة (في مفهومها التسلطي) على العمال، وحيال هذا يجب على المشرف إعادة ترتيب فهمه للسلطة و يعمل جاهدا على تصحيحه كي يتسنى له وضع الأسس لعلاقة إشرافية سليمة و متينة.

2-2-6- إنعدام الشعور بالأمن : يمثل الشعور بالأمن قاعدة أساسية لا غنى عنها في كل الأعمال مهما كان نوعها و تزيد هذه الأهمية بصورة ملحوظة في العمل الإداري والإشرافي على وجه التحديد فإذا تعكر هذا الشعور بسبب ظرف إجتماعي أو سبب وضع غير مريح في المؤسسة. أو لأسباب أخرى سيؤثر ذلك بصفة مباشرة على إستقرار العلاقة الإشرافية فالمشرف الذي يفتقد الطمأنينة قد يؤدي به ذلك إلى أن يكون عدوانيا أو سلبيا مع العمال و على هذا فإن الصحة النفسية أمر غاية في الأهمية في مهنة الإشراف¹

2-3- نواحي السلوك الإشرافي :

نقصد بنواحي السلوك الإشرافي الجوانب المختلفة التي يتمحور حولها عمل المشرف حيث أن العملية الإشرافية تتطوي على عدة عمليات متداخلة، توجيهية تنظيمية و تنسيقية، و ذلك ما سنوضحه في هذه النقطة من البحث.

- يعتبر الإشراف المباشر أو الآلي أحد أكثر نواحي السلوك الإشرافي وضوحا حيث يقوم فيه المشرف بالإشراف على الآلات في المصنع من حيث نوعيتها و مراقبتها الفنية و كذا مراقبة تماسك أجزائها و غيرها من الأعمال المتعلقة بالجانب الفني و يقوم المشرف بهذه الأعمال لتجنب الحوادث التي قد تصيب العامل أو الآلات و من ثمة المؤسسة ككل فأى ضرر قد يلحق بالعامل أو الآلة من شأنه أن يعرقل سير العملية الإنتاجية.

- تفرز العملية السابقة (المراقبة) عملية أخرى لا تقل أهمية عنها و هي الصيانة حيث يقوم المشرف بصيانة الآلات فيعمل على تكييفها مع متغيرات العملية الإنتاجية فيكيف سرعتها و يضبط أجزائها بصفة دورية حسب الحاجة. كل ذلك دون المساس بأساسيات الصيانة.

¹ السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة : النظرية و الممارسة في خدمة الجامعة . المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

- تحقيق التوافق الفني بين العمال و الآلات عبر التركيز على بعدين رئيسيين :

البعد الأول - يتعلق بالتدريب الدقيق على إستعمال الآلة و كيفية إدارتها بينما يتعلق البعد الثاني بكيفية تجنب الحوادث أو ما يصطلح عليه بالوقاية.

- تقديم صورة توضيحية عن سير العملية الإنتاجية، شروطها، أوقاتها، طرق تنظيم الأعمال، أساليب التحكم في سرعة العمل، و إلى جانب كل هذا التعريف بنظام الأجر التشجيعي ليكون العامل مدركا لحقوقه في هذا المجال.

- من بين نواحي السلوك الإشرافي كذلك، مراقبة تنفيذ العمال لأعمالهم على الصيغة المرجوة و مدى إلتزامهم بالنظام المهني كإرتداء زي العمل الرسمي، أو إحتياطات الأمان و غيرها من التصرفات التي قد تؤدي إلى عرقلة العملية الإنتاجية أو توقيفها.

- يعتبر الإلمام بأساسيات السيكولوجيا المهنية ضرورة ملحة في حياة المشرف حيث يجب أن يكون على دراية بالأحوال الشخصية لعماله و يستلزم ذلك مراقبة العمال بنديا و نفسيا فلا يسمح لهم بالعمل إن كانوا مجهدين أو متأزمين لأن العمل في مثل هذه الظروف قد يؤدي إلى عواقب وخيمة على العامل و على المؤسسة ككل.

- يدرب المشرف العمال على آلية التحكم في الوقت و حسن توزيعه و يتم ذلك من خلال تدريبهم على التمييز الدقيق و السريع بين العمليات غير الضرورية و الضرورية و التركيز على هذه الأخيرة حتى تصبح سهلة كما يتم ذلك أيضا من خلال تعويد العامل على مراجعة الآلة قبل مباشرة العمل لتفادي الوقت الضائع نتيجة تعطلها.

- أن يضمن المشرف وصول شكاوى العمال إلى المستويات الإشرافية العليا و أن يسعى إلى إيجاد الحلول المناسبة لها و قبل ذلك البحث و التقصي الدقيق عن أسبابها.

- العمل على ضبط الآلات و تحديدها بصفة دورية و رفع مستوى الوعي العمالي و محاولة إصلاح أخطاء العمل و كذا حث العمال على التقيد و الإلتزام بخطة الإنتاج كل ذلك لضمان جودة الإنتاج.

- السعي إلى تحسين أداء العاملين و رفع مستوى العمل و يحقق المشرف ذلك من خلال البحث عن أفضل الطرق لتحسين مستوياته الفنية و كذا تبسيط العمليات الإنتاجية.⁽¹⁾

- محاولة المشرف ممارسة الإنتقائية الدقيقة في إختيار الأشخاص أو العمال المناسبين في الأماكن المناسبة وفق القواعد، المؤهلات، القدرات و الإمكانيات و ذلك موازنة مع مراعاته المصلحة العامة و أهداف المؤسسة أو المنظمة.¹

و عموما فإن المتتبع لنواحي السلوك الإشرافي سيلحظ أن التعقيد و التطور قد أرخى ضلاله على هذه النواحي و ذلك كنتيجة حتمية للتقدم التكنولوجي و التوسع الصناعي الكبير و الخطى المتسارعة لحركة التصنيع العلمية و قد أدى ذلك إلى ظهور جماعات متخصصة أصبحت تعمل في مجالات معينة من النشاط الصناعي إستحوذت هذه الجماعات على كثير من المهام التي كانت مسندة للمشرف في ظل الإدارة التقليدية.

2-4- صفات المشرف الناجح :

لا شك أن إطلاق صفة الناجح على المشرف ترتبط بمدى فاعليته في التعامل مع الجماعة المشرف عليها و يدخل ضمن تلك الفاعلية عدة صور و أشكال، كالمساعدة و التكيف و غيرها كل ذلك في إطار الإنسجام مع السياسة العامة للمنظمة و إمكانياتها، و للوصول إلى هكذا هدف، يستوجب إتباع نهج فكري محدد و واضح في التعامل مع شؤون التنظيم الإنساني و قضاياها و نجد أن أولى العقبات التي تواجه المشرف في سبيل وصوله إلى صفة النجاح تلك الشبكة المعقدة والمختلفة من العلاقات الفردية و الجماعية التي يكون هو ذاته جزءا منها فهو مشرف مباشر على من هو أقل منه رتبة، و زميل لمن هو في مستواه و ممتثل لمن يعلوه مستوى، و هذا يفرض أشكالا عدة من الإتصالات و مخاض هذه التوطئة يجعلنا نستنتج أن جهود المشرفين ستكون مصوبة في إتجاهين إثنين:

- الناحية الإنسانية في الإشراف.

¹ محمود فهمي العطروري : المرجع السابق ص 279

- الأساليب الإدارية و الفنية و الأكيد أن نجاح المشرف يستوجب الموازنة بين الإتجاهين، زيادة على توفر جملة من الصفات و التي سنتناول بعضها منها :

2-4-1- تقبل المشرف مسؤولية العمل :

تعتبر هذه الصفة جوهرية وأساسية كونها تمثل الأرضية لكل ما سيأتي بعدها من صفات إذ أن قابلية تحمل المسؤولية بكل قناعة يدفع المشرف إلى الإهتمام المتزايد بشؤون العمل و العمال و على العكس إذا إنعدمت تلك القابلية سيؤدي ذلك إلى الإهمال الذي يظهر في صور و أشكال مختلفة كتأجيل العمل والترخي في أداء الواجبات و تعطيل المواعيد مما يسبب حالة من الفوضى في المؤسسة ينجر عنها بكل تأكيد ضياع المصالح للمؤسسة.¹

و لهذه الصفة إرتباط وثيق بالجاني النفسي كون أن الشعور يتحمل المسؤولية و حب العمل يضغط بصفة مستمرة على المشرف لأجل إنجاز كل الأعمال على أكمل وجه و في مواعيدها المحددة.

2-4-2- توجيه العمال أثناء الخطأ :

تظهر هذه الصفة ذكاء المشرف و مدى إلمامه بأدبيات التعامل مع العمال و تكشف في نفس الوقت مدى مرونة الأسلوب المتبع من طرف المشرف في إحتواء العامل و ذلك بتوجيهه و مراقبته و تقديم النصح له بعيدا عن الإحتقار أو الإزدراء أو ما شابه ذلك من السلوكيات التي قد تخذش نفسيته و على ذلك فإن المشرف مطالب بأن يكون مقتنعا بأن أسلوب التوجيه القائم على الإحترام و التفاهم هو الأسلوب الأنجح في العملية الإشرافية.

1- صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1976 ،ص 332

2-4-3- الإجتهد لمعرفة العمال أكثر :²

تتوافق هذه الصفة مع القاعدة التي تقول "كلما علمت عن شيء ما أكثر كلما زاد فهمك له و كلما زاد فهمك له أحسنت التعامل معه". و نظن ذلك ينطبق تمام الإنطباق مع مهام المشرف فكلما عرف المشرف عمّاله كلما زاد فهمه لهم و سيؤدي ذلك لا محالة إلى إضفاء جو من الإحترام المتبادل، و هامشا أكبر من مشاعر المحبة و الصداقة مع تسجيل إختلاف طفيف حول حدود ومضمار هذه الصداقة هل تبقى داخل مجال العمل أم تتعداه إلى خارجه.

2-4-4- فسح المجال للعمال للإعتماد على أنفسهم :

من شأن هذه الصفة أن تحرر طاقات العمال وتجعلهم يشعرون بالمتعة أثناء محاولتهم تجاوز صعوبات العمل و سيخلق ذلك حالة من التطور و الإرتقاء في قدرات و مواهب العمال، تكون نتيجتها المباشرة إنعكاسا إيجابيا على كمية و كيفية العمل .

هكذا فإن الإجراء سيقضي على مكامن الكسل لدى العمال و ينقص عبئ المسؤولية عن كاهل المشرف مع الإشارة إلى وجوب الحذر في تطبيقه حتى لا ينفلت الحبل من بين يدي المشرف فيلغي ذلك وجود مشرفه و يتجاوزه و هو ما يستوجب إعتماد أسلوب الموازنة بين الإتجاهين .

2-4-5- إشراك العمال في إتخاذ القرارات : تشير الإختبارات النفسية إلى أن الفرد يميل دوما إلى إتباع

آرائه و قراراته و ينجح دوما إلى تقبلها دون غيرها من توصيات الآخرين و الأمر نفسه ينطبق على العامل و لما كان الأمر كذلك فإن المشرف مطالب بإشراك العمال في إتخاذ القرارات خاصة إذا ما كانت آراء العامل ترتبط بإختباراته و تجاربه.

إن إشترك العامل في إتخاذ القرارات شأنه في ذلك شأن فسح المجال للعمال للإعتماد على أنفسهم يفتح آفاق إبراز مواهب العمال و يمضي بهم قدما نحو مزيد من الإحترام نحو المشرف و نحو الإدارة و قراراتها على حد سواء.²

1- حمدي أمين عبد الهادي : الإدارة العامة في الدول العربية ط1 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1970 ، ص 294

2- فرح عبد القادر طه : علم النفس الصناعي التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ، ص 283

2-5- أهداف الإشراف :

حسب رأي فايول فإن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف و من أهدافه هو إعطاء الموظف أو العامل شعور بالثقة و الإنتماء إلى المؤسسة مكان العمل، و ذلك بتعريفه بكل أماكنها التي قد يحتاجها و التي توفر له جميع أنواع الراحة بالإضافة إلى التأكد من إمام العامل بجميع ظروف العمل فيعرف مثلاً قيمة الأجر الذي يتقاضاه و كذا نظام العلاقات و نظام الحوافز و الترقيات.

هذا و يهدف الإشراف إلى تعليم العامل قواعد المحافظة على سلامته و سلامة العمل و ذلك بالتأكد من صلاحية الآلات و المعدات حتى يتجنب أخطارها و كيفية علاج الحوادث التي قد تحصل، و الوسائل الواجب إستخدامها في مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعاف و مساعدة العامل الذي يعاني من توتر عصبي و الإسراع عند وقوع الحوادث إلى إعادة تقارير عن الحوادث و مقدار التعويضات اللازمة للخسائر.

و بالإضافة إلى أهداف الإشراف هذه نذكر ما يهدف إلى خلق روح الفخر و الإعزاز في نفس العمال نحو المؤسسة التي يعمل بها و ذلك بتوزيع منشورات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة و هياكلها و جودة منتجاتها بالنسبة لغيرها. و تحفيز العمال على الإطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضع إهتمامهم و إقبالهم على العمل داخل المؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة.¹

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف و المرؤوس تتمثل في ثلاثة

أهداف و هي:

– أهداف إدارية – أهداف إقتصادية – أهداف إجتماعية نفسية.

2-5-1- الهدف الإداري :

و يشمل قدرة المشرف الفكرية و العملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه كونه يعمل على الإهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر، كأن يفيد بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج و ذلك بمساعدة العمال و إرشادهم و توجيههم بكل ما لديه من معرفة و

1- حسين رشدي التاودي ، المرجع السابق ، ص 233- 234 .

باعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة و العمال فإنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما أنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما أنه يعمل على تزويد الغدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشرافه بالإضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات الخاصة بتقسيم العمل و زيادة النشاط.¹

و بصفة عامة، فإن الأهداف الإدارية تتلخص في الإستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها و إتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعارف و المهارات و الخبرات بالإضافة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً لتشجيع إستقرارهم في العمل و تمكينهم من معرفة مدى بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء أو التطلع لتطوير كفاءاتهم هذا بالإضافة إلى المحافظة على إستمرار رغبة العاملين في العمل و إندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الذي يبلغهم إلى الوصول لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2-5-2- الهدف الإقتصادي الفني :

و يتمثل في تقديم المشرف المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بالعملية الإنتاجية و ذلك بتهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على سيرورتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة و يتخلص واجب المشرف إزاء الهدف الإقتصادي و الفني في محاولة تزويد العامل بقدر من الخبرات المتصلة بعمله مستعينا في ذلك ببعض النتائج والإضافات التي توصلت لها البحوث و الدراسات العلمية. وذلك بغرض التقليل من التعب و الملل الناتج عن العمل و هذا ما يعمل على تشجيع العامل و إعطائه دفع أكبر للإنتاج و بأحسن الطرق و أكفئها هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن التحول الفني و التطور الصناعي السريع يستلزم إجراء تغييرات جوهرية في نوعية الآلات المستعملة و في طاقاتها الإنتاجية و هذا ما يتطلب تقديم المساعدة للعمال من أجل التأقلم على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى تستمر العملية الإنتاجية.

و بإختصار فإن هدفه يتمثل في تهيئة الشروط الفنية اللازمة و المساعدة على تنمية قدرة العامل على التأقلم السريع مع كل ظروف و مستجدات العمل.

2-5-3- الهدف الإجتماعي النفسي :

¹ - أحمد مصطفى عيسى : القيادة الإجتماعية في مجال التطبيق العلمي ، دار المعارف، القاهرة، 1963 ، ص- 35

إن مهمة المشرف لا تقتصر فقط على الجانب الإداري و الفني بل تتعداه ربما إلى ما هو أهم من ذلك و هو الجانب النفسي الإجتماعي للعمال و الذي يعتبر العامل الأساسي في نجاح العملية الإنتاجية و حتى في نجاح الإشراف في حد ذاته كونه يتعلق بجانب الروح المعنوية للعمال و العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تنتظر للعمال كأفراد يتميزون بعواطف و إستعدادات و إنفعالات و ليسوا مجرد آلات للإنتاج حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن الإهتمام بالجانب أو العامل الإنساني لا يقل أهمية عن العناية بالجانب المهني. ففي إحدى الدراسات بجامعة متشجان وجد أن المعاملة الإنسانية للعمال من طرف مشرفيهم تبعث فيهم روح الولاء و الإنتماء إلى الجماعة و الشعور بالرضى و الإستقرار و هذا ما ينعكس على الأداء المهني لهم من الناحية الإيجابية و تتلخص مهام المشرف في هذا النطاق في تقديم المشرف و المساعدة للعمال في تحقيق بعض مطالبهم و رغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر و الخدمات الطبية و المواصلات و الخدمات الترفيهية و ذلك للعمل على رفع الروح المعنوية للعمال هذا بالإضافة إلى مشاركو المشرف للعمال في إتخاذ القرارات و مساعدتهم على تنمية قدراتهم و مواهبهم و تطويرها بالإضافة إلى مكافئتهم على أعمالهم و تقديرها لتشجيعهم و تنمية روح المبادرة لديهم و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و العمل على تطوير سيرورة إنتاجها بكأفأ الطرق.¹

2-6- دور المشرف :

ترتبط الكفاية الإنتاجية داخل المصنع بمدى تساند و تناسق المستويات التنظيمية المختلفة و أدائها لوظائفها على أكمل وجه و الإشراف واحد من تلك المستويات المهمة جدا حيث يحاول المشرف أن يخلق مناخا سيكولوجيا مريحا يساعد على عملية الإنتاج و في أثناء ذلك تبرز ملامح شخصيته و أساليبه الخاصة في الإشراف إما طاعة مطلقة بما تتطوي عليه من معاني التشدد و الصرامة و التي قد تبلغ مبلغ الديكتاتورية أحيانا و إما تعاون و تفاهما و تشاورا و هو ما يطلق عليه ديمقراطية الإشراف و إما لا هذه ولا تلك بإشاعة اسلوب التسيب و اللامبالاة.

و في خضم كل ذلك تبقى وظيفة المشرف الأساسية ضمان حسن سير العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج و لتحقيق هذا الهدف ستكون شخصية المشرف الورقة الرابحة التي تراهن عليها المؤسسة حيث يسهم المشرف في تهيئة مناخ العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية ، كما يقوم بدور القائد و

¹ - أحمد مصطفى عيسى : المرجع السابق ، ص 35-36 .

الموجه لمجموعات العاملين و يصدر توجيهاته للمرؤوسين إلى جانب ممارسة عملية الرقابة الموجهة و الهادفة لحسن سير العمل¹.

من خلال هذه التوطئة يبدو لنا أن للمشرف أكثر من دور إذ تنتهي مهامه عند حدود الدور الفني أو التقني كما لا تتحصر في الجانب الإنساني وحده و ذلك ما سنتناوله في التفصيل الآتي :

2-6-1- الدور التعليمي :

يتعلق هذا الدور بالجانب الفني، حيث يقوم المشرف فيه بتوجيه العمال نحو أفضل الطرق و الوسائل التي تضمن لهم نجاح ما يقومون به من أعمال و كثيرا ما يتجاوز ذلك إلى ممارسة التشجيع على التجديد و الإبداع و الابتكار بشتى الطرق و الوسائل الملائمة للعمل، إذا ما توافرت في العمال الكفاءة و الخبرة أما واجبات المشرف في ظل هذا الدور فتتحدد في الخمس التالية :

- **التدريب** : فالمشرف من موقعه يعتبر الأكثر دراية بإحتياجات العمال إلى التدريب و تحديد أنجح و أحسن الوسائل لذلك.

- **التكليف** : حيث يساعد المشرف العمال على تكيف أنفسهم مع ظروف العمل و ذلك عن طريق التوجيه و المراقبة و إرشادهم إلى الطرق المثلى لإستخدام الآلات .

- **الوقاية** : يجنب العمال حوادث العمل عبر تدريبهم و إلزامهم بإستخدام وسائل الوقاية المختلفة .
- **المساعدة** : يساعد المشرف العمال على تذليل كل العقبات و الصعوبات التي يمكن أن يصطدموا بها أثناء أدائهم لمهامهم فيعمل على تجنيبهم إياها بل التنبؤ بحدوثها بناء على ما مر به من خبرات مماثلة فيحتاج بذلك لتكرارها.

- **إعمال التجربة** : بحيث يخرج المشرف عن الإطار التقني أو ما يمكن أن نسميه "النقل الجاف للمعلومات و الخبرات" إلى " الإطار الممارساتي" الذي يعتمد على التجربة و الممارسة كأسلوب في التعليم ليوفر بذلك فرصة أكبر للإستفادة التطبيقية .

¹ - كامل محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، ص1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 94-95 .

ويبقى أن نشير إلى أنه لما كانت هذه الأمور التعليمية في غاية الأهمية فإن ذلك يستوجب جملة من الصفات أو الشروط و الذي نوجزه في الأربعة التالية :

- **حسن الإستماع** : لأن ذلك يعني التعرف الدقيق على مشاكل المشرف عليهم مما يجعل فرصة التشخيص عالية.

- **توسيع آفاق التعليم** : مما يعني فتح مجال تعبير واسع للعمال للتعبير عن أنفسهم و تطوير قدراتهم.

- **مراعاة الفروق الفردية** : و يتم ذلك بتفادي عقد المقارنات بين العمال حيث يضع المشرف في إعتباره أن لكل عامل إمكانياته و قدراته الخاصة التي تختلف عن الآخرين زيادة و نقصان .

- **الكفاءة** : حيث أن شرط الكفاءة يعتبر أكثر من ضروري، فلا بد على المشرف أن يكون على قدر معقول من الكفاءة يؤهله لأن يقدم أشياء جديدة للعمال.¹ ففاقد الشيء لا يعطيه .

2-6-2- الدور الإداري :

يقصد بالدور الإداري الملاحظة المباشرة للعمال أثناء تأديتهم للعمل مضافا إليه الحرص على تنفيذ أوامر و قرارات الإدارة ليكون بذلك الدور الإداري للمشرف أكثر الأدوار إرتباطا بالمعنى الكلاسيكي لعملية الإشراف، فهو ضمن هذا الدور حلقة وصل بين الإدارة و العمال ينقل التعليمات و الأوامر من المسؤولين إلى العمال و ينقل إنشغالات و مشاكل و إحتياجات العمال إلى الإدارة و في ظل هذا الدور تكون مهام المشرف على النحو التالي :

- تأمين الفهم السليم لأوامر و توجيهات الإدارة للعمال لتفادي سوء الفهم الذي غالبا ما يشوب عملية إيصال القرارات و الأوامر.

- تمثيل العمال لدى الإدارة في مختلف الإجتماعات و الحرص على طرح مشاكلهم طرعا موضوعيا خال من التقزيم أو التهويل.

- العمل على توزيع و تقسيم العمل بين العمال تقسيما سليما يلائم قدراتهم و خبراتهم و مهاراتهم.

- السهر على النظام داخل الوحدة الإدارية و ذلك بالتزامه شخصا بتطبيق تعليمات الإدارة و الإلتزام بالقانون الداخلي للمنظمة و حث العمال على مراعاة الإنضباط و التشديد على ذلك.¹

¹ صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الإجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية 1985 ، ص 102.

و لأداء هذا الدور الإداري على الوجه الأكمل فإن ذلك يستوجب دراية كاملة بالأدوار الإدارية و الفنية بدءا بقوانين العمل السارية في المنظمة و أهداف الخطة الإنتاجية و الإدارية إضافة إلى الإلمام الجيد بالطرق الأكثر نجاعة لبلوغ الأهداف و القواعد التنظيمية دون إهمال الجانب الإنساني أو ما يسمى بأسلوب التعامل و التفاهم و التواصل مع العمال. الذي يمثل حجر الزاوية لهذا الدور (الإداري) و الذي سبقه (التعليمي) و هو ما سنأتي على تفصيله لاحقا.

2-6-3- الدور النفسي الإجتماعي :

إن الدور النفسي و الإجتماعي يكتسي أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للمشرف ومدى نجاحها و ذلك كونه يمس الجانب العلائقي أو الإنساني في المؤسسة خاصة و أن كثير من العلماء و الأخصائيين و النفسانيين و الإجتماعيين يؤكدون بأن الناحية الإنسانية في العمل لا تقل أهمية عن الناحية المهنية إذ بينت إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة متشجان أن المشرف الذي تتسم معاملته لعماله بالإنسانية يعزز فيهم روح الولاء للجماعة المهنية كما ينمي فيهم الشعور بالفخر و الإعتزاز.¹ و في ظل هذا الدور نجد مهام المشرف متسعة النطاق إلا أننا سنتناول بعضا منها :

- مراعاة آدمية أو إنسانية العمال .
- العمل على خلق مناخ ودي في المحيط المهني .
- إرساء مبدأ التشاور مع العمال (الجو الديمقراطي).
- وضع العمال في الصورة بإطلاعهم على كل التطورات و المستجدات التي تحدث داخل المؤسسة أو المنظمة.
- الحفاظ على ميزان الرضا الوظيفي بين العاملين و أن يجعله أكثر الأولويات إلحاحا و يتم له ذلك عن طريق توفير الشعور بالأمن و الطمأنينة و تقادي العوامل التي تهز ثقتهم في أنفسهم و في مسؤوليتهم على السواء.
- تأمين المبادرات الجادة و المكافأة عليها إذ أن ذلك يعزز الدافعية نحو الإنجاز في العمل و يحفزها على الإتقان و يشعره بالتقدير لأنه حصل على حقه الذي كان يأمل فيه.

