

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الموضوع:

السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سونالغاز - الأغواط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

د/عاجب بومدين

من إعداد الطالبة:

* فوقة عائشة

السنة الجامعية 2022/2023

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بحمده تتم النعم، والشكر له، إذ هدانا ووفقنا في
اتمام هذا العمل

أتوجه بخالص التشكرات والامتنان إلى الاستاذ الفاضل
«عاجب بومدين» التي لم يبخل علينا في تقديم النصائح، وحسن
التوجيه والمعاملة الطيبة والحسنة طيلة مرحلة الاشراف وادعو

الله العلي القدير أن يوفقه في حياته ومسيرته العلمية

والشكر موصول لجميع أساتذة علم النفس بجامعة الأغواط

وإلى كل ما ساعدنا لإتمام هذا العمل المتواضع لو بكلمة، بفكرة،
بمرجع، وشكر!!!

إهداء

قال تعالى (وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

كان أمسى ميعاد اليوم وأصبح اليوم للعين قرّة .

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات .

الحمد لله الذي ما تم جهد الا بعونه وما ختم سعي الا بفضلله لطالما كان حلم و انتظرتّه اليوم بكل
فخر

اهدي تخرجي الى سندي في هذه الحياة ومصدر الامان إلى من استمد منه قوتي إلى من أرشدني
طريقي، إلى رفيق دربي إلى من أراه خالدا وسط قلبي و صدري و اعلاه عوني بعد الله و ضلعي
ثابت الذي لا يميل الى أبي الحبيب

أمي أهديك ما وصلت إليه من نجاح يا عزمي حين اثقلتني الحياة و يا يقيني و اصراري و يا من
علمتني فإني عند رؤيتك استطيع المضي ، رأيت النور بي و آمنت به و ما هذا الإنجاز الا بفضل
الله ثم وقوفك بجانبني و لولاك بعد الله لم يكن فشكرا لك امي

وإلى اخوتي و اخواتي و إلى اصدقائي و من فقدناه رحمة الله عليه و كل من دعمني في
مسيرتي الدراسية إلى كل من ينتظر نجاحي و يحفزني . وها أنا أعلن وصولي الى ما سعيت إليه
وتم بفضل من الله وكرم منه

فالحمد لله اولا و اخيرا وللحم البقية

قوّة عائشة

فهرس

المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	اهداء
V-I	فهرس الموضوعات
VIII-VI	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
1-2	مقدمة
الفصل الأول: الإشكالية واعتباراتها	
04	1/ الإشكالية
05	2/ فرضيات الإشكالية
05	3/ تحديد المفاهيم
06	4/ أهمية الدراسة
06	5/ دوافع ومبررات الدراسة
07	6/ أهداف الدراسة
07	7/ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإشراف	
17	تمهيد
18	1/ الإشراف والقيادة والرئاسة
21	2/ مفهوم الإشراف
22	3/ أنماط الإشراف
27	4/ تطور السلوك الإشرافي
29	5/ مفهوم المشرف
30	6/ دور المشرف
32	7/ مطالب العمال من المشرف

33	8/ أهداف الإشراف
34	9/ مقومات الإشراف الجيد(صفات المشرف الناجح)
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
38	تمهيد
39	1/ مفهوم الأداء الوظيفي
40	2/ محددات الاداء و معوقاته
41	3/ أنواع الأداء في المؤسسة و أبعاده
46	4/ مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته
48	5/ أهداف و مزايا تقييم الأداء
50	6/ معايير تقييم الأداء
51	7/ مسؤولية تقييم الأداء
53	8/ مراحل تقييم الأداء
55	9/ أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم و طرق علاجها
60	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
62	تمهيد
63	1/ منهج الدراسة
63	2/ حدود الدراسة
64	3/ الدراسة الاستطلاعية
64	4/ اجراء الدراسة الأساسية
64	5/ مجتمع وعينة الدراسة
68	6/ أدوات جمع البيانات
70	7/ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
70	8/ الأساليب الإحصائية
71	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة و تفسيرها	
73	تمهيد
74	أولاً: عرض نتائج الدراسة
95	ثانياً: مناقشة و تفسير النتائج
99	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
101	خاتمة
104	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
02	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن	66
03	يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة	67
04	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية او الخبرة	68
05	مثل معاملات ثبات أداة القياس	70
05	يمثل مطالبة المشرف العمال بالتقيد بنظام العمل المقرر	74
06	يمثل اشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	74
07	يمثل مدى استشارة المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل	75
08	يمثل مدى استماع المشرف لإنشغالات العمال المهنية	75
09	يمثل مراجعة الأعمال المنجزة من طرف العمال	76
10	يمثل مدى مكافأة المشرف العمال الذين يؤديون اعمالهم بإتقان	76
11	يمثل تدخل المشرف في كل تفاصيل العمل	77
12	يمثل مدى مطالبة المشرف بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل	77
13	يمثل مدى مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعامل اثناء عمله	78
14	يمثل تنظيم مشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل	78
15	يمثل ما إذا كان المشرف يسمح للعمال بمناقشة بعض مشاكلهم الشخصية معه	79
16	يمثل ما إذا كان المشرف يمنح فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل	80
17	يمثل مدى استعمال المشرف لسلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز للعمل	80
18	يمثل كيفية معاملة المشرف للعمال في حال وقوع مشكل مهني معين	81
19	يمثل مدى اعتبار المشرف للعامل أداة لتحقيق أهداف العمل	82
20	يمثل ما إذا كان المشرف ينظم دورات تدريبية لمنح العمال فرصة لاكتساب مهارات فنية	83

	ومعارف جديد	
83	يمثل ما إذا كان المشرف يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل	21
84	يمثل ما إذا كان جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العمال	22
85	يمثل مراقبة المشرف العمال أثناء تأدية أعمالهم	23
85	يمثل ما إذا كان المشرف يستقبل العمال في حال وجود مشاكل شخصية خارجة عن إطار العمل	24
86	يمثل ما إذا كان المشرف يميز بين العمال	25
87	يمثل طبيعة العلاقة بين العمال	26
87	يمثل ما إذا كان هناك خلافات مهنية بين العمال	27
88	يمثل مدى تعاطف المشرف مع العمال في حال وجود مشكل لدى أحدهم	28
89	يمثل علاقة العمال بالإدارة	29
89	يمثل ما إذا كانت معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد	30
90	يمثل ما إذا كان المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العمال	31
90	يمثل ما إذا كانت العلاقة بين المشرف والعمال قائمة على الاحترام المتبادل	32
91	يمثل ما إذا كانت الوظيفة التي يشغلها تسمح له بإبراز قدراته ومهاراته المهنية	33
91	يمثل شعور العامل بالمتعة أثناء أداء وظيفته	34
92	يمثل توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل	35
92	يمثل شعور العمال بالتعب أثناء أداء الوظيفة	36
93	يمثل موقف المشرف من العامل في حالة تغيبه	37
94	يمثل ما إذا كنت ظروف العمل تساعد العامل على الاستمرار فيه	38
94	يمثل مدى احترام العامل لمواعيد العمل	39

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	يمثل نظرية الخط المستمر في القيادة	01
28	يوضح نموذج بليك وموتون	02
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل	05

مُلخَص

الدراسة

ملخص الدراسة :

إن دراستنا الحالية تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الإشراف و الاداء الوظيفي لدى عينة من عمال سونلغاز بولاية الاغواط وذلك في ظل المتغيرات الوسطية (الأقدمية, السن, الجنس, الوظيفة)تضمنت الدراسة بمختلف متغيراتها جانب نظري و جانب تطبيقي, كما تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة من العمال قوامها (30), وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.وتم الاعتماد على استبيان مصمم من طرف الطالبة , وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة و تطبيقه في جمع البيانات توصلنا إلى وجود علاقة بين السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي وهي علاقة تأثيرية حيث ظهر 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 الوظيفي الذي كان إيجابيا بدوره.

Résumé de l'étude :

Notre présente étude vise à révéler la relation entre l'encadrement et la performance au travail auprès d'un échantillon de travailleurs de Sonelgaz dans l'Etat de Laghouat, à la lumière des variables intermédiaires (ancienneté, âge, sexe, emploi). échantillon de (30) travailleurs, et ils ont été sélectionnés de manière aléatoire simple. Un questionnaire conçu par l'étudiant a été utilisé, et après avoir vérifié les caractéristiques psychométriques de l'outil et l'avoir appliqué dans la collecte de données, nous avons conclu qu'il existe une relation entre le comportement de supervision et la performance au travail, qui est une relation influente, car il est apparu qu'il y avait un effet positif du comportement du superviseur sur les réponses des travailleurs, ce qui a entraîné leur satisfaction et leur stabilité au travail

Study summary:

Our current study aims to reveal the relationship between supervision and job performance among a sample of Sonelgaz workers in the state of Laghouat, in light of the intermediate variables (seniority, age, gender, job). Fits with the nature of the subject on a sample of (30) workers, and they were selected in a simple random way. A questionnaire designed by the student was relied upon, and after verifying the psychometric characteristics of the tool and applying it in data collection, we concluded that there is a relationship between supervisory behavior and job performance, which is a relationship Influential, as it appeared that there was a positive effect of the supervisor's behavior on the workers' responses, which resulted in their satisfaction and stability at work.

مقدمة

إن العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأية منظمة في المجتمع، فبدونه تصبح المنظمة مزيج من الأفراد والآلات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الوحيد في رفع الإنتاجية للمنظمة وهذا يتطلب الإشراف الفعال الذي يربط بين أعضاء الجماعة، فيعمل على تنميتها وتحفيزها من أجل بلوغ الأهداف، وذلك من خلال دراسة وتحليل سلوك العاملين بهدف التوجيه والتحكم في هذا السلوك لصالح المنظمة. فالمنظمة الناجحة هي التي تحقق التوافق بين أهدافها الاقتصادية وأهداف العاملين فيها. فنظرا للتطورات العديدة التي شهدتها مؤسسات الجزائرية على الصعيد التنظيمي من مرورها بالنظام الاشتراكي كأحد أساليب التسيير ودخولها عالم اقتصاد السوق ونظام خصصة المؤسسات أصبحت المؤسسات العمومية تعاني من عدة مشاكل في التسيير منها على سبيل المثال: قلة الجودة والتنوع مما يحتم على الدولة الجزائرية البحث على الحلول الكفيلة للتكيف مع دوامة المنافسة والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال إجراء العديد من البحوث والدراسات الموضوعية تسعى إلى تحسين وضعية المؤسسات العمومية، حيث يعتقد الباحث أن الجانب الإشراف والتسيير المتبع في التنظيم أحد الحلول الناجعة لتفادي الضغوطات أو التقليل منها في المؤسسات العمومية.

وعلى هذا الأساس نتضح 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 أعلى درجات الفعالية لأداء العامل.

وفي هذا السياق تبرز العلاقة التكاملية بين الأداء الوظيفي والسلوك 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 ويضم مايلي:

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

أما الفصل الثاني: فقد تناولنا فيه مفهوم الإشراف وإبراز أهم نواحي السلوك الإشرافي وكذا أنماط الإشراف إضافة إلى دور المشرف وأهداف الإشراف.

وقد تناولنا في الفصل الثالث المداخل النظرية للأداء وماهية الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره بالإضافة إلى العوامل المحددة له، إضافة إلى مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته، أهداف ومزايا تقييم الأداء ومراحله كما تطرقنا إلى أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم و طرق علاجها.

وفيما يتعلق بالجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: فقد تطرقنا فيه إلى التعريف بمجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والتحقق من خصائصها السيكومترية بالإضافة إلى اختيار العينة ووصف خصائصها .

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

الفصل الأول

الاشكالية واعتباراتها

لم تعرف المؤسسات على اختلافها (اقتصادية كانت أو غير اقتصادية) تطورا وتقدما بل وتعقيدا كالذي عرفته في القرن العشرين وفي النصف الثاني منه على وجه التحديد وقد ساعد على ذلك التقدم التكنولوجي السريع وتوظيف التقنيات الحديثة فكان المخاض المباشر لذلك أن ظهرت مؤسسات إتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإدارتها ووحداتها وقد تطلب هذا الوضع توفر مزيد من الموارد البشرية كما ونوعا كاستجابة 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 والفائدة. ولقد أصبحت العناية بالموارد البشري ميزة تميز الإدارة الحديثة على إختلاف مستويات هذه العناية وهذا الإهتمام هو ما دفع بالمسؤولين وأرباب 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 والعناية به، حيث تكشف هذه الأخيرة عن مدى أهمية المورد البشري وهذا ما تترجمه النزعة القوية من جانب التنظيمات المختلفة نحو الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة فقد أدركت هذه الأخيرة أنه أهم عناصر السيورة الإنتاجية وأن نجاحها واستمرارها 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 وخبرته الميدانية وإلمامه 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، هيكلة، تدريب...) لا تعطينا عمالا أو سيورة مهنية فالمشرف يمثل الحلقة الوسطى التي لا غنى عنها بين المستويين التنفيذي والتخطيطي وذلك عبر خلقه لحالة التكامل الميني إنطلاقا من درايته بقدرات وإمكانات العاملين وكذا مواهبهم وطاقاتهم لما كانت عملية ممارسة السلوك الإشرافي ذات إرتباط وثيق بشخصية المشرف كونها تتعلق بإستخدامه مهاراته الإدراكية واللغوية والإجتماعية فقد تعددت أساليب ممارسة هذا السلوك وإن كانت العلوم التنظيمية قد حصرت تلك الأساليب في إثنين رئيسيين إصطلحت على تسمية كل واحد منهما النمط فهناك النمط الإشرافي الديمقراطي والنمط الإشرافي التسلطي.

وستحاول هذه الدراسة أن تبحث في علاقة كل من السلوك الاشرافي بالأداء الوظيفي 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 للإشراف والأداء من أهمية ومكانة في المؤسسة فإن البحث في تأثير الأول على الثاني يبدو بحثا مشروعاً وفي ضوء ذلك سنحاول طرح التساؤل التالي:

• هل للسلوك الإشرافي دور في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

وتنبثق من هذا التساؤل العام تساؤلات فرعية وهي:

- هل هناك اختلاف في أداء الوظيفي للعمال باختلاف النمط الاشرافي؟

- ما هو مستوى الاداء الوظيفي للعمال بمؤسسة سونالغاز؟

2/فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث وللإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة : للسلوك الإشرافي دور فعال في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية.

الفرضية الجزئية الأولى : يوجد اختلاف في أداء الوظيفي للعمال باختلاف النمط الاشرافي.

الفرضية الجزئية الثانية : هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بمؤسسة سونالغاز.

3/تحديد المفاهيم:

3-1- مفهوم الإشراف : واجه المهتمين بموضوع الإشراف صعوبات في تحديد مفهومه وذلك لإرتباطه بعدة مفاهيم ومعاني أخرى مثل التوجيه الرئاسة القيادة وغيرها لذلك وجب التعرض لمختلف المفاهيم أوالتعاريف التي تناولت هذا المفهوم الوصول إلى تحديد دقيق له.

*فرجينيا روينسون : ترى أن " الإشراف عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات والمهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص آخر أقل علما منه ومهارة"¹

¹ - الفتح عثمان، خدمته الفرد والمجتمع ، ط5، المكتبة الإنجليزية، القاهرة، 1967، ص 362

*تعريف محمد زيدان : " هوعملية مراقبة العملية الإنتاجية والعمال بعرض تحسين مستقبلهم"¹

*تعريف مارغريت ميد : "هي فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به"²

*تعريف تريكي دي مولك : " هوعملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق وإحتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أعراض وأهداف المنظمة "

*تعريف هالس : "هواثارة الإهتمام في كل فرد نحو عمله أوالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل آخر أكثر صلاحية له "

التعريف الإجرائي:

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

الإشراف : هوقيادة وتوجيه وتنسيق جهود المشرف مع نشاطات العمال وإعانتهم على إكتساب المهارات وإشعارهم بمساهمته معهم في العمل وإثارة إهتمامهم نحو عملهم وذلك في إطار من العلاقات الإنسانية للتأكد من جهود العاملين من أداء الأعمال التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

3-2- مفهوم الأداء :

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى كل من الفعالية والكفاءة حيث تشير الفعالية إلى الأهداف المحققة أو تحقيق الأهداف من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بهذه الأهداف.

***مفهوم الأداء :** "هودرجة بلوغ على خفض أوتحجيم الفاقد في الموارد المخططة بكفاءة وفعالية ، أما الكفاءة فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة موبمعنى آخر هل يحسن العاملين وفرق العمل والمديرين أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم لا؟"³

¹ - محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، ط2، مصر، 1972، ص 222.

² - محمد زيدان حمدان، تقسيم وتوجيه تدريس كتاب المعلمين والتربويين المشرفين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت ، ص 75

³ - أحمد أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدولة العربية الأصول العامة وتطبيقاتها العربية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص 287

*الأداء : "هوأي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹

* وهناك من يعرفه : " بأنه الجهد الإنساني المبذول سواء كان ذلك عضليا أو فكريا."ركز هذا التعريف على تقسيم الأداء إلى قسمين ؛أداء عضلي والذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله وأداء فكري الذي يتميز به الإداريين الموظفين السامين وذلك لطبيعة عملهم².

التعريف الإجرائي : من خلال عرضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بمفهوم الأداء نستنتج تعريفا إجرائيا على الشكل التالي : الأداء هوكل جهد فكري أو عضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد ويمكننا قياسه على أساس النتائج التي يحققها ومن خلال كميات المنتج ومواصفاته بالإضافة إلى الدقة والسرعة في الإنجاز .

3-3- مفهوم المشرف:

***تعريف محمود فهمي العطروري :** " المشرف هوأي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد يقوم أوبوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجهها ويشرف عليها من أجل الوصول إلى هدف"³

* **تعريف حسين رشدي التاودي :** " هوقائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي لأداء خدمة ويكرس وقته للتخطيط وتوقع ومنع الأزمات وتنسيق عمل الآخرين ودفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الإنتاج وإتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء"⁴

* ويعرف المشرف أيضا بأنه : «هو من يتولى العمال ويشرف وينقل التعليمات إليهم ويراقب تنفيذهم لها ويوجههم لتحقيق المستوى الفني المطلوب والوصول بالإنتاج إلى الحجم المقرر كذلك تتوفر لديهم صفات العمال المهرة مع إرتفاع المستوى الفني ، بحيث يمكنهم تفهم التعليمات الفنية وإدراك أسرارها ويقومون بنقلها مبسطة إلى العمال هذا إلى جانب تمتعهم بصفات القيادة الرشيدة "⁵

¹ -أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر الأصول و المهارات ،جامعة الزقازيق ، القاهرة ، 2002 ص 415

² -أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية ،ط1،دار الكتاب اللبناني ، بيروت، لبنان ، 1984، ص 280

³ -محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة ، 1969 ،ص 296

⁴ -حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية،ط1، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1984 ،ص 200

⁵ -محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة ، العلاقات الصناعية ، ط1 ، مكتبة القاهرة ، القاهرة ، 1966، ص 174

التعريف الإجرائي : وتماشيا مع إشكالية بحثنا يمكننا القول أن المشرف هو همزة وصل بين الإدارة والعمال وذلك أثناء تطبيقه للتعليمات والخطط الإدارية المتعلقة بالعمل بالإضافة إلى سهره على تنسيق جهود العاملين وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

4/أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول جانبا حساسا وهو الإشراف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فالإشراف بإعتباره مستوى من مستويات القيادة له دور أساسي ومركزي في كل جماعة أو تنظيم وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق فاعلية المؤسسة وإنجاز أهدافها وتكمن 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 وقدرة على التعامل معهم ودراية شاملة بظروف العمل ومعرفة بأهمية العلاقات الإنسانية وذلك لكي يتمكن المشرف من التحكم الجيد في تسيير العاملين وبالتالي يخلق جو من التوافق والتفاهم والإنسجام بينه وبين العمال.

