

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى

الأداء الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بمصنع عمر بن عمر - ولاية قالمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل

الإشراف:

د. لخضر غول

الإعداد:

الطالبة: هبير أميرة

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

شكراً لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذه الدراسة ، وبعد ذلك يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان لأستاذي المشرف الدكتور/ غول لخضر على جهده ومتابعته التي لولاه لما تمكنت من إنجاز هذا البحث على هذا الوجه ، فجزاه الله خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان إلى جميع زميلاتي وكل من قدم لي المساعدة لإنجاز هذا العمل .

الإهداء

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

إلى من صنع من شقائه سعادتنا وإحتمل من أجلنا كل عناء إلى الذي يتقدم عزما
ويتدفق حلما ويفيض كرما " أبي العزيز " حفظه الله

إلى شريك حياتي أمين

إلى إخوتي محمد وأيوب والكتكوتة أسيل

وإلى أختي وصديقة دربي بدرة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ت	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	تمهيد
6	1- الإشكالية
8	2 - الفرضيات
8	3- أهداف وأهمية الدراسة
10	4 - المفاهيم
17	5 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإشراف وعلاقته بالمؤسسة الإقتصادية والإجتماعية
27	المبحث الأول: ماهية الإشراف وخصائصه
27	1 - تعريف الإشراف
29	2- مبادئ الإشراف
33	3 - مهام المشرف وخصائصه
35	4- أهمية الإشراف وأهدافه
	المبحث الثاني: المقاربات المفسرة لعملية الإشراف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل
36	1 - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
39	2 - نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
41	3 - نظرية التكوين الإداري (هانري فايول)
44	4 - نظرية العلاقات الإنسانية
45	5 - نظرية السمات
48	6- نظرية الموقف
	المبحث الثالث: مراحل تطور تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

49	تمهيد
50	1 - المؤسسات الجزائرية والتسيير الذاتي.
52	2 - المؤسسات الجزائرية والتسيير الاشتراكي .
57	3 - المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات الجديدة .
57	أ - إعادة الهيكلة العضوية و المالية .
59	ب - استقلالية المؤسسات
61	ج - مرحلة الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق
	الفصل الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بإنتاجية العمل
65	تمهيد
66	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
66	1 - عناصر ومكونات الأداء الوظيفي
69	2 - مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي
71	3 - محددات وأبعاد الأداء الوظيفي
73	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
75	1 - مفهوم قياس وتقييم الأداء الوظيفي
75	2- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
77	3- معايير ومراحل تقييم الأداء الوظيفي.
80	المبحث الثالث : الأداء الوظيفي وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية
80	1 - مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعمل
80	2-أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية
81	3 -وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية
84	الفصل الرابع:علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل والأداء الوظيفي للعامل
85	تمهيد
86	المبحث الأول : علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل
86	1 - العوامل الأساسية لجودة العلاقات الاجتماعية
94	2 - أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل
99	3- دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل
101	المبحث الثاني : علاقة الإشراف بالأداء الوظيفي للعامل

101	1- دور المشرف كقائد في الأداء الوظيفي
108	2 - أثر الإشراف على أداء العامل
110	3 - الأنماط القيادية للمشرفين وعلاقتهم بالعمال
119	الفصل الخامس : منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني
119	تمهيد
120	المبحث الأول : منهجية الدراسة
120	1- مجالات الدراسة .
128	2- منهج الدراسة
129	3- عينة ومجتمع الدراسة .
129	4- أدوات جمع البيانات
130	5- أساليب وتحليل البيانات
138	المبحث الثاني : إجراءات البحث الميداني وتحليل البيانات
131	المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات
165	المطلب الثاني : نتائج الدراسة
165	1- نتائج الدراسات في ضوء الفرضيات الجزئية
167	2- نتائج الدراسات في ضوء الدراسات السابقة
168	3- النتائج العامة
169	المطلب الثالث : الإقتراحات والتوصيات
170	خاتمة
172	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	131
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	132
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	133
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	134
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	135
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	135
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادات والمؤهلات العلمية	136
08	يوضح نمط الإشراف الديمقراطي	137
09	يوضح إنشغالات العمال	138
10	يوضح تحقيق أهداف المؤسسة	139
11	يوضح تطبيق القانون	140
12	يوضح سير العملية الإنتاجية	141
13	يوضح تمثيل الإدارة أمام العمال	142
14	يوضح مستوى الأداء الوظيفي للعمال	143
15	يوضح العلاقات الإيجابية بين العاملين	144
16	يوضح التضامن بين العاملين	145
17	يوضح التفاهم بين العاملين	146
18	يوضح الإلتناء القبلي أو الإقليمي	147
19	يوضح الإلتصال بين العمال	148
20	يوضح النزاع بين العمال	149
21	يوضح نظام الإشراف	150
22	يوضح مراجعة الأعمال المنجزة	151
23	يوضح تحفيز المشرف للعمال	152
24	يوضح إنجاز معدلات أداء عالية	153
25	يوضح تقدير الجهد المبذول	154

155	يوضح المشاركة في إتخاذ القرارات	26
156	يوضح إظهار الفرصة في إظهار المهارة	27
157	يوضح مراعاة الظروف الصحية والنفسية للعامل	28
158	يوضح إستخدام السلطة كأداة للتهديد والضغط	29
159	يوضح إستعمال سياسة الحزم	30
160	يوضح إعطاء الحرية للعمال	31
161	يوضح إتقان الأعمال	32
162	يوضح تقييم الأداء	33
163	يوضح العوامل المؤثرة على الدافعية للعمل	34
164	يوضح سياسات الإشراف والآليات الواجب توفرها	35

مقدمة :

إن تطور إقتصاد أي دولة مرهون بمدى تطور مؤسساتها ، باعتبارها هي الوحيدة التي تساهم في عملية التنمية ، ولهذا وجب عليها الرفع من كفاءة إنتاجيتها وتقديم أحسن الخدمات إذا أرادت الإستمرار ، خاصة وأن المؤسسات الإقتصادية تمثل الأداة والنواة الأساسية لإحداث التنمية والنمو ، حيث أن نجاحها يؤدي إلى نجاح الإقتصاد القومي وفشلها يؤدي إلى إضعافه وفشله .

لقد إختارت جزائر الإستقلال في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والإقتصادية الدولية النظام الإشتراكي ، كأسلوب لتسيير إقتصادها نظرا لما يتضمنه من مراعاة لظروف كل الشرائح الإجتماعية وما يوفره من رعاية للمجتمع ، على عكس النظام الليبرالي الذي يقوم على الملكية الفردية لوسائل الإنتاج ، ولا يعطي إهتماما للجوانب الإجتماعية للفرد كالتعليم ، حق العمل ، الصحة ، السكن ...

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

إن الوظائف التي يقوم بها المشرفون في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لها دورا كبيرا في مدى نجاح السياسات وفشلها، فالمشرفون هم الذين يخططون ويضعون البرامج ويحرصون على تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ العملي ، كما أنهم يسعون إلى التنسيق بين جهود العاملين ويسهرون على تكوينهم وتعليمهم العمل، وكذا مراقبتهم ومتابعتهم وتوجيههم إلى أحسن الطرق والأساليب في العمل .

وعلى هذا الأساس تتضح لنا ضرورة وجود قيادة إشرافية فاعلة كأداة للتغيير نحو الأفضل فهي مطلب أساسي لسير العمل ، كما أنها تعمل على تغيير السلوك الإجتماعي للعمال وجماعات العمل من حيث إعطاء دافعية وقابلية أكبر للعامل من حيث ممارسته لمسؤوليته ، فهي تعمل على خلق دوافع وإتجاهات جديدة للعمال نحو عملهم ، فيتولد بذلك تكيفا ومرونة لسلوك العامل مع محيطه وبالتالي يؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاج الذي عليه يتوقف سير المؤسسة بسبب الرضا الناتج عن نمط الإشراف، فوظيفة ودور الإشراف التي تناولتها الدراسة بالمعالجة والتحليل كفيلة ببلورت واقع أداء العامل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل والرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل بمصنع عمر بن عمر ، ولذلك تم تقسيم هذا البحث إلى خمس فصول .

الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة وتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، ولإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع ، أهميته أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

أما **الفصل الثاني** تناولت فيه الإشراف وعلاقته بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، وتم التطرق فيه إلى تعريف الإشراف ومبادئه وكذلك مهام المشرف وخصائصه وأهمية الإشراف وأهدافه ، ومراحل تطور تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، وأيضا المعالجة النظرية لعملية الإشراف .

وقد تناولت في **الفصل الثالث** ماهية الأداء ومكوناته بالإضافة إلى مؤشرات فاعلية الأداء ومحددات أبعاده وكذلك تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية وأهمية قياس الكفاءة الإنتاجية .

أما **الفصل الرابع** تناولت فيه علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل والعوامل الأساسية لجودة العلاقات الإجتماعية ، وكذلك مختلف أساليب وسائل تسيير علاقات العمل ودور الإشراف في تنظيم العلاقات ، بالإضافة إلى علاقة الإشراف بالأداء الوظيفي للعامل .

أما **الفصل الخامس** والأخير والمتعلق بالجانب الميداني فتضمن منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني ، حيث تم التطرق فيه إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات كالإستمار، ثم تحليل وتفسير البيانات التي حصلنا عليها من الميدان ومحاولة التأكد من مدى صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

والدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة للدراسة وإلى الإقتراحات والتوصيات، ثم الخاتمة وقائمة
المراجع وقائمة المصادر .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد :

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أسباب اختيار الموضوع
- 4 - أهداف وأهمية الدراسة
- 5 - تحديد المفاهيم
- 6 - الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد موضوع الإشراف في مجال العمل والإنتاج من المواضيع الهامة التي تتطلب البحث في أي تنظيم أو مؤسسة إقتصادية ، وله تأثير كبير على كفاءة أداء العمال ورضاهم وفعالية المؤسسة ، ويشكل الإشراف عصب العملية الإدارية لأنه يرتبط بمدى فعالية ومهارة العملية الإشرافية ، والتي يلعب المشرف فيها دورا أساسيا باعتباره يعمل على توجيه ومتابعة العمال لتحقيق الأهداف المسطرة .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع والإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل.