¹ - عبد الرحمن محمد عيسى : علم النفس الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1990، ص 211.

- تنمية المواهب و العمل على إبرازها و توفير كل الظروف المساعدة على كشف القدرات عند العمال، خاصة الإستثنائية منها.

- إعطاء القدوة الحسنة حيث يجب على المشرف أن يكون الصورة الأقرب إلى المثالية في الإخلاص للعمل و الحماس و الإتقان و أن يكرس كل جهده و وقته للتعاون مع العمال لتحسين العمل و إتقانه.

- إعتقاد مبدأ تكافؤ الفرص و ذلك بأن يعمل المشرف على توزيع الفرص بالتساوي بين العاملين لينال كل عامل من حظه و فرصته في التقدم المهني و كذا العمل على رفع الروح المعنوية إذ أن غياب مثل هذا المبدأ و سيادة الإحتكارية المهنية و التي تعني إستحواذ مجموعة محددة من العاملين على الفرص من شأنه أن يحرم الآخرين من فرصهم و هذا الوضع ينتج في نفوسهم حالة من الإحتقان و السخط و التي قد تتطور إلى درجة الحقد بما يعني إنعدام روح التماسك و التعاون.¹

- المساعدة و التوجيه عند حدوث الأخطاء المهنية و لا يتم ذلك بالنقد اللاذع و المباشر أو الحط من قيمة العامل بل تقديم المساعدة باللين و السلاسة لضمان تقادي تلك الأخطاء مستقبلا و كل ذلك بالإحترام و التعاون المتبادلين.

- مراعاة الجانب الإجتماعي للعمال و ذلك بتقديم بعض الخدمات الإجتماعية الضرورية كالنقل و الأكل و بعض الوسائل الترفيهية.²

1- عبد الرحمان العيسوي : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997 ، ص-212

2 - أحمد الشناوي: القيادة الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار المعرفة، القاهرة 1967، ص 81.

2-7- صور المشرف داخل المنظمة :

لما كان الإشراف حلقة محورية في سلسلة التنظيم خاصة في المؤسسات أو المنظمات الصناعية الحديثة فقد حاز على إهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين و أنجزت حوله دراسات كثيرة غطت جوانب كثيرة من هذه العملية سواء ما تعلق منها بالجانب الإشرافي و ما يدخل ضمنه من عمليات فرعية تعنى بآليات السلوك الإشرافي في حد ذاته أو ما تعلق بشخصية المشرف كممارس للعملية الإشرافية خصائصه و مميزات و سبل إنجاز الإشراف الجيد.

و قد أجمعت جل تلك الدراسات على نقطة أساسية و هي صعوبة الإشراف كعملية قيادية توجيهية و وظيفة عملية و مكنم الصعوبة فيها أن المشرف يحاول الموازنة و الموافقة بين وجهات نظر مختلفة و قد تكون في كثير من الأحيان متضادة و نقصد بذلك جماعة العمل و الإدارة و في مواقف كهذه كيف سيكون المشرف و على أي نحو يتصرف.

إننا هنا نبحث في صور المشرف داخل المنظمة و في هذا الإطار فقد حاول "كيث ديفيز" أن يقدم نموذجا عن الصور المختلفة التي يكون عليها المشرف داخل المنظمة فكان التقسيم التالي :

2-7-1- الرجل الرئيس أو مفتاح العمل :

يشكل هذا المفهوم التصور التقليدي للمشرف و مهامه في ضوء هذه الصورة تقليدية و روتينية جدا و تفتقر إلى السلاسة و يغيب عنها لين الممارسة حيث يضطلع المشرف هنا بمراقبة العمل و تفسير سياسة المنظمة و تمثيل الإدارة أمام العاملين لذلك فإن نظرة العمال له تتطابق مع نظرتهم للإدارة و هو بإختصار مفتاح العمل أو جدار الصد الأول بين الإدارة العليا و بين العمال.¹

2-7-2- الرجل الوسيط :

الصورة الثانية التي يكون عليها المشرف هي صورة الوسيط و في خضم هذا المفهوم يتعرض لمواقف صعبة نتيجة الضغوط التي يتعرض لها كل من في التنظيم (الإدارة و العمال) و غالبا ما تكون تلك الضغوط ذات صبغة إجتماعية.

¹ - حنفي محمود سليمان : الإدارة منهج تحليل ذاتي ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية دت ، ص - 403 - 404 .

فالإدارة تتشد ولائه التام لها بإعتباره ذراعاً لها يسهر على حفظ النظام بين العاملين و مراقبة الإنتاج مراقبة دقيقة و مستمرة بينما يمارس العمال ضغطاً عاطفياً على المشرف عندما يريدونه أن يكون طيباً و متفهماً و مراعياً لظروفهم الخاصة و مشاكل الحياة الإجتماعية خارج إطار العمل و إزاء هذا الوضع يجد المشرف نفسه في وضع لا يحسد عليه و غالباً ما يتولد لديه شعور بالإحباط لعدم قدرته على إرضاء الطرفين.

2-7-3- الرجل الهامشي :

قد تتجسد صورة المشرف في شكل الرجل الهامشي و كما تدل عليه التسمية إن هذا النوع من المشرفين لا يتموقع داخل السلسلة التنظيمية بل إن مهامه تنتهي عند حدود تبليغ القرارات و الأوامر الرسمية العمال، هذه القرارات التي يجهل في كثير من الأحيان محتواها. و تتكرس هامشية هذا المشرف عندما لا يعيره المديرون أدنى أهمية و لا يستقبلونه و لا يلقي له العمال بالاً فيهمولونه و بالتالي فهو عديم التأثير في كلا الإتجاهين.

2-7-4- مجرد عامل آخر :

ينتحل هذا النوع من المشرفين إسم مع أنه لا يكاد يتميز في شيء عن باقي العمال و تغيب عنه سلطة إتخاذ القرار كما أن مردّ وضعه هذا شعوره باللاتنتماء لجماعة الإدارة حيث أن نمط تفكيره و حتى سلوكه أقرب إلى العمال و عليه فهو عبارة عن عامل منح إسم "مشرف" و بطبيعة الحال فإن آثار من هذا الشعور عند المشرف ستكون واضحة و مباشرة على العمال و على المنظمة ككل فمثل هذا الوضع يعني غياب المشرف.¹

2-7-5- خبير العلاقات الإنسانية :

قد نقفز صورة المشرف على جميع الصور الأربع السابقة لتتجسد في صورة خبير العلاقات الإنسانية أين يكون المشرف في هذه الصورة مختصاً في مواجهه مشكلات العمل و العمال معاً.

و في هذه الصورة يكون تركيز المشرف موجهاً بصفة كبيرة نحو الجانب الإنساني فيبذل قصارى جهده للإطلاع على مشاعر و إتجاهات العمال نحو الإدارة و نتيجة خصوصيته و تميز هذه الصورة

¹ حنفي محمود سليمان : المرجع السابق ، ص 407 .

الإشرافية فإن هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها حتى يتسنى للمشرف القيام بدوره يأتي على رأس تلك الشروط الخبرة الإدارية و الدراية الواسعة بالمشاكل الإنسانية و القدرة على معالجتها و ذلك يتطلب إمكانيات كبيرة و نظرا لتشابك هذه العملية فإن المشرف هنا غالبا ما يستعين في أداءه لمهامه بخبراء إستشاريين يعملون على مد يد العون له خاصة ما يتعلق بتتبع العمال.¹

و عموما يمكن القول أن المؤسسات الحديثة تميل إلى تثبيت صور إشرافية أكثر سلاسة و اعتناء بالجانب الإنساني لا من باب العناية بالعامل كإنسان بل من باب العناية به كوسيلة إنتاج تحتاج إلى ظروف ملائمة ليتسنى لها أكبر من العطاء الإنتاجي

2-8- أنماط الإشراف :

إن نمط السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية المشرف لدوره الإشرافي كما أنه يتحدد بتصرفات المشرف نفسه و بصفاته الشخصية التي يتميز بها حيث أن متغيرات و أبحاث أساسية تتفاعل و تتبادل التأثير و الأثر من أي موقف إجتماعي و هي التي تحدد سلوك الأفراد أثناء تأدية وظائفهم و من أهم هذه العوامل :

- طبيعة شخصية المشرف .

- خصائص أفراد جماعة العمل .

- الأهداف المراد تحقيقها .

- البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف .

و لقد اختلفت الدراسات التي تطرقت لموضوع الإشراف و من حيث التصنيف و التسمية التي إتخذتها الأنماط السلوكية الإشرافية و لكنها و إن اختلفت من حيث الشكل فإنها تتحدد جميعها من حيث المضمون و لهذا فإننا في الغالب نجد نمطين من الإشراف و هما :

- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال) .

- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) .

¹ - حسان الجبلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات صناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 85-86 .

2-8-1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية :

يهتم هذا النوع من الإشراف بالعلاقة الإنسانية في المنظمة أو المؤسسة و فيه يولي المشرف اهتماما خاصا لمروؤوسيه فيعمل على تذليل العقبات بينه و بينهم و ذلك ببحثه في مشاكلهم و العمل على إزالة عوامل عدم رضاهم و تبعا لذلك فإنه يخصص مساحة زمنية أكبر للحديث مع العمال لقياس مدى إنسجامهم مع أعمالهم و توافقهم معها .¹

إن نمط الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية و هو ذلك النمط الذي يحاول فيه المشرف أن يخلق جوا إنسانيا يسوده الطيبة و الإحترام المتبادل داخل جماعة العمل من جهة و بين جماعة العمل و الإدارة من جهة أخرى و ذلك ما يستوجب التركيز على العامل بالدرجة الأولى و تميزه عن بقية وسائل الإنتاج .

بحيث يلقي العامل معاملة إنسانية من طرف المشرف الذي يكون ناصحا و معضدا له في كل الحالات و الظروف إذن ففي ضوء هذا النمط الإشرافي يكون الإشراف أكثر من وظيفة إدارية بل يتعدى ذلك ليكون وظيفة اجتماعية نفسية.

(1)- مجلة الأهرام الإقتصادي ، ج2، عدد 432، القاهرة، 1973، ص- 27.

2-8-2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية :

تتحدد المهمة الأساسية للمشرف في هذا النمط الإشرافي في الالتزام بأداء الأعمال و تنفيذها و هو يقضي إلى حد ما رغبات العمال و ميولا تهم من خلال تشديده على مراقبتهم و محاسبتهم على الأخطاء و لا يخصص المشرف فيه أي وقت للحديث مع العمال و الاستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم بشؤون العمل و على هذا الأساس فإنه نادرا ما يراعي النواحي الإنسانية للعمال بل يركز على اهتمامه على الطرائق الفنية و أساليب العمل التي تساهم في زيادة الإنتاج و ذلك بالمراقبة الدقيقة لتفاصيل العمل

1 .

2-8-3- الإشراف العام :

يتيح هذا النوع من الإشراف للمشرف مرونة كبيرة في التعامل مع العمال و هو يرادف الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية و يرمي هذا النمط إلى الاحتفاظ بعلاقات إنسانية جيدة بين المشرف و العمال. و ذلك عندما لا يعطي تعليمات تفصيلية و عندما لا يتابع و لا يراجع بصفة مكثفة إنجازات العمال لكونه يركز و ينطلق من مبادراتهم و حكمهم على المسائل و يمنحهم هامشا معتبرا من الحرية في التخطيط و التنفيذ و استخدام فطنتهم و وضع تفاصيل عملهم بأنفسهم و هذا الوضع يعطي للعامل من الالتزام الحرفي بخطة العمل بقدر ما يجعل الهدف الأسمى هو الوصول على نتائج و مردودية جيدة مع الحفاظ بطبيعة الحال على النسق المهني العام بعد إعلام العمال بالحدود التي يجب الالتزام بها و كذا إعلامهم بسياسة المؤسسة ثم تركهم يؤدون الأعمال على مسؤوليتهم بقدر معقول من الإشراف أو التدخل فيما يهم في نهاية الأمر النتائج و ليس التفاصيل المؤدية إلى تلك النتائج و التركيز على النتائج النهائية و ليس على الطريقة .

و يلعب نظام المكافأة في هذا النمط دورا حاسما في تنمية المبادرة و الإعتماد على النفس و تعزيز الدافعية نحو الإنجاز و بالمقابل تضيق دائرة الرفض و الإنتقاد و جميع هذه الميزات لا تتوفر في غيره من أنماط الإشراف الأخرى و خاصة تلك الأكثر مركزية².

1- مجلة الأهرام الإقتصادي : المرجع السابق ، ص 28 .

2- حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان، المرجع السابق ، ص 202 .

و زيادة على كل هذا فإن نمط الإشراف العام يعمل كذلك على تعزيز و رفع الروح المعنوية لدى العمال و ذلك بما يوفره من أجواء ملائمة خالية نسبيا من ضغوطات الإشراف المباشر مما يسمح لهم بالشعور بأهميتهم الفردية و مسؤوليتهم الشخصية التي لا يتمتعون بها و لا يجدونها في باقي الأنماط الأخرى، كما يكون في مقدور العمال - في ظل هذا النمط - إستخدام أفكارهم و خبراتهم أثناء الأداء المعني بأفضل شكل و على أحسن وجه و هو ما يعني تحقيق عامل السرعة في الإنجاز و لا يخفى على أحد دور هذا العامل في زيادة المردودية الإنتاجية على إختلاف أشكالها .

و لو أمعنا النظر في جميع ما تقدم ذكره من ميزات هذا النمط الإشرافي سيبدو لنا أن العامل المشترك بينها جميعا هو الحرية أي ما يسمح به المشرف من هامش للتحرك و إبداء الرأي و الإقتراح و تطبيق الخبرات فالحرية من شأنها أن تضي إلى نتائج إيجابية جدا و ذلك عبر مقدار الرضا الذي سيشعر به العامل أو المستخدم.

2-8-4- الإشراف التفصيلي :

يعاكس هذا النمط الإشرافي سابقة و ذلك لأنه يقوم على الرقابة التفصيلية و الضغط الشديد على العمال في كل الظروف و الأحوال حتى العادية منها حيث يقوم المشرف بمراقبة تطبيق التعليمات و يراجعها بصفة مستمرة.¹

و يحرص كذلك على تبيان و وصف كل خطوة من خطوات العمل بالتفصيل و يحدد للعامل ما عليه فعله بالضبط دون إعطائه أي فرصة لإبداء رأيه أو المشاركة في سير العمل و بمعنى آخر أن الحرية تغيب تماما في نمط الإشراف التفصيلي فالمشرف فيه يسيطر على كل حيثيات العمل و دقائقه الصغيرة منها و الكبيرة.

و ينظر الباحثون إلى هذا النمط الإشرافي بمنظار السلبية كونه لا يسمح بأي نوع من أنواع الحرية للعامل.

(1)- حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان، المرجع السابق ، ص 202-203 .

و نقصد بذلك حرية التصرف و المشاركة و إبداء الرأي و هو ما يخلق في نفس العامل شعورا بعدم الرضا يتزايد و يكبر كلما أمعن المشرف في تطبيق هذا النمط بحذافيره و كثيرة هي الدراسات التي أثبتت هذه الحقيقة فقد أكدت أبحاث كل من "كارتز" و "ماركوني" و "موريس" أن الإنتاجية الضعيفة أو المتدنية في المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود مشرفين و رؤساء جماعات عمل يمارسون الإنتقادات اللاذعة على أعمالهم و يصرون على إتباع أسلوب الرقابة المباشرة و المحاسبة الدقيقة بشكل دوري و منتظم.¹

2-8-5- الإشراف الديمقراطي :

كما هو الحال في سابقه و نده (الإشراف التفصيلي) فإن الدلالة اللفظية لهذا النمط الإشرافي تشي بمضمونه حيث ط يركز المشرف تحت ظل هذا النمط على ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خططها".

فالمشرف في هذا النمط يعتمد أسلوب توزيع المسؤوليات على العمال و يشجعهم على إقامة العلاقات الودية بينهم معتبرا في خضم كل ذلك أن أعضاء جماعة العمل هم الطريق الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة مكتفيا في ذلك بدور المحرك أو الموجه.² و هو يقوم بكل ذلك دون إخلال بمهامه الرئيسية و المتمثلة في إعطاء التعليمات العامة و توجيه العمال بالموازاة مع إستشارة المرؤوسين.³ و كذا تشجيعهم على مشاركتهم الفعالة بكل الوسائل الرسمية و غير الرسمية حيث "يزود المشرف العمال بالخبرات و الآراء و يستفيد من خبراتهم و آرائهم في تنمية العمل و بث روح التعاون و التماسك و التحمس للعمل".

و هكذا فإن هذا النمط من الإشراف يضع نصب عينيه الجوانب الإنسانية و يفتح هامشا معتبرا من الحرية فيسمح للعمال بذلك من المشاركة في التخطيط لأعمالهم و تزويدهم بروح المسؤولية كما لا يغفل في الوقت نفسه الجوانب العملية و ذلك حين يرشد العمال إلى الأسلوب الجديد بالأداء المهني و الكيفية الحسنة في إنجاز الأعمال.

¹ - محمد نبيل جامع : المفاح في علم الإجتماع ، دار المطبوعات الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1975، ص 172 .

² - عبد الرحمن العيسوي : المرجع السابق ، ص - 314 .

³ - السيد عليوة : المرجع السابق ، ص - 91.

2-8-6- الإشراف التسلطي :

كما يظهر لنا من تسميته فإن هذا الأسلوب يقوم على السيطرة و ذلك وفق آلية توجيه الأوامر و التعليمات و يتيح هذا النمط الإشرافي للمشرف هامشا معتبرا من التدخل في شؤون العمل، بل و حتى في علاقات العمال ببعضهم و ذلك بتحديد نوع العلاقات بينهم.¹ و تبعا لذلك فإن فضاء التواصل بين أعضاء جماعة العمل ضيق جدا و تسوده الإحتكارية في التخطيط و التنظيم و إدارة العمال من قبل المشرف دونما قبول لأراء أو إضافات جماعة العمل.²

و إلى جانب ذلك يسود أسلوب الإجبار و الإكراه و التخويف بقصد إرغام العمال على إنجاز الأعمال بغض النظر عن طموحاتهم أو مشاعرهم مع التركيز في ذات الوقت على الإجراءات العقابية على إختلافها لأن متبوعوا هذا النوع من الإشراف لا يحتملون أي نوع من المشاركة.³

كما تظهر في هذا النمط الإشرافي مركزية السلطة بشكل واضح و ذلك من خلال إشرافه شخصيا على توزيع الأدوار و توجيه طريقة العمل و متابعة حيثيات تنفيذ الأعمال.⁴

و في هذا الإطار تشير الكثير من الأبحاث إلى أن المشرف الذي يعتمد هذا النمط من الإشراف(الموجه نحو الجوانب الفنية) تسيطر عليه مشاعر الإنعزالية عن العمال و تأخذ نظرتة إليهم شكلا خاصا و أحيانا متطرفا و ذلك عندما ينظر إليهم كمجرد آلات تحول الخدمات إلى سلع. كما دلت الدراسات أيضا على أن هذا النمط من الإشراف يؤثر تأثيرا سلبيا على نجاح عملية الإشراف في حد ذاتها، و يؤدي إلى نتائج عكسية على صعيد المردودية أي إنخفاض الإنتاج بدل زيادته هذا فضلا عن إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين.⁵ و أن مثل هذه الوضعية التي يجد فيها العامل نفسه يؤدي على تنامي شعوره بالإغتراب عن محيطه المهني ككل. و يجعل منه بشكل أو بآخر غير قادر على مواكبة أهداف المنظمة.

2-9- مميزات الأنماط الإشرافية :

¹ عبد الرحمان العيسوي :سيكولوجية الإدارة،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،1999،ص-183.

² طارق عبد الحميد البدوي :الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ،ط1،دار الفكر للطباعة،عمان،2001،ص-53.

³ جمال الدين لعويسات :السلوك التنظيمي و التطويري الإداري ،ط1،دار هومة للطباعة،الجزائر،2002،ص-202.

⁴ فرج عبد القادر طه :علم النفس الصناعي التنظيمي ، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص-291.

⁵ عبد الرحمان العيسوي : سيكولوجية الإدارة، المرجع السابق ، ص- 215.

إن الإشراف في مجموعه نوعان على الرغم من إختلاف المسميات (تفصيلي،تسلطي،موجه نحو الجوانب الفنية)، (عام، ديمقراطي، أم موجه نحو الجوانب الفنية).

2-9-1- مميزات الإشراف العام :

لعل أبرز ميزة لهذا النمط هي "الحرية"حيث يكون فيه للأعضاء الحرية في نوع العمل تبعا لقدراتهم و إمكانياتهم و كذا ميولهم و عليه فإن توزيع الأعمال يكون بقرار جماعي و تفتح هذه الميزة الباب لميزة أخرى و هي "الحوار" حيث تتناقش جماعة العمل على أحسن الوسائل و أنجعها لتحقيق الأهداف و تنفيذها و كل بإشراف و توجيه و متابعة المشرف هذا الأخير الذي يلتزم في هذا النمط الإشرافي بإعمال العوامل الموضوعية في تقويمه و تقييمه للأعمال و إقصاء العوامل الذاتية أو الشخصية في تقرير نوع الثواب و العقاب أو ما يصطلح عليه بالمحاذاة.¹

و هناك ميزة رابعة و هي "الشعور بالإنتماء للجماعة و التكامل معها" فيحث ذلك العامل على تحقيق أهدافها كما يتميز كذلك نمط الإشراف العام "بالرقابة العامة" البعيدة عن الشدة المتواصلة تجاه المرؤوسين.

كما يتميز أيضا بالقدر الضئيل من إعتداد جماعة العمل على المشرف و هذه الميزة ترتبط بدورها بميزة أخرى و هي "ضمان حرية الإتصال و التفاعل المباشرين أعضاء كل الجماعة". و يتمخض عن كل هذه المزايا مجموعة من المزايا الأخرى ذات التأثير السيكولوجي بالدرجة الأولى يأتي على رأسها جميعا "تحقيق الأمن و الرضا و الفعالية و الراحة النفسية والجسمية أيضا". و ذلك من خلال تقدير قدرات كل فرد و تكيف أوقات العمل الخاصة به ثم إكتساب أعضاء جماعة العمل و القدرة على التوجيه الذاتي و إلتزام الموضوعية و بعدها خاصية أو ميزة جد مهمة ترتبط بعنصر الولاء للمنظمة و هي العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة و تضامنها و قوة بناءها الشيء الذي يجلب حسن أداء المرؤوسين لأعمالهم و أخيرا نجد ميزة مهمة بل في غاية الأهمية يتميز بها نمط الإشراف العام و تلعب دورا حاسما في تجنيب المنظمة أو المؤسسة الإضطرابات و الصراعات، هذه الميزة هي التوفيق بين مصلحة الجماعة و مصلحة المؤسسة و ذلك من خلال الإهتمام بالأفراد في الجماعة و الدفاع عن مصالحهم المتعددة.

¹ -مصطفى فهمي، محمد علي القطان : علم النفس الإجتماعي ، 3ط، المكتبة الخارجية، القاهرة، 1979، ص- 256.

2-9-2- مميزات الإشراف التفصيلي :

تعتبر "الصرامة" أبرز سمات الإشراف التفصيلي حيث تضيق فيه دائرة الحرية بشكل خطير و يبني فيه المشرف رأيا متطرفا تجاه الحرية و ذلك عندما يعتبرها و النظام شيئا متناقضان لا يحتملان التواجد معا في مكان واحد بل أن تواجد الواحد منهما ينفي الآخر- حسب رأيه - و هذا الوضع يكشف لنا عن ميزة ثانية في هذا النمط و هي "محدودية العلاقة بين الأفراد أو العمال" حيث لا مجال للعلاقات الخارجة عن نطاق الأوامر و هذا يجر بدوره إلى إكتشاف ميزة ثالثة و هي "غياب التنظيمات غير الرسمية" و هو ما يخلق حالة من التنافر و التباعد بين أفراد الجماعة و يسهم بطريقة مباشرة في غياب الدافعية نحو العمل.¹

كما يتميز نمط الإشراف التفصيلي "بجمود السياسة المهنية" حيث أن خطط العمل و خطواته مرسومة و محددة سلفا من قبل المشرف و ليس أمام أفراد جماعة العمل إلا تطبيق الأوامر و إجتناب النواهي و يؤدي هذا الوضع بدوره إلى غياب التواصل أو القطعية بين المشرف و العمال و تلك ميزة أخرى تضاف إلى قائمة ميزات هذا النمط الإشرافي.