* يترابط 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 وبطرق معاملته داخل التنظيم حتى يكون عاملا منتجا وعلى قدر من المسؤولية التي تدفعه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

5/دوافع ومبررات الدراسة:

زاد الإهتمام بدراسة السلوك الإشرافي مع زيادة التقدم التقني والتكنولوجي من جهة ومع كبر حجم التنظيم من جهة أخرى. وهذا ما أدى إلى تنوع وتعدد 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 إستمراره في الدراسة وذلك لكونه يتصل مباشرة بالفرد الذي يتميز بالتغيير والتجديد ولأن المشرفين هم حلقة الوصل بين قمة التنظيم وطبقة العمال وما تلعبه من دور محوري في كل عمليات التنظيم ، ونظرا 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 وأثر السلوك الإشرافي في فعالية أداء العاملين بالمنظمة وتطورها.

6/أهداف الدراسة:

ويمكننا بإختصار حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- معالجة موضوع الإشراف في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- العمل على كشف العلاقة بين كل من السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي للعاملين وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة
- محاولة التعرف أو الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال ومحاولة لفت إنتباه الرؤساء ولو على مستوى محدود وضيق أن ضرورة الإهتمام بالعمال وتحسيسهم بأهميتهم الكبرى داخل التنظيم وما لذلك من أثر في تجديد طاقات العمال ومن ثمة السير الحسن للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس.

7/الدراسات السابقة:

إهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإشراف وعلاقة المشرف بمرؤوسيه حيث تناولته من زوايا مختلفة وهذا 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 الموضوع الإشراف حيث أن هناك أبحاث ارتبطت بالإشراف وعلاقته بالإنتاج والإنتاجية وأخرى تناولت علاقة الإشراف بالفاعلية كمفهوم عام متضمن لعوامل الرضا والأداء ومن بين الدراسات التي تناولت جانب السلوك الإشرافي ما يلي:

* دراسة ليكرت : يعتبر رنسيس ليكرت من أهم الباحثين السيكلوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي وقدموا مقاييس القياس هذا السلوك، إهتم ليكرت بدراسة وتقديم نماذج للسلوك الإشرافي توصل من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة أنماط للتسيير مؤكدا إمكانية اعتبار هذه الأنماط كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة حيث أن كل نسق من هذه الأنماط يتميز بخصائص معينة تميزه عن باقي الأنماط وفيما يلي وصف موجز لهذه الأنماط الأربعة مع التركيز أكثر على النسق رقم (04) المقترح من طرف ليكرت كأحسن نسق للتسيير والإشراف

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

-النسق الثاني : وهونسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم فالإحساس والإهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وإمكانية إشباعها والتركيز أساسا يكون على الحاجات المادية فقط.

-النسق الثالث : وهونسق إستشاري يسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في عقلية إتخاذ القرارات بإعطاء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية ورغم هذه المشاركة فإن القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في إتخاذ القرار النهائي.

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

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

وأهم خصائص هذا النسق كما قدمها ليكرت هي:

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

-توحيد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد 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 الأخرى

*دراسات الهاوثورن: قام إلتون مايو بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية بشركة وسترن إلكترىك وشارك إلتون مايو تجاربه عدد من العلماء منهم روثليزجر ولورانس وهندرسون ومرت تجاربه بثلاثة مراحل هي:

-المرحلة الأولى تم وضع ست عاملات (06) في حجرة للملاحظة لترتيب الأسلاك وطلب منهن العمل بوتيرة طبيعية وتم شرح أهداف التجربة لهن ودامت التجربة سنتين وانتهت بهاته النتائج:

إدخال فترات من الراحة مع تخفيض في ساعات العمل أدى إلى إرتياح العاملات وشعورهن بالرضا وتخفيض في روتين العمل ؛ كانت زيادة في الإنتاج ترجع إلى تحسين ظروف العمل الإضاءة وتبسيط طريقة العمل الأسلاك التي تم تركيبها كانت أقل عددا من السابق.

ثم بدأ فريق البحث بإحداث تغييرات في الظروف الفيزيقية 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 وشعورهم من طرف مجموعة الفتيات.

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

-المرحلة الثانية : كانت عبارة عن مقابلات الدراسة القيادة والرضا الوظيفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

*وهي أن بعض أعضاء الفريق أكد على أن الإتجاهات نحوالإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم.

•الفريق الثاني :إستخلص أن الإتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم وإتجاه رؤسائهم وأعمالهم وسياسة الشركة هي التي تؤثر عليهم وعلى 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 وبما 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 والمشاعر 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 ومشاعر العاملات جعلتهن يضعن سورا يخفين وراءه ما يدور داخل جماعتهن أثناء العمل أثر على المديرية

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

هي أن الإتجاهات والمشاعر 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 وإنتاجيتهم وتم التوصل كذلك من خلال مقابلات الشخصية إلى الإستنتاجات التالية:

*بعد وضع العاملات في غرفة الإختبار تكونت بيتهن علاقة مودة وصدقة

*تم الإتفاق بينين على مجموعة من المعايير كتلك المتعلقة بالإنتاج والإنضباط.

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

ان تجارب الهاوثورن بنتائجها، بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد وإن التعبيرات التي تحدث في ميول الأفراد اتجاه عملهم واتجاه العمل، وكذا الإستقرار والرضا عن العمل كانت نتيجة لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية ولهذا فهي عالجت ولوبطريقة غير معمقة نواحي معينة من الإشراف وكانت بداية الدراسات أكثر تعمق.

*دراسة محمد علي محمد: قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات في مصر إستخدم فيها الملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ثم أجرى مقابلات محددة باستمرار البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية للكشف عن مواقفهم من القيادة وأخيرا المقابلات الحرة مع كل من الرؤساء والمرؤوسين وقد شملت هذه الدراسة المجالات التالية:

*مدى معرفة العمال الطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف ونطاق المسؤولية لكل منهم.

*طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال والطابع الغالب على إتصالاتهم.

* إتجاه المشرف نحوالعمال ومدى تمركز إشرافه حول الإنتاج.

وقد ركز الباحث على مستويين للإشراف هما : مستوى الخط الأول أي الرؤساء المباشرين للعمال والخط الثاني وهم رؤساء الأقسام وذلك باعتبار هذين المستويين تمثلان حلقة وصل بين الإدارة والعمال وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ-وظائف المشرف ونطاق 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 %) هي المحافظة على النظام والاستقرار وتوزعت 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 لرؤساء 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(57%) إلى التعليم ونسبة (1,5%) أشارت إلى الاعتماد على الاختيارات. لقد أشار الباحث إلى أن بعض الرؤساء حصلوا على مكانتهم نتيجة لتوفر معايير موضوعية مثل الخبرة والمهارة والتعليم بينما هناك أقسام معينة حصل فيها بعض الأفراد على مراكز قيادية نظرا لعوامل شخصية.

ج- طبيعة العلاقات بالرؤساء وأسلوب القيادة: كشفت البيانات التي حصلت عليها الدراسة أن العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوسين لا يمكن وصفها بأنها علاقة عمل فقط ،فهناك بعض النسب المئوية تشير إلى ظهور روابط

إجتماعية غير رسمية بين العمال ورؤوساهم 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 والعمال ومعدلات الأداء... ويرى 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 وبين العلاقات الإجتماعية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

*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 التحليلي 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:

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

7-3-دراسة جزائرية :

* زين الدين ضياف: أجرى دراسة حول السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي بوحدة مطاحن الحروش عام 1999 ،حيث ركزت على نمطين إثنين للسلوك الإشرافي وهما النمط الإشرافي العام والنمط الإشرافي التفصيلي ومدى تأثير كل منهما على الرضا الوظيفي للعمال جاعلة بذلك من مشاعر الفرد الوجدانية تجاه وظيفته محكا لقياس مستوى الرضا وقد 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 والرضا الوظيفي للعمال هدفا أساسيا لها هذا بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية للسلوك الإشرافي ومدى 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 إختار الباحث المنهج الوصفي ورآه الأنسب للدراسة على إعتبار أنه هدف إلى وصف العلاقة بين السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي وقد استعان بأكثر من أداة بحثية كالمقابلة والإستبيان الذي طبق نوعين منه إستبيان وصف سلوك المشرف الذي كان في شكل بطارية معدة سلفا من طرف مختصين ومقياس مقدار سلطة المشرف وهو أيضا في شكل بطارية إختبار، بالإضافة إلى إستبيان معد من طرف الباحث هدف من خلاله إلى قياس نمط السلوك الإشرافي والموجه 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 وموجب بين متغيري الدراسة (نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي) للتحقق بذلك من الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي وأنسجت 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.

ويمكن إبراز الإستفادة من هذه الدراسات السابقة في إنجاز بحثنا هذا في ما يلي:

- حيث قدم لنا رئيس ليكريت أربعة أنساق لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة ويتميز كل نسق من هذه الأنساق بخصائص معينة عن باقي الأنساق. وقد اقترح ليكريت النسق الرابع كأحسن نسق للتسيير والإشراف وهو 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، واكتساب الأفراد لثقافة المؤسسة و إنعكاسها على قيمهم وأهدافهم الشخصية وتفعيل عملية

الإتصال التنظيمي. كما يعمل هذا النموذج جزئياً على تحقيق جونفسي مريح يساعد على الإندماج الحسن للعمال والمشرفين في المستويات المتوسطة والدنيا وبصفة خاصة في المؤسسة الرأسمالية حيث يحقق هذا الإندماج عرضين أساسيين هما: تحقيق المزيد من الفعالية في الأداء وبالتالي رفع الأرباح وتقليل المشكلات النفسية والإجتماعية في المؤسسة.

-أما بالنسبة لدراسات الهاوثورن فقد قدمت لنا دور الإشراف وأثره على المعاملات الإنسانية داخل التنظيم وأن الشعور بالمسؤولية يتوقف على نمط الإشراف المتبع فالإشراف الديمقراطي مثلاً بنسج علاقات يسودها الإحترام والترابط بين العمال والمشرفين وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العمال وبالتالي فعالية المؤسسة.

-ودراسة محمد علي محمد حول التنظيم التي إستخدم فيها الملاحظة المباشرة وكذا مقابلات محددة بإستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية وقد شملت مدى معرفة العمال الطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه المشرف وطبيعة العلاقة بين المشرف والعمال، ومن خلال التركيز على مستويين للإشراف أي الرؤوساء المباشرين للعمال ورؤوساء الأقسام باعتبارهما حلقة وصل بين الإدارة والعمال يمكننا معرفة وظائف المشرف ونطاق مسؤولية المشرف من مراقبة تنفيذ العمل والمحافظة على النظام والإستقرار وأسس إختيار القادة في التنظيم من الكفاءة في العمل والأقدمية والتعليم والتي تعتبر من المعايير الموضوعية بالإضافة إلى وجود معايير ذاتية (عوامل شخصية) في الحصول على مراكز قيادية.

ومن خلال معرفة طبيعة العلاقات بالرؤوساء وأسلوب القيادة نستطيع معرفة وجود نوعين من العلاقات منها علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية بين العمال والمشرفين وهذا يخلق نوعاً من التوازن في الإشراف بين العلاقات الرسمية التي تدفع الجماعة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة والعلاقات غير الرسمية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

أما دراسة محمد علي محمد فقد ساعدتني في إختيار بعض أدوات الدراسة لجمع البيانات الميدانية حول عينة ما حول موضوع الإشراف وعلاقته بالأداء من خلال إتباع نمطين من الإشراف.

أما دراسة علي الشهري فقد استفدت من هذه الدراسة في إختيار عينة بحثي والمتمثلة في عينة عشوائية بسيطة.

أما دراسة زين الدين ضياف حول العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي حيث ركزت على نمطين للسلوك الإشرافي وهما النمط الإشرافي العام والنمط الإشرافي التفصيلي وباستخدام المنهج الوصفي وباستعمال المقابلة والإستبيان يمكننا الإستفادة منها بمعرفة أن هناك إرتباط قوي وموجب بين نمط السلوك الإشرافي والرضا

الوظيفي وأن للنمط الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي بينما النمط الإشرافي التفصيلي له آثار سلبية على رضا العمال والنمط الإشرافي الممتزج يحقق رضا وظيفي مرتفع لدى العمال.

-لقد إستقتت من دراسة زين الدين ضياف بمعرفة أنماط الإشراف والإنتباه أيضا إلى بعض الأدوات المتبعة في البحث وكذلك المنهج المتبع في الدراسة.

وعموما فإنني استقتت من هذه الدراسات السابقة في جانبين منها المعرفي والمنهجي فقد ساعدتني على الإلمام بمعلومات جد هامة حول السلوك الإشرافي وأنماط الإشراف وعلاقته بأداء العاملين داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الإشراف

تمهيد:

إن موضوع القيادة أو الإشراف كان من أهم المواضيع التي أسالت حبر مختلف الباحثين في مختلف الميادين والمجالات التنظيمية والاجتماعية وتجلى ذلك من خلال التطور التاريخي عبر مختلف النظريات والنماذج من أجل دعم أهمية البحث البسيكولوجي والسوسيولوجي و إبراز أهمية العنصر القيادي في تحقيق أهداف المنظمة.

1-الإشراف والقيادة والرئاسة:

هناك بعض المفاهيم التي تتداخل وتتقارب مع مفهوم الإشراف منها: القيادة والرئاسة لذا جدر بنا التمييز بين هذه المفاهيم وتوضيح العلاقة بينها.

يرى " محمد مرسي " أن " القيادة السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك¹ " يشير " هايمان وفرانكلين إلى أن القيادة تعني " العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية² "

وتعرف القيادة عند " محمد علاوي " على أنها " العملية التي يقوم فيها فرد من الأفراد الجماعة المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم³ "

يعرف إبراهيم عصمت مطاوع القيادة بأنها " عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتعاونون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف⁴ "

كما يعرف lordwaay tead القيادة " هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه⁵ "

يقول فيدلر " أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد⁶ "

يرى " شاراكامسكي " أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات والموارد والاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين " يرى " بفيغنر وبراستيس " أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الأنانية "

ولهذا يوجد نوعين من القيادة

¹ - محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص 141

² - رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 293

³ - أحمد قوراية، فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية والساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 26

⁴ - نفس المرجع، ص ص 28-29

⁵ - محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 624

⁶ - ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 7

1- القيادة الرسمية: وهي التي تنشأ عن طريق الإختيار أو التعيين مثل رؤساء الفرق والمشرفين.

2- القيادة غير الرسمية: وهي لا تنشأ بالانتخاب أو التعيين، بل من خلال التقاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه.¹

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة هو عملية التأثير في الأفراد من أجل تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة.

أما الإشراف فيعرف بأنه " عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا، وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بم يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة² "

في حين يرى " ليكرت" أن وظيفة الإشراف هي وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية³ " من خلال التعريفين السابقين يتضح أن الإشراف هو عملية أو وظيفة تعمل على تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين عن طرق مشرف مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

أما " كيث ديفز" فيرى أن " وظيفة المشرف هي إدارة العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي⁴ " يبدو من خلال هذا التعريف أن هناك علاقة بين مجموعتين: وهي جماعة المشرفين الذين يملكون السلطة، وجماعة العاملين وهم الذين ينفذون أوامر المشرفين.

وخلص القول لمفهوم الإشراف من خلال التعريفات السابقة أنه عملية رسمية تستند إلى فرد معين يعمل على توجيه ومراقبة أعمال المرؤوسين مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل رفع وتطوير مهاراتهم. إذا يتضح لنا أن مفهوم ال قيادة والإشراف يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد وهذا هو الإنفاق الجوهرى بينهما أما أوجه الاختلاف فالقيادة تتصف بالتقائية، فالقائد يستمد قوة تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته ومهاراته الفنية والفكرية والعلاقات الإنسانية، في حين المشرف يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة لان الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسير أفراد المؤسسة.

أما الرئاسة فتعرف بأنها" مفروضة على الجماعة، حيث نجد أن الرئيس يعتمد على السلطة المخولة له من التنظيم الإداري الناتجة عن مباشرته لوظيفته فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي⁵ "

¹- يوسف عنصر ، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ، 2007 ، ص22

² - فنتوح أبو العزم ،فارس خليل وهبة، القيادة الإدارية والتخطيط في مجتمعنا الاشتراكي ، ط1 ،مكتبة القاهرة الحديثة ، 1996، ص16

³-محمد الجوهري ، ميادين علم الاجتماع ، ط2، دار المعارف ،مصر ، 1976 ، ص222

⁴-كيث ديفز، السلوك التنظيمي في العمل ،ترجمة عبد الحميد المرسي وآخرون، دار النهضة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1974 ، ص 126

⁵-أحمد قوراوية ،مرجع سابق ،ص175

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة العامة لها ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة و سياسة وبرامج واضحة كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط¹ "

كما تعرف الرئاسة " الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم² "

إذا فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة كما هو في الإشراف عن طريق النظام الرسمي وليس نتيجة لاعتراق تلقائي من أعضاء الجماعة، وهنا يمكن القول لأن الرئاسة والإشراف مفهوم واحد يقوم بتحديد أهداف الجماعة وفقا لمصالحه وصالح المؤسسة كما أن الأعمال المشتركة بينه وبين جماعته تكون قليلة.

ويخلص سسيل جيب النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد و الرئيس فيما يلي:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الأفراد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.

- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار.

- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة وإن وجد فهو ضعيف عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه.

- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.

- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته.

- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لأتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي .

¹ - فتوح أبو العزم ، فارس خليل وهبة، مرجع سابق، ص 18

² - محمد البياح ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة، بغداد، 1985 ، ص 25

والرئيس الناجح هو الذي يقترب في سلوكه مع الجماعة من القائد أي انه يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد¹

2- مفهوم الإشراف:

يعتبر الإشراف من الظواهر الهامة في حياة الأفراد في المنظمة، لذا نجد العديد من الباحثين والعلماء اهتموا به فتعددت تعاريفهم حيث:

يشير احدهم في تعريف الإشراف على أنه " فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل² "

في هذا التعريف المشرف هو الشخص ذو الخبرة المهنية يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين من أجل رفع كفاءتهم.

كما يعرف الإشراف بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم " ³

هنا نجد عنصر جديد في تعريف الإشراف وهو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

يعرف الإشراف أنه " إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الامتداح، والمدح والإثابة بطل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيرا إشاعة الونم بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول".⁴

يعتبر هذا التعريف أكثر شمولية من التعريفات السابقة لأنه ملم بكل الجوانب الإشرافية الفنية منها والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي لها دور كبير في نجاح الوظيفة الإشرافية، حيث أن المشرف يجب أن يكون مدرك للعلاقات والمشاعر العمالية حتى يتسنى له تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال التعريفات السابقة الذكر لمفهوم الإشراف أن هذه الوظيفة تتضمن عدة عوامل متفاعلة مع بعضها البعض وهي:

-وجود سلطة رسمية لشخص معين لممارسة وظيفته.

-وجود جماعة العمال التي تنفذ أوامر وقرارات الإدارة.

-توفر بعض المميزات في المشرف كالتوجيه والتنسيق داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الإشراف على أنه عملية تستند إلى فرد معين من الإدارة يتميز بصفات ومميزات خاصة فنية واجتماعية من توجيه ومراقبة سلوكيات وأعمال العاملين من أجل تحقيق أهداف

¹ -طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار غريب، القاهرة، 1998، ص ص 44-45

² -فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، نفس المرجع، ص17

³ -يوسف عنصر، مرجع سابق، ص17

⁴ -حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1974، ص 229.

المنظمة أو المؤسسة مع مراعاة الجانب الإنساني لمروسيه والعمل على إشباع حاجاتهم وحفظ كرامتهم، لأن المشرف لا يتجسد في إصدار النواهي والأوامر للعمال فقط.

3- أنماط الإشراف

نظرا لاختلاف الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف اخ تلفت التسميات التي أطلقت على أنماط الإشراف، فهناك من ركزت على ثلاثة أنماط سلوكية وهي:

- الإشراف الديمقراطي.
- الإشراف الأوتقراطي (السلطوي).
- الإشراف الفوضوي (الحر).

وهناك من قسم الأنماط الإشرافية إلى نمطين هما:

- نمط الإشراف المركز على العمال أو العلاقات الإنسانية.
- نمط الإشراف المركز على العمل أو الإنتاج.

وسنحاول تقديم الخصائص التي يتميز بها كل تقسيم:

أ /التقسيم الأول:

-أولا: الإشراف الديمقراطي:

يتميز الإشراف الديمقراطي بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة معتمدا في ذلك على أساس العلاقات الإنسانية من خلال إشباع حاجاتهم والتعاون فيما بينهم وحل مشاكلهم عن طريق المشاركة في وضع الحلول وفي هذه المشاركة حسب " دفيد امري" يمكنها أن تخلق الجو النفسي الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج، ما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وأن إمكانية ذلك لا يتأتى إلا من طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون والتي تيسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام التنظيم الذي يقوده".¹

إذا فالقائد الديمقراطي يثق في مرؤوسيه على اعتبار لديهم القدرة والمهارة اللازمة على أداء أعمالهم ومهامهم مما يؤدي من مستوى رضاهم ودافعهم للأداء وزيادة الالتزام للمنظمة، لذا يرى " ليكرت لوين" أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية الذي يرى ضرورة تطبيقه في مختلف المنظمات .

وبالتالي يمكن تحديد مميزات المشرف الديمقراطي:

- القائد أو المشرف الديمقراطي يناقش السياسات والخطط مع المجموعة.

¹-نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص219

- المشرف الديمقراطي يشجع الأعضاء على المشاركة في صنع القرار.
- المشرف الديمقراطي يتخذ النقاش كوسيلة لرم الخطوات والأهداف العامة للعمل، وحين تستدعي الحجة للاستثمارات يقوم القائد باقتراح أساليب العمل.
- المشرف الديمقراطي يثق في مرؤوسيه ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.
- المشرف الديمقراطي يس تخدم أسلوب الثناء ليشجع مرؤوسيه على العمل ويرفع من معنوياتهم.

ثانيا: النمط الأتوقراطي:

تتميز هذه القيادة بالمناخ الديكتاتوري والاستبدادي حيث يتولى القائد تحديد السياسة ونوع العمل دون المشاركة من أحد، كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره على أن يعلن الأتباع الطاعة والانقياد له . فالمشرف أو القائد الأتوقراطي عكس القائد الديمقراطي حيث لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، بل تبقى السلطة في قبضته، وذلك لاعتقاد منه على أن مرؤوسيه يتميزون باللامبالاة في العمل، ولهذا "يتميز الإشراف التسلطي بدرجة عالية نسبيا من القوة، يمارسها المشرف على جماعة العمل، وبعكس المشرف الديمقراطي تتمركز كل القوة ووضع القرارات تماما في شخص المشرف التسلطي¹ . للتأكد من إنجاز العمل ورغبة منه على إملء التعليمات الدقيقة على التابعين، ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه ويؤثر هذا سلبا على الجانب المعنوي للأفراد، ولكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرار².

ونتيجة لذلك يمكن تحديد مميزات الشرف أو القائد الأتوقراطي فيما يلي:

- تحديد وإقرار الخطط والأهداف بنفسه.
- له الس لطة في تحديد التقنيات وخطوات العمل مما يؤدي بجهل المرؤوسين للخطوات المقبلة.
- يصدر الأوامر والتعليمات بإصرار من الجماعة
- رفض المشاركة من أتباعه مهما كان نوعها.
- اعتماد أسلوب التهديد والعقاب لحث الأفراد على العمل.

ثالثا: الإشراف الفوضوي:

ويسميه البعض بالإشراف الحر أو "المنطلق"، فالمشرف يقوم بدور سلبي- إن لم نقل لا يقوم بأي دور - حيث يترك الجماعة يترك الجماعة حرة تماما في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعها، ويكون المشرف مطالباً

¹ - حسين رشدي التاودي ،محمد مصطفى زيدان، المرجع السابق، ص215

² - عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص127

بتقديم المعلومات، فالمشرف يتميز بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، وهو بذلك يترك الحبل على الغالب للمرؤوسين الذين يشرف عليهم شكلياً¹.

فينتج عن هذا النمط من القيادة فوضى في العمل، فالأتباع الا يتأثرون بوجود المشرف أو لا، مما يعطي الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرارات وتسير دقة العمل إلا أنه يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاج ورداءة نوعيته وهكذا يمكن تحديد مميزات المشرف الفوضوي في²:

- حرية المجموعة في اتخاذ القرارات.

- عدم مشاركة جماعة العمل في تحديد خطوات العمل.

- عدم المشاركة في مناقشة الخطط والأهداف.

- عدم مراجعة وتقسيم العمل للجماعة.

وخلاصة القول أنه لا يوجد نمط إشرافي فعال في كل المواقف يؤدي دائماً إلى تحقيق الأهداف في المنظمة، فالإشراف يجب أن يكون حسب الظروف الذي يكون فيها المشرف فيختار النمط المناسب في كل الحالات والظروف. ومتغيرات الموقف عند "ستوكديل" بالقائد نفسه، الجماعة، فالموقف السائد إذن هو الذي يحدد الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل .

ب/التقسيم الثاني:

أما التقسيم الثاني للأنماط الإشرافية التي ركزت عليه بعض الدراسات فهو كما يلي:

أولاً: الإشراف العام (الموجه للعلاقات الإنسانية):

ويعني أن المشرف يحاول أساساً أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة وبتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيراً مرؤوسيه أو عماله لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمرؤوسيه بأن يستخدموا فطنهم أكثر ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعوا بأنفسهم تفاصيل عملهم، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة ولذلك فهو لا يضايق مرؤوسيه وإنما يركز على النتائج وهو يدرّب رجاله بعناية ويعلمهم بالحدود التي يجب أن يعملوا بداخلها) أي سياسة الشركة والإجراءات (ويحدد أهداف العمل ثم يدعهم يؤدون عملهم على مسؤوليتهم بإشراف معقول فهو يؤكد على الأهداف والنتائج وليس على التفاصيل والتركيز على النتائج النهائية وليس على الطريقة والرقابة ومكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي المبادرة والاعتماد على النفس وتولد قوة دافعة أقوى بكثير من رفض وانتقاد الأعمال وهذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، ولكنه

¹- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 35

²- رمضان محمد القذافي، مرجع سابق، ص 320

أيضا يسمح للأفراد بان ينمو وأن يتطوروا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية، وبالإضافة إلى ذلك يساهم في تقوية الروح المعنوية لدى المست خدمين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط ويشعرون بأهميتها الفردية ومسؤوليتهم الشخصية التي تتكرها عليهم الأنظمة الأخرى، وفي ظل هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال أن يقدموا بسرعة العمل وبأن يستخدموا أفكارهم في أداء العمل بأفضل طريقة يتحقق بها وبعض المشرفين قد يعطوا مستخدميهم حرية أكثر كوسيلة لزيادة الدفع فالحرية أكثر قد تؤدي إلى نتائج إيجابية عن طريق الرضا الذي يشعر به الفرد بسبب المشاركة وتحقيق الذات.¹

ثانيا: الإشراف التفصيلي (الموجه للعمل والإنتاج):

ويسميه البعض بالإشراف المحدد (أو المخصص) ويتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال (مثلا يجب على العمال أن يطلب إذنا من رئيسه لمغادرة مكانه في العمل) ووضع مستويات دقيقة للعمل. فالإشراف الموجه نحو العمل والإنتاج ينطلق من أن تحقيق نتائج أفضل من الناحية الإنتاجية، يتم باستخدام أحسن وأنسب الطرق لحسن استغلال وقت العمال وجهدهم، حيث يعمل على توفير متطلبات العمل من معلومات ولوازم عمل ومواد مع تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتنسيق الجهود وتحسين الأداء. ويرى البعض أن هذا النمط له سلبيات عدة وهي:

- انخفاض الروح المعنوية للعمال، مما ينتهي على إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.
- انعدام رضا العاملين في العمل، الذي يؤدي بدوره إلى انعدام التعاون مع المشرف.
- ارتفاع معدل الشكاوي التظلمات بين العاملين.
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين المرؤوسين.
- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل.²

3-3/ مميزات النمطين الإشرافيين:

3-3-1- مميزات الإشراف الموجه للعلاقات الإنسانية:

- 1- شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل، ويعمل معها لتحقيق الأهداف.
- 2- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحقيق الأهداف.
- 3- الإشراف يتسم بالرقابة العامة (غير الشديدة المتواصلة).
- 4- الاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل.

¹ - حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية، ط1، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، 1974، ص202

² - يوسف عنصر، مرجع سبق ذكره، ص29

- 5-تقليل اعتماد أعضاء الجماعة على المشرف.
- 6-ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين الأعضاء كل الجماعة.
- 7-العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- 8-الاهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- 9-ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا.
- 10-بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد.¹
- 3-2-3-مميزات الإشراف الموجه للجوانب الفنية (العمل):

وتتمثل في مايلي:

- 1-المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد.
- 2-يحدد ويسطر الأهداف الجماعية.
- 3-يعطي الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة التي يشرف عليها.
- 4-لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
- 5-يوزع الأدوار على الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.
- 6-يطبق نظاما صارما يخنق الحريات فهو يعتقد أن الحرية والنظام شيئان متناقضان إذ لا يكون النظام إذا كانت هناك حرية.
- 7-يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
- 8-يعمل على إيجاد جو التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة.
- 9-إنشاء حاجات ودوافع نفسية بدنية طفولية بين الأتباع مثل حب الأشكال والاعتماد على قائد يفعل كل شيء وحده، وإفهام الأفراد أنهم لا زالوا قاصرين لا يحسنون أمرا.
- 10-انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الاقتراحات الايجابية البناءة.
- 11-يعمل على ضمان طاعة الأعضاء، حتى يعمل على انقسام الجماعة، ويقلل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.

¹-حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط5، الناشر عالم الكتب، ، 1984، ص ص310-313

12- الاهتمام والانتباه يكون موجه نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بدل الجهود فالأضواء فقط على شخصية القائد¹.

4/ تطور السلوك الإشرافي

في الماضي كانت العملية الإشرافية تقوم على مبادئ النظريات التي نادى بها كل من "Fayol" و"Taylor" "تايلور وذلك من أجل " تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة واكتشاف أفضل السبل لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل².

كان مع ظهور العيوب في المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة والتي كانت تنظر إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة ومن أجل الوصول إلى التحكم في كل هذه المستويات لابد من الرقابة الضيقة والصارمة والإشراف الدقيق، لأنه" لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق الإشراف وبالتالي يمكن جعل بمعنى لكل الرقابة والإشراف فعلى أساس رجل لرجل عامل معين يشرف عليه ويراقبه." وهذا يجعل العامل يشعر كأنه مجرد أداة داخل المنظمة.

ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي توصلت إليها في مجال الإشراف عن طريق دراسة "كيرت لوين" و"التون مايو" أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد في تحقيق أهداف التنظيم فتوصلوا" أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى، أي أن الفرد يتصف بوحى من مشاعره³ "

هكذا ظهرت العيوب الكبيرة للمدرسة التقليدية التي ركزت على الجوانب التقنية في العمل والتنظيم دون الاهتمام للعوامل السيكولوجية التي تؤثر على العمال من علاقات المشرف بالعمال، الحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومع ظهور الاهتمام الكبير الذي أولته حركة العلاقات الإنسانية ظهرت دراسات لأنماط القيادة نظراً لتأثيراتها على التنظيم وعلى الجماعة ككل، كالتى قام بها كل من " لبييت ووايت " حيث ميزت بين ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي: النمط الأتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي لكن" من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثوا جامعة ولاية أوهايو ومعرفة آثار النمط القيادي على المستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل "حيث تحدد نوعين من النمطين للقيادة هما: المباداة والتنظيم (تحديد المهام، تحديد الأهداف) والتعاطف وهو النمط الموجه العاملين.

¹- حامد عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص 314

²- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 42

³- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67

النمط 1/1								النمط 1/9

شكل (2) يوضح "نموذج بليك و موتون"

وفيما يلي توضيح للشكل الذي اقترحه بليك وموتون.

1- النمط 9/9: وفيه يركز المشرف أو القائد على الإنتاج من خلال استثمار طاقات الأفراد عن طريق المناقشة للمشاكل وإشباع حاجاتهم الأخرى.

2- النمط 1/9: هنا المشرف لا يعطي أهمية للعاملين، ويركز على الإنتاج فقط بدليل أن واجبهم معرفة أعمالهم.

3- النمط 9/1: يعمل القائد على تلبية حاجات العاملين متناسيا أن دور المؤسسة هو تحقيق الأهداف المحددة.

4- النمط 5/5: يعمل المشرف في هذا النمط دور الوسيط العادل بين تحقيق حاجات العاملين وأهداف المؤسسة والتوفيق بينهما.

5- النمط 1/1: هنا يكون للمشرف دور هامشي في المؤسسة فهو لا يعمل على تحقيق أهدافها ولا يحقق متطلبات وحاجات العمال.

كما تعتبر نظرية المسار والهدف من أحدث النظريات في القيادة والتي طورها روبرت هاوس حيث تعتمد هذه النظرية على التوقع والحفز، مفسرة السلوك القيادي إلى أربعة و نماذج حسب المواقف والظروف وهي:

- السلوك التوجيهي directive : هنا القائد يقوم بإزالة كل الغموض عن المهام والمسؤوليات فيركز على المهام و يعرفهم على أساليب العمل.

- السلوك المساند support ive: وفيه يهتم القائد بحاجات العمال والمشاركة في خلق جو مناسب داخل المنظمة.

- السلوك المشارك participative: تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الاقتراحات و حل المشاكل.

- السلوك الإنجازي achievement oriente ; هنا يقوم القائد بتحديد أهداف البالغة الأهمية والتي تتطلب طاقات

إضافية في العمل، حيث يعمل على إظهار الثقة في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.

إذا القائد الفعال هو الذي يساعد الأتباع ويزودهم بما يفتقدون له في الأداء الجيد وتحسين بيئة العمل التي يعملون بها والعمل على تفادي النقص في قدراتهم وإمكانياتهم من أجل تحقيق توافقهم المهني.

5/ مفهوم المشرف

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

فالمشرف كما عرفه أحد الباحثين هو " أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود، ويشرق عليها من أجل الوصول إلى الهدف " ¹ كما أنه " ذلك المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له السلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره " ² ويعرف البعض الإشراف بأنه " عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم أنفسهم وبيئتهم ليحسنوا وليتمكنوا من تحديد أهدافهم وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع أنفسهم ومع المجتمع، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح " ³ من التعريفات السابقة يتبين أن المشرف هو شخص له سلطة رسمية تمنحها له الإدارة من أجل توجيه وتنسيق أعمال مرؤوسيه قصد تنفيذ التعليمات للوصول إلى أهداف التنظيم.

6/ دور المشرف

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

6-1- الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:

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

6-2- الرجل الوسيط

يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة وصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية.

فالمشرف في هذه الحالة يتعرض لضغوطات كثيرة متعارضة: فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها، كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم. والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم " رجل الوسيط".

فالمشرف باعتباره " رجل الوسيط" يقف بين جماعتين: الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، يحاول أن يقرب وجهات النظر وأن يمتص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين. قد ينحاز إلى جانب الإدارة باعتبارها صاحبة

¹ -محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب القاهرة، 1969، ص276

² - صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص318

³ - محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004

السلطة والنفوذ وهي الجهة التي عينته في منصب الإشراف، وقد يميل إلى رؤوسيه إذا أراد أن يحظى بثقتهم فيه وعليه لأن يكون منصفاً وعادلاً لا قدر الإمكان، فهو يقف في "خط النار" كما يقال.¹

6-3- الرجل الهامشي

وفيه يترك المشرف على هامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يمهلونهم وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال والتي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان ولذلك فهو عديم التأثير والتأثر لا بالإدارة ولا بالعمال.

6-4- مجرد عامل آخر

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

6-5- خبير العلاقات الإنسانية

في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيراً في العلاقات الإنسانية وتجاه مشرفهم وتجاه المؤسسة عامة. ووفقاً لوجهة النظر هذه فالمشرف يجب أن يكون متميزاً بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة. فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة خاصة تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة. وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء مختصين يقدمون له المساعدة اللازمة.²

6-7- دور المشرف الإقتصادي الفني :

وفيه المشرف من أهم الواجبات بالنسبة للمؤسسة والتي يمكن تلخيصها في الواجبات التالية:

- العمل على تحسين الإنتاج عن طريق توجيه وتدريب العمال، ومراقبة سجلات العمل.
- تجاوز نقل المعلومات الإدارية من خلال استخدام تجربة المشرف من أجل التعليم السليم للعمال.
- العمل على تجاوز الصعوبات في الإنتاج من خلال إيجاد الحلول خاصة الفنية المتعلقة باستخدام الآلات.

6-8- الدور الاجتماعي النفسي:

إلى جانب الدور الإقتصادي والفني التعليمي الذي يقوم به لمشرفون، هناك دور كبير في نجاح العملية الإشرافية ويتمثل في النقاط التالية:

- عمل المشرف كخبير للعلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بمطالب العمال والإسماع لاقتراحاتهم والعمل على تحقيقها.

1- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 44

2- نفس المرجع، ص 45-47

- خلق جو من التعاون والمحبة في العمل.
- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين عن طريق توفيق ظروف العمل الملائمة والعلاقات الجيدة.
- العمل على تطوير قدرات ومهارات العمال
- العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الهيئة الإشرافية والعمال ومبدأ تكافؤ الفرص.
- العمل عللا تحسين الخدمات الاجتماعية للعمال.

6-9- الدور الإداري :

بما أن المشرف كحلقة وصل بين الإدارة والعمال، فإنه يقوم بعدة واجبات على غرار الجوانب الفنية والنفسية والاجتماعية، حيث يعتبر مسئولاً عن جميع الأعمال التي يقوم بها ويكمن أن نوضح بعض الأدوار الإدارية كرجل وسيط بين العمال والإدارة فيما يلي:

- العمل على توصيل المعلومات واللوائح للعمال بأمانة وشرحها لهم لتجنب الغموض في الواجبات.
- نقل آراء واقتراحات العمال إلى الإدارة العليا بأمانة والعمل على التوفيق بينهم.
- الحفاظ على السير الحسن للتنظيم الإداري الرسمي.
- توزيع المهام على العمال، لتسهيل عملية التقييم والتوجيه والتدريب.¹

7 / مطالب العمال من المشرف

هناك عدة مطالب واحتياجات لدى العمال من المشرف، والتي يجب عليه توفيرها لهم منها:

- الحصول على المساعدات التي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- أخذ العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- إطلاع العامل على سير المؤسسة.
- الاستماع إلى شكاوي العامل واعمل على إنصافه.
- الترقية لمن يستحقها.
- معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كنت هناك حاجة إليه.
- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
- عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- منح العلاوات لمن يستحقها.

¹ - صالح الشبكي، مرجع سابق، ص 322

- عدم تعدد الرئاسات¹.

8/ أهداف الإشراف

إن الهدف من الإشراف هو تقديم مجهود وتعليمات لتحسين المهارات الفنية للعمال وتحسين العلاقات الإنسانية بينهم وبين الإدارة قصد تحقيق أهداف المنظمة ومن الأهداف مايلي:

- إرشاد وتوجيه العامل في عمله وتعريفه بكل ما يتعلق به من أجل رفع التزامه وثقته في العمل، إضافة لمعرفته للمحيط الداخلي للمؤسسة من أماكن المعدات والعمل والأماكن التي يستطيع الراحة فيها...
- التأكد من أن العامل يغرف كل الإجراءات والتعليمات المتصلة بعمله والنظام الداخلي من ثواب وعقاب وعلاقات العمل داخل المؤسسة.
- تعليم العامل ثقافة الأمن الصناعي داخل المؤسسة، وذلك من خلال إعطائه معلومات عن أخطار الآلات وكيفية تجنبها مع تعليمه بعض الإسعافات الأولية.
- إقامة نشرات عن المؤسسة، وذلك من أجل خلق نوع من الولاء والالتزام من خلال إطلاع العمال على منتجاتها وجودتها لزيادة دافعتهم للعمل وتحقيق رضاهم المهني.

ونظرا أن المشرف يعتبر كحلقة وصل بين الإدارة والعمال برزت ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

-أهداف إدارية.

-أهداف اقتصادية فنية.

-أهداف اجتماعية نفسية.

هذه الأهداف تعمل في تفاعل من أجل الوصول الهدف الكلي الذي يخدم المؤسسة والعمال معا.

8 - 1-الهدف الإداري

ويتمثل في الحفاظ على التنظيم الإداري الرسمي الذي يعمل فيه المشرف وذلك من خلال توصيل المعلومات والأوامر وشرحها للعمال وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم المرؤوسين لتحديد مدى النجاح أو الفشل في تحقيقها، وتقديم بعض الخبرات للعمال للقضاء على معوقات تحسين الإنتاج.

8-2-الهدف الإقتصادي الفني:

ويتمثل في تهيئة المشرف للظروف الاقتصادية والمادية من اجل القيام بالعملية الإنتاجية ويتبين ذلك من خلال:

- إلمام المشرف بالتطورات المتعلقة بجوانب العمل قصد تحسين أوضاع العامل الجسمية والنفسية للتقليل من حوادث العمل من خلال تحقيق التوافق المهني وزيادة الإنتاج وتحسينه.

¹- عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص384

- تدريب العمال على المعدات والآلات الجديدة من أجل تكييف العمال على ظروف العمل الجديدة والتحكم في كفاءة العمال والطاقة الإنتاجية.

8-3- الهدف الإجتماعي النفسي:

يتجلى هذا الهدف في اهتمام المشرف بمساندة العاملين في تحقيق مطالبهم واقتراحاتهم، كزيادة في الأجر وتحسين الخدمات الاجتماعية والندوات لأعضاء المجموعة.

9/ مقومات الإشراف الجيد (صفات المشرف الناجح)

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

9-1- القدرة على الإشراف:

وتعتبر هذه الصفة من أهم الصفات التي تعني القدرة على تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملاً وتحقيقاً للهدف والإحاطة الشاملة بجميع النواحي التي تمس العملية الإشرافية.

9-2- العدالة والإنصاف:

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

9-3- الإبداع والابتكار:

من أجل التحكم في الأمور والمحافظة على أهداف التنظيم لأبد من المشرف الجيد أن يبدي آراءً سديدة، لذا وجب عليه توسيع إطلاعه والتعمق وبعد النظر في المواقف المعقدة.

9-4- حسن المعاملة:

فمن صفات المشرف الفعال ترك آثار إيجابية لسماته الشخصية لجذب مرؤوسيه من أجل تقبل أوامره وقراراته وخلق جو يسوده التهاون والمحبة والرضا¹.

9-5- ضبط النفس:

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

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص314

- أن يضع المشرف بينه وبين العامل قان ونا عاما لأهمية ضبط النفس بالنسبة لمعاملته مع العمال جميعا دون تقصير أو إهمال.
- أن يتدبر ويتعقل قبل الكلام أو فعل أي شيء ويجب أن يعبر كلامه عن رأي صائب.
- يجب أن يقاوم الانفعال لبعض التصرفات التي يبديها وأن يتصرف بأكثر حكمة.
- أن يكون له أسلوب نصرف عند الأزمات وان يستفيد من خبرات الماضي.

9-6- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

من أجل الوصول على أحسن النتائج في العمل على المشرف فهم طبيعة مرؤوسيه من أجل القدرة على حل المشاكل واختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع سلوكيات العمال¹.

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 315

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإبراز مفهوم ودور الإشراف في تنظيم وتحقيق أهداف المنظمة في ضوء العلاقات الاجتماعية والإنسانية و ركزنا على أنماط الإشراف على اختلاف تصنيفاته ومميزات كل نمط مع إبراز الأدوار المختلفة التي يقوم بها المشرف من الناحية الفنية والإدارية والنفسية والاجتماعية، مع تحديد أهم المطالب الموجهة إليه من طرف العمال.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

تواجه منظمات اليوم مستجدات وتحديات كثيرة وحاجات متنوعة في ظل التعقيد الذي طرأ على شكل المنظمات، وفرض عليها تغيير سياستها ونظمها الإدارية وأساليب عملها لكي تتكيف مع تلك التحديات الأمر الذي يستدعي الاهتمام باداء المورد البشري الذي يمثل مطلباً أساسياً في أية منظمة كانت و أي مجتمع، ذلك انه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه، و يعتبر احد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح او فشل المنظمات في تحقيق اهدافها، و يعتبر موضوع الاداء من المواضيع الرئيسية و الاساسية في علم الادارة و السلوك الاداري، فقد لقي الاداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين في مجالات متعددة و قد اجمع المفكرون ان الاهتمام باداء الفرد في المنظمة و اعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة الى اسمى اهدافها، و بطبيعة الحال تسعى كل المنظمات الى انجاز اعمالها بكفاءة و فعالية عالية و ذلك من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً و باقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإحاطة بالجانب النظري لأداء المورد البشري، من خلال تعريفه و معرفة عناصره ، انواعه و محدداته ، كما نسلط الضوء على عملية تقييم الاداء بكل جوانبها لتتضح الصورة الشاملة له.

1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

تباينت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الاداء فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الاداء، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لهذا الموضوع بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذا مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

التعريف الاول: " الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها ".¹

التعريف الثاني: " الاداء يعكس نتائج الاعمال السابقة، وهو مفهوم يتصل بالمستقبل و ليس الماضي ".²

التعريف الثالث: " المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط و بين الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ".³ و يمكن تعريف الاداء الوظيفي على انه " درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة للوظيفة . و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج ".⁴

من خلال مجموعة التعريفات يمكن ان نقول ان الاداء هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية، يحقق من خلاله الاهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة المورد البشري و الأداء⁵

ذكر باوي مستوحيا و مستلهما من بارني (1991) على ان الميزة التنافسية من خلال الأشخاص يمكن ان يتحقق وتخلق الا من خلال خلق قدرات الموارد البشرية و الكفاءات التي هي قيمة نادرة لا يمكن تقليدها أو استبدالها، وبالطبع فان هذه القدرات و الكفاءات بالضرورة أن يكون جزءا لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي الصحيح و الثقافة و نظم الإدارة.

¹-وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر،الاردن، 2009، ص38
² - joseph Noone .(1999). articleà propos de la performance humaine en entreprise. page 3

³ - علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف،لسنة الجامعية 2018/2017، ص130

⁴-كمال بو الشرش ، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص83

⁵- أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة جامعة الخرطوم ، مطبعة جامعة أكسفورد، 2009، ص 57

2/محددات الاداء و معوقاته

يعرف الاداء بانه النتائج المرغوبة للسلوك، و يستخدم مصطلح الاداء بالنسبة للموظف كناية على قدرته على القيام بالعمل و رغبته فيه، إلا انه يخضع لمحددات و يواجه مجموعة من المعوقات سنتعرف عليها فيما يلي:

أولاً:العوامل المحددة لمستويات أداء الأفراد

تختلف مستويات أداء الافراد من فرد لآخر، فبعض الافراد يكون اداؤهم افضل من الاخرين و ذلك تبعا لعدة عوامل منها¹:

1-المعرفة الصريحة او التقريرية مدى امتلاك الافراد معرفة ومعلومات عن الحقائق و الأشياء و تشمل معلومات منتظمة عن المهام المطلوبة ومبادئها واهدافها ، ويمكن للأفراد اكتسابها من خلال الاطلاع والمعرفة والسعي للحصول على المعلومات .

2-المعرفة الإجرائية: هي مزيج من المعرفة التي يمتلكها الموظف حول ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، ويشمل المهارات :المعرفية، والبدنية، والادراكية، والحركية، والعلاقات التبادلية بين الافراد، و لا يكفي الاطلاع على تلك المعارف من بطون الكتب انما يتطلب اكتسابها الممارسة العملية لتحويل تلك المعلومات الى مهارات عملية و ممارسة يومية لانجاز العمل.

3-الدافع: هو الباعث المحرك للفرد، للقيام بالعمل، و ينطوي دافع العاملين للاختيار على ثلاثة انواع من السلوكيات، و دافع الاختيارات هو:

أ. خيار القيام ببذل الجهد المطلوب مثلا خيار:سأذهب إلى العمل اليوم و هذا خيار مرتبط باتخاذ القرار من فعل او عدم فعل الجهد المطلوب.

ب. اختيار مستوى الجهد المبذول، فبعد اتخاذ القرار ببذل الجهد ثناء العمل.

ج. خيار الاستمرار و الاصرار في بذل هذا المستوى من الجهد، فلا يكفي اتخاذ قرار بالقيام بالجهد ولا بتحديد مستوى الجهد المبذول و انما من المهم اتخاذ الخيار المناسب للاستمرار بالجهد واستدامته، وعلى سبيل المثال،"سأبذل جهد أقل بعد ذلك "في المقابل" سأستمر في بذل اقصى جهد بغض النظر عن الظروف المحيطة."

المعرفة الصريحة	المعرفة الإجرائية	الدافع
الحقائق	مهارات إدراكية	اختيار القيام بأداء الجهد

¹ - كفاية محمد عبد الله ،إدارة الأداء الوظيفي- المجال المعرفي - تخطيط ورقابة الانتاج-فلسفة في الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2019، ص 109.

المبادئ	مهارات حركية	مستوى الجهد المبذول
الآهداف	مهارات بدنية	الاصرار و الاستمرار في الجهد
	مهارات العلاقات التبادلية مع الاخرين	

جدول رقم (01) يلخص العوامل المؤثرة في الأداء

المصدر :كفاية عبد الله، مرجع سابق، ص109

ثانيا :معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها¹ :

أ .عوامل خارجية : (الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء، التهوية ، نمط الإشراف ، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة...) إلا أن هذه العوامل ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية.

ب . عوامل داخلية :والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكائه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية... .

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد ، القدرة والاتجاه . فعلى سبيل المثال :

أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و اكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

3/أنواع الأداء في المؤسسة و أبعاده

أولا:أنواع الأداء :

بعد التعرف على مفهوم الاداء و التطرق الى محدداته يمكننا الانتقال الى عرض انواع الاداء هذا الاخير الذي يمكننا تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، كما يلي:

1/حسب معيار الشمولية : و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما الاداء الكلي و الاداء الجزئي² .

¹ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، جامعة المسيلة، 2006، ص45

² - كمال بو الشرش، مرجع سابق ، ص ص 91- 90

أ. **الإداء الكلي**: هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر من مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة اهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء انظمتها الفرعية.

ب. **الإداء الجزئي**: هو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق

2/ **حسب معيار الطبيعة**: و يصنف الاداء حسب هذا المعيار الى¹:

أ. **الأداء الاقتصادي**: يرتبط بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، و المتجسدة في الفوائد التي تحققها، نتيجة تعظيم مخرجاتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها .

ب. **الأداء الاجتماعي**: و هو مرتبط بالأداء الاقتصادي، الذي يرفقه التزام اجتماعي داخلي، و خارجي، نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، و هذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة، في المحيط الذي تنشط فيه.

ج. **الإداء التقني**: و هو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على احسن حال، سواء تعلق الامر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج...، لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الافراد، تشجيع البحوث العلمية، و السهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

د. **الإداء السياسي**: و هو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقا للقوانين، والتشريعات، المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق اهدافها.

3/ **حسب معيار طبيعة المؤسسة**: و الذي يصنف الاداء الى نوعين هما²:

أ. **الإداء الصناعي**: و هو الاداء الناتج عن المؤسسة الصناعية، التي دف الى تقديم منتجات ذات جودة بالكمية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.

ب. **الإداء الخدمي**: و هو الاداء الناتج عن المنظمة الخدمية، التي تهدف الى توفير خدمات تلبي متطلبات الزبائن.

4/ **حسب معيار الاجل**: و يصنفه الى³:

¹ - علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص ص 139-140

² - علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص 140

³ - نفس المرجع، ص 141

أ. **الإداء الطويل الاجل**: وهو الاداء الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

ب. **الإداء متوسط الاجل**: وهو الاداء الذي يغطي الفترة المحصورة بين سنة، و خمس سنوات.

ج. **الإداء قصير الاجل**: وهو الاداء الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

5/حسب معيار المصدر :وحسبه يتم تقسيم الاداء الى التالي¹ :

أ. **الاداء الذاتي(الداخلي)** :و يطلق على هذا النوع من الاداء اداء الوحدة، أي انه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:

- **الاداء البشري** :و هو اداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الاداء التقني** :و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الاداء المالي** :و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الاداء الظاهري(الخارجي)** :هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، و كل هذع التغيرات تنعكس على الاداء سواء بالايجاب او بالسلب، وهذا النوع من الاداء يفرص على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم اذا تعلق الامر بمتغيرات كمية اين يمكن قياسها و تحديد اثرها.

6/حسب المعيار الوظيفي :يرتبط اساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف(هيكلتها) داخل المؤسسة .وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها² :

- أ. **أداء الوظيفة المالية**: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
- ب. **أداء وظيفة الانتاج** :يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج. **أداء وظيفة الافراد** :يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء

¹ - كمال بو الشرش، مرجع سابق ، ص 89

² - محمد زرقون، و الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية (العدد 1)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،الجزائر، 2014، ص ص 124-125

الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

د. **أداء وظيفة التمويين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

هـ. **أداء وظيفة البحث و التطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛
- التنوع في المنتجات؛
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

و. **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

ز. **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.

ثانيا: أبعاد الأداء

نعنى بأداء الفرد للعمل، القيام بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا ان نميز عدة ابعاد للأداء منها:

1/ **أداء المهام:** سلوك مرتبط في بناء خطة العمل، واستخدام مهارات التخطيط و التنسيق والمتابعة لتحقيق الأداء المطلوب.

2/ **الأداء السياقي:** الأداء الضمني العام أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك الاجتماعي، مثل الولاء التنظيمي و الحماسة و التطوع و مساعدة الاخرين على التقدم في العمل و تقديم الدعم و المساندة¹.

¹ -كفاية محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 113

3/ **الجهد المبذول** : فتعني مستوى بعض الانواع للاعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الاداء او كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج بالمواصفات، و التي تقسمه درجة خلو الاداء من الاخطاء و التي تقيس درجة الابداع والابتكار في الاداء.

4/ **كمية الجهد المبذول**: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الاداء او كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

5/ **نمط الاداء**: يقصد به الاسلوب او الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، اي الطريقة التي تؤدي بها انشطة العمل، فعلى اساس نمط الاداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات او أنشطة معينة او مزيج هذه الحركات او الانشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الاولى، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل او قرار لمشكلة معينة او الاسلوب الذي يتبع في اجراء بحث او دراسة¹.

6/ **البعد التنظيمي للأداء**: يقصد بالاداء التنظيمي الطرق التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي ، بغية تحقيق اهدافها، ولتي من خلالها يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على اساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة، و اثرها على الاداء، مع الاشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، و الاقتصادية، و هذا يعني انه بإمكان المؤسسة ان تصل الى مستوى فعالية آخر، ناتج عن المعايير الاجتماعية، و الاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

اذن نستنتج مما سبق، ان هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية، تلعب دورا هاما في تقويم الاداء، حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب، من خلال مظاهرها الاولى، قبل ان يتم ادراكها من خلال تاثيراتها الاقتصادية .

7/ **البعد الاجتماعي للأداء**: يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا علة اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الافراد لمؤسستهم، و تتجلى اهمية، و دور هذا الجانب في كون الاداء الكلي للمؤسسة، قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و اهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير، ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء اهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات،أزمات)².

¹ - كمال بو الشرش، مرجع سابق ، ص ص 91- 92

² - علاء الدين خبابة، مرجع سابق، ص 136

4/ مفهوم تقييم أداء العاملين و أهميته

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين الخاصة.

كما أن تقييم الاداء الذي تدعوا له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و لهذا سنتطرق في هذا العنصر الى توضيح مفهوم تقييم الاداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بتقييم أداء العاملين "تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الاداء بصورة جيدة وصحيحة، فانه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية"¹.

يعرف أيضا على أنه "تقييم الاداء هدفه تحديد أداء العامل و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي عمله و تصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الاداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا"².

كما يمكن تعريفه بأنه: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ،وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة"³.

و بالتالي يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا الاداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه .و عندنا تتم العملية وفق نظام علمي مدروس، فلا بد و ان تستند على معايير لاداء مهمة المنظمة و طبيعة عملها، و كذلك على مقارنة أداء العاملين المختلفين بطريقة موضوعية هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة.

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 208

2- مصطفى محمد ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 328

3- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 52

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

- باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي¹:
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
 - تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف.
 - أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة.
 - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
 - يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزي.
 - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
 - يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
 - يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام.
 - يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
 - المساهمة في تنفيذ التخطيط لتقييم الأداء الوظيفي في المنشأة؛ من أجل متابعة عمل الإدارة، والنشاطات والبرامج المتنوعة.
 - استخدام النتائج الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي في تطوير وتحسين العمل
 - توضيح مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها.
 - التأكد من فعالية الإدارة الموجهة للجهود المنجزة.

¹-حنان نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 169-170

- دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي؛ لأنه يساهم في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المطلوبة منها.

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوع.¹

5/ أهداف و مزايا تقييم الأداء :

يسعى تقييم الأداء الوظيفي إلى المساهمة في تحقيق عدّة أهداف وفق ثلاث مستويات (المنظمة، المديرين و المرؤوسين) وهي كما يلي:

أولاً: على مستوى المنظمة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .
- تعمل على تسهيل عملية التواصل بين الموظفين و الإداريين و العكس، لذلك فهي تعمل كحلقة وصل أساسية تقوم بتسهيل التواصل بين الموظف و إدارة الشركة.
- تعتبر من أحد الطرق المتبعة للتعرف على المشاكل الموجودة التي تظهر في العمل و المسببة لتراجعها، والعمل على حلها و مناقشتها بكل سهولة .
- المساهمة في كشف المشكلات التنظيمية أو الإدارية، فمثلاً في حال كان مستوى أحد الأقسام الإدارية بالنسبة للعناصر الأخرى غير مقبول، عندها ينتج عن ذلك ظهور مشكلة في القسم الإداري كاملاً وليس عند أحد موظفيه فقط.
- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية .

¹ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 54

- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع بها و ذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية و تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الأمر الذي من شأنه جعل منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.¹

ثانيا :على مستوى المديرين:

- إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم الإبداعية للوصول م الفكرية وتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- تقوم بتوفير الملاحظات عن أداء كل موظف، و تعمل على تسهيل عملية الرجوع إليها لتقديم المكافأة لهذا الموظف أو معاقبته.
- دراسة إمكانية تعيين الموظفين الجدد، فتعتمد أنظمة العمل الحديثة على تعيين الموظفين الجدد بفترة تجريبية قبل تثبيتهم في وظائفهم من أجل الاختيار بين تثبتهم بشكل نهائي أو استبعادهم من العمل؛ بسبب عدم قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.²

ثالثا :على مستوى الفرد:

- إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأتهم ماليا.
- تعد من وسائل تحقيق مبادئ العدالة والإنصاف بين الموظفين جميعهم، فيأخذ كل موظف حقه في الترقية والمكافأة بناء على مجموعة من الأسس المحددة مسبقا.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة.
- إشعار العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم .
- وسيلة لضمان عدالة معاملة المسؤولين لموظفيهم .
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد³ .

¹- كمال بو الشرش، مرجع سابق ، ص 110

²- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. كلية الدراسات الادارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2007، ص33

³- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 54

6/معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء PERFORMANCE STANDARDS الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء .ولابد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة .وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأمال الإدارية.

وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين: ذاتية (سلوكية) وتسمى بعناصر الأداء ، ومعايير (موضوعية) وتسمى بمعدلات الأداء¹.

أولاً: المعايير الذاتية (السلوكية)

يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الإعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء و المديرين .

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي:

- مهارة العامل في أداء مهامه .
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها و تطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات .
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول و الخروج .
- المبادرة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا .
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات و إدراكها.
- المهارات الاتصالية و القيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

¹ - فهد يوسف الدولية، مرجع سابق، ص ص 37-38

ثانياً: المعايير الموضوعية (معدلات الأداء)

تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، تحقيق الأهداف و جودة المنتج، فهي تعبّر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛ ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا.¹

و يساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص بكل موظف، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، و تشمل هذه المعدلات ثلاثة أصناف، وهي²:

أ. **المعدلات الكمية**: وهي معدلات تحدد الكمية المناسبة من الوحدات الانتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

ب. **المعدلات النوعية**: هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، الجودة، والالتقان في العمل.

ج. **المعدلات النوعية و الكمية**: هي خليط من المعدلات السابقة، حيث تم بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية محددة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميزه بمستوى محدد من الإلتقان و الجودة.

7/ مسؤولية تقييم الأداء

يتم تقييم العاملين في أي منشأة عادة بواسطة المشرف المباشر على أن يتم مراجعة واعتماد هذا التقييم بواسطة السلطة أو الرئاسة الأعلى، وذلك لاحتكاك الرئيس المباشر بالعاملين أثناء العمل ومعرفة ظروف العمل المختلفة مما يساعد على إتمام عملية التقييم بصورة عادلة وشكل موضوعي، وقد تلجأ بعض المنشآت الكبرى إلى تشكيل لجنة لتقييم أداء العاملين مكونة من مديري الإدارات التي تتميز بتعدد الوظائف والأنشطة الموجودة بها بالإضافة إلى كبر حجم القوى العاملة التي تعمل بها وذلك لضمان تحقيق الحياد والعدالة بين العاملين وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا النفسي لهم، كما أن هناك بعض المنشآت الأخرى التي تلجأ إلى استخدام أسلوب التقييم الجماعي حيث يقوم المشرف بتقييم الأفراد الذين تحت إشرافه وكذلك الأفراد الموجودين في أقسام أخرى وتحت إشراف مشرفين آخرين على أن يعقد اجتماع بعد ذلك يقوم فيه كل رئيس بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسيه الآخرين.³

¹ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 57

² - نفس المرجع، ص 58

³ - سارة نبيل ، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم اطلاع عليه بتاريخ 2023/02/18. <https://hrdiscussion.com>.

• الأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم الأداء :

1/المشرف أو الرئيس المباشر للفرد :يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر إستخداما .وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى ، يعتبر هذا المصدر الأكثر شيوعا واستعمالا في عملية التقييم لأسباب أبرزها:

• موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة عن مكافأته أو عدم مكافأته لهذا المرؤوس.

• المشرف المباشر أو الرئيس أكثر قدرة في تفسير و تحليل أداء المرؤوسين وفقا لأهداف و خطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين .

• إضافة إلى أن المشرف يزود العامل بالتغذية العكسية عن أدائه و من ثم تحسينه وتطويره¹ .

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الإستخدام و الإنتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95 بالمئة من المشاركين أكدوا على إعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت و يمثل 13 بالمئة و تمثل اللجان كمدخل للتقييم 6 بالمئة بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6 بالمئة² .

2/التقييم عن طريق الزملاء :يمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للحصول عن المعلومات عن أداء العامل نتيجة للملازمة الدائمة، والاحتكاك الدائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك في أداء الوظائف، إضافة إلى أن للزملاء معلومات عن الوظيفة وخبرات عن متطلبات أداء الوظيفة، وتوافر فرص الملاحظة اليومية للأداء، ولإنجاح هذا النوع من التقييم لابد من توفر الشروط الآتية³ :

- أن يكون الزملاء في المواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .
- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض .
- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بالمستوى و الدرجة نفسيهما الوظيفية .

و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص

3/ التقييم عن طريق المرؤوسين :يعتبر المرؤوسون مصدرا للحصول على المعلومات عن أداء المديرين أو الرؤساء، وكفاءتهم في توجيههم وتنمية روح الجماعة وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترضهم خاصة

¹ - إلباس سالم، مرجع سابق، ص 60

² - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 118

³ - فهد يوسف الدولية، مرجع سابق، ص 36

المتعلقة بالعملية الإدارية فيها، ومن ثم يمكنهم تقييم هؤلاء الرؤساء في حال وفرت لهم المنظمة الاستقلالية والثقة، مما يساعد من كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية¹.

4/التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم: تعتمد المنظمة في بعض الأحيان في تقييم أداء عاملها على

العاملين أنفسهم والحكم على سلوكياتهم الخاصة باعتبارهم يعرفون كل ما يتعلق بالأداء ومحدداته ونتائجه إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين هما:

- إمكانية الربط بين التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل الزيادة في الراتب أو الترقية .
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل : عدم تعاون الزملاء أو سوء الإشراف أو انخفاض جودة المواد أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل وما إلى ذلك.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة .وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما انهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محدثاته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

5/التقييم عن طريق العملاء: تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عن طريق العملاء من الأساليب الشائعة للتقييم في

المنظمات الخدمية وذلك نظرا لعدم إمكانية تتبع سلوك الموظف وأدائه من قبل المشرف ومتاح ذلك فقط للعميل. ويمكن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا و تكلفه ملموسة.²

8/ مراحل تقييم الأداء

تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات تشمل وضع معايير الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير، ومناقشة تقييم الأداء مع العاملين، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . أكدت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية،³ مراحل:

¹- كمال بو الشرش، المرجع السابق،ص 119

²- كمال بو الشرش، المرجع السابق،ص 120

³ -إدارة الموارد البشرية، الإصدار المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية،1429، ص ص 91-92

أولاً: مرحلة وضع معايير الأداء

تبدأ عملية تقييم أداء العاملين بوضع معايير الأداء .و معايير الأداء هي مستويات الأداء التي تريد الإدارة من العاملين تحقيقها .وتختلف عناصر معايير الأداء في الأعمال المهنية عنها في أعمال الإشراف التي تقوم بها طبقة الإدارة و ذلك على النحو التالي :

أ .المعايير التي تستخدم في تقييم أداء العاملين في الأعمال المهنية:

- كمية الإنتاج .
- جودة الإنتاج.
- تقليل الفاقد.
- التعاون مع الزملاء.
- طاعة الأوامر .
- المواظبة.

ب .المعايير التي تستخدم في الأعمال الإشرافية:

- القدرة على التنظيم .
- المعلومات الفنية.
- القيادة.
- القدرة على التوجيه.
- القدرة على التدريب .
- المبادرة.

ثانياً: مرحلة قياس الأداء الفعلي

توجد طرق عديدة لقياس الأداء الفعلي للعاملين مثل:

- الملاحظة الشخصية .
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية .
- التقارير المكتوبة.

ثالثاً: مرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

في هذه الخطوة يتم مقارنة الأداء الفعلي للعامل (كمية الإنتاج التي أنتجها خلال فترة زمنية محددة، عدد ساعات العمل التي قضاها في العمل، مقدار التعاون مع زملائه) بالمعايير التي وضعتها المنظمة في هذا الشأن. وبطبيعة الحال يكون هناك إنحراف أو فجوة بين الأداء الفعلي والاداء المعياري.

رابعاً: مرحلة مناقشة تقييم الأداء مع العاملين

يقوم المدير بمناقشة العاملين في تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم بعد إطلاعهم عليها، و قد يواجه المدير رد فعل سلبي قوي من قبل العاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة في عملية التقييم، ومن المهم في هذه المرحلة أن يقوم المدير بإقناع العاملين بأن ما حصلوا عليه من تقديرات قد تم وفق أسس موضوعية لا يوجد فيها أي نوع من أنواع التحيز ضدهم .

خامسا: مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء هي إتخاذ القرار الإجراءات التصحيحية اللازمة لجعل أداء العامل في الفترة القادمة يكافئ أو يقترب من المعايير الموضوعية.

9/أسس التقييم الفعال و مشاكل التقييم و طرق علاجها

اولا: أسس التقييم الفعال: يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لاداء العاملين على النحو التالي¹:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذا تحديد مجالات تقييم الأداء .
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء .
- ضرورة أن يكون لنظام تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم و أساليب التقييم تدريبا كافيا .
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم .
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل (المواضبة، الجودة، الكمية) فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتا طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم و بشكل مستقل تقاديا لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم و كفاءته و كفيته .
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

ثانيا: مشاكل التقييم

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، و بعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى .

ترى المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني و الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج أن مشاكل التقييم تتمثل فيما يلي² :

¹- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ؟، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001،ص91

²- إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص92

1/ خطأ الهالة: يقصد بخطأ الهالة تأثير صفة واحدة من الصفات التي تدخل في تقييم الأداء على عملية التقييم .
 فمثلا قد يتصف العامل الذي يتم تقييم أدائه بالأخلاق العالية غير أن إنتاجيته متدنية وقدرته على التطوير ضعيفة،
 لكن القائم بعملية التقييم يتأثر بما يتصف به هذا العامل من أخلاق عالية أكثر من تأثره بجوانب الضعف فيه
 (الإنتاجية و التطوير) فيعطى تقديرا عاليا للعامل .أو العكس فقد يتأثر القائم بعملية تقييم الأداء بجانب واحد يمثل
 نقطة ضعف لدى العامل و يتغاضى عن جوانب القوة في هذا العامل فيعطيه تقديرا ضعيفا.

2/ الميل ناحية الوسط: من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم أداء العاملين هو أن يقوم القائم بتقييم الأداء بإعطاء
 تقديرات متوسطة للأداء لجميع أو أغلب العاملين، و قد يتجه القائم بعملية التقييم إلى هذا النهج بسبب عدم وجود
 معلومات كافية لديه تساعده على التقييم السليم أو لتفادي المشكلات مع المرؤوسين.

3/ التساهل أو التشدد: يميل بعض المديرين إلى التساهل في إعطاء التقديرات العالية للمرؤوسين كما يميل البعض
 الآخر من المديرين إلى التشدد فيعطون تقديرات متدنية للعاملين .وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الشخص القائم بعملية
 التقييم فقد يكون ذا شخصية ضعيفة أو متساهلة وقد يكون ذا شخصية قوية أو متشددة.

4/ التحيز: قد تتسم عملية تقييم الأداء بالتحيز الناجم عن تحيز القائم بالتقييم مع أو ضد العامل الذي يقوم بتقييم
 أدائه .فقد يتحيز المدير فيعطى تقديرات أداء عالية مبالغ فيها بسبب قرابته أو صداقته للعامل أو لأنه لا يريد كشف
 الكفاءة الحقيقية للضعيفة للعامل لكونه يعمل تحت إشرافه .وقد يتحيز المدير فبعض تقديرات متدنية يبخل بها حق
 الموظف بسبب الجنس أو الموطن أو الديانة .

5/ التأثير بتقييم الأداء في الماضي: قد يتأثر القائم بعملية الأداء بآخر تقدير للأداء حصل عليه العامل .حيث يتجه
 القائم بالتقييم في هذه الحالة إلى إعطاء تقدير للعامل يماثل التقديرات التي حصل عليها العامل في العام أو الأعوام
 السابقة.

6/ أغراض التقييم: من الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء اتجاه المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية و مبالغ
 فيها عندما يكون تقييم الأداء لأغراض التدريب ورفع مستوى الأداء وربما الترفيه والإجازات.

إضافة إلى ما سبق هناك بعض الأخطاء و المشاكل التي تتسبب في فشل تقييمات الأداء و المتمثلة فيما يلي¹:

- يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي والحكم الشخصي للمقيم مما من شأنه توقع وجود تحيز ولا
 موضوعية في نتائج التقييم و الذي يعتبر مشكلة حقيقية وجب التخفيف منها ذلك أن القضاء على الجوانب
 الشخصية في التقييم يكاد يستحيل.
- توقع المقاومة التي سيلقاها تقييم الأداء من طرف الأفراد بسبب أنه يخضعهم للرقابة المستمرة إضافة إلى
 خوف هؤلاء الأفراد على مستقبلهم الوظيفي المرتبط إلى حد كبير بنتائج التقييم والتي يشكون في

¹ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص ص 79-80

- موضوعيتها بسبب الجوانب الشخصية المصاحبة للتقييم؛ لذلك وجب اقناع العاملين بموضوعية وعدالة تقييم الأداء وأنه يسمح لهم بالتطور و التحسن وأنه في فائدتهم مما يقلل من مقاومتهم للتقييم .
- تعتبر الفروقات الفردية والصفات الشخصية للأفراد مثل الشك في نتائج التقييم عدم الثقة في المقيم، عدم الاقتناع بموضوعية التقييم من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الرضا عن نتائج التقييم لديهم.
 - توقع حدوث حساسية بين الرؤساء والمرؤوسين ذلك أنه في غالب الأحيان ما ترتبط نتائج تقييم الأداء بالمستقبل الوظيفي للأفراد مما يضع الرؤساء في مواقف محرجة.
 - توقع شعور عدائي من قبل بعض الأفراد الذين قيم أدائهم بدرجة متوسطة أو ضعيفة لأن ذلك سيحرمهم من بعض المزايا الوظيفية والتي يحصل عليها ذوا الأداء الجيد، وبالتالي وجب التخفيف من هذا الشعور عن طريق التوعية بأن النتائج الضعيفة ستعالج ويمكن لأصحابها الحصول على المزايا التي يحصل عليها الأفراد الأكفاء.
 - غالبا ما يصعب التأكد من صحة ودقة نتائج تقييم أداء العاملين في الوظائف الإدارية لارتباط معايير التقييم بصفات شخصية يصعب تحديد مدى توفرها في الأفراد وأن الإنتاجية في هذه الوظائف غير ملموسة.

ثالثا: طرق علاج مشاكل التقييم

1/ إجراءات تحسين مستوى الأداء :إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية¹:

أ-تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع و القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية(الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص ص 157-158

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الاداء.

ب- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين آدائهم و ازالة مشكلات الأداء.

ج- الإتصالات المباشرة

إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها في ما يلي:

- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن

طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه بإعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤدونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع إهتمامات وأهداف الموظف والإستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات

الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد ونفوره منها .التالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للإستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

2/ علاج مشاكل التقييم :

يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك نجد¹:

¹- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 18

- أ. تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم والمقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء الأعمال.
- ب. ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
- ج. ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة اذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- د. مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها و يكون ذلك من قبل المقيم.
- هـ. فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
- و. ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها كل من الأفراد والمنظمة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تحديد مفهوم الأداء، محدداته ومعوقاته إضافة إلى ماهية تقييمه - الأداء - وأهم الطرق المستخدمة في ذلك معتمدين على مجموعة من المعايير الذاتية (معدلات الأداء) والمعايير السلوكية (عناصر الأداء) بغية معرفة مدى إنجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية ومدته بالمعلومات المرتدة عن ذلك بغية تطوير وتحسين أدائه في المنظمة.

الفصل الرابع:
الإجراءات الميدانية
للدراصة

تمهيد :

تناولنا في هذا الفصل اجراءات الدراسة الميدانية ابتداءا بالدراسة الاستطلاعية ويليها التطرق لأجراء الدراسة الاساسية موضحة المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وخصائص العينة المشتقة منه وتبيان ادوات الدراسة التي تكشف عن أهداف الدراسة والتحقق من مدى ملائمتها للدراسة وذلك بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة،وأخيرا الاساليب الاحصائية المستخدمة والتي تبرهن عن النتائج المتوصل إليها والتي سوف نعرضها على النحو التالي.

1/ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج في كل الحالات الذي يوجه الباحث بتقنياته واجراءاته العلمية حتى لا ينحاز باي حال من الاحوال عن الحقيقة العلمية.

و المنهج هو مجموعة من القواعد والاجراءات والاساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الاشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة.¹

والمنهج المستخدم في دراستنا هو المنهج الوصفي لأنه الانسب والاصح للدراسات التي ترمي الى وصف جوانب الظاهرة والتشخيص الدقيق لها، بجمع البيانات والحقائق مع المحاولة تفسيرها تفسيراً كافياً.

ويعرف المنهج الوصفي : بأنه "مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع محل البحث، وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، كما يتطلب هذا المنهج جمع البيانات حول الظاهرة التي هي محل البحث وفق الملاحظة واجراء المسوحات الميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على اختيار عينات مناسبة مع اختيار وتحليل هذه المعطيات"².

و بما اننا بصدد دراسة علاقة السلوك الاشرافي بالأداء الوظيفي سنحاول الكشف على السلوك الاشرافي بتنوعه وفق هذا المنهج، ثم تشخيص ووصف جوانب تأثيره على الاداء، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، ولن نتوقف عند حد جمع هذه البيانات، بل سنقوم بتفسيرها تفسيراً كافياً حتى تمكننا من استخلاص النتائج، لان الدراسات الوصفية لا تقتصر على معرفة خصائص الظاهرة ووصفها بل تتجاوز وتتعدى ذلك كونها تشخيصية ايضاً، ولان المنهج الوصفي فضلاً كونه اسهام مباشر وحيوي في توفير المعلومات وتصنيفها، فانه ينطوي على جوانب من التفسير، خاصة فيما يتعلق بدلالة ومعنى بدلالة ومعنى ما يعني بوصفه، وهو بذلك يقدم لنا تفسيراً معيناً للنتائج التي يتوصل إليها الباحث.

2/ حدود الدراسة

2-1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في المجتمع الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذا البحث فإن مجتمع الدراسة متمثل في مؤسسة سونالغاز لمدينة الاغواط.

¹-ابراهيم مروان عبد المجيد، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الاسكندرية، 2000، ص 60

²- بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، بدون طبعة، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59

- 2-2- الحدود الزمانية: تمت دراستنا بمديرية توزيع كهرباء والغاز بالأغواط حيث يفترض اجراء هذه الدراسة من خلال الموسم الجامعي 2022_2023 حيث تمت العملية في الفترة الممتدة ما بين 1 مارس إلى 4 افريل 2023.
- 2-3- الحدود البشرية: يفترض أن يجرى البحث على مجموعة من العمال البالغ عددهم 30 عامل وعاملة.
- 3/ الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية مرحلة اساسية في إعداد البحوث العلمية كونها تسهم في تعريف الباحث بكل ابعاد الظاهرة التي لم يكن ملما بها وكذلك لهدور في ضبط متغيرات البحث العلمي .
والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو :

- التعرف على عينة الدراسة الأساسية
- تحديد اهم الخصائص السيكومترية لاداة المستخدمة التي تم بناؤها في الدراسة حتى يتسنى الباحث القيام بالدراسة الاساسية من خلال الاداة التي يتوفر فيها القدر الكافي من الصدق والثبات.

4/ اجراء الدراسة الاساسية

بعد الحصول على الاذن من الجامعة بتقديم طلب لمدير مؤسسة سونالغاز من اجل السماح لنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من العمال وذلك بتطبيق أداة الدراسة من اجل التحقق من خصائصها السيكومترية وبعد تطبيق هذه الاداة استطعنا الحصول على المعلومات التي نحتاجها عن عينة الدراسة.

5/ مجتمع وعينة الدراسة

العينة هي تلك المجموعة من العناصر او الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار او التحقق. والعينة ليست مجرد جزء من المجتمع، بل هي اختبار واعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الاصيلي.

وهناك اعتبارات كثيرة تدعو الباحث لتفضيل العينة كأسلوب لجمع البيانات منها .

- توفير الوقت والمجهود والتكاليف اللازمة لأجراء البحث.
- صعوبة اجراء الحصر الشامل وذلك عندما يكون المجتمع كبير بحيث تتعذر دراسته.
- يساعد استخدام العينة على تقليل التحيز الناتج عن عدم الدقة في قياس الظواهر، فكلما قل عدد مفردات البحث زادت امكانية التحكم في طرق قياسها.¹

¹ - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012 ،

وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة نظرا لملاءمتها طبيعة البحث وتناسبها مع اهدافه، وهي " العينة التي يتم اختيار مفرداتها بحيث تكون الفرص المتكافئة امام كل مفردة من مفردات المجتمع للظهور فيها باحتمال متساو مع المفردات الاخرى ."

بحيث تختار العينة العشوائية البسيطة في حال توفر شرطين اساسين هما:

- ان يكون جميع افراد المجتمع الاصلي معروفين.
- ان يكون هناك تجانس بين هؤلاء الافراد.

وهذا النوع من العينات " يعنى تكافؤ الفرص لجميع عناصر المجتمع لتكون احد مفردات العينة، ويتم اختيارها اما باستخدام القرعة، او جداول الارقام العشوائية."

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 السحب وكذلك مراعاة العامل الزمني في جمع المعلومات والإمكانيات في اختيار العينة من مجتمع البحث ومن خلال بحثنا تم اختيار نسبة 05 % من اصل 653 عامل .

أي حصولنا على عينة 30 عامل وذلك يمكن توضيحه من خلال العملية التالية:

$$\begin{array}{l} 653 \longleftarrow 100\% \\ 30 \longleftarrow 05\% \end{array}$$

• خصائص عينة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الخصائص لوصف العينة والتي تمثلت في : الجنس، الوظيفة، الخبرة المهنية ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
80%	24	ذكر
20%	6	أنثى
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والشكل 1 يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والشكل 1 يتبين لنا ان اعلى نسبة كانت للذكور اذ بلغت 80% ، في حين بلغت نسبة الاناث 20% ، وكما نلاحظ فان النسب متفاوتة بنسبة كبيرة ، ويعتبر

هذا طبيعي في هذا الميدان وذلك بالنظر إلى طبيعة العمل وكذا قيم المجتمع الجزائري حيث يتطلب هذا العمل الى حد كبير تواجد الذكور عوض الاناث.

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 المؤسسة.



الشكل 01: يوضح توزيع العينة حسب الجنس

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول 02: يوضح توزيع العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
30-40 سنة	9	30%
41-50 سنة	13	43.33%
51-60 سنة	8	26.67%
المجموع	30	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ بأن فئة 41-50 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 43.33% في حين كانت نسبة فئة 30-40 سنة 30% وتليها فئة 51-60 سنة بنسبة 26.67% ومن ذلك نستنتج أن العمل في المؤسسة ليس حكرا على فئة عمرية معينة كما أن المؤسسة 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.

توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول 03: يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

العمر	التكرار	النسبة
اطار	23	%76.6
عون تحكم	06	%20
عون تنفيذ	01	%3.3
المجموع	30	%100.0

من خلال الجدول نلاحظ بان وظيفة الاطار جاءت في مرتبة الأولى بنسبة %76.6 في حين كانت نسبة عون التحكم %20 وتليها عون تنفيذ بنسبة %3.3 ومن ذلك نستنتج بان هناك تنوع في المؤسسة ويفسر وجود إطارات اكثر من غيرهم هو توجهنا الى مديرية مركزية التي لا تحتوي على أعوان تنفيذ بعكس مؤسسات فرعية . وهذا ما يبينه الشكل 03:



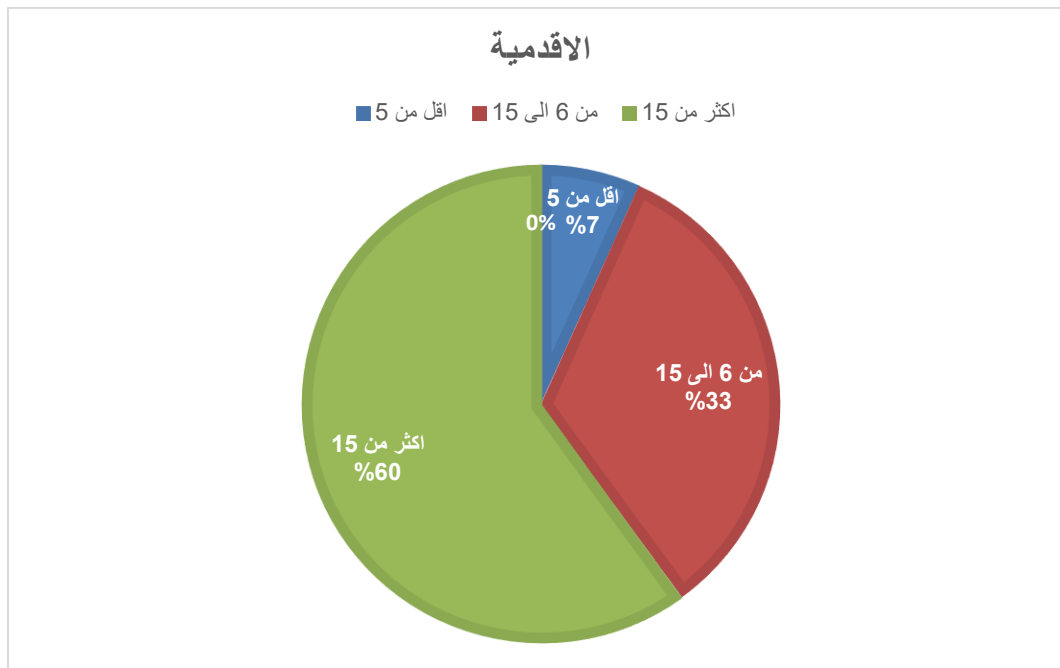
الشكل 03: يوضح توزيع العينة حسب العمر

ت-توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية

الجدول 04 : يوضح توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية او الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	6.7%
من 6 الى 15 سنوات	10	33.3%
اكثر من 15 سنوات	18	60%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من نتائج الجدول بان اعلى نسبة كانت لفئة من 6 الى 10 سنوات من العمل بنسبة 45.5% تليها نسبة 40% لفئة اقل من 5 سنوات، ثم نسبة 14.5% اكثر من 10 سنوات، وهذا بسبب أن أغلبية عينة الدراسة في رتبة اطار ومن شروط ترقية لهذه الرتبة يجب أن يكون العامل ذو خبرة تؤهله لشغل المنصب. وهذا ما يمثله الشكل التالي:



الشكل 04: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية في العمل

6/ أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات من اهم المراحل لأي بحث علمي، ومما يساعد في انجاحها ضرورة تصورنا وتحديد كافة الضوابط المتعلقة بها، وعلى قدر توافرها وشمولها ودقتها تتوقف دقة التحليل واهمية النتائج المتواصل اليها وصحة القرارات المبنيه عليها .

وقد اهتمت العلماء الى مجموعة مختلفة من الادوات تسهل على الباحث جمع البيانات بشكل علمي وممنهج، وتعرف الادوات المنهجية بانها مجموعة اجراءات وادوات التقصي المستعملة منهجيا، وتتنوع هذه الادوات بين الملاحظة، الاستمارة، تحليل المضمون...الخ، والواقع ان اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الادوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات.¹

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة من الادوات تأتي على ذكرها فيما يلي:

أ- الاستمارة

وهي تمثل الاداة الرئيسية في البحث وتعرف الاستمارة " انها تقنية اختيار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الاسئلة على افراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات.²

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى فئة العمال والموظفين في مؤسسة الأنسجة الصناعية والتقنية، إحتوت الاستمارة على 39 سؤالاً موزعة على الشكل

*المحور الأول :وشمل اسئلة خاصة بالبيانات العامة للمبحوثين.

*المحور الثاني :وشمل على اسئلة تتعلق بالسلوك الاشرافي

* المحور الثالث: وشمل أسئلة تتعلق بالأداء الوظيفي

ب- الملاحظة

كما اعتمدنا ايضا على تقنية الملاحظة والتي تساعد كثيرا في بناء تحليل موضوعي يفسر اجابات المبحوثين في بعض المواقف، كما تمكن من استيعاب طريقة عمل البناء غير الرسمي داخل المؤسسة وفي هذا يقول الدكتور سعيد سبعون ان الملاحظة تسمح للباحث بمعرفة الخصائص التي قد لا يشاهدها اي كان من الخارج والذي لا يتوقف عند مختلف التفاعلات التي تحدث داخل اي مجموعة او مؤسسة اجتماعية .

¹-موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 ، ص204

²-سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الاشعة الفنية، دون طبعة، مصر، 1997 ، ص256

فمن خلال ملاحظة سلوكيات الموظفين بميدان الدراسة، على مستوى المصالح وفي اوقات مختلفة، استطعنا تسجيل العديد من الملاحظات التي مكنتنا من فهم وتحليل اجابات المبحوثين في استمارة البحث.

7/ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

أ- صدق الاستبيان:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند اجراء أي بحث.

صدق المحكمين : و تم التحقق من صدق الاستبيان بواسطة عرضه على مجموعة من أساتذة قسم علوم اجتماعية في صورته الأولية وبعد الأخذ بملاحظات وتغيير ما وجب تغييره توصلنا الى صورة النهائية للاستبيان وتم استخدامها في الدراسة.

ب-الثبات : لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الطلبة الباحثون معادلة الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة المكونة من 30 فرد

الجدول 05: يوضح معاملات ثبات أداة القياس

المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
محور السلوك الاشرافي	21	0.82
محور الأداء الوظيفي	14	0.59
المقياس ككل	35	0.82

يتضح من الجدول رقم (05) ان معاملات الثبات تتراوح ما بين 0.59 و0.82 ، وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

8/ الأساليب الإحصائية

ان اختيار الاسلوب الاحصائي الملائم لتحليل بيانات البحث يعتمد بشكل أساسي على فروض البحث واهدافه ونوع البيانات والمقاييس المستخدمة وعدد العينات وحجمها، وذلك انطلاقا من الاطار النظري للبحث تمت معالجة بيانات مجتمع الدراسة بالاعتماد على احد اكثر برامج التحليل في العلوم الاجتماعية انتشارا واستعمالا، وهو برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو احد برامج الحاسب الالي المستخدمة في تحليل بيانات البحوث الاجتماعية والانسانية يتميز بسهولة استخدامه ووضوح تعليماته وذلك بعد ترقيم الاستمارات وترميزها، حيث استخدمت الاساليب الاحصائية التالية:

- جداول التكرار الاحصائية
- النسب المئوية

- معادلة الفا كرونباخ

خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى جميع الاجراءات المنهجية التي يجب اتباعها في أي دراسة ، فقد تم التعرض إلى المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي الاستكشافي في كونه ملائم الدراسة مبينا مجتمع وعينة دراسة وموصفاتها ثم التحقيق من النتائج وباستخدام الادوات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية المشار إليها حتى نتأكد من ملائمتها لمواصفات العينة كما تعرضنا إلى اجراءات الدراسة الاساسية التي اعتمدت على الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة وتوصلنا في الاخير الى نتائج التي سنقوم بعرضها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة

وتفسيرها

تمهيد:.

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين السلوك الاشرافي والاداء الوظيفي للعمال بمؤسسة سونالغاز بالأغواط. وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية للدراسة. للتوصل الى هذه الأهداف قمنا بتطبيق أدوات القياس على العينة وانتهت الدراسة إلى الإجابة على فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية التي استعنا بها في تحليل نتائج الدراسة ، ثم مناقشتها وتفسيرها، والتي سنقوم بعرضها في هذا الفصل

أولاً: عرض نتائج الدراسة

أ- عرض نتائج محور السلوك الاشرافي

الجدول 5: مطالبة المشرف العمال بالالتقييد بنظام العمل المقرر

النسبة	التكرار	العبرة
66.7%	20	دائماً
33.3%	10	أحياناً
00	00	نادراً
100.0%	30	المجموع

يظهر توزيع النسب في الجدول الذي يستعرض إجابات المفحوصين في شكلها العام أن المشرف يطالب العمال بالالتقييد بنظام العمل المقرر وهو ما يعبر عنه صراحة احتمال دائماً بنسبة 66.7% ويعززه إلى حد ما احتمال "أحياناً" بنسبة 33.3% ويعززه أيضاً انعدام احتمال نادراً، وهو ما يؤكد ميل المشرفين إلى التصلب والتشدد فيما يخص التقييد بنظام العمل المقرر ولهذا يمكننا القول بان هناك نوع من التسلط في المعاملة المهنية.

الجدول 6: اشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

النسبة	التكرار	العبرة
10.0%	3	دائماً
86.7%	26	أحياناً
3.3%	1	نادراً
100.0%	30	المجموع

من خلال بيانات الجدول نرى ان المشرف بصفة عامة يتخذ موقفاً وسطاً في مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذلك ما كشفتته النسب داخل الجدول وبالتحديد احتمال أحياناً بنسبة 86.7% وهي نسب تظهر أن

المشرف يمسك العصا من الوسط خاصة إذا ما اضعفنا لها نسبة 10% التي تحمل احتمال دائما لكن هذه الوسطية والالتزان تتسحبان عن المشرفين في حالة احتمال نادرا الذي جاء بنسبة 3.3%.

الجدول 7: مدى استشارة المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	7	23.3%
أحيانا	22	73.3%
نادرا	1	3.3%
المجموع	30	100.0%

تظهر طبيعة السؤال أنه يهدف الى الكشف عما اذا كان المشرف يقم عماله في الشؤون المهنية نجد أن احتمال "أحيانا" أخذ نسبة 73.3% واحتمال "دائما" اخذ نسبة 23.3% وهذا يظهر بوضوح الوسطية بين المشرفين والعمال ويؤكد أن العلاقة بين العمال المشرفين القائمة على التقارب الذي من شأنه أن يعمل على توحيد الجهود ويجعل الجميع يشعر بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وهذا ما أكده احتمال نادرا بنسبة 3.3%.

الجدول 8: مدى استماع المشرف لإنشغالات العمال المهنية

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	13	43.3%
أحيانا	17	56.7%
نادرا	00	00
المجموع	30	100.0%

تكشف معطيات الجدول أن درجة استماع المشرفين للعمال بصفة متوسطة يمثلها احتمال أحيانا بنسبة 56.7% وإذا ما اضعفنا اليها نسبة إحتمال "دائما" مقدرة ب 43.3% والتي تعطينا مجموعة 100% هذه النسبة كافية لنقول

أن المشرفين في مؤسسة سونالغاز يستمعون لانشغالات العمال المهنية وهو امر مهم في خلق التوازن في العلاقة بين العمال والمشرفين.

الجدول 9: مراجعة الأعمال المنجزة من طرف العمال

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	16	%53.3
أحيانا	13	%43.3
نادرا	1	%3.3
المجموع	30	%100.0

تشير بيانات الجدول الأعلى الى أن أكبر نسبة %53.3 تمثلت في إحتمال "دائما" اي أن المشرف يراجع دائما الأعمال المنجزة من طرف العمال تليها مباشرة نسبة %43.3 لإحتمال "أحيانا" اما نسبة إحتمال نادرا" فقد كانت ضئيلة مقارنة بالنسبة السابقة وهي %3.3، وهذا يوحي 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 الإنتاج.

الجدول 10: مدى مكافأة المشرف العمال الذين يؤدون اعمالهم بإتقان

العبرة	التكرار	النسبة	
نعم	شكر وتقدير	14	%46.7
	ترقية	06	%20
	علاوة مالية	00	00
لا		10	%33.3
المجموع		30	%100.0

من معطيات الجدول السابق نلاحظ أن ما يزيد عن النصف من حجم العينة تؤيد وجود مكافآت من طرف المشرف على الأعمال المنجزة حيث أن أغلب المكافآت بنسبة 46.7% هي شكر وتقدير بينما الترقية فكانت بنسبة 20% أما العلاوة المالية فهي معدومة حيث أن المؤسسات لا تستخدم الحوافز المادية رغم أهميتها في المحافظة على الأفراد في المنظمة، كما جاء احتمال لا بنسبة 33.3% والحقيقة ان هذه النسب لها أكثر من دلالة أبرزها غياب تقدير الجهود المهنية وهذا بدون شك يعني قطيعة بين العامل وعمله.

الجدول 11: تدخل المشرف في كل تفاصيل العمل

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	10	33.3%
أحيانا	18	60.0%
نادرا	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ أن الإتجاه العام هو نسبة 60% من مفردات العينات تبين أن المشرف يتدخل "أحيانا" في كل تفاصيل العمل وتليها احتمال "دائما" بالنسبة 33.3% أما احتمال "نادرا" فكان بنسبة 6.7% وهذا ما يفسر أن تدخل المشرف في كل تفاصيل العمل من شأنه أن يصبح عاملا سلبيا وهو دليل على عدم ثقة المشرف بالعمال وعملهم.

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

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	4	13.3%
أحيانا	19	63.3%
نادرا	7	23.3%
المجموع	30	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63.3% مفردات العينة أجابوا باحتمال "أحيانا" ما يطلب المشرف إنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل وقد مثلت أكثر من نصف العينة وفي المقابل نجد نسبة 23.3% أجابوا باحتمال "أحيانا" بينما يأخذ احتمال دائما نسبة ضئيلة قدرت 13.3% يمكن استخلاص 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 كذلك تبين أن المشرف لا يطلب من العمال إنجاز العمل أكثر مما هو مطلوب.

الجدول 13: مدى مراعاة المشرف للظروف النفسية والصحية للعامل اثناء عمله

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	6	20.0%
أحيانا	18	60.0%
نادرا	6	20.0%
المجموع	30	100.0%

من خلال البيانات نلاحظ أن 60% أجابوا باحتمال "أحيانا" بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعامل وتساوي النسبتين في الاحتمالين "دائما" و"نادرا" بنسبة 20% وإذا ما جمعنا الاحتمالين دائما وأحيانا يعطينا مجموعه 80% وهي نسبة معتبرة وهذا في الحقيقة دليل على أن المشرفين يهتمون بالعامل ويولون أهمية للجانب الإنساني ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة الاستماع لشكواه وانصافه ومعاملته معاملة إنسانية.

الجدول 14: تنظيم مشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	12	40.0%
أحيانا	14	46.7%
نادرا	4	13.3%
المجموع	30	100.0%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 46.7% أحيانا ما ينظم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل حين اخذت نسبة 40% إحتمال دائما اما نسبة إحتمال نادرا التي مثلت 13.3% فهي ضئيلة بالنسبة للاحتمالات الاخرى اي أن المشرفين ينظمون لقاءات دورية لمناقشة سير العمل 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 التآزر والتعاون بين العمال والمشرف.

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

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	5	16.7%
أحيانا	13	43.3%
نادرا	12	40.0%
المجموع	30	100.0%

يظهر الاتجاه العام للجدول بنسبة 43.3% يمثل فيها احتمال "أحيانا" أكبر نسبة وتليها إحتمال نادرا بنسبة 40% وأقلها نسبة الإحتمال "دائما" بـ 16.7% حيث يظهر جليا ضعف خانة "دائما" في الجدول وما 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 عملة 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 16: ما إذا كان المشرف يمنح فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل

العبارة	التكرار	النسبة
دائماً	10	%33.3
أحياناً	16	%53.3
نادراً	4	%13.3
المجموع	30	%100.0

يشير الاتجاه العام في الجدول إلى نسبة 53.3% من الذين أجابوا بالاحتمال "أحياناً" ما يمنح المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل أما بالنسبة لمن يمنحهم المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل دائماً تمثلت النسبة بـ 33.3% أما في الأخير الذين نادراً ما يمنحهم المشرف فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل فقد تمثلت النسبة بـ 13.3%، وعلى ما يبدو من معطيات الجدول فإن فرصة العامل لإظهار مهاراته الشخصية تميل إلى الوسطية، وهو ما تعكسه خانتي دائماً و"أحياناً" في الجدول (16) والتي تؤكد أن المشرف يعطي فرصة إظهار المهارات الشخصية في العمل للعامل بدرجة متوسطة نوعاً ما من شأنها أن ترسخ في ذهن العامل صورة إيجابية عن المشرف كما أن إفساح المجال أمام العامل لإبراز مهاراته يعطيه شعوراً بالانطلاق والارتياح المهنيين فهو من جهة يجعل العامل أكثر مبادرة واندفاعاً نحو عمله ومن جهة أخرى يحرك فيه روح الإبداع والابتكار لأنه في النهاية هو صاحب الشأن على الأقل في محيطته أو مجاله .

الجدول 17: مدى استعمال المشرف لسلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز للعمل

العبارة	التكرار	النسبة
دائماً	8	%26.7
أحياناً	13	%43.3
نادراً	9	%30.0
المجموع	30	%100.0

تشير المعطيات في الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام بنسبة 43.3% "أحيانا" ما يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل ، أما بالنسبة لمن يستعمل المشرف لسلطته "نادرا" كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل تمثلت النسبة بـ 30% وفي الأخير الذين "دائما" ما يستخدم المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل كانت نسبة ضئيلة قدرت بـ 26.7% ومنه نستطيع أن نقول أن المشرف أحيانا 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 لإنجاز العمل لكن ليس كثيرا وهذا لقناعة المشرف بأنه يجب أن يسمح بقدر يسير من الحرية لمؤوسيه في التصرف ويقلل من ممارسة رقابته عن قرب والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل، مما يقلل من مستوى أداء العاملين.

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

العبرة	التكرار	النسبة
بمرونة	20	66.66%
بشدة	10	33.33%
المجموع	30	100.0%

يظهر الجدول أعلاه بوضوح أن معاملة المشرف للعمال في حال وقوع مشكل مهني هي "معاملة مرنة" وهذا ما تظهره معطيات الجدول ، بنسبة قدرت 66.66% حيث يدور النقاش بين المشرف والعمال حول المشكل ومحاولة إيجاد حل مهما كان 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 فكانت بنسبة 33.33% ويعود هذا الأمر حسب ما لاحظناه أن هناك نوع من الشدة في المعاملة وخصوصا مع وجود متعاقدين وجدد داخل المؤسسة.

الجدول 19: مدى اعتبار المشرف للعامل أداة لتحقيق أهداف العمل

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	6	20%
أحيانا	14	46.66%
لا	10	33.3%
المجموع	30	100.0%

تبين المعطيات في الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 46.66% المشرف يعتبر "أحيانا" العامل أداة لتحقيق أهداف العمل، بينما أظهرت النسبة 20% (نعم) أن المشرف يعتبر العامل مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل وأخيرا مثلت النسبة 33.3% لا يعتبر المشرف العامل أداة، 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 ومرتببات العاملين في المنظمة فقط، بل كفرد له قيمته وأهميته في نظر المنظمة والقائمين عليها أنه من عوامل الموت الحتمية لأي منظمة أن يرتبط أفرادها بها على أساس أنها مصدر للرزق فقط، دون أن يكون لديهم أي شعور بالانتماء لها.

إلا أن هذه القاعدة لا يبدو أنها تحققت في عينة دراستنا إذ تكشف معطيات الجدول أن المشرف يعتبر العامل أداة لتحقيق أهداف العمل، حيث يظهر المشرف اهتماما شبة مطلق بالإنتاج وعكسه تماما بالعامل وهو ما تؤكدته (46.66%) و(20%) لاحتتمالي نعم، أحيانا على التوالي.

وهذا ما يظهر التناقض مع نتائج الجدول (16) والتي تشير 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 انخفاض أداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول 20: ما إذا كان المشرف ينظم دورات تدريبية لمنح العمال فرصة لاكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة.

العبارة	التكرار	النسبة
دائماً	8	26.7%
أحياناً	19	63.3%
نادراً	3	10.0%
المجموع	30	100.0%

من خلال الجدول يبين الاتجاه العام بنسبة 63.3% أحياناً ما يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات فنية ومعارف جديدة أما بالنسبة لمن يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات جديدة في العمل دائماً تمثلت النسبة بـ 26.7% أما في الأخير الذين نادراً ما يمنحهم المشرف فرصة اكتساب مهارات جديدة، فقد تمثلت النسبة بـ 10% وبالتالي أن معطيات الجدول تظهر وجوداً للدورات التدريبية حيث عند الجمع بين احتمال دائماً وأحياناً نجد نسبة 90% وهذا يدل على معرفة المشرف بأهمية الدورات رغم 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 بيسر وسهولة دون معوقات مهما تحققت استمرارية توافق العامل مع العمل كما أنه يعمل على تنمية قدرات العامل ورفع كفاءته.

الجدول 21: ما إذا كان المشرف يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل.

العبارة	التكرار	النسبة
دائماً	11	36.7%
أحياناً	13	43.3%
نادراً	6	20.0%

المجموع	30	%100.0
---------	----	--------

من خلال بيانات الجدول يبين الاتجاه العام بنسبة 43.3% أحيانا ما يجبر المشرف العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل أما بالنسبة لداثما ما يجبر المشرف على اتباع تقنيات معينة في العمل تمثلت النسبة بـ 36.7% أما بالنسبة للذين نادرا ما يجبرهم المشرف على إتباع تقنيات معينة فها لعمل تمثلت النسبة بـ 20.0% يظهر أن المشرف يتوفر فيه صفة الإجبار بقدر غير يسير فقد سجلت خانة "دائما" نسبة مقدارها (36.7%) وهو احتمال ينزع إلى تأكيد صفة الجبرية إلى درجة ما وأن كآنت ليست كبيرة وعلية فأن مجموع الاحتمالين "دائما و أحيانا" لم يبقى لاحتمال نادرا سوى نسبة 20% فان هذا من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الطاقات الفردية للعمال وتحد من إبداعاتهم بسبب شيوع حالة الخوف التي يزرعها في نفوس الأفراد العاملين.

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

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.3
لا	5	%16.7
المجموع	30	%100.0

بالنظر إلى معطيات الجدول يظهر أن أغلبية أفراد العينة تقر بوجود جو عمل يسوده الاحترام والتعاون ونسبة 83.3% تعبر عن ذلك بينما ما نسبته 16.7% ينفي ذلك ومنه نستخلص أنه إذا كان جو العمل مبني على التقاهم والتعاون والحرية فأن 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 الدراسات.

الجدول 23: مراقبة المشرف العمال أثناء تأدية أعمالهم

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	4	13.3%
أحيانا	23	76.7%
اطلاقا	3	10.0%
المجموع	30	100.0%

تبين المعطيات في الجدول الاتجاه العام بنسبة 76.7% أنه أحيانا ما يلاحظ المشرف العمال أثناء تأدية أعمالهم وتقاربت النسبة بين الإحتمالين "إطلاقا" "دائما" بنسبتين هما 10% و 13.3% على التوالي وبالتالي إذا كان المشرف كثير الملاحظة لعمالة أثناء تأدية أعمالهم فإنه يشعرهم بعدم ثقته فيهم إذ أن الرقابة المشددة من شأنها أن تولد نوع من الكراهية بين العمال ورؤسائهم 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 بإحتمال "دائما" لم تسجل سوى 13.3% نسبة على قلتها فأنها ذات دلالة خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار النسبة المرتفعة للإحتمال "أحيانا" 76.7% لكن مع الملاحظات السابقة أن العملية الإشرافية المتشددة لها تأثير سلبي على أداء العاملين حيث تؤدي إلى انخفاضه وعدم كفاءته.

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

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	9	30.0%
أحيانا	15	50.0%
اطلاقا	6	20.0%
المجموع	30	100.0%

ترجح نسبة 50% لخانة "أحيانا" المسجلة في الجدول الكفة لصالح استقبال المشرف للعمال في حالة وجود مشاكل شخصية خصوصا إذا ما أخذنا في الاعتبار خانة "دائما" بنسبة 30.0% وإضافتها لهذه الخانة، والتي تعطينا ما مجموعه 80% وهذا دليل على قوة العلاقة بين المشرف والعمال خارج إطار العمل وقد يرجع ذلك إلى طبيعة التعامل بينهما فأشراك 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 أن تقرب بين المشرف والعمال، وبالتالي كسب الثقة بينهم وهذا ما يدفع العمال للشعور بالنشاط وأهميتهم كعنصر فعال في المؤسسة، دون أن نغفل على أن احتمال اطلاقا كان بنسبة 20.0% أي أن بعض العمال لا يوافق على ذلك.

الجدول 25: ما إذا كان المشرف يميز بين العمال

النسبة	التكرار	العبرة	
26.66%	08	العمال الأكفاء	نعم
26.66%	08	العمال ذوي الاقدمية	
13.33%	04	أسباب أخرى (المحسوبية)	
33.3%	10	لا	
100.0%	30	المجموع	

الملاحظ من خلال إجابات أفراد عينة البحث أن هناك ميل من طرف المشرف إلى بعض العمال وذلك ما تكشفه معطيات الجدول أين بلغت نسبة تأكيد العمال لوجود تمييز أو تفضيل عمال على حساب عمال آخرين بـ 66.7% وهي نسبة مرتفعة لم تبقى لخانة (لا) في نفس الجدول سوى 33.3% وما يعزز ويؤكد هذا الوضع بدائل الإحتمال (نعم) الذي تتساوى فيه "عمال أكفاء" و"ذوي أقدمية" ثم المحسوبية بـ 13.33%، وقد تقتضي قواعد الإشراف الجيد حفاظ المشرف على روح العدل والمساواة بين العمال حتى لا يفتح بينهم صراع هو في غنى عنة 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 تكتلات غير رسمية في المؤسسة متصارعة مع بعضها

البعض وعلى ما يبدو فإن المؤسسة محل الدراسة لم تقلت من هذا الوضع التي تشير أنها تعتمد على المحسوبة والمحابة في المؤسسات الاقتصادية. وهذا الأمر السلبي يطفه البديلين (عمال أكفاء وذوي أقدمية) اللذان أخذوا مجموع قدرة 53.33%.

ب- عرض نتائج محور الأداء الوظيفي

الجدول 26: طبيعة العلاقة بين العمال

العلاقة	التكرار	النسبة
عمل فقط	8	26.66%
علاقة صداقة	22	73.33%
المجموع	30	100.0%

من خلال الجدول نلاحظ أن 73.33% يؤيدون على أنها تجمعهم علاقة الصداقة بينما حصل احتمال علاقة عمل فقط فقد كان 26.66% وهذا راجع الى توافق أفراد عينتنا في كثير من الخصائص مثل سن وأقدمية ووظيفة العمال في المؤسسة ومنطقيا هذا يعني أن عقد الصداقات يكون بصفة كبيرة جدا لانه عادة ما تتكون جماعة الصداقة من أفراد يتمثلون في بعض الصفات .

الجدول 27: ما اذا كان هناك خلافات مهنية بين العمال

العلاقة	التكرار	النسبة
دائما	2	6.7%
أحيانا	23	76.7%
اطلاقا	5	16.7%
المجموع	30	100.0%

تبين المعطيات في الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 76.7% أحيانا ما تقع بعض الخلافات المهنية بين العمال، داخل الشركة أما نسبة 16.7% أنه لم تقع إطلاقا أي خلافات مهنية بين العمال وكانت بنسبة 6.7% في الاحتمال "دائما".

ومنة نستخلص أن معطيات الجدول تكشف أن الخلافات المهنية بين العمال تأخذ صفة الحينية وذلك قياسا على سيطرة الإحتمال "أحيانا" بـ 76.7% لكن هذه الخلافات المهنية بين العمال لها تأثير سلبي على أداء العاملين داخل المؤسسة.

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

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

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	5	16.7%
أحيانا	24	80.0%
اطلاقا	1	3.3%
المجموع	30	100.0%

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة يقرون أن المشرف أحيانا ما يتعاطف مع العمال في حال وجود مشكل لديهم وهذا ما عبرت عنه نسبة 80% وقد تلتها في الترتيب مباشرة نسبة 16.7% التي يمثلها احتمال "دائما" وهي نسبة ضعيفة ونسبة الاحتمال إطلاقا أضعف بـ 3.3% 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 كالاستماع إلى مشاكلهم ومحاولة مشاركته لهم في حلها أو التعاطف ومحاولة رفع الروح المعنوية للعامل 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 المؤسسة، ونعتقد أن المشرفين في عينة دراستنا من هذا النوع.

الجدول 29: علاقة العمال بالإدارة

العلاقة	التكرار	النسبة
جيدة	12	40.0%
حسنة	17	56.7%
سيئة أحيانا	1	3.3%
المجموع	30	100.0%

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 56.7% علاقته بالإدارة حسنة أما النسبة 40% فكانت علاقتها بالإدارة جيدة أما عن نسبة الذين علاقتهم بالإدارة سيئة أحيانا فهي 3.3%

نرى أن نسبة 56.7% من العينة مثلت العلاقة حسنة بالإدارة وإذا ما أضفنا لها نسبة العلاقة الجيدة بين العمال والإدارة يعطينا ما مجموعه 96.7% وهذا يوحي بالتفاؤل لعلاقة العمال بالإدارة والتي تبرر على أنها حسنة، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تحسين أداء العمال. رغم وجود نسبة لاحتتمال "سيئة أحيانا" التي بلغت 3.3% التي 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 .

الجدول 30: ما إذا كانت معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد

العلاقة	التكرار	النسبة
نعم	24	80.0%
لا	6	20.0%
المجموع	30	100.0%

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 80% من أفراد العينة يقرون بأن معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد، بينما مثلت نسبة الإحتتمال "لا" ب 20% مما توحي هذه المعطيات أن معاملة المشرف تساعدهم على العمل بشكل جيد بنسبة كبيرة وأكثر من معتبرة.

الجدول 31: ما إذا كان المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العمال

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	26	86.7%
لا	4	13.3%
المجموع	30	100.0%

تبين معطيات الجدول أن الاتجاه العام بنسبة 86.7% يرون أن المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العامل في عمله، بينما مثلت النسبة التي ترى أن المشرف لا يقدر الجهد الذي يبذله العامل في عملة بـ 13.3% 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 عمالة فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته يعني مشاركة الآخر مشاعره واهتمامه 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 86.7% تبين أن المشرف مقدر لجهود العمال المبذولة في العمل.

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

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	28	93.3%
لا	2	6.66%
المجموع	30	100.0%

تظهر النسبة في الجدول إقرار أفراد عينة البحث بسيادة جو من الاحترام المتبادل بين المشرف والعمال بنسبة 93.3% أما نسبة 6.66% لا يرون أن هناك احترام متبادل، 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 تتحصر مسؤوليته في أداء العمال فقط فهو أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية تجاه تحقيق الأهداف المخططة.

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

العبرة	التكرار	النسبة
نعم	20	66.7%
لا	10	33.3%
المجموع	30	100.0%

سيكون التركيز هنا حول الوظيفة التي يشغلها العامل وهل تسمح له بإبراز قدراته ومهاراته المهنية كانت الإجابة "بنعم" بنسبة 66.7% والذين يرون أن الوظيفة التي يشغلونها تسمح لهم بإبراز قدراتهم ومهاراتهم المهنية وبالتركيز على الاحتمال "لا" في الجدول نجد أنه سجل نسبة 33.3% وهذه النسبة تعني أن 10 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 توجي بالتفاؤل 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 66.7%.

الجدول 34: شعور العامل بالمتعة أثناء أداء وظيفته

العبرة	التكرار	النسبة
دائما	12	40.0%
أحيانا	16	53.3%
اطلاقا	2	6.7%
المجموع	30	100.0%

تبين المعطيات في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام بنسبة 53.3% أحيانا ما يشعرون بالمتعة أثناء أداء الوظيفة أما بالنسبة 40% دائما ما يشعرون بالمتعة أثناء أداء الوظيفة أما نسبة من لا يشعرون بالمتعة إطلاقا أثناء تأدية المهام كانت ضئيلة جدا بنسبة 6.7% ومنه تبين إذا ما أضفنا نسب الاحتمالين دائما وأحيانا إلى بعضهما يعطينا ما مجموعه 93.3% أي أن العامل يشعر بالمتعة أثناء أداء عمله في المؤسسة بدرجة كبيرة .

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 .

الجدول 35: توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	16	53.3%
لا	14	46.7%
المجموع	30	100.0%

يبدو أن طبيعة العمل في مؤسسة تصنع الفارق في مدى تناسب أو توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة للعامل وذلك بنسب بلغت 53.3% يقر أغلبية أفرادها بتوافق ساعات العمل مع المهام، بينما أخذ الإحتمال "لا" نسبة متوسطة قدرت بـ 46.7% وعموماً فإن توزيع النسب على هذا الشكل يوحي بشيوع روح العمل والاستقرار بين العمال، كما يدل على مدى شعور العامل بالمتعة أثناء أداء عمله فشعورة بالمتعة نابع من توافق ساعات العمل مع المهام الموكلة إليه.

الجدول 36: شعور العمال بالتعب اثناء أداء الوظيفة

العبارة	التكرار	النسبة
دائما	02	6.7%
ساعات العمل	04	13.3%
جو العمل	12	40%

أحيانا	12	40%
اطلاقا	00	00%
المجموع	30	100.0%

بالنظر إلى نتائج الجدول نجد أن بعض العمال يشعرون أحيانا بالتعب بنسبة 40% وذلك راجع لأسباب متعددة ومتنوعة قد تراوحت هذه الأسباب بين جو العمل من تهوية ضجيج وإضاءة وطبيعة انتظام ساعات العمل وغيرها من الأسباب الأخرى أما من يشعرون بالتعب دائما أثناء أداء وظيفتهم فإن جو العمل يأخذ حصة الأسد بنسبة 40% 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، وبالنسبة لطبيعة العمل التي اخذت نسبة قدرت بـ 6.7% فإن طبيعة العمل من شأنها أن تزيد من تعب العمال على اعتبار أنه عمل روتيني ودائم، كما أن هناك بعض الأعمال التي تتطلب جهداً 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 (13.3%) بشأن عدم انتظام ساعات العمل والتي تعتبر قليلة نوعاً ما مقارنة مع أفراد العينة الخاصة بالعوامل السابقة.

الجدول 37: موقف المشرف من العامل في حالة تغيبة

العبرة	التكرار	النسبة
يتعامل معك بمرونة	14	46.66%
يطبق التعليمات الإدارية مباشرة	16	53.33%
المجموع	30	100.0%

ما يمكن أن نلاحظه من أجوبة المبحوثين على هذا السؤال أن المشرف يطبق مباشرة التعليمات الإدارية وهذا ما توضحه النسبة 70% وهي تمثل أكثر من المتوسط، 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 وضعية داخل المؤسسة بأنه مهمش

ومهمته مختصرة فقط على العمل ويترجم ذلك أن لا يقدر جهوده ليكون في العمل، في هذا السياق نشير إلى أن معاملة المشرف للعامل في حالة غيابة بمرونة هي نتيجة مقارنة أيضا لسابقتها بنسبة قدرت بـ 46.66% وبناء على قول أحد أفراد العينة " أنه انطلاقا من الخبرة والقوانين الداخلية للمؤسسة نبدأ أولا بالتعامل مع غيابات العمال بطريقة انسانية كطلب المبرر الشرعي ثم نطبق التعليمات الإدارية الخصومات وغيرها.

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

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	13	43.3%
لا	17	56.7%
المجموع	30	100.0%

تلعب العوامل الفيزيائية المحيطة بالعمل من إضاءة وحرارة ورطوبة وتهوية وضوضاء... إلخ دورا هاما في استقرار العامل في مكان عمله واستمراره فيه، 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 إلزامية العمل والاستمرار فيه لا تعتبر 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 تقريبا نصف أفراد العينة بنسبة 43.3% لهذا نقول أن الأمور متوسطة بين الملاءمة وغير الملاءمة لظروف العمل داخل مؤسسة وذلك بتقارب النسب بين نعم ولا.

الجدول 39: مدى احترام العامل لمواعيد العمل

العبارة	التكرار	النسبة
نعم	17	56.7%
أحيانا	13	43.3%
المجموع	30	100.0%

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 نقول أن معاملة المشرف هي التي دفعتهم أو أجبرتهم على الالتزام بمواعيد العمل كونه في حالة تغيب و تأخر أحدهم فإنه يطبق التعليمات مباشرة مع مراعاة ظروفه إلى درجة ما، ما أشرنا إلى ذلك في الجدول (37) وإيجابية العامل فرغم وجود المشرف إلا أنه يلتزم بمواعيد العمل ومنضبط في مسؤوليته اتجاه عمله. فقد كانت نسبة من يحترمون مواعيد العمل مسيطرة بنسبة 56.7% اما نسبة أحيانا بـ 43.3% فهي نسبة يمكن تفسيرها أو تصنيفها لصغار السن وقليلي الخبرة ممن يعانون تذبذب في احترام مواعيد العمل بدرجة ما.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج

1/ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد اختلاف في أداء الوظيفي للعمال باختلاف النمط الإشرافي.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد انه يظهر بوضوح من خلال الجدول رقم (06) اتخاذ المشرف موقع الوسطية في إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا ما كشفته النسبة 86.7% وهذا راجع إلى اللامركزية في القرارات، مقابل نسبة 73.3% يقرون بوسطية 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 أكده الجدول رقم (08) كذلك بنسبة 56.7% 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 سونالغاز في مقابل ذلك يظهر أن المشرف يكافئ العاملين الذي يؤديون أعمالهم بإتقان بنسبة 66.7% وهذا راجع للخبرة المتوفرة لدى العمال.

بالإضافة إلى أن مفردات العينة تؤكد على أن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعامل بنسبة 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 في العمل.

أما الجدول رقم (14) يبين تنظيم المشرف لقاءات دورية لمعرفة عماله مثلت بـ 46.7% وهذا راجع إلى أهمية هذه الدورات في القضاء على المشاكل.

وتبين نسبة 43.3% 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 53.3% وكذا معاملة المشرف العمال بمرونة في حال وقوع مشكل مهني معين وهذا ما عبرت عنه نسبة 66.66% 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 83.3% يقرون بوجود جو عمل يسوده الاحترام والتعاون وهذا راجع للإشراف الجيد ومحاولة المشرف الحفاظ على العدل والمساواة.

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.

من خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن معظم مفردات العينة أكدوا على مطالبة المشرف دوماً بالتقيد بنظام العمل وهو ما تعبر عنه النسبة 66.7% خلال الجدول رقم (05) ويرجعون السبب إلى تشدد المشرف وتأكيد على إنجاز الأعمال بدقة.

وكذلك مراجعة الأعمال بصفة دائمة لدى الفئات الوظيفية الثلاث بنسبة 53.3% 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 60% 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 63% المشرف احيانا يطالب العمال بإنجاز معدلات عالية لا تتناسب مع ظروف العمل.

والجدول رقم (17) يبين أن نسبة 40% 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 46.66% هذا راجع إلى أن المشرف يظهر اهتمام شبه مطلق بالإنتاج مما يؤثر على أداء العاملين.

والجدول رقم (21) يبين أن المشرف أحيانا يجبر العمال على إتباع تقنيات معينة في العمل بنسبة 43.3% ويرجع السبب إلى أن المشرف يميل إلى الإكراه بدرجة ما مما يؤثر على أداء العاملين، وكذلك الجدول رقم (23) يبين أن المشرف يلاحظ العمال أثناء تأدية أعمالهم أحيانا بنسبة 76% 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 66.56% 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.

2/ مناقشة وتفسير نتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بمؤسسة سونالغاز.

من خلال الجدول رقم (26) نجد معظم العمال تربطهم علاقات صداقة وعلاقتهم مع الإدارة حسنة بنسبة 73.33% وكل مفردات العينة يقرون بوجود علاقة احترام متبادلة.

كما نجد في الجدول رقم (30) يبين معاملة المشرف تساعد العمال على العمل بشكل جيد بنسبة 80% وكذا في الجدول رقم (31) يبين أن المشرف يقدر الجهد المبذول الذي يبذله العمال في العمل بنسبة 86.7% ، أما الجدول رقم (32) يبين أن العلاقة بين المشرف والعمال قائمة على الاحترام المتبادل بنسبة 93.3% 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 دوما إلى تحسين الأداء لأن هذا الأخير يعتبر جزء من نجاح سلوك المشرف.

ويبين الجدول رقم (27) أنها تحدث بعض الخلافات المهنية أحيانا بين العمال داخل المؤسسة بنسبة 76% فهي تأخذ صفة الحينية أي بين الحين والآخر فقط لكن هذه الخلافات المهنية لها تأثير سلبي على أداء العاملين في المؤسسة.

كما يبين الجدول (33) أن الوظيفة تسمح للعامل بإبراز قدراته ومهاراته بنسبة 66.7% كما تشعره بالمتعة بنسبة 53% ويرجع سبب ذلك الى موافقة ساعات العمل مع المهام الموكلة اليه، رغم وجود بعض الصعوبات التي تحسسه بالتعب أحيانا مثل طبيعة العمل وجو العمل وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول(36) بنسبة 40% ونتائج الجدول (38) بنسبة 43.3%.

وفي الأخير نلاحظ أن نسبة 80% من العمال تحترم مواقيت العمل وتؤدي واجبها بكل أمانة وهذا يدل على أن العمال يشعرون بالأمان والعدل وأنهم ذو أهمية داخل المؤسسة بناء على تعامل المشرف معهم وتأثيره الواضح على تحسين ادائهم .

ثالثاً/ النتائج العامة للدراسة

بعد معالجتنا لموضوع السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسة سونالغاز 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 الوظيفي) 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 الوظيفي اتضح شعور العمال بالتقدير لأدائهم ولا ينظر إليهم كوسيلة للإنتاج فقط حيث أقر معظم العمال بشعورهم بالمتعة أثناء أداء عملهم وذلك راجع لأسباب متعددة كتلائم 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 الوظيفي 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، بالإضافة إلى أن العلاقات بين العمال والإدارة علاقة حسنة وهذا راجع بطبيعة الحال إلى حلقة الوصل بينهم (المشرف) .

خاتمة

لقد حاولنا جاهدين على مدار فصول بحثنا هذا أن نجد إجابة عن السؤال الذي طرحناه في بداية البحث والذي كان على الشكل التالي: هل للسلوك الإشرافي دور في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

وفي خضم هذه المحاولة جابهتنا عدة صعاب أهمها أن الموضوع يتنازعه أكثر من اختصاص ويلتقي عنده أكثر من علم ومكمن الصعوبة فيه التوفيق بين الأخذ من تلك الاختصاصات (علم النفس، علم الاقتصاد، التسيير...) والمحافظة في نفس الوقت على الارتباط بروح تخصصنا وهو علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، وقد استعنا على تجاوز هذه الصعوبة، بالالتزام بالأسس المنهجية وجعلناها موجّهات لمسار البحث وفي عمومها فإن الدراسة كشفت كما رأينا ذلك في نتائجها عن قيام علاقة بين السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي .

كما أن الدراسة كشفت ضمناً وأثبتت وجود علاقة بين السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي بغض النظر على طبيعتها ونوعها، وإذا ما عدنا إلى تساؤل الدراسة الرئيسي سنجد أن النتيجة الكبرى تقول أن العلاقة بين السلوك الإشرافي والأداء بالمؤسسة محل الدراسة هي علاقة تأثيرية (أي أن نمط السلوك الإشرافي المتبع يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين) حيث ظهر أن هناك تأثير إيجابي لسلوك المشرف على استجابات العمال نتج عنه رضاهم واستقرارهم في العمل وقد امتدت صفة الإيجابية هذه إلى العلاقات الإنسانية بين العمال أنفسهم كما انعكست هذه النتائج على الأداء الذي كان إيجابياً بدوره، فنحن في زمن أصبح فيه إتباع النمط الإشرافي الديمقراطي أكثر فعالية في تحسين الأداء عكس النمط التسلطي الذي يؤدي إلى إنخفاضه وكذلك النمط الإشرافي الديمقراطي يؤثر على فعالية المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي من خلال مساهمته في تحسين الأداء داخلها وبالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل.

لذلك فإن للمورد البشري في أي مؤسسة اقتصادية أهمية كبيرة وتأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها وهذا ما تسعى إليه كل مؤسسة إضافة إلى مهمة تحسين الإنتاج هناك مهمة أخرى تؤديها هي مهمة الإشراف من أجل تنمية قدرات العامل عن طريق المشرفين لذا نقول أن الإشراف هو عملية حيوية لتنمية مهارات وسلوكيات 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 الوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومحاولة لتحقيق احد أهم الـداسات وهو معرفة العلاقة بين الإشراف والأداء الوظيفي في المؤسسة.

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 المشرف.

قائمة

المراجع

الكتب باللغة العربية

- (1) أحمد أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدولة العربية الأصول العامة وتطبيقاتها العربية، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975.
- (2) ابراهيم مروان عبد المجيد، اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الاسكندرية، 2000.
- (3) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، لبنان ، 1984.
- (4) أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر الأصول و المهارات ،جامعة الزقازيق ، القاهرة ، 2002 .
- (5) أحمد قوراية ، فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي ،ديوان المطبوعات الجامعية والساحة المركزية ،بن عكنون،الجزائر، 2007 .
- (6) أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات"، ط8 ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2002 .
- (7) إدارة الموارد البشرية، الإصدار المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 1429
- (8) بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، 2000.
- (9) حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط5، الناشر عالم الكتب، 1984.
- (10) حسين رشدي التاودي، مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية، ط1، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1984 .
- (11) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان،الاردن، 2001.
- (12) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ،الاسكندرية، مصر، 2003.
- (13) رمضان محمد القذافي ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ، 1997
- (14) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين ؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- (15) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، 2003.
- (16) سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد مذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.

- (17) سيد علي شتا، المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الأشعة الفنية، دون طبعة، مصر، 1997.
- (18) صالح الشبكي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969 .
- (19) طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار غريب، القاهرة، 1998 .
- (20) ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، . الأردن، 1997
- (21) عبد الرحمان محمد العيسوي ، علم النفس والإنتاج ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1998
- (22) عبد الفتاح بوخمخ ، ا دارة الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة 2001 ،
- (23) علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط2، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .
- (24) الفتاح عثمان، خدمته الفرد والمجتمع ، ط5، المكتبة الإنجليزية، القاهرة، 1967.
- (25) فتوح أبو العزم ،فارس خليل وهبة، القيادة الإدارية والتخطيط ومجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1996 .
- (26) كفاية محمد عبد الله ،إدارة الأداء الوظيفي- المجال المعرفي - تخطيط ورقابة الانتاج-فلسفة في الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2019.
- (27) كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية و الادارية ، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- (28) كيث ديفز ، السلوك التنظيمي في العمل ،ترجمة عبد الحميد المرسي وآخرون ،دار النهضة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1974 .
- (29) لوكنيا الهاشمي ،السلوك التنظيمي ،الجزء الثاني ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2006.
- (30) محمد البياع ،القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة،بغداد، 1985.
- (31) محمد الجوهري ، ميادين علم الاجتماع ،ط2، دار المعارف ،مصر ، 1976 .
- (32) محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، ط2، مصر، 1972.
- (33) محمد زيدان حمدان، تقسيم وتوجيه تدريس كتاب المعلمين والتربويين المشرفين، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ت .

- (34) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 .
- (35) محمد قاسم القبروتي، مبادئ الإدارة" النظريات والعمليات والوظائف"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001 .
- (36) محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984 .
- (37) محمد نجيب توفيق، عبد الله محمد بازرة، العلاقات الصناعية، ط1، مكتبة القاهرة، القاهرة، 1966.
- (38) محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985
- (39) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005 .
- (40) محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب القاهرة، 1969
- (41) مصطفى محمد ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003
- (42) موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية- تدريبات عملية-، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- (43) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996 .
- (44) وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الاداء و بطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.
- (45) يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007 .

المذكرات

- 1) أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة جامعة الخرطوم ، مطبعة جامعة أكسفورد. 2009
- 2) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة، جامعة المسيلة، 2006
- 3) علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، لسنة الجامعية 2017/2018
- 4) محمد زرقون، و الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2014 .
- 5) فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .كلية الدراسات الادارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2007

المواقع الالكترونية:

- 1) سارة نبيل، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم اطلاق عليه بتاريخ 2023/02/18 <https://hrdiscussion.com>

2) joseph Noone. (1999) .article à propos de la performance humaine en entreprise

الملاحق