1- الإشكالية :

يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأية منظمة في المجتمع كونه الركيزة الأساسية التي تنظم العلاقة بين ما هو مادي ومعنوي لتحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك لا يكون إلا بتحقيق كفاءة الوظائف التنظيمية التي تساهم في تحريك دواليب العملية الإنتاجية نحو الأحسن ، وقد يأتي هذا الغرض من خلال التسيير العقلاني والإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ، حيث تعتبر المنظمات إحدى أهم مكونات المجتمع ، فهي تؤثر فيه بواسطة ما تنتجه وتصدره في شكل مخرجات ، كيف ما كانت (مادية ، معنوية) ومهما كانت وسيلة إخراجها (سلع ، خدمات ، عنصر بشري) ، فهي تتأثر بما تحصل عليه ، وبما يرد إليها من البيئة المحيطة في صورة مدخلات سواء تلك الضرورية لعملياتها الإنتاجية أو التي ترد من غير قصد ملازمة للمدخلات الأساسية.

فالتنظيم مثلا لتحقيق أهدافه يعتمد على العمل الفني والعمل الإداري الإشرافي ، إذ يعتبر التنظيم من أهم التنظيمات ، كونه يمتص أكبر عدد من اليد العاملة البطالة ، ويقوم أيضا بتزويد القطاعات الأخرى بالتجهيزات والمواد الأساسية ، التي يحتاجها وبالتالي يساهم بشكل كبير في ضخ رؤوس أموال معتبرة تعود بالفائدة على المجتمع عن طريق جلب الإستثمار وتبادل السلع والخدمات وتحقيق التنمية المنشودة.

إن من أهم العلاقات التي تنشأ في التنظيم هي علاقة الرئيس بمرؤوسيه ، ومن هنا يتموقع الإشراف كحلقة من حلقات الإدارة والتسيير كونه يتعلق بجانب من قدرات المشرف الشخصية وخبرته الميدانية ، وإلمامه بطبيعة العمل وقوانينه ، إضافة إلى إتباع السياسة التي تمكنه من الإستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها ، وإن كان المورد البشري يمثل كما يقال نصف العملية الإنتاجية في أي مؤسسة فإن المشرف كذلك مفتاح لهذا النصف ، كما أن المادة الخام وحدها لا تعطينا منتجا فإن المورد البشري دون إشراف لا يعطينا عملا منتجا ومربحا .

فالمشرف من هذا المنظور يمثل حلقة وصل لا غنى عنها بين المستويين التنفيذي والتخطيطي ، وذلك عبر خلقه لحالة التكامل المهني إنطلاقا من معرفته بقدرات وإمكانيات العاملين ومواهبهم وطاقاتهم .

ونظرا للتغيرات والتحولات العميقة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف مجالات ومناحي الحياة، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة وما تفرضه من آليات وميكانيزمات للسيطرة والهيمنة على الإقتصاد العالمي ، وما تتطلبه التنمية الإقتصادية والإجتماعية من فعالية وكفاءة وترشيد والإستخدام الأمثل للموارد البشرية . فالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية قد إعتمدت في تحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها على الطرق

العلمية والتكنولوجيا المتطورة وذلك دون مراعاة الجوانب الإنسانية فيها ، والشيء الوحيد الذي حال دون تحقيق أهدافها المنشودة كالإنتاج والكفاءة التنظيمية.

فالإشراف يعتبر وسيلة هامة من وسائل التنظيم ، تركز عليها المؤسسات في عملها من خلال المشرف الذي يمثل الإدارة بالنسبة لمروسيه ، فعن طريق الإشراف يمكن تمكين المرؤوسين بمختلف التوجيهات والتعليمات المتصلة بالإنتاج، وكذلك توفير الظروف والشروط الإقتصادية والفنية اللازمة للعملية الإنتاجية وتوفير الجو الاجتماعي الملائم للعمال لأداء عملهم على أكمل وجه بالإطلاع على حاجات العمل النفسية والاجتماعية لغرض إشباعها ، كحاجتهم إلى المشاركة في إتخاذ القرارات والراحة النفسية في موقع العمل وغيرها .

تلعب الوظائف الإشرافية دورا هاما في تأدية العمل ، لدرجة أن دور الإشراف في تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى توفير إطارات مشرفة قادرة وذات كفاءات عالية تقوم بتنظيم العمل وتوزيع الأدوار ثم توجيه العمال إلى إستخدام الطرق المناسبة أثناء تأدية العمل والتدخل إذا إقتضى الأمر لتعديل سلوكهم وأدائهم.

إن مفهوم علاقات العمل له أهمية قصوى على مستوى البناءات التنظيمية داخل المنظمة ، بحيث تصبح العلاقات بين العامل وصاحب العمل تخضع لأطر وآليات تسييره وتنظيمية محددة ، وهي إنعكاس للأرضية السوسولوجية التي تنشط فيها العلاقات ، وأن العامل يرتبط مع فئات مهنية أخرى ليس لمجرد علاقة مادية بحثة، بل يتجاوز ذلك إلى علاقات إنسانية وإجتماعية مع أقرانه من العمال ، وهذه العلاقات والتفاعلات التي يجري تبادلها تكتسي أهمية قصوى لما تحققه من إستقرار داخل المنشأة ، وعليه فعلى هذه الأخيرة العمل بقوة لضمان نجاح وإستمرارية هذا الإستقرار بسبب فوائده على التنظيم وعلى العمال كذلك ، وفي هذا السياق تندرج إشكالية هذه الدراسة وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي :

هل للإشراف تأثير في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل؟

وينبثق على هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما نوع الإشراف السائد في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟
- 2- ما مدى تأثير علاقات العمل في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل؟
- 3- هل يؤثر نظام الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل؟
- 4- ماهي الأساليب المتبعة لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل؟

2 فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

للإشراف تأثير على تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال .

الفرضيات الجزئية :

- 1- تتبع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نمط الإشراف الديمقراطي .
- 2- تؤثر علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل.
- 3- يؤثر نظام الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل.
- 4- توجد عدة أساليب تتبعها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للرفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل .

3 أهداف وأهمية الدراسة :

1 - أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراسة موضوع دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل يمكن إدراجه فيما يلي :

- معرفة البعد السوسيو إقتصادي للإشراف والوظائف القيادية ، ودور الإشراف في تنظيم علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، والرفع من مستوى الأداء للعامل لتحقيق الكفاية الإنتاجية المطلوبة.
- معرفة دور المشرف في تحديد علاقات العمل بين العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة الدور الذي تلعبه العلاقة الجديدة بين المشرف ومجموعة العمل التي يشرف عليها وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة .
- التوصل إلى فهم أثر خصائص المشرف في تحديد النموذج الإشرافي المساعد على تحقيق السير الحسن للعملية الإنتاجية.
- معرفة الأسلوب الإشرافي السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- معرفة مدى مساهمة الإشراف في تنظيم علاقات العمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

- تقديم إضافة علمية مبنية على دراسة واقعية لموضوع دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل .
- تزويد وإثراء البحث والباحث بالخبرة والمعرفة العلمية .
- التحليل السوسيولوجي لظاهرة الإشراف ودورها في تنظيم علاقات العمل .
- المبادرة لإثراء الرصيد العلمي والمعرفي للأساليب الإدارية الحديثة والصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الأهمية العملية :

- إبراز مكانة وأهمية الإشراف داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك بالتعزيز على علاقات العمل بين العمال داخل المؤسسة .
- الإبداع الإداري وإبراز كفاءة ومسؤوليات المشرفين .
- إبراز وتوضيح مدى تأثير نمط الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال .
- بإعتبار الإشراف حلقة وصل بين تنظيم علاقات العمل وتلبية حاجات العاملين ، يهدف إلى تجاوز المشاكل التي تواجه العمال والعمل والتي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة.

4 تحديد المفاهيم :

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث ، والتصور الذي يوجهه في إنجاز بحثه عبر مراحل مختلفة ، ولولا وجود المفاهيم والمصطلحات لما إستطاع العلماء بناء وتكوين فرضياتهم ونظرياتهم ، ولكل عالم مفاهيمه ومصطلحاته الخاصة به ، وهي من الأدوات التي من خلالها تنقل أفكارنا إلى الواقع لذا وجب تحديدها وتعريفها ، كون أي مفهوم من المفاهيم السوسيولوجية قد شهد تطورات عديدة ، قد يتفق العلماء والباحثين على معاني ومدلولات المفاهيم التي يستعملونها في دراساتهم وأبحاثهم العلمية .

وأحيانا قد يختلفون على معاني وأفكار ومضامين هذه المصطلحات لأن مفردات الواقع الإجتماعي ليست تقليدا عند الباحثين خصوصا إذا كانوا ينحدرون من خلفيات نظرية وأيديولوجية وإجتماعية مختلفة .¹

أولا : مفهوم الإشراف

لغة :

أشرف ، يشرف ، اشرفا . الشئ : علا وارتفع على الشئ . إطلع عليه من فوق .²

إصطلاحا :

لقد تعددت وإختلفت الرؤى فيما يخص إعطاء تعريف للإشراف .

تعريف مارجريت أن الإشراف " هو فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقومان به " ³

كما يعرفه ولسن وريالاند : " الإشراف علاقة بين المشرف والأخصائيين ، والمشرف لمعلوماته وفهمه لنفسه والآخرين ، ووظيفة المؤسسة ، والمواقف الإجتماعية ، يساعد الأخصائيين ليؤدوا وظائفهم ويتعاونوا على تحقيق أغراض المؤسسة " ⁴

تعريف مارجريت وليامسن (Margret Williamson)

فقد عرفت الإشراف بأنه عملية ديناميكية بوسطتها يساعد الأخصائيين المسؤولون عن تنفيذ إجراء من خطط برامج المؤسسة المعنين لذلك ليستغلوا ويستخدموا معلوماتهم ومهاراتهم لأقصى حد ممكن ، وتحسين قدراتهم ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن ويشعروا هم والمؤسسة بالرضا .

يعرف أيضا " عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع إحتياجاتهم وقدراتهم ، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.¹

¹ احسان محمد حسن: الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي ، دار الطليعة للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان ، 1982 ، ص 41.

² علي بن هادية ، بلحسين البليش ، الجيلاني بن الحاج يحي : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ط7 ، 1991 ، ص 59.

³ صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 1988 ، ص 88.

⁴ عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 201.