حيث أن الحرص المبالغ فيه من المشرف على ضمان طاعة الأعضاء يؤدي إلى إنقسام الجماعة و يضيق دائرة الإتصال و التواصل بينه و بين العمال و تعتبر "الذاتية" إحدى أهم ميزات الإشراف التفصيلي فالمشرف في هذا النوع الإشرافي يوظف أسلوب الثواب و العقاب بطريقة ذاتية متطرفة و هي طريقة المدح و الذم من مصدر ذاتي حيث يعمل المشرف جاهدا على أن يكون الشخصية المحورية التي لا تقبل المزاحمة أو التنافس فيحاول بكل قوة جلب إهتمام و إنتباه العمال نحوه دون غيره من الأعضاء مقصيا بذلك كل الآراء الصائبة و الإنتقادات الجادة بل على العكس من ذلك يعتبر نفسه الشخص الوحيد الذي يحق له إنتقاد الآخرين و النتيجة الطبيعية كذلك أن يكون نقده غير موضوعي متسما بضعف التوجيه.²

هذه إجمالا مميزات الإشراف التفصيلي و يمكن أن نلاحظ بوضوح أنها ميزات أقرب إلى السلبية منها إلى الإيجابية خاصة ما تعلق منها بإهمال و إقصاء الجوانب الإنسانية .

¹ - حامد عبد السلام زهران : علم النفس الإجتماعي ، ط5، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص-310-313.

² - حامد عبد السلام زهران : المرجع نفسه، ص- 314.

- جدول يوضح مواضع التباين بين نمطي الإشراف (الديمقراطي و التسلطي) :

السلوك الإشرافي التسلطي	السلوك الإشرافي الديمقراطي
النمط (التفصيلي + الجوانب الفنية)	النمط (العام + العلاقات الإنسانية)
<p>1- محدودية العلاقة بين العمال "غياب التنظيمات غير الرسمية".</p> <p>2- عدم مراعاة إمكانيات ومؤهلات العامل في العمل.</p> <p>3- الذاتية و المحاباة في التقسيم .</p> <p>4- الشدة في الرقابة .</p> <p>5- مركزية شخصية المشرف و الإدارة و إتخاذ القرار (جمود السياسة المهنية).</p> <p>6- إقصاء أو تغيب الجوانب الإنسانية .</p> <p>7- ضعف الولاء للمنظمة.</p>	<p>1- يتميز بحرية الحوار و الإتصال و التفاعل داخل جماعات العمل .</p> <p>2- حرية العامل في إختيار العمل وفق قدراته و ميولاته و إمكانياته .</p> <p>3- الموضوعية في التقسيم .</p> <p>4- مرونة الرقابة .</p> <p>5- نسبية إعتداد جماعات العمل على المشرف والقدرة على التوجه الذاتي .</p> <p>6- الإهتمام بالجوانب الإنسانية .</p> <p>7- قوة الولاء للمنظمة .</p>

خلاصة :

. تناول هذا الفصل الذي جاء معنونا بالسلوك الإشرافي حيثيات العمليات الإشرافية حيث تطرق للعوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية أين رصدت هذه النقطة البحثية جملة من العوامل التي من شأنها أن تعكر مسار العلاقة الإشرافية و من جملتها : قلة الخبرة، الفهم الخاطئ للسلطة، و إنعدام الثقة بالنفس ... إلخ .

كما تناول نقطة أخرى أكثر عملية و هي نواحي السلوك الإشرافي و قد حاولت هذه النقطة فض الإشتباك بين العديد من العمليات الضمنية المتداخلة التوجيهية، التنظيمية و التنسيقية .

ليأخذ بعدها الفصل إتجاه سايكو- تنظيمي عندما عالج خصائص المشرف الناجح و التي جعلها مرتبطة بمدى فاعلية المشرف في تعامله مع الجماعة المشرف عليها و أحصى ضمن تلك الفاعلية عدة صور و كأشكال كالمساعدة و التكيف و غيرها. ليعرج بعد ذلك على نقطة لا تقل أهمية عن سابقتها مثلت في حقيقة الأمر دور المرشد في مسار السلوك الإشرافي و هي أهداف الإشراف و التي كانت محددة بثلاث أهداف رئيسية: الإداري، الإقتصادي، الإجتماعي و النفسي و التي تشكل في مجموعها مسؤولية الإشراف و غير بعيد عن الدور الإرشادي جاءت النقطة البحثية التالية "دور المشرف" لتضعنا أمام أدوار ثلاث : تعليمي، إداري نفسي و إجتماعي لتنتقل بنا النقطة البحثية التالية إلى عملية توصيفية تنميطية عالجت أشكال المشرف داخل المنظمة و إستعرضتها متسلسلة بدءا بالرجل الرئيسي ثم الرجل الوسيط ثم الرجل الهامشي و بعدها كعامل فقط و أخيرا كخبير للعلاقات الإنسانية . أما آخر نقطة بحثية في الفصل فكانت من نصيب الأنماط الإشرافية و مميزاتها و فيها تم التمييز بين نمطين رئيسيين و هما السلوك الإشرافي التسلطي و السلوك الإشرافي الديمقراطي مع تفرعات ثانوية عن كل نمط يتوقف الإختلاف فيها عند حدود التسمية لا غير .

الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد

- 1-3- المداخل النظرية للأداء
 - 2-3- ماهية الأداء المهني
 - 3-3- أنواع الأداء
 - 4-3- عناصر الأداء المهني
 - 5-3- العوامل المحددة للأداء
 - 1-5-3- الدافعية
 - 2-5-3- القدرات
 - 3-5-3- الإدراك
 - 4-5-3- الإشراف
 - 5-5-3- الحوافز
 - 6-5-3- ظروف العمل المادية
 - 6-3- مظاهر الأداء
 - 1-6-3- رضا العامل عن عمله
 - 2-6-3- التعاون مع الزملاء
 - 3-6-3- الرضا الجماعي
 - 4-6-3- معدل الانتاج
 - 7-3- قياس الأداء
 - 1-7-3- كمية الجهد المبذول
 - 2-7-3- نوعية الجهد
- 3-7-3- نمط الأداء
- 3-8- معوقات الأداء
- 3-9- مفهوم تقييم الأداء
- 3-10- أهداف تقييم الأداء
- 3-11- أهمية تقييم الأداء
- 3-12- طرق تقييم الأداء
- 3-13- معايير تقييم الأداء
- 3-14- نتائج تقييم الأداء
- الخلاصة

تمهيد:

على غرار ما قيل عن أهمية السلوك الإشرافي في الفصل السابق فإن الأداء المهني بدوره لا يقل أهمية عنه وهو ما يفسر لنا الاهتمام الشديد بالأداء من طرف الباحثين وأصحاب المنظمات ومديروها على حد سواء، خاصة في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمات هاته الأخيرة التي يجسد فيها الأداء سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية على اعتبار انه سلوك يفرز أفعالا تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول أي أن السلوك يمثل المدخلات والنتائج تمثل المخرجات.

وعلى هذا فإن الأداء يعكس مدى التزام الموظف أو العامل بمتطلبات العمل أو المهمة فهو في النهاية سلوك يؤدي لنتائج وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها او حتى قد تتجاوزها في بعض الأحيان

ومن اجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستفيضة شملت المداخل والمفهوم والعوامل والمظاهر وبكثير من التركيز على قياسه وطرق تقييمه والنتائج وهو عموما ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

3-1- المداخل النظرية للأداء:

شهد الأداء المهني (العمالي) منذ ظهور العمل المأجور اهتماما واسعا من طرف الباحثين واهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه وزيادته كل حسب تصوره ومنهجه

1- آدم سميث: يعتبر أول من اهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج من خلال كتابه (ثورة الأمم) الصادر سنة 1776 والذي يعالج فيه موضوع أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية وعملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من شأنها أن تزيد في الأداء وتحسنه ونجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة تمكنهم من التحكم في جودة الإنتاج وكفاءة الأداء وذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره وذلك للإمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

2- نظرية الإدارة العلمية: لقد حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء ومحاولة تحسينه فركزت على دراسة الحركة والزمن وكل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية وقد كانت الملاحظة العلمية والتجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة.

وقد أسهم "تايلور" في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء حيث جاءت أفكاره وأساليبه الفنية حول دراسة الحركة والزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات والعمل على رفع مستويات الأداء والتدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية¹

ولم يكتف تايلور بذلك بل أضاف إلى أسلوبه هذا مبادئ الإدارة العلمية أهمها ضرورة انتقاء العمال حسب قدراتهم التي يجب أن تكون مناسبة لطبيعة العمل الذي يؤديه وذلك بعد إبرازه لأهمية المواعمة المهنية إلى جانب استخدام أدوات عمل مناسبة وأساليب وأنظمة بطريقة تواعم متطلبات وواجبات المهنة وضرورة دراسة الوظائف بطريقة علمية من أجل الوصول إلى الأسلوب الأفضل في تنفيذ أو أداء كل

¹ - عبدالله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع المنشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 80.

واجب، وضرورة استخدام الحوافز المالية فالمرتب هو الدافع لحمل العاملين على زيادة الإنتاجية ولتبني أساليب جديدة في العمل أو استخدام أدوات جديدة¹

3- **نظرية المبادئ الإدارية:** من أشهر روادها هنري فايول وتقتضض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الانساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، توجيه ورقابة ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة هي:

تقسيم العمل: يؤدي إلى تحقيق الكفاية وينطبق على الوظائف الإدارية والفنية

السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين أما المسؤولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

النظام: ويعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا يستلزم وجود رؤساء قديرين لفرض النظام

وحدة الأمر: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفادياً للازدواجية في إصدار الأوامر.

وحدة التوجيه: إن النشاطات ذات الهدف الواحد يجب أن تنظم بحيث تصاغ في خطة واحدة وتشكل وحدة تنظيمية يديرها مسؤول واحد والفرق بين هذا المبدأ ومبدأ وحدة الأمر أنه يتعلق بالتنظيم الإداري بينما مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد والعاملين.

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم

مبدأ المكافأة والتعويض: يجب أن يكون مكافئة الأفراد وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضى الوظيفي لهم **المركزية:** وتعني تركيز السلطة بيد الرؤساء بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة ويتوقف مدى اتباع المركزية واللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها ويجب أن يكون الهدف هو الاستغلال الأنسب لطاقات العاملين

تدرج السلطة: تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي

الترتيب: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان مادياً أو بشرياً وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة

المساواة في المعاملة: توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان الولاء التنظيمي لهم.

¹ - رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلبي، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1999، ص 19.

الاستقرار الوظيفي: المحافظة على الافراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وترسب

العمالة

المبادأة: وينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء

روح الفريق والتعاون: أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف

لقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ولم يعط للعمال دوراً في المشاركة في التسيير وإتخاذ القرارات حيث حدد فايول التسيير في خمسة عناصر وهي التنبؤ والتخطيط، التنظيم والتنسيق والمراقبة¹

4- البيروقراطية: يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات

ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي حيث أثبت بعض الخصائص الأساسية لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ مايلي:²

- تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص والمقدرة
- التدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية وذلك انطلاقاً من:

- تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هراتشية (هرمية)
- خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى بالإضافة إلى تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقاً لقواعد محددة وثابتة
- وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف
- الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها.

¹ - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 41-42.
² - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 73

- اعتماد الوظائف على الجدارة والاختيار المهني والترقية يكون على أساس الأقدمية والأداء والقدرة¹

وإنطلاقاً من هذه الخصائص يعتبر ماكس فيبر أن الالتزام بهذا هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة الطرق وأنجحها ووفقاً لماكس فيبر فإن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل².

5- مدرسة العلاقات الإنسانية: مقابل ذلك نجد "التون مايو" الذي اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر والرئيسي في انخفاض وارتفاع أداء العامل معتبراً ذلك إهمالاً بالغاً للجانب الإنساني في الأداء

وقد استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث والتجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع هاوثورن الأمريكية أثبتت من خلالها أهمية الجانب الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسّر ذلك بوجود "عامل الروح المعنوية بين العامل وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد، وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دوراً إيجابياً وكلاً الجانبين مكملان لبعضهم³.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ودعت على تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء عن طريق تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء⁴.

6- المدرسة السلوكية: نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء

¹ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 73

² محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 44-45.

³ - عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 116.

⁴ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 44-45.

الناجح في الأعمال ومن رواد هذه النظرية كريس أرجرس دوجلاس مكريغر، رنسيس ليكرت وإبراهيم ماسلو الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على اعتبار أنه يجب عمله باعتباره مصدر رضى نفسي له كما لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها إضافة إلى قدرته على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ويعتبر ليكرت أحد رواد هذه النظرية أن المنظمة الفعالة هي تلك المنظمة التي تحث المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها في حين تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي وتعيين الأشخاص ذوي القدرات اللازمة لأداء الوظائف المتخصصة والتدريب هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بكفاءة الطرق ويقدر عالي من الكفاءة والإشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة ترتبط هذه النقاط بالملاح الرئيسية للتصميم التقليدي وبدراسة المنظمات على ضوء تلك الاتجاهات استنتج ليكرت أن التصميم الذي يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد والذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية وقد وصف هذا التنظيم الأكثر فاعلية والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية أبعاد سماها تنظيم نظام أربعة الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية وفق ما يراه ليكرت فالإتصال ينساب بسهولة وهذا ما يتطلبه إتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود¹

3-2- ماهية الأداء المهني

- مفهوم الأداء:

المفهوم اللغوي: يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الفرنسية القديمة performance المأخوذ من كلمة performer والتي تعني أتم، أدي، أنجز².

المفهوم الاصطلاحي: يعرف الداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح

كما عرفت هاينز Haynes: الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة³.

¹ - ضيف زين الدين: المرجع السابق، ص 99-100.

² - Dictionnaire larousse, Daniel, Bureau des études et recherches, France, 2001, p766

³ أحمد سيد الكردي، ملتقى البحث العلمي، التنمية الإدارية، تنمية الأداء، الإداء-الوظيفة، الوظائف الإدارية، 05 ماي 2010

- عرف آدم سميث الأداء: في كتابه "ثورة الأمم" أن كل فرد يميل إلى أداء العمل تكون له أعظم المزايا وبأكثر فعالية من غيره وبالتالي تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وينصح المشرفين أن يخصصوا عامل لأداء ما، ولا يتغير منه حتى يتقنه¹.

- أما فريديريك تايلور: يقوم على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية لرفع الأداء والإنتاجية وذلك من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة لإنجازه والاقتصاد فيها للوصول على مستوى من الفاعلية في الأداء .

- إلتون مايو: فقد تظن لعوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال واستخلاص أن إنتاجية العمال ترتبط بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى وبمدى قدرة المدير على التحفيز²

والأداء المهني يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية³

3-3- أنواع الأداء:

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستهدفة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث المجال نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة ككل تساهم فيها كل وظائفها دون تمييز بينها وقد يكون جزئياً أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى هذا التقسيم يقودنا إلى تقسيم الأداء حسب مصدره إلى أداء داخلي ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة متمثلة في الأداء البشري في المنظمة والأداء التقني والأداء المالي وقد يكون الأداء خارجياً أي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية

تحقق هذه الأداءات بناء على الأهداف التي سطرته المؤسسة لبلوغها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية....⁴

¹ علي غربي وآخرون، بلقاسم سلاطنة، اسماهيل منير: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2007، 1، ص 138.

² رضا قجة: اداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنتيت، ط1، 2003، ص 55.

³ خالد عبد احمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص 60.

⁴ - عبد الملوك زهوة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2002، ص 89.

3-4- عناصر الأداء المهني:

توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهذه العناصر كالتالي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز
- نوعية العمل: وتشمل عدة جوانب هامة مثل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني في هذا العمل، القدرة على تنظيم العمل وعدم الوقوع في الأخطاء
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التقاني، الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه، وبصفة عامة يمكن القول ان الأداء يتكون من ثلاث عناصر هي:

-الموظف: وما يمتلكه ن معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات

-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل

- الموقف: ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل، الإشراف وفرة الموارد

والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث تؤدي الوظيفة من خلالها وضمن هذه العوامل¹

3-5- العوامل المحددة للأداء:

تعمل كل المنظمات إلى زيادة إنتاجها وتطويره وذلك بتوفير كل الظروف الملائمة للعامل سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بجعله أكثر إنتاجا وأحسن أداء وكفاءة، وعلى اعتبار أن الأداء الوظيفي "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام"² يمكننا أن نحدد عدة عوامل نسبية محددة للأداء ومتداخلة فيما بينها فهو محصلة دافعية الفرد للأداء مع قدرته عليه وإدراكه لمحتوى عمله وبدوره الوظيفي وبمكنا صياغة هذه المعادلة كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة لأداء العمل أما القدرات فهي الخصائص الفردية المستخدمة لأداء عمل ما ويشير إدراك الدور إلى

¹ عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الاداء، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 1998، ص 07.
² - راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999-2000، ص 216.

الاتجاه الذي يوجه من خلاله جهود الفرد في العمل¹ ويمكننا التعرض إلى هذه العناصر بشيء من التفصيل:

3-5-1- الدافعية (الجهد):

إن المتتبع والملاحظ للعمال داخل المنظمة يجد أن مستوى اهتمامهم بالعمل ودرجة المثابرة في الأداء وكثافة الجهد المبذول تختلف من عامل إلى آخر وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم كما أن الاختلاف في كفاءة الأداء وارد حتى وإن تساوت القدرات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويعود هذا التباين والتفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم، وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل والذي يعتبر عنصراً يتفاعل مع قدرات العامل ليؤثر على أدائهم في العمل وتمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله والتي تنعكس في كثافة الجهد المبذول في الاستمرار بكل ما لديه من قدرات وخبرات ومهارات في العمل

وقد تعددت المداخل النظرية التي تفسر الدافعية ويمكن اختصارها في ثلاث مداخل:

- مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية: يفترض هذا المدخل أن الرضى عن العمل هو المحرك الأساسي للدافعية أي بقدر ما تزيد الفوائد والحوافز التي يحصل عليه الفرد في وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أداء عمله كزيادة دافعية الفرد لداء العمل نتيجة إشباع حاجاته وشعوره بالرضى عن العمل².

- مدخل يقوم على نتائج بحوث نظرية التعليم: يعطي هذا المدخل تفسيراً للدافعية يقوم أساساً على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التعليم ويفترض هذا المدخل أن الدافعية تأثر عليها الخبرات السابقة للثواب والعقاب حيث أنه إذا قام الفرد بعمل معين تبع هذا العمل بثواب أي خبرة

- مدخل وليد دراسة علم النفس المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن الدافعية هي نتاج تفاعل متغيرات وعمليات نفسية كامنة داخل الفرد من وعيه وأفكاره وتوقعاته المختلفة بالأداء وحسب هذا المدخل فإن دافعة الفرد للقيام بأي عمل مقترن أساساً بالمنافع والفوائد التي يتوقع الحصول عليه من خلال أدائه³

3-5-2- القدرات: تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء تنقسم القدرة على نوعين من القدرات المكتسبة (التعلم) والقدرات الفطرية (موروثة) والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه

¹ كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974، ص 127.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 89.

³ أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 89-94-95-96.

والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع (قدرات الحواس) وتمييز المسافات والألوان وكذا التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة والقدرات الحركية من اللياقة والكفاءة الجسمية والتي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف وحفظ التوازن والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها أما القدرات فتلعب كلاً من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في تكيف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويرها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.¹

3-5-3- الإدراك: يخضع الفرد في المنظمة إلى مجموعة من المؤثرات التي تشكل وعيه وسلوكه فهو يتلقى توجيهات من مشرفه في العمل وردود فعله ورأيه فيما يؤديه من عمل وما يسلكه من تصرفات كما يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بأداء العمل وعليه يمكن تعريف الإدراك بأنه "عملية إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد من هذه المؤثرات" وعليه يمكننا القول أن الإدراك عملية داخلية ولا يمكن الحكم عليها أو تفسيرها إلا إذا ترجمت إلى سلوك ولكل فرد طريقته في الفهم والإدراك تختلف من شخص لآخر ولهذا نجد أن سلوك الأداء الذي يبذله الفرد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الفرد من عمله ومن عناصر البيئة التي تحيط به²

3-5-4- الإشراف: يعتبر من أبرز العمليات التي تحرص كل مؤسسة على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء للوصول على درجة من الكفاية الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والبحوث في ميدان علم الاجتماع الصناعي ويعرفه

هاليس اختيار الرجل الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية قياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله على عمل أكثر صلاحية له الإصلاح والإثابة لكل من استحق ذلك بكفايته وإشباعه بالوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالصبر والعدالة للباقي حتى يهيء كل فرد لأداء عمله بمهارة ودقة وشمول وحماس.

فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر ويشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم عن طريق تحضير العمال لتنظيم العمل وبت روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعمال.

ولا أحد يستطيع أن ينكر أو يخفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسن أداء العمال في المنظمة فقد قام العديد من الباحثين والدارسين بالعديد من التجارب والبحوث ليبرزوا أثر نماذج الإشراف على مسائل الإنتاج والأداء والرضا.

¹ أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص 89.

² عكري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت إشراف الدكتور حميد خروف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2002-2003، ص 63.

فمن بين هذه البحوث نجد ما أسفرت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجد مايو أن العاملات اتقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أوامر المشرف الجديد وإن لم تنفذ الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة وتسخرن منها وعندما قام مايو بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع وقام بمعاملتهن معاملة حسنة بحيث يستمع لأرائهن في المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور ويسمح لهن بالنقاش والتنقل أثناء العمل الأمر الذي زاد من رضا العاملات واحترامهن آراء المشرف الجديد واتفاقهن على القيام بالعمل دون إبطاء فقد حرص المشرف الديمقراطي في هذه الحجرة على أن يجعل العاملات فريقا متكاملًا، لذلك عمل على إشراكهن في عملية اتخاذ القرار والعمل على اقتراحهن، وعلى احترام مشاعرهن وأفكارهن وكأن العاملات شعرن بمسؤوليتهن ورغبتهن في تحمل المسؤولية وتنفيذ ما اتقن عليه وهكذا حقق الحصص المطلوبة منهن حسب المستويات المطلوبة ووجدن فيا لعمل مجالًا لإثبات قدرتهن وتقديرها وكانت هذه النتائج مخالفة لما حققها الإشراف المتسلط أو شديد الرسمية حيث كان الإنتاج ضعيفا والأداء منخفضا وبالتالي فإن للمشرف دوره البارز في تغيير مستوى الكفاءة الإنتاجية والزيادة في مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال في الأداء من خلال ضبط سلوك الجماعة العاملة والعمل كفريق متكامل اجتماعيا وبهذا يمكن القول أن الإشراف الذي يتبعه المشرف في طريقة إشرافه فقد يوجد إشراف نحو العلاقات الاجتماعية كما حدث في مدرسة العلاقات الإنسانية أو نحو الإنتاج وهذا يتماشى مع الإدارة العلمية¹

3-5-5- الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيزه بكفاءة وفعالية ودفعه لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجه المرغوب فيه وبما يتماشى وأهداف المؤسسة وإشعار الفرد بأهميته فرغم أهمية التحفيز المعنوي يبقى الحافز المادي له تأثيره البارز على أداء العمال فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية خاصة²

3-5-6- ظروف العمل المادية:

يعرف عادل حسن الظروف المادية أو الظروف الفيزيائية للعمل "بأنها الظروف المادية التي تحيط بالعامل أثناء العمل في وظيفته والتي تؤثر بدرجة ما على قدرته الذهنية والجسدية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالتلويمة والإضاءة والضوضاء.. الخ

¹ رضا قجة: المرجع السابق، ص 73-76.

² أنس محمد وآخرون: نظم الترقيّة في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص 20-21

كما أشارت العديد من الدراسات التي تناولت الظروف الفيزيائية والمادية للعمل وانعكاساتها على العامل أثناء تأدية عمله والأمراض المهنية المتصلة بأداء العامل واستخلصت أن درجة سوء ومناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل كما انه في حالة الجماعات التي تمثل مصدر استياء وإحباط العامل نتيجة العلاقة المتوترة بين العمال فيما بينهم يؤثر على أداء العامل كما نجد الترقية تمثل عامل أساسي لأداء العمل¹.

3-6- مظاهر الأداء:

إن مظاهر الأداء هي البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الاداء بالسلبية أو الايجابية وإذا كان الاتفاق حول اهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما فإن الاختلاف واضح حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء وفي هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد ومن يرى بضرورة تضافر وتساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد وقد خلصت آراء الباحثين في هذه النقطة على أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

3-6-1- رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه لتحسين انتاجيته إلى الدرجة القصوى وذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته وكل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال وإن كان يكتف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة يصعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا ومن بينها الالتزام بمواعيد العمل ، الزيادة في الإنتاج...إلخ، ومثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل².

3-6-2- التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل العاملين وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد³.

¹ الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 1974، ص 105.

² مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 244.

³ - www.gccao.org/law.html

3-6-3- الرضا الجماعي:

إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقات الاجتماعية الناشئة بين العمال كما يعمل على تماسك الجماعة وتربط أعضائها الأمر الذي يحقق مزايا لزيادة الإنتاجية فالرضى الجماعي لا يتم إلا إذا اعترفت الدارة بجماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة على هذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة هذا القسم الذين يعملون به¹

3-6-4- معدل الإنتاج: يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج زيادة أو نقصانا ويصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة مما يعني دخلا إضافيا وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج²

3-7- قياس الأداء:

ليس هناك إتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الابعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين وإن كان ذلك يخضع في حقيقة الامر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل ونوع أو نشاط المنظمة وقد أفضى هذا الوضع إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس وهؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل وهي تباعا ، الدافعية، القدرة ، الإدراك فعبر قياس درجة دافعية العامل نحو عمله وقياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي عبر كل هذا يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.

وزيادة على هذه المحددات الثلاثة فقد أجتهد البعض في إيجاد ما يوازي تلك المحددات وذلك بالتمييز بين ثلاث أبعاد جزئية اتخذوها مرجعا أو معيار القياس أداء العامل وهي كما يلي:³

3-7-1- كمية الجهد المبذول:وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية بحتة وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية والعقلية المبذولة من طرف العامل في عمله خلال فترة زمنية محددة ويرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية والزمن

¹ كامل محمد عويضة: المرجع السابق، ص 349-350.

² مصطفى عشوي: المرجع السابق، ص 244.

³ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 33.

3-7-2- نوعية الجهد: تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملاءمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج وتسرّب هنا كذلك عوامل الدقة والجودة الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي ، نوعية الجهد، ليرتكز بشكل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء وكميته.

3-7-3- نمط الأداء:

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل بتقييم الأداء والحركات والأنشطة المعتمدة

فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية¹

3-8- معوقات الأداء:

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل وبالتالي تؤثر فيه ومن أهمها: الإضاءة، الضوضاء، التهوية، نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات ، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العمل وإنتاجيته

ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية التي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الإنتاجية

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهود والقدرات والاتجاهات فعلى سبيل المثال أي عطل في أية آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

¹ - www.arab.hrm.com

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين

- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن¹

3-9- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور وتستفيد المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- إتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب.

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعدهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم²

ويعرف تقسيم الأداء أيضا بكونه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمط والتقدم في المستقبل وتحمل مسؤولية أكبر وترقية لوظيفة أخرى"³

كما يعرف منصور أحمد منصور تقييم الأداء بأنه "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل"⁴

إن " عملية تقييم الأداء هي التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل"⁵

3-10- أهداف تقييم الأداء:

¹ إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر، بحث لم ينشر، 2004-2005، ص 46.
² زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 87.
³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2001، ص 257.
⁴ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1994، ص 405.
⁵ كمال بريز: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 126.

- تكمن أهمية تقييم الأداء في توفير المعلومات عن الكيفية التي يؤدي بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا.

- كما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون بالتقدير والاهتمام لجهودهم من طرف الإدارة و إن منح المكافآت لا يتم إلا على أساس الكفاءة والجهد المبذول وهذا ما يبعث إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم

- كما يعتبر هذا التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث حرص الرؤساء من خلال استخدامهم نظام لقياس الأداء، على منح كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر

- كما يضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تفضيل أو تمييز¹

- هذا فضلا عن تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة

- كما يعمل على المحافظة على مستوى عال مستمر من الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم خصائص العاملين الذين يعملون تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.

- مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى².

3-11- أهمية تقييم الأداء:

إن أية مؤسسة تحتاج لإدارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الاداء وتسخر باقي نتائج هذه العملية إلى باقي السياسات المختلفة كالتعيين، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب، النقل، الطرد.... الخ ومنه تبدو أهمية العملة في كيفية التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتبرز أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي:

- الحصول على المعلومات اللازمة أساسيات الإدارة كاختيار الأكفأ للترقية ومنحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ للقيام بحملات تدريبية من اجل رفع مستوى الأداء.

- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعد على اشباع الحاجات لإثبات الذات اكتساب احترام الآخرين

¹ عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الادارية، المعايير، التقييم الصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998، عمان، ص 300-301
² مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 320-321

- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنها تعرف منهم ذوي الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء والاستفادة من أداء الجيدين وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

- كذلك التقييم الجيد والدقيق يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التنمية والتدريب والتخطيط والتحفيز

- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفعالية الأفراد

- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في الرفع من مستوى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما¹.

3-12- طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء في المؤسسات واستخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق هناك من يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أ- الطرق التقليدية:

1. **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... إلخ وتحدد الدرجات على أساس [1-5] أو [1-3] حيث يمثل الرقم [1] أقل درجة للتقويم والرقم [5] أو [3] أعلى درجة

رغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، رغم اختلاف هذه الخصائص بعضها عن بعض كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقييم كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقويم بالوظيفة المراد تقويمها²

2. **طريقة القوائم:** وتركز هذه الخصائص على مجموعة من الصفات مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أو الانتظام في مواعيد العمل والسرعة والدقة في أداء العامل وتحمل المسؤولية... إلخ ويتم إعطاء وزن لكل صفة من تلك الصفات ويقوم الرئيس بإعطاء تقدير معين بحسب توفر صفة من تلك

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 201، 200.
² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 110-111.

الصفات في الفرد ثم تجمع تلك الصفات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم على التقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد¹

3. طريقة المقارنة الزوجية: لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة الأداء بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه

فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم أحمد، محمود، مصطفى، ليلي، وشريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد ومحمد مع مصطفى ومصطفى مع ليلي وليلى مع شريف وتحدد المجموعات الثنائية مع المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:

$$n \frac{(n-1)}{2}, \text{ حيث } n = \text{عدد أفراد المجموعة}$$

وهذه الطريقة وإن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة ومعقدة في حالة وجود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب عملية التقييم كما أنها لا توضح تماماً مجال ودرجة كفاءة المرؤوس فهي توضح مثلاً أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما².

4. طريقة التوزيع الإجباري: يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عن الأطراف وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المتوسط وأقلهم في المستوى الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقاً لنسب يحددها ليكون 20% منهم في مرتبة ضعيف و 60% في مرتبة متوسط و 20% في مرتبة جيد أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى: 10% ضعيف، 20% متوسط، 40% جيد، 20% جيد جداً، 10% ممتاز وهكذا فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوساً فإن الرئيس وفق هذه الطريقة يصنفهم كما يلي: 5 ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جداً، 5 ممتاز

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 275-276.
² أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، المرجع السابق، ص 333/334.

ويعيب هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط مثلاً بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه من مستوى جيد جداً الأمر الذي لا يهيء موضوعية أو عدالة التقييم فضلاً عن الاحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين ووآد روح التنافس الايجابي بينهم¹

ب- الطريقة الحديثة:

إن الطرق السابقة كانت مستخدمة قبل الحرب العالمية الثانية وبسبب القصور الواضح فيها بدأ البحث عن طرق تقييم أفضل لقياس أداء الأفراد ومن بين تلك الطرق:

1. طريقة الأحداث الحرجة: وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل²، وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الاداء هذه المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل (المشرف) المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية³

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية وفائدة للأفراد والعاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم ومن أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث العامة او الحرجة وهذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة وإنخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.

2. طريقة التقييم على أساس الانتاج: وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير وتنمي نوعاً ما روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد والتعاون مع الرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة وقد دلت بعض التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض المنظمات في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثيرة وفيمايلي أهمها:

- على الرئيس أن يصل إلى اتفاق مباشر مع المرؤوسين على العناصر التي يتم استخدامها كأسس

لقياس أداء المرؤوسين

¹ مهدي حسين زويلف : إدارة الأفراد- مدخل كمي-، ط3، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991، ص 257.
² سهيل محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 256.
³ مصطفى نجيب شاموش: غدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 89.

- على الرئيس التعاون مع المرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوبة مع المرؤوسين وتحديد المدة التي يجب إحرارها فيها في نهايتها وخلالها
- على الرئيس التعاون والتفاهم مع الأفراد بأن يصل إلى اتفاق مع المرؤوسين على المعايير التي سيتم استخدامها في قياس الأداء
- من خلال المدة المتفق عليها وحلول ميعاد قياس الأداء للعامل فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز على قدرته وكفاءته على مساعدة العامل وإرشاده على الأداء الأفضل لإحراز النتائج المطلوبة ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تركز على المشاركة في الدور الذي يقوم به كل من الرئيس والمرؤوس.

3. طريقة الإدارة بالأهداف: تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.

كما يشير هذا المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة بحيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضا، يتكون من ست خطوات أساسية هي:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء
- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدى
- مراجعة الأداء لقياس النتائج
- تقديم التغذية العكسية

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة¹

3-13- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهي نوعين معايير متعلقة بالعمل ومعايير متعلقة بالسلوك:

أولاً: المعايير المتعلقة بالعمل: تعبر عن المقومات التي تستلزم مقومات العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن كمية وجود المخرجات والزمن المحدد للإنجاز ويفضل البعض

¹ جارديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 335.

تنمية هذه المعايير بمعدلات الأداء التي تعتبر مقياساً ومؤشراً موضوعياً لمدى الحكم على النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة¹

ثانياً: المعايير المتعلقة بالسلوك: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل والتي تمس السلوك الذي تم الاعتماد عليه في إنجاز الأعمال، والمهام كالتقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من برامج تطوير الأداء، الذكاء، الانتباه، المبادرة، الدافعية، التعاون، مع الزملاء والانضباط والمواظبة في العمل ويعتبر أنه إذا توفرت هذه الصفات في عامل فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً وتجدر الإشارة على أن استخدام المعايير المتعلقة بالعمل والمتعلقة بالسلوك معاً في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها استخدام المعايير المتعلقة بالعمل²

3-4- نتائج تقييم الأداء:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات تتعلق بالترقية، التعيين، الشغل، الانضباط، وضع البرامج التدريبية، تحديد ومنح المكافأة يكشف الأداء عن الكفاءة والانضباط ومن ثم إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة التي تهم مستقبل كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء والجدير بالذكر أن عملية التقييم تستند إلى محكات كمية فقط بل تعتمد أيضاً على تقييم السلوك الوظيفي للعامل من حيث الانضباط والمواظبة، التعاون، القدرات، والمهارات إلى جانب السمات الشخصية للفرد مثل التميز بروح المبادرة، الأمانة، وحسن السلوك في العمل وهذا يعني أن هناك حالات تتم على أساس التقدير الشخصي مما يعرض من عملية التقييم للكثير من الأخطاء مثل تمييز المقيم³.

¹ عبد الله أمين وآخرون: الإدارة المعاصرة، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003، ص 191.

² أحمد ماهر: المرجع السابق، ص 294.

³ علي عزي إسماعيل: بلقاسم سلاطنة، المرجع السابق، ص 141.

الخلاصة:

حاول هذا الفصل من البحث أن يلم بكل حيثيات الأداء وذلك عندما تطرق لأهم مداخله النظرية والتي تطرقنا فيها لأهم النظريات التي عالجت موضوع الأداء على اختلاف آرائها ومبادئها حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني على اعتبار أنه السبيل الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة في حين نجد أن إلتون مايو كمثل عن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجه انتقادات لمن سبقه على اعتبار أن الاهتمام بالعامل الإنساني ومراعاة ظروفه وتحسينها هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع المستوى الإنتاجي لأي مؤسسة وخالصة ما تقدم أننا لا يمكن أن نكتفي بجانب واحد فقط لتحقيق المؤسسة وبالتالي يجب الجمع بين الجانبين الفني والإنساني العلائقي وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

بعدها انتقلنا في هذا الفصل إلى المفهوم وعناصر الأداء بدءا بمعرفة متطلبات الوظيفة، كمية العمل المنجز، نوعية العمل، والمثابرة والثوق تم التطرق إلى العوامل المحددة للأداء إنطلاقا من المعادلة التي تجمع بين كل من الجهد والقدرات والإدراك، الإشراف، الحوافز وظروف العمل المادية على أنها العوامل الأساسية التي يركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال دافعيته وقدرته وإدراكه لمحتوى عمله يستطيع يصل إلى أعلى درجات الإنتاج لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء وجود التوجيه والتحفيز المناسب بالإضافة إلى الظروف المادية والمعنوية للعامل

انتقلنا بعدها إلى مظاهر الأداء والتي تجسدت في رضا العامل والذي يعتبر المحرك الأساسي لتحسين إنتاجيته وبالإضافة إلى معدل الإنتاج والتعاون مع الزملاء هذا ما يساعد على زيادة الإنتاج وبالتالي تجسيد أهداف المنظمة

وفي الأخير تطرقنا إلى معايير قياس الأداء والمتمثلة في ثلاث عناصر وهي كمية الجهد المبذول، نوع الجهد، ونمط الأداء ثم التطرق إلى معوقات الأداء وأنهينا الفصل بمعالجة مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء وأهم الطرق المتبعة في ذلك وصولا إلى النتائج.

الفصل الرابع

منهجية البحث وميدان الدراسة

تمهيد

4-1- مجالات الدراسة

4-2- التعريف بميدان الدراسة

4-3- منهج الدراسة

4-4- تعريف وتحديد خصائص العينة وكيفية اختيارها

4-5- أدوات جمع البيانات

4-5-1- الملاحظة

4-5-2- الاستبيان

4-5-3- السجلات والوثائق

4-5-4- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية

الصحيحة

وذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر سياجا يقي الباحث من

الانزلاق عن العلمية أو الحياد، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات فهذه

الخطوات الثلاث تعد المحددات الأساسية للدراسة وضبطها ضبطا صحيحا

معناه بكل اختصار بحثا علميا سليما.

4-1. مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للبحث في المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذا البحث فإن مجتمع الدراسة متمثل في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بمدينة المسيلة.

4-2. التعريف بميدان الدراسة:

لقد تمت دراستنا بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية والواقعة بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة وتعود أول خطو في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1970 حيث تم دراسة الخطوات المتعلقة بالمواد النسيجية وتم إنشاء هذه المشروع بتاريخ 13/11/1975 بمساحة 329800 متر مربع منها 65561 متر مربع مغطاة وفي 01/12/1980 تم الدخول الفعلي في الإنتاج وبعد إجراء إعادة الهيكلة إنبتقت ما يسمى .EATIT

"Entreprise Algérienne des textielles industriels et technique" وتعمل هذه المؤسسة بنظام عمل متواصل حيث تعمل الورشة الأولى من الساعة 5:00 صباحا إلى 13:00 زوالا، والورشة الثانية من الساعة 13:00 إلى 21:00 مساء أما بالنسبة لقسم التفصيل والخياطة يبدأ من 8:00 صباحا إلى غاية 16:00 مساء.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة: تتكون هذه المؤسسة من

أ- الأقسام الانتاجية:

- ❖ قسم الغزل: ويتم العمل فيه بـ 29376 مغزل على عدة مراحل منها مرحلة الخلط والتسريح ومرحلة السحب والبرم.... وصولا إلى مرحلة التجميع وعملية التدوير
- ❖ قسم النسيج: يقوم بنسج الأقمشة المختلفة انطلاقا من مختلف الخيوط التي تم صنعها وبمر عبر مراحل منها التسدية، التنشئة والفحص.
- ❖ قسم التكملة: يختص هذا القسم في صبغة الأقمشة عبر التثبيت والأكسدة و الغسل إلى غاية عملية التجهيز النهائي والتي ترمي إلى تحسين مظهر الأقمشة.
- ❖ قسم التفصيل والخياطة: يختص هذا القسم في صنع الخيم بمختلف أنواعها (المظلات، سترة الخيم، أغطية الشاحنات) وينقسم إلى الرسم والتقطيع والتلحيم والخياطة
- ❖ قسم الصيانة: ويختص في مراقبة والصيانة المستمرة للألات من الناحية الميكانيكية والكهربائية

ب- الأقسام الإدارية:

❖ دائرة المستخدمين والتكوين: وتهتم بشؤون العمال من الناحية الإدارية كالتعيينة والمواظبة

على الحضور والغياب وتكوين العمال مهنيا لرفع مستواهم المهني.

❖ دائرة الشؤون الاجتماعية: وتهتم بالإشراف على كافة البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية

التي تهم العمال.

❖ مديرية المحاسبة والمالية: وتهتم بمراقبة المركز المالي للمؤسسة ومراقبة الميزانيات

❖ دائرة التموين والتسويق: تقوم بتسويق المنتج إلى الأسواق الوطنية وتصدير بعض الأنواع

إلى الأسواق الدولية¹.

ب/ المجال الزمني:

تمت دراستنا بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية-المسيلة- وقد امتدت من فترة 2013/03/17 دراسة استطلاعية ميدانية وتوزيع الاستمارة إلى غاية 2013/04/10.

• منهجية البحث:

4-3- منهج الدراسة:

- تعريف المنهج:

" المنهج عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي تتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه حيث يساعد الباحث في ضبط المؤشرات والأبعاد والأسئلة وفرضيات البحث²، وإنطلاقا من طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في علاقة أنماط السلوك الإشرافي بالأداء المهني للعاملين في المؤسسة الصناعية والذي يدرس فيه ما إذا كان المشرف يتبع نمط واحد في الإشراف وما علاقة أسلوب معاملته للمرؤوسين بأدائهم المهني لذلك فإن دراستنا اقتضت منا استعمال المنهج الوصفي الذي يعني "الطريقة المنظمة، لدراسة حقائق راهنة ومتعلقة بظاهرة أو موقف أفراد، أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وأثارها والعلاقات التي تصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها"³

كما يمكننا اعتبار المنهج الوصفي كذلك "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁴

¹المصدر: دائرة التكوين بالمؤسسة

²رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2000، ص176.

³محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي، مصر، 1985، ص84.

⁴عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: تقنيات ومناهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص89.

4-4 - العينة وكيفية اختيارها:

لقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة حيث تؤدي هذه الطريقة إلى احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر في العينة لا يؤثر على اختيار أي فرد آخر¹

ومن أسباب اختيارنا لهذه العينة راجع إلى أنه يوجد لدينا مجموعة من العمال ولا يمكننا اخذ هذه الشريحة كلها فقمنا باختيار عشوائي لهؤلاء العمال مع إعطاء فرصة الظهور لكل واحد منهم في القائمة عند السحب²

وكذلك مراعاة العامل الزمني في جمع المعلومات والإمكانيات في اختيار العينة من مجتمع البحث ومن خلال بحثنا تم اختيار نسبة 10% من أصل 535 عامل دائم أي حصولنا على عينة 53 عامل وذلك يمكن توضيحه من خلال العملية التالية:

$$535 \longleftarrow 100\% \quad 53.5 = 100/10 \times 535$$

$$س \longleftarrow 10\% \quad \text{أي 53 بالتقريب}$$

4-5 - أدوات جمع البيانات:

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة مواضيع الدراسة وهذا ما يلزم الباحث اختيار أدوات بحثه بدقة بحيث تكفل له جمع البيانات والمعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة وطبيعة موضوعنا تضمن في جانبه الميداني مجموعة من تقنيات جمع البيانات وهي:

4-5-1- الملاحظة: تعتبر أداة هامة من أدوات جمع البيانات، فالملاحظة في المواقف الطبيعية وسيلة مفيدة للغاية في جمع البيانات عن أداء الأفراد وسلوكهم وهي لا تتطلب تدخلا من جانب الملاحظ وأهم ميزة لها أنها تعطينا معلومات موضوعية³

وتعرف بأنها "حالة من المشاهدة والرصد للظواهر أو المشاكل بهدف اكتشاف أسبابها وتفسير علاقتها ومعرفة قوانينها ومحاولة علمية للتعرف على الأسباب والدوافع الكامنة في تلك المشكلة أو الظاهرة"⁴

¹رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2007، ص 171.

²رشيد زرواتي: مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة، الجزائر، 2008، ص 86.

³رجاء محمود أبو علام: المرجع السابق، ص 171

⁴خضير كاظم حمود موسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.

وقد اعتمدنا عليها لنرى مدى صحة مانراه ومقارنتها مع أجوبة المبحوثين في استمارة الاستبيان واستخدمنا الملاحظة المباشرة والتي لا تكون إلا بمشاهدة الجو الاجتماعي أثناء فترات العمل داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية حيث ركزنا على السلوكيات وكيفية أداء المهام

4-5-2- الاستبيان: يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث على ضوء الموضوع أو المشكلة التي اختارها لبحثه"¹ لذلك اعتمدنا الاستمارة كأداة أساسية في بحثنا على اعتبار أنها "وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث"² وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى فئة العمال والموظفين في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية، إحتوت الاستمارة على 40 سؤالاً موزعة على الشكل التالي:

المحور الاول: بيانات عامة وشملت كل من السن، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

المحور الثاني: يتعلق بانماط السلوك الاشرافي وقد جاءت موزعة بين كل من النمطين الديمقراطي والتسلطي من 6 إلى 21.

المحور الثالث: يتعلق بالأداء المهني للعمال واحتوى على أسئلة من 22 إلى 35 وقد اعتمدنا على الأسئلة المغلقة والمفتوحة في آن واحد لكي تحقق لنا الصدق حتى نعطي المبحوث الفضاء ليعبر عن رأيه.

4-5-3- السجلات والوثائق:

تعتبر السجلات والوثائق من المصادر التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات من الميدان وهذا لما تقدمه من مساعدة في جمع البيانات المتعلقة بالعامل والعمل وقد اعتمدنا عليها عند اختيارنا للعينة، البحث ببعض الوثائق للحصول على المعلومات حول المؤسسة (التعريف بها، الهيكل التنظيمي ..)

4-5-4- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاعتماد خلال تحصيلنا للبيانات على الأساليب الاحصائية التالية:

¹ بشير صالح الرشيد: منهاج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 22.
² إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1986، ص 65.

* التكرارات: وتطلق على عدد الحالات من مجموع أو فئة معينة باعتبارها تكرارات بظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة وقد رمز لها بالرمز "ك"¹

* النسب المئوية: وهي معروفة ويرمز لها بالرمز (%)

وتحسب بالعلاقة التالية: $\frac{\text{الاحت تكرارات} \times 100}{\text{التكرارات مجموع}}$

* المتوسط الحسابي: ويتم حسابه باستخدام القانون التالي:²

$$\text{س} = \frac{\text{مج ك س}}{\text{ن}}$$

حيث أن (س): هي مركز الفئة

(ك): هي التكرار لكل فئة

(ن): هي مجموع التكرارات

¹ هالة منصور: محاضرات في علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 06.
² كمال سلطان محمد سالم: مبادئ علم الإحصاء، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 104.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير البيانات على ضوء الفرضيات

تمهيد

5-1- عرض وتحليل البيانات

5-2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

5-3- النتيجة العامة

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي تشتمل عليها البحث الاجتماعي فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها وقد تم في بحثنا هذا اعتماد الخطوات التالية في عرض وتحليل البيانات:

- ترميز البيانات الخام
- جدول البيانات.
- التحليل الإحصائي للبيانات.
- استخلاص النتائج والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

1- عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئات
%75.47	40	ذكور
%26	13	إناث
%100	53	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ **75.47%** من مجموع أفراد العينة مقابل نسبة الإناث والمقدرة بـ **26%** فقط ويعتبر في النسبة لدى الذكور في هذا الميدان طبيعي جدا وذلك بالنظر إلى طبيعة العمل وكذا قيم المجتمع الجزائري حيث يتطلب هذا العمل وإلى حد كبير تواجد الذكور عوض الإناث.

بالإضافة إلى ما تتطلبه هذه المهنة من جهد عضلي والذي يتميز به الرجال على النساء. كما تفسر هذه البيانات ومن خلال الملاحظة أن نسبة الإناث القليلة تتمركز في الأقسام الإدارية داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئات	التكرار "ك"	النسبة	مركز الفئة "س"	س × ك
[29 - 19]	12	%24	24	288
[40 - 30]	14	%28	35	49
[51 - 41]	20	%37.73	46	782
[62 - 52]	07	%14	57	399
المجموع	53	%100	162	1929

حساب المتوسط العمري لمفردات العينة

$$\text{المتوسط العمري: س} = \frac{\text{مجموع س}}{\text{ن}} = \frac{1959}{50} = 39 \text{ سنة}$$

يبين لنا الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية حيث نجد أعلى نسبة هي

37.73% في الفئة العمرية [51-41] تليها الفئة العمرية [40-30] بنسبة 28% ثم تليها الفئة العمرية

[29-19] بنسبة 24% وفي الأخير تأتي الفئة العمرية [62-52] بنسبة 14%

والمتوسط العمري لمفردات العينة بالتقريب هو 39 سنة.

وبين لنا الجدول كذلك أن العمل سواء في السلك الإداري أو التنفيذي لمؤسسة الأنسجة

الصناعية ليس حكراً على فئة عمرية معينة إذ أننا من خلال البيانات المسجلة في الجدول تم حساب

المتوسط العمري لمفردات عينة البحث ووجدناه يقارب سن 39 سنة مما يوحي لنا أن مؤسسة الأنسجة

الصناعية تستقطب عمالها من جميع الفئات العمرية وهذا ما يجعلنا نتنبأ بفاعلية الأداء داخل هذه

المؤسسة بالنظر إلى كون هناك فئات عمرية مختلفة تتوسط الفئات الأخرى الأمر الذي يسمح بتفاعل

اجتماعي كبير في أوساط العمل .

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي الجنس
40 %100	19 %47.5	10 %27.02	07 % 18.9	04 %0.8	ذكور
13 %100	7 3.84	3 23.07	2 %15.38	1 %69.	إناث
53 %00	26 49.05	13 %26	9 %18	5 %10	المجموع

إن القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع العينة حسب متغيري الجنس والمستوى التعليمي يبين أن أعلى نسبة سجلت لدى فئة ذوي المستوى الابتدائي من الذكور والمقدرة بـ 10.81% مقابل نسبة 7.69% عند الإناث وكذلك مثلت نسبة 18.91% من الذكور ذوي المستوى المتوسط بينما الإناث 15.38% من هذا المستوى في حين نجد نسبة التعليم الثانوي لدى الذكور بنسبة 27.02% بينما عند الإناث بنسبة 23.07% أما المستوى الجامعي فكانت له الحصة الأكبر عند الإناث بنسبة 53.84% بينما مثلت بنسبة 47.5% عند الذكور.

ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها في القراءات الإحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع المستوى التعليمي للعمال والموظفين والمقدرة بين 70% و 77% وذلك عند جمع نسبيتي فئة المستوى التعليمي الجامعي والثانوي وهذا ما يجعلنا نتوقع مسبقا وجود تحمل للمسؤولية من خلال وجود رؤساء قديرين يساهمون في فهم واستيعاب عملية الالتزام بالأنظمة التنظيمية داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية بدرجة كبيرة وفعالة وتشجيع العاملين على إنجاز الأعمال وتحسين الأداء، بالنظر إلى المستوى التعليمي لأفراد العينة وقد أشار أحد الموظفين أن الأوضاع تغيرت بقانون العمل 90/11 الذي نظم علاقات العمل (تحديد الواجبات والحقوق)

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة والأقدمية

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	الوظيفة الأقدمية
18 %100	7 %46.6	3 % 20	8 %44.4	[5 - 1]
04 %100	-	-	4 %100	[10 - 6]
6 %100	4 %66.66	1 %6.6	1 %6.6	[15 - 11]
15 %00	8 53.33	4 26.66	3 %20	[20 - 16]
10 %100	2 %20	4 %40	4 %40	[20 فما فوق]
53 %100	21 %42	12 %24	20 37.73	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم (04) العلاقة بين الوظيفة والأقدمية في العمل لعينة الدراسة في المؤسسة حيث مثلت غالبية عينتنا ممن قضاوا مدة عمل تتحصر بين 6-10 سنوات وهي ممثلة بنسبة 100% عند فئة الإطارات تليها في الترتيب مباشرة نسبة 66.66% عند فئة أعوان التنفيذ الذين قضاوا من 11-15 سنة عمل في المؤسسة تليها لنفس الفئة نسبيتي 53.33% و 46.66% على التوالي للعمال الذين تمتد خبرتهم بين 16 و 20 سنة و 15 سنوات في حين نجد عند فئة الإطارات وأعوان التحكم نسبة 40% للذين قضاوا مدة عمل من 20 سنة فما فوق وتتوزع النسب الأخرى على فئة الإطارات 44.44% ممن قضاوا بين 1-5 سنوات و 26.66% و 20% عند فئتي أعوان التحكم والإطارات على التوالي ممن قضاوا بين 16-20 سنة بينما كانت نسبة 20% بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين قضاوا من 20 سنة فما فوق وتساوت النسبة المقدرة بـ 16.66%

عند فئتي الإطارات وأعوان التحكم ممن قضوا مدة عمل من 11-15 سنة وهي أقل نسبة بالمقارنة مع النسبة السابقة المتعلقة بأعوان التنفيذ

وما يفسر ذلك أن العمل في الورشات يحتاج إلى خبرة مهنية كبيرة حتى يتمكن المشرف من تسيير العمل معه بيسر على اعتبار أن أعمارهم في الغالب تزيد عن 39 سنة أي أنهم كما ذكرنا سابقا في تحليلنا للجدول رقم (02) الخاص بمتغير السن أن أغلبهم قد التحقوا بالمؤسسة منذ بدايتها وهذا ما يفسر وجود هذه النسب في عامل الخبرة والأقدمية.

الجدول رقم (05): مطالبة المشرف العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
62%	31	دائما
35.84%	19	أحيانا
06%	03	نادرا
100%	53	المجموع

يظهر توزيع النسب في الجدول الذي يستعرض إجابات المفحوصين في شكلها العام أن المشرف يطالب العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر وهو ما يعبر عنه صراحة احتمال "دائما" الذي حصد نسبة 62% ويعززه إلى حد ما احتمال "أحيانا" بنسبة 35.84% ويعززه أيضا ضالة احتمال "نادرا" بنسبة 6% فقط، وهو ما يؤكد ميل المشرفين إلى التصلب والتشدد فيما يخص التقيد بنظام العمل المقرر ولهذا يمكننا القول بان هناك نوع من التسلط في المعاملة المهنية .

الجدول رقم (06): العلاقة بين المستوى التعليمي وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة

بالعمال

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	إشراك العمال في القرارات	
				المستوى التعليمي	
05 %100	1 %20	2 %40	02 %40	إبتدائي	
09 %100	2 %22.22	4 %44.44	3 %33.33	متوسط	
13 %100	3 %23.07	10 %76.92	-	ثانوي	
26 %100	07 %30.43	15 %57.69	4 %17.39	جامعي	
53 %100	13 %26	31 %58.49	9 %8	المجموع	

من خلال بيانات الجدول نرى ان المشرف بصفة عامة يتخذ موقعا وسطا في مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذلك ما كشفتته النسب داخل هذا الجدول وبالتحديد احتمال "أحيانا" الذي حصل على نسبة 76.92% من ذوي المستوى الثانوي ونسبة 57.69% من ذوي المستوى الجامعي ونسبة 44.44% من ذوي المستوى المتوسط ونسبة 40% من ذو المستوى الابتدائي وهي نسب تظهر أن المشرف يمسك العصا من الوسط خاصة إذا ما أضفنا لها نسبة 40% ونسبة 33.33% و 17.39% موزعة على التوالي على ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط والجامعي والتي تمثل احتمال "دائما" لكن هل هذه الوسطية والاتزان تتسحبان على المشرفين في حالة ما إذا جمعنا احتمال "نادرا" للمستويات التعليمية الأربعة وهو ما يعطنا مجموعه 95.72%.

الجدول رقم (07): مدى استشارة المشرف للعمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	18%
أحيانا	29	54.71%
نادرا	15	30%
المجموع	53	100%

تظهر طبيعة السؤال أنه يهدف إلى الكشف عما إذا كان المشرف يقحم عماله في الشؤون المهنية ولعامل الاستشارة بعد نفسي مؤثر جدا في نفسية العمال فكأن المشرف عبر ذلك يقول للعمال "نحن شركاء في العملية الإنتاجية" وهذه النحن تمد العمال بشعور "التقدير" وهو عامل مهم جدا في الحياة المهنية وإذا قمنا بترجمة معطيات الجدول أعلاه نجد أن الاحتمال "أحيانا" أخذ نسبة 54.71% واحتمال دائما نسبة 18% وإذا ما أضفناها إلى الاحتمال الأول الذي يعطينا ما مجموعه 72.71% وهذا يظهر بوضوح الوسطية بين المشرفين والعمال وهذا ما أكدته نتائج الجدول (6) وهذا يعني أن العلاقة بين العمال والمشرفين قائمة على التقارب الذي من شأنه أن يعمل على توحيد الجهود ويشعر الجميع بالمسؤولية إتجاه المؤسسة، مما يساعد العمال على إدراك الأهداف الرسمية للمؤسسة ويشعرهم في نفس الوقت بأهميتهم ودورهم في تحقيقها مما يعود على العمال والمؤسسة بنتائج فعالة ومرضية، فالمشرف الجيد في نظر هارزبارغ هو الذي يحفز العمال معنويا وماديا وواقفه إلتون مايو الذي يرى أنه لا بد من اعتبار العمال على أنهم آدميين لهم أحاسيس، عواطف، انفعالات، والاحتكاك يكون في إطار جماعات بدلا من التعامل الفردي ونظرا للعلاقة الغير رسمية بينهم يتم تدارك الأمور بكل بساطة وبالتالي فعالية أكثر في أداء العاملين.

الجدول رقم (08): مدى استماع المشرف لانشغالات العمال المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
34%	17	دائما
58.49%	31	أحيانا
10%	05	نادرا
100%	53	المجموع

تكشف معطيات الجدول (08) أن درجة استماع المشرفين للعمال بصفة متوسطة يمثلها الاحتمال "أحيانا" بنسبة 58.49% وإذا ما أضفنا لها نسبة الاحتمال "دائما" والمقدرة بـ 34% والتي تعطينا ما مجموعه 92.49% وهذه النسبة كافية لنقول أن المشرفين في مؤسسة الأنسجة الصناعية يستمعون لانشغالات العمال المهنية وهو امر مهم جدا في خلق التوازن في العلاقة بين العمال والمشرفين وهذا ما أكدته الاتجاهات الحديثة بفعالية خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المصنع ومساهمته في تحقيق التوافق والرضا عن العمل بين العمال وبالتالي تحقيق الجودة في الإنتاج والأداء.

الجدول رقم (09): مراجعة المشرف للأعمال المنجزة من طرف العمال

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	مراجعة المشرف للأعمال المنجزة		الوظيفة
				عدد	النسبة (%)	
20	1	9	10	5.88%	45%	إطار
12	1	6	5	8.33%	50%	عون تحكم
21	-	6	15	-	28.57%	عون تنفيذ
53	02	21	30	04%	39.62%	المجموع

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أكبر نسبة تمثلت في الاحتمال "دائما" عند فئة أعوان التنفيذ الذين يتواجدون غالبا في الأقسام الإنتاجية بنسبة 71.42% ممن أجابوا بأن المشرف يرجع دائما للأعمال المنجزة من طرف العمال تليها مباشرة نسبة 58.52% عند فئة الإطارات الذين يتواجدون أغلبهم في الأقسام الإدارية لنفس الاحتمال بينما مثل الاحتمال "أحيانا" عند فئة أعوان التحكم نسبة 50% تليها نسبة 41.66% للاحتمال "دائما" عند نفس الفئة وتتنوع بقية النسب للاحتمال أحيانا بين 45% و 28.57% على التوالي لفئتي الإطارات وأعوان التنفيذ أما نسب الاحتمال نادرا فقد كانت ضئيلة مقارنة بالنسب السابقة

والملاحظ هنا تقارب نسبة مراجعة الأعمال بصفة دائمة لدى الفئات الوظيفية الثلاث (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وقد يكون لهذه العملية مبررا وذلك لأهمية هذه المرحلة من العمل، فأقسام الإنتاج هي المحور الأساسي في مؤسسة الأنسجة الصناعية ويقع على عاتق الأقسام الإدارية مهمة تسييرها، وإن أي خطأ من شأنه أن يحدث خلا من الصعب تداركه، إلا أن اهتمام المشرف بالأعمال المنجزة إذا زاد عن حده فغنه يوحى للمرؤوسين بانعدام الثقة من طرف المشرف وهذا ما يبعث فيهم نوع

من الملل وعدم الرضى عن أسلوب المشرف الذي يصبح في نظر العمال كمصدر إزعاج وسلطة تعسفية وهذا ما يقلل من رضاهم وبالتالي تقل فعالية الانتاج، وإنخفاض أداء العاملين.

الجدول رقم (10): مدى مكافئة المشرف العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
77.77%	21	شكر و تقدير	نعم
25%	06	ترقية	
—	00	علاوة مالية	
50.94%	27	المجموع	
52%	26	لا	
100%	53	المجموع	

إذا اخترنا أن نبدأ بالتعليق على هذه المعطيات من الخانة الثانية (لا) في الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات عينة الدراسة على السؤال: هل يكافئ المشرف العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان؟ سنجد ما يزيد عن النصف بقليل (52%) من حجم العينة تنفي وجود أي نوع المكافآت وهذه في الحقيقة نسبة مرتفعة ولها أكثر من دلالة أبرزها غياب تقدير الجهود المهنية وهذا بدون شك يعني قطيعة بين العامل وعمله من جهة وبين العامل والمشرف من جهة أخرى أما إذا انتقلنا إلى خانة (نعم) ببدايتها الثلاث والتي لم تصل مجتمعة نسبة (50.94%) وهذا الاستحواذ يخلق حالة اللاتوازن في أشكال المكافئة إذ أن الترقية لم تجمع سوى (25%) على الرغم من أهميتها بينما العلاوة المالية معدومة إذا ما قارناها بالحالة المالية العامة للمؤسسات الجزائرية فهذه النتيجة محبطة جدا وهذا يعني أن هذه المؤسسة لا تستخدم الحوافز المادية رغم أهميتها في المحافظة على الأفراد في المنظمة وقد أكد على هذا الأمر فريديك تايلور في مبادئه (مبادئ الإدارة العامة) على ضرورة استخدام الحوافز المالية فالمرتب هو الداخل لحمل العاملين على زيادة الإنتاجية لتبيني أساليب جديدة في العمل واستخدام أدوات جديدة.

الجدول رقم (11): العلاقة بين الأقدمية وتدخل المشرف في كل تفاصيل العمل

المجموع	نادرا	احيانا	دائما	تدخل المشرف في تفاصيل العمل الأقدمية
15 100%	1 6.66%	7 46.66%	7 6.66%	[5 - 1]
7 100%	-	6 85.71%	1 25%	[10 - 6]
6 100%	1 16.66%	3 50%	2 33.3%	[15 - 11]
15 100%	2 13.33%	8 53.33%	5 33.33%	[20 - 16]
10 100%	1 10%	3 30%	6 60%	[20 فما فوق]
53 100%	5 10%	27 50.94%	21 42%	المجموع

من خلال الجدول نجد أن الاتجاه العام هو نسبة 50.94% من مفردات العينة تبين أن المشرف يتدخل أحيانا في كل تفاصيل العمل وهذا يبين علاقتها بأقدمية العمال واكبر نسبة مثلها الاحتمال "أحيانا" بـ 85.71% ممن قضوا بين 6-10 سنوات في العمل تليها نسبة 60% التي تمثل الاحتمال "دائما" ممن قضوا 20 سنة فما فوق وتقاربت النسب في الاحتمالين "أحيانا" و "دائما" بين 53% و 50% و 46% بالنسبة للذين قضوا من 16-20 سنة و 11-15 سنة ومن 1-5 سنوات بينما سجل الاحتمال "نادرا" نسب ضئيلة مقارنة مع النسب السابقة وهذا ما يفسر على أن تدخل المشرف في كل تفاصيل العمل من شأنه أن يصبح عاملا سلبيا ودليل على عدم ثقة المشرف بالعمال وعلمهم وبالنظر إلى سن وأقدمية العمال نرى انه من البديهي أن يتوفروا على خبرات عملية ومهارات تخولهم لأن يكونوا مصدر ثقة ورؤوسائهم وإن كان هذا ينفي أن للمشرف الحق الكامل في النظر على نتائج أعمالهم لكن ليس لدرجة التدخل في كل التفاصيل فالتدخل يمكن أن يكون عند الضرورة فقط وذلك حتى يكون موفقا وإن كان غير

ذلك فإنه سيولد لدى العمال نوع من السخط على المشرف وعلى العمل في حدا ذاته وكذلك انخفاض في الأداء.

الجدول رقم (12): مدى مطالبة المشرف بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
14%	07	دائما
36%	18	أحيانا
52.83%	28	نادرا
100%	53	المجموع

من خلال الجدول نجد أن الاتجاه العام بنسبة 52.83% من مفردات العينة ممن أجابوا بالاحتمال "نادرا" ما يطلب المشرف إنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل وقد مثلت أكثر من نصف مفردات العينة وفي المقابل نجد نسبة 36% ممن أجابوا بالاحتمال "أحيانا" بينما يأخذ الاحتمال دائما" نسبة ضئيلة قدرت بـ 14%

وما يمكن استخلاصه من توزيع هذه النسب بهذه الطريقة وعلى هذا الشكل هو أن درجة مطالبة المشرف للعمال بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل تعرف بعض التذبذب الذي قد يكون مرده الى استجابات وتفاعلات المؤسسة وكذلك تبين أن المشرف لا يطلب من العمال إنجاز العمل أكثر مما هو مطلوب.

الجدول رقم (13): مدى مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعامل أثناء عمله

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	24%
أحيانا	30	56.60%
نادرا	11	22%
المجموع	53	100%

من خلال البيانات نلاحظ أن الاتجاه العام لأفراد العينة 56.60% ممن أجابوا بالاحتمال "أحيانا" بان المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعامل أثناء عمله ويقارب النسبتين في الاحتمالين "دائما" و "نادرا" بـ 24% و 22% على التوالي وإذا ما جمعنا الاحتمالين "أحيانا" و"دائما" يعطينا ما مجموعه 78% وهي نسبة معتبرة

وهذا في حقيقة الأمر دليل على أن المشرفين يهتمون بالعامل ويولون أهمية للجانب الإنساني ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تظهر بعض الدراسات (هاوثورن) أن تحقيق رغبات العمال الضرورية (صحية ونفسية) يزيل مشاعر الخوف فيؤدون أعمالهم بكفاءة كما يشعرون ذلك بالأمن والاستقرار النفسي وذلك يظهر في تخفيف وطأة التعب والإرهاق والملل للعامل وطمأنته بعدم فصله واستقراره في العمل.

بالإضافة إلى محاولة الاستماع لشكواه وإنصافه ومعاملته معاملة إنسانية وهذا ما يدعمه ما ظهر في معطيات الجدولين (7) و(8) التي تظهر عموما أن المشرف يستشير ويستمع لانشغالات العمال .

الجدول رقم (14): العلاقة بين الوظيفة وتنظيم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	تنظيم لقاءات من طرف المشرف		الوظيفة
19 %100	8 %50	8 %42.10	3 %8.75	إطار		
13 %100	5 %38.46	7 %53.84	1 %7.69	عون تحكم		
21 %100	11 52.38	8 %38.09	02 9.52	عون تنفيذ		
53 %100	24 %48	23 %43.39	06 %12	المجموع		

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 48% نادرا ما ينظم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل ، حيث مثلت أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بـ 53.84% باحتمال "أحيانا" في حين أخذت فئة أعوان التنفيذ نسبة 52.38% ممن أجابوا باحتمال "نادرا" ما ينظم المشرف لقاءات دورية وكذلك نسبة 50% بالنسبة لفئة الإطارات لنفس الاحتمال، وتقاربت النسب ممن أجابوا بالاحتمال "أحيانا" لدى فئتي الإطارات وأعوان التنفيذ أي 42.10% و 38.09% على التوالي، وكذا ممن أجابوا باحتمال "نادرا" لفئة أعوان التحكم بـ 38.46% في حين كانت نسبة الاحتمال "دائما" ضئيلة بالنسبة لجميع الوظائف لقد أظهرت القراءة الإحصائية للجدول أن المشرفين ينظمون لقاءات دورية لمناقشة سير العمل أحيانا بالنسبة لأعوان التحكم ونادرا بالنسبة لأعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة العمل وبعد المسافة عن الإدارة.

أما عن محاولة المشرف إقامة اجتماعات دورية مع العمال أحيانا للنظر في بعض قضايا العمل واستشارتهم فيها ومحاولة الأخذ بعين الاعتبار لأرائهم وأفكارهم فيما يخص سير العمل كل هذا من شأنه أن يعمل على تقوية روح التأزر والتعاون بين العمال والمشرف حيث يشعر العامل أن ما يقوم به مأخوذ بعين الاعتبار وأن آراؤه مهمة في تحديد سير العمل زيادة إلى أن مثل هذه اللقاءات تسهم في حل بعض المشاكل المهنية وتتجه كل ذلك إحساس العمال بالمسؤولية وبالمشاركة في تحقيق الأهداف، ورفع مستوى الاداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15): ما إذا كان المشرف يسمح للعمال بمناقشة بعض مشاكلهم الشخصية معه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	04	%08
أحيانا	31	%58.49
نادرا	18	%36
المجموع	53	%100

يظهر الاتجاه العام للجدول بنسبة 58.49% يمثل فيها احتمال "أحيانا" أكبر نسبة وتليها احتمال "نادرا" بنسبة 36% وأقلها نسبة الاحتمال "دائما" بـ 8% حيث يقول "التون مايو" أنه لا بد من تدريب الرؤساء والمشرفين على فهم الناس وحسن التعامل معهم باختلاف مواقفهم ومعتقداتهم ويكون ذلك بتنمية القدرة لدى المشرفين والرؤساء على تحليل اتجاهات الأفراد ومحاولة التعرف على كل الجوانب والمواقف المختلفة والعوامل المؤثرة على العمال حتى يتمكنوا من مساعدتهم على حل مشاكلهم إلا أن معطيات الجدول (15) تشير في الاتجاه المعاكس تماما لتتظير "التون مايو" حيث يظهر جليا ضعف خانة "دائما" في الجدول فهي لم تتجاوز نسبتها (8%) وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع نسبة خانة "أحيانا" وأقل بكثير من نسبة خانة "نادرا"

وعموما ما يمكن استنتاجه من معطيات الجدول أن المشرف في أكثر من الأحيان يسمح بمناقشة بعض المشاكل الشخصية للعمال أحيانا وهذا من شأنه يؤثر بشكل إيجابي بدرجة ما على العمال وعلى نفسياتهم لأن عمل المشرف على حل المشكلات الإنسانية العامة أو الخاصة يساعد العمال على الاستقرار النفسي لأن العامل لا يتأثر بظروف عمله فحسب بل هناك مؤثرات شخصية بعيدة عن العمل الرسمي، لو عمل المشرف على كشفها ومحاولة مناقشتها على الأقل سيبعث ذلك شعورا بالارتياح للعامل اتجاه رئيسه، وبالتالي يكون على ثقة في عدالته ويجعله يحس أنه موضع تقدير واحترام فيعمل جاهدا على تحسين أدائه وكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (16): العلاقة بين الوظيفة وإمكانية منح المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	إمكانية منح المشرف فرصة للعمال للوظيفة	
				إطار	عون تحكم
20 100%	6 35.29%	10 50%	4 23.52%	4	إطار
12 100%	4 33.33%	4 33.33%	4 33.33%	4	عون تحكم
21 100%	3 14.28%	13 61.9%	5 26%	5	عون تنفيذ
53 100%	13 26%	27 50.94%	13 26%	13	المجموع

يشير الاتجاه العام في الجدول إلى نسبة 50.94% من الذين أجابوا بالاحتمال "أحيانا" ما يمنح المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل حيث تمثلت أعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ 61.90% في حين أخذت فئة الإطارات نسبة 50% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 33.33% أما بالنسبة لمن يمنحهم المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل دائما تمثلت النسبة بـ 26% تصدرتها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 33.33% تليها فئة الإطارات بنسبة 23.52% ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 23.80% أما في الأخير الذين نادرا ما يمنحهم المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل فقد تمثلت النسبة بـ 26% مثلها فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 35.29% وعند فئة أعوان التحكم بنسبة 33.33% ولدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.28% بما يمكن تفسير ذلك؟

يعطي عادة إفساح المجال أمام العامل لإبراز مهاراته شعورا بالانطلاق والارتياح المهنيين فهو من جهة يجعل العامل أكثر مبادرة واندفاعا نحو عمله ومن جهة أخرى يحرك فيه روح الإبداع والابتكار لأنه في النهاية هو صاحب الشأن على الأقل في محيطه أو مجاله المهني الضيق ولكن وعلى ما يبدو من معطيات الجدول فإن فرصة العامل لإظهار مهاراته الشخصية تميل إلى الوسطية، وهو ما تعكسه خانتي

"دائماً" و"أحيانا" في الجدول (16) والتي تؤكد أن المشرف يعطي فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل للعامل بدرجة متوسطة نوعا ما من شأنها أن ترسخ في ذهن العامل صورة إيجابية عن المشرف.

الجدول رقم (17): العلاقة بين الوظيفة ومدى استعمال المشرف لسلطته كأداة تهديد وضغط

لانجاز للعمل

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	مدى استعمال المشرف للسلطة الوظيفية
20 100%	12 60%	07 41.17%	1 5.88%	إطار
12 100%	7 58.33%	4 33.33%	1 8.33%	عون تحكم
21 100%	14 66.66%	5 23.8%	2 9.52%	عون تنفيذ
53 100%	33 62.26%	16 32%	4 8%	المجموع

تشير المعطيات في الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام بنسبة 62.26% نادرا ما يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل ، حيث مثلت أعلى نسبة لدى أعوان التنفيذ بنسبة قدرت بـ 66.66% فيحين أخذت فئة الإطارات نسبة 60% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 58.33% أما بالنسبة لمن يستعمل المشرف لسلطته أحيانا كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل تمثلت النسبة بـ 32% تصدرتها فئة الإطارات بنسبة 41.17% تليها فئة أعوان التحكم بـ 33.33% ثم فئة أعوان التنفيذ 23.80% وفي الأخير الذين دائما ما يستخدم المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل كانت نسبة ضئيلة لدى جميع الفئات قدرت في مجملها بمجموع 23.73% ومنه نستطيع أن نقول أن المشرف نادرا ما يمارس سلطته للضغط على العمال من أجل إنجاز العمل أي أن المشرف هنا يحاول تركيز جهوده لمحاولة خلق جو عمل متوازن بحيث لا يقوم على الامتثال للأوامر فقط بل قد تكون هناك أحيانا ضرورة لاستعمال السلطة على بعض العمال لانجاز العمل لكن ليس كثيرا وهذا يرجع لقناعة

المشرف بأنه يجب أن يسمح بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف ويقلل من ممارسة رقابته عن قرب والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل، مما يقلل من مستوى أداء العاملين.

الجدول رقم (18): كيفية معاملة المشرف للعمال في حال وقوع مشكل مهني معين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بمرونة	39	73.58%
بشدة (قسوة)	14	28%
المجموع	53	100%

يظهر الجدول أعلاه بوضوح أن معاملة المشرف للعمال في حال وقوع مشكل مهني هي معاملة مرنة وهذا ما تظهر معطيات الجدول ، بنسبة قدرت بـ 73.58% حيث يدور النقاش بين المشرف والعمال حول المشكل ويستدعي عامل الصيانة المختص في صيانة آلة معينة أو مهما كان المشكل وهذا يعود في هذه المؤسسة لأخذ عدة اعتبارات منها السن والأقدمية عند غالبية العمال داخلها وكذلك إلى طبيعة الوظائف الممارسة وهذا ما يوضحه الجدولين السابقين (2) و(4).

فالمرونة تفوقت كأسلوب للمعاملة من طرف المشرف في حين كانت القسوة ضعيفة نوعا ما وهي تتوافق تقريبا مع أرقام ونسب الجدول (7) الذي يوضح مدى استشارة المشرف للعمال في قضايا العمل أين أظهرت النتائج أن المشرفين يتخذون الوساطية في استشارة العمال في قضايا العمل ويعود هذا الأمر حسب ما لاحظناه أن هناك نوع من الشدة في المعاملة وخصوصا مع وجود متعاقدين وجدد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19): العلاقة بين الوظيفة ومدى اعتبار المشرف للعامل أداة لتحقيق أهداف

العمل

المجموع	اعتبار المشرف للعامل مجرد أداة			الوظيفة
	لا	أحيانا	نعم	
إطار	4	12	4	32.52%
عون تحكم	1	4	7	58.33%
عون تنفيذ	8	7	6	28.57%
المجموع	13	23	17	34%

تبين المعطيات في الجدول ان الاتجاه العام بنسبة 43.39% أن المشرف يعتبر أحيانا العامل مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل، مثلت أعلى نسبة لدى فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 60% وتساوت لدى فئة أعوان التحكم والتنفيذ بنسبة 33.33% بينما أظهرت النسبة 34% (نعم) أن المشرف يعتبر العامل مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل تصدرتها فئة أعوان التحكم بنسبة 58.33% وتليها فئة الإطارات بنسبة 32.52% ثم فئة أعوان التنفيذ 28.57% وأخيرا مثلت النسبة 26% لا يعتبر المشرف العامل مجرد أداة مثلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 38.09% وفئة الإطارات بنسبة 32.52% ثم أعوان التحكم بنسبة ضئيلة قدرت بـ 8.33%

ويمكن الإشارة هنا إلى أن شعور الفرد بأهميته سواء في المنظمة الصناعية أو غيرها يشكل دافعا معنويا كبيرا جدا وهو ما يصطلح عليه "بالحافز" لذلك فإن من المهم جدا للفرد أن ينظر إليه في المنظمة لا على أساس أنه اسم يضاف إلى قائمة أجور ومرتبوات العاملين في المنظمة فقط، بل كفرد له قيمته و أهميته في نظر المنظمة والقائمين عليها إنه من عوامل الموت الحتمية لأي منظمة أن يرتبط أفرادها بها على أساس أنها مصدر للرزق فقط، دون أن يكون لديهم أي شعور بالانتماء لها¹.

¹ جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة، الجزائر، 2005، ص 107.

إلا أن هذه القاعدة لا يبدو أنها تحققت في عينة دراستنا إذ تكشف معطيات الجدول أن المشرف يعتبر العامل مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل، حيث يظهر المشرف اهتماما شبيه مطلق بالإنتاج وعكسه تماما بالعام وهو ما تؤكد (34%) و(40%) لاحتمالي نعم، أحيانا على التوالي.

وهذا ما يظهر التناقض مع نتائج الجدول (16) والتي تشير النتائج إلى اتخاذ المشرف موقع الوسط في السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك نتائج الجدول (17) حيث أظهرت النتائج أن المشرف نادرا ما يستعمل سلطته للضغط على العمال من أجل إنجاز العمل وهذا ما يولد عدم الرضا على سلوك المشرف مما يؤدي إلى إنخفاض أداء العاملين داخل المؤسسة .

الجدول رقم (20): العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف ينظم دورات تدريبية لمنح العمال فرصة لاكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	حرص المشرف على منح العمال المهارات الوظيفية
20 100%	12 70.58%	05 29.41%	3 15%	إطار
12 100%	5 41.66%	6 50%	1 8.33%	عون تحكم
21 100%	11 52.38%	7 33.33%	3 14.28%	عون تنفيذ
53 100%	28 56%	18 36%	7 13.20%	المجموع

من خلال الجدول يبين الاتجاه العام بنسبة 56% نادرا ما يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة حيث مثلت أعلى نسبة لدى فئة الإطارات بـ 70.58% في حين أخذت أعوان التنفيذ نسبة 52.38% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 41.66% أما بالنسبة لمن يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات جديدة في العمل أحيانا تمثلت النسبة بـ 36% تصدرتها فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 50% تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 33.33% ثم فئة الإطارات بنسبة 29.41% أما في الأخير الذين دائما ما يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات

جديدة، فقد تمثلت النسبة بـ 15% مثلتها فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 15% وعند فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.28% أما فئة أعوان التحكم فكانت النسبة 8.33% وبالتالي إن معطيات الجدول تظهر شبه غياب للدورات التدريبية حيث لم تسجل سوى نسبة 13.20% لخانة "دائما" و 36% "أحيانا" بينما عرفت خانة "نادرا" نوعا من التضخم بتسجيلها لنسبة معتبرة بلغت (56%) وعند الجمع بين احتمال دائما وأحيانا نجد نسبة 49.20%

وإن كنا نسجل هنا ملاحظة هامة وهي أن تنظيم مثل هذه الدورات التدريبية مهمة تضطلع بها الهيئات التنظيمية العليا للإدارة إلا أن ذلك لا ينفي أن للمشرف نصيب من المسؤولية فيها، ومن ثم تجدر الإشارة إلى أن الاهتمام المستمر بالتدريب والتطور من شأنه أن يجعل قدرات العامل تتناسب مع متطلبات العمل واحتياجاته مما يؤدي به إلى التوافق في أداء هذا العمل ورفع روح المعنوية للعامل ويساعده على أداء أعماله ببسر وسهولة دون معوقات مهما تحققت استمرارية توافق العامل مع العمل كما أنه يعمل على تنمية قدرات العامل ورفع كفاءته¹.

¹- WWW.SOCPA.ORG.SA./QUALITY-CONTROL/DIR/INDEX.HTM

الجدول رقم (21): العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	ما إذا كان المشرف يجبر العمال على تقنية معينة الوظيفة	
				إطار	عون تحكم
20	07	12	1	20	100%
12	1	6	5	12	100%
21	5	10	6	21	100%
53	13	28	12	53	100%

من خلال بيانات الجدول يبين الاتجاه العام بنسبة 52.83% أحيانا ما يجبر المشرف العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل حيث مثلت أعلى نسبة 60% لدى فئة الإطارات في حين أخذت فئة أعوان التحكم 50% ثم تليها أعوان التنفيذ بنسبة 47.61% أما بالنسبة لنادرا ما يجبر المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل تمثلت النسبة بـ 24% تصدرتها فئة أعوان التحكم بنسبة 41.66% وتلتها أعوان التنفيذ بـ 28.57% ثم فئة الإطارات بـ 5.88%

أما بالنسبة للذين نادرا ما يجبرهم المشرف على إتباع تقنيات معينة فيا لعمل تمثلت النسبة بـ 26% تصدرتها فئة الإطارات بـ 41.17% ثم أعوان التنفيذ بـ 23.80% ثم تليها فئة أعوان التحكم بـ 8.33%

فإذا كان المشرف لا يستشير العمال في القضايا الخاصة بالعمل منفردا برأيه عنيدا في سياسته التي لا تتبدل وينظر إلى نفسه على أنه اختيار لهذا المنصب نظرا لموهبته وخبرته وما على المرؤوسين سوى طاعة أوامره وتنفيذها، فيصر على قراراته ولا يملك الاستعداد أبدا لتغيير سياسته، فإن هذا من شأنه

أن يؤدي إلى تعطيل الطاقات الفردية للعمال وتحد من إبداعاتهم بسبب شيوع حالة الخوف التي يزرعها في نفوس الأفراد العاملين وحسب معطيات الجدول (21) يظهر أن المشرف يتوفر فيه صفة الإجبار بقدر غير يسير فقد سجلت خانة "دائماً" نسبة مقدارها (24%) وهو احتمال ينزع إلى تأكيد صفة الجبرية إلى درجة ما وإن كانت ليست كبيرة وعليه فإن مجموع الاحتمالين "دائماً و أحياناً" لم يبقى لاحتمال نادراً سوى نسبة 26% الموضحة في الجدول (21) .

الجدول رقم (22): ما إذا كان جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	88.67%
لا	06	12%
المجموع	53	100%

إذا كان جو العمل مبني على التفاهم والتعاون والحرية فإن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال ورفع روح المبادرة لديهم فجو مهني يسوده الاحترام والتعاون بين العمال يؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه ايجابي بين العمال فيما بينهم وبين المشرفين مع بعضهم البعض وهذا من شأنه أن يزيد من الإنتاج و الأداء كما تذهب إلى ذلك الكثير من الدراسات¹.

وبالنظر إلى معطيات الجدول يظهر أن أغلبية أفراد العينة تقر بوجود جو عمل يسوده الاحترام والتعاون ونسبة 88.67% تعبر عن ذلك ومن الممكن أن نقبل بهذه المعطيات لأنها تتوافق بدرجة معينة مع نتائج الجدولين (14) و(16)

¹ محمد علي محمد، المرجع السابق، ص 75-76.

الجدول رقم (23): العلاقة بين الوظيفة ومدى ملاحظة المشرف للعمال أثناء تأدية أعمالهم

المجموع	إطلاقا	أحيانا	دائما	ملاحظة المشرف للعمال الوظيفة
20 %100	06 %35.29	10 %50	4 %23.52	إطار
12 %100	1 8.33	9 %75	2 %16.66	عون تحكم
21 %100	4 19.04%	13 % 61.9	4 %19.04	عون تنفيذ
53 %100	11 %22	32 %60.37	10 %20	المجموع

تبين المعطيات في الجدول الاتجاه العام بنسبة 60.37% أنه أحيانا ملا يلاحظ المشرف العمال أثناء تأدية أعمالهم مثلت أعلى نسبة لدى أعوان التحكم بنسبة 75% في حين أخذت فئة أعوان التنفيذ نسبة 61.90% تليها فئة الإطارات نسبة 50% وتقاربت النسبة بين الاحتمالين "إطلاقا" "دائما" بنسبتين هما 22% و 20% على التوالي تصدرتهما فئة الإطارات بـ 35.29% و 23.52% على التوالي وبالتالي إذا كان المشرف كثير الملاحظة لعماله أثناء تأدية أعمالهم فإنه يشعرهم بعدم ثقته فيهم إذ أن الرقابة المشددة من شأنها أن تولد نوع من الكراهية بين العمال ورؤوسائهم على أساس أنهم مصدر إزعاج وتوتر سير العمل وفي مثل هذه الحالات تفقد الرقابة فعاليتها وتصبح زائدة عن حدها مما يدفع العمال إلى إحداث التكتلات العمالية أكثر وبالتالي يمتد الصراع بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وبالنسبة لأفراد عينتنا فإن الملاحظة أو المراقبة المستمرة والتي عبرنا عنها باحتمال "دائما" لم تسجل سوى (20%) وهي نسبة على قلتها فإنها ذات دلالة خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار النسبة المرتفعة للاحتمال "أحيانا" (60.37%) لكن مع الملاحظات السابقة أن العملية الإشرافية المشددة لها تأثير سلبي على أداء العاملين حيث تؤدي إلى إنخفاضه وعدم كفاءته.

الجدول رقم (24): ما إذا كان المشرف يستقبل العمال في حال وجود مشاكل شخصية خارجة عن إطار العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
30%	15	دائما
47.16%	25	أحيانا
26%	13	إطلاقا
100%	53	المجموع

ترجح نسبة 47.16% لخانة "أحيانا" المسجلة في الجدول الكفة لصالح استقبال المشرف للعمال في حالة وجود مشاكل شخصية خصوصا إذا ما أخذنا في الاعتبار خانة "دائما" وإضافتها لهذه الخانة، والتي تعطينا ما مجموعه 77.16% وهذا دليل على قوة العلاقة بين المشرف والعمال خارج إطار العمل وقد يرجع ذلك إلى طبيعة التعامل بينهما فإشراك المشرف العمال في اتخاذ القرارات المهنية وعدم تدخله في كل تفاصيل العمل وعدم إجبارهم على التقيد بالعمل ولا يفرض سلطته عليهم كتهديد لإتمام العمل كما رأينا ذلك في الجداول (6، 11، 17) كل هذه العناصر من شأنها ان تقرب بين المشرف والعمال، وبالتالي كسب الثقة بينهم وهذا ما يدفع العمال للشعور بالنشاط وأهميتهم كعنصر فعال في المؤسسة، وهذا الوضع يطابق ما ذهب إليه علماء التنظيم. من ضرورة الاهتمام المتزايد بتحقيق الحاجات النفسية للعمال والاهتمام بمشاكلهم ومحاولة دراسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية.

الجدول رقم (25): ما إذا كان المشرف يميز بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
56.66%	17	عمال أكفاء
33.33%	10	ذوي أقدمية
10%	03	أخرى "المحسوبة"
60%	30	المجموع
43.39%	23	لا
100%	53	المجموع

الملاحظ من خلال إجابات أفراد عينة البحث أن هناك ميل من طرف المشرف إلى بعض العمال وقد تقتضي قواعد الإشراف الجيد حفاظ المشرف على روح العدل والمساواة بين العمال حتى لا يفتح بينهم صراع هو في غنى عنه وبالتالي تتولد في نفسيات العمال مشاعر الحقد والكره تجاه المشرفين وبعض العمال وبالتالي أساليب المعاملة بينهم تختلف على اعتبار أن هؤلاء العمال الذين يفضلهم المشرف يشكلون عنصر منغص على الحياة المهنية للعمال، وذلك من خلال المعاشة اليومية لمثل هذه المواقف بين المشرف والعمال مما يجعلهم يحسون بالظلم والاضطهاد من طرف المشرف وهذا ما يخلق لدى العمال تدمرا يدفعهم إلى تشكيل كتلت غير رسمية في المؤسسة متصارعة مع بعضها البعض وعلى ما يبدو فإن المؤسسة محل الدراسة لم تغفل من هذا الوضع وذلك ما تكشفه معطيات الجدول أين بلغت نسبة تأكيد العمال لوجود تمييز أو تفضيل عمال على حساب عمال آخرين بـ 60% وهي نسبة مرتفعة لم تبقى لخانة (لا) في نفس الجدول سوى 43.39% وما يعزز ويؤكد هذا الوضع بدائل الاحتمال (نعم) الذي تتقدم فيه "عمال أكفاء" و"ذوي أقدمية" ثم المحسوبة بـ 10% التي تشير إلى بقاء ذهنية السلطة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية كسابق عهدها في مرحلة الاشتراكية وإعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسة وبقائها إلى حد الآن بنفس الذهنية التي تعتمد على المحسوبة والمحابة في المؤسسات الاقتصادية.

وهذا الأمر السلبي يلفه البديلين (عمال أكفاء وذوي أقدمية) اللذان أخذوا النسبتين 56.66% و 33.33% على التوالي وإذا ما أضفنا النسبتين إلى بعضهما سنحصل على مجموع قدره 89.99% .

الجدول رقم (26): طبيعة العلاقة بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
54.71%	29	علاقة عمل وصداقة
48%	24	علاقة عمل فقط
100%	53	المجموع

عادة ما تتكون جماعة الصداقة من أفراد ينماتلون في بعض الصفات مثل السن والأقدمية والوظيفة وهذا ما يتوافق مع خصائص أفراد عينتنا إذ أن معطيات الجدولين (2) و (4) اللذان يوضحان سن وأقدمية ووظيفة العمال ووظيفة العمال في المؤسسة يكشفان أن أغلبية العمال تفوق مدة عملهم بالمؤسسة 11 سنة بل أن 20% تفوق مدتهم 20 سنة ومنطقيا هذا يعني أن عقد صداقات كبيرة جدا إلا أن نسبة 54.71% تعد قليلة مقارنة مع العوامل المذكورة أنفا .

الجدول رقم (27): العلاقة بين الوظيفة وبعض الخلافات المهنية بين بعض العمال داخل

الورشة

المجموع	إطلاقا	أحيانا	دائما	بعض الخلافات بين العمال الوظيفة
100% 20	35.29% 06	70% 14	00	إطار
100% 12	16.66 2	83.33% 10	00	عون تحكم
100% 21	57.14% 12	42.85% 09	00	عون تنفيذ
100% 53	40% 20	62.26% 33	00	المجموع

تبين المعطيات في الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 62.26% أحيانا ما تقع بعض الخلافات المهنية بين العمال، داخل الورشة مثلت أعلى نسبة لدى أعوان التحكم بنسبة 83.33% تليها فئة الإطارات بنسبة 70% ثم تأتي فئة أعوان التنفيذ بـ 42.85% أما نسبة 40% أنه لم تقع إطلاقا أي خلافات مهنية بين العمال تصدرتها فئة أعوان التنفيذ بـ 57.14% وتلتها فئة الإطارات 35.29% ثم فئة أعوان التحكم 16.66% وانعدمت في الاحتمال "دائما" لدى جميع الفئات الوظيفية.

ومنه نستخلص أن معطيات الجدول تكشف أن الخلافات المهنية بين العمال تأخذ صفة الحينية وذلك قياسا على سيطرة الاحتمال "أحيانا" بـ 62.26% لكن هذه الخلافات المهنية بين العمال لها تأثير سلبي على اداء العاملين داخل المؤسسة .

ونحن نعلم أن العطاء الجيد يتطلب استقرار مهنيا جيدا بالمعني الواسع للكلمة بما في ذلك العلاقات أو الخلافات المهنية بين العمال.

الجدول رقم (28): مدى تعاطف المشرف مع العمال في حال وجود مشكل لدى أحدهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	10	18.86%
أحيانا	39	78%
إطلاقا	04	08%
المجموع	53	100%

يتضح من خلال الجدول ن أفراد العينة يقرون أن المشرف أحيانا ما يتعاطف مع العمال فيحال وجود مشكل لديهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 78% وقد تلتها في الترتيب مباشرة نسبة 18.86% التي يمثلها احتمال "دائما" وهي نسبة ضعيفة ونسبة الاحتمال إطلاقا أضعف بـ 8%
ومنه ما نراه في نتائج الجدول التي تؤكد على أن المشرف أحيانا ما يهتم بالظروف النفسية والصحية للعمال كما أنه يسمح لهم بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه وما يمكننا في هذا الحال أن أهداف المنظمة يتوقف تحقيقها على الجانب الإنساني (أي العامل) والذي يتولى المشرف توجيهه لتحقيقها وتستهدف هذه العملية (التوجيهية) تنمية روح التعاون بين العمال والمشرف عن طريق الاتصال الفعال بين الرؤوساء والمرؤوسين سواء بطريقة رسمية عبر إبلاغهم بقرارات مهينة وإبلاغهم بكل البيانات داخل المصنع والتي تستعمل لوائح العمل، نظمه وتعليماته الدورية وغير دورية والمنشورات والبلاغات والإحصاءات والإرشادات والشكاوي والمطالب¹.

أو بطريقة غير رسمية كالاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة مشاركته لهم في حلها أو التعاطف مع العامل ومحاولة رفع الروح المعنوية له حتى يشعر بأهمية وجوده في المؤسسة كإنسان وليس كعامل للإنتاج فقط فكل هذه الإجراءات من شأنها أن ترفع من معنويات العامل وتحرضه على الأداء الجيد لعمله وتخرجه من الروتين اليومي داخل المؤسسة²، فتقافة التفاعل بين الرؤوساء والمرؤوسين تعود إلى القيم التي تحكم نظرة المشرف على أهمية المشاركة الإنسانية للمرؤوسين سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية والتي لها بالغ الأثر عليهم³ ونعتقد أن المشرف في عينة دراستنا من هذا النوع.

¹ - السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 94.

² توف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980، ص 91.

³ صلاح الشنواني: المرجع السابق، ص 370.

الجدول رقم (29): العلاقة بين الوظيفة وعلاقة العمال بالإدارة

المجموع	سيئة جدا	حسنة	جيدة	علاقة العمال بالإدارة الوظيفة
20 100%	08 47.05%	09 45%	03 17.64%	إطار
12 100%	1 8.33%	07 58.33%	04 33.33%	عون تحكم
21 100%	02 9.52%	12 57.14%	07 33.33%	عون تنفيذ
53 100%	11 22%	28 52.83%	14 28%	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 52.83% علاقته بالإدارة حسنة تصدرتها فئة أعوان التحكم بنسبة 58.33% وتلتها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 57.14% ثم فئة الإطارات بـ 45% أما النسبة 28% التي علاقتها بالإدارة جيدة مثلتها فئة أعوان التحكم والتنفيذ بـ 33.33% ثم تلتها فئة الإطارات بنسبة 17.64% أما عن نسبة الذين علاقتهم بالإدارة سيئة جدا بـ 22% تصدرتها فئة الإطارات بنسبة 47.05% وتلتها أعوان التنفيذ والتحكم بـ 9.52% و 8.33% على التوالي.

وعند إمعان النظر في نسبة الاحتمال سيئة جدا التي بلغت 22% وعند الإطارات 47.05% لها أكثر من دلالة أبرزها ترجمت جو التوتر العام الذي يسود علاقة العمال بالمشرف على اعتبار أن المشرف ممثل الإدارة بين العمال وقد ذكر بعضهم أن هناك تمييز عنصري هو السبب وذكر أحد العمال أنها بعيدة عن قسم الإنتاج الذي يعمل فيه.

لكن من جهة أخرى مثلت 50% من العينة العلاقة حسنة بالإدارة وإذا ما أضفنا لها نسبة العلاقة الجيدة بين العمال والإدارة يعطينا ما مجموعه 78% وهذا يوحي بالتفاؤل لعلاقة العمال بالإدارة رغم وجود النسبة المعتبرة لاحتمال "سيئة جدا" والتي تبرر على أنها حسنة، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تحسين أداء العمال.

الجدول رقم (30): العلاقة بين الوظيفة ما إذا كانت معاملة المشرف تساعد العمال على العمل

بشكل جيد

المجموع	لا	نعم	معاملة المشرف الوظيفة
20 100%	01 5.88%	19 95%	إطار
12 100%	03 25%	09 75%	عون تحكم
21 100%	00	21 100%	عون تنفيذ
53 100%	04 8%	49 92.45%	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 92.45% من أفراد العينة يقرون بأن معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد، حيث مثلت أعلى نسبة لدى فئة أعوان التنفيذ بـ 100% تلتها مباشرة فئة الإطارات بـ 95% ثم تأتي فئة أعوان التحكم بـ 75% بينما مثلت نسبة الاحتمال "لا" بـ 8% حيث مثلت لدى فئة أعوان التحكم 25% والإطارات 5.88% وانعدمت لدى فئة أعوان التنفيذ مما توحى هذه المعطيات أن معاملة المشرف تساعدهم على العمل بشكل جيد بنسبة كبيرة وأكثر من معتبرة.

الجدول رقم (31): العلاقة بين الوظيفة وما إذا كان المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العمال

في العمل

المجموع	لا	نعم	ما إذا كان المشرف يقدر جهد العامل الوظيفة
20 %100	07 %41.17	13 %65	إطار
12 %100	05 %41.66	07 %58.33	عون تحكم
21 %100	04 %19.04	17 %80.95	عون تنفيذ
53 %100	16 %32	37 %69.81	المجموع

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 69.81% يرون أن المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العامل في عمله، مثلت أعلى نسبة 80.95% لدى فئة أعوان التنفيذ تلتها فئة الإطارات بنسبة 65% وفئة أعوان التحكم بنسبة 58.33% بينما مثلت النسبة التي ترى أن المشرف لا يقدر الجهد الذي يبذله العامل في عمله بـ 32% تصدرتها فئة الإطارات وأعوان التحكم بالنسب التالية على التوالي 41.17% و 41.66% بينما تأخذ فئة أعوان التنفيذ نسبة 19.04%

مما يعني تقدير الجهد المبذول يعني في صيغته المباشرة رفع معنوي وتحفيز على البذل والعطاء أكثر فهو يعني الاعتراف والتثمين وهذا من شأنه أن يخلق لدى العامل شعوراً بالعدل والارتياح فإذا كان المشرف يقدر جهود عماله فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته يعني مشاركة الآخر مشاعره وإهتمامه وهذا يؤدي لا محالة إلى توسيع مساحة الود والخروج بذلك من ضيق التعامل الرسمي المضغوط وبالنسبة لعينة بحثنا فإن نسبة تقدير المشرف للجهد المبذول من طرف العمال تبدو نسبة أكثر من مشجعة لذلك فإن نسبة 68% تبين أن المشرف مقدر لجهود العمال المبذولة في العمل.

الجدول رقم (32): ما إذا كانت العلاقة بين المشرف والعمال قائمة على الاحترام المتبادل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	53	100%
لا	00	00%
المجموع	53	100%

تظهر النسبة في الجدول إقرار أفراد عينة البحث بسيادة جو من الاحترام المتبادل بين المشرف والعمال بنسبة 100% نظرياً هذا يعني علاقات سليمة خالية إلى حد كبير من حالات النزاع والتضارب بين العمال والرؤساء مما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة بفعالية أكبر فالمشرف لا تنحصر مسؤوليته في أداء العمال فقط فهو أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية تجاه تحقيق الأهداف المخططة.¹

فهو يفترض إلا أن يعالج مشكلات وقضايا العمل في إطارها الفني فقط بل أيضاً في إطارها الإنساني فمهما كانت مشكلات وقضايا العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين لذلك فإن أهم مقومات الأداء المتميز لمرؤوسيه وذلك بتفهم حاجات العمال كأساس لتوجيههم وتحفيزهم فعلى المشرف دائماً أن يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية بمعاملة العمال معاملة متزنة حيث لا يبالغ في معاملته إلى درجة تفسيرها من قبل العمال كمظهر من مظاهر الضعف أو التحيز أو المحسوبية والمحاباة أو التقليل من مركزه الإشرافي كما لا يجب عليه الانطواء، حول نفسه فيبتعد عن العمال وينعزل عليهم بحيث يظهر أمامهم بمظهر الشخصية الغامضة أو المتكبرة²

¹ - <http://www.al-jazirah.con.sa/magazine> .

² أحمد مصطفى عيسى: المرجع السابق، ص 373

الجدول رقم (33): ما إذا كانت الوظيفة التي يشغلها تسمح له بإبراز قدراته ومهاراته المهنية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	77.35%
لا	12	24%
المجموع	53	100%

سيكون التركيز هنا حول الوظيفة التي يشغلها العامل وهل تسمح له بإبراز قدراته ومهاراته المهنية كانت الإجابة "نعم" بنسبة 77.35%

والذين يرون أن الوظيفة التي يشغلونها تسمح لهم بإبراز قدراتهم ومهاراتهم المهنية وبالتركيز على الاحتمال "لا" في الجدول نجد انه سجل نسبة 24% وهذه النسبة تعني أن 12 مفردة من مفردات العينة أي الثلث تقريبا

بحيث هناك عدم التوازن في توزيع العاملين على الوظائف فهناك من لديهم شهادات من معاهد ومن الجامعات لكن غير معترف بها داخل المؤسسة ويعمل حملتها كعمال مهنيين بسطاء ولهذا تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة

لكن النسبة السابقة توحى بالتفاوت على أن المشرف يعطي الفرص المتساوية للعمال لإبراز قدراتهم ومهاراتهم المهنية في العمل

ومحاولة بذل الجهد في توزيعهم بشكل متوازن على الوظائف وحسب الاختصاص.

وهذا ما عبرت عنه نسبة الاحتمال "نعم" في الجدول أعلاه بـ 77.35%.

الجدول رقم (34): العلاقة بين الوظيفة وشعور العامل بالمتعة أثناء أداء وظيفته

المجموع	إطلاقا	أحيانا	دائما	شعور العامل بالمتعة أثناء أداء الوظيفة
20 100%	01 5.88%	10 58.82%	09 45%	إطار
12 100%	1 8.33%	3 25%	08 66.66%	عون تحكم
21 100%	00	13 61.90%	08 38.09%	عون تنفيذ
53 100%	02 4%	26 52%	25 47.16%	المجموع

تبين المعطيات في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام بنسبة 52% أحيانا ما يشعرون بالمتعة أثناء أداء الوظيفة حيث مثلت 61.9% لدى فئة أعوان التنفيذ أعلى نسبة تلتها فئة الإطارات 58.82% و ثم فئة أعوان التنفيذ 25%

أما بالنسبة 47.16% دائما ما يشعرون بالمتعة أثناء أداء الوظيفة تصدرتها لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 66.66% ثم تليها فئة الإطارات بـ 45% ثم فئة أعوان التنفيذ بـ 38.09% أما نسبة من لا يشعرون بالمتعة إطلاقا أثناء تأدية المهام كانت ضئيلة جدا لدى فئة الإطارات وأعوان التحكم بينما إنعدمت تماما لدى فئة أعوان التنفيذ.

ويمكن القول أن العمل بغض النظر عن طبيعته وظروفه، أجره، ضرورة اجتماعية ونفسية فهو يوفر لصاحبه شعورا بالجدوى الاجتماعية فيشعر أنه عضو فاعل في المجتمع يساهم في بنائه يؤثر فيه ويتأثر أما نفسيا فيبث في نفس العامل شعور بالأمان والكينونة وهذا كله سيقوده على تحقيق الذات وتقديرها حسب "هرماسلو" وتحقيق المتعة أثناء أداء الوظيفة يعني قمة الرضا عن العمل فالمتعة تتناقض مع الجهود والروتين كما أن المخاض الطبيعي للشعور بالمتعة هو الانسجام مع العمل وبالتالي الإبتقان والإبداع وهما سبيل الوفرة والجودة.

فالبيانات في الجدول تبين إذا ما أضفنا نسب الاحتمالين دائما وأحيانا إلى بعضهما يعطينا ما مجموعه 96% أي أن العامل يشعر بالمتعة أثناء أداء عمله في مؤسسة الأنسجة الصناعية بدرجة كبيرة بالقياس مع سن وأقدمية العمال.

الجدول رقم (35): مدى توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	46	%86.79
لا	07	%14
المجموع	53	%100

يبدو أن طبيعة العمل في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية والتي تعمل بنظام متواصل تصنع الفارق في مدى تناسب أو توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل وذلك بنسب بلغت %86.79 يقر أغلبية أفرادها بتوافق ساعات العمل مع المهام، بينما أخذ الاحتمال "لا" نسبة ضئيلة قدرت بـ %14 وعموماً فإن توزيع النسب على هذا الشكل يوحي بشيوع روح العمل والاستقرار بين العمال، كما يدل على مدى شعور العامل بالمتعة أثناء أداء عمله فشعوره بالمتعة نابع من توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم (36): ما إذا كان العامل يشعر بالتعب أثناء أداء وظيفته.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
37.5%	03	طبيعة العمل	دائماً
12.5%	01	عدم انتظام ساعات العمل	
50%	04	جو العمل (تهوية، ضجيج، إضاءة)	
16%	08	المجموع	
81.13%	43	أحياناً	
4%	02	إطلاقاً	
100%	53	المجموع	

بالنظر إلى نتائج الجدول نجد أن أغلب العمال يشعرون أحياناً بالتعب وذلك راجع لأسباب متعددة ومتنوعة قد تراوحت هذه الأسباب بين جو العمل من تهوية ضجيج وإضاءة وطبيعة إنتظام ساعات العمل وغيرها من الأسباب الأخرى أما من يشعرون بالتعب دائماً أثناء أداء وظيفتهم فإن جو العمل يأخذ حصة الأسد بنسبة 50% وهذه الظروف الفيزيائية (تهوية، ضجيج، إضاءة..). وهذا يعني أن هناك انزعاج كبير من جو العمل، وهي نسبة مؤثرة فالمعلوم أنه كلما كان جو العمل مناسباً كلما ساعد ذلك على بث الارتياح النفسي عند العامل ورغم أن قدرات العمال واستعداداتهم ودوافعهم تساهم في الإنتاج من حيث الجودة والفعالية إلا أن هذا وحده غير كاف فالظروف الفيزيائية للعمل بما تتضمنه من إضاءة وتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة والضوضاء لها هي الأخرى دخل وتأثير¹ فعلى سبيل المثال إذا كانت الإضاءة موزعة توزيعاً منتظماً فإنها تؤثر على الأعمال العقلية والجسدية على حد السواء وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الإنتاج يمكن أن يزداد ويقل التعب إذا ما كانت الإضاءة جيدة حيث تعمل على رفع مستوى إنتاجية العامل والذي يحتاج دائماً إلى سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء والأمر نفسه بالنسبة لعامل التهوية التي تبعث الفرد على الحيوية والنشاط وبذل الجهد فسوءها يؤدي على النعاس والخمول والتعب والضيق.

¹ عبد الحميد عبدوني: فهم سلوك العامل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، ع1، 1994، ص 210.

كما أن الضوضاء تشتت الانتباه وتؤدي إلى خفض إنتاج العامل رغم زيادة الجهد الذي يبذله في العمل وقد أثبتت بعض الأبحاث التي أجريت في إنجلترا غي صناعة النسيج أن الإنتاج قد زاد بنسبة 03% عندما استعمل هؤلاء العمال رافيات للأذن تعمل على خفض شدة الضوضاء وبحوالي 50% مما جعل العامل يشعر بمزيد من الارتياح¹.

وبالنسبة لطبيعة العمل التي اخذت نسبة قدرت بـ 37.5% فإن طبيعة العمل من شأنها أن تزيد من تعب العمال على اعتبار أنه عمل روتيني ودائم، بما أن معاملة الرؤساء للعمال من شأنها أن تعزز هذا الوضع وعندما تحاول تحليل ذلك ترى أن غالبية العمال تزيد أعمارهم عن 39 سنة وعلى حسب أقداميتهم التي تزيد عن 20 سنة نرى أنه من الطبيعي أن يتولد لدى العامل شعور بالملل من العمل بالورشة طوال اليوم وبنفس الروتين وخصوصاً "أنهم يقضون فترة الغذاء أيضاً بداخلها نظراً لضيق فترة الراحة الممنوحة لهم" وهذا يشعره بالضغط كما أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً من العامل فيجبر بذلك على بذل جهد عضلي وفني يؤدي في النهاية إلى الإجهاد خاصة إذا كانت ساعات العمل في المؤسسة غير منتظمة وهذا ما أكدته مفردات العينة في نسبة (12.5%) بشأن عدم انتظام ساعات العمل فعلى حد تعبير أحد أفراد العينة والتي تعتبر قليلة نوعاً ما مقارنة مع أفراد العينة الخاصة بالعوامل السابقة- " نحن نعمل بنظام متواصل وهذا يعني أن هناك في بعض الأحيان ضغط كبير في الحجم الساعي للعمل مما ينتج عنه ملل العمال وبالتالي فإنهم لا يقومون بالعمل على وجه الإكراه خصوصاً وأن المشرف يتدخل أحياناً في تفاصيل العمل ويراجع دائماً أعمالهم المنجزة وهذا ما أكدته كل من الجدولين (10) و(11) وهذا يعني أن العامل مجبر على إتمام العمل المكلف به في الوقت المحدد ودون مناقشة وما قد يزيد من تعب العامل كذلك الظروف الفيزيائية للعمل (ضوضاء، تهوية، إضاءة)

الجدول رقم (37): موقف المشرف من العامل في حالة تغيبه

¹كامل محد عويضة: علم النفس الصناعي، المرجع السابق، ص 146.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
48%	24	يتعامل بمرونة
54.71%	29	يطبق التعليمات الإدارية مباشرة
100%	53	المجموع

ما يمكن أن نلاحظه من أجوبة المبحوثين على هذا السؤال أن المشرف يطبق مباشرة التعليمات الإدارية وهذا ما توضحه النسبة 54.71% وهي نسبة فوق المتوسط بقليل وهذا ما تنص عليه القوانين الداخلية للمؤسسة ، وكذلك القوانين العمومية المنظمة لعلاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وقد يلفت إلى بعض القسوة في سلوك المشرف فالمشرف هنا لا يتعامل مع العمال على أساس أن لديهم ظروف قد تعيقهم عن احترام الوقت المحدد للعمل وحتى عن الحضور، وهذا الأمر من شأنه أن يولد لدى العامل شعور بعدم الرضا عن وضعه داخل المؤسسة بأنه مهمش ومهمته مختصرة فقط على العمل ويترجم ذلك أن لا يقدر جهوده ليكون في العمل وفي هذا الإطار أثبتت دراسات "متشجان" أنه إذا سادت العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف والمرؤوسين فإن ذلك يبعث على انتشار روح التعاون والولاء للعمل وهذا ينعكس ايجابيا على انتاجية المنظمة لذلك فعلى المشرف أن يتحلى بالقدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم ودوافعهم ويحفزهم على العمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وتوجيههم في حالة الخطأ كما تتضمن الاتصال الفعال بالعمال وتجنب إعطاء الأوامر والتعليمات بناء على سلطته ومحاولة مشاركتهم في أنشطتهم ومشاكلهم ومعرفة دوافع التغيب مثلا عندهم¹

في هذا السياق نشير إلى ان معاملة المشرف للعامل في حالة غيابه بمرونة هي نتيجة مقارنة أيضا لسابقتها بنسبة قدرت بـ 48% وبناء على قول أحد أفراد العينة " أنه انطلاقا من الخبرة والقوانين الداخلية للمؤسسة نبدأ أولا بالتعامل مع غيابات العمال بطريقة إنسانية كطالب المبرر الشرعي ثم نطبق التعليمات الإدارية- الخصومات... وغيرها.

الجدول رقم (38): ما إذا كنت ظروف العمل تساعد العامل على الاستمرار فيه

¹توني موجليا: "الإشراف الفعال، ترجمة باهي عبد العالي، الرياض، 2002، ص 19.

58.49%	31	نعم
44%	22	لا
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات

تلعب العوامل الفيزيائية المحيطة بالعمل من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية وضوضاء... إلخ دورا هاما في استقرار العامل في مكان عمله واستمراره فيه فكما ذكرنا سابقا في تحليلنا للجدول (36) أهمية العوامل الفيزيائية في حياة العمال ومدى تأثيرها على شعوره بالتعب والملل والتي عبرنا عنها في الجدول بـ"طبيعة العمل أو جو العمل"

فبالنظر إلى معطيات الجدول أعلاه نرى أن نسب الاحتمالين "نعم" و"لا" متقاربة نوعا ما، وهذا لا يعطينا تفسيراً واضحاً إلا أنه يعني أن ظروف العمل في المؤسسة تسبب الإزعاج للعمال في عملهم إلى درجة ما لكن التزامية العمل والاستمرار فيه لا يعتبر أنه مصدر رزقهم وليس هناك بديل إلا تحمل الظروف ومحاولة التأقلم معها كما نلاحظ أيضاً أن ظروف العمل نتيجة إلى التعود والأقدمية في العمل وأصبحت ملائمة للاستمرار في العمل لدى أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 58.49% لهذا نقول أن الأمور متوسطة بين الملاءمة وغير الملاءمة لظروف العمل داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية وذلك بتقارب النسب بين نعم ولا.

الجدول رقم (39): مدى احترام العامل لمواعيد العمل

88.67%	47	نعم
12%	06	أحيانا
00%	00	لا
100%	53	المجموع

توصلنا بأجوبة المفحوصين إلى أن أغلب العمال أقروا باحترامهم لمواقيت العمل وهذا يعني أن هناك التزام من طرف العمال بالنظام الداخلي للمؤسسة وان لديهم انضباط في العمل واحترام لتعليمات المؤسسة و إذا أردنا تحليل هذه النقطة فإننا نتناولها من زاويتين الأولى أن معاملة المشرف هي التي دفعتهم أو أجبرتهم على الالتزام بمواعيد العمل كونه في حالة تغيب أو تأخر أحدهم فإنه يطبق التعليمات مباشرة مع مراعاة ظروفه إلى درجة ما، ما أشرنا إلى ذلك في الجدول (37) أما الثانية فهي إيجابية العامل فرغم وجود المشرف إلا أنه يلتزم بمواعيد العمل ومنضبط في مسؤوليته اتجاه عمله.

ولقد أثبتت الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام الوظيفي بمواعيد العمل أي أنه كلما تقدم العامل في السن ارتفع معدل الانضباط عنده نتيجة لأن كبار السن من الموظفين الأكثر حرصا وظيفيا في العمل¹

ونفس الكلام ينطبق على خبرة العامل واقدميته وإذا ما عدنا إلى الجدولين (2) و (4) الخاصين بالسن والأقدمية.

فقد كانت نسبة من يحترمون مواعيد العمل مسيطرة بنسبة 88.67% اما نسبة أحيانا ب 12% فهي نسبة يمكن تفسيرها أو تصنيفها لصغار السن وقليلي الخبرة ممن يعانون تذبذب في احترام مواعيد العمل بدرجة ما.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

من خلال أسئلة الاستبيان التي طرحت على العمال فيما يخص:

¹صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 317.

- ماهي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية.

وانطلاقاً من الفرضيات وبعد التحليل والتمحيص النظري والميداني للموضوع وصلنا إلى مجموعة من النتائج:

نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد انه يظهر بوضوح من خلال الجدول رقم (06) اتخاذ المشرف موقع الوسيطة في إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا ما كشفتته النسبة 58.49% وهذا راجع إلى اللامركزية في القرارات، مقابل نسبة 54.71% يقرون بوسيطية المشرف في استشارة العمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل ويرجعون السبب إلى إنسانية المشرف الذي يحفز العمال معنوياً باعتبار أن العمال لهم أحاسيس وعواطف وانفعالات والاحتكاك يكون في إطار جماعات بدلاً من التعامل الفردي وكذا اهتمام المشرف بإحداث تقارب وتوحيد الجهود في العمل وهذا ما أكدته الجدول رقم (09) كذلك بنسبة 58.49% بأن المشرف يستمع لانشغالات العمال المهنية وهذا راجع إلى أن المشرف يحاول أن يخلق التوازن في العلاقة بين العمال والمشرفين بخلق جو من العلاقات الإنسانية والاحتكاك الدائم بالعمال داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية في مقابل ذلك يظهر أن المشرف يكافئ العاملين الذي يؤدون أعمالهم بإتقان نسبة 50.94% وهذا راجع للخبرة المتوفرة لدى العمال.

بالإضافة إلى أن مفردات العينة تؤكد على أن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعامل أثناء عمله بنسبة 56.60% وهذا راجع إلى أن المشرفين يهتمون بالعامل ويولون أهمية للجانب الإنساني ويظهر ذلك في تخفيف وطأة التعب والإرهاق والملل للعامل وطمأنته بعدم فصله واستقراره فيا لعمل وإتباع الأسلوب الصحيح في التعامل في الجدول رقم (13)

أما الجدول رقم (14) يبين تنظيم المشرف لقاءات دورية لمعرفة عماله مثلت بـ 43.39% وهذا راجع إلى أهمية هذه الدورات في القضاء على المشاكل.

وتبين نسبة 58.49% من مفردات العينة يقرون بأن المشرف يسمح لهم بمناقشة بعض مشاكلهم الشخصية معه ويرجعون ذلك إلى سهولة تعامل المشرف مع العمال والعمل على حل المشكلات الإنسانية

العامة أو الخاصة المتعلقة بهم مما يساعد العامل على الاستقرار النفسي وشعوره بالارتياح اتجاه رئيسه مما يكسبه الثقة والشعور بالتقدير والاحترام وهذا ما يجعله يبذل جهده في تحسين أدائه وبكفاءة وفعالية.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16) والجدول رقم (18) يبين إعطاء المشرف فرصة للعامل لإظهار مهاراته الشخصية في العمل بدرجة متوسطة بنسبة 50.94% وكذا معاملة المشرف العمال بمرونة في حال وقوع مشكل مهني معين وهذا ما عبرت عنه نسبة 73.58% ويمكن تفسير ذلك إلى سياسة المشرف الديمقراطية وثقة المشرف بعماله وهذا يرجع إلى عدة اعتبارات من شأنها أن ترسخ في ذهن العامل صورة ايجابية عن المشرف منها السن والأقدمية عند غالبية العمال داخل مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية، كما يرجع إلى فسح المشرف المجال أمام العامل وعدم كبت إبداعاته.

ومن خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 88.67% يقرون بوجود جو عمل يسوده الاحترام والتعاون وهذا راجع للإشراف الجيد ومحاولة المشرف الحفاظ على العدل والمساواة.

في حين نجد في الجدول رقم (30) يبين معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد بنسبة 92.45%

وكذا في الجدول رقم (31) يبين أن المشرف يقدر الجهد المبذول الذي يبذله العمال في العمل بنسبة 69.81%

أما الجدول رقم (32) يبين أن العلاقة بين المشرف والعمال قائمة على الاحترام المتبادل بنسبة 100%

ويمكن تفسير ذلك بان العلاقة بين المشرف والعمال بتأثير أسلوب المشرف على العلاقات الإنسانية لأن الأداء الجيد مرتبط بمعاملة المشرف وأن أسلوب إشرافي ينتهج العلاقات يؤدي دوماً إلى تحسين الأداء لأن هذا الأخير يعتبر جزء من نجاح سلوك المشرف فمعظم العمال تربطهم علاقات صداقة وعلاقتهم مع الإدارة حسنة بنسبة 78% وكل مفردات العينة يقرون بوجود علاقة احترام متبادلة.

أما بالنسبة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات والمساهمة في مساعدتهم على حل مشاكلهم الشخصية والسماح لهم بمناقشتها معهم وكذلك تعاطفه يعزز إحساسهم بالانتماء للمؤسسة ويحسن من أدائهم.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن معظم مفردات العينة أكدوا على مطالبة المشرف دوماً بالتقيد بنظام العمل وهو ما تعبر عنه النسبة 62% خلال الجدول رقم (05)

ويرجعون السبب إلى تشدد المشرف وتأكيديه على إنجاز الأعمال بدقة .

وكذلك مراجعة الأعمال بصفة دائمة لدى الفئات الوظيفية الثلاث (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وهي نسب متقاربة تتراوح بين 50% و 58.52% ويرجعون ذلك إلى تركيز المشرف على مراقبة العمل وهذا يؤدي إلى الملل وعدم الرضا عن أسلوب المشرف وبالتالي يصبح مصدر إزعاج وسلطة تعسفية مما يقلل من أداء العاملين وهذا ما عبر عليه الجدول رقم (09)

أما نسبة 50.94% الذين يقرون بتدخل المشرف في كل تفاصيل العمل أحيانا وهذا ما عبر عنه الجدول رقم (11) ويرجعون ذلك إلى تسلط المشرف والذي سيولد نوع من السخط على المشرف وإنخفاض في أداء العاملين.

وكذلك من خلال الجدول رقم (12) يبين أن نسبة 52.83% المشرف لا يطالب العمال بإنجاز معدلات عالية لا تتناسب مع ظروف العمل.

والجدول رقم (17) يبين أن نسبة 62.26% أنه نادرا ما يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل وهذا راجع إلى أن المشرف يميل إلى التركيز على الإنتاج أكثر مما يؤدي إلى إنخفاض أداء العامل.

باعتبار العامل أداة لتحقيق أهداف العمل وهذا ما أكدته نسبة 43.39% هذا راجع إلى أن المشرف يظهر إهتمام شبه مطلق بالإنتاج مما يؤثر على أداء العاملين.

والجدول رقم (21) يبين أن المشرف أحيانا يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل بنسبة 52.83% ويرجع السبب إلى أن المشرف يميل إلى الإجبار بدرجة ما مما يؤثر على أداء العاملين

وكذلك الجدول رقم (23) يبين أن المشرف يلاحظ العمال أثناء تأدية أعمالهم أحيانا بنسبة 60.37% وهذا راجع إلى أن المشرف لا يثق بعماله وبالتالي يؤدي إلى نوع من التوتر يؤدي إلى إنخفاض في أداء العاملين وتعطيل سير العمل .

ومن خلال الجدول رقم (25) تبين أن نسبة 60% يقرون بميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم وهذا راجع إلى عدة معايير منها الكفاءة والأقدمية وأخرى منها المحسوبية أي بقاء ذهنية السلطة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

ويبين الجدول رقم (27) أنها تحدث بعض الخلافات المهنية أحيانا بين العمال داخل الورشة بنسبة 62.26% فهي تأخذ صفة الحينية أي بين الحين والآخر فقط لكن هذه الخلافات المهنية لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسة.

وما يمكن إستخلاصه أن مطالبة المشرف بالتقيد بنظام العمل ومراجعة الأعمال بصفة دائمة وتدخل المشرف في تفاصيل العمل وإجبارهم على إتباع تقنيات معينة في العمل كل هذه العوامل تؤدي إلى إنخفاض أداء العامل في المؤسسة .

عرض النتائج:

- بعد معالجتنا لموضوع أنماط السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية معالجة نظرية وإجرائية ومن خلال تحليل البيانات التي سبق عرضها تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (السلوك الإشرافي، الأداء المهني) والتي تلخصت في سيطرة النمط الإشرافي الديمقراطي على الحياة المهنية للعاملين وقد اتضح ذلك جليا في إجاباتهم التي أخذت منحى ايجابي حتى في الأسئلة الخاصة بمحور الأشراف التسلطي

وهذا يعني أن المشرفين يتبعون سياسة الترغيب والتحفيز والحوار وغيرها من الأساليب الديمقراطية والتي اتضحت في جداول الدراسة الميدانية.

وبمحاولة منا للإجابة على تساؤلات الدراسة وجدنا أن أسلوب الإشراف الديمقراطي يظهر في تعامل المشرف مع العمال وتأثيره الواضح على تحسين ادائهم بينما وبالتالي سيادة النمط الديمقراطي بينما أسلوب الإشراف التسلطي يؤدي إلى إنخفاض أداء العامل وبالتالي اتضح أن المشرفين بإتباعهم للأسلوب الديمقراطي بمراعاة الجانب الإنساني في الحياة المهنية بالمؤسسة قد أدى إلى استقرار العمال ورضاهم وهذا ما انعكس على أدائهم الوظيفي فبتحليلنا للأسئلة الخاصة بمحور الأداء المهني اتضح شعور العمال بالتقدير لأدائهم ولا ينظر إليهم كوسيلة للإنتاج فقط حيث أقر معظم العمال بشعورهم بالمتعة أثناء أداء عملهم وذلك راجع لأسباب متعددة كتلاؤم ظروف العمل مع المهام الموكلة إليهم الشيء الذي ولد لديهم دافعية وفاعلية كبيرة للعمل .

فالاستقرار بالنسبة للعامل وشعوره بالأمن والمساواة وكذا الاعتراف بجهوده وتقديرها واعتباره جزءا مهما في المؤسسة، إذ لا يمكن أن تتمتع المؤسسة بسيرورة إنتاجها بدون هذه الاعتبارات لها أثر على أدائه المهني حيث تجعله يعمل بدافعية وإحساس بالمسؤولية وأكثر التزاما بالأنظمة الداخلية للمؤسسة وبالتالي الاهتمام بجودة العمل والإنتاج وهذا بالنسبة للنتائج التي تعبر عن الاستقرار والرضى أما بالنسبة لتأثير أسلوب المشرف على العلاقات الإنسانية فقد ظهر أن أسلوبه معهم له أثر كبير على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فمعظم العمال تربطهم علاقة عمل وصدقة

فالمعاملة الديمقراطية للمشرف جعلت العمال يقرون أن هناك علاقة احترام متبادلة بينهم وبينه وهذا ما أكدته معطيات الجدول (32)

بالإضافة إلى أن العلاقات بين العمال والإدارة علاقة حسنة وهذا راجع بطبيعة الحال إلى حلقة الوصل بينهم (المشرف) وهذا اتضح في الجدول (29)

أما الإشراف التسلطي أو المعاملة التسلطية للمشرف جعلت العمال يقرون أن هناك علاقة متوترة ولدت نوع من السقط والكراهية بين العمال ورؤساءهم أدت إلى إنخفاض العاملين.

وما يمكن أن نستنتجه من نتائج الدراسة الميدانية أن علاقة أنماط الإشراف بالأداء المهني للعمال لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كان الإشراف مرتكزا بالدرجة الأولى على العمال أي عندما تتوفر في المؤسسة علاقات إنسانية بين المسؤولين والعمال ويسود التفاهم بينهم حيث تشير النتائج المتوصل إليها أن النمط الإشرافي الديمقراطي في هذه الدراسة يؤدي إلى تحسين أداء العامل عكس النمط الإشرافي التسلطي الذي يؤدي إلى إنخفاضه.

النتيجة العامة:

تعتبر مرحلة كتابة نتائج الدراسة تتويجا للجهد المبذول في كل البحث بشقيه النظري والتطبيقي وفي هذا الإطار:

- سوف نبدأ باستعراض نتائج بحثنا هذا بالتذكير بتساؤله الرئيسي والذي كان على الشكل التالي: ما هي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟.

وبالحديث عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلوك الإشرافي والأداء المهني للعاملين نقف عند نقطة مهمة وهي أن الدراسة كشفت ضمنا وأثبتت وجود علاقة بين السلوك الإشرافي والأداء بغض النظر عن طبيعتها ونوعها وهذا ما أوضحت معطيات الجداول بأرقامها ونسبها وإذا ما عدنا إلى تساؤل الدراسة الرئيسي سنجد أن النتيجة الكبرى تقول أن العلاقة بين السلوك الإشرافي والأداء بالمؤسسة محل الدراسة هي علاقة تأثيرية هي علاقة تأثيرية (أي أن نمط السلوك الإشرافي المتبع يؤثر على الأداء المهني للعاملين) حيث ظهر من خلال تحليل الجداول أن هناك تأثير إيجابي لسلوك المشرف على استجابات العمال نتج عنه رضاهم واستقرارهم في العمل وقد امتدت صفة الايجابية هذه إلى العلاقات الإنسانية بين العمال أنفسهم كما انعكست هذه النتائج على الأداء الذي كان إيجابيا بدوره عكس النمط التسلطي الذي نتج عنه التأثير السلبي على العمال مما أدى إلى إنخفاض ادائهم .

فنحن في زمن أصبح فيه إتباع النمط الإشراف الديمقراطي اكثر فعالية في تحسين الأداء عكس النمط التسلطي الذي يؤدي إلى إنخفاضه وكذلك النمط الإشرافي الديمقراطي يؤثر على فعالية المؤسسة الصناعية على المستويين الداخلي والخارجي من خلال مساهمته في تحسين الأداء داخلها وبالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس:

- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، 1984.

ثانياً: الكتب بالعربية:

1. أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدولة العربية الأصول العامة وتطبيقاتها العربية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة البشر الأصول والمهارات، جامعة الرقازيق، القاهرة، 2002.
3. السيد عليوة: تنمية مهارات رؤوساء الأقسام، ط1، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
4. السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة: النظرية والممارسة في خدمة الجامعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
5. أحمد مصطفى عيسى: القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، القاهرة، 1963.
6. أحمد الشناوي: القيادة الإدارية الحديثة، ط1، دار المعرفة، القاهرة، 1967.
7. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
8. أنس محمد وآخرون: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973.
9. الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعة العربية، الاسكندرية، مصر، 1974.
10. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
11. السعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999.
12. احسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، لبنان، 1986.
13. بشير صالح الرشيد: منهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
14. توني موجليا: الاشراف الفعال، ترجمة باهي عبد العالي، الرياض، 2002.
15. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومه للطباعة، الجزائر، 2002.
16. جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.

17. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة، الجزائر، 2005.
18. حمدي أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1970
19. حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة،
1984
20. حنفي محمود سليمان: الإدارة منهج تحليل ذاتي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، د ت.
21. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
1988.
22. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط5، عالم الكتب ، القاهرة، 1984.
23. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،
2008.
24. رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، شركة بانين للمعلوماتية والخدمات المكتبية، باتنة،
2003.
25. رونالد ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق
للنشر، عمان، 1999.
26. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999-2000
27. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار الهدى للطباعة
والنشر، الجزائر، 2000.
28. رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة،
2007.
29. رشيد زرواتي: مناهج لبحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للنشر والطباعة، الجزائر، 2008.
30. زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
31. زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
32. سهيل محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، د ت
33. صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1976.
34. صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985.

35. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الاسكندرية، 2001.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
37. طارق عبد الحميد البدوي: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة، عمان، 2001.
38. عبد الفتاح عثمان: خدمة الفرد والمجتمع، ط5، المكتبة الانجليزية، القاهرة، 1967.
39. عبد المنعم شوقي: تنمية المجتمع وتنظيمه، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
40. عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس الانتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1990.
41. عبد الرحمن محمد العيسوي: دراسات علم النفس المهني والصناعي، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
42. عبد الرحمن العيسوي: سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999.
43. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع المنشأة والتطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
44. علي غربي وآخرون، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل منير: تنمية الموارد البشرية، ط1، دارا لفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
45. عبد المحسن توفيق محمد: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، د.ط، 1998.
46. عبد الرحمن الصباح: مبادئ الرقابة الإدارية، المعايير، التقييم، الصحيح، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998.
47. عبد الله أمين وآخرون: الإدارة المعاصرة، دون ذكر دار النشر، مصر، 2003.
48. عمار بوحوش، محمد محمد الذنبيات: تقنيات ومناهج البحث العلم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
49. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي التنظيمي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
50. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
51. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، 1974.
52. كمال حمدي أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.

53. كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997.
54. كمال سلطان محمد سالم: مبادئ علم الإحصاء، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
55. محمد الجوهري وآخرون: مبادئ علم الاجتماع، ط2، مصر، 1972.
56. محمد زيدان حمدان: تقييم وتوجيه التدريس كتاب المعلمين والتربويين المشرفين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت
57. محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
58. محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازعة: العلاقات الصناعية، ط1، مكتبة القاهرة، القاهرة، 1966.
59. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
60. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
61. محمد علي محمد: مجتمع المصنع، ط2، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
62. محمد نبيل جامع: المفلح في علم الاجتماع، دار المطبوعات الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 1975.
63. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
64. مصطفى محمد أبوبكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
65. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
66. مهدي حسين زويلف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، ط3، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991.
67. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004.
68. محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي، مصر، 1985.
69. مصطفى فهمي، محمد علي القطان: علم النفس الاجتماعي، ط3، المكتبة الخارجية، القاهرة، 1979.
70. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1994.

71. نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم للنشر والطباعة، 1980.
72. هالة منصور: محاضرات في علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

ثالثا: الكتب بالفرنسية:

1- Dictionnaire Larousse, Daniel, Bureau des études et recherches, France. 2001.

رابعا: الملتقيات:

أحمد سيد الكردي: ملتقى البحث العلمي: التنمية الإدارية تنمية الأداء، الأداء، الوظيفة، الوظائف الإدارية، 05 ماي 2010.

خامسا: رسائل الماجستير:

1. زين الدين ضياف: السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
2. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، بحث لم ينشر، 2004-2005.
3. عكري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف الدكتور حميد خروف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2002-2003.
4. علي الشهري: الاتصالات ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض، رسالة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

سادسا: المجالات:

1. مجلة الأهرام الاقتصادي، ج2، عدد 432، القاهرة 1973.
2. خالد أحمد الصرايرة: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول 2011.

3. عبد المليك مزهومة: الأداء بين الكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول 2002.

4. عبد الحميد عبدوني: فهم سلوك العامل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعي، جامعة باتنة، ع1/1994.

سابعا: مواقع الأنترنت:

1. www.gccao.org/law.html
2. www.arab.hrm.com
3. www.socpa.org.sa./quality-control/dir/index.htm
4. <http://www.al-jazirah.com.sa/magazine>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السنة: الثانية ماستر (LMD)

فرع: تنظيم وعمل

استمارة

أخي العامل، أختي العاملة:

محاولةً مني كطالبة جامعية المساهمة في البحث العلمي من أجل الإطلاع على "واقع وعلاقة أنماط الإشراف بكفاءة وفاعلية الأداء المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية" "مؤسسة النسيج تيندال" نموذجًا وإبراز أهمية هذه العلاقة في السير الحسن للعمل. نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل دقة وعناية وأمانة وذلك بوضع الإشارة (x) في الخانة والإجابة على السؤال المفتوح في المكان المخصص ولذلك نعدكم أنّ استخدام هذه المعلومات لن يكون إلا لغرض علمي بحت.

نشكر لكم تفهمكم وتعاونكم.

إشراف الأستاذ:

- رحاب مختار

من إعداد الطالبة:

- حرشايي سهام

بيانات عامة:

1- الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

2- السن: سنة

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

إطار

4- الوظيفة:

5- الأقدمية:

[05 - 01]

[10 - 06]

[15 - 11]

[20 - 16]

- محور أنماط السلوك الإشرافي:

6- هل يطالب المشرف العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر؟.

<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	دائماً
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

7- هل يعمل المشرف على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟.

<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	دائماً
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

8- هل يستشيرك المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل؟.

<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	دائماً
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

9- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال؟.

<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	دائماً
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

10- هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة؟.

<input type="checkbox"/>	نادراً	<input type="checkbox"/>	أحياناً	<input type="checkbox"/>	دائماً
--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	--------

11- هل يكافئ المشرف العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان؟.

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع هذه المكافأة؟:

- شكر وتقدير

- ترقية

- علاوة مالية

أخرى تذكر.....

12- هل يتدخل المشرف في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

13- هل يطالب المشرف بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

14- هل يراعي المشرف الظروف النفسية والصحية للعامل أثناء أداء عمله؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

15- هل ينظم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

16- هل يسمح المشرف بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

17- هل يمنحك المشرف فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

18- هل يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل؟.

نادرًا

أحيانًا

دائمًا

19- في حالة وقوع مشكل مهني معين لديك كيف يتعامل معك المشرف؟:

- بمرونة

- بشدة (قسوة)

أخرى تذكر.....

20- هل تشعر بأنّ المشرف يعتبرك مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل؟.

لا

أحيانًا

نعم

21- هل يحرص المشرف على منحكم فرصة اكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة

تدريبية مثلًا؟.

دائمًا أحيانًا نادرًا

22- هل يجبرك المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل؟.

دائمًا أحيانًا نادرًا

23- هل ترى أن جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العمال؟.

نعم لا

24- هل تشعر بأن المشرف يراقبك بدقة أثناء تأدية عملك؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

25- هل يستقبلك المشرف في حال وجود مشاكل شخصية خارجية عن إطار العمل؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

26- هل يميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم؟.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يميل إلى؟:

- إلى العمال الأكفاء

- إلى العمال ذوي الأقدمية

أخرى تذكر.....

- محور الأداء المهني:

27- ما طبيعة علاقتك بالزملاء؟.

- عمل فقط

- علاقة صداقة

أخرى تذكر.....

28- هل هناك بعض الخلافات المهنية بينك وبين بعض العمال داخل الورشة؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

29- في حالة وجود مشاكل لدى أحد الزملاء هل يتعاطف معه المشرف؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

30- كيف ترى علاقتك بالإدارة؟.

جيدة حسنة سيئة أحيانًا

إذا كانت الإجابة سيئة أحيانًا؟ إلى ما يرجع سبب ذلك؟:

31- هل معاملة المشرف لكم تساعدكم على العمل بشكل جيد؟.

نعم لا

32- هل يقدر المشرف الجهد الذي يبذله العمال في العمل؟.

نعم لا

33- هل علاقتك بالمشرف قائمة على الاحترام المتبادل؟.

نعم لا

34- هل وظيفتك تسمح لك بإبراز قدراتك ومهاراتك العلمية؟.

نعم لا

35- هل تشعر بمتعة أثناء أداء وظيفتك؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

36- هل تتوافق ساعات العمل مع المهام الموكلة إليك؟.

نعم لا

37- هل تشعر بالتعب أثناء أداء وظيفتك؟.

دائمًا أحيانًا إطلاقًا

في حالة الإجابة ب (دائمًا) هل هذا راجع إلى؟:

- طبيعة العمل

- عدم انتظام ساعات العمل

- جو العمل (تهوية- ضجيج- إضاءة)

أخرى تذكر.....

38- في حالة تغييرك عن العمل ماذا يكون موقف المشرف منك؟.

- يتعامل معك بمرونة

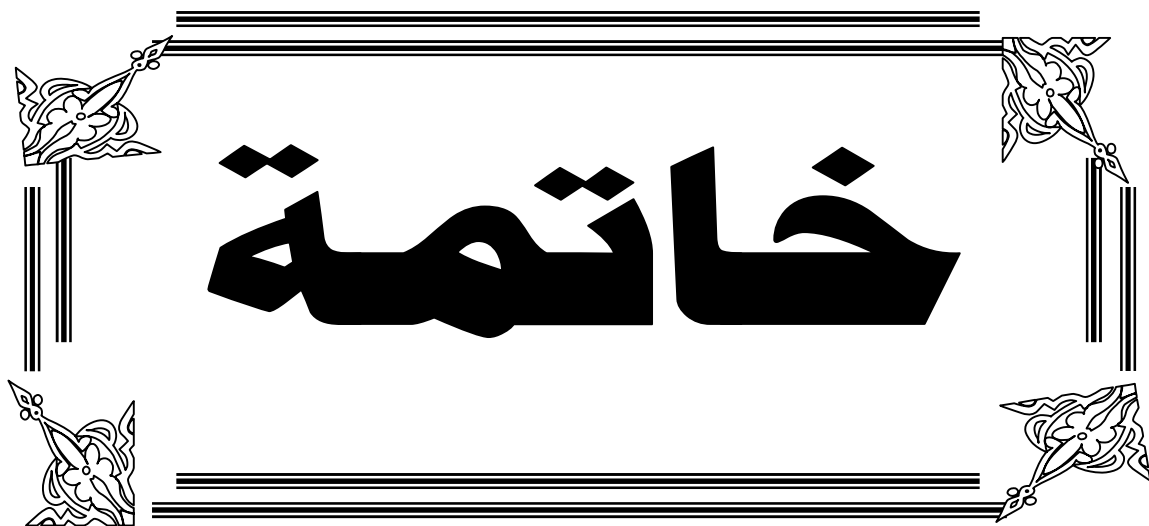
- يطبق التعليمات الإدارية مباشرة

39- هل ظروف العمل (تهوية، ضجيج، إضاءة...) تساعدك على الاستمرار فيه؟.

نعم لا

40- هل تحترم مواقيت ومواعيد العمل وتؤدي واجبك المهني بكل أمانة؟.

نعم أحيانًا لا



خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا جاهدين على مدار فصول بحثنا هذا أن نجد إجابة عن السؤال الذي طرحناه في بداية البحث والذي كان على الشكل التالي: ما هي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وفي خضم هذه المحاولة جابهتنا عدة صعاب أهمها أن الموضوع يتنازعه أكثر من اختصاص ويلتقي عنده أكثر من علم وممكن الصعوبة فيه التوفيق بين الأخذ من تلك الاختصاصات (علم النفس، علم الاقتصاد، التسيير.....) والمحافظة في نفس الوقت على الارتباط بروح تخصصنا وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل.

وقد استعنا على تجاوز هذه الصعوبة، بالالتزام بالأسس المنهجية والالتزام بالهيكل النظرية الكبرى لعلم الاجتماع وجعلناها موجّهات لمسار البحث وفي عمومها فإن الدراسة كشفت كما رأينا ذلك في نتائجها عن قيام علاقة بين أنماط السلوك الإشرافي والأداء وعلى هذا فإن البحث يكون قد وفى نسبيا بما وعد به من إثارة علمية وفتح نافذة بحثية يستحق الوقوف أمامها مطولا واستيفائها حقها بالبحث والتتقيب والدراسة ولما لا إن اقتضت الضرورة ذلك، اختيار نتائجها وتعضيدها في الآن نفسه بفتح نوافذ بحثية أخرى متقاربة ومتشابهة لأن البحث في العلاقة بين الإنسان بكل ما يحمله اللفظ من معاني مع الاحتفاظ بحق التوظيف السوسولوجي للبحث للفظ وبين الأداء والذي يرادف في نهاية المطاف كلمة السر في كل التنظيمات على اختلافها هي الإنتاج، هذا النوع من البحث الثري يرتقي إلى مصاف الضرورات البحثية وتمليه المتغيرات والمستجدات الاقتصادية ذلك أن التوجهات العالمية المعاصرة في هذا الميدان، ضاعفت من اهتمامها بالجوانب الإنسانية، فإن للمورد البشري في أي مؤسسة اقتصادية أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة صناعية إضافة إلى مهمة تحسين الإنتاج والزيادة في الكمية هناك مهمة أخرى تؤديها هي مهمة الإشراف من أجل تنمية قدرات العامل عن طريق المشرفين لذا نقول أن الإشراف هو عملية حيوية لتنمية مهارات وسلوكات الأفراد ورفع الأداء وتحسينه لذلك على كل مؤسسة أن تأخذ في اعتبارها الإشراف وأهميته لما يترك من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة في الأداء المهني.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومحاولة لتحقيق احد أهم الدراسات وهو معرفة العلاقة بين الأسلوب الإشرافي والأداء المهني في المؤسسة الصناعية.

ومحاولة منا لمعرفة مواطن القوة والضعف في العوامل المؤثرة على هذه العلاقة وكيفية إنجاحها ارتأينا اقتراح مجموعة من الاقتراحات يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ العمل على تطوير وتشجيع العمل الجماعي في إطار نظامي تحت رعاية المشرفين
- ✓ محاولة منح العامل الفرصة لتوفير قدر من الاستعداد لأداء العمل بكفاءة عن طريق دورات تدريبية.
- ✓ تمكين العمال من تبليغ اقتراحاتهم ورفع تظلماتهم وشكاواهم للمشرفين دون حواجز بيروقراطية تؤثر على معنويات العمال وتشعرهم باللاجدوى
- ✓ العمل على توفير الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل وتوفير الأمن وسبل الوقاية للعمال.
- ✓ العمل على إشراك العمال في وضع برامج العمل وذلك بإقامة تعاون بينهم وبين المشرفين.