



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

شعبة علم اجتماع التربوي

الإشراف وعلاقته بالأداء المهني في الإدارة العمومية

دراسة ميدانية لعينة من عمال إدارة ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

محمد طويل

إعداد الطالب:

عامر قباني

السنة الجامعية: 1434-1435هـ/2013-2014م

# شكر و تقدير

إنني أحمد الله عز وجل على أن وفقني لإنجاز هذا العمل و  
أن الشكر لله شكرا عظيما.

والشكر موصول إلى الأستاذ المشرف الذي أعاننا بتوجيهاته القيمة

والشكر إلى أساتذة علم الإجتماع وإلى إدارة القسم

كما لا يفوتنا شكر عمال ولاية غرداية يتقدمهم خالد على التسهيلات والمساعدة على

إنجاز العمل الميداني.

والشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

عامر قباني

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدة الكريمة على كل ما قدمت في سبيل نجاحي وتوفيقي

وإلى ابي العزيز عوني وسندي ورفيق دربي اهديه هذا العمل

إلى زوجتي الغالية، اللهم أعنها على النجاح ووفقها للصالح

إلى أخي خالد الذي كان لي نعم السند في مختلف مراحل البحث

إلى أخواتي وفقهم الله في مشوارهم الدراسي.

وإلى الصغير منصف

إلى كل هؤلاء ومن لم أذكرهم اهدي ثمرة جهدي.

عامر قباني

## فهرس الدراسة

المقدمة: ..... أ

### الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة..... 03 ..
- 2- الفرضيات ..... 06
- 3- أسباب إختيار الموضوع ..... 07
- 4- أهمية الموضوع..... 07.....
- 5- أهداف الدراسة..... 08.....
- 6- تحديد المفاهيم..... 09.....
- 7- منهج البحث وتقنياته ..... 15.....
- 8- المقاربة النظرية..... 17.....
- 9- الدراسات السابقة..... 21.....

#### الفصل الثاني: الأسلوب الإشرافي

##### المبحث الأول: السلوك الإشرافي المفهوم والآليات

- المطلب الأول: مفهوم الإشراف. .... 32.....
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية..... 33.....
- المطلب الثالث: صفات المشرف الناجح..... 35.....
- المطلب الرابع: أهداف الإشراف..... 38.....

42.....	المطلب الخامس: أدوار المشرف.....
46.....	المبحث الثاني: أنماط السلوك الإشرافي .....
48.....	المطلب الأول: تاريخانية أنماط الإشراف.....
52.....	المطلب الثاني : أنماط الإشراف.....
56.....	المطلب الثالث: الإشراف الديمقراطي.....
57.....	المطلب الرابع: الإشراف التسلسلي.....
58.....	المطلب الخامس: الإشراف الفوضوي.....
63.....	المبحث الثالث: نظريات الإشراف.....
63.....	المطلب الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل.....
64.....	المطلب الثاني: نظرية التقسيم الإداري.....
65.....	المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية.....
67.....	المطلب الرابع: نظرية العلاقات الإنسانية.....
<b>الفصل الثالث: الأداء المهني</b>	
72.....	المطلب الأول: السياق المفاهيمي للأداء المهني.....
76.....	المطلب الثاني: عناصر الأداء.....
77.....	المطلب الثالث: العوامل المحددة للأداء .....
79.....	المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.....

82.....	المطلب الخامس: مظاهر الأداء.....
84.....	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء .....
84.....	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.....
85.....	المطلب الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء.....
91.....	المطلب الثالث: قياس الأداء.....
92.....	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء.....

## الباب الثاني : الجانب الميداني للدراسة

### الفصل الرابع : مجالات الدراسة الميدانية.

104.....	المبحث الأول: المجال المكاني للدراسة .....
104.....	المطلب الأول: المجال المكاني.....
105.....	المطلب الثاني: التعريف بمديريات الدراسة.....
112.....	المبحث الثاني: المجال البشري و الزمني واختيار العينة.....
112.....	المطلب الأول: المجال البشري.....
112.....	المطلب الثاني: المجال الزمني .....
113.....	المطلب الثالث : اختيار العينة.....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

116.....	المبحث الأول: خصائص العينة.....
127.....	المبحث الثاني: بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى.....

127.....	المطلب الأول: عرض نتائج الفرضية الأولى
140.....	المطلب الثاني: الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
141.....	المبحث الثالث: الفرضية الثانية
141.....	المطلب الأول: بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية
152.....	المطلب الثاني: الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
154.....	الإستنتاج العام

الاقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

اهتمت المنظمات بالعنصر البشري منذ القرن العشرين بحيث صار من أولويات التنظيمات الحديثة على اختلافها ، كونه أصبح يمثل مختلف الأنشطة ويمسك بزمام القرار داخل المؤسسات وما صاحب ذلك من التطور الاقتصادي السريع و التسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير ,والإستراتيجية الأفضل نحو مستقبل أفضل وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات فالعنصر البشري المؤهل والمدرب و الكفاء هو أهم عناصر الإنتاج.

وما يقال اللحظة عن الدول المتطورة أنها أصبحت سيدة العالم من خلال توجيهها للاقتصاد بالطريقة التي تراها فلا شيء و إنما لأنها استطاعت أن تتحكم وتسيطر على كل الميكانزمات التي تحكم و تدير وتوجه المجتمع وعلى رأسها التنظيم بكافة مستوياته و اهتمت اهتماما بالغا بالتنظيمات وعلى رأسها التنظيم الرسمي داخل المجال الصناعي لما له من أهمية على المردودية و تحسين الإنتاج.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح المنظمات العمل وسببا لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية وحق تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تشكل نسيج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار . لان الثقافة التنظيمية و ما تتوفره من قيم ومعتقدات التي توجه سلوك الأفراد إلى ما يجب ولا يجب عمله في المنظمة ومن هنا يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية لها تأثيرا على أنشطة المنظمات وأنه إذا تبنت منظمات الأعمال ثقافة تنظيمية



ناجحة ومتميزة حيث تخدم كل الجوانب المنظمة من موارد بشرية والقادة والمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة والمتطورة أدى ذلك إلى الوصول للتميز وتحقيق الإبداع الإداري للمنظمات.

لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة ، وهى أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً فى تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشرى المتمثل فى الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة فى إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فان إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

فالعنصر البشرى والكفاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

فعلاقات العمل لها أهمية قصوى داخل التنظيم ويتموقع الإشراف ضمنها بإعتباره حلقة الوصل بين العمال وإدارتهم العليا ويتحكم فى كافة الأنشطة ومتابعة سير العمل، وفي نفس الإطار يقول أحد الباحثين المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمال وهم يشرفون عن قرب على عملية تنفيذ الأعمال الصناعية فعلا حسب الأوامر الصادرة إليهم من المدير والملاحظ تحقيقها من بواسطة العمال فى نظام ودقة

في الأوقات المحددة لها وأن أكبر المصانع في العصر الحديث زاد من أهمية هذه الطبقة التي تتكون في أغلبها من المهندسين الفنيين في جميع التخصصات في نواحي المشروع المختلفة، إن الإشراف باعتباره عملية توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة يختلف من حيث وسائل التأثير التي يستخدمها المشرف أو القائد لتوجيه مرؤوسيه فينعكس عن هذا تباين في أساليب الإشراف وأنماطه "فقد ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء النفس والإدارة والاجتماع حول تحديد أفضل نمط للإشراف أو القيادة يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري تلك التي تصنف القيادة الإدارية أو الإشراف الإداري تبعاً لأسلوبه وطريقة ممارسة تأثيره على موظفيه والثاني من حيث تعيينه وفيما إذا كانت سلطته رسمية نابعة من مركزه الوظيفي ويلتزم بمهام الخرائط الرسمية أو أن سلطته غير رسمية تلقائية مستمدة من سمات ومهارات شخصية.

وفي هذا البحث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي ، من خلال تحديد الإشكالية و تحديد فروض البحث المراد التحقق من صدقها ومعرفة أهمية الموضوع مع توضيح أهدافه والأسباب التي أدت إلى اختياره كما تم التحديد بعض المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والمقاربة الموضوعية بغية الاقتراب من النظريات التي عالجت الموضوع ووضع تصور نظري خاص بالدراسة بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإشراف، مع عرض المنهج المستخدم والتقنيات التي اعتمدت لجمع المعلومات والبيانات .

أما الفصل الثاني فقد شمل على ماهية الإشراف و كذا العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية وأهداف الإشراف وتم التركيز على أنماط الإشراف في شقيه الديمقراطي و التسلسلي إضافة إلى النظريات التي عالجت موضوع الإشراف.

وفي الفصل الثالث تم التطرق إلى محور الأداء المهني بعرض مختلف مفاهيم الأداء المهني وكذا طرق قياس وتقييم الأداء ومختلف النظريات التي عالجت موضوع الأداء المهني.

في الفصل الرابع تم عرض المجال المكاني والتدريب في المؤسسة انطلاقا من مجال الدراسة الذي يتطرق إلى التعريف بمديريات الدراسة في ولاية غرداية والتطرق إلى إدارة الموارد البشرية والأنشطة التي تزاو لها مختلف المديريات المدروسة بغية معرفة الأعمال التي يشرف عليها المؤطرون.

وفي الفصل الخامس تم التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية بتحليل مختلف فرضيات الدراسة تحليلا إحصائي و سوسولوجيا مع إعطاء بعض الاقتراحات ثم وضع خاتمة شاملة لكل ذلك وبعدها تأتي قائمة المراجع والملاحق .

## 1- الإشكالية:

عرفت مختلف التنظيمات تطورا كبيرا منذ النصف الثاني للقرن العشرين وما صاحب ذلك من نمو علمي وتكنولوجي مس جميع القطاعات وهو ما انعكس بالإيجاب على المؤسسات بعد أن ظهرت مؤسسات ذات طابع منظم اتسمت بالتوسع في عدد أقسامها وإدارتها، وهذا ما ألزم توفير المزيد من الموارد البشرية كما ونوعا والعناية به والاهتمام بكافة متطلباته المادية والإنسانية استجابة لمتطلبات العمل، وصار الاهتمام بالموارد البشري ضرورة ملحة داخل التنظيمات على اختلاف مستويات هذه العناية وهذا الاهتمام و هو ما دفع بالمسؤولين إلى حث الباحثين والمهتمين بالجانب التنظيمي في المؤسسات، إلى إجراء مزيد من الدراسات حول تأثير 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 ترجمه النزعة القوية من جانب التنظيمات الصناعية الكبرى نحو الاهتمام بالموارد البشري، حيث تبرز دراسة "إلتون مايو" ومدرسة العلاقات الإنسانية و من خلال دراسات وأبحاث كل من (إلتون مايو) و(روثلز برجز) و (جاردنر) و (ليكرت)، التي كانت بمثابة فقرة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، والنتائج المحصل عليها من تجاربهم كانت دليلا قويا على أهمية العنصر الإنساني في الصناعة، كانت نقطة تحول من النظرة الأحادية التي كانت سائدة في تنظيم، و أبرزت ضرورة تطوير طرق التنظيم على أسس مغايرة لما جاء في سابقاتها وخاصة الإدارة العلمية التaylorية واستطاع إلتون مايو من خلال أبحاثه المعروفة بأعمال هاوثورن أن يبرز أهمية الجانب الإنساني ودوره في عملية الإشراف وزيادة الإنتاج بناء على إنسانية المشرف وبالتالي ظهر ما يعرف بالإنسان الاجتماعي، وهو مصطلح يدل على الحاجات الأساسية للعمل في العمل وهي حاجات اجتماعية،

وهذا يعني إعطاء أهمية قصوى لجماعة العمل غير الرسمية من جهة ومن جهة ثانية تبني نمط للإدارة سيستجيب ويراعي الحاجات الاجتماعية للعمال ويمكن إبراز جديد العلاقات الإنسانية ومساهمتها باعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة وبين باقي الجماعات وليس بكونه ممثل السلطة<sup>1</sup>

بدون إهمال أعمال كل من ماكس فيبر الذي حاول ضبط عملية الإشراف ومحدداتها عبر المحدد القانوني باعتبار العامل لا يمكنه الوصول إلى أعلى درجات الأداء ما لم يقيد بلوائح قانونية تفرض عليه العمل بكفاءة عالية و جاءت مختلف الدراسات التي بعده إما نقدية له وإما مضيئة ومزكية لما قام به .

وأعمال تايلور للإدارة العلمية بدراسته الحركة والوقت ،وكذا تأثير الجو العام للعمل على الأداء في إشارة إلى النمط السائد داخل المعامل، وعليه أصبحت مختلف التنظيمات تركز على المورد البشري، فقد أدركت هذه الأخيرة أنه أهم عناصر السيورة الإنتاجية وأن نجاحها واستمرارها مرهون بالأساس بدرجة تناسق المورد البشري مع المورد المادي.

ويأتي الإشراف كعملية جوهرية داخل التنظيم باعتبار الدور الأساسي الذي يلعبه المشرف عبر خبرته الميدانية وإلمامه بطبيعة العمل، إضافة إلى إتباع السياسة التي تمكنه من الاستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها.

إنه وإذا كان المورد البشري يمثل نصف العملية الإدارية في أي تنظيم فإن المشرف بخبرته يسير ويتحكم في ذلك النصف ، فكما أن المادة الخام وحدها لا تعطينا منتوجا فإن الموارد البشرية دون عمليات إدارية يندرج ضمنها التخطيط والتوجيه والرقابة لا تعطينا عمالا أو صيرورة مهنية، فالمشرف يمثل الحلقة

<sup>1</sup> - فاروق مداس، "التنظيم وعلاقات العمل"، دار مدني ، الجزائر، 2002، ص15.

الوسطى التي لا غنى عنها بين المستويين التنفيذي والتخطيطي، و ذلك عبر خلقه لحالة التجانس المهني انطلاقاً من درايته بقدرات وإمكانات العاملين وكذا مواهبهم وطاقاتهم، لما كانت عملية ممارسة السلوك الإشرافي ذات ارتباط وثيق بشخصية المشرف كونها تتعلق باستخدامه لمهارته الإدراكية واللغوية والاجتماعية فقد تعددت أساليب ممارسة هذا السلوك. وإن كانت العلوم التنظيمية قد حصرت تلك الأساليب في اثنين رئيسيين اصطلحت على تسمية كل واحد منهما "بالنمط "فكان" النمط الإشرافي الديمقراطي" و"النمط الإشرافي التسلطي". ويشير الإشراف الديمقراطي النمط المهتم بالمرؤوسين وحاجياتهم والمبني على مبدأ المشاركة والاستشارة ، أما الإشراف التسلطي فتغلب خلاله الاهتمام بالإنتاج عوض مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعاملين.

وستحاول هذه الدراسة أن تبحث في علاقة كل من هذين النمطين "بالأداء المهني" للعامل، على اعتبار انه يعكس كفاءة و فعالية المؤسسة، بل هو المحك الحقيقي لنجاح أو فشل مؤسسة ما، فهو يعبر بصراحة عن مدى إنجاز المهام والتي هي في الأخير تمثل أهداف المنظمة ، من هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

ما هي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في التنظيم الإداري؟

واستجابة للتساؤل الرئيسي نطرح التساؤل الفرعيين التاليين:

ما علاقة النمط الإشرافي الديمقراطي بفاعلية أداء العاملين في التنظيم الإداري؟

ما علاقة النمط الإشرافي التسلطي بفاعلية أداء العاملين في التنظيم لإداري؟

## 2- فرضيات الدراسة:

في ظل التعقيدات التي تعرفها المنظمات الإدارية و الديناميكية الكبيرة بها المستجيبية أصلا لتطور المجتمع الذي تنتمي له، وعليه أصبح من الصعوبة بما كان وضع فروض أولية لأي دراسة ميدانية ما لم تتأسس هذه الأخيرة على محاكاة ميدانية لمجتمع البحث مبنية على ملاحظة يومية ومقابلات ميدانية مع الفئة المبحوثة، وعلى ضوء هذا جاءت فرضيات الدراسة في السياق المبني على علاقة طردية سببية بين نوع الإشراف وفعالية الأداء.

## الفرضية العامة:

إن لطبيعة الأسلوب الإشرافي تأثير على الأداء المهني للموظف.

## فرضيات جزئية:

يرتبط الإشراف الديمقراطي بفعالية الأداء المهني في التنظيم الإداري.

للأسلوب الإشرافي التسلطي علاقة بفعالية أداء العاملين في التنظيم الإداري.

## 3- أسباب اختيار الموضوع:

## - الأسباب الذاتية

- الرغبة في الاستطلاع حول موضوع الإشراف في شقه الميداني ومعرفة الآليات التي تنتهجها الإدارة المحلية خلال متابعة انجاز الأعمال.

- حب التعلم واكتساب الخبرات المعرفية والرغبة في البحث الميداني.

## الأسباب الموضوعية :

- محاولة الربط بين الإطار النظري للإشراف وجانبه الميداني المتمثل في متابعة انجاز الأعمال.

- أهمية الموضوع وكونه يدخل ضمن سياق انجاز الأعمال الإدارية داخل التنظيم ويمثل الحلقة الوسطى لكافة الأنشطة.

- محاولة إثراء المكتبة المركزية ببحث ميداني يعالج واقع الإشراف في الإدارة الجزائرية.

## 4- أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية الإشراف في كونه يجمع الأداء الفعلي وتلبية حاجات العاملين مع تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل ضمان السير الفعال للمهام الإدارية، وله أهميته الحيوية من حيث المعالجة السوسولوجية بحكم أنه كل معقد تتفاعل فيه مختلف العمليات التنظيمية متساندة بنائيا ووظيفيا يجمع العديد من العمليات التنظيمية بل ويغطي معظم العملية الإدارية والتي تضمن السير الحسن لكافة الأنشطة انطلاقا من كون القائمين على العملية الإشرافية لهم الدور الأبرز والمسؤولية تقع على عاتقهم في كشف كل الصعوبات التي تقف عائقا أمام تحقيق أهداف المؤسسة. إن من الصعوبة بما كان القيام بعملية الإشراف على جماعة من العمال داخل المؤسسة، لأنه يتطلب كفاءة عالية وقدرة على التعامل معهم ودراية شاملة



بالمنظمة و معرفة بأهمية العلاقات الإنسانية، وذلك لكي يساهم المشرف بفعالية عبر التحكم الجيد بالعملية الإدارية وتوجيه تسيير العاملين، و بالتالي يخلق جو من التوافق و التفاهم .

وكمحاولة لكشف العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس وبين المدير والطاقم القائم على عملية متابعة سير العمل وهنا تتبلور الأهمية السوسولوجية والعلمية التي ستتخذها الدراسة هدفا يرحى الوصول إليه.

## 5- أهداف الدراسة:

- التعرف على أنماط الإشراف السائدة داخل الإدارة العمومية الجزائرية وتأثيرها على سير العمل.
- إبراز الآثار السلبية للأنماط الإشرافية على الأداء المهني للفرد بصفة خاصة و من ثم على المنظمة بصفة عامة.
- خوض دراسة أمبريقية ميدانية تحاكي ردود أفعال الموظف الجزائري وبلورة ذلك مع معطيات وتأصيلات نظرية تثري وتضبط الموضوع نظريا.
- إضفاء الطابع الموضوعي للإشراف في المؤسسة الجزائرية ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- محاولة التعرف أو الإحاطة بأهم المشكلات التي تواجه العمال في الإدارة العمومية و العمل على كشف العلاقة بين كل من أنماط السلوك الإشرافي والأداء المهني للعاملين وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
- محاولة إبراز الدور الأساسي للموظف والمردودية الكبيرة له في حال ما إذا عني به وإعطائه أهمية كبرى داخل أي تنظيم.
- تسليط الضوء على عملية الإشراف في شقيها التسلطي والمرن وعلاقتها بفعالية الموظف وأي نمط يلائم العامل الجزائري.

- التراكمية العلمية تفرض إضافة حول موضوع الإشراف للرصيد السوسولوجي ولو بجزء بسيط يضمن ربط الأداء بنمط الإشراف.

### 6- تحديد المفاهيم:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات المنهجية التي نبنى عليها الدراسة، فينبغي على أي باحث أن يؤديها، لأنها تساعدنا على فهم ما يريد أن يصل إليه الباحث وهكذا فبفضل هذه الخطوة العلمية يمكننا تجنب التفسيرات والتأويلات الخاطئة. ومن خلال موضوع هذه الدراسة سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم التي تعتمد عليها دراستنا والتي يمكن أن تؤثر في استيعاب الموضوع وتناوله والتي هي كالتالي:

1- الإشراف.

2- المشرف.

3- الإشراف الديمقراطي.

4- الإشراف التسلطي.

5- علاقات العمل.

6- الأداء المهني.

## 1- الإشراف:

تعريف مارجريت وليامسن "Margaret . Williamson": "عرفت الإشراف بأنه عملية ديناميكية بواسطتها يساعد المسؤولون عن تنفيذ إجراء من خطط برامج المؤسسة المعينين وذلك ليستغلوا ويستخدموا معلوماتهم ومهاراتهم لأقصى حد ممكن وتحسين قدراتهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ويشعروا هم والمؤسسة بالرضا."<sup>1</sup>

عرفه ستالوزي: "بأنه عملية استشارية أكثر منها تعليمية أو قيادية يتحرر فيها العامل من كافة ألوان الضغط الذهني."<sup>2</sup>

كما عرف الإشراف بأنه: "عبارة عن عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، وبواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا ويطوروا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة."<sup>3</sup>

1- السيد عبد الحميد عطية، نظريات ونماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص209.

2- عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998م، ص93.

3- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص15.

"الإشراف هو عبارة عن علاقة بين المشرف والقادة الفنيين، يقوم المشرف نتيجة ما يمتاز به من معرفة وفهم لذاته وللناس وللمواقف الاجتماعية ولوظيفة المنظمة بمساعدة القادة ليؤدوا وظائفهم وليعاونوا على تحقيق أهداف المنظمة."<sup>1</sup>

فالإشراف إذن هو فن بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين كل من المشرف والمشرف عليهم، حيث يكون للمشرف قدرة على الاستماع لموظفيه وبالتالي توظيفه للجانبين النفسي والاجتماعي زيادة على الجانب الإداري ولن يتم هذا الأخير إلا بكفاءته العلمية والاتصالية لتمكّنه من السير الحسن لعملية الإشراف ومن هذا المنطلق يعتبر الإشراف بأنه: "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم."<sup>2</sup>

"ويشير هذا إلى دعائم العلاقة الإنسانية الذي، اصطلح عليه بـ: Human touch بمعنى: اللمسة الإنسانية، فكل حرف يدل على ما يلي:"<sup>3</sup>

- |                            |                         |
|----------------------------|-------------------------|
| H: Hear him out            | (1) استمع إليه (العامل) |
| U: Undersat and his fohigs | (2) تفهم شعوره          |
| M: Motrvatehis desires     | (3) شجع ميوله           |
| A: Ackmoweledge his        | (4) قدر مجهوداته        |

1- المرجع نفسه، ص15.

2- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص17.

3- حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب الجامعية الإسكندرية، 2004م، ص73.

- (5) زوده بالمعلومات والأخبار N: News
- (6) دربه T: Train him
- (7) أرشده O: Open his eyes
- (8) عامله كفرد له خصائص ومميزات U: Umqneness
- (9) اتصل به دائما C: Contact him
- (10) احترمه H: Horror him

المفهوم الإجرائي: هو مجموع الإجراءات التي يتخذها المشرفون والتي تهدف إلى توجيه وتنسيق النشاطات ومراقبة سلامة تطبيق الخطط والبرامج المعتمدة وتوزيع جهود العمال حسب حاجة العمل بغية تحقيق أهداف التنظيم داخل المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه من تراث نظري متعلق بمفهوم الإشراف يمكن أن نصوغ المحاولة التعريفية الإجرائية التالية: "الإشراف هو قيادة وتوجيه وتنسيق ، جهود المشرف مع نشاطات العمال لإعانتته وإشعارهم بمساهمته معهم في العمل ، وإثارة اهتمامهم نحو عملهم ، وذلك في إطار من العلاقات الإنسانية للتأكد من جهود العاملين من أداء الأعمال التي تحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## 2- المشرف:

يمكننا تعريف المشرف بأنه: "شخص تخول إليه سلطات وصلاحيات من قبل صاحب العمل ولمصلحة العمل، في أن يعين أو ينقل أو يوافق أو يطرد أو يعيد أو يدفع أو يصرف أو يكلف أو يكافئ أو يعاقب العاملين أو يعطي مسؤولية توجيههم وقبول شكاويهم أو يوصي باتخاذ أي من هذه الإجراءات."<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف فهو عصب العملية الإشرافية حيث يخطط وينظم ويوجه ويراقب."<sup>2</sup> وبالتالي فالمشرف هو الرئيس المباشر للعمال والمحدد الأساسي لتسيير عملية تنفيذ أهداف المنظمة بفعالية.

**المفهوم الإجرائي:** المشرف هو الشخص الذي يشغل منصب قيادي رسمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

1- أوجيني مدانات، سلوكيات في العملية الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007م، ص81.

2- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص55

## 3) الإشراف الديمقراطي:

يتميز هذا النمط من الإشراف باهتمام المشرف بمروسيه ونقل الانطباع بأنه يراعي مشاعرهم ويحترمهم ويحقق مطالبهم.<sup>1</sup> أي أنه ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف المرؤوسين على أساس إنساني فتكون العلاقات الإنسانية بينهم طيبة مع الاحترام المتبادل بين المشرف والجماعة التي يشرف عليها، وفي رأينا أن هذا النمط من الإشراف يعتبر أكثر الأنماط أهمية لأنه يترك انطبعا حسنا لدى المرؤوسين.

**المفهوم الإجرائي:** هو الاشراف المبني على المشاركة العمالية والتشاور بين المشرف وعماله ويتصف بالمرونة في التعامل والاهتمام بمشاعر وحاجات العمال النفسية والاجتماعية ومحاولة إشباعها.

## 4) الإشراف التسلطي:

ويقصد به ذلك النمط المتضمن الإشراف الدقيق المحكم والمراجع باستمرار، مع استعمال الضغط إذا تطلب الأمر، مع الرقابة الصارمة على جميع حركات العمال، إذ يقوم بتحديد مستويات الإنتاج المطلوب تحقيقها.

**المفهوم الإجرائي :** يتميز هذا الأسلوب بتقيد المشرف باللوائح والقوانين الرسمية وتمسكه بها بشكل كبير ومعاقبة العمال في حالة مخالفة أي من هذه القوانين.

<sup>1</sup> يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 128.

## 5) الأداء المهني:

تعريف توماس " : الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."<sup>1</sup>

المفهوم الإجرائي: يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

و يقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها, ولذا فهو مفهوم يعكس كلّ من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003، ص25 .



## 7- منهج البحث وتقنياته:

## 1- المنهج المستخدم:

إن كل دراسة تحتاج إلى منهج يساير جميع مراحل البحث العلمي في ميدان علم الاجتماع الذي يميزه التدقيق في الوصف والضبط المنهجي لمختلف تعريفاته وتأويلاته النظرية منها والميدانية ، والمنهج هو ما يساعد الباحث على الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة من الدراسة.

"فالمنهج مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، والمنهج أساس كل بحث علمي لأنه الطريق الذي يوصل الباحث إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة و على مستوى ملموس أكثر ، فإن كلمة منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث، ينص إذن على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة، إنه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاحا في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"<sup>1</sup>

وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الحقائق المختلفة ويستخدم جمع المعطيات حول الموضوع قيد الدراسة من استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي تحتها البيانات والمعلومات المعروضة .

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 دار القصبية للنشر الجزائر

"فتهدف في الأساس على فهم الظواهر موضوع الدراسة، وعليه ينصب الإهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها لهذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو عدد قليل من الأفراد"<sup>1</sup>.

تقنيات البحث:

### 1- الملاحظة :

هي تسجيل وتنظيم تصرفات ذات علاقة بهدف الدراسة وفرضياتها. استخداماتها بداية في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية / استخدمت في تقييم البرامج المعدة من قبل المؤسسات الحكومية / ملاحظة أداء وتصرفات العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

- وهي تسجيل متكرر للسلوكات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها. والملاحظة بالمشاركة حالة يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين تحت الملاحظة، وتعتبر من أهم أنواع الملاحظة وأقربها للموضوعية العلمية بحيث يندمج الباحث في تصرفات الباحثين ويشاركهم كافة الأنشطة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 100.

## 2- الاستمارة بالمقابلة:

تبقى بين يدي المستجوب الذي يطرح الأسئلة ويسجل الأجوبة وتعد أيضا وسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وهي الأداة الملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.<sup>1</sup>

وتمحورت اسئلة الاستمارة الموجهة للمبحوثين في هذه الدراسة على بيانات شخصية متعلقة بالجنس و السن والأقدمية و الأجر، إضافة الى بيانات خاصة بالإشراف الديمقراطي غطت بعض مؤشرات كالاستشارة والمشاركة العمالية.. الخ. وبيانات خاصة بالإشراف التسلطي تركزت حول تمسك المشرف بنظام العمل المقرر وكذا معاملته للعمال في حال التغيب وغيرها وأخيرا بيانات حول محور الأداء المهني تعلقت ببعض مؤشرات حول الراحة أثناء العمل وطرق تقييم العمال.. الخ.

## 8- المقاربة السوسولوجية:

ليست النظرية من عمليات البحث العلمي بقدر ما هي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التحلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام حتى لا يحرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس عمله وعلمه، إذ أنه بدون نظرية تمثل رصيда نظري لأي علم فلا وجود لأي أساس للعلم، إذن فالنظرية تمثل نمطا لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا، إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل للظواهر حتى وإن كانت غير كافية. وبالتالي فعندما يستقي الباحث أهم المفاهيم من الاتجاه النظري الذي يقترب موضوع بحثه يكون قد بدأ في معالجة مرحلة منهجية تسمى:

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، نفس المرجع، ص 184.

بالمقاربة السوسيولوجية، ومعنى هذا مقارنة مجرد بالاجتماعي، أي أن الباحث في هذه الحالة يأخذ مفهوماً أو بعض المفاهيم التي تتضمن النظرية محاولاً فهم وتفسير الواقع الاجتماعي المبهم بواسطتها انطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المداخل النظرية التي تهم الموضوع، في المداخل النظرية كمدخل العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي والنظرية البيروقراطية بما يستجيب لطبيعة الدراسة وأهدافها مع عرض مبسط لهذه النظريات وتوضيح الأسباب التي أدت بالباحث لاختيارها كما أن علاقات العمل داخل المؤسسة تتميز في معظمها بالسيطرة وهذا راجع لطبيعة العمل حيث لا بد من تطبيق البيروقراطية للوصول إلى الهدف المنشود الخاص بالمؤسسة والذي يتمثل في الفعالية، وما ينجر عن تطبيق القوانين والإجراءات شعور العمال بالتدمير تجاه رؤسائهم، مما يؤدي إلى حدوث إضرابات وغيابات نظراً لطريقة المعاملة التي ينتهجها المديرون في هذه المؤسسة، كما أن السبب الآخر في تدمير العمال من مشرفيهم هو عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار الخاص بالمنظمة، وهكذا يدخل العمال المنفذون في علاقة غير متوافقة مع المشرفين وبالتالي ظهور صراعات بين الطبقتين وهذا ما سماه كارل ماركس: الصراع الطبقي الذي يحدث بين المشرفين والمرؤوسين أي منهم أعلى منزلة ومستوى من العمال، والذين يسعون إلى تحطيم وتدمير كفاءة الأفراد الفاعلين وإعاقة إبداعهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي بالعامل إلى عدم الاستفادة من المنتج والمردودية التي ساهم هو في توفيرها وهو ما أشار إليه كارل ماركس "بالاغتراب"، حيث يستعمل المشرفون هذه الإستراتيجية حتى يبقى الفاصل كبير بينهم وبين العمال.

والتجارب التي قام بها جورج إلتون مايو من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، وهو ما تم اعتماده من خلال هذه الدراسة حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للإشراف، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة "وسترن إلكترونيك" الواقع

بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 بمصنع هاوثورن

"Electric".<sup>1</sup>

وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة (المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقارنة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها "كيرت ليوين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد؛ كما أكد كارل من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في Carl Rogers روجرز التعامل معهم وتقديره لأعمالهم وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة (المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقارنة تايلور) بل بقدراته

1 - 18 Carole Hamon et al, Op.cit, p24.

الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال الإشراف الإداري، الدراسات التي قام بها " كيرت ليوين " والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب الإشراف الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد ؛ كما أكد كارل من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في Carl Rogers روجرز التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.

ويتضمن الإشراف عديد العمليات الإدارية باعتبار المشرف المسؤول المباشر على سير كافة الأنشطة كونه يمثل حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ، و ما لهذا الدور من أهمية بالغة كون التنظيم الإداري يشهد جملة من العلاقات الأفقية والعمودية بين جماعات العمل تستند على تنظيم محكم ومؤطر ينظمه القائمون العملية الإشرافية حيث يمثل النمط الإشرافي جوهر العلاقة ونوعيتها إذا ما قارناها بالإنتاجية أو المردودية الخاصة بالموظف على وجه خاص وبالمنظمة بوجه عام ،وله تأثير بارز على صعيد الأداء المهني كونه يشرف مباشرة على سير الأنشطة والأعمال اليومية داخل التنظيم فعملية التفاعل مرهونة بالتأثير والتأثر بين المشرف بصفة القائم والمسير للأعمال وبين العمال أنفسهم المكلفين بالعملية التنفيذية.

## 9- الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإشراف وعلاقة المشرف بمرؤوسيه حيث تناولته من زوايا مختلفة وهذا ما يؤكد الأهمية التي يكتسيها هذا الجانب العلاقات داخل المؤسسات على اعتبار انه من أحد العوامل المؤثرة على السير الحسن للمنظمات على اختلاف قطاعاتها. فقد تعددت وتنوعت الأبحاث المتناولة لموضوع 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:

## الدراسات الأجنبية:

دراسة ليكرت

دراسة هاوثورن

الدراسات العربية.

دراسة حول مجتمع المصنع ( دراسة في علم الاجتماع)

الدراسات الجزائرية:

دراسة حول العلاقة بين السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي .

## الدراسات الأجنبية:

**1- دراسة ليكرت:** يعتبر رنسيس ليكرت من أهم الباحثين السيكولوجي ين الذين درسوا السلوك التنظيمي وقدموا مقاييس لقياس هذا السلوك، اهتم ليكرت بدراسة وتقديم نماذج للسلوك الإشرافي توصل من خلال دراسته لمختلف "أنماط التسيير والسلوك الإشرافي"، إلى التمييز بين أربعة أنساق للتسيير، مؤكدا إمكانية اعتبار هذه الأنساق كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة، حيث أن كل نسق من هذه الأنساق يتميز بتنظيم العمل الاهتمام بالأهداف بالعاملين وحاجاتهم يدير العمل بيد من حديد.

يصر على ضرورة إتباع الأفراد قواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.

يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.

يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.

يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤديه.

يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.

يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد.

يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.<sup>1</sup>

سهل التعامل معه محب للناس محبوب منهم.

<sup>1</sup> - يوسف عنصر. الإشراف والتنظيم الصناعي، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ص134.



بخصائص معينة تميزه عن باقي الأنساق، وفيما يلي وصف موجز لهذه الأنساق الأربعة مع التركيز أكثر على النسق رقم ( 04 ) المقترح من طرف ليكرت كأحسن نسق للتسيير والإشراف.

النسق الأول: وهو نسق استغلالي-تسلطي يتم في إطار عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة، دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية والاتصال الصاعد.

النسق الثاني: وهو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول، إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيه م، فالإحساس و الاهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات، وإمكانية إشباعها والتركيز أساسا إنما يكون على الحاجات المادية فقط.

النسق الثالث : وهو نسق استشاري يسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، بإعطاء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية، ورغم هذه المشاركة فإن القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في اتخاذ القرار النهائي. النسق الرابع :وهو نسق المشاركة الكلية، حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات بإعطاء الرأي، يعتبر هذا النسق في الدراسات "العربية الرأسمالية" من الأنساق القديمة المعاصرة التي أفرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية وما تفرع عنها.

يقدم ليكرت النسق الرابع كنموذج للتسيير، يمكن الأفراد والجماعات 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 و أهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية.

توحيد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي تنتمي إليها فعالية عملية الاتصال التنظيمي .

قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة. مجال ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في إطار النسق الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى.

## 2- دراسات هاوثورن:

قام إلتون مايو بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية بشركة وسترن إلكترونيك وشارك إلتون مايو تجاربه عدد من العلماء منهم " روثليز برجر" و"لورانس وهند رسون"، ومرت تجاربه بثلاثة مراحل هي:

### المرحلة الأولى:

تم وضع ست عاملات ( 06 ) في حجرة للملاحظة لترتيب الأسلاك وطلب من هن 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 ارتياح العاملات وشعورهن بالرضا (تخفيض 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 الفيزيائية مع القيام أثناءها بقياس معدلات الإنتاج للعمال فكانت النتائج في تحسن، ولقد تم تفسير هذه النتائج إلى ثلاثة (3) افتراضات هي:

فريق من الباحثين فسّر هذه النتيجة من خلال ربطها بعلاقات الإشراف.

الفريق الثاني: فسرها على أساس أن الفتيات بعيديات عن الإدارة وشعورهم من طرف مجموعة الفتيات.

الفريق الثالث: اعتبر هذه النتيجة راجعة لقيام علاقات الصداقة والتعاون في أداء العمل.<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية:** كانت عبارة عن مقابلات لدراسة القيادة والرضا الوظيفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

وهي أن بعض أعضاء الفريق أكد على أن الاتجاهات نحو الإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم.

الفريق الثاني: استخلص أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم ، واتجاه رؤسائهم وأعمالهم وسياسة الشركة هي التي تؤثر عليهم وعلى إنتاجيتهم.

الفريق الثالث: استخلص أن الاتجاهات 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 الاتجاهات المؤثرة في إنتاجية العمال قام الفريق بمرحلة ثالثة من التجربة.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 167.

## المرحلة الثالثة:

والتي فيها تم البحث عن الإجابة عن السؤال التالي: ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات 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:

اتجاهات ومشاعر العاملات جعلتهن يضعن سورا يخفين وراءه ما يدور داخل جماعتهن أثناء العمل أثر على المديرية.

هذا النوع من الاتجاهات و المشاعر جعلهن يخترن من بينهن من تتحدث باسمهن كمشرفات مع كل من يدخل الغرفة من الخارج، كذلك من تتكفل بالمسائل الداخلية، والمشاكل الفنية التي لها علاقة بالعمل.

هي أن الاتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يكونون تنظيماً غير رسمي يساهم أكثر في استقرار الجماعة وزيادة الإنتاج.

## المرحلة الرابعة:

كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على العمال و إنتاجيتهم، وتم التوصل كذلك من خلال مقابلات الشخصية إلى الاستنتاجات التالية: بعد وضع العاملات في غرفة الاختبار تكونت بينهن علاقة مودة وصدافة.

تم الاتفاق بينهن على مجموعة من المعايير كتلك المتعلقة بالإنتاج والانضباط .

الاتفاق على عدم التصريح بأي شيء فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة .

إن تجارب هاوثورن بنتائج هـ، بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد، وإن

التغييرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه العمل، وكذا الاستقرار والرضا عن العمل كانت نتيجة لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية، ولهذا فهي عاجلت ولو بطريقة غير معمقة نواحي معينة من الإشراف وكانت بداية لدراسات أكثر تعمقا.

### دراسة في المجتمع العربي

دراسة محمد علي محمد:

قام الدكتور محمد علي محمد بدراسة حول التنظيم في شركة النصر للأصواف والمنسوجات بمصر، استخدم 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 و المرؤوسين، وقد شملت هذه الدراسة المجالات التالية:

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

طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال، والطابع الغالب على اتصالهم.

اتجاه المشرف نحو العمال و مدى 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 36,1% هي المحافظة على النظام والاستقرار، وتوزعت النسب المؤوية الباقية على الوظائف الأخرى إلى يتولاها المشرف، كما توصلت الدراسة إلى أثر المشاركة في المنظمات الداخلية في قدرة الأعضاء على إدراك الوظائف التي تمارسها المشرفون.

ب- أسس اختيار القادة في التنظيم:

يلاحظ الباحث أن العمال قد أشاروا إلى أن التنظيم يركز حديثا في اختياره لرؤساء العمال أوقادة الخط الأول على معايير موضوعية، حيث أشار 59.5% (إلى

الكفاءة في العمل باعتبارها المعيار الذي تستند إليه الإدارة في ترقية العمال إلى

(% وظائف الرؤساء كما أشار 47.3%) (إلى الأقدمية، و 5.7%) (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 المؤوية تشير إلى ظهور روابط اجتماعية غير رسمية بين العمال ورؤسائهم المباشرين، على الرغم من وجود نسبة مرتفعة من العمال تشير إلى وجود علاقة عمل فقط. كما اهتمت الدراسة بكشف العلاقة بين الصلات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والعمال ومعادلات الأداء.

ويرى الباحث انه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف وذلك فيما يخص اهتمامه بالعلاقات الرسمية، والتي تدفع الجماعة إلى انجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية التي تحقق الإشباع والرضا للمرؤوسين.

#### 4-دراسة جزائية

حاولت هذه الدراسة العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضى الوظيفي، حيث ركزت على اختبار نمطين اثنين للسلوك الإشرافي وهما النمط الإشرافي العام والنمط الإشرافي التفصيلي ومدى تأثير كل منهما على الرضى الوظيفي للعمال جاعلة بذلك من مشاعر الفرد الوجدانية تجاه وظيفته محك القياس مستوى الرضى، وقد كان لانفعالي الحب والكرهية محددات أساسية لهذا المقياس ،وقد ترجم كل ذلك في نزعة صاحب الأطروحة إلى استعمال العلاقة التالية:

كلما كان سلوك المشرف نحو العامل ايجابيا يكون الرضا الوظيفي مرتفعا.

كلما كان سلوك المشرف نحو العامل سلبيا يكون الرضا الوظيفي منخفضا.<sup>1</sup>

وقد اتخذت 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 المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث تماسك الجماعة ورضاهم عن وظائفهم.

<sup>1</sup> - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، ط 2 الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975 ، ص 75 .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم انجازه بوحدة مطاحن الحروش التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها الرياض أما عينة الدراسة فقد اشتملت على فئتي ن ، فئة المشرفين ومنها تم اختيار ثلاثة مشرفين على أساس نمط الإشراف ، وفئة العمال والتي تتكون من 60 عام لا وقد حاول صاحب البحث أن يكون عينة ممثلة بتغطيته لثلاث وحدات وهي ، مطحنة الفرينة ، مطحنة السميد ، مصنع العجائن الغذائية.

أما على صعيد المنهج اختار الباحث المنهج الوصفي ، وراه الأنسب للدراسة على اعتبار أنه هدف إلى وصف العلاقة بين السلوك الإشرافي و الرضا الوظيفي ، وقد استعان بأكثر من أداة بحثية كالمقابلة ، والاستبيان الذي طبق نوعين منه ، استبيان وصف سلوك المشرف الذي كان في شكل بطارية معدة سلفا من طرف مختصين ومقياس مقدار سلطة المشرف ، وهو أيضا في شكل بطارية اختبار ، بالإضافة إلى استبيان معد من طرف الباحث هدف من خلاله إلى قياس نمط السلوك الإشرافي والموجه للعمال ، زيادة على استبيان قياس الرضى الوظيفي المعد كذلك من طرف الباحث . إلى جانب هذا ، استعان الباحث بأكثر من أسلوب إحصائي) النسبة المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الدرجة المعيارية ، معامل الارتباط.

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



الفرضية الثانية وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على الرضا العمال أما الفرضية الثالثة

فقد أثبتت أن النمط الإشرافي المتمزج يحقق رضا وظيفي مرتفع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته الرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 1999-2000. ص112.

تمهيد:

يتوقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع وتحقيق الأهداف المرجوة. وإن ضمان حسن سير أي مؤسسة يتوقف على حسن سير علاقات الهيئة المشرفة على المؤسسة سواء على مستوى قمة الهرم أو الإدارة الوسطى أو الإشراف أو المشرف التنفيذي في المستوى الأدنى للهيكل التنظيمي.

لا شك أن الإشراف يلعب دورا كبيرا أو صغيرا إيجابا أو سلبا في الاتجاه المحمود أو المذموم لكن الأكد أنه سيؤثر بشكل أو بآخر في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وقد خلق هذا الطرح وأوجد على ساحة البحوث التنظيمية ما يسمى بدراسة السلوك الإشرافي وذلك على اعتبار أن الإشراف أحد أهم عناصر الإدارة وعملياتها الأساسية حيث تمكن هذه العملية من كثير من الأهداف لعل أبرزها التأكد من جهود العاملين من أداء أعمالهم، التي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وببسر مقبول وعلى ضوء هذا جاء هذا الفصل ليحاول تسليط الضوء على حيثيات السلوك الإشرافي.

المبحث الأول: السلوك الإشرافي:

المطلب الأول: مفهوم الإشراف.

"يرى البعض أن الإشراف عبارة عن عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، حيث يعرف هذا المعنى بأنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد القادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.

إن هذا التعريف يبرز أهمية الإشراف ودوره في الاهتمام بالمرؤوسين وتعليمهم وتحسين أدائهم ومهاراتهم بما يحقق أهداف التنظيم. والإشراف بهذا المعنى يتطلب وجود جماعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة:

1- جماعة المشرفين التي تملك السلطة والإشراف والقيادة.

2- جماعة العمال المرؤوسين والتي تتصف بتنفيذ الأوامر والقرارات.

وفي نفس الإطار يقول أحد الباحثين المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمال وهم يشرفون عن قرب على عملية تنفيذ الأعمال الصناعية فعلا حسب الأوامر الصادرة إليهم من المدير والملاحظ تحقيقها من بواسطة العمال في نظام ودقة في الأوقات المحددة لها وأن أكبر المصانع في العصر الحديث زاد من أهمية هذه الطبقة التي تتكون في أغلبها من المهندسين الفنيين في جميع التخصصات في نواحي المشروع المختلفة.<sup>1</sup>

وتشير هذه الدراسة إلى الإشراف على اعتبار المشرف هو الفاعل الأساسي المسؤول ضمينا على مختلف عمليات متابعة إنجاز الأعمال، وكذا ضمان تحقيق أهداف الكلية للتنظيم.

<sup>1</sup> يوسف عنصر، مرجع سابق ص 25 .

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية:

كغيرها من المهام والعمليات تتأثر العلاقة الإشرافية ببعض العوامل قد تتداخل فيما بينها وتؤدي بالمشرف إلى عدم الإنجاز السليم لمضمون المهام الإدارية والتنظيمية للمشرف وهذه العوامل كالاتي:

#### 1- مكانة المشرف:

ويعني ذلك أن المشرف قد يكون منكبا بدرجة كبيرة على ذاته وأفكاره، فيعتقد انه لا يمكن تحقيق النتائج الايجابية، إلا عبر تصوره الخاص لأداء العمل، ومادون ذلك فهو غير قابل للنقاش، وذلك يؤدي إلى ضيق نطاق الخبرة التي يحصل عليه العمال، وبالتالي فان المشرف مدعو إلى توسيع الآفاق، وأن يضع في اعتباره أن هناك وسائل عدة تؤدي إلى نفس النتيجة، وربما في وقت اقل وبمستوى أفضل وهو إن اقتنع بهذا فسيمنح فرصة أكبر "للمشرف عليه أو"العامل" لاستغلال معلوماته وتطوير مهاراته ويفتح الباب له واسعا على الابتكار.<sup>1</sup>

#### 2- غياب الثقة بالنفس:

قد يحدث إن يتسرب إلى نفس المشرف الخوف من الفشل في أداء عمله، وإذا ما التقط العمال هذا الشعور، فان ثقتهم في المشرف يصيبها الاهتزاز، وستكون النتيجة المباشرة والحتمية لهذا الوضع، انهيار العلاقة الإشرافية من أساسها، ولكي يتفادى المشرف مثل هذا الوضع الخطير عليه أن يلم بمبادئ وحيشيات الإشراف، ويعكف على ممارستها وتطبيقها قبل أن يتولى عمله بصفة رسمية ليوفر له ذلك قدرا مقبولا من الثقة التي تمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه.

<sup>1</sup> - السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، النظرية و الممارسة في خدمة الجامعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 184 .

### 3- قلة الخبرة:

تكتسي الخبرة أهمية بالغة في رسم حدود العلاقة الإشرافية بين المشرف و العمال حيث أن اختلاط الحدود بين مشاعر المشرف الخاصة و مشاعر العمال قد يؤدي إلى نوع من الذاتية في العلاقة الإشرافية فتتحول إلى علاقة شخصية تغيب عنها الموضوعية، و في هذه الحالة على المشرف أن يتحرى الموضوعية في علاقته بالمشرف عليهم ، فان وجد في نفسه ميلا إلى احد العمال أو جماعة منهم ، فعليه أن يلتزم الأمانة في التقويم ، وان حدث وفشل في ذلك فعليه أن يتخلى نهائيا عن مهمة الإشراف.

### 4- التغاضي الضمني :

يشكل التغاضي الضمني احد أهم مشوشات العلاقة الإشرافية وذلك من حيث أن المشرف إذا كان يتوافر على هذه السلبية سيحشع على الفتور العلائقي بشكل كبير، وتتولد حالة التغاضي الضمني عندما تتطابق نواحي الضعف بين المشرف والعمال ,فقد يلمس المشرف مثلا أن العمال لا يستطيعون إقامة علاقة ودية سلمية مع الجماعة، وأنه نفسه يعاني من عدم قدرته على اكتساب تلك المهارة، ففي هذه الحالة قد يتغاضى المشرف عن هذا العيب ,ولا يناقشه مع المشرف عليهم، أو يساعدهم على التخلص منه, ولكي يتجاوز المشرف هذا القصور عليه أن يتقرب في نواحي النقص عنده , ويعزلها عن الموقف الإشرافي ,ويبادر في مساعدة المرؤوسين على التغلب مما ينقصهم من مهارات.<sup>1</sup>

### 5- الفهم الخاطئ للسلطة:

إذا كان للمشرف إدراك مشوه عن السلطة , فان ذلك سيجعله غير قادر على ممارسة سلطته الإشرافية بوجه سليم , ففي هذا الإطار قد تكون لدى المشرف اتجاهات سلبية تجاه السلطة نتيجة لخبرات سابقة

<sup>1</sup>- السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق ، ص 184.

كما يمكن أن يكون المشرف قد اكتسب فكرة خاطئة عن معنى السلطة، فيستخدم العلاقة الإشرافية كنوع من السلطة في مفهومها التسلطي على العمال ، وحيال هذا يجب على المشرف إعادة ترتيب فهمه للسلطة ويعمل جاهدا على تصحيحه, كي يتسنى له وضع الأسس لعلاقة إشرافية سليمة ومنتينة.

#### 6- انعدام الشعور بالأمن:

يمثل الشعور بالأمن قاعدة أساسية لا غنى عنها في كل الأعمال مهما كان نوعها ,وتزيد هذه الأهمية بصورة ملحوظة في العمل الإداري و الإشرافي على وجه التحديد فإذا تعكر هذا الشعور بسبب ظرف اجتماعي أو بسبب وضع غير مريح في المؤسسة أو لأسباب أخرى سيؤثر ذلك بصفة مباشرة على استقرار العلاقة الإشرافية , فالمشرف الذي يفتقد الطمأنينة قد يؤدي به ذلك إلى أن يكون عدوانيا أو سلبيا مع العمال وعلى هذا فان الصحة النفسية أمر غاية في الأهمية في مهنة الإشراف"<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: صفات المشرف الناجح.

لاشك أن إطلاق صفة الناجح على المشرف ترتبط بمدى فاعليته في التعامل مع الجماعة المشرف عليها , ويدخل ضمن تلك الفاعلية عدة صور وأشكال، كالمساعدة والتكيف وغيرها، كل ذلك في إطار الانسجام مع السياسة العامة للمنظمة وإمكاناتها وللوصول إلى هكذا هدف، يستوجب إتباع نهج فكري محدد وواضح في التعامل مع شؤون التنظيم الإنساني وقضاياها، ونجد أن أولى العقبات التي تواجه المشرف في سبيل وصوله إلى صفة النجاح, تلك الشبكة المعقدة والمختلفة من العلاقات الفردية والجماعية التي يكون هو ذاته جزءا منها، فهو مشرف مباشر على من هو أقل منه رتبة وزميل لمن هو في

<sup>1</sup> - السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق ، ص 184 .

مستواه وممثل لمن يعلوه مستوى ,وهذا يفرض أشكالاً عدة من الاتصالات ومخاض هذه التوطئة يجعلنا نستنتج أن جهود المشرفين ستكون مصوبة في اتجاهين اثنين.

-الناحية الإنسانية في الإشراف.

-الأساليب الإدارية والفنية، والأکید أن نجاح المشرف يستوجب الموازنة بين الاتجاهين، زيادة على توفر جملة من الصفات والتي سنتناول بعض منها:

### 1- تقبل المشرف مسؤولية العمل:

تعتبر هذه الصفة جوهرية وأساسية، كونها تمثل الأرضية لكل ما سيأتي بعدها من صفات إذ أن قابلية تحمل المسؤولية بكل قناعة يدفع المشرف إلى الاهتمام المتزايد

بشؤون العمل والعمال, وعلى العكس إذ انعدمت تلك القابلية سيؤدي ذلك إلى الإهمال الذي يظهر في صور وأشكال مختلفة، كتأجيل العمل والتراخي في أداء الواجبات وتعطيل المواعيد، مما يسبب حالة من الفوضى في المؤسسة ينجر عنهما بكل تأكيد ضياع المصالح للمؤسسة.

ولهذه الصفة ارتباط وثيق بالجانب النفسي كون أن الشعور بتحمل المسؤولية وحب العمل يضغط بصفة مستمرة على المشرف لأجل انجاز كل الأعمال ,على أكم لوجه وفي مواعيدها المحددة.<sup>1</sup>

### 2- توجيه العمال أثناء الخطأ:

تظهر هذه الصفة ذكاء المشرف، ومدى إلمامه بأدبيات التعامل مع العمال وتكشف في نفس الوقت مدى مرونة الأسلوب المتبع من طرف المشرف في احتواء العامل، وذلك بتوجيهه ومراقبته وتقديم النصح له بعيداً عن الاحتقار أو الازدراء أو ما شابه ذلك من السلوكيات التي قد تحدش نفسيته، وعلى ذلك

<sup>1</sup> - السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق ، ص 185.

فإن المشرف مطالب بأن يكون مقتنعا بأن أسلوب التوجيه القائم على الاحترام والتفاهم هو الأسلوب الأنجع في العملية الإشرافية.

### 3- الاجتهاد لمعرفة العمال أكثر:

تتوافق هذه الصفة مع القاعدة التي تقول "كلما علمت عن شيء ما أكثر كلما زاد فهمك له وكلما زاد فهمك له أحسنت التعامل معه،" و ذلك ينطبق تمام الانطباق مع مهام المشرف، فكلما عرف المشرف عماله كلما زاد فهمه لهم، وسيؤدي ذلك لا محالة إلى إضفاء جو من الاحترام المتبادل، وهامشا أكبر من مشاعر المحبة والصدقة مع تسجيل اختلاف طفيف حول حدود ومضمار هذه الصداقة، هل تبقى داخل مجال العمل أم تتعداه إلى خارجه.<sup>1</sup>

### 4- فسح المجال للعمال للاعتماد على أنفسهم:

من شأن هذه الصفة أن تحرر طاقات العمال وتجعلهم يشعرون بالمتعة أثناء محاولتهم تجاوز صعوبات العمل، وسيخلق ذلك حالة من التطور والارتقاء في قدرات ومواهب العمال، تكون نتيجتها المباشرة انعكاسا ايجابيا على كمية وكيفية العمل. هكذا فان الإجراء سيقضي على مكان الكسل لدى العمال وينقص عبء المسؤولية عن كاهل المشرف، مع الإشارة إلى وجوب ال حذر في تطبيقه حتى لا ينفلت الحبل من بين يدي المشرف، فيلغي ذلك وجود مشرفه ويتجاوزوه وهو ما يستوجب اعتماد أسلوب الموازنة بين الاتجاهين.

<sup>1</sup> --صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1976، ص332



### 5- إشراك العمال في اتخاذ القرارات:

تشير الاختبارات النفسية إلى أن الفرد يميل دوماً إلى إتباع آرائه وقراراته هو يسعى دوماً إلى تقبلها دون غيرها من توصيات الآخرين والأمر نفسه ينطبق على العامل، ولما كان الأمر كذلك فإن المشرف مطالب بإشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة إذا ما كانت آراء العامل ترتبط باختباره وتجاربه. إن اشتراك العامل في اتخاذ القرارات -شأنه في ذلك شأن فسح المجال للعمال للاعتماد على أنفسهم يفتح آفاق إبراز مواهب العمال ويمضي بهم قدماً نحو مزيد من الاحترام نحو المشرف ونحو الإدارة وقراراتها على حد سواء.

### المطلب الرابع: أهداف الإشراف.

حسب رأي فايول فإن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف، ومن أهدافه كذلك هو إعطاء الموظف أو العامل شعور بالثقة والانتماء إلى المؤسسة مكان العمل، وذلك بتعريفه بكل أماكنها التي قد يحتاجها، والتي توفر له جميع أنواع الراحة بالإضافة إلى التأكد من إلمام العامل بجميع ظروف العمل فيعرف مثلاً قيمة الأجر الذي يتقاضاه وكذا نظام العلاقات ونظام الحوافز والترقيات.

هذا ويهدف الإشراف إلى تعليم العامل قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل، وذلك بالتأكد من صلاحية الآلات والمعدات حتى يتجنب أخطارها وكيفية علاج الحوادث التي قد تحصل، والوسائل الواجب استخدامها في مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعاف ومساعدة العامل الذي يعاني من توتر عصبي والإسراع عند وقوع الحوادث إلى إعادة تقارير عن الحوادث ومقدار التعويضات اللازمة للخسائر.

وبالإضافة إلى أهداف الإشراف هذه نذكر ما يهدف إلى خلق روح الفخر و الاعتزاز في نفس العمال نحو المؤسسة التي يعمل بها، و ذلك بتوزيع منشورات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة وهياكلها وجودة منتجاتها بالنسبة لغيرها ، وتحفيز العمال على الاطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضع اهتمامهم وإقبالهم على العمل داخل المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة.<sup>1</sup>

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف والمرؤوس تتمثل في ثلاثة أهداف وهي أهداف إدارية أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية نفسية.

### 1-الهدف الإداري:

و يشمل قدرة المشرف الفكرية والعملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه، كونه يعمل على الاهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر، كأن يفيدها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج، وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة-وباعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال فانه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما انه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، كما انه يعمل على تزويد الإدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشراف بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وزيادة النشاط.<sup>2</sup>

وبصفة عامة، فان الأهداف الإدارية تتلخص في الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعارف والمهارات والخبرات، بالإضافة إلى جانب تقييم

<sup>1</sup> -حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1970، ص29.

<sup>2</sup> -فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط5 ، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ص283 .

العاملين تقييما موضوعيا لتشجيع استقرارهم في العمل وتمكينهم من معرفة مدى بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء، أو التطلع لتطوير كفاءاتهم، هذا بالإضافة إلى المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل واندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الذي يبلغهم إلى الوصول لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## 2- الهدف الاقتصادي الفني:

ويتمثل في تقديم المشرف المعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بالعملية الإنتاجية، وذلك بتهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على سيرورتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و يتلخص واجب المشرف إزاء الهدف الاقتصادي والفني، في محاولة تزويد العامل بقدر من الخبرات المتصلة بعمله مستعينا في ذلك ببعض النتائج والإضافات التي توصلت لها البحوث والدراسات العلمية، وذلك بغرض التقليل من التعب والملل الناتج عن العمل و هذا ما يعمل على تشجيع العامل وإعطاءه دفع أكبر للإنتاج وبأحسن الطرق وأكفئها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحول الفني والتطور الصناعي السريع يستلزم إجراء تغيرات جوهرية في نوعية الآلات المستعملة وفي طاقاتها الإنتاجية، وهذا ما يتطلب تقديم المساعدة للعمال من أجل التأقلم على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى تستمر العملية الإنتاجية. و باختصار فإن هدفه يتمثل في تهيئة الشروط الفنية اللازمة والمساعدة على تنمية قدرة العامل على التأقلم السريع مع كل ظروف ومستجدات العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - احمد مصطفى عيسى، القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، القاهرة، 1963، ص 35 .

### 3-الهدف الاجتماعي النفسي:

إن مهمة المشرف لا تقتصر فقط على الجانب الإداري والفني، بل تتعداه ربما إلى ما هو أهم من ذلك وهو الجانب النفسي الاجتماعي للعمال، والذي يعتبر العامل الأساسي في نجاح العملية الإنتاجية، وحتى في نجاح الإشراف في حد ذاته، كونه يتعلق بجانب الروح المعنوية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تنظر للعمال كأفراد يتميزون بعواطف واستعدادات وانفعالات وليسو مجرد آلات للإنتاج حيث أثبتت العديد من الدراسات بان الاهتمام بالجانب أو العامل الإنساني لا يقل أهمية عن العناية بالجانب المهني، ففي إحدى الدراسات بجامعة متشجان وجد أن المعاملة الإنسانية للعمال من طرف مشرفيهم تبعث فيهم روح الولاء و الانتماء إلى الجماعة والشعور بالرضى والاستقرار وهذا ما ينعكس على الأداء المهني لهم من الناحية الإيجابية وتتلخص مهام المشرف في هذا النطاق في تقديم المشرف والمساعدة للعمال في تحقيق بعض مطالبهم و رغباتهم المتنوعة ، كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية والمواصلات والخدمات الترفيهية، وذلك للعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، هذا بالإضافة إلى مشاركة المشرف للعمال في اتخاذ القرارات ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم وتطويرها، بالإضافة إلى مكافئتهم على أعمالهم وتقديرها لتشجيعهم وتنمية روح المبادرة لديه م، وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تطوير وصيرورة إنتاجها بأكفأ الطرق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى عيسى، المرجع نفسه ، ص35 .

المطلب الخامس: أدوار المشرف.

ترتبط الكفاية الإنتاجية داخل المصنع بمدى تساند و تناسق المستويات التنظيمية المختلفة وأدائها لوظائفها على أكمل وجه، والإشراف واحد من تلك المستويات المهمة جدا ,حيث يحاول المشرف أن يخلق مناخا سيكولوجيا مريحا يساعد على عملية الإنتاج,وفي أثناء ذلك تبرز ملامح شخصيته وأساليبه الخاصة في الإشراف إما طاعة مطلقة بما تنطوي عليه من معاني التشدد والصرامة والتي قد تبلغ مبلغ الدكتاتورية أحيانا وإما تعاونا وتفاهما وتشاورا وهو ما يطلق عليه ديمقراطية الإشراف ,وإما لا هذه ولا تلك بإشاعة أسلوب التسيب واللامبالاة.

وفي خضم كل ذلك ،تبقى وظيفة المشرف الأساسية ضمان حسن سير العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج ,ولتحقيق هذا الهدف ست كون شخصية المشرف الورقة الراجحة التي تراهن عليها المؤسسة ، حيث ي سهم المشرف في تهيئة مناخ العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية، كما يقوم بدور القائد والموجه لمجموعات العاملين ويصدر توجيهاته للمرؤوسين إلى جانب ممارسة عملية الرقابة الموجهة والهادفة لحسن سير العمل.<sup>1</sup>

من خلال هذه التوظفة يبدو لنا أن للمشرف أكثر من دور إذ تنتهي مهامه عند حدود الدور الفني أو التقني كما لا تنحصر في الجانب الإنساني وحده ,وذلك ما سنتناوله في التفصيل الأتي:

<sup>1</sup> - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996 ، ص94- 95.

## 1- الدور التعليمي:

ينزع هذا الدور إلى الجانب الفني ,حيث يقوم المشرف فيه بتوجيه العمال نحو أفضل الطرق والوسائل التي تضمن لهم نجاح ما يقدمون به من أعمال ,وكثيرا ما يتجاوز ذلك إلى ممارسة التشجيع على التجديد والإبداع والابتكار بشتى الطرق والوسائل الملائمة للعمل، إذ ما توافرت في العمال الكفاءة والخبرة، أما واجبات المشرف في ظل هذا الدور فتتحدد في الخمس التالية:

- **التدريب:** فالمشرف من موقعه يعتبر الأكثر دراية باحتياجات العمال إلى التدريب، وتحديد أنجح وأحسن الوسائل لذلك.

- **التكليف:** حيث يساعد المشرف العمال على تكيف أنفسهم مع ظروف العمل وذلك عن طريق التوجيه والمراقبة، وإرشادهم إلى الطرق المثلى لاستخدام الآلات.

- **الوقاية:** يجنب العمال حوادث العمل عبر تدريبهم وإلزامهم باستخدام وسائل الوقاية المختلفة.

-**المساعدة:** يساعد المشرف العمال على تذليل كل العقوبات والصعوبات التي يمكن أن يصطدموا بها أثناء أدائهم لمهامهم، فيعمل على تجميعهم إياها بل والتنبؤ بحدوثها بناء على ما مر به من خبرات مماثلة فيحتاط بذلك لتكرارها.

-إعمال التجربة :بحيث يخرج المشرف عن الإطار التقليدي ، أو ما يمكن أن نسميه " النقل الجاف للمعلومات والخبرات " إلى " الإطار الممارساتي "الذي يعتمد على التجربة والممارسة كأسلوب في التعليم، ليوفر بذلك فرصة أكبر للاستفادة التطبيقية.

و يبقى أن نشير إلى أنه لما كانت هذه الأمور التعليمية في غاية الأهمية، فإن ذلك يستوجب جملة من الصفات أو الشروط التي يجب أن تتوافر في المشرف حتى يتسنى له القيام بهذا الدور التعليمي والذي نوجزه في الأربع التالية:

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

- **توسيع آفاق التعليم**: مما يعني فتح مجال تعبير واسعاً للعمال للتعب عن أنفسهم وتطوير قدراتهم.

- **مراعاة الفروق الفردية**: ويتم ذلك بتفادي عقد المقارنات بين العمال، حيث يضع المشرف في اعتباره أن لكل عامل إمكانياته وقدراته الخاصة التي تختلف عن الآخرين زيادة ونقصان.

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

## 2- الدور الإداري:

يقصد بالدور الإداري، الملاحظة المباشرة للعمال أثناء تأديتهم للعمل، مضافاً إليه الحرص على تنفيذ أوامر وقرارات الإدارة، ليكون بذلك الدور الإداري للمشرف أكثر الأدوار ارتباطاً بالمعنى الكلاسيكي لعملية الإشراف، فهو ضمن هذا الدور حلقة وصل بين الإدارة والعمال، ينقل التعليمات والأوامر من المسؤولين إلى العمال وينقل انشغالات ومشاكل واحتياجات العمال إلى الإدارة، وفي ظل هذا الدور تكون مهام المشرف على النحو الآتي:

<sup>1</sup>- صباح الدين علي، مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985 ص102 .

- تأمين الفهم السليم لأوامر وتوجيهات الإدارة للعمال لتفادي سوء الفهم الذي غالبا ما يشوب عمليه إيصال القرارات والأوامر.

- تمثيل العمال لدى الإدارة في مختلف الاجتماعات و الحرص على طرح مشاكلهم طرحا موضوعيا حال من التقزيم أو التهويل.

- العمل على توزيع وتقسيم العمل بين العمال تقسيما سليما يلائم قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.

- السهر على النظام داخل الوحدة الإدارية ، وذلك بالتزامه شخصا بتطبيق تعليمات الإدارة، والالتزام بالقانون الداخلي للمنظمة وحث العمال على مراعاة الانضباط والتشديد على ذلك.

ولأداء هذا الدور الإداري على الوجه الأكمل فأن ذلك يستوجب دراية كاملة بالأدوار الإدارية والفنية، بدءا بقوانين العمل السارية في المنظمة، وأهداف الخطة الإنتاجية والإدارية إضافة إلى الإلمام الجيد بالطرق الأكثر نجاعة لبلوغ الأهداف والقواعد التنظيمية دون إهمال الجانب الإنساني أو ما يسمى بأسلوب التعامل والتفاهم والتواصل مع العمال، الذي يمثل حجر الزاوية لهذا الدور الإداري والذي سبقه التعليمي، وهو ما سنأتي على تفصيله لاحقا.<sup>1</sup>

### 3- الدور النفسي الاجتماعي:

وكما سبق الإشارة إليه عند تناول الدور الإداري، فإن الدور النفسي والاجتماعي يكتسي أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للمشرف ومدى نجاحها، وذلك كونه يمس الجانب العلائقي أو الإنساني في المؤسسة، خاصة وأن الكثير من العلماء والأخصائيين والنفسانيين والاجتماعيين، يؤكدون بأن الناحية الإنسانية في العمل لا تقل أهمية عن الناحية المهنية، إذ بينت إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة متشجان أن

<sup>1</sup> - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص211.



المشرف الذي تتسم معاملته لعماله بالإنسانية يعزز فيهم روح الولاء للجماعة المهنية وفي ظل هذا الدور

نجد مهام المشرف كما ينمي فيهم الشعور بالفخر والاعتزاز.

متسعة النطاق إلا أننا سنتناول بعضاً منها:

-مراعاة آدمية أو إنسانية العمال.

-العمل على خلق مناخ ودي في المحيط المهني.

-إرساء مبدأ التشاور مع العمال (الجو الديمقراطي).

-وضع العمال في الصورة بإطلاعهم على كل التطورات والمستجدات التي تحدث داخل المؤسسة أو

المنظمة.

-الحفاظ على ميزان الرضا الوظيفي بين العاملين وأن يجعله أكثر الأولويات إلحاحاً، ويتم له ذلك عن

طريق توفير الشعور بالأمن والطمأنينة وتفادي العوامل التي تهز ثقتهم في أنفسهم و في مسؤوليهم على

السواء.

-تأمين المبادرات الجادة و المكافأة عليها، إذ أن ذلك يعزز الدافعية نحو الانجاز في العمل، ويحفزه على

الإتقان، ويشعره بالتقدير، لأنه حصل على حقه الذي كان يأمل فيه.

- تنمية المواهب وال عمل على إبرازها، وتوفير كل الظروف المساعدة على كشف القدرات عند

العمال، خاصة الاستثنائية منها.

المبحث الثاني: أنماط السلوك الإشرافي:

تمهيد:

قبل التطرق إلى أنماط السلوك الإشرافي وجب الخوض أولاً في تاريخانية وتطور المفهوم الإشرافي والسبل التي أدت إلى بلورة النمط الديمقراطي والنمط التسلطي ، إن البحث في كرونولوجيا الإشراف يؤدي بنا إلى البحث في أهم بعد من أبعاد هذه العملية إذ تلعب القيادة دوراً أساسياً في العمل الإشرافي لأن طبيعة عمل المشرف هي في تقديم المساعدة للمعلمين وتوجيههم وإحداث تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم . فالقيادة بطبيعتها هي القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم وأفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد . والقيادة هي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل ، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل . فالموجه عندما ينجح في مساعدة المعلم ويسهم في نموه المهني وتنمية شخصيته فإنما يلعب دوراً قيادياً ، وعندما يتفاعل مع العمال كمجموعات متخصصة يحفزهم ويشجعهم ويشعرهم بالأهمية ويشكرهم و يعترف بفضلهم وعطائهم فإنما يلعب دوراً قيادياً على مستوى المجموعة ، وعندما يتحسس حاجات الموظفين وحاجات العمال وحاجات المجتمع المحلي ويسعى لتنظيم المناهج وتطويرها ويضع البرامج لتفعيل المؤسسة في استجابتها للمتغيرات من حولها فإنما يلعب دورياً قيادياً على مستوى المؤسسة.

### المطلب الأول: تاريخانية أنماط الإشراف

بدأت دراسات السلوك الإشرافي بتحديد أنماط القيادة الثلاثة المشهورة : التسلطي والديمقراطي و الترسلي واعتبرت أن السلوك الديمقراطي هو الأكثر فاعلية و الأناجح في تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة . ثم تبع ذلك محاولات لتحديد أبعاد السلوك القيادي بشكل أدق . وقد لخصها هوي ومسكل ( 1987 ) ببعدين مختلفين للسلوك القيادي بشكل عام : أحدهما يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه ، والآخر يهتم بالأفراد العاملين وحاجاتهم وعلاقاتهم ، وقد اختلفت المسميات لهذين البعدين رغم تشابه الجوهر. فقد أطلق عليهما بارسونز البعد الوسيلى ( Instrumental ) والبعد التعبيري (Expressive) وأطلق عليهما هالين بعده الوضع إطار للعمل ( Initiating Structure ) وبعد الاعتبارية Consideration وأسماهما بليك وموتون بعد الاهتمام بالعمل ( Concern for work ) وبعد الاهتمام بالناس (Concern for people) وأجريت دراسات على فعالية هذه الأنماط وأطلق عليهما بلمبرغ بعد مباشر ( Direct ) وغير مباشر (Indirect) نتج عنها أن نمط القيادة الذي يتصف بالتركيز العالي على ممارسة هذين البعدين في آن واحد هو أكثر الأنماط فاعلية ونجاحاً.<sup>1</sup>

غير أن هذا التعميم على فعالية ونجاح نمط واحد دون الأنماط الأخرى تحت كل الظروف سرعان ما تغير لصالح المنحنى الظرفي الذي قدمه فدلر والمبني على الاقتراض القائل بأن النمط القيادي الفاعل في موقف ما قد لا يكون فاعلاً في موقف آخر وتقول النظرية الظرفية أن فاعلية القيادة تعتمد على المواءمة بين خصائص القائد وسلوكه من جهة ، والمتغيرات الموقفية من جهة أخرى مثل طبيعة المهمة المكلف بها

<sup>1</sup> - خالد العمري - ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي / أبو ظبي 2 - 3 نيسان عام 2000م

القائد والنفوذ الذي يتمتع به من خلال مركزه ومهارات العاملين معه واتجاهاتهم نحوه ونحو العمل كذلك استخدم هيرسي و بلانشارد ( 1982 ) بعدي السلوك القيادي ( الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ) لوصف أربعة أنماط قيادية ، واستخدما بعداً واحداً لوصف طبيعة الموقف . وهذا البعد هو مقدار نضج (Maturity) الفرد أو المجموعة التي يتعامل معها القائد من حيث قدرتهم على تحديد أهداف عالية وقابلة للتحقيق ورغبتهم في تولي المسؤولية ومستوى خبراتهم في العمل ، أي درجة التخصصية والمهنية في عملهم ، وقد حدد مقادير النضج بأربع درجات ممثلة على مقياس متدرج من ناضج بدرجة كبيرة إلى غير ناضج بدرجة كبيرة . وزاد جواً بين الأنماط القيادية الأربعة والمواقف الأربعة لوصف الأنماط الأكثر فعالية كما يلي:

1- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الغير ناضجة بدرجة كبيرة جداً.

2- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الغير ناضجة نسبياً.

3- يكون النمط القيادي الموجه للاهتمام بالعاملين أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة نسبياً.

4- يكون النمط القيادي الموجه قليلاً للاهتمام بالعمل والعاملين في آن واحد أكثر الأنماط فاعلية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة جداً.<sup>1</sup>

وأخيراً دخل منظور ثقافي سياسي على دراسة السلوك القيادي للموجه أو مدير المدرسة يأخذ بعين

<sup>1</sup> - خالد العمري، مرجع سابق.ص11.

الاعتبار منظومة القيم المهنية والمؤسسية والتفاعلات السياسية الجزئية اليومية في المؤسسة . حيث وصف غرينفيلد ( Greenfield, 1991 ) نمطاً قيادياً لمدير المؤسسة أطلق عليه اسم " المهني التعاوني السياسي " والمبني على الالتزام الأخلاقي المشترك بين المشرف العمال.

وقد ميز هذا النمط من الأنماط الثلاث التي ذكرها بول ( Ball, 1987 ) لضبط سلوك المشرف وهي الإداري والبين شخصي والسياسي . ولكنه اشترك في النمط الذي عرفه بيرنز ( Burns, 1978 ) وأسماه نمط القيادة التحويلية ( Transformative ) ( مقابل القيادة الإجرائية ) Transactional الشكلية التي تتم بين العامل والموجه.

وبنفس الاتجاه وفي دراسة أجراها جوزف بليس ( Blasé, 1993 ) حول جزئيات سياسة التعامل للقيادة الفعالة داخل المدرسة وصف ما أسماه بنمط السلوك المعياري - الوسيطي ( Normative Instrumental ) للقيادة الفعالة لمدير المدرسة أو للموجه التربوي والذي يعكس التوجه السياسي الذي يعتبر تجاوب المعلم مع الأهداف ركن أساسي في العمل ، وأن هذا التجاوب مضمون من خلال عملية تبادلية . لذا فهو يتضمن توجه سيطرة من قبل الموجه وتوجه تقوية من قبل المعلم ( Control empowerment ) الأول يسعى للإذعان لطلبات المدير ( الموجه ) وأهدافه المحددة ، والثاني يسعى لضمان إشراك المعلمين بالقرارات الرسمية وغير الرسمية . وذكر عدد من استراتيجيات التوجه الأول تشتمل على المكافأة . نقل التوقعات وتوصيلها للمعلم ، مساندة ودعم المعلم ، السلطة الرسمية ، القدوة ، التواجد وتقديم الاقتراحات . وأوضح أيضاً أن هنالك ثلاث استراتيجيات سلبية وهي الطلب التحليلي للنصحية ، الإكراه والتصلب بالرأي من قبل الموجه . أما التوجه الآخر والمبني على تقوية نفوذ المعلم فيعتمد على إستراتيجية واحدة ، هي إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار.

هذه التطورات في مفهوم القيادة والسلوك القيادي الفعال كانت ولا زالت مثار جدل ونقاش لأن تعميمها مرهون بالواقع الثقافي والمهني لكل مؤسسة . فعندما يتحدث سيرجوفاني وكوربلي ( 1984 ) عن المنظور الثقافي للإدارة المدرسية يعتبر النشاط الإداري والتعليمي بأنه صناعة ثقافية وأن التركيز يجب أن يكون على تحليل الحدث وفهمه لا على وصفه . والقيادة من هذا المنظور تأخذ شكلاً نوعياً ، وأن فعاليتها لا تكمن في كونها وسيلة بين السلوك وتحقيق الهدف . وعليه فإن ما يمثله القائد ويرمز إليه وما يوصله للآخرين ويعززه في وجدانهم هو الأهم . فهدف القيادة هو تحريك الضمير الإنساني وتفسير وتوضيح المعاني المرتبطة بالعمل التربوي وربط العاملين بها . فالتركيز على بناء الانتماء لا على مظاهره الشكلية ، وكما يقال فإن صناعة الموسيقى أهم من عزف الموسيقى .

تشير الدراسات والنظريات السابقة إلى تطور ملموس في مفهوم القيادة وأساليبها الفعالة ، وقد استفاد التوجيه التربوي والإدارة التربوي من هذه الأطر وقدمت نماذج مختلفة للتوجيه التربوي الفعال . ستقدم هذه الورقة نموذجين منسجمين مع هذه التوجيهات الحديثة هما : نموذج المصادر الإنسانية لسيرجوفاني (

1984 ) ونموذج الإشراف التطويري لجلكمان ( 1985 )<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - خالد العمري، مرجع سابق، ص12.

المطلب الثاني : أنماط الإشراف:

كما أننا لا نغفل أن هناك أنماط عديدة للإشراف غير التي ذكرت ونذكر منها:

"تلك النتائج التي أفرزتها دراسات "رنسيس ليكرت" (R Likert) حيث ميز بين نمطين للإشراف:

**1-7 نمط الإشراف الموجه للعمال أو المرؤوسين (Emoloyee Centered) :**

يتميز هذا النمط من الإشراف باهتمام المشرف بمرؤوسيه ونقل الانطباع بأنه يراعي مشاعرهم ويحترمهم ويحقق مطالبهم.<sup>1</sup> أي أنه ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف المرؤوسين على أساس إنساني فتكون العلاقات الإنسانية بينهم طيبة مع الاحترام المتبادل بين المشرف والجماعة التي يشرف عليها، وفي رأينا أن هذا النمط من الإشراف يعتبر أكثر الأنماط أهمية لأنه يترك انطبعا حسنا لدى المرؤوسين.

**2-7 نمط الإشراف الموجه إلى الإنتاج (Job – Centered) :**

"فالإشراف الموجه إلى الإنتاج هو ذلك النمط الإشرافي الذي ينصب اهتمامه حول: الجوانب الفنية وأساليب وطرق العمل المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج أو الفعالية المنظمة.<sup>2</sup> أي أن المشرف في هذا النمط يركز على العمل في حد ذاته من حيث التخطيط والرقابة..... وإلى غير ذلك، للإطلاع على كل صغيرة وكبيرة ففي هذه الحالة نادرا ما يراعي الجوانب الإنسانية للعمل، ومنه فقد يحول العامل إلى آلة وفي رأينا أن هذا النمط من الإشراف أقرب إلى المدرسة التaylorية، التي تهتم بالمردود أكثر من اهتمامها بالجوانب النفسية للعامل داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 128.

الجدول (1): أنماط الإشراف السائدة

نمط الإشراف	أقسام ذات إنتاجية عالية	أقسام ذات إنتاجية منخفضة
المهتم بالإنتاج	%14	%80
المهتم بالمرؤوسين	%86	%20
النسبة	%100	%100

"وهذا الأسلوب الإشرافي كثيرا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين المشرفين والمرؤوسين، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاج. لقد أثبتت دراسات عديدة أن قلة الاهتمام بالعامل يرتبط بتواجد نسب عالية من ترك العمل والغياب والشكاوي"<sup>1</sup> بعبارة أخرى أن قلة الاهتمام بالمرؤوسين يرتبط بعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض الإنتاج. كما أنه قد بلورت دراسات أخرى النمطين السابقين في النمطين الآتين:

### 1- الإشراف العام: وهو ذلك النمط الإشرافي الذي يقدم فيه المشرف الخطوط العامة تاركا حرية

التصرف للمرؤوسين في حدود معينة أي أنه لا يعطي تفاصيل العمل ولا يراجع كثيرا عمل مرؤوسيه.

### 2- الإشراف التفصيلي: ويقصد به ذلك النمط المتضمن الإشراف الدقيق المحكم والمراجع باستمرار،

مع استعمال الضغط إذا تطلب الأمر، مع الرقابة الصارمة على جميع حركات العمال، إذ يقوم بتحديد

مستويات الإنتاج المطلوب تحقيقها والجدول الآتي يوضح: العلاقة بين الإشراف والإنتاجية.

<sup>1</sup> - يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 30.



الجدول (2) أنماط الإشراف والإنتاجية.

نمط الإشراف	أقسام ذات إنتاجية مرتفعة	أقسام ذات إنتاجية منخفضة
محكم	%10	%67
عام	%90	%33
النسبة	%100	%100

مصدر: يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي، ص 31.

- ويمكن القول أن الإشراف العام يميل أكثر إلى الإشراف الموجه للعمال وأن الإشراف التفصيلي يميل أكثر إلى الإشراف الموجه للإنتاج.<sup>1</sup> ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن الإشراف العام يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج، من حيث أن الإشراف التفصيلي أو المحكم يؤدي إلى انخفاض الإنتاج عادة.

### المطلب الثالث: الإشراف الديمقراطي:

"يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ذلك أن المشرف يسعى عادة في ظل هذا النمط إلى ضرورة إشراك كل فرد من الجماعة في نشاطاتها وتحديد أهدافها ورسم خططها فهو المشرف الذي لا يحتكر السلطة بيده إنما يوزع المسؤوليات على المرؤوسين ويشجعهم ويحثهم على العمل كما أنه يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم، فالإشراف الديمقراطي يرتكز على مطلبين:

♦ إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه، ويتم ذلك عادة بتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم المشرف لمشاعر المرؤوسين ومشكلاتهم ومعالجتها والعمل على إشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - نفس مرجع ، ص 32.

♦ المشاركة: أي دعوة المشرف لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وإشراكهم في وضع الحلول الممكنة، ويصور لنا: ديفيد إمري (David Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله: - يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكننا التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المؤوسين، وأن إمكانية ذلك، لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات الفردية والجماعية التي يديها المؤوسين.<sup>1</sup> وهكذا قد تؤدي المشاركة إلى تحديد الأهداف والمسؤوليات ويستطيع القائد من خلالها، تحقيق التكامل بين النشاطات لأقسام التنظيم الذي يقوده، حيث أنه في هذا الصدد يقر إلتون مايو ب:

ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرار، أي إشراك التنظيم الغير رسمي في القرار الرسمي، إضافة إلى ضرورة تحسين علاقات الإشراف وأنماطه باعتباره أن المشرفون لهم صلة مباشرة بالعمال المنفذين حيث أنهم يعتبرون أول من لهم أدوار محورية بين الإدارة العليا والتنفيذ وعلى هذا الأساس يقول إلتون مايو يجب إخضاع الإشراف لنوع من المرونة، أي درجة من العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، وهذا من أجل تقريب العمال من الإدارة وعلى هذا الأساس يمكن الوصول لدرجة من الفعالية وبالتالي فهم السلوك

#### المطلب الرابع: الإشراف الأوتوقراطي (التسلطي):

"يتميز هذا النمط باجتماع السلطة المطلقة بيد المشرف الذي هو واضع سياسة الجماعة ورأسم أهدافها، وواضع خطط اللازم تنفيذها وهو كثيرا ما يلجأ إلى استخدام القوة والتخويف بإصدار الأوامر والنواهي.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007م ص219.

يسمى هذا النمط أحيانا بالإشراف السلبي، لأنه يقوم على استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد في حين يعتمد الإشراف الديمقراطي على التحفيز الإيجابي القائم على إشراك العمال وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وقد أطلق البعض على القيادة الأوتوقراطية "القيادة الآمرة" أو "غير التوجيهية" في حين أن القيادة الديمقراطية هي القيادة "البناءة" أو "التوجيهية".

إن المشرف الأوتوقراطي يعمل دائما على إحكام سيطرته ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمروؤوسيه، وينفرد باتخاذ القرارات ويأمر وينهى ويطبق الجزاءات.<sup>1</sup> حيث يتميز هذا النوع من الإشراف التسلسلي بدرجة عالية من القوة، التي يمارسها المشرف على جماعة العمل على العكس من المشرف الديمقراطي.

#### المطلب الخامس: الإشراف الفوضوي:

- "ويسميه البعض "بالإشراف الحر" أو "المطلق" فالمشرف يقوم بدور سلبي إن لم نقل لا يقوم بأي دور حيث يترك الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها ويكون المشرف مطالبا بتقديم المعلومات الضرورية، فالمشرف يتميز بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات أو تنفيذ الأعمال.<sup>2</sup> وهو بذلك يترك الجدل للمروؤوسين الذين يشرف عليهم.

"- وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن النمط الإشرافي الذي يعتبر أكثر فاعلية لهذا الموقف، قد لا يكون كذلك بالنسبة لوقف آخر فالمشرف قد يكون استبداديا أو متسلطا لدرجة ما، كما أنه قد يكون ديمقراطيا في حدود معينة، ومن هذا فالإشراف يكون موقفيا بحيث يكون "لكل مقام مقال" فيكون المشرف أوتوقراطيا في المواقف التي تتطلب القوة والصرامة وديمقراطيا حسب الحالات والمواقف والظروف

<sup>1</sup> يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 34، 35.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 35، 36.

فيشير المهتمون بدراسة القيادة والإشراف إلى عدة عوامل متفاعلة ومتبادلة الأثر والتأثير تتحكم في

السلوك الإشرافي:

● قائد أو مشرف يملك المهارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة.

● مجموعة من المرؤوسين ذوي قدرات وأفكار لازمة لبلوغ الأهداف.

● موقف أو محيط معين تؤدي فيه الجماعة عملها.

- وقد أبرز أحد الباحثين ثلاثة مجموعات من القوى تهم القائد أو المشرف في اختياره للنمط القيادي

أو الإشرافي للعمل:

● القوى الكامنة في القائد (قدرته على تقييم الظروف وميوله واتجاهاته.....)

● القوى الكامنة في المرؤوسين (حاجاتهم، استعداداتهم، تحمل المسؤولية.....)

● القوى الكامنة في الموقف وأهم هذه القوى:

أ. نمط التنظيم وفلسفته والقوى النابعة منه.

ب. مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف.

ج. طبيعة المشكلة التي خلقت ودرجة تعقدها.

د. الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف عنصر، مرجع سابق، ص36.

معنى ذلك أن النمط القيادي الذي يستعمله القائد أو المشرف يتغير بتغير الموقف.

ويرى: "جولمبوسكي، Golembiewski" أن الموقف يتحكم فيه:

- "شخصية المرؤوس.
- خصائص العمل.
- أدوار العمل (أدوار خاصة بالقائد، بالمرؤوسين وأدوار مشتركة).
- خصائص جماعة العمل.

أما عناصر الموقف كما يراها "فيدلر، Fiedler" فهي:

- "العلاقة بين القائد وموظفيه.
- البناء التنظيمي للعمل.
- سلطة القائد التي يعطيها المنصب.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا نلاحظ أن الموقف هو الذي يتحكم في اختيار النمط الإشرافي الذي يسير التنظيم.

"- وقد أكدت دراسات "إلتون مايو، Elton Mayo" في مصانع "هاوثورن" أهمية الإشراف،

حيث وضعت العوامل في المرحلة الثانية والثالثة من التجربة (نوع الإشراف) في المركز الثاني لأسباب

تفضيلهن العمل في غرفة الاختبار، غير أن هذه التجربة لم تحدد أي أنماط الإشراف أكثر كفاءة.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 366.

- فالدراسات المختلفة لم تثبت أفضلية هذا النمط الإشرافي على ذلك في تحقيق الأهداف المرغوبة، لكن النتيجة المنطقية التي يمكن التوصل إليها هي أن: مناخ الإشراف له تأثير قوي على جماعة العمل، مما يجعلها تتخذ مواقف إيجابية أو سلبية في تحقيق أهدافها.

"وقد أبرز مبدأ "المشرف المهتم بالإنسان" أساساً لنظرية العلاقات الإنسانية، حيث أظهرت بعض الدراسات أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة، كانوا يتصفون بالإشراف العام غير المباشر، كما أن اهتمامهم بمروسيهم واضح ويأتي في المكانة الأولى.<sup>1</sup>" حيث أن الأخصائي النفسي إلتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، أراد أن يختبر نقص الإنتاجية داخل الشركات وحاول أن ينظر إلى ظروف العمل من الناحية النفسية (التهوية، الإضاءة، فترة الراحة، وضع عطل أسبوعية... الخ)، وبهذه الطريقة يكون قد أجبر المشرفين أن يهتموا بالتحفيز المعنوي لمروسيهم.

"- يتضح من بعض الدراسات أن نمط الإشراف العام والمهتم بالمروسين بالدرجة الأولى قد حقق إنتاجية مرتفعة غير أن إحدى الدراسات توصلت إلى أن الإشراف الديمقراطي أكثر فاعلية، بينما ذهب أخرى إلى أن الإشراف الأوتوقراطي أكثر فاعلية.

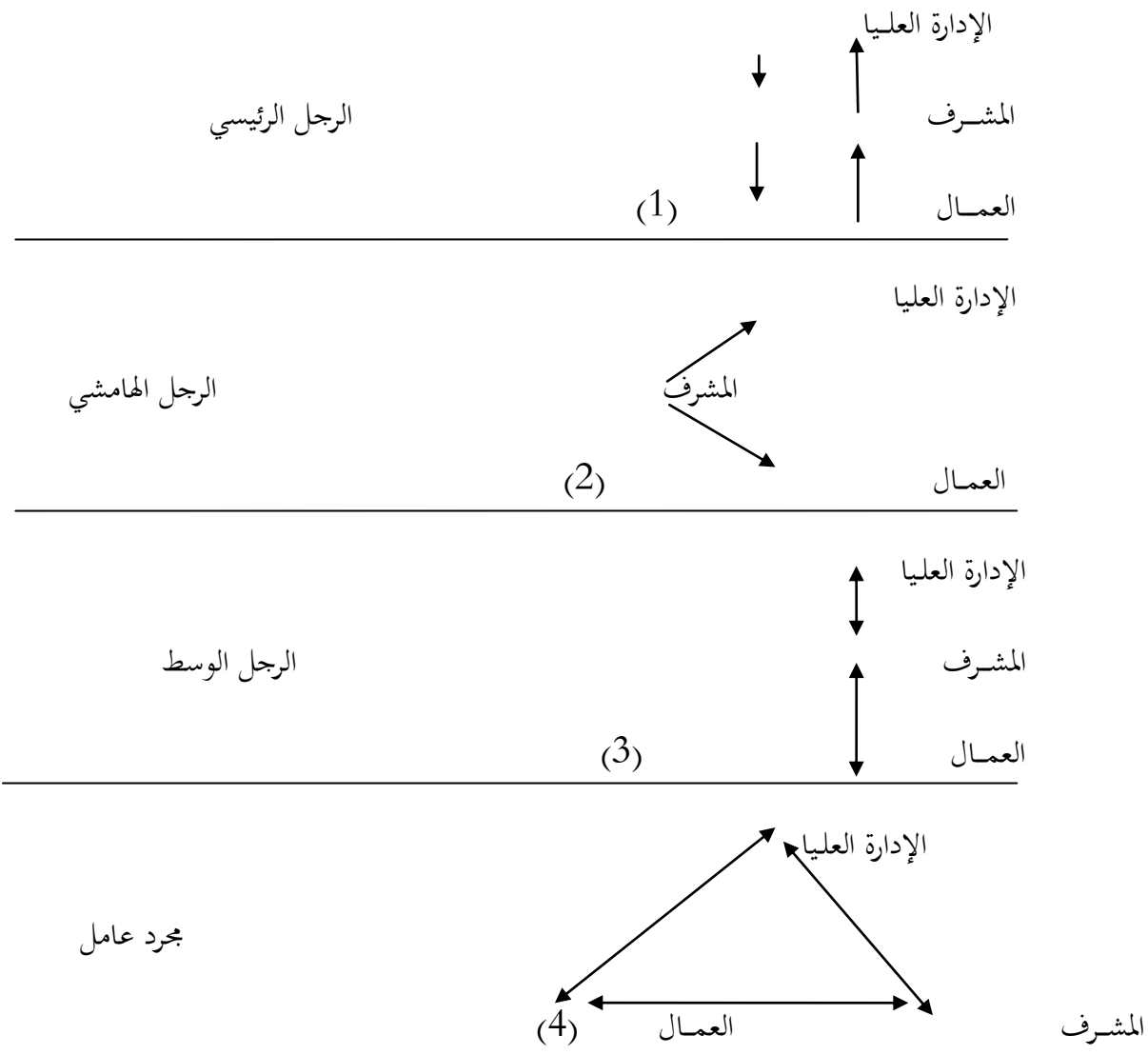
- يقول أحد الباحثين من الخطأ أن نقرر بأن المشرف الديمقراطي يحصل على نتائج أفضل من المشرف التسلطي، بل يمكن القول أن المشرف الديمقراطي يؤدي إلى تكامل أفضل لجماعة العمل وخاصة إلى أعلى تقدير للجماعة من طرف أعضائها.

- إن السؤال عن سبب اختلاف نتائج البحوث والدراسات التي عاجلت نفس الموضوع يبقى مطروحاً دوماً، وأقرب الإجابات وأكثرها مصداقية هي تلك التي حاولت تعليل الفروق إلى "الاختلاف في طبيعة

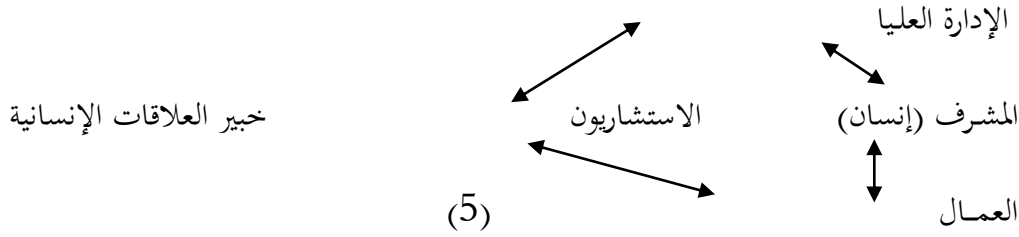
<sup>1</sup> - يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 37.

المواقف“ حيث أن المواقف المختلفة تتطلب طرقاً وأساليب مختلفة للإشراف، ذلك أن المتصفح للتراث النظري والبحوث الميدانية يجد أنها استخدمت مدخل السمات، المركزة على تحليل القيادة والإشراف للقيادة والمشرفين، ومدخل أسلوب القيادة المركز على تحليل القيادة والإشراف من حيث الأسلوب.<sup>1</sup> وأخيراً يمكننا القول أن الموقف هو الذي يخلق نوع أو نمط الإشراف وبالتالي فالإشراف مرتبط بالموقف الخاص الذي يظهر فيه.

الشكل رقم "1" يوضح أدوار المشرف داخل المنظمة:



<sup>1</sup> - يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 38.



المصدر " يوسف عنصر .

### المبحث الثالث: نظريات الإشراف:

في هذا المطلب سيتم عرض لبعض مبادئ الإشراف التي طورتها النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع القرن العشرين، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

#### المطلب الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور Frederick Taylor إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصوراتهم لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر



قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين رؤوسهم ، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ؛ كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.<sup>1</sup>

ورغم مما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهم في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نظرية التقسيم الإداري

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية:

"فايول"، "جوليك" و "أرويك".

على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست ، Henry Fayol وتقوم أفكار هنري فايول بمجموعات هي : 15 وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في (Le Commandement) خمس عناصر أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

للدلالة على إحدى المهام (Le Commandement) ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر؛ ومن الإسهامات

<sup>1</sup> Yves-Frederic Livian, **Organization : Theories et pratiques**, Dunod : Paris, - 2005 3éme, , p29.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل :عمان، ط3، 2006، ص52 .

الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد وهي:

صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة. فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه ، Luther Gulick أما لوثر جوليك التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية ، (POSDCORB) للكلمة المشهورة شؤون ، (Organizing)التنظيم ، (Planning)التي تندرج في اختصاص المدير وهي تخطيط النشاط المتعلق بالبيانات، (Coordinating)التنسيق ، (Directing)التوجيه (Staffing) الموظفين ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في (Budgeting) والنشاط المالي (Reporting)والوثائق الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها. في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال ، Lyndall Urwick وتمثلت إسهامات ليندول أرويوك إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس. يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية.

### المطلب الثالث: النظرية البيروقراطية:

في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من ، Max Weber لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية : نموذج السلطة (L' autorité) خلال فهمه وتحليله للسلطة الشرعية أو الرشيدة، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزماتية أو العظيمة، وجعل معيار التمييز

بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، كما يرى فيبر أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة.

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلائم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة: تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي.

وفي ظل نموذج السلطة التقليدية: تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما في ظل نموذج السلطة الكاريزماتية: فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أبرز المآخذ على نموذج فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر وريتشارد

سكوت أن هناك أنماطا أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا ما أحسن استخدامها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينات والثلاثينات George Elton Mayo تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للإشراف، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة "وسترن إلكترونيك" الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 بمصنع هاوثورن Electric.<sup>2</sup>

وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة (المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقارنة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم. ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية، الدراسات التي قام بها "كيرت ليوين" والتي توصل من

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70 .

<sup>2</sup> - 18 Carole Hamon et al, Op.cit, p24.

خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد ؛ كما أكد كارل من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في Carl Rogers روجرز التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.<sup>1</sup>"

---

<sup>1</sup> - 20 Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001, p28.

خاتمة الفصل:

مما سبق نستنتج أن للإشراف دور فعال في حسن سير أي مؤسسة أو منظمة فالإشراف الناجح والفعال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصفات المشرف الجسمية والعقلية ومختلف الاستعدادات الذهنية والبدنية، وهناك صفات مكتسبة تساهم في تطوير قدرات المشرف وتبنى على الخبرة والتجربة، وعلى المشرف أن يظهر الاهتمام بجدية العمل المناط به وهذا أمر يجب أن يكون ملموس حتى لا يتضاءل شعور الأفراد بذلك ويجب أن يكون دائم المراقبة والسؤال فالسؤال عن الأمر دليل الاهتمام به.

فأي إهمال قد يؤدي إلى اجتهادات شخصية للأفراد والتي ستظهر في غياب إشراف مسؤول وهذا الأمر سيتسبب في ظهور خلافات بينهم.

وجهل المسؤول بما يجري في مؤسسته يجعلها تقع في أخطاء في التنفيذ قد تنحرف بالمؤسسة عن أهدافها أو تظهر معوقات تعطل أعمالها، أو قد يحدث إهمال يجمد حركتها ونشاطها وهذه الأخطاء لا تعرف إلا عن طريق المشرفين.

## المبحث الأول : مفاهيم متعلقة بالأداء

## تمهيد:

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

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

ومن أجل كل هذا فقد حظي الأداء المهني بدراسة مستفيضة، شملت المداخل و العوامل و المظاهر و بكثير من التركيز قياسه و طرق تقييمه وهو عموما ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل.

المطلب الأول: السياق المفاهيمي للأداء المهني:

### 1- المفهوم اللغوي و الاصطلاحي للأداء المهني:

و يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم.

#### المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. "1"

**المعنى الاصطلاحي:** تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها: الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة

وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج .

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية.

<sup>1</sup> - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت ، المجلد 14، ص26.



## 2- مفهوم تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين، قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور، و تنفيذ المنظمة من وجود نظام تقييم أداء العاملين في مجالين أساسيين هما:

- اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور، و تخطيط المسار الوظيفي و التدريب.

- توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم ويعرف تقييم الأداء أيضا بكونه ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على إمكانيات النمط و التقدم في المستقبل و تحمل مسؤولية أكبر و ترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

وعليه فعملية تقييم الأداء هي " التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد خلال انجازه للعمل، وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل."<sup>3</sup>

كما يعرف منصور أحمد منصور تقييم الأداء بأنه: "الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقسيم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقييم مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل."<sup>1</sup>

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص33.

2 - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001 ص87 .

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، 2000، ص257.

### 3- مفهوم تايلور للأداء:

وقد أسهم " تايلور " في وضع أسس معادلة نظامية لمفهوم الأداء، حيث جاءت أفكاره و أساليبه الفنية من منطلق دراسة الحركة و الزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل و العوامل المساعدة على رفع الكفاية الإنتاجية، و تحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، و العمل على رفع مستويات الأداء و التدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في التنظيمات الصناعية.

### 4- مفهوم الأداء على أساس الجهد المبذول:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء ."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1994 ص405 .

<sup>2</sup> - ابن منظور : لسان العرب، مرجع سابق، ص26.

5- تعريف توماس جيلبرت " الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس."<sup>1</sup>

"من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص, وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية."<sup>2</sup>

## 6- مفهوم الأداء بناء على أهداف المنظمة:

و يقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها, ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها, أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003، ص25.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص406.

ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

و بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة. وعرف أيضا بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

### 7- مفهوم أندروود للأداء المهني:

وعرف أندروود ( Andrewd ) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.<sup>1</sup>

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة .

كما عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ، ص85.

### المطلب الثاني: عناصر الأداء

تنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد, ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

**1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**2- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**3- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل, والقدرة على تحمل مسؤولية العمل, وإنجازه في الوقت المحدد, ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

#### 1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها, ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها, لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ، ص86.

فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد, فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

## 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا, وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة, وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء, وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

## 3- إختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه, فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين, وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف الاجتهاد ذو الأداء العالي والموظف الاجتهاد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص87.

#### 4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين, فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل, والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف, مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد, والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

#### 5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين, وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف, أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: المداخل النظرية للأداء.

شهد الأداء المهني العمالي منذ ظهور العمل المأجور، اهتماما واسعا من طرف الباحثين، واهتموا كثيرا بكيفيات تحسينه و زيادته كل حسب تصوره و منهجه.

ويعتبر آدم سميث العالم الإنجليزي أول من اهتم بطريقة مباشرة بموضوع الإنتاج من خلال كتابه (ثورة الأمم) الصادر سنة ( 1776 ) ، و الذي عالج فيه موضوع أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء، فبعد دراسات علمية و عملية قام بها آدم سميث في المنظمات الإنتاجية توصل إلى نتائج من نشأتها أن تزيد في الأداء و تحسنه، و نجده من ناحية أخرى وجه المشرفين إلى طريقة

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ، ص88.

تمكنهم من التحكم في جودة الإنتاج و كفاءة الأداء، و ذلك بتخصيص كل عامل لأداء عمل معين لا لغيره وذلك للإمام بجميع جوانبه للوصول إلى نتائج مرضية.

كما حاولت مدرسة الإدارة العلمية استخدام المنهج العلمي في دراسة الأداء و محاولة تحسينه، فركزت على دراسة الحركة و الزمن وكل الظروف المؤثرة على الأداء كالظروف الفيزيائية و قد كانت الملاحظة العلمية و التجربة أدوات منهجية للدراسة وتسجيل نتائجها ثم تحليلها علميا للوصول إلى النتائج المرجوة. وقد أسهم " تايلور " في وضع أسس معادلة نظامية لدراسة الأداء، حيث جاءت أفكاره و أساليبه الفنية حول دراسة الحركة و الزمن الذي يجري بواسطة العاملين داخل المؤسسات الصناعية، محاولة منه لمعرفة ما يدور بداخله وذلك لكي يكشف عن الوسائل و العوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية، و تحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء المهني بالإضافة إلى العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية تقوم بالإشراف على المشروعات، و العمل على رفع مستويات الأداء و التدريب للعاملين خاصة بعد أن زاد عدد العمال غير المدربين في المنظمات الصناعية.

مقابل ذلك نجد " إلتون مايو " قدم انتقادات لمدرسة الإدارة العلمية و ذلك لتركيزها على الظروف المادية كأساس للتحليل، حيث اكتشف مايو أن العوامل المادية ليست وحدها العامل المؤثر و الرئيسي في انخفاض و ارتفاع أداء العامل معتبرا ذلك إهمالا بالغا للجانب الإنساني في الأداء.<sup>1</sup>

وقد استند مايو في آرائه تلك على جملة الأبحاث و التجارب التي أجريت على مر ست سنوات في مصانع " هاوثورن " الأمريكية، أثبت من خلالها أهمية الجانب عامل الروح المعنوية بين العامل « الإنساني في رفع مستوى الإنتاج حيث فسر ذلك بوجود و شعورهم بالولاء و الانتماء إلى جماعة واحدة ليست

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع النشأة و التطورات الحديثة، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، 1999 ، ص 80 .



فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتم بدراستها، و لكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو شركة أو إدارة مهما كانت وظائفها و مهامها أو أهدافها طالما يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد وقد أثبتت هذه الدراسات مدى التأثير المباشر على أداء العمال داخل المؤسسة رغم أن توفر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء العمل فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا و كلا الجانبين مكملان لبعضهم.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية توصلت إلى أن مهمة الإدارة غير مقتصرة على الجوانب العملية فقط، كرفع الأجور و تحسين ظروف العمل، بل تتعداها إلى محاولة إشراك العمل في اتجاه القرارات و إشراكهم في إدارة المؤسسة، و ذلك بأخذ آرائهم و الاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم و بالتالي زيادة الإنتاج.

انطلاقا مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسات ساهمت بصورة مباشرة في دراسة الأداء المهني و ذلك بمحاولة جادة لإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، رغم الانتقادات الموجهة لها في تركيز كل واحدة منها على جانب و إهمالها للجانب الآخر لذلك لا يمكننا أن ننكر ما وصلت إليه في محاولتها لدراسة العمل دراسة علمية جادة، من اجل الوصول إلى تحسين الأداء المهني و بالتالي زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع السابق، ص 116 .

### المطلب الخامس: مظاهر الأداء.

لا يمكن قياس جدوى الأداء إلا من خلال مظهره، التي تمثل البوابة التي يمكن عبرها الحكم على هذا الأداء بالسلبية أو الإيجابية، و إذا كان الاتفاق حاصل حول أهمية مظاهر الأداء لتقسيم نجاح أو فشل مؤسسة ما، فإن الاختلاف جلي و واضح

حول ما إذا كان مظهر واحد كافي للحكم على نوع الأداء، و في هذا انقسم الباحثون بين من يرى بكفاية مظهر واحد، و من يرى بضرورة تضافر و تساند معايير عدة لتحقيق الأداء الجيد، وقد خلصت آراء البحاثة في هذه النقطة إلى أنه يمكن تحديد مظاهر الأداء النقاط الآتي ذكرها:

#### 1- رضا العامل عن عمله:

يدخل الاهتمام بهذا الجانب ضمن باب خلق الجو المريح للعامل لدفعه على تحسين إنتاجيته إلى الدرجة القصوى، و ذلك من خلال إعطائه الفرصة لإبراز قدراته ومهاراته، و كل ذلك طبعا يصب في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

وتستدعي معاينة رضا العامل عن عمله من عدمه، عملية رصد أو ملاحظة دقيقة للعمل أثناء أدائهم للأعمال، و إن كان يكتنف هذه العملية قدر كبير من الصعوبة لأن الرضا في الأخير حالة نفسية خاصة ي صعب معاينتها حسيا من طرف الآخرين إلا أنه يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة على الرضا، و من بينها الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج..... الخ، و مثل هذه المؤشرات تعني في الأخير أداء أفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق ، ص90.

## 2- التعاون مع الزملاء:

نقصد به وجود فرصة كبيرة لتكامل جهود العاملين و بالتالي تعاونهم، و هذا التعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب و المعلومات فيما بينهم و عليه يكون التعاون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.

## 3- الرضى الجماعي:

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

## 4- معدل الإنتاج:

يشير هذا المصطلح إلى تأرجح الإنتاج، زيادة أو نقصانا ويصبح معدل الإنتاج دالا رئيسيا على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك العمال في أرباح المؤسسة، مما يعني دخلا إضافيا و تلجأ الإدارة إلى هذا النوع، أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال على تظافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كمال محمد عويضة، مرجع سابق، ص 349 .

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء

المطلب الأول: قياس الأداء

ليس هناك اتفاق أو إجماع بين المنظمات حول الأبعاد المعتمدة في قياس أداء العاملين، و إن كان ذلك يخضع في حقيقة الأمر لجملة من الاعتبارات كنوع أو طبيعة العمل و نوع أو نشاط المنظمة و قد أفضى هذا الوضع إلى غياب معايير موحدة وثابتة في قياس الأداء، وأصبحت عملية القياس تخضع بصفة مباشرة إلى هدف القائمين بالقياس، و هؤلاء يحددون ثلاث محددات أساسية يتم وفقها قياس أداء العامل، و هي تباعا، الدافعية، القدرة، الإدراك، فعبّر قياس درجة دافعية العامل نحو عمله، و قياس قدرته على أداء الأعمال الموكلة إليه، بالإضافة إلى قياس درجة إدراكه لمحتوى عمل و دوره الوظيفي—عبر كل هذا—يمكن الحكم عما إذا كان العامل ذو كفاءة عالية أم لا.<sup>1</sup>

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

**1- كمية الجهد المبذول:** وكما يتبين من عنوان البعد الأول فإننا نجد هذا الأخير ينزع نزعة كمية

بحته وذلك بقياسه لكمية الطاقة الجسمية و العقلية المبذولة من طرف العامل، في عمله خلال فترة زمنية محددة، و يرتكز هذا البعد على عوامل، السرعة، الدقة، الكمية و الزمن.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوى، مرجع سابق، ص 67 .

## 2- نوعية الجهد:

تشير نوعية الجهد المبذول إلى مدى ملائمة أو بالأحرى توازي الجهد المبذول مع نوعية المنتج، و تتسرب هنا كذلك عوامل الدقة و الجودة، و الأعمال التي تدخل ضمن هذا البعد الجزئي نوعية الجهد ليتركز بش كل كبير على نوعية الجهد المبذول مع اهتمام قليل بسرعة الأداء و كميته.

## 3- نمط الأداء:

يدل نمط الأداء على الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وفق هذه الأخيرة يتم قياسه عبر معاينة التدريب الممارس من طرف العامل، بتقييم الأداء و الحركات و الأنشطة المعتمدة، فقد اتضح أن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية

## المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء:

إن المتصفح لكتب إدارة الموارد البشرية يجد أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء، و فيما يلي سنحاول تقديم عرضا لأهم هذه الطرق:

## 1- طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق و أكثرها شيوعا، و يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون... الخ، و تحدد الدرجات على أساس [ 1 ، 5 ] أو [ 1 ، 3 ] حيث يمثل الرقم "1" أقل درجة للتقويم و [ 5 ] أو [ 3 ] أعلى درجة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار، ص321. 320، الجامعية الإسكندرية، 2003.

رغم سهولة هذه الطريقة و انخفاض تكاليف أعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل و ليست دقيقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تخيل المشرف القائم بعملية التقييم، كما قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقويمها.

نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني:

### استمارة تقويم أداء الموظفين

الشركة العامة:

اسم الموظف: .....:عنوان الوظيفة : .....

التاريخ:...../...../.....

القسم: ..... القائم بالتقويم.....

درجات التقويم:

العناصر ضعيف 1 مقبول 2 جيد 3 جيد جدا 4 متميز 5

نوعية الأداء

الدقة / الموضوعية

كمية الأداء

الحاجة للإشراف و التوجيه

الانتظام في الدوام

القدرة على الإبداع

التعاون مع الزملاء و الرؤساء

إتباع التعليمات

رئيس القسم .....:التاريخ..../.../....:

التوقيع.....:

مسؤول إدارة الموارد البشرية .....:التوقيع."1"

## 2- طريقة الأحداث الحرجة:

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة و الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل لعمل، و التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل."2"

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم)، لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الإيجابية و المواقف السلبية. أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم و يدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، و كيف

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم - عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، الحديث، الأردن، 2002 ص 110 .

<sup>2</sup> مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي -ط3 ، دار الجدلاوي للنشر، الأردن، 1991 ص 257 .

كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، و تساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة و الضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة و أثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري و حيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.<sup>1</sup>

ومن أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية و فائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائهم، و من أهم عيوبها التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة و هذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة و انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلقيها من طرف العامل.<sup>2</sup>

### 3- طريقة المقارنة الزوجية:

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلاً من مقارنة أداء بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بين المرؤوسين في قسمه أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج و جودته، و التعاون مع الرئيس و الزملاء، و يقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسين هم: أحمد، محمود، مصطفى، ليلي و شريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، و محمد مع مصطفى و مصطفى مع ليلي و ليلي مع شريف، و تحدد المجموعات الثنائية مع المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سهيل محمد عباس، على حسين على، مرجع سابق، ص 256 .

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 222 .

<sup>3</sup> - سهيل محمد عباس، على حسين على، مرجع سابق، ص 256 .



حيث ن = عدد أفراد المجموعة، و يمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

المرؤوسون عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه، الترتيب:

أحمد 2 الثالث

محمد 2 الخامس

مصطفى 4 الأول

ليلى 3 الثانية

شريف 1 الرابع

وهذه الطريقة و إن تميزت بزيادة درجة الموضوعية فإنها تكون صعبة و معقدة في حالة و جود أعداد كبيرة من المرؤوسين حيث تزيد المجموعات الثنائية بما يصعب و يطيل عملية التقييم، كما أنها لا توضح تماما مجال و درجة كفاءة المرؤوس فهي توضح أن أحمد أفضل من شريف فقط دون إظهار نواحي الضعف في كل منهما.<sup>1</sup>

#### 4- الإدارة بنظام الأهداف:

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف و مراجعة مدى تقديمه نحو تحقيقها، و تتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل، كما يشير موظف ثم يناقشها و يناقش سيره و تقدمه في العمل نحو هذه الأهداف هذا المصطلح لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، بحيث يضع أهدافا شاملة لها و هو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست (6) خطوات أساسية هي:

-وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.

<sup>1</sup>- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية،ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح الرياض، 2003 ، ص335 .

- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء.
- مناقشة أهداف كل قسم و مناقشة تحقيقها.
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة المدى.
- مراجعة الأداء لقياس النتائج.
- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤوسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.<sup>1</sup>

#### 5- طريقة التوزيع الإجباري:

يقسم وفق هذه الطريقة مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد و يرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط و تقل عن الأطراف، و هكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط و أقلهم في المستوى الأعلى و الأدنى، و يوزع الرئيس مرؤوسيه، وفقا لنسب يحددها ليكون %20 ، منهم في مرتبة ضعيف و60 في مرتبة متوسط و %20 ، في مرتبة جيد ، أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى:

%10 ضعيف، %20 متوسط، %40 جيد، %20 جيد جدا، %10 ممتاز، وهكذا.

فبالنسبة لمجموعة تتكون من 46 مرؤوسا فإن الرئيس -وفق هذه الطريقة- يصنفهم كما يلي: 5

ضعيف، 9 متوسط، 18 جيد، 9 جيد جدا، و 5 ممتاز.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص333 .

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

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء.

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ، ومن هذه الشروط ما يلي :

**1-** أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

**2-** وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

**3-** وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجددية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم<sup>1</sup>

**4-** أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاماً فعالاً متكاملًا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء ، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة ، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42 .

الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب ، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء.

لقد كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية) ، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تخفيض التكاليف من جهة وكذا استخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... الخ من جهة أخرى ، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة و هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية ، معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى خمسة مجموعات رئيسية هي: مؤشرات الإنتاج: وتشمل مؤشرات تحقيق الخطط الإنتاجية ، تطور الإنتاج ، استغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة.

مؤشرات الإنتاجية: وتشمل إنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الأجر وإنتاجية المواد الخام.

المؤشرات المالية: وتشمل مؤشرات الربحية ، عائد الاستثمار ، إضافة إلى مؤشرات

تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية ( بين الأصول والخصوم ) ومعدل دوران

الأصول ، ونسبة الديون إلى صافي الملكية... الخ.

مؤشرات البيع: وتشمل مؤشرات تطور المبيعات والصادرات... الخ .

مؤشرات أخرى مختلفة: مثل درجة التصنيع ، مستوى التكنولوجيا ودرجة الاعتماد على الخارج في

توفير مستلزمات الإنتاج... الخ . وفيما يلي شرح لبعض المؤشرات المذكورة أعلاه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن، ص252

أولاً : مؤشرات الإنتاج.

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة ، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

$$100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} = \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية}$$

قيمة الإنتاج المخطط

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج ، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

المتحقق للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور الإنتاج}$$

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثانيا : مؤشرات الإنتاجية.

ويعنى بالإنتاجية على أنها " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج"، فهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية. ومنه من خلال التعريف ، نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها ، الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.<sup>1</sup>

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

قيمة الإنتاج المخطط

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة

1-الإنتاجية الكلية " : والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الإنتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الإنتاجية ، والإنتاج المتحقق من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال، و بالتالي الإنتاجية الكلية يمكن قياسها من خلال الصيغة التالية:

قيمة الإنتاج الكلي

الإنتاجية الكلية =

قيمة عوامل الإنتاج ومستلزماته

<sup>1</sup> - مدحت القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، مرجع سابق ، ص 253

2- الإنتاجية الجزئية : وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج ( المخرجات ) وأحد عناصر الإنتاج و تعد مقياسا

يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.<sup>1</sup>

المخرجات (كمية أو قيمة)

الإنتاجية الجزئية =

أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

المخرجات (كمية أو قيمة)

أ - إنتاجية العمل =

عدد العمال

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاج

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ب - إنتاجية رأس المال الثابت =

قيمة المكين والمعدات

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكين والمعدات.<sup>2</sup>

المخرجات (قيمة الإنتاج)

ج - إنتاجية رأس المال المستثمر =

<sup>1</sup> - نبيل إبراهيم محمود الطائي ، تحليل المتغيرات الاقتصادية ، ط 1 ، دار البداية ، عمان ، 2008 ، ص 15 .

<sup>2</sup> - فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 246 .

رأس المال المستثمر

المخرجات (الإنتاج)

د - إنتاجية الأجر =

إجمالي الأجر والرواتب

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجر، أي مساهمة الأجر في الإنتاج.

ثالثا : المؤشرات المالية.

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا

لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها و وكذلك قابليتها على

مواجهة التزاماتها بشكل فعال . فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموما إلى 04 معايير

هي:"<sup>1</sup>

- معيار الربحية .

- معيار السيولة.

- معيار قوة رأس المال.

- معايير التشغيل.

<sup>1</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص133



### 1- معيار الربحية :

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

إجمالي الربح المتحقق

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} = \text{أ- نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} =$$

إجمالي الربح المخطط

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} = \text{ب- نسبة تطور إجمالي الأرباح} =$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$\frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{ج- معدل عائد رأس المال} =$$

رأس المال المستثمر

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

## 2- معيار السيولة:

"يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة ، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته."<sup>1</sup>

هذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية ، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم ، ما هي الإمكانيات لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد ، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

## 3- معيار رأس المال:

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض ، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية ، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:<sup>2</sup> "إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل) ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع ، وتصدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

<sup>1</sup>- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق ، ص 134 .

<sup>2</sup>- مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 2681

إجمالي القروض

ب -نسبة الدين إلى حقوق الملكية =

حقوق المالكين(أي رأس المال المدفوع زائدا

الاحتياطيات)

#### 4- معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ، ومن هاته

النسب ما يلي<sup>1</sup>

مصروفات الإدارة

أ - كفاءة الإدارة =

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما

يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

تكلفة المبيعات والتوزيع

ب -معدل تكلفة البيع والتوزيع =

صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات

بأقل تكاليف ممكنة.

<sup>1</sup>- مدحت القريشي ، مرجع سابق ، ص 271

رابعاً : مؤشرات البيع.

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التطور المبيعات ومن أهمها:<sup>1</sup>

قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة

$$أ- \text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{100} \times 100$$

قيمة المبيعات المخططة

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات ، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما

عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

قيمة المبيعات للسنة الحالية

$$ب - \text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{100} \times 100$$

قيمة المبيعات للسنة السابقة

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

مؤشرات قياس الأداء الحديثة(محاور بطاقة الأداء المتوازن).

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية ،

أدى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

و من الباحثين مثل "كابلان" من يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة ، على الصنفين معا

(المؤشرات المالية وغير المالية) ، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون

لهم رؤية متعددة الأبعاد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص 270 .

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم إطلاق منتجات جديدة و / أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء والعمال. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> - تمجدين نورالدين ، عبد الحق بن تفات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 243 .

## خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل من البحث أن يحيط بكافة جوانب الأداء و ذلك عندما تطرق لأهم مداخله النظرية و التي طرحت فيه أهم النظريات التي عالجت موضوع الأداء على اختلاف آرائها، و مبادئها، حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني على اعتبار أنه السبيل الأمثل لرفع الكفاية الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة، في حين نجد أن إلتون مايو كمثل عن مدرسة العلاقات الإنسانية قد وجه انتقادات لمن سبقه على اعتبار أن الاهتمام بالعامل الإنساني و مراعاة ظروفه و تحسينها هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع المستوى الإنتاجي لأي مؤسسة، و خلاصة ما تقدم أننا لا يمكن أن نكتفي بجانب واحد فقط لتحقيق أهداف المؤسسة، و بالتالي يجب الجمع بين الجانبين الفني و الإنساني العلائقي، و ذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. بعدها انتقلنا في هذا الفصل إلى أهم العوامل المحددة للأداء انطلاقاً من المعادلة التي تجمع بين كل من الجهد و القدرات و الإدراك على أنها العوامل الأساسية التي يتركز عليها الأداء، لأن العامل من خلال دافعيته و قدرته و إدراكه لمحتوى عمله يستطيع إلى يصل إلى أعلى درجات الإنتاج، لذلك يشترط لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، و جود حد أدنى من الإلتقان بين مكونات الأداء بالإضافة إلى الظروف المادية والمعنوية للعامل.

## تمهيد:

تعتبر خطوة جمع المعطيات الميدانية لأي بحث أكاديمي بمثابة مرحلة تحديد و ضبط للإجراءات المنهجية للدراسة، وهي مرحلة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة و ذلك قياسا لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع الأمر يقى الباحث من الإنزلاق عن العلمية أو الحياد، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد جحر الزاوية والمحددات الأساسية للدراسة، وضبطها ضبطا صحيحا معناه بكل اختصار بحثا علميا سليما.

## المبحث الأول: مجالات الدراسة الميدانية

## المطلب الأول: المجال المكاني :

تقوم الولاية كمؤسسة و كتنظيم اجتماعي أساسا ,على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار و الوظائف المختلفة المرتبة بشكل تصاعدي من أسفل إلى أعلى، أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى

## المجال البشري:

أما ولاية غرداية فنشأت بناء على المرسوم التنفيذي 9 / 84 المقر ولاية غرداية استنادا إلى التقسيم الإداري الجديد المطبق آنذاك ، إن مقر ولاية غرداية يتكون من عديد الإدارة المحلية وعينة الدراسة كانت موجهة إلى ثلاث مديريات هي:

المطلب الثاني: التعريف بمديريات الدراسة

المديرية الأولى: البرمجة ومتابعة الميزانية

انشأت بناء على المرسوم التنفيذي رقم 11- 75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق ل16

فبراير سنة 2011، يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العمدة للميزانية وتنظيمها وسيرها .

تتكلف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية بما يأتي:

في مجال الميزانية:

اقترح تسجيل البرامج والمشاريع المحلية الممولة من طرف ميزانية الدولة ، على الإدارة المركزية للميزانية طبقا

لما تنص عليه أحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق

13 يوليو سنة 1998 والمذكور أعلاه، والمشاركة في الأشغال التحضيرية لهذه البرامج في حدود ما

تسمح به الميزانية.

متابعة إنجاز المشاريع الغير ممركرة باتصال مع الأمرين بالصرف المعنيين ، طبقا لمواعيد الإنجاز واستلام

هذه المشاريع مع تقديم التقارير اللازمة كل ثلاثة أشهر، وكل ما استدعت الضرورة ذلك وتحليل آثارها

على الميزانية .

إنشاء بنك من المعطيات يتضمن أهم المعايير التقييمية للحالة الاجتماعية والاقتصادية وكذا المالية

للقطاعات و الجماعات المحلية في إطار مخطط رئيسي للمعلوماتية تضبطه المديرية العامة للميزانية تطبيقا

لإصلاحات الميزانية .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مصلحة المستخدمين لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.



## في مجال التسيير والمتابعة:

- تحضير وتنفيذ ميزانية المديرية وضمان متابعتها وتقييمها إضافة إلى تسيير المستخدمين والوسائل الموضوعية تحت تصرفها للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- دعم كل مهمة تفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية في إطار البرنامج الذي تحدده المديرية العامة للميزانية .

- ضمان حفظ أرشيف المديرية والسهر على مسك جرد الممتلكات المنقولة والعقارية وكذا صيانتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به في هذا المجال.

وتتضمن مصالح ومديريات على النحو التالي:

## 1- مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي و الاقتصادي: وتضم ثلاث مكاتب:

- مكتب قطاعات التربية الوطنية والتكوين والتعليم المهنيين والتعليم العالي والبحث العلمي .

- مكتب قطاعات السكن والعمران والصحة والشباب والرياضة والشؤون الدينية والثقافية والعمل والتشغيل والتحويلات الاجتماعية والحماية الاجتماعية.

- مكتب قطاعات الطاقة والمناجم والصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار والسياحة والصناعات التقليدية والصيد البحري والتنمية الريفية .

## 2- مصلحة تنمية المنشآت والضبط : وتضم مكتبين

- مكتب قطاعات النقل والمواصلات السلوكية واللاسلكية والأشغال العمومية والاتصال والتجارة .

- مكتب قطاعات تهيئة الإقليم والبيئة والموارد المائية وقطاعات السيادة المالية.<sup>1</sup>

### 3- مصلحة تنمية البرامج المحلية : وتضم ثلاث مكاتب

- مكتب مخططات البلدية للتنمية

- مكتب متابعة موارد وتمويلات حسابات التخصيص الخاص.

- مكتب متابعة الاستثمارات الممولة من الميزانيات اللامركزية للجماعات الإقليمية.

### 4- مصلحة تلخيص الميزانية : وتضم ثلاث مكاتب

- مكتب وضع ومتابعة التنفيذ وتحليل الميزانية.

- مكتب التلخيص وتوطيد الميزانية

- مكتب النظام المعلوماتي والبيانات الإحصائية للميزانية والتوازنات المحلية.

- مكتب الوسائل والتكوين. وهو تابع مباشرة إلى مدير البرمجة ومتابعة الميزانية للولاية.

### المديرية الثانية: مديرية الصحة والسكان لولاية غرداية

تعد الصحة من أهم مؤشرات التقدم أو التخلف في أي بلد كان إلى جانب النمو الاقتصادي والتطور

العلمي وغيرها من مؤشرات وهذا ما أكدته منظمة الصحة العالمية . OMS والجزائر كباقي الدول مرت

بعدة تجارب للتحكم في هذه المنظومة داخل التمويل المالي قامت الجزائر بإقرار مجانية العلاج سنة

1974 و تبني الاشتراكية في دستور 1976 باعتماد التمويل الجزائي ومن بين الإصلاحات المشهودة

نجد إصلاح المنظومة الوطنية للصحة الذي طرح سنة 1992 حيث تغير اسم الوزارة إلى وزارة الصحة

والسكان وإصلاح المستشفيات . وحسب المادتين 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 97. 261 فان

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

مديرية الصحة والسكان لولاية غرداية تتكون من مصالح مهيكلة في شكل مكاتب تضم المديرية من 03 إلى 06 مصالح وكل مصلحة تضم مكتبين إلى ثلاثة مكاتب وهذا حسب طبيعة الولاية من كثافة سكانية والطابع الجغرافي غيرها .

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 261/97 المؤرخ في 09 ربيع الأول 1418 هـ الموافق لـ 14 جويلية 1997 المحدد لقواعد تنظيم وتسيير مديريات الصحة والسكان للولايات . يقع مقر مديرية الصحة والسكان لولاية غرداية بنهج الولاية الجديدة وهي منظمة كما يلي :

**الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة والسكان لولاية غرداية :**

**1- مصلحة الموارد البشرية و الشؤون القانونية وتتضمن :**

- مكتب المستخدمين

- مكتب التكوين

- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات

- مصلحة التخطيط والوسائل وتتضمن :

- مكتب الخريطة الصحية والإحصائيات

- مكتب الاستثمار والصفقات

- مكتب الميزانية والمراقبة "1"

**2- مصلحة الهياكل والمهن الصحية وتتضمن :**

- مكتب تنظيم وتقييم الهياكل العمومية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

- مكتب القطاع الخاص .
- مكتب الاستعجالات والإسعافات.
- مصلحة الوقاية وتتضمن .
- مكتب البرامج الصحية .
- مكتب الأمراض المتنقلة والأمراض غير المتنقلة .
- مكتب الحماية الصحة في الوسط الخاص.
- مصلحة السكان وتتضمن.
- مكتب الصحة الإنجابية والتنظيم العائلي.
- مكتب برامج السكان
- مكتب الإعلام التربوي والاتصال
- 3- مصلحة النشاط الصحي والمواد الصيدلانية وتتضمن :**

- مكتب ترقية العلاجات القاعدية والصحة العقلية
- مكتب تنظيم المواد الصيدلانية
- مكتب النشاط الصحي ومتابعة اللجان الطبية.<sup>1</sup>

#### المديرية الثالثة: الثقافة

انشأ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12/11/1995 المحدد للتنظيم الداخلي لمديرية الثقافة .

التعريف بالمديرية :

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

عن أهم ما يطبع العمل الثقافي بالولاية هو العمل الجوّاري مع الجمعيات الثقافية بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية والمجلس الشعبي الولائي وكذا تنظيم التظاهرات المحلية للفنون والثقافة الشعبية المتمثل في الأسابيع الثقافية بين الولايات والمهرجانات الوطنية والدولية بمختلف أنواعها : أدبية، فكرية، موسيقية مسرحية.

كما يجب الإشارة إلى مجال التخطيط الذي أصبح واجهة القطاع الثقافي والمتمثل في تنمية المشاريع الثقافية من ترميم المدينة القديمة إلى إعادة تهيئة المعالم الأثرية كالقصور، وإنشاء مكتبات البلديات وإعادة تهيئة دار السينما، وإنشاء المدارس المحلية للفنون الجميلة والموسيقى وتجهيز دور الثقافة ودور السينما ودراسة مشروع إنشاء متحف للفنون المحلية، وتسخير قصور المدينة العتيقة لأن يكون متحفا للفنون التقليدية، بالإضافة إلى العمل على تصنيف المعالم و متابعة ما تزخر به غرداية من آثار تتأكد من شهر لآخر بإرسال الباحثين في الآثار للقيام بالتنقيب في مناطق متعددة من الولاية كمتليلي وسبسب وبني يزقن وغيرها، وهي كلها أولويات عمل المديرية بعدما منحت كل الإمكانيات المادية والبشرية لذلك.

وتتكون مديرية الثقافة لولاية غرداية من مصالح ومكاتب على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين: وتضم مايلي:

- مكتب الإدارة والوسائل
- مكتب التخطيط والتكوين

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

**2- مصلحة النشاطات الثقافية: وتضم مايلي :**

- مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية
- مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري
- مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية

**3- مصلحة الفنون والآداب: وتضم مايلي:**

- مكتب المطاعة العمومية والكتاب
- مكتب ترقية المسرح والفنون الإقاعية
- مكتب دعم الإبداع والفنون الثقافية

**4- مصلحة التراث الثقافي : وتضم مايلي:**

- مكتب المعالم والمواقع الأثرية
- مكتب المتاحف والفنون التقليدية
- مكتب ترقية التراث.

فكل هذه المكاتب تعمل على ترقية العمل الثقافي في الولاية. "1"

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

المبحث الثاني: المجال البشري والزمني واختيار العينة

المطلب الأول: المجال البشري

تضم ولاية غرداية العديد من المديريات إلا المديريات تحت الدراسة تضم

-المديرية الأولى: البرمجة ومتابعة الميزانية 23 عاملا.

-المديرية الثانية: الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات 42 عاملا.

- المديرية الثالثة: الثقافة 26 عاملا.

المطلب الثاني: المجال الزمني

لقد بدأت الدراسة الاستطلاعية في شهر مارس 2014 إلى غاية شهر أبريل 2014 ، وفي أبريل تم

جمع المعلومات حول المديريات ، لتوظيفها في المجال المكاني وكذا معرفة حجم العينة وكيفية اختيارها، أما

بالنسبة لاستمارات البحث فقد ملأت الاستمارات مع المبحوثين ما بين 10 أبريل و01 ماي وانتهت

الدراسة الميدانية في يوم 30 ماي 2014.

## المطلب الثالث: اختيار العينة

إن من أهم القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي، أن يستقر الباحث خطة بحثه في كل خطوات الممارسة البحثية، واختيار العينة خطوة من خطوات البحث يستوجب والذي يقوم الباحث باختيارها بطرق علمية بهدف جمع البيانات وتوفيراً للجهد والوقت، وذلك لتعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث وتتوقف دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث باستعمال العينة على مدى تمثيلها لمجتمع البحث، وهذا يعني أن الحكم الذي يصدق على العينة يمكن تعميمه - نسبياً - على باقي مفردات البحث.

تم على أساسها تطبيق العينة القصدية (العرضية)<sup>1</sup> والتي نعني سحب عينة من مجتمع البحث حسب ما يليق بالباحث، وهي تلك المعاينة غير الإحصائية التي تواجه صعوبة أقل أثناء انتقاء العناصر، إن اللجوء إلى هذا الصنف من المعاينة يتم عندما لا يكون أمناً أي اختيار إنهما الحالة التي لا يستطيع فيها أن نحصى في البداية مجتمع البحث المستهدف ولا اختيار العناصر بطريقة غير عشوائية<sup>1</sup>.

وجاءت وحدات عينة البحث قصدية من كل مجموعة بما يتناسب مع طبيعة الموضوع كون العينة المختارة من كل وحدة تستوفي جميع شروط العينة بما يخدم الموضوع، وذلك بالشكل التالي:

- المديرية الأولى: البرمجة ومتابعة الميزانية 19 عاملاً.

- المديرية الثانية: الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات 39 عاملاً.

- المديرية الثالثة: الثقافة 20 عاملاً

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 311.



## خاتمة الفصل :

من خلال هذا العرض يتضح أن مقر ولاية غرداية متمثلا في المديرية المذكورة هي تنظيم رائد في مجال تسيير الأعمال الإدارية وإنجاز ومتابعة كافة الأعمال والبرامج ، وهي مديريات حيوية نظرا لطبيعة عملها فمديرية البرمجة والمتابعة معنية بإنجاز ومتابعة كل المشاريع الخاصة بولاية غرداية ودراسة ميزانيتها المطلوبة إذ تعد مرجعا رئيسا لكافة الأشغال في مختلف القطاعات ، وكذلك الأمر بالنسبة لمديرية الصحة حيث تتابع إنجاز المستشفيات وتتابع كافة التفاصيل المتعلقة بالصحة في الولاية، وأيضا مديرية الثقافة والتي تشرف على إنماء الحس الثقافي بالولاية. كما أن هذه المديرية تحوي على عدد معتبر من العمال مما يعطي نتائج أقرب إلى أن تكون صحيحة.

المبحث الأول : خصائص العينة

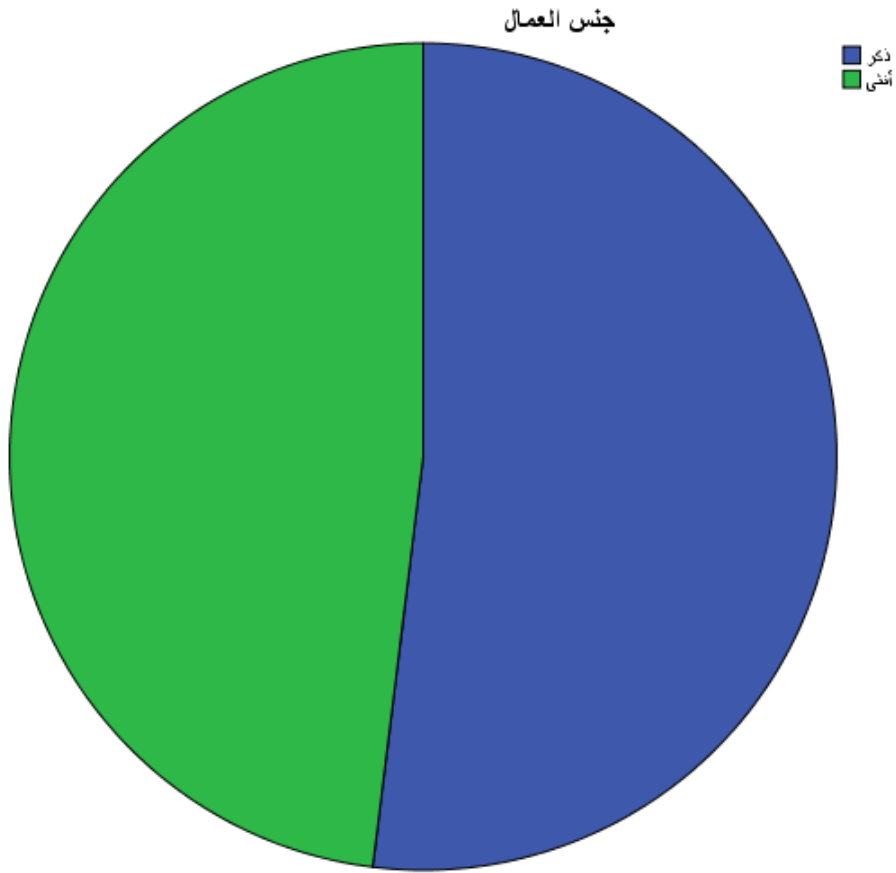
جدول رقم "3" يبين جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
51.9%	40	ذكر
48.1%	37	أنثى
100%	77	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن النسبة متقاربة بين الذكور و الإناث حيث تقدر النسبة الذكور

51.9 % أما الإناث 48.1% ومن خلال ما تقدم يتضح أن هذا التقارب ناتج عن نظام العمل

داخل مقر الولاية ، كما أن الأعمال الإدارية مناسبة لكلا الجنسين .



شكل رقم "2" دائرة بيانية تمثل جنس المبحوثين

جدول رقم "4": يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
30-20	29	37.7%
40-30	30	39%
50-40	16	20.8%
50- فما فوق	2	2.6%
المجموع	77	100%

يتضح لنا من الجدول رقم "4" والذي يوضح عامل السن بالنسبة للمبحوثين أن موضوع الدراسة موزع على أكثر من مرحلة عمرية بنسب متفاوتة ، حيث يظهر أن الفئة العمرية 30-40 هي الأكثر بروزا بنسبة 39% تليها الفئة العمرية 30-20 بنسبة 37.7% ، ومن ثم الفئة العمرية 50-40 بنسبة 20.8% وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50، وهي الأضعف بنسبة 2.6%.

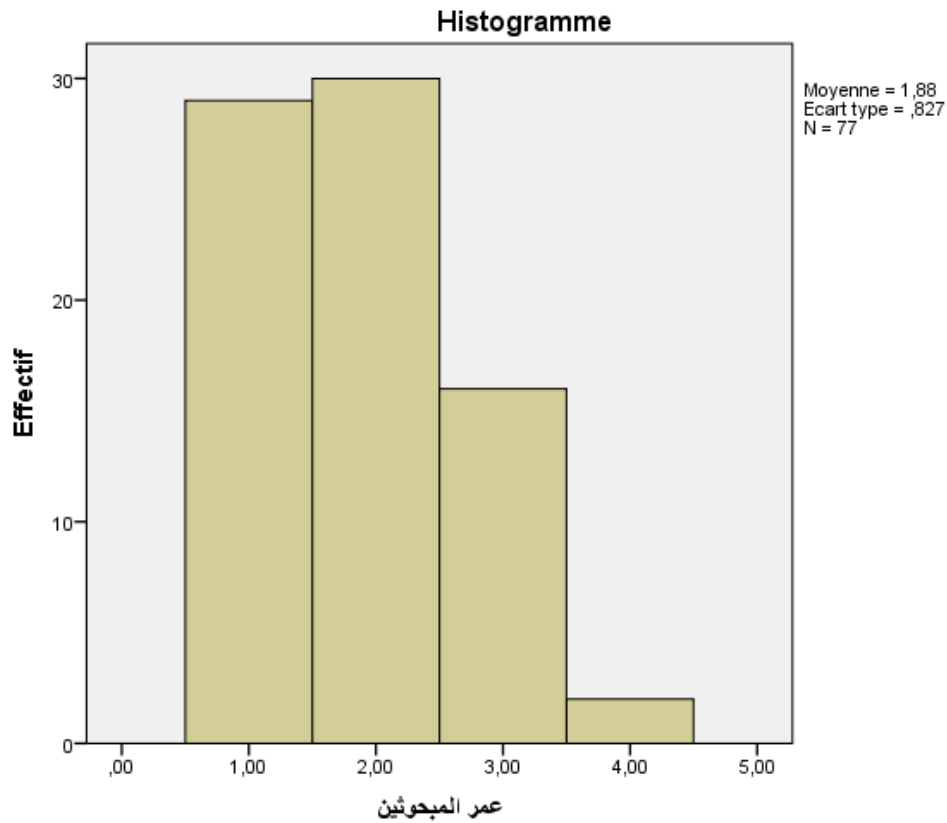
ولتدعيم التحليل الإحصائي تم احتساب المتوسط الحسابي للفئات العمرية والذي قدر ب 33.25 وهو هو ما يعكس سياسة التشبيب المنتهجة من قبل مسيري الولاية.

ومن خلال معطيات المتحصل عليها يتبين أن أكثر من نصف الفئة العمرية من الشباب أي ما بين 20 و40 سنة وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذه الفئة لأنهم يمتازون بالحياة وحب العمل وكذا الديناميكية اللازمة لإنجاز العمل داخل منظمة الولاية كتنظيم اجتماعي يتضمن بمديرية متعددة

الخدمات يطغى عليها أسلوب المواجهة مع الأفراد الأمر الذي يدخل ضمن سياق مفهوم إدارة الأفراد الذين يتميز بالصعوبة التعامل مع الفاعلين فيه من داخله وخارجه والشباب هم الأقدر لهذه المناصب وهم الفئة الأكثر حاجة إلى التعامل بأسلوب يتوافق ومرحلتهم العمرية .

شكل رقم "3"

مدرج تكراري يبين توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية



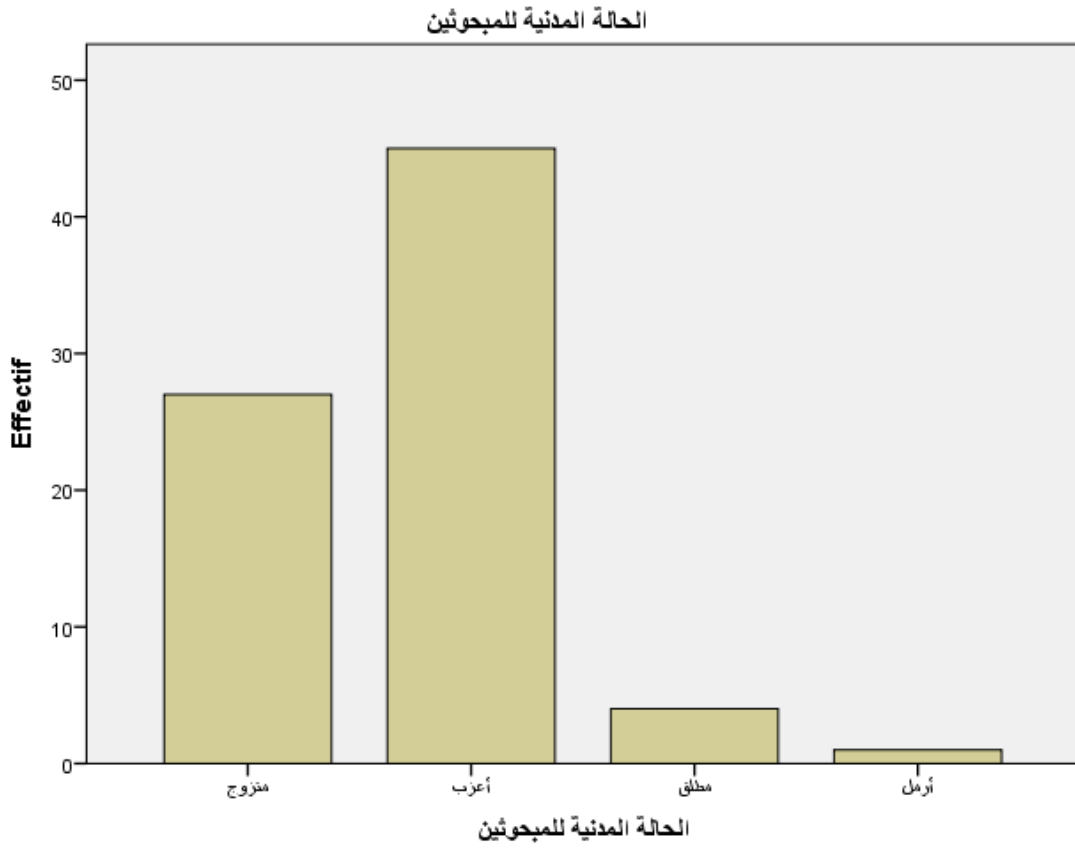
جدول رقم "5" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	27	35.1%
متزوج	45	58.4%
مطلق	4	5.2%
أرمل	1	1.3%
المجموع	77	100%

يظهر لنا من خلال الجدول رقم "5" والمبين للحالة المدنية للعينة محل الدراسة أن الاتجاه السائد يتمثل في فئة المبحوثين المتزوجين بنسبة 58.4% ، تليها فئة العزاب بنسبة 35.1%، ومن تم فئة المطلقين بنسبة لم تتجاوز 5.2%، وأخيرا فئة الأراامل بنسبة 1.3%.

من خلال المعطيات السابقة يظهر لنا تفوق لنسبة المتزوجين وهو أمر عادي إذا ما عرفنا بان الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة ما بين 20 و 40 سنة وهو السن المتعارف على الزواج وبما إن الإدارة المحلية مجتمع مصغر يمثل المجتمع الكبير فان مختلف الفئات موجودة من المطلقين والعزاب وهذا التنوع عادي بالنظر إلى تنوع شرائح المجتمع.

شكل رقم "4" مدرج تكراري يبين الحالة المدنية للمبحوثين



## جدول رقم "6" يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 13	10	متوسط
%31.2	24	ثانوي
%55.8	43	جامعي
%100	77	المجموع

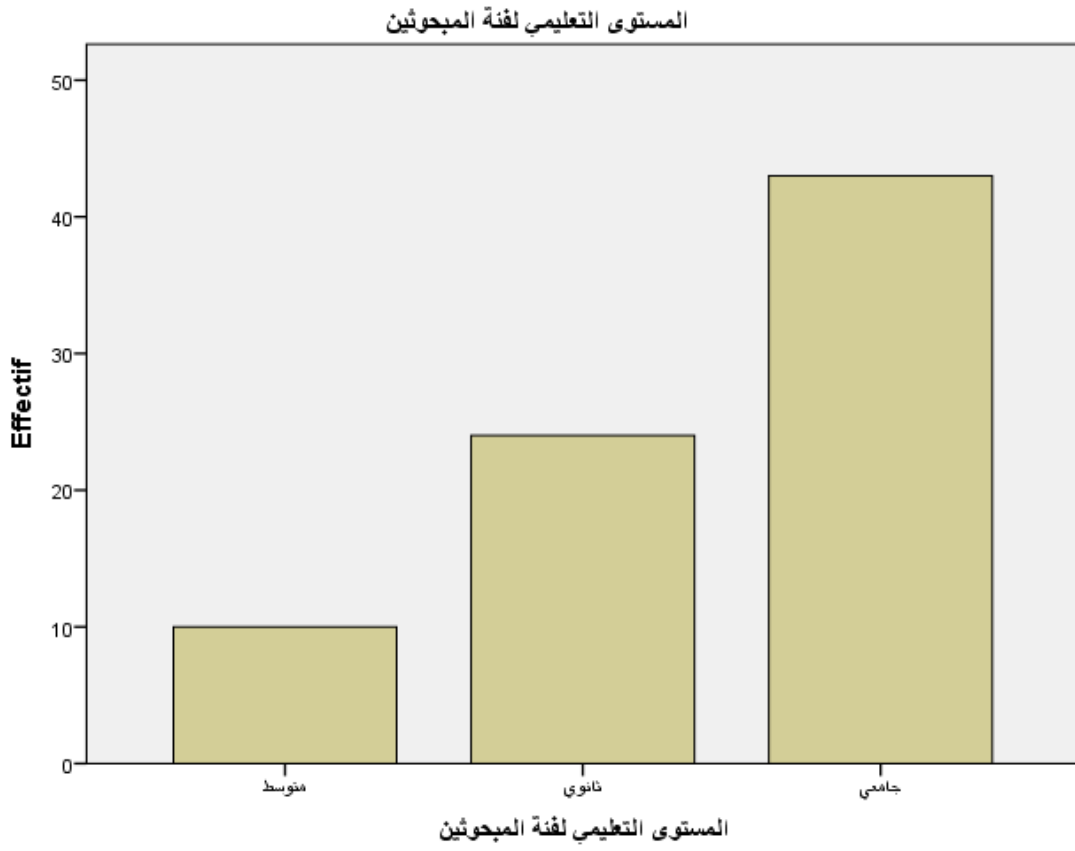
يظهر من خلال الجدول رقم "6" الموضح للمستوى التعليمي للمبحوثين أن الاتجاه يمثل فئة الجامعيين بنسبة بلغت %55.8 من مجموع العينة، الكلية تليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة %31.2 ، وأخيرا فئة التعليم المتوسط بنسبة %13.

من خلال المعطيات السابقة يظهر لنا تفوق نسبة الجامعيين على عينة الدراسة وهذا أمر عادي إذا ما عرفنا أن طبيعة العمل في الإدارة خصوصا الإطارات و الموظفين تتطلب تأهيلا عالي المستوى ومتخصص في الأعمال الإدارية وهذا ما يتوفر في ذوي التأهيل الجامعي.

إضافة إلى المستوى الثانوي من عمال وموظفين الذين يمتازون بالخبرة اللازمة لإدارة الأعمال الإدارية .



شكل رقم "5" مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي لفئة المبحوثين



## جدول رقم "7": يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عون	11	%14.3
موظف	41	%53.2
إطار	25	%32.5
المجموع	77	%100

من خلال الجدول رقم "7" يتضح أن الموظفين هم الذين يمثلون النسبة الأكبر على عينة البحث بنسبة تقدر بـ 53.2% تليها مباشرة فئة الإطارات بنسبة 32.5%، أما الأعوان فنسبة 14% .

ومن خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن نسبة الموظفين هي الغالبة على العينة وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة، وإلى كون عملية الإشراف المباشر تقع هذه الفئة، إذ تمثل القاعدة الفعلية لأي تنظيم إداري، والتي تضمن سير الأعمال وهذا لا يعني عدم وجود إطارات فوجودهم ضروري للقيام بعملية المتابعة و الإشراف على سير الأعمال للوصول إلى أداء أفضل .

جدول رقم "8" يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
اقل من عشر سنوات	42	54.5%
10 - 20	18	23.4%
20 - 30	16	20.8%
30 فما فوق	1	1.3%
المجموع	77	100%

يلاحظ من خلال الجدول رقم "8" أن الفئة الغالبة هي فئة أقل من عشرة سنوات بنسبة 54.8% تم تليها بنسبة فئة 10.20 ب 23.4%، ثم فئة 20.30 بنسبة 20.8% أما فئة 30 سنة فما فوق فهي الأضعف بنسبة 1.3% .

ولتدعيم التحليل الإحصائي تم احتساب المتوسط الحسابي للأقدمية والذي قدر ب 11.25 وهو هو ما يعكس سياسة التشبيب المنتهجة من قبل مسيري الولاية كون أغلبية العمال لم تتعدى سنوات الخبرة لديهم 15 سنة وهي محصورة بين الفئة 10-20.

من خلال ما سبق يتبين أن العمال الذين يتواجدون داخل الإدارة منذ أقل من 10 سنوات هم الأكثر وهذا ما يعكس سياسة الاهتمام بالشباب المطبقة داخل المديرية الثلاث والتي تنتمي إليها العينة من خلال الاعتماد على الطاقات الشبانية والتي تمتلك المؤهلات وحب العمل اللازمين لتطبيق السياسات

الإشرافية، وهذا لا يعني الاستغناء عن العمال ذوي الأقدمية والخبرة المهنية من اجل الحفاظ على استمرارية الإدارة ونجاحها وذلك من خلال تراكمية الخبرة و الكفاءة المهنية.

جدول رقم " 9 " يبين العلاقة بين الأقدمية والرضا عن تعامل المشرف.

المجموع		لا		نعم		الرضا على المشرف الأقدمية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	41	%46.3	19	53.7%	22	اقل من 10
%100	20	%33.3	8	%66.7	12	10-20
%100	16	%43.8	7	%56.2	9	20-30
%100	1	0	0	100%	1	30- فما فوق
%100	76	43.4%	33	56.6%	43	المجموع

يتضح لنا الجدول رقم "9" المبين العلاقة بين الأقدمية مع الرضا عن التعامل المشرف الاتجاه الغالب هو عن رضا الباحثين عن تعامل المشرف المباشر حيث أن الفئة العمرية 10-20 هي الأكثر تعبيراً عن

الرضا بنسبة 66.7% تليها فئة أقل من عشرة سنوات بنسبة 53.7% ومن ثم فئة 20-

30 بنسبة 56.2% من الذين قرار رضاهم في تعامل بالمشرف عليها من خلال المعطيات السابقة

يتضح لنا أن الفئة الشبابية ترديدي رضا عن تعامل المشرف عليهم وهذا راجع إلى العلاقة المتبادلة لكون

فئة الشباب أغلبيتهم من خرجي الجامعات ونسبة أكثر من نصف الإطارات جامعيون هذا ما يفسر

العلاقة الجيدة من الفئة ويظهر ذلك جليا من خلال النسبة المؤيدة للمشرف المباشرة ، كما أن الفئة الشبانية تكون دائما مجبرة على ضمان المنصب بأي طريقة فنجد عندها الخضوع والطاعة عكس أصحاب الخبرة ممن ضمنن مناصبهم فالمواجهة مع المشرف حالة وقوع تقصير عادية .

### المبحث الثاني :الفرضية الأولى

#### المطلب الأول : تحليل البيانات

جدول رقم "10" بين العلاقة بين إشراك العمال في إتخاذ القرار و الراحة أثناء العمل

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الراحة أثناء العمل إشراك العمال في العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%26,3	5	0.0%	0	%73.7	14	نعم
%100	23	%47,8	11	%21,7	5	%30,4	7	لا
%100	35	%31,4	11	%11,4	4	%57,1	20	أحيانا
%100	77	%35,1	27	%11,7	9	%53,2	41	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم "10" الموضح لإشراك العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمال مع الراحة أثناء أداء العمل أن الاتجاه السائد يتمثل في أفراد والعينة الذين اقرروا بان الإشراك في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل يؤدي إلى الراحة أثناء العمل بنسبة %53.2 موزعين على %73.7 بنعم، و%57,1

بأحيانا، ويدعمه في ذلك من أفادوا بأحيانا ما يشعر بالراحة بنسبة 35.1 %، بينما يرى نسبة 11.7% من العينة العكس وان إشراك العمال في القرارات الخاصة بالعمل لا يؤدي إلى الراحة العمل. من خلال المعطيات السابقة يظهر أن أغلبية العمال يقرون بأهمية المشاركة في صنع القرار لما له من تأثير على المردودية وهذا راجع إلى غياب المشاركة والتحاور ذلك عبر مختلف المديرين لأن إشراك العامل في صنع القرار يساعده على تطبيقه لكونه ساهم في بلورته .

"و المشاركة بدعوة المشرف لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وإشراكهم في وضع الحلول الممكنة، ويصور لنا: ديفيد إمري (David Emery) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله: - يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بدل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكننا التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك، لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين وهكذا قد تؤدي المشاركة إلى تحديد الأهداف والمسؤوليات ويستطيع القائد من خلالها، تحقيق التكامل بين النشاطات لأقسام التنظيم الذي يقوده."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - انظر الفصل الثاني الخاص بالسلوك الإشرافي.

جدول رقم "11" يبين العلاقة بين استشارة المشرف للمبحوثين وبين الراحة أثناء الأداء

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الراحة أثناء العمل استشارة العمال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%25	4	0.0%	0	%75	12	نعم
%100	29	%41.4	12	%10.3	3	%48.3	14	لا
%100	31	%35.5	11	%19.4	6	%45.2	14	أحيانا
%100	76	%35,5	27	%11.8	9	%52.6	40	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم "11" أن الاتجاه السائد يتمثل في فئة المبحوثين الذين يرون بأن الاستشارة في القضايا الخاصة بالعمل تؤدي إلى الراحة في العمل وبالتالي ارتفاع المردودية بنسبة 52.6%، موزعين على 75% ممن صرحوا بنعم، و 45.2% بأحيانا، يدعمها في ذلك فئة العمال الذين صرحوا بأحيانا بنسبة 35.5%، منهم من صرح بنعم بنسبة 25% ونسبة 35.5% بأحيانا، دون إغفال نسبة 11.8% ممن رأوا العكس .

من المعطيات السابقة يتبين أن النسبة الكبيرة من العمال يؤيدون الإستشارة حول القضايا الخاصة بالعمل وأنها تؤدي إلى الراحة أي كلما زادت الإستشارة بين المشرف ومعاونيه كلما كانت هنالك أريحية وبالتالي مردودية أكثر ارتفاعا مما يعطي للعامل قدره الكافي وبالتالي تحمله للمسؤولية ، فمشاركته في القضايا الهامة تعطيه دافعا للأداء بشكل مريح.

جدول رقم "12" يبين نوع القضايا التي يستشير فيها المشرف المبحوثين

المجموع		قضايا التسيير		الخاصة بالمراسلات		القضايا القانونية		القضايا
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	استشارة العمال
%100	7	%57.1	4	%14.3	1	28.6%	2	نعم
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	لا
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	أحيانا
%100	7	%57.1	4	%14.3	1	%28,2	2	المجموع

من خلال الجدول رقم "12" المبين لنوعية للقضايا الخاصة بالعمل التي يستشير فيها المشرف عماله و أن الإتجاه الغالب أكد على أن الأولوية لقضايا التسيير بنسبة 57.1%، تليها القضايا ذات الشق القانوني بنسبة 28.2%، وأخيرا القضايا الخاصة بالمراسلات القادمة من مختلف المديريات والأقسام التابعة للولاية بنسبة 14.3%. وعليه فإن المشرف يعود إلى العمال في عديد من المرات لمتابعة سير الأعمال وكذا الإستشارة وأخذ آرائهم التي في مختلف المهام.



جدول رقم "13" يبين العلاقة بين وجود المكافأة من عدمها ونوع هذه المكافأة .

المجموع		علاوة مالية		ترقية		شكر وتقدير		نوع المكافأة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مكافأة العمال
%100	42	%19	8	%23.8	10	%57.1	24	نعم
%100	0	%0	0	%0	0	%0	0	لا
%100	42	%18.2	8	%27.3	12	%53,2	24	المجموع

يتضح لنا من الجدول "13" المبين لأنواع المكافآت التي يتلقاها العمال نظير حسن الأداء ويقر الإتجاه السائد بوجود مكافآت وأن أغليبتها شكر وتقدير بالنسبة 53.2%، يدعمه فئة الباحثين الذين أكدوا على تلقي مكافأة بنعم بنسبة 57.1%، ويقابلها في ذلك نسبة 27.3 % ممن أكدوا ان المكافأة تكون عبر ترقية وظيفية وعلى العكس من ذلك ترى فئة من الباحثين وجود علاوة مالية نظير حسن الأداء بنسبة 18.2% يدعمها في ذلك نسبة 19% ممن أكدوا على تلقي علاوة بنعم .

ومن خلال المعطيات السابقة الذكر يتضح أن وجود المكافأة يعكس الإهتمام بالمردودية من قبل المشرفين على العملية الإدارية وكلما زاد الأداء زادت المكافآت، غير أن غياب التحفيز المادي له أثر سلبي على الفرد العامل حيث تشير النسب إلى نقص على مستوى التحفيز المادي فالعامل حاجات بيولوجية وأخرى مادية يصبوا إلى إشباعها يبحثه عن العمل ولعلى العنصر المادي أهم ما يسعى الفرد إلى تحقيقه .

جدول رقم "14" يبين علاقة مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل مع الراحة أثناء العمل.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الراحة أثناء اداء العمل مراعاة الظروف
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%12.5	3	%0	0	87.5%	21	نعم
%100	21	%47.6	10	%23.8	5	28.6	6	لا
%100	28	%43.8	14	%12.5	4	%43.8	14	أحيانا
%100	77	%35.1	27	%11.7	9	%53,2	41	المجموع

من خلال الجدول رقم "14" يتبين أن الإتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذين يرون بأن مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل يؤدي إلى الراحة أثناء الأداء بنسبة 53.2% يدعمها في ذلك نسبة 87.5% ممن صرحوا بنعم، و 43.8% بأحيانا، إضافة إلى الفئة التي أفادت بأحيانا بنسبة 35.1% موزعين على 12.5% بنعم ، و 43.8% بأحيانا من مجمل أفراد العينة ، وأن نسبة 11.7% ممن يرون العكس.

من خلال المعطيات سابقة الذكر يظهر أن النسبة الكبيرة من العمال تؤيد مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل والأثر الكبير لها على صعيد الأداء والتخفيف من اثر ضغوط العمل باعتبار أن العامل كلما أحس بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية كلما تحقق له أكبر درجة من التقارب والتعاون بينه وبين الإدارة مما يعزز شعوره بالراحة.

وهو ما أشار له إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية حيث اعتبر أن للعامل حاجات يجب إشباعها لأن إهمالها قد يؤدي إلى شعور العامل بالإغتراب ومراعاة ظروفه النفسية تشعره بالرضى أثناء عمله.

**جدول رقم "15" يبين وجود الاحترام بين المشرف والعمال وأثره على العلاقة مع الإدارة**

المجموع		أحيانا		لا		نعم		علاقة المبحوث بالإدارة الاحترام بين المشرف والعمال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	54	%53.7	29	%3.7	2	42.6%	23	نعم
%100	22	%47.6	17	%18.2	4	%4.5	1	لا
%100	76	%60.5	46	%7.9	6	%31.6	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم "15" أن النسبة الغالبة هي لمن أكدوا على دور الاحترام المتبادل بين المشرف والعمال على العلاقة مع الإدارة ضمن فئة أحيانا بنسبة 60.5%، موزعين على 53.7% بنعم، يدعمها في ذلك من أفادوا بنعم بنسبة 31.6%، و 42.6% من أكدوا على ذلك بنعم ونسبة 7.9% لمن أجابوا بالعكس.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الإتجاه الغالب يؤكد على دور الاحترام المتبادل بين المشرف والعمال و الانعكاس المباشر لهذا الإحترام على العلاقة مع الإدارة حيث أن العلاقة ترابطية، كون فئة المشرفين هم

حلقة الوصل بين العمال والإدارة ، كون العلاقة ترابطية فكلما زادت أصل الإحترام المتبادل بين العمال والمشرف زاد الارتباط وحتى العلاقة مع الإدارة .

هذا ما يؤكد الدور الكبير للعلاقات الإنسانية حيث يرى إلتون مايو أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

جدول رقم "16" يبين العلاقة بين معاملة المشرف للعمال وبين مستوى الأداء

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى الاداء المعاملة الجيدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	57	%0	0	%63.2	36	36.8%	21	نعم
%100	18	%5.6	1	%83.3	15	%11.2	2	لا
%100	75	1.3%	1	%68.4	52	%30.3	23	المجموع

من خلال الجدول رقم "16" يظهر الإتجاه الغالب يؤكد على أن معاملة الجيدة للمشرف تؤثر على مستوى الأداء ويكون متوسطا بنسبة %68.4 تدعمها في ذلك نسبة %63.2 ممن صرحوا بنعم ويكون جيدا إذا ما اقترن بمعاملة جيدة بنسبة %30.3 موزعة على %36.8 بنعم و %11.2 بلا أما نسبة 1.3% فيرون العكس تماما.

ومما سبق نستنتج أن المعاملة الجيدة للمشرف لها تأثير على مستوى أداء وفعالية العمال فعال عامل الرضا والثقة المتبادلين بين المسير وأعوانه ، و إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه، ويتم ذلك عادة بتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم المشرف لمشاعر المرؤوسين ومشكلاتهم ومعالجتها والعمل على إشباع حاجاتهم وبالتالي بذل قصارى جهدهم للعمل بشكل جيد.

جدول رقم "17" الممين للعلاقة بين السماح للعمال بإظهار مهارتهم الشخصية وبين طرق تقييم الأداء.

المجموع		المواظبة		الوقت المحدد		عدد الأخطاء		تقييم الأداء السماح بإظهار المهارات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	21	%30	6	%40	8	%30	6	نعم
%100	38	%36.4	9	%54.5	17	9.1%	12	لا
%100	17	%41.2	7	%29.4	5	%17.6	3	أحيانا
%100	57	%32.0	32	%40.0	30	%28.0	21	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم "17" أن سماح المشرف للعمال بإظهار مهارتهم الشخصية له تأثير على تقييم الأداء حيث أن الإتجاه السائد يتمثل في الفئة التي رأت بأن التقييم يتم عبر الوقت المحدد لإنجاز الأعمال بنسبة %40 موزعة على %40 بنعم و %29 بأحيانا، وبنسبة %32 للمواظبة على الحضور في الموعد ، وبنسبة %28 لعدد الأخطاء المسجلة موزعة على %30 بنعم و %17.6 بأحيانا.

وعليه سمح المشرف للعمال بإظهار مهارتهم الشخصية أثناء إنجاز العمل والحرية المصاحبة لذلك تدفع بالمشرف إلى تقييم الأداء عبر آليات يراها مناسبة لذلك .

كما أن لتقييم الأداء فائدتين إدارية وسلوكية الإدارية تتمثل في تشخيص أداء المتميز أو الغير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم العالي والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي . أما الفائدة السلوكية فتتمثل في التعرف على مواطن القوة والضعف لذا الأفراد وكذا على خصائصهم واستعداداتهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها فخاصية المشرف الذي يسمح بإظهار مؤهلات الأفراد يسهل عليه معرفة مؤهلات كل فرد منهم.

جدول رقم "18" يوضح العلاقة بين مستوى مرونة الأسلوب الإشرافي مع العلاقة مع الإدارة.

المجموع		متوسطة		سيئة		جيدة		العلاقة مع الإدارة مرونة الأسلوب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	13	%23.1	3	%0.0	0	%76.9	10	مستوى عالي
%100	45	64.4%	29	4.4 %	2	%31.1	14	مستوى متوسط
%100	18	%77.8	14	%22.2	4	%0	0	ضعيف
%100	76	60.5%	46	7.9%	6	%31.6	24	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم "17" المبين لمستوى مرونة الأسلوب الإشرافي وعلاقة ذلك على العلاقة مع الإدارة ونسبة 60.5% من العمال يرون أن العلاقة مع الإدارة متوسطة بناء على ديمقراطية أسلوب

المشرف يدعمها في ذلك نسبة 23.1% ممن أكدوا على أن مستوى المرونة عالي وأقروا على تأثير ذلك على العلاقة مع الإدارة، تقابلها نسبة 31.6% ممن أكدوا على أن مستوى المرونة عالي وأن العلاقة مع الإدارة بناء على ذلك كانت جيدة بنسبة 76.9%، بينما ترى نسبة 7.9% من العمال العكس بإعتبار العلاقة مع الإدارة ليس للمشرف فيها أي تأثير .

من خلال معطيات السابقة يظهر أن المشرف كلما كان مرنا في تعامله زاد التحسن في الارتباط العمال مع الإدارة.

و يشمل قدرة المشرف الفكرية والعملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه، كونه يعمل على الاهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر، كأن يفيدتها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج، وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة وباعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال فانه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما انه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة, كما انه يعمل على تزويد الإدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشراف بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وزيادة النشاط وهذا ما يؤدي بإنعكاس العلاقة بين المشرف والعمال على العلاقة بين العمال والإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - انظر الفصل الثاني المتعلق بالأسلوب الإشرافي.

جدول رقم "19" يوضح العلاقة بين إقامة لقاءات دورية تناقش سير العمل مع مستوى الأداء.

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى الاداء إقامة اللقاءات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%0	0	%59.1	13	40.9%	9	نعم
%100	18	%2.7	1	%75.7	28	%21.6	8	لا
%100	18	%0	0	%66.7	12	%33.3	6	أحيانا
%100	77	%1.3	1	%68.8	53	%29.9	23	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم "19" المبين لعلاقة إقامة اللقاءات الدورية التي تناقش سير العمل مع مستوى أداء العمال حيث يشير الإتجاه المتمثل في فئة العمال الذين أفادوا بأن إقامة اللقاءات الدورية تؤثر على مستوى الأداء ويكون متوسطا بنسبة 68.8%، يدعمه في ذلك نسبة 59.1% ممن أفادو بنعم، ويكون جيدا بنسبة 29.9% يدعمه في ذلك نسبة 40.9% ممن أفادوا بنعم و نسبة 21.6% ممن أكدوا على العكس .

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن إقامة لقاءات دورية تناقش سير العمل لها تأثير على رفع الأداء فمن خلال الاجتماعات يظهر ذكاء المشرف، ومدى إلمامه بأدبيات التعامل مع العمال وتكشف في نفس الوقت مدى مرونة الأسلوب المتبع من طرف المشرف في احتواء العامل، وذلك بتوجيهه ومراقبته وتقديم النصح له بعيدا عن الاحتقار أو الازدراء أو ما شابه ذلك من السلوكيات التي قد تخدش نفسيته،



وعلى ذلك فإن المشرف مطالب بأن يكون مقتنعا بأن أسلوب التوجيه القائم على الاحترام والتفاهم هو الأسلوب الأنجع في العملية الإشرافية هذا ما يساهم في رفع مستوى أداء العامل.

جدول رقم "20" يوضح العلاقة بين مراجعة الأعمال بمرونة وبين شعور العمال بالثقة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالثقة المراجعة بمرونة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	57	%8.8	5	91.2%	52	نعم
%100	19	%21.1	4	%78.9	15	لا
%100	76	%11.2	9	%88.2	67	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم "20" الموضح للعلاقة الترابطية بين مراجعة الأعمال بمرونة وبين شعور العامل بالثقة من عدمها ، وان الإتجاه السائد يتمثل في فئة المبحوثين الذين يرون بأن مراجعة الأعمال بمرونة تشعرهم بالثقة بنسبة %88.2 ، يدعمه في ذلك من أجابو بنعم بنسبة %91.2 ، دون إغفال نسبة %11.2 ويدعمها في ذلك نسبة %8.8 ممن أفادوا بنعم ونسبة %21.1 ممن رأوا العكس .

وللتأكد من نوع العلاقة الاقتراعية تم إحتساب معامل الاقتران والذي قدر بـ 0.46- وهذا ما يؤكد على أن العلاقة عكسية ضعيفة بين مراجعة الأعمال وشعور العمال بالثقة أثناء العمل.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أن لدور المرونة تأثيرا واضحا على صعيد الأداء المتمثل في الشعور بالثقة أثناء مزاولة الأداء فتلك المرونة تعطي العامل إحساسا بالتقبل من طرف المشرف ، ولهذا الصفة

ارتباط وثيق بالجانب النفسي كون أن الشعور بتحمل المسؤولية وحب العمل يضغط بصفة مستمرة على المشرف لأجل انجاز كل الأعمال بالمرونة المطلوبة لكسب ود المرؤوسين .

### المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

من خلال البيانات السابقة يتضح لنا أن الأسلوب الإشرافي المطبق في المؤسسة يولي أهمية كبيرة للتشاور مع العمال بحيث نجد من خلال الجدول رقم "10" أن نسبة الأفراد الذين أكدوا اناشراك العمال في إتخاذ القرار يؤدي إلى الراحة أثناء الأداء بنسبة 53.2% ، هذا ما يبين أن الإشراف الديمقراطي له أثر إيجابي على الأداء المهني .

كما نجد في الجدول رقم "11" أن إستشارة العمال في القضايا الخاصة بالعمل تؤدي إلى الراحة والفعالية أثناء الأداء بنسبة 52.6%. مما يدل على أن إستشارة العمال حول القضايا الخاصة بالعمل تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء المهني. ومن خلال الجدول رقم "14" يظهر أنواع المكافآت التي يتلقاها العمال نظير حسن الأداء وان نسبة 53.2% من العمال يتحصلون على مكافآت مقابل حسن الأداء ، وهذا مؤشر على الود الموجود بين المشرف و العمال. ونجد في الجدول رقم "15" أن مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل تؤثر إيجابيا على أدائه بنسبة 53% من المبحوثين . لما مراعاة الظروف النفسية والصحية على نفسية العامل وبالتالي تحسن أدائه المهني. وعليه فإن الدور النفسي والاجتماعي يكتسي أهمية بالغة في الحياة الوظيفية للمشرف ومدى نجاحها، وذلك كونه يمس الجانب العلائقي أو الإنساني في المؤسسة، خاصة وأن الكثير من العلماء والأخصائيين والنفسانيين والاجتماعيين، يؤكدون بأن الناحية الإنسانية في العمل لا تقل أهمية عن الناحية المهنية، إذ بينت إحدى الدراسات التي أجرتها جامعة

متشجان أن المشرف الذي تتسم معاملته لعماله بالإنسانية يعزز فيهم روح الولاء للجماعة المهنية وفي ظل هذا الدور نجد مهام المشرف كما ينمي فيهم الشعور بالفخر والاعتزاز .

المبحث الثاني: تحليل الفرضية الثانية.

المطلب الأول : عرض نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم "21" يوضح العلاقة بين تقييد المشرف بنظام العمل مع الأساس الذي يقيم به العمال.

المجموع		المواظبة		الوقت المحدد		عدد الأخطاء		تقييم الأداء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقييد المشرف
%100	21	%28.6	6	%38.1	8	%33.3	7	نعم
%100	11	%36.4	4	%54.5	6	9.1%	1	لا
%100	42	33.4%	24	35.7%	15	% 31	13	أحيانا
%100	74	60.5%	46	7.9%	6	%31.6	24	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم "21" أن الإتجاه السائد يتمثل في فئة المبحوثين الذين أقروا أن تمسك المشرف بنظام العمل له تأثير على تقييم الأداء ، ويظهر في التقييم على أساس المواظبة والحضور بنسبة %60.5 يدعمها في ذلك نسبة %28.6 ممن أكدوا بنعم، ونسبة %36.4 ممن أفادوا بلا، تليها نسبة احتساب عدد الأخطاء في الأداء بنسبة %31.6، يدعمها في ذلك ما نسبته %33.3 ممن قالوا نعم

ونسبة 9.1% ممن قالوا لا، ومن ثم نسبة 7.9% من الذين صرحوا بأن التقييم يتم عبر الوقت المحدد لإنجاز العمل .

يظهر لنا مما سبق أن تقييد المشرف بنظام العمل له تأثير على تقييم الأداء فالللمشرف الحرية التامة في تقييم أداء عماله بناء على عدة اعتبارات تظهر في تقييده بالمقرر الرسمي للعمل ، وتقييم أفرادهم بناء على هذا المقرر .

جدول رقم "22" يوضح العلاقة بين اعتبار العمال مجرد أداة لسير العمل مع شعورهم بالتعب أثناء

تأدية العمل

المجموع		أحيانا		لا		نعم		شعور المبحوثين بالتعب اعتبار العمال مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	51.9%	14	%11.1	3	37%	10	نعم
%100	29	51.7%	15	41.4 %	12	%6.9	2	لا
%100	21	57.1%	12	9.5%	2	33.3%	7	أحيانا
%100	77	%53.2	41	%22.1	17	%24.7	19	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم "22" يتضح لنا أن الإتجاه السائد يتمثل في الفئة التي اعتبرت المشرف ينظر للعمال باعتبارهم أداة لتحقيق أهداف العمل مع شعورهم بالتعب والإرهاق نتيجة لذلك بنسبة 53.2% بأحيانا يدعمها في ذلك 51.9% ممن أكدوا بنعم و 51.7% من أفادوا بالعكس و 24.7% بنعم تدعمها نسبة 37% ممن أكدوا على شعورهم بالتعب نتيجة اعتبارهم أداة تحقق بها مصالح العمل، دون إغفال نسبة 22.1% ممن نفوا شعورهم بالتعب إزاء اعتبارهم مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل تدعمها نسبة 11.1% ممن قالوا نعم .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن اعتبار المشرف للعمال وسائل عمل دون مراعاة ظروفهم النفسية يشعورهم بالغبن والإرهاق نتيجة التسلط وإهمال الجانب الإنساني في العلاقة الإشرافية .

"فالإشراف الموجه إلى الإنتاج هو ذلك النمط الإشرافي الذي ينصب اهتمامه حول: الجوانب الفنية وأساليب وطرق العمل المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج أو الفعالية المنظمة. أي أن المشرف في هذا النمط يركز على العمل في حد ذاته من حيث التخطيط والرقابة ..... وإلى غير ذلك، للإطلاع على كل صغيرة وكبيرة ففي هذه الحالة نادرا ما يراعي الجوانب الإنسانية للعمل، ومنه فقد يحول العامل إلى آلة وفي رأينا أن هذا النمط من الإشراف أقرب إلى المدرسة التaylorية، التي تهتم بالمرود أكثر من اهتمامها بالجوانب النفسية للعامل داخل المنظمة."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أنظر الفصل المتعلق بالأسلوب الإشرافي.

جدول رقم "23" يوضح العلاقة بين انجاز معدلات أداء عالية مع إمكانية مغادرة المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في مغادرة انجاز المؤسسة معدلات عالية لا تناسب مع الظروف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%6.2	1	%93.8	15	نعم
%100	34	%76.5	26	23.5%	8	لا
%100	26	65.4%	17	%34.6	9	أحيانا
%100	76	%57.9	17	%42.1	19	المجموع

يظهر لنا من الجدول رقم "23" أن الإتجاه السائد يؤكد على أن إنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل لا يدفع بالمبحوثين إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة بنسبة 57.9%، يدعمه في ذلك ما نسبته 76.5% ممن صرحوا بلا، وعلى العكس من ذلك نجد نسبة 42.1% ممن أفادوا بأن إنجاز معدلات الأداء العالية يؤدي بهم إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة ويدعمه في ذلك نسبة 93.8%.

ممن أكدوا بنعم على الرغبة في مغادرة المؤسسة في حالة إنجازهم لمعدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف وإمكانيات العمل .

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الإجبار على إنجاز معدلات وأعمال زائدة على قدرة العامل ولا تتناسب مع الظروف قد يدفع به إلى الرغبة في ترك المؤسسة نهائياً.

لقد أثبتت دراسات عديدة أن قلة الاهتمام بالعامل يرتبط بتواجد نسب عالية من ترك العمل والغياب والشكاوي<sup>1</sup> بعبارة أخرى أن قلة الاهتمام بالمرؤوسين يرتبط بعدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وبالتالي انخفاض الإنتاج.

---

<sup>1</sup> - أنظر الفصل المتعلق بالأسلوب الإشرافي.

جدول رقم "24" يوضح انجاز معدلات الأداء العالية مع نمط الأسلوب.

المجموع		لا		نعم		أسلوب تعسفي إنجاز معدلات لا تناسب مع الظروف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%46.7	7	%53.3	8	نعم
%100	7	%85.7	6	14.3%	1	لا
%100	3	%100	3	% 0	0	أحيانا
%100	25	%64	16	%36	9	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم "24" أن إنجاز العمال لمعدلات أداء عالية لا يكون بشكل تعسفي بنسبة 64 % يدعمه في ذلك نسبة 46.7% ممن أفادوا بنعم. في الإتجاه المقابل يرى الفئة الباقية من العمال أن انجاز معدلات الأداء العالية تم بشكل تعسفي بنسبة 36% تدعمها نسبة 53.3% ممن صرحوا بنعم و 14.3% ممن أفادوا بلا.

من خلال المعطيات السابقة يظهر لنا علاقة الإيجابار على الأداء من قبل المشرف تكون له عواقب تتمثل في شعور العامل في الغبن نتيجة ارتفاع وتيرة الأداء وبالمقابل غياب الظروف التي تساعد على إنجاز تلك المعدلات.



وفي ظل هذا النمط ، لأنه يقوم على استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف والإجبار والتهديد في العمل وقد أطلق البعض على القيادة الأوتوقراطية "القيادة الآمرة" أو "غير التوجيهية" في حين أن القيادة الديمقراطية هي القيادة "البناءة" أو "التوجيهية".

إن المشرف الأوتوقراطي يعمل دائما على إحكام سيطرته ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمروسيه، وينفرد باتخاذ القرارات ويأمر وينهى ويطبق الجزاءات. حيث يتميز هذا النوع من الإشراف التسلسلي بدرجة عالية من القوة، التي يمارسها المشرف على جماعة العمل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - انظر المبحث الثاني من الفصل الثاني المتعلق بأنماط الإشراف.

جدول رقم "25" يوضح العلاقة بين اطلاع العمال على المعلومات بطريقة غير ملائمة وبين رؤية

المؤسسة لأداء العمال تتميز بالنقص والشك.

المجموع		لا		نعم		الشك في الأداء اطلاع العمال على المعلومات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%36.4	8	%63.6	14	نعم
%100	54	74.1%	40	25.9%	14	لا
%100	76	63.2%	48	36.8%	28	المجموع

يظهر لنا من خلال معطيات الجدول رقم "23" أن فئة العمال الذين يؤكدون على أن إطلاع العمال على المعلومات الجديدة بشكل غير ملائم نتيجة لرؤية المؤسسة لأداء عمالها بنوع من النقص والشك بنسبة 36.8%، موزعة على 63.6% ممن صرحوا بنعم، و 25.9% ممن صرحوا بلا، بينما ترى الفئة الأغلب من العمال أن عدم الإطلاع على المعلومات ليس لكون المؤسسة تنظر لأدائهم بنوع من الشك والنقص بنسبة 63.2% يدعمها في ذلك ما نسبته 36.4% ممن أفادوا بنعم و 74.1% ممن اقروا بلا.

من خلال ما سبق يتضح أن إطلاع العمال على المعلومات بشكل غير ملائم له تأثير على أداء العمال بنسبة لها دلالة تتأكد في وصول المعلومة بطريقة غير ملائمة يؤثر على تقييم المردودية، بحيث يصبح أداء الفرد يميزه النقص والشك نظرا لعدم منح الثقة بإطلاع العمال على المعلومات الجديدة والتستر عليها.

جدول رقم "26" يوضح العلاقة بين موقف المشرف في حال التغيب مع أسس تقييم الأداء

المجموع		المواظبة وعدد الغيابات		الوقت المحدد لإنجاز العمل		عدد الأخطاء		أسس تقييم موقف المشرف للعمال في حالة التغيب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	يتعامل بمرونة
%100	40	%35	14	% 45	18	% 20	8	يتعامل بمرونة
%100	34	%23.5	9	35.3 %	12	%38.2	13	يطبق الإجراءات
%100	74	%31.1	23	40.5 %	30	28.4%	21	المجموع

يظهر لنا من الجدول رقم "26" أن الإتجاه الغالب يؤكد على أن موقف المشرف في حال التغيب يكون بتطبيق الإجراءات وتقييم الأداء على أساس الوقت المحدد لإنجاز العمل بنسبة 40.5% تدعمها نسبة 23.5% ممن أكدوا على التعامل بتطبيق الإجراءات، ويتعامل بمرونة في حال التغيب، ويقيم آنذاك بناء على المواظبة وعدد الغيابات بنسبة 31.1% تدعمها نسبة 35% ممن أكدوا على التعامل بمرونة.

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن موقف المشرف في حال التغيب يكون بمرونة أو يطبق الإجراءات ، وله تأثير ذو دلالة مفادها أن التقييم يكون عبر المواظبة وإنجاز العمل في وقته وكذا عدد الأخطاء المسجلة وعليه فأسلوب المشرف وتعامله مع العمال يؤثر تأثيرا واضحا على تقييم أداء العمال .

جدول رقم "27" يوضح العلاقة بين الظروف المحيطة بمكان العمل مع الرغبة في مغادرة

المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرغبة في مغادرة المؤسسة ظروف العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	36	%72.2	26	%27.8	10	نعم
%100	40	%42.5	17	%57.5	23	لا
%100	76	%56.6	34	%43.4	33	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم "27" أن الظروف المحيطة بمكان العمل تؤدي بالعامل إلى التفكير في مغادرة المؤسسة بنسبة %43.4 ، يدعمها في ذلك نسبة %27.8 من أفادوا بنعم، ونسبة %57.5 ممن صرحوا بلا، وعلى العكس من ذلك يرى فئة من المبحوثين أن ظروف العمل لا تؤدي بهم إلى الرغبة في مغادرة المؤسسة بنسبة %56.6، تدعمها نسبة %72.2 ممن صرحوا بنعم، ونسبة %42.5 من الذين لا يرغبون في مغادرة المؤسسة رغم ظروف العمل الصعبة.

من خلال المعطيات السابقة يظهر لنا أن عدم الإهتمام بالظروف المحيطة بمكان العمل كالضجيج والتهوية والإنارة الجيدة قد تؤدي بالعامل إلى التفكير بمغادرة المؤسسة على اعتبار أن الظروف المحيطة بمكان العمل لها تأثير على سير الأداء وبالتالي فإنها من قبل الإدارة مع مرور الوقت تؤدي بالعمال إلى مغادرة المؤسسة.

جدول رقم "28" يوضح العلاقة بين مراقبة المشرف بشكل يثير الإزعاج مع شعور المبحوث بالثقة عند حسن الأداء.

المجموع		لا		نعم		الثقة عند حسن الأداء مراقبة العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	25	%8	2	%92	23	نعم
%100	52	14%	7	86%	45	لا
%100	77	11.7%	9	88.3%	68	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم "28" أن الإتجاه الغالب يتمثل في فئة المبحوثين الذين أكدوا على أن مراقبة المشرف بشكل يثير الإزعاج يؤدي إلى عدم الثقة عند الأداء بنسبة 88.3 % موزعين على 92% بنعم، و86% بلا، ونسبة 11.7% من الذين أقروا بأن المراقبة لا تؤثر على الأداء .

من خلال معطيات السابقة للجدول يظهر أن مراقبة العمال بشكل يثير الإزعاج لها تأثير على الأداء كون المراقبة المستمرة لأداء العامل تخرجه من نسق أدائه العادي وتشعره بعدم الثقة المشرف في أدائه فأسلوب المراقبة من قبل المشرف له نتائج على سلوك العامل تظهر في مظاهر عدم الإحساس بالثقة الكاملة وبالتالي تظهر الأداء.

### المطلب الثاني : الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

من خلال البيانات السابقة يظهر أن الإشراف التسلطي له أثر على الأداء المهني يظهر في ردود أفعال الموظفين أثناء القيام بأعمالهم.

حيث يظهر تمسك المشرف بنظام العمل في الجدول رقم "21" وتأثيره على تقييم الأداء بنسبة 60.5% كون التقيد بنظام العمل من مؤشرات الإشراف التسلطي ، الذي له أثر على الأداء المهني ضمن متغير المواظبة وتقييم الأداء على أساس الوقت المحدد و عدد الأخطاء.

كما نجد في الجدول رقم "22" اعتبار المشرف للعمال كأدوات لتحقيق أهداف العمل وشعورهم بالتعب خلال الأداء نتيجة لذلك بنسبة 53.2%.

لأن شعور العامل بأنه أداة لتحقيق مصالح العمل دون الإهتمام بحاجاته الإنسانية تؤدي به إلى التعب أثناء الأداء .

ونجد في الجدول رقم "26" أن تعامل المشرف في حال تغيب أحد العمال بتطبيقه للإجراءات القانونية مباشرة له انعكاس على تقييم الأداء بخصم نقاط من التنقيط الخاص بالمردودية أو احتساب المواظبة

وعدد الغيابات بنسبة 31.1% وعدد الأخطاء بنسبة 28.4% ، والوقت المحدد لإنجاز العمل بنسبة 40.5% .

ونجد في الجدول رقم "29" أن مراقبة العمال المتكررة بالشكل الذي يثير الانزعاج تؤدي إلى عدم الثقة في الأداء بنسبة 88.3% .

وهذا مرده إلى غياب الثقة بين المشرف والعمال خلال أداء الأعمال.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن العلاقة الإشرافية في شقها التسلطي لها نتائج على مستوى الأداء بحيث أن التقيد بالنظام المقرر من قبل المشرف له نتائج جيدة على الأداء ، أما التسلط في شقه السلبي بإعتبار العمال أدوات لسير العمل وإغفال حاجاتهم الإنسانية وباحتكار المعلومة والمراقبة المستمرة ستجد لها نتائج قد تكون جيدة عللا سياق الأداء ولكن على حساب العمال .

## المطلب الثالث: الاستنتاج العام.

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أم بقيت مجرد تنبؤات لم تجد لها سبيلا لتحقيق الميداني .

فمن خلال العمل الميداني توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة بين الأسلوب الإشرافي المتبع و نسق الأداء المنتظر، وهذا ما يثبتته الجدول رقم "10" الذي يوضح أهمية إشراك العمال في القرارات الخاصة بالعمل وأثره البارز على سياق الأداء .

إذ نجد أن أفراد العينة يرون أن مشاركتهم في صنع قراراتهم الخاصة بالعمل يساهم بشعورهم بالراحة أثناء العمل بنسبة 53.3% . فهذا مؤشر بارز على ارتياح العمال للإشراف الديمقراطي وتأثيره على أدائهم العام.

إن الإشراف باعتباره عملية توجيه وتنسيق ومراقبة جهود المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، يختلف من حيث وسائل التأثير التي يستخدمها المشرف أو القائد لتوجيه مرؤوسيه، فينعكس عن هذا تباين في أساليب الإشراف وأنماطه ، بحيث أن الملاحظ على النمط الثاني المتعلق بإشراف التسلطي أنه يحقق في شقه التنظيمي نتائج ، ولكن كثرة التسلط والتجبر من قبل المشرف تؤثر على الأداء المهني للعمال وتجعله غير فعال بإعتبار العامل يعمل من أجل إرضاء المشرف وتجنب سخطه وحسب، فمن خلال الجدول رقم "26" نلاحظ أن تعامل المشرف في حال تغيب أحد العمال بتطبيقه



للإجراءات القانونية مباشرة له انعكاس على تقييم الأداء بخضم نقاط من التنقيط الخاص بالمردودية أو احتساب المواظبة، وهذا ما يزيد من تباعد الفجوة بين المشرف وعماله.

وعليه فقد ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء النفس والإدارة والاجتماع حول تحديد أفضل نمط للإشراف أو القيادة يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري تلك التي تصنف القيادة الإدارية أو الإشراف الإداري وفقاً للمعيارين الرئيسيين التاليين:

يقوم على تصنيف القائد أو المشرف من حيث أسلوبه وطريقة ممارسة تأثيره على موظفيه.

ينظر إلى القيادة أو الإشراف من حيث تعيينه وفيما إذا كانت سلطته رسمية نابعة من مركزه الوظيفي ويلتزم بمهام الخرائط الرسمية أو أن سلطته غير رسمية تلقائية مستمدة من سمات ومهارات شخصية أدت إلى اختياره بصفة غير رسمية من قبل مجموعة من المرؤوسين.

وعلى العموم فإن الإشراف في شقيه موجود في أغلب الإدارات، إلى أن نجاعة وتفوق أحد النمطين يعود بالدرجة الأولى إلى المشرف ومدى إلمامه بكافة تفاصيل العمل وقدرته على التأثير في مرؤوسيه، من أجل الحصول على أعلى درجات الأداء المهني المرجوة من كل أفراد التنظيم الذين ترجع إليهم المسؤولية في نجاح العملية الإشرافية من عدمها.

## خاتمة:

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن نمط الإشراف يؤثر في الأداء المهني من كون الأسلوب الإشرافي بمختلف المهام والتوصيات التي يزاولها على عماله تترك انطباعات وإنعكاسات على صعيد الأداء وتطبيق المهام، ويتوقع من المشرف أن يزود الموظف ببيانات عن العمل ، وان يوفر له الأدوات، وأن يدربه ويعرفه بسياسة المنظمة وإجراءاتها ، ويتوقع الموظف بدوره هذه المساعدة وهي أساسية في قيامه بعمله ، كما يتوقع أيضا الحصول على البيانات والمعلومات عن مدى إجادته لعمله ، وعمما يكن له المستقبل من فرص وهكذا ، ومرة أخرى نقول إن ما يتوقع من المشرف وما يحصل عليه الموظف هو في أساسه شئ واحد لهذا نؤكد أن كلا منهما يحتاج إلى مساعدة الآخر، ويستطيع الموظف أن يساعد المشرف على توضيح ما يقول عن طريق المناقشة والأسئلة والأمثلة ، وبهذه الطريقة يستطيع أن يبين أنه قد فهم أفكاره ، وينبغي أن يشجع المشرف موظفه على أن يعرض عليه مشكلاته ، بأن يخصص وقتاً للأسئلة حيث تثار ، وأن يهتم بها في ترو وعناية ، وبتخاذ ما يلزم من إجراء حين يبدو ذلك مناسباً، فالقيام بذلك بشكل مرن يكون له تقبل وتأثير إيجابي على الأداء ، أما إذا كان ذلك بشكل تسلطي يكون له ملموس على الأداء لكنه إذا تم بتجبر وبإستغلال المشرف لسلطته فإن ذلك ينعكس على الموظف سلبياً.

فيكون تقييم المشرف لأداء العامل على أساس نتائج المرونة الإشرافية أو التسلط ولهذا التقييم أهمية كبيرة حيث يعتبر الأساس لوضع سياسة أجور مقنعة وعادلة لكل وظيفة ويزود العاملين بمعلومات كافية عن سبب اختلاف الأجور كما يعتبر الأساس لوضع نظام الحوافز والعلاوات وأساساً للترقية أما تقييم الأداء فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.

وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين وضمان العدالة في التعامل معهم ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار و التدريب ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف ودعم الالتزام والانضباط. وحتى تحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

وبهذا يكون إنهاء هذا البحث المتواضع الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات المعمقة للتحقق من صحة النتائج ولاستكمال البيانات اللازمة للتوصل إلى التنبؤات الصحيحة في هذا المجال خاصة تلك التنبؤات التي تتعلق بنظام الإشراف المفروض إتباعه داخل المؤسسات الجزائرية والذي يجب أن يراعى خصوصية الفرد الجزائري.

## الاقتراحات:

على إثر الدراسة الميدانية توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم تجنب بعض النقائص وتداركها مستقبلا على مستوى إدارات ولاية غرداية:

1- على المؤسسة إشراك العمال في القرارات الهامة والخاصة بالعمل هذا من أجل تنفيذ هذه القرارات والمهام من قبل العمال بمسؤولية أكبر.

2- تجنب التسلط في شقه السلبي والذي يؤثر على علاقات العمل .

3- على المؤسسة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و الإهتمام بحاجات العاملين المعنوية والمادية .

4- ضرورة الإهتمام بالتكوين والتدريب من أجل تطبيق أفضل المهارات على سياق الأداء .

5- الإهتمام بالتحفيز المادي للعمال .

6- توحيد كيفية قياس الأداء حتى لا تختلف معايير الأداء من مشرف لآخر.

7- ضرورة الإهتمام بتشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم من أجل تطوير القدرات الذاتية وتحسين الأداء.

8- ضرورة فتح طرق الاتصال مع الآخرين لتحقيق عملية إشرافية نوعية بتحسين اتصال المشرف مع

موظفيه وعماله وتحسين اتصاله مع زملائه المشرفين وكذا مع الرئيس المباشر.

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، بدون ط، الإسكندرية، مصر، 2003م
- 2- احمد مصطفى عيسى، القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، القاهرة ، 1963.
- 3- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح الرياض، 2003.
- 4- السيد عليوة، تنمية مهارات رؤساء الأقسام، ط1 ، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 5- السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، النظرية والممارسة في خدمة الجامعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001
- 5- حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1970
- 6- فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي التنظيمي، ط5 ، دار النهضة العربية، بيروت، 1986
- 7- صالح الشبكشي ،العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 1976 .
- 8- زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 .

- 9- عبد المنعم شوقي، تنمية المجتمع وتنظيمه، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 10- حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، ط2 ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1970.
- 11- فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي التنظيمي، ط5 ، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 12- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996 .
- 13- صباح الدين علي، مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1 ، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985.
- 14- عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990.
- 15- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001
- 16- عبد الحميد عطية، نظريات ونماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، الإسكندرية، مصر، 2004م .
- 17- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل :عمان، ط3 ، 2006.
- 18- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، ط2 دار القصبه للنشر الجزائر 2010.
- 19- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان ، 2002 .

20- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007م.

21- عبد الحميد عطية، نظريات ونماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة

الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون ط، الإسكندرية، مصر، 2004م.

22- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

23- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد-مدخل كمي -ط3، دار المجدلاوي للنشر، الأردن،

1991

24- مؤيد سعيد السالم -عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، عالم

الكتب، الحديث، الأردن، 2002 .

25- نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، ط1، دار البداية، عمان

.2008

26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار، ص321.

320، الجامعية الإسكندرية، 2003 .

27- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2007م.

28- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان، 2009 .

29- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2003،

30- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية، 2000.

31- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، المرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، 1994.

32- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2003.

33- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار، ص 321.  
320، الجامعة الإسكندرية، 2003 .

34- فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009

35- يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع، الاتصال للبحث والترجمة جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007م.

#### الرسائل الجامعية:

36- ضياف زين الدين ، السلوك الإشرافي وعلاقته الرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة،-2000.  
1999.

تمجدين نورالدين ، عبد الحق بن تفات ، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى .العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر. 2011



## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح أنماط الإشراف السائدة	53
02	يوضح أنماط الإشراف والإنتاجية	55
03	يبين جنس المبحوثين	106
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	107
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	109
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	111
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	113
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	114
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	115
10	العلاقة بين إشراك العمال في إتخاذ القرار و الراحة أثناء العمل	116
11	يبين العلاقة بين استشارة المشرف للمبحوثين وبين الراحة أثناء الأداء	118
12	يبين نوع القضايا التي يستشير فيها المشرف المبحوثين	119
13	يبين العلاقة بين وجود المكافأة من عدمها ونوع هذه المكافأة .	120
14	يبين علاقة مراعاة الظروف النفسية والصحية للعامل مع الراحة أثناء العمل.	121

122	يبين وجود الاحترام بين المشرف والعمال وأثره على العلاقة مع الإدارة	15
123	يبين العلاقة بين معاملة المشرف للعمال وبين مستوى الأداء	16
124	المبين للعلاقة بين السماح للعمال بإظهار مهارتهم الشخصية وبين طرق تقييم الأداء.	17
125	يوضح العلاقة بين مستوى مرونة الأسلوب الإشرافي مع العلاقة مع الإدارة.	18
127	يوضح العلاقة بين إقامة لقاءات دورية تناقش سير العمل مع مستوى الأداء.	19
128	يوضح العلاقة بين مراجعة الأعمال بمرونة وبين شعور العمال بالثقة	20
130	يوضح العلاقة بين تقييد المشرف بنظام العمل مع أساس تقييم العمال.	21
131	يوضح العلاقة بين اعتبار العمال مجرد أداة لسير العمل مع شعورهم بالتعب أثناء تأدية العمل	22
133	يوضح العلاقة بين إنجاز معدلات أداء عالية مع إمكانية مغادرة المؤسسة	23
135	يوضح إنجاز معدلات الأداء العالية مع نمط الأسلوب	24
137	يوضح العلاقة بين اطلاع العمال على المعلومات بطريقة غير ملائمة وبين رؤية المؤسسة لأداء العمال تتميز بالنقص والشك.	25
138	يوضح العلاقة بين موقف المشرف في حال التغيب مع أسس تقييم الأداء	26
139	يوضح العلاقة بين الظروف المحيطة بمكان العمل مع الرغبة في مغادرة	27

	المؤسسة.	
140	يوضح العلاقة بين مراقبة المشرف بشكل يثير الإزعاج مع شعور المبحوث بالثقة عند حسن الأداء.	28

### قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح أدوار المشرف داخل المنظمة	62
02	دائرة بيانية تمثل جنس المبحوثين	106
03	مدرج تكراري يبين توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية	108
04	مدرج تكراري يبين الحالة المدنية للمبحوثين	110
05	مدرج تكراري يوضح المستوى التعليمي لفئة المبحوثين	112

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم: علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

الموضوع : استمارة استبيان

في إطار إنجاز رسالة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، فرع التنظيم و العمل،

تحت عنوان:

### الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني في الإدارة العمومية

يسرني أخي المبحوث أن أضع تحت تصرفك هذه الاستمارة، التي هي مجرد أداة لجمع البيانات بغية الإحاطة بموضوع البحث المدروس، لذا نرجو الجدية والموضوعية في ملأ أسئلة هذه الاستمارة، و في الأخير نطمئنك بأن كل ما تصرح به، لن يستعمل إلا للغرض الذي اعد لأجله، ألا و هو غرض البحث العلمي، وبارك الله فيك.

تعالج هذه الاستمارة موضوع الإشراف في الإدارة العمومية وأثره على الأداء المهني للعامل، وذلك من أجل البحث في ما يخص هذه المسألة من عوائق ومحاولة الفهم والتعرف على الأنماط التي تستخدمها المؤسسة خلال عملية الإشراف على العمال والموظفين أثناء القيام بأعمالهم اليومية.

تحت إشراف:

د.طويل محمد

من إعداد:

قباني عامر

السنة الدراسية 2014/2013

(I) البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 20 \_ 30
- 30 \_ 40
- 40 \_ 50
- 50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة: عون  موظف  إطار
- 6- مدة العمل (الأقدمية): اقل من عشر سنوات
- 10 \_ 20
- 20-30
- 30 فما فوق
- 7- الأجر: 15000 - 20000  20000 - 25000
- 30000 - 25000  30000 فما فوق

بيانات خاصة بالإشراف الديمقراطي:

- 1- هل يعمل المشرف على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة الخاصة بالعمل؟
- نعم  لا  أحيانا
- 2- هل يستشيرك المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل؟
- نعم  لا  أحيانا
- في حالة الإجابة بنعم ما هذه القضايا: .....
- 3- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال؟
- نعم  لا  أحيانا

4- هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة بمرونة:

نعم  إطلاقا

5- هل يكافئ المشرف العمال الذين يؤديون أعمالهم بإتقان؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع هذه المكافأة؟

شكر و تقدير  ترقية  علاوة مالية

أخرى تذكر .....

6- هل استقدت من التكوين بعد دخولك للمؤسسة:

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم هل تم بشكل مرن ؟

نعم  لا

7- هل للتكوين داخل المؤسسة دور في تقدمك في مسارك المهني:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

.....

8- هل يراعي المشرف الظروف النفسية و الصحية للعامل أثناء أداء عمله؟

نعم  لا  أحيانا

9- هل ينظم المشرف لقاءات دورية لمناقشة سير العمل؟

نعم  لا  أحيانا

10- هل يسمح المشرف بمناقشة بعض المشاكل الشخصية معه؟

نعم  لا  أحيانا

11- هل يمنحك المشرف فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل؟

نعم  أحيانا  إطلاقا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك: .....

12- هل يجبرك المشرف على إتباع تقنيات معينة في العمل دون تلك المقررة في نظام

العمل ؟ نعم  لا

13- هل ترى أن جو العمل يسوده الاحترام و التعاون بينك و بين المشرف ؟

نعم  لا

14- هل تشعر بأن المشرف يراقبك بدقة أثناء تأدية عملك دون إزعاجك؟

نعم  أحيانا  إطلاقا

15- ما طبيعة علاقتك بالزملاء؟

عمل فقط  علاقة صداقة

أخرى أذكرها .....

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

نعم  لا  أحيانا

17- كيف ترى علاقتك بالإدارة:

جيدة  سيئة  متوسطة

إذا كانت الإجابة سيئة ؟ إلى ما يرجع سبب ذلك؟

.....

18- هل معاملة المشرف لكم تساعدكم على العمل بشكل جيد؟

نعم  لا

19- كيف ترى مسؤولك المباشر:

متفهم  متعاون  احتكاري  متسلط

20- ما مستوى مرونة وديموقراطية الأسلوب الإشرافي المطبق في مؤسستك ؟

مستوى عالي  متوسط  ضعيف

بيانات خاصة بالإشراف التسلطي:

21- هل يطالب المشرف العمال بالتقييد بنظام العمل المقرر بشدة؟

دائما  لا  أحيانا

22- هل تتوافق ساعات العمل مع المهام الموكلة إليك؟

نعم  لا

23- هل يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد و ضغط لإنجاز العمل؟

نعم  لا  أحيانا

24- هل يتحيز المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم ، هل يميل إلى:

- العمال الأكفاء  - العمال ذوي الأقدمية

أخرى اذكرها .....

25- هل تشعر بأن المشرف يعتبرك مجرد أداة لتحقيق أهداف العمل؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:.....

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

نعم  لا  أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم هل يستخدم أسلوب تعسفي للوصول إلى هذه المعدلات:

نعم  لا

27- هل يتدخل المشرف في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة بشكل تعسفي؟

نعم  أحيانا

28- هل يقوم المشرف بإطلاعك على المعلومات الجديدة بطريقة غير ملائمة ؟

نعم  لا

29- في حالة تغيبك عن العمل ماذا يكون موقف المشرف منك؟

يتعامل معك بمرونة  يطبق التعليمات الإدارية مباشرة

30- هل ظروف العمل ( تهوئة، ضجيج، إضاءة،) تساعدك على الاستمرار فيه؟

نعم  لا



31- هل ترى بأن نظام العمل بالمؤسسة يسمح بفرص الترقية في الوظيفة ؟

نعم  لا

32- هل تشعر بأن المشرف يراقبك بشكل يثير إزعاجك؟

نعم  لا

33- هل يعاتبك المشرف بشدة في حالة وقوع خطأ مهني ؟

نعم  لا  أحيانا

34- هل أنت راض عن تعامل المشرف المباشر عليك؟

نعم  لا

35- ما مستوى تسلط المشرف في أسلوبه الإشرافي على العمال في مؤسستك؟

تسلط كبير  بدون تسلط  أحيانا

بيانات خاصة بالأداء المهني:

36- هل تشعر بالراحة أثناء أداء وظيفتك؟

نعم  لا  أحيانا

37- هل تتنافس مع زملائك في الأداء؟

نعم  لا

38- هل تشعر بالثقة عند حسن أدائك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل ذلك عند تحقيق هدفك من حسن أدائك؟

نعم  لا

39- هل تتلقى منح وعلاوات مقابل حسن أدائك ؟

نعم  لا

40- هل تحسين أدائك يكون بـ: تدريب  تكوين متواصل

41- هل حسن أدائك زاد من انتمائك للمؤسسة؟

نعم  لا

42- على أي أساس تم تقييم أدائك؟

- عدد الأخطاء وكيفية تصحيحها  الوقت المحدد لإنجاز عملك  المواظبة وعدد الغيابات

حالة أخرى أذكرها .....

43- هل حسن أدائك زاد من مشاركتك في صنع القرار؟

- نعم  لا

44- أيهما تلقيت أكثر تأثيرا على رفع أدائك؟

- الحوافز المادية  الحوافز المعنوية

45- هل تشعر بأن رؤية المؤسسة لأدائك تتميز بالنقص والشك؟

- نعم  لا

46- هل تشعر بالتعب أثناء أداء وظيفتك؟

- نعم  لا  أحيانا

- في حالة الإجابة ب(دائما) هل هذا راجع إلى:

- طبيعة الإشراف  - عدم انتظام ساعات العمل

- جو العمل (تهوية -ضجيج -إضاءة)

- أخرى، تذكر .....

47- هل استفدت من عملية الترقية في عملك؟:  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كم من؟

مرة:.....

48- هل ترقبتك من رتبة لأخرى تحفزك على تحسين أدائك؟

- نعم  لا

49- هل أجرك مناسب لمنصبك؟

- نعم  لا

50- هل تحصل على علاوات ومنح خارجة عن المرتب؟

نعم  لا

51- ما هي الأسس التي تتم بها الترقية داخل المؤسسة ؟

الكفاءة  العلاقات الحسنة مع الرؤساء   
الأقدمية  الكفاءة و الأقدمية معا  الشهادة العلمية

52- هل فكرت في مغادرة المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة -بنعم- هل هذا راجع إلى:

- عدم ملائمة ظروف العمل  الإشراف تسلطي  الأجر ضئيل   
- أخرى تذكر.....:

53- كيف ترى مستوى أدائك داخل المؤسسة ؟

جيد  متوسط  ضعيف

# الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة لولاية غرداية