والإشراف هو علاقة بين أشخاص تقوم على مبادئ صادرة من القلب والعقل والروح مع إتفاق في النظام وحاجة إلى نمو القدرة والمهارة للتغلب على الصعب من الأعمال.²

"الإشراف هو فن وعملية إقامة علاقة مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدة على أداء عمله بكفاءة أفضل.³

ويعرف أيضا الإشراف على أنه " عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة ، القسم ، الإدارة...) من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية ، خدمات ...) كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية أو المادية .⁴

التعريف الإجرائي :

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

ثانيا : مفهوم علاقات العمل

إصطلاحا :

تعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل ، تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح ، فذهب البعض يطلق مصطلح "علاقات العمل " ، وإهتم آخرون بمفهوم "العلاقات الصناعية" ، وإتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم إجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح " العلاقات الإنسانية " ، فضلا عن وجود من عبر عنها " بعلاقات الانتاج" ، غير أنه ورغم إختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس ، إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن إرتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا أو قطاعا عاما .

¹ فتوح أبو العزم و فارس خليل و هبة : القيادة و تخطيط مجتمعنا الإشتراكي ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ط1 ، 1966 ، ص 16.

² نصيف فهمي منقربوس : العملية الاشرافية بين معايير الجودة و مهارات ممارسة المهنة في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 44 .

³ عبد الحميد عطية : مرجع سابق ، ص 208.

⁴ محمد فتحي : 766 مصطلحا اداريا ايضاح و بيان ، دار التوزيع و النشر الاسلامية ، مصر ، القاهرة ، 2002 ، ص 88.

وفي هذا الشأن يرى أحد الباحثين على أن " علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية ، إجتماعية ، إضافة إلى إعتبارها علاقات مهنية فكانت في بداية القرن 19 تبرم بكل طلاقة وحرية يدرج فيها الطرفان مايرانه ضروريا لإبرامها ، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها.¹

ويذهب تالكوت بارسونز حول مناقشته للنسق الإجتماعي وخصائصه ، ويبرز الإهتمام ضمناً بعلاقات العمل من خلال البعد التحليلي الشامل للنسق على مستوى المجتمع . فمن منظور مفهوم الأنساق وإرتباطه بالوظيفية في النظرية الإجتماعية ، يمكن إستخلاص إسهامين هامين قدمهما بارسونز في مجال علاقات العمل ، يتمثل الأول في رؤية بارسونز للمجتمع كنسق إجتماعي يكون الإقتصاد أحد أنساقه الفرعية ويرتبط بعلاقات متبادلة بباقي الأنساق الفرعية الأخرى ، وتعتبر العمالة شكلاً مؤسسياً وتتشكل العلاقات المتبادلة من خلاله.²

ومن خلال مناقشات بارسونز التجريدية للنسق الإجتماعي وخصائصه الوظيفية ، يمكن إستخلاص أربعة خصائص عامة لعلاقات العمل كقيمة متبادلة لها خصوصية نوعية تتمثل في:³

- 1- إعتبار عقد العمل مشتملاً على أكثر من مجرد علاقة متبادلة بين الأجر وخدمات العامل.
- 2- يدخل المشتغلون سوق العمل عادة كأعضاء في الأسر الإجتماعية عليهم أن يتحملوا مسؤولياتهم نحوها.
- 3- أهمية القيم التي تحيط وتدعم في الوقت ذاته علاقات العمل .

وتشير علاقات العمل إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز العمل.⁴

د. أحمد زكي بدوي يرى بأن " علاقات العمل " هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الإستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض ، وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم

¹قروي رفيق : علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه علوم ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2010-2009 ، ص 22.

² اعتماد محمد علام : علم الاجتماع الصناعي (التطور و المجالات) ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، ط3 ، 2004 ، ص 206.

³ المرجع نفسه ، ص 207 .

⁴ حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2010 ، ص 110.

بالمنشأة التي تستخدمهم ، كما يشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات و الحكومة"¹

ويعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها: " تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل ، تحت إشرافه وإرادته وتوجيهه مقابل أجر ، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والإتفاقيات الجماعية وعقد العمل."²

وترى الباحثة نينا بوجومولوف (Nina Bougomolov) أن المؤلفات الأمريكية البرجوازية الحديثة المخصصة للعلاقة بين العمال وأصحاب العمل ، فقد إستعملت العلاقات الإنسانية في الصناعة ، أو العلاقات الإنسانية شأنها شأن المصطلحين " علاقة العمل " و" العلاقات الصناعية " ، وترى أن هذه المصطلحات تكون في بعض الأوقات قابلة للتبادل فيما بينها ، ثم تحاول عقد نوع من المقارنة بين خصوصيات كل منها على النحو التالي :

إن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة ، بينما ترى أن مفهوم العلاقات الإنسانية يرجع في أغلب الأحيان إلى العلاقات بين العمال والمشتغلين التي تكون غير منظمة بالنظر إلى المعايير القانونية ، وفي النهاية ترى أن مفهوم العلاقات الصناعية عادة ما يتضمن كلا من المفهومين السابقين.³

التعريف الإجرائي :

علاقات العمل : هي مجموعة العلاقات والروابط الإجتماعية التي تجمع كل من العامل وصاحب العمل ، فهذه الروابط تشتمل على مجموعة من التصورات ، قيم ، طرق التفكير ، حيث تسمح بتشكيل صور متمثلة في بيئة العمل ، إتخاذ القرارات ، تضامن .

¹ أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط1 ، 1978 ، ص 238.

² المادة 8 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

³ بن أوصيف مريم : علاقات العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير تنظيم و عمل ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2014-2015 ، ص 25.

ثالثا : مفهوم الأداء الوظيفي

لغة :

لفظ مشتق من الفعل (أدا) ويعني (أدى) الشيء : قام به والدين قضاه والصلاة قام بها بوقتها والشهادة أدلى بها.

الشيء : أوصله اليه و(تأدى) للأمر : أخذ أدائه وإستعد له (تأدى) الأمر : قضى وإلى فلان وصل .

إصطلاحا :

تعددت المفاهيم بتعدد الأداء التي تناولت هذا المفهوم ، حيث ينظر البعض للأداء على أنه مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة.

أما المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فقد عرفت الأداء بأنه " الفعل الإيجابي النشط لإكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية ¹.

تطلق كلمة الأداء Performance على عدة معاني وعبارات ، فهي تعبر عن إلتزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها ، من الإلتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف ، والإلتزام بواجبات ومهام الوظيفة ، والإلتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها ، وتحمله الأعباء والمسؤوليات الوظيفية المسندة على عاتقه .

" هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني ، وبالتالي فهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته " .

" هو العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية (الكمية ، النوعية ، الزمنية) وسلوكه في وظيفته مع زملائه ورؤسائه في العمل " .

" هو قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة " .

"هو قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الإنتاج وجودة الإنتاج ، والتخطيط والتعاون والإعتمادية ، والجهد والعناية في العمل والإبتكار والإبداع " ².

¹سهيلة محسن كاضم الفتلاوي: الكفايات التدريسية المفهوم ، التدريب ، الأداء ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2003 ، ص 24.

²عمر محمد دره : العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 125.

" هو قيام الفرد بإنجاز أو تنفيذ مهام وظيفته بفعالية ، ومساهمة الفرد المفيدة في بيئة العمل الإجتماعية ، أي يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما :¹

أ- الأداء الفني : ويشير إلى قدرة الفرد على السيطرة أو تحقيق متطلبات الوظيفة ، وإتخاذ القرارات الصحيحة.

ب- الأداء الإجتماعي : ويشير إلى قدرة الفرد على الإنسجام مع الآخرين في مكان العمل ، وتجنب الجدل والنزاع بجانب قدرته على تسوية خلافاته .

ويعرف الأداء أيضا على أنه " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .²

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه : " إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

والملاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في إستعمال موارد المؤسسة ، ونقصد بذلك عامل الكفاءة ، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية .³

لقد جاء في معجم مصطلحات القوى العاملة أن أداء العمل داخل المنظمة الإنتاجية هو تنفيذ أمر واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة ما لإنجاز عمل معين ، وقد يتم من خلال آلة أو أكثر وفقا لطريقة محددة .⁴

" فالأداء بالنسبة لمدير المنشأة يعني ، المردودية والقدرة على المنافسة ، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل ، أما بالنسبة للزبون فيعبر نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة " وبصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع بين الفعالية والكفاءة.

¹ عمر محمد دره : مرجع سابق ، ص 126 .

² راوية محمد حسن : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع ، نشر ، توزيع ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 215.

³ مصطفى يوسف : ادارة الأداء ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2016 ، ص 16.

⁴ أحمد زكي بدوي ، محمد مصطفى كمال : معجم مصطلحات القوى العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 1984 ، ص

ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم ، والأداء هو " أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ".¹

التعريف الإجرائي :

الأداء : هو كل جهد فكري أو عضلي يبذله العامل في مكان عمله مقابل عائد محدد ويمكننا قياسه على أساس النتائج التي يحققها وذلك من خلال كميات المنتج ومواصفاته بالإضافة إلى الدقة والسرعة في الإنجاز .

بعض المفاهيم المتعلقة بالإشراف :

1 مفهوم الكفاءة :

هي مدى القدرة على إستخدام مدخلات أو موارد وفق معايير محددة ، لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة مع الأخذ بالإعتبار أن :

- تكلفة المدخلات لا تحدد فقط بتكلفة تدبيرها بل أيضا بمدى فعالية أو حسن حفظها وإستخدامها .
- النتائج أو المخرجات المرغوبة ليست أية مخرجات بل هي القدرة المخطط أو المرغوب من المخرجات في التوقيت المحدد بالجودة المناسبة وبالتكلفة المناسبة .

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{مخرجاتكمية}}{\text{كمية المدخلات}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

وتعني الكفاءة أيضا القدرة على الأداء الصحيح والسليم للعمل ، وذلك بالحصول على أفضل ناتج بأقل تكلفة ، أو بمعنى آخر الحصول على أعلى إنتاجية من الموارد المستخدمة سواء كانت مادية أو بشرية.³

¹ بلكبير بومدين : دراسات ميدانية في ادارة الأعمال ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، عدد 18 ديسمبر 2002 ، ص 23.

² محمد فتحي : مرجع سابق ، ص ص 23-24 .

3- مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة وآخرون : المفاهيم الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 201 ، ص 19 .

2 مفهوم الفعالية :

غالبا ما يقترن مفهوم الفعالية بالناحيتين الإقتصادية و الإجتماعية ، فكثيرا هم الذين تناولوا هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة ، ولعل " تايلور " كان أول من جعل غاية نظريته في التنظيم العلمي للعمل : إن أي مؤسسة وجدت من أجل أن تكون فعالة ، ولأن هذا المفهوم تناولته العديد من النظريات فإن قياسه تعدد بتعدد وجهات النظر .

فالبعض يرى أن : الفعالية هي مدى صلاحية العناصر المستخدمة (الملاحظات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) .¹

والبعض الآخر يرى أن تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل والتفسيرات الممكنة لظروف التجارة ، وإمكانات الربح تتبدى بالقدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال إستخدام الموارد المتاحة لها أحسن إستخدام .² وتعني الفعالية القدرة على إختيار الأهداف الصحيحة وتحقيقها ، فالمشرف الذي يضع أهدافا غير مناسبة أو غير صحيحة يعتبر مشرفا غير فعال وكذلك المشرف الذي يضع أهدافا صحيحة ومناسبة ولكنه لا يعمل على تحقيقها يعتبر أيضا غير فعال .³

5 الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة التون مايو " العلاقات الإنسانية "

لقد أجرى " التون مايو " تجارب عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية USA في شركة " وسترن إلكتروك " ، في مصانع " هاوثورن " منذ أكثر من خمسين عاما ، وعلى الرغم من أنها دراسات قديمة ، إلا أنها لفتت الإنتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي ، وقد تمت هذه التجارب تحت إشراف " التون مايو " وبجهود ومساهمة عدد من العلماء والباحثين منهم **روثلير برجر** " (RoethlisBerger) و" **وليام ديكسون** " و" **لورانس هندرسون** " وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية ، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والإجتماعية وفتحت أفاقا جديدة للتفكير في تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء . يرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية إسم " كورت ليفين " بدراسة حول الجماعات الصغيرة وديناميكية الجماعات .

¹ بشير عباس العلق : معجم مصطلحات العلوم الادارية ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، ص 153 .

² محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ص 197 .

³ مصطفى يوسف كافي ، سمير أحمد حمودة : مرجع سابق ، ص 19 .

لقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل بعد مراحل :

تمثلت الأولى في إختيار خمس عاملات إكتسبن الخبرة في عملية تجميع الأسلاك وأحطن علما بأنهن سيكون موضع دراسة . وقد وضعن في حجرة الملاحظة لتتبع تركيب الأسلاك ، ومعهن عاملة سادسة مكلفة بتحضير الأجزاء المطلوب تجميعها . وقد تم التوصل إلى نتيجة هامة لم تكن متوقعة وهي أن معدلات الإنتاج إستمرت في الزيادة بغض النظر عن التغيرات التي أحدثت في ظروف العمل ، وقد إنقسم فريق البحث من حيث تفسير هذه النتيجة إلى :

1 الفريق الأول : فسر الظاهرة من خلال ربطها " ببعيد الإدارة " والإحساس بالأهمية " من طرف مجموعة الفتيات " .

2 الفريق الثاني : قدم تفسيراً لهذه النتيجة من خلال ربطها " بعلاقات الإشراف " .

3 الفريق الثالث : فسر هذه النتيجة من خلال ربطها بما يعرف بإسم " الكيان الجماعي " وقيام علاقات الصداقة بين الفتيات ، والتعاون في أداء العمل وزيادة الإرتباط والتفاعل بينهن .
أما الثانية التي إستهدفت الوقوف على العلاقة بين إتجاهات العاملات ومشاعرهن من جهة ، وإنتاجيتهن من جهة ثانية ، فقد توصلت إلى الإستنتاجات الآتية :

1 بعض أعضاء الفريق إستخلص نتيجة مؤداها : أن الإتجاهات نحو الإشراف في الخط الأول يؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم أكثر من أي إتجاه آخر .

2 البعض الآخر إستخلص أن الإتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم ، وتجاه رؤسائهم ، وعمالهم ، وسياسة الشركة ، هي التي تؤثر على إنتاجهم أكثر من غيرها .

3 وإستخلص فريق آخر نتيجة مؤداها : أن الإتجاهات التي تجعل العمال يتحدون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة تؤثر في إنتاجهم أكثر من غيرها¹ .

ونظرا لأن هذه الإستنتاجات يصعب معها تحديد أي أنواع الإتجاهات أكثر تأثيرها من غيرها في إنتاجية العمال فكر أعضاء الفريق القيام بالمرحلة الثالثة والتي استهدفت الإجابة على السؤال : ما هي أنواع الإتجاهات والمشاعر والإستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال ؟ وتجمع لدى فريق البحث مجموعة من البيانات تشير في مجموعها إلى مايلي :

1 -إتجاهات ومشاعر العاملات التي جعلتهن ينجزن سورا يخفون وراءه ما يدور داخل جماعتهم أثناء العمل ليؤثر في إنتاجيتهن .

¹يوسف عنصر : الاشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص ص 127-128 .

- 2- هذا النوع من الإتجاهات والمشاعر جعلهن يخترن من بينهن من تتحدث بإسمهن مع كل من يدخل إلى الفرقة من الخارج ، وكذلك من تتعهد بالمسائل الداخلية والمشاكل الفنية المتصلة بالعمل .
- 3 -والنتيجة الهامة التي توصل إليها فريق البحث تتمثل في أن الإتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يقيمون سورا أو تنظيميا غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج.
- إن التفكير في هذا التنظيم غير رسمي ومكوناته وكيفية ظهوره دفع بأعضاء فريق العمل إلى الإنتقال إلى المرحلة الرابعة ، والتي إستهدفت التحقق في وجود هذا التنظيم ، ومكوناته وآثاره على إنتاجية الجماعة وقد تم التوصل إلى جملة من الحقائق تمثلت في :
- 1 - مباشرة بعد وضع العاملات غي غرفة الإختبار تكونت بينهن علاقات صداقة .
 - 2- تم الإتفاق بينهن على مجموعة من المعايير أهمها تلك المتصلة بتحديد الإنتاج ، من أنتج قدرا كبيرا يعتبر خارجا عن النظام ، ومن أنتج أقل كان معرقلا للجماعة .
 - 3- الإتفاق على عدم التصريح بأي شئ فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة ، ومن يفعل ذلك يعتبر واشيا .
 - 4 - ممارسة نوع من الضغط على كل من يخرج عن معايير الجماعة .
 - 5 - ظهور قادة غير رسميين في الجماعة يتولون المسائل الخارجية والداخلية .
 - 6 - والنتيجة الهامة التي تم التوصل إليها تمثلت في إثبات عمومية التنظيم غير الرسمي وإعتباره ظاهرة إجتماعية عامة توجد بين كافة الجماعات ، هذا التنظيم يلعب دورا في التحكم في عملية الإنتاج ، ولقد لخص أحد الباحثين تجارب " التون مايو " فيما يلي :¹
- 1 - كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تحدد تبعا لطاقته الإجتماعية .
 - 2 - أن المكافآت والحوافز غير الإقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .
 - 3 - إن تخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .²
 - 4 - أن العمال لايسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون بإعتبارهم أعضاءا في جماعات.

1 يوسف عنصر : مرجع سابق ، 128-129.

لقد أبرزت تجارب " هاوثورن " أهمية الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد وأن التغييرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه مجموعة العمل ، هي السبب الرئيس لزيادة الإنتاج ، وقد عالجت هذه الدراسات بطريقة غير مباشرة جوانب هامة من الإشراف كانت الإنطلاقة لدراسات لاحقة أكثر عمقا .

الدراسة الثانية : دراسة جامعة متشجان.

حيث إهتم المعهد بإجراء البحوث على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاية الإنتاجية والإشراف المسؤول عن الإنتاج المرتفع ، وقد شملت هذه الدراسة عدد من المنظمات الصناعية المختلفة ومشروعات الخدمة العامة وشركات التأمينات ، وقد تنوع العمل في هذه الدراسات من أبسط الأعمال ، كالأعمال الكتابية الروتينية إلى أعقدها مقرر عمل البحوث العلمية المعقدة ، معتمدين في ذلك على محكين وهما :

- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة ومدى تحقيق الأهداف الإنتاجية .
- الشعور بالرضا عند جماعات العمل .

وقد كشفت هذه الدراسة على وجود علاقة إرتباط بين مجموعة من المثيرات ، والمبادئ المشجعة للعمل على الإنتاج ، ومستوى العمال بالرضا .ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي :¹

1- أن هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف وبين الكفاية الإنتاجية ، أي أن هناك إرتباط موجب بين الإنتاج والإشراف من جهة ، وبين الإشراف والشعور بالرضا من جهة أخرى ، فعند شعور العامل بعدم إهتمام رئيسه ، فحين يعتبره مجرد أداة من أدوات الانتاج فإن ذلك ينتج عنه إنخفاض في درجة الإنتاج والعكس صحيح .

2 - توصلت هذه الدراسة إلى أن المشرف الممتاز هو الذي لا يدرّب مرؤوسيه على الوظائف الحالية التي يشغلونها ، وإنما يدرّبهم أيضا على أداء الوظائف العليا التي سيرقون إليها ، بالإضافة إلى أن مساعدة المشرف لهم لا تقتصر على حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل فقط بل تتعداها إلى حل المشاكل البعيدة عن ميدان العمل على إعتبار أن علاقته بهم علاقة صداقة وود أكثر من كونه مجرد مصدر للسلطة والعقاب .

3 - توصلت هذه الدراسة أنه إذا سادت العلاقات الإنسانية في التعامل بين المشرف والمرؤوسين ، فإن ذلك يبعث على انتشار روح التعاون والولاء للعمل ، وهذا ماينعكس ايجابيا على إنتاجية المنظمة.

1 عبد الرحمان العيسوي : دراسات في علم النفس المهني والصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 186.

- 4 - وجدت هذه الدراسة أن المشرف الممتاز ، هو الذي يستطيع أن يتوحد مع العمال مما ينفي روح التعاون الجماعي ويتيح الفرصة للإتصال الفعال بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.
- 5 - توصلت إلى أن نجاح المشرف يتوقف على قدرته على معاملة مرؤوسيه كجماعة ، فالإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف يؤدي إلى زيادة الكلفة الإنتاجية .
- 6 - توصلت إلى أن هناك نمطين من الإشراف حيث وجدو أن الإشراف المباشر والتفصيلي والدقيق بصفة مستمرة يميل إلى أن يرتبط بمعدل منخفض من الإنتاج أما الإشراف العام فيرتبط بالكفاية الإنتاجية العامة.

الدراسة الثالثة : تجارب " الأجواء الإجتماعية " و " أنماط القيادة والإشراف " لبييت وهوايت.

لقد قام " لبييت " و " هوايت " (Lippit - White) بتجارب هامة أطلق عليها إسم "تجارب الأجواء الإجتماعية " وذلك تحت إشراف " كورت ليفين " (Kurt Lewin) في الولايات المتحدة USA وقد بدأت هذه التجارب بإنشاء أندية للأطفال في سن العاشرة وتم إخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع من القيادة على فترات متباعدة.

- 1 قيادة أوتقراطية أو تسلطية أو دكتاتورية.
 - 2 قيادة ديمقراطية .
 - 3 قيادة الحريات المطلقة أو الفوضوية.
- وقد طلب من فريق المجموعة الأولى، التي وضعت تحت قيادة دكتاتورية، أن يتصرف بالطريقة التالية:
- 1 يقوم بوضع سياسة العمل.
 - 2 يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأولاد دون إستشارتهم .
 - 3 يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التالية .
 - 4 يقوم بتوزيع المسؤوليات دون إستشارة الأطفال .
 - 5 يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون توضيح الأسباب .
- من جهة أخرى طلب من قائد المجموعة الثانية ، التي وضعت تحت قيادة ديمقراطية ، أن يتصرف بالطريقة التالية :

- 1 يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.
- 2 تقرر الجماعة سياسة العمل .
- 3 في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث ويترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة .
- 4 تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات .

- 5 يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم .
 - 6 يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحد منهم تقريبا .
 - 7 لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يمدحهم مع شرح الأسباب .
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :¹
- 1 تفضيلا الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأوتقراطي .
 - 2 حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم ، بينما إمتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم ببعضهم البعض .
 - 3 حاول أفراد الفريق الأول الحصول على إهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك .
 - 4 قلت الإقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني .
 - 5 قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لا ذعا ، بينما قل هذا في الفريق الثاني .
 - 6 كان أغلب أعضاء الفريق الأول يتقبلون رأي القائد دون مناقشة ، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد .
 - 7 لم يبدي أغلب أعضاء الفريق الأول قبولا لأراء زملائهم ، بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبولا لأراء زملائهم .
- من خلال هذه النتائج نستنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاونا وأكثر ايجابية وأكثر تقبلا لأفرادها بعضهم لبعض ، بينما ينتج الجو الديكتاتوري جماعة سلبية مفككة غير متعاونة .
- الدراسة الرابعة : دراسة هامبلن (Hamblin) وروبرت (Robert)**

ففي دراسة قام بها كل من هامبلن وروبرت وجدا علاقة دالة بين كل من نمطي الإشراف اللصيق ، والتأديبي ، وبين مشاعر العدوانية والتبرم لدى الأفراد ، وحيث تبدأ بالإحباط يترجم إلى مشاعر عدوانية تأخذ صورة لفظية وتترلق إلى عدوانية بدنية ، ينجم عنها إرتفاع في كل مستوى من العدوانية اللفظية تجاه المشرف ، إنخفاض في مستوى الانتاجية ، وإرتفاع في مستوى التبرم العام ، وإرتفاع في مستوى العدوانية لدى الزملاء .

ويؤكد هاوس (Housse)، على أن وظيفة الإشراف يجب أن تتجه نحو الإرتفاع بمستوى الإثابة الشخصية والعمل على الإقلال من العقوبات التي تعترض الفرد بهدف أداء العمل ، وزيادة فرص الإشباع والرضا لدى الفرد .

¹ يوسف عنصر : مرجع سابق ، ص ص 131 - 132 .

وقد تناولت دراسة هي الوحيدة في مجال عامل الخبرة الإشرافية وعلاقته بانتقال الأفراد من القسم أو من التنظيم ، فقد وجدت باسـت (Besste) إرتباط في نسب الأفراد الذين ينتقلون أو يستقيلوا من العمل ، وقد أرجع هذا إلى أن مشرفي هؤلاء الأفراد يتمتعوا بخبرة وظيفية تقل على 5 سنوات.¹

الدراسة الخامسة : دراسات أوهايو لمجموعة من الباحثين .

بدأت مجموعة من الباحثين المتخصصين في علوم النفس والإجتماع والإقتصاد في جامعة أوهايو ، مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية ، دراسة ما يقوم به المشرف من خلال إجابات المرؤوسين على السؤال ، ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد أو المشرف ؟. ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين ، وتمكنت مجموعة من الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال الرؤساء .

المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل .

المجموعة الثانية: تشير إلى تقدير الناس والإهتمام بهم .

وبإختصار فإن عاملي الإشراف الذين تمخضت عنهما التحاليل هما :

- الإهتمام بأهداف العمل .
 - الإعتراف بحاجات الأفراد وعلاقاتهم .
- وهذان البعدان أو العاملان منفصلان ومتميزان عن بعضهما البعض ، ومن أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:²

- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين وكانت درجة الرضا واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل .
- أما النمط المهتم بالاهداف والعمل ، فالبنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير مترافقة وغير ثابتة.

الدراسة السادسة : منال حفناوي ، جامعة قالمة 8 ماي 1945 ، أجريت سنة 2012/2013

عنوان الدراسة : أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي .

¹محمد حسين رسمي : السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 128-129 .

²حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار و مكتبة حامد ، عمان ، 2006 ، ص ص 203 -204 .

هدف الدراسة و أهميتها : هدف صاحب الدراسة هو الكشف عن طبيعة الإشراف وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، لما له دور مركز في كل تنظيم وأهمية بالغة في تحقيق فعالية المؤسسة وإنجاز أهدافها .

عينة الدراسة : إعتد صاحب الدراسة على العينة الطبقية العشوائية ، فأخذ عينة تقدر ب 15 % من حجم العمال في المصنع المتمثل عددهم في 378 عاملا ، وتم إختيار العينة بالصدفة .

منهج الدراسة : أنجز الباحث الدراسة متبعا خطوات المنهج الوصفي الإحصائي .

أدوات جمع البيانات : إستعمل الباحث أداة الاستمارة والمقابلة كوسيلة لجمع البيانات .

النتائج : خلص صاحب الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه توجد علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي ، حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى إرتياح ورضا العمال ، في حين أن الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تضرر العمال ، وأن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط إرتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج هذه الدراسة ¹.

دراسة تخص المتغير الثاني : علاقات العمل

الدراسة الأولى : تحت عنوان العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، صاحب الدراسة أنور مقراني ، لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011 .

هدف الدراسة : الدراسة إلى البحث في الفضاء الإنتاجي للمؤسسة الخاصة ، بناء على تعريف مفهومي العمل وعلاقات العمل لدى الفئات السوسيو مهنية ، حيث سعى الباحث إلى التعرف على الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة الخاصة .

عينة الدراسة : إستخدم الباحث عينة تتكون من 230 عامل مقسمين كمايلي :

08 اطارات وهو ما يشكل 66,66 % من المجموع الكلي لهذه الفئة .

98 عون تحكم وهو ما يشكل 05,72 % من المجموع الكلي لهذه الفئة .

124 عامل تنفيذ وهو ما يشكل نسبة 26,71 من المجموع الكلي لهذه الفئة .

منهج الدراسة : إعتدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والمزاوجة بين التحليل الكيفي للمعطيات المجمعة من خلال المقابلة الموجهة ، والتحليل الكمي للبيانات التي جاءت عن طريق الإستمارة .

¹منال حفناوي : أسلوب الاشراف و الرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماستر تنظيم و عمل ، جامعة قلمة 8 ماي 1945 ، 2012-2013.

نتائج الدراسة :

- النزعة العقلانية الفردية بين المستخدمين الذين يلجؤون للحلول الفردية التي تغلف النزاع في الحدود الضيقة مع المسؤول المباشر .
- عدم التجانس بسبب المرجعية التعليمية والتكوينية بين قطبين رئيسيين .
- تسيير النزاع حيث يتم غلقة في الحدود التي تسمح بمعالجة ضمن الأطر الفردية التي ترجح الحوار والمصالحة مع المسؤول المباشر .
- أغلب المبحوثين عرفوا فترة بطالة ، ويعترفون بدورهم المهني الذي تم في أكثر من مؤسسة خصوصا لدى العملات الاناث .
- معايير الإنتقاء التي اعتمدت لأجل توظيفهم فهي مرتبطة بالرصيد العقلاني الإجتماعي الذي يكون إشتراطات التكوين المهني القرابة والولاء ¹.

¹مقراني أنور : العمل و علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011 .

الفصل الثاني: الإشراف وعلاقته بالمؤسسة الإقتصادية والإجتماعية

المبحث الأول: ماهية الإشراف وخصائصه

- 1 - تعريف الإشراف
- 2 - مبادئ الإشراف
- 3 - مهام المشرف وخصائصه
- 4 - أهمية الإشراف وأهدافه

المبحث الثاني: المداخل النظرية المفسرة لعملية الإشراف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل

- 1 - النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
- 2 - نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
- 3 - نظرية التكوين الإداري (هانري فايول)
- 4 - نظرية العلاقات الإنسانية
- 5 - نظرية السمات

المبحث الثالث: مراحل تطور تسيير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

- 1 - المؤسسات الجزائرية والتسيير الذاتي .
- 2 - المؤسسات الجزائرية والتسيير الاشتراكي .
- 3 - المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات الجديدة.
 - أ - إعادة الهيكلة العضوية و المالية.
 - ب - استقلالية المؤسسات.
 - ج - مرحلة الخصخصة والتوجه نحو اقتصاد السوق .

الفصل الثاني: الإشراف وعلاقته بالمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية

المبحث الأول: ماهية الإشراف وأهدافه

1 تعريف الإشراف:

ومما سبق فالإشراف هو قيادة مشتركة وجهود متضامنة بين المشرف والمشرف عليه ، لتهيئة أنسب الأجواء والتجارب لنمو أعضاء الجماعات التي تعمل معها ، فالإشراف هو عملية توجيه وأيضاً عملية تعليمية، وكذلك بين عدد من الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات وبين المشرف وهو ذلك الشخص المسؤول عن توجيههم ومساعدتهم في أداء وظائفهم والقيام بمسؤولياتهم على مستوى ترضى عنه المؤسسة التي تستخدمهم .¹

ومن هنا يظهر لنا أن الهدف من الإشراف هو تحقيق أغراض المؤسسة وأداء خدماتها على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف .

ويعرف الإشراف أيضاً بأنه : " عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل عن طريق مشرف ، على أن يعملوا وينموا ويطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل مستويات ممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة"²

الإشراف وهو تلك الجهود والاتصالات التي يقوم بها المشرف بطريقة إدارية وفنية لزيادة دافعية العاملين وكذلك زيادة مستوى فعاليتهم من خلال ممارسة مهام السلطة عليهم ، وما يتصل بها من تنظيم وتنسيق وتوجيه.³

أو هو المهام التي تسمح بقيادة العاملين وتوجيههم ومتابعة إنجازهم بناء على قواعد التدبير التي منها التخطيط والتنظيم والرقابة والتأثير لتحقيق الأهداف المسطرة.

الإشراف والإدارة :

قد يختلط الأمر بين عمليتي الإدارة والإشراف فكثيراً ما نسمع تعبير المسؤولية الإدارية التي يقوم بها الإشراف كإحدى الوسائل التي تعمل بها المؤسسات لأداء عملها على أحسن وجه.

1 سلمى محمود جمعة : طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 149 .

²فتوح أبو العزم فارس خليل وهبة : مرجع سابق ، ص 16

³ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 ، ص 15 .

هناك عددا نسبيا من المشرفين لا يعملون مع الجماعات بصفة مباشرة بل يعملون في إدارة الأقسام أو التفرغ للإشراف على العمال الذين يعملون مع الجماعات ولذلك كان من الضروري أن يلم العمال بالعمليات الإدارية والإشرافية ، وتنمية المهارة اللازمة لكل منهما ، وينبغي أن لا يدركوا كيفية استخدام العمليات الاجتماعية بفاعلية في إطار الجماعات التي يعملون معها فحسب ، ولكن أن يعرفوا طرق التعامل وطبيعة العلاقات في إطار المؤسسة برمتها . وعلى ذلك فقد يعمل المشرف مع الجماعات بطريقة مباشرة ، فيطبق من خلال الأسلوب الأول عمليات الآخر فيتضمن وجوب لمهامه بعناصر وعمليات الإدارة والإشراف .¹

ويمكن تعريف الإدارة بأنها : " فلسفة ترتكز على الجانب الإنساني ، ودوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة ، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على إختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية " .²

وللإدارة سبعة وظائف أساسية وهي :³

1 التخطيط : ويقصد به وضع البرنامج العلمي الذي يمكن إقتراحه لتحقيق هدف معين أو بعبارة أخرى تقرير نوع النشاط اللازم للوصول إلى الهدف المنشود وسيلة تنفيذه مقدما .

2 التنظيم : وهو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم العمل وتوزيعه على وحدات النشاط وتحديد اختصاصات ومسؤوليات هذه الوحدات والعاملين بها وكذلك طريقة الإتصالات وسير الإجراءات التنفيذية.

3 التوظيف : إن النشاط الإداري يتكون من قوى بشرية ومالية ومهمات وأن توافق هذه العناصر مع بعضها ومع ظروف المجتمع في سبيل تحقيق هذا الهدف وهو ما ترمي إليه الإدارة ، والواقع أن العنصر البشري هو القوى المحركة لكل هذه العوامل فهو الذي يسيطر على استخدام المال والمهمات وهو الذي يتفاعل مع ظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وعلى ذلك يمكننا أن نقرر أن العنصر البشري هو العماد الأول لنجاح الإدارة .

4 التوجيه والإشراف : ويعني تعريف العامل الجديد بأهداف المنظمة وفلسفتها وأهدافها ونظام العمل بها وبرامجها التنفيذية ودوره في هذه البرامج وتعليماتها وقوانين العمل بها وعلاقاتها مع غيرها من المنظمات

¹ سلمى محمود جمعة : مرجع سابق ، ص 145

² علي عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتب غريب ، القاهرة ، ص 17

³ سلمى محمود جمعة : مرجع سابق ، ص 148 .

وكذلك تيسير التعارف والتآلف بين العامل الجديد وباقي العاملين مع مداومة الإشراف عليه حتى يتمكن من الوصول إلى الكفاءة الوظيفية المطلوبة.

5 التنسيق : والتنسيق في مجال الإدارة معناه إيجاد التوافق بين مكونات الإدارة (الأفراد ، المال ، المهمات) في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة ويهدف إلى منع الإزدواجية ومنع التضارب مع تكامل إختصاصات الوظائف وخلق روح التماسك والتعاون بين العاملين .

6 التقرير والتسجيل : ويقصد بذلك كتابة الحقائق أو المعلومات كما يقصد الإحتفاظ بها والرجوع إليها في المستقبل ، ففي أي جانب من نشاطها نحتاج إلى الإستعانة بمعلومات وخبرات سابقة نستفيد منها عند الحاجة .

7 التمويل : يرتبط تخطيط وتنفيذ أي نوع من النشاط بما يمكن تدبيره من مال فإذا لم يكن التمويل نابعا من مصدر ثابت أو مقرر بميزانية الدولة بالنسبة للأجهزة الحكومية والعامه ، أو مخططا على أساس مشروعات محكمة لتدبير المال ، بالنسبة للمنظمات غير الحكومية أصبحت الخطة غير قابلة للتنفيذ ومن هنا تأتي أهمية التمويل .

2 مبادئ الإشراف :

إستخدام المشرف لمبادئ في عمله يساعده في القيام بوظائفه على من يشرف عليهم وهو يحقق بذلك النمو للأخصائيين ، وسنحاول فيما يلي تناول أهم مبادئ الإشراف :¹

1 مبدأ التعبير الحر : في هذا المبدأ يعطي للمشرف الفرصة للأخصائي للتعبير عن نفسه تعبيرا كاملا ، ويتطلب ذلك من المشرف أن يعطي الأخصائي الفرصة للتعبير عن مشاعره السلبية والإيجابية حتى لا تعوقه من الإستفادة من خبرات المشرف ، كما يتطلب أن يساعد المشرف الأخصائي للتعبير عما يقوم به من أعمال مع الجماعات التي يعمل معها ، ويتضمن هذا المساعدة على إطلاق طاقته وتحرير إرادته للقيام بوظائفه وبالنسبة لبعض الأشخاص قد توصف هذه العملية بأنها مساعدة الأخصائي لتذويب شيء داخله متجمد ، وتنمية المهارة المهنية وتحرير إرادة الأخصائي وإطلاق طاقته ، ويقوم المشرف بتوفير الفرص أمام الأخصائي للتعبير عن مشاعره ، بل يشمل تحليل وتفسير المعنى الذي تحمله المشاعر ، وقيام الأخصائي بتقويم تصرفاته الذاتية ، وقد يشعر الأخصائي بالتحسن لمجرد مناقشة مشاعره وخبرته.

1 السيد عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات تطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 205 .

2 مبدأ تكوين علاقة إشرافية : إن العلاقة بين المشرف والأخصائي لها معان مختلفة ، تتراوح بين حب الشخص والشعور بالإرتياح عند لقائه والثقة به وما إلى ذلك ويصعب التحقق من الأساليب التي تستخدم لتكوين هذه العلاقة الضرورية ، بل يصعب التحقق والتحكم فيها . ومن ثم فإن العلاقة الناجحة تتكون بين الأخصائي والمشرف إذا أدت المراحل الأولى للعلاقة إلى شعور الأخصائي بالثقة في المشرف، ومظاهر هذه الثقة هي الرغبة في الإبقاء على إتصال ، والرغبة في التأثير بتعلمه ، وتتكون هذه الثقة نتيجة خبرات الأخصائي مع المشرف التي تؤدي إلى الحكم عليه بأنه قادر على المساعدة وراغب فيها.

وينبغي أن يولي المشرف الموضوعات التي يثيرها الأخصائي ما تستحق من اهتمام ، فقد تكون هذه الموضوعات تعبيراً عن مخاوف الأخصائي وخطرها يبدأ معه بداية خاطئة ، كما عليه أن يكشف عن رغبته في المحافظة على الإتصال وإستمرار المقابلات ويتحقق ذلك بإضفاء اليقضة لما يقوله الأخصائي وإظهار الإهتمام المستمر بما بيديه من آراء ، ويجب أن يظهر المشرف إستعداده لمناقشة الأخصائي في محاولات أوسع ، فالمشرف الذي يتردد في الإجابة على أسئلة معينة ، أو يوجه المقابلة لكي يركز على النقط الأساسية لا يستطيع كسب ثقة الأخصائي ولا يجد منه التعاون المطلوب.¹

3 مبدأ المشاركة : لا جدال في أن الشخص يشعر بقدر كبير من الطمأنينة حين يعرف أنه لا يعالج الموقف بمفرده ، وإنما أشخاص يتمتعون بالمعرفة والخبرة يشدون أزره ويقدمون له المساعدة دون صراع أو منافسة ، وكثيراً ما يعبر الأخصائي عن حاجته إلا من بدعوة المشرف لكي يقدم له مساعدة يقدرها ، وعندما يطلب الأخصائي معلومات من المشرف ينبغي أن يكون الأخير مدركاً لحاجات الأخصائي الشخصية والموضوعية ، فمن ناحية هناك عوامل ترتبط بالجوانب الفنية الخاصة بتنفيذ العمل ، ومن ناحية أخرى هناك عوامل شخصية أي مدى إستعداد الأخصائي للتعرض للمخاطرة ، وتحمل المسؤولية والأسلوب الذي يختاره للعمل وأنواع العلاقات التي ينميها مع الأشخاص الآخرين من المؤسسة ويتوقع الأخصائي من المشرف أن يزوده ببيانات عن العمل وأن يوفر له الإمكانيات والأدوات وأن يجده عندما يحتاج إليه عند تأديته لعمله ومساعدته على ترقية أدائه الوظيفي وتكوين شخصيته المهنية ، ويجب على المشرف أن يدرك بأنه شخصاً مساعداً لمن يشرف عليهم ويؤمن بأن كل فرد له جوانب قوة وضعف يمنعانه من السيطرة على من يساعدهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون أي ضغط أو إرغام ، والمشرف هو الشخص المساعد والمعين للأخصائيين ، على النمو المهني ويعمل مع

¹ السيد عبد الحميد عطية ، مرجع سابق ، ص 206 .

الأخصائيين لإيمانه بأنهم لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات وذلك من خلال مساعدتهم لتحمل مسؤولياتهم.¹

4 مبدأ الدراسة المستمرة : يحتاج المشرف في عمله أن يقوم بعملية دراسة دائمة لمن يشرف عليهم وذلك لمعرفة المستوى المهني الذي وصل إليه من يشرف عليه ومعرفة الجوانب الإيجابية السلبية في عملية الإشراف ويستخدم المشرف عددا من الوسائل في عملية الدراسة نذكر منها :²

أ استخدام المقابلات في بداية علاقة الإشراف للتعرف على :

1 شخصية الأخصائي .

2 إمكانياته وقدراته الجسمية والعقلية .

3 إحتياجات الأخصائي .

ويتم من خلال هذه المقابلات عقد الاتفاق بين المشرف والأخصائي .

ب الملاحظة :

يستخدم المشرف أسلوب الملاحظة لدراسة الأخصائي والتعرف على سلوكه كما يمكنه أن يعرف إحتياجاته ومشاعره وخاصة تلك المشاعر التي يستطيع أن يعبر عنها الأخصائي .

ج المقاييس :

وإستمارات التحليل والتقييم للأخصائي ، وتساعد عملية الدراسة هذه أن يبدأ المشرف في مساعدة من يشرف عليهم من المستوى المهني لهم ، ومن مستوى حاجاتهم المهنية والشخصية .

5 مبدأ تسلسل الخبرا الإشرافية : ويتضمن مبدأ تسلسل الخبرات الإشرافية وجود نقطة بداية لعملية الإشراف ، وإكتشاف هذه النقطة وتحديدها على جانب كبير من الأهمية ، فاختلاف الأخصائيين من ناحية حاجياتهم وقدراتهم يؤثر تأثيرا مباشرا خاصة في إستفادة الأخصائيين من الإشراف فيجب أن تتسلسل الخبرات مع مستوى الأخصائيين ، وعن طريق التقييم يمكن أن يتحرك المشرف والأخصائي معا

¹ سلمى محمود جمعة : مرجع سابق ، ص ص 189-190.

² المرجع نفسه ، ص 190 .

نحو خبرات أكثر تعقيدا وصعوبة ، وإستفادة الأخصائي من الإشراف نسبيا يوفر الأمن والثقة ، ويشعره بالإطمئنان ، وهذا الإطمئنان يساعد الأخصائي على مساعدة الجماعة ببرامج مشحونة بالعمل والنشاط .

فلقد أصبح توفير التجربة والخبرة والتعلم بالممارسة لقياس طريقة العمل مع الجماعات الديمقراطية التي تبعد نهائيا عن الإجبار والسيطرة والتحكم ويجب أن يتماشى المشرف حسب قدرة من يشرف عليهم ، ولا يجوز أن يدفعهم لتحقيق النمو ، فيجب أن تكون حركة الإشراف متمشية مع قدرات الأخصائي ، فلا يجوز أن تكون هذه الحركة أسرع أو أبطأ من قدرة الأخصائي على الحركة ، والمعروف أن الأخطاء تنتج عن السرعة ، كما أنها تنتج من البطء إلا أنها تكون في حالة السرعة أكثر منها في حالة البطء ، فعند الإسراع نجد أن الأخصائي يبدأ في فقد الثقة بما يقال ، كما يفقد الثقة في نفسه أيضا ، وتظهر عليه الحيرة ويتردد في الإشتراك في المناقشة ، وذلك لعدم إستطاعته ملاحقة المشرف في معالجته للنقاط والموضوعات المختلفة ، والمشرف الماهر يستطيع أن يلمس هذه الأعراض قبل انتشارها ويعالج هذا بتسلسل الخبرات الإشرافية ¹.

6 مبدأ الموضوعية : يستخدم الإشراف الطريقة العلمية في القيام بعملياته ووظائفه فالإشراف يقدم وفق خطوات محددة ، ويستخدم وسائل وأدوات على درجة من الصدق والثبات فقد يستخدم الملاحظة والمقابلة التمهيدية والاجتماعية الإشرافية الفردية والجماعية كما يستخدم وسائل القياس المختلفة لتقويم الأخصائيين وتقوم عملية التقويم هذه على أسس موضوعية وليست شخصية ، كما أن عملية الإشراف في حد ذاتها تسعى لتحقيق أهداف محددة ، والوصول لهذه الأهداف يتطلب وسائل موضوعية ومحددة ويشمل هذا المبدأ مساعدة الأخصائي للتعبير عن مشاعره السلبية والإيجابية كذلك تقبل المشرف للأخصائي .

7 مبدأ المسؤولية الإشرافية: يجب أن تتحدد المسؤولية الملقاة على عاتق كل من يعمل في الإشراف فكل مشرف يجب أن يدرك بدقة مسؤولياته ومنبعثاته ومن الذين يسأل أمامهم ، كما أن كل مشرف يجب أن يحدد الأشخاص الذين يعتبر مسؤولا أمامهم ولا يجب أن يسأل المشرف عليه أكثر من مرة لنفس نوع العمل طبقا لمبدأ وحدة الأمر، ويجب أن تتاح للمشرف سلطة تتماشى مع مسؤولياته بحيث يستطيع أن يقدم تلك المسؤولية ، بمعنى أن السلطة يجب أن تتوازن مع المسؤولية ، كما أن من مسؤولياته مساعدة الأخصائيين كل حسب قدراته وإمكانياته بحيث تساعدهم هذه القدرات وتلك الإمكانيات في إكتساب خبرات

¹سلمي محمود جمعة : مرجع سابق ، ص ص 191 - 192 .

متعددة في مساعدة الجماعات التي يعملون معها وخاصة عندما يساعدون الجماعات لتحديد الخصائص والصفات التي يجب توافرها للقيام بوظائف القيادة الأساسية والقيام بأدوارهم المقررة .¹

8 مبدأ الديمقراطية : تقوم فلسفة الخدمة الاجتماعية على الإيمان بكرامة الفرد والإعتراف بالفروق الفردية وحق الفرد في تقرير أسلوب حياته ، هذه الديمقراطية هي أسلوب وطريقة للمعيشة والحياة التي يحيها الأفراد . أما عن قوة الأخصائي فأننا نستطيع أن نقول أن الأفراد يختلفون في مدى قوتهم وضعفهم وهي صفتان قابلتان للتغير والتأثر بالمواقف الاجتماعية المختلفة ، لذلك نجد أخصائيين يحتاجون لمساعدة المشرف أكثر مما يحتاج البعض الآخر ، وعلى المشرف أن يتقبل هذه الفروق الفردية ويساعد كل فرد على النمو حسب قدرته ومستواه ، أي يجب على المشرف أن لا يتحمل وحده مسؤولية حل مشكلات الأخصائي المهنية ، كما أن إيمان المشرف بقوة من يشرف عليه يمنعه من السيطرة عليه سيطرة ديكتاتورية ويساعده على أن يعبر عن آرائه دون إرغام فيسهل تكوين علاقة إشرافية طيبة .²

3 مهام المشرف وخصائصه :

1 - مفهوم المشرف: هو تعبير يدل على المشرف أو صاحب العمل أو أي فرد له حق في إصدار الأوامر لمن يعملون تحت إشرافه .³

يرتبط نجاح العمل إرتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين ، وبين برامج العمل المسطرة من طرف المنظمة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، كذلك إهتمت المؤسسات الصناعية وغيرها بالمشرف كحلقة وصل بين العمال وبين الإدارة .

ويعرف المشرف أيضا بأنه: " أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ، ويوجه هذه الجهود ، ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف " .⁴

كما يعرف أيضا بأنه " ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه ، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان : صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره " .¹

¹ السيد عبد الحميد عطية : المرجع السابق ، ص ص 209 - 210 .

² نصيف فهمي منقربوس : مرجع سابق ، ص 50 .

أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ص 44 .

² محمود فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص 276 .

2 - مهام المشرف :

يقوم المشرف بعدة مهام أهمها :²

1 - فنيا :

- الإشراف الفني على العاملين وتوزيع العمل بينهم .
- توجيه العاملين فيما يخص السلامة العامة .
- معرفة كفاءة كل عامل ومراقبة التطور الفني .

2 - إداريا :

- خلق روح التعاون بين العاملين .
- تمرير تعليمات الإدارة العليا للعاملين .
- رفع شكاوي وطلبات العاملين إلى الإدارة العليا .
- مراقبة إنتظام العاملين وإحترامهم والتزامهم بأوقات العمل .

3 - خصائص المشرف :

يتمتع المشرف بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي :³

1. يفضل أن يتمتع المشرف بصحة جيدة مظهر جسماني لائق ، فالمشرف الذي يعاني من أمراض لا يستطيع بذل الجهود الكافية واللازمة للإشراف .
2. يجب أن يكون لدى المشرف المهارة على إقامة علاقات طيبة مع العمال .
3. يجب أن يتحلى المشرف بقدرة على نقد الذات وتقويمها بطريقة موضوعية حتى لا تؤثر العوامل الذاتية على العلاقة الإشرافية .
4. يجب أن يتمتع المشرف بالقدرة على مساعدة المشرف عليهم .
5. يجب أن يتمتع المشرف بحالة نفسية سليمة حتى يستطيع أن يعالج مشاكله الشخصية بدون أن تنعكس على مهامه الإشرافية .

3 صالح الشبكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969 ، ص 318 .

² الور فوزي يوسف : الإشراف والتنظيم الصناعي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، 1999 ، ص 44 .

³ سلمى محمود جمعة : مرجع سابق ، ص ص 174 - 175 .

6. يجب أن يتسم المشرف بالتسامح والمرونة حتى يتمكن من أداء وظيفته على أحسن صورة .
7. يجب أن يتسم المشرف بالقدرة على الابتكار ، فالإشراف فن ، والفن يحتاج إلى الكفاءة والمرونة والإستعداد الشخصي .
8. يجب أن يكون المشرف ماهرا في أداء عمله ولديه القدرة على تحليل المواقف المختلفة حتى يتمكن من مساعدة المشرف عليه .
9. يجب أن يكون المشرف مزودا بثقافة عامة ، إذ أن المواقف الجماعية التي يناقشها مع المشرف عليه قد يتدخل فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ومن الصفات الواجب توفرها في المشرف مايلي :¹

1 - صفات شخصية :

- الشخصية القوية .
- الموهبة القيادية .
- القدرة على الإبداع والابتكار.

2 - صفات مكتسبة :

- المستوى التعليمي.
- الخبرة العلمية .
- المقدرة على تدريب العاملين .
- الإلمام بظروف وشروط العمل .
- القدرة على التعاون مع الآخرين .

4 - أهمية الإشراف :

هناك علاقة وثيقة ما بين الرقابة والإشراف وخصوصا أن الإشراف عملية إدرية تنفيذية تهدف لتحقيق الخطط والسياسات لأنها مرتبطة بالتخطيط وكذلك نجد أن الإشراف مرتبط بحجم العمل وتوزيعه والعمل على التنسيق بين المهام وكذلك نجده مرتبط مع عملية التنظيم ، ويعتبر الإشراف في المنظمة عنصر مهم وحيوي في تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة نشاطها وعملياتها المختلفة ولهذا نرى أن الإدارات في هذه المنظمات تبحث عن هذه المواهب القيادية وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات

¹ الور فوزي يوسف : مرجع سابق ، ص 45 .

قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.¹

وتكمن أهمية الإشراف فيما يلي :²

1. حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقلة .
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات .
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
4. يسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم اهم مورد للمؤسسة والقائد قدوة لهم .
6. مواكبة المتغيرات وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
7. تدعيم القوى الإنتاجية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .

المبحث الثاني: المداخل النظرية المفسرة لعملية الإشراف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعامل

1- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) :

لم يكن إهتمام النظرية البيروقراطية مقتصرًا على علاقات العمل ، بقدر ماكان مقتصرًا على الجانب التنظيمي و البحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية ، والتي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .

يعتبر ماكس فيبر رائدا لهذه النظرية وكان الهدف من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الكبيرة والأجهزة الحكومية ، وقد برز إهتمامه بهذه النظرية بقوله أن المؤسسات الحكومية تحتاج إلى نظام إداري يضمن الثقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية .³

البيروقراطية في مفهومها اللغوي مشتقة من مقطعين ذو أصل لا تيني وتعني بالفرنسية كلمة " بيرو"

¹ فاتن عوض : القيادة والإشراف ، أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 53.

² سليم بطرس : أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، الرابطة للطباعة ، الأردن ، 2009 ، ص ص 21-22

³ سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2011 ،

منضدة الكتابة أو المكتب وثانيها هي كلمة " قراطية " ومعناها الحكم أو السيطرة ، والكلمة في مجموعها تعني حكم المكتب . تستخدم الكلمة في مفهومها العملي لتعني نوعا معينا من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة ويعتمد على مجموعة من المبادئ ، أهمها توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات من أجل تحسين فعالية المنظمة ، وزيادة قدرتها على أداء الأعمال .¹

ومفهوم البيروقراطية من وجهة نظر فيبر يختلف تماما عن المفهوم الشائع لها حاليا ، ففي عصرنا الراهن يقصد بالبيروقراطية التعقيد أو الروتين أو ما يسمى صراحة بحكم المكاتب ، أما البيروقراطية عند فيبر فتعني ذلك التنظيم الإداري القوي الذي يقوم على أساس التخصص العلمي الدقيق والإبتعاد عن العوامل والعاطفية .²

ووضع ماكس فيبر منذ زمن بعيد نموذجا للبيروقراطية أسماه النموذج الأمثل . والبيروقراطية بمعناها الأصلي هي منظمات رسمية تدار فيها الأعمال بقصد تحقيق أهداف محددة ، وإعتبر فيبر النموذج الذي قدمه أكفأ نماذج التنظيم ، والذي يكفل أداء الأعمال المطلوبة وتتخلص خصائص النموذج البيروقراطي فيمايلي :³

- ✓ توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا ، طبقا لقواعد محددة وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي وليس في الشخص نفسه سلطة ومسؤولية محددة ، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية .
- ✓ تحديد العمل المطلوب وتعريف واجباته تعريفا دقيقا وتوزيعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناءا على تخصص شاغلي هذه المراكز .
- ✓ تعيين الموظفين بناءا على شروط دقيقة ومحددة سلفا ، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعبائه .
- ✓ تدريب الموظفين تدريبا فنيا دقيقا على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترفع كفاءة أدائهم .
- ✓ الإرتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته ، وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة .

¹ حسان الجبلاني : التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص28.

² مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة و اخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص 54.

³ سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، وايد سيرفيس ، القاهرة ، ط3 ، 1998 ، ص

- ✓ إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية .
 - ✓ وجود نظام يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته ، يستند اليه الموظفون ، ولا يتخذون خطوة إلا إذا كان لها مستند .
 - ✓ قيام علاقات بين العاملين ، وبينهم وبين المشرف على أساس موضوعي ، ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء .
- ويحل فيبر ثلاثة أنواع أو أنماط لشرعية السلطة ، وهذه الشرعية تعتمد بدورها على القواعد والأسس التالية :¹

1. **الأسس العقلانية** : تقوم على الإعتقاد العقلاني ، لأنماط من القواعد المعيارية ، حيث تمارس السلطة ، وفقا لهذه القواعد التي تبحث وأمرها ، ولهذا تسمى بالسلطة العقلانية .
2. **الأسس التقليدية** : تقوم على الإعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة ، وشرعية السلطة فيها ، تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة ، ولهذا تسمى بالسلطة التقليدية .
3. **الأسس الكاريزمية** : وهي تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلا ، أو كصفات غير عادية تفوق الشخص العادي ولهذا تسمى بالسلطة الكاريزمية .

ففي النمط الأول : تظهر الدولة التي تعتمد على وجود نظام مؤسسي يعتمد على السلطة العقلانية ، وفي ظل هذه السلطة تتسلسل الرئاسة من الأعلى للأسفل ، وفي مجالات متخصصة وأن الاعتماد على مثل هذه السلطة يشيع الحق والعدل والموضوعية في أداء العمل ، كما أن مثل هذه السلطة تهتم بتوثيق الحقوق والواجبات في شكل وصف دقيق لمجالات العمل ، ومن خلال تنظيم السجلات.

أما في النمط الثاني : يستمد القادة سلطتهم من أساليب تقليدية تعتمد على الوراثة ، والنسب ، والجاه وهي أساليب لا توفر مقومات الكفاءة والنجاح في العمل الإداري .

وفي النمط الثالث والأخير : فان الدولة يكون لديها آلية افراز وإختيار القادة الذين يتسمون بالبطولة والإلهام (أي السلطة الكاريزمية) ، ويستمدون قوتهم من قدرتهم على حشد الجماهير والموارد للتوصل إلى تحقيق الكفاءة .²

¹ عبد محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994 ، ص 203 .

² أحمد ماهر : نظرية التنظيم ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2017 ، ص ص 62 63 .

النقد الموجه للنظرية البيروقراطية

قصد فيبر بنظريته أن يضع نموذجا مثاليا يضمن قضاء المصالح وإنجاز المعاملات ، بصفة موضوعية غير شخصية ، وبدرجة عالية من الكفاءة ، إلا أن نموذجه لم يخلو من العيوب أو التناقضات ، فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي ، وركز على الرقابة المحكمة واجراءاتها الدقيقة الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدرا من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع ، فيصيب الجهاز كله بطابع من الجمود ، وينشئ في العاملين ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية حيث أنها تتميز بتأخير الإنجاز والضعف الشديد في كفاءة الأداء¹.

2- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) :

من أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور أحد رجال الإنتاج والإدارة ، عمل ميكانيكيا وصانع نماذج إحدى الشركات الأمريكية لصناعة الحديد والصلب ، وتدرج تايلور بعد 5 سنوات قائد الجماعة ثم مشرف على العمال ثم مساعد مهندس ثم مهندس ثم كبير المهندسين في الشركة ، كما عين مديرا عاما لجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية 1909 منح دكتوراه فخرية من جامعة فنسلفانيا 1909. ² لأنه كان يهتم أساسا وهو كمستشار إداري بكيفية الحصول على إنتاجية عالية وقام بتوسيع هذا الهدف عن طريق إدخاله ما أصبح يعرف ب " دراسة العمل " ، نتيجة لما كان يلاحظ أن هذه الأعمال يغلب عليها طابع التكرار والروتين ، وأنها لا تحتاج إلى بذل مجهود ذهني كبير ، ومن أهم التقنيات التي طورها هي الدراسة المنهجية للعمل وذلك بتحديد الطريقة الأسرع والأكفأ وذات الفاعلية الأكبر لانجاز رابط الأجر المباشر لكل فرد بالمنتج النهائي ، وبذلك يصبح للعمال حوافز لإنتاج أكبر قدر ممكن للسلع كل حسب جهوده و إمكانياته وفي أسرع وقت ممكن ، ولذلك فقد ركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الآلية والميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكولوجية والإعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في المنظمات³.

ولقد تطورت حركة الإدارة العلمية ، وبالتالي يمكن تحليل الخصائص الهامة التي تقوم عليها هذه الحركة فيما يلي :⁴

¹ سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 12 .

² مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة و آخرون : مرجع سابق ، ص 49

³ سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 13 .

⁴ عبد محمد عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص 297 .

1. تقسيم العمل : يعتبر تقسيم العمل وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات بل وتحديد النشاطات عموما .
2. ترتيب العمليات الوظيفية : هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية .
3. البناء : يعتبر البناء التنظيمي نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام .
4. الضبط : يكون الضبط وظيفه هامة بين كل من الرؤساء والأتباع ، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية ، فهذه العمليات الوظيفية التي تعتمد عليها الإدارة العلمية في تكوين قضاياها الأساسية ، وتركيزها على أهمية علاقات العمل والعمال ، جعلها تأخذ طابع الإستمرار في التجديد وملاءمة التغيرات التكنولوجية والظروف الفيزيائية المتنوعة .

فالإدارة العلمية لا تعتبر مجرد علم في التنظيم الصناعي ولكن تعتبر أيضا علما في العلاقات بين العامل والوسائل الحديثة في الإنتاج ، وأنها لا تهتم بتكوين المواد المستخدمة في العمل ، بقدر ما تساهم في إختيار الوسائل والأساليب العلمية التي تهتم بكل من العامل والعمل وإعدادهما في صورة مناسبة ، وحل المشاكل التي تطرأ في المجال بطرق عقلانية علمية حديثة في إطار من الواقعية للظروف الموجودة¹ . وعلى المستوى التطبيقي طبقت مناهج تايلور في مصانع الحديد حيث أرادت رفع الإنتاج ومضاعفته ، وقد وضع تايلور لذلك بضعة مبادئ رآها كفيلة بزيادة الإنتاجية ، وهذه المبادئ هي :²

1. إستخدام الطريقة العلمية بدلا من الإعتماد على الخبرة والتخمين .
2. فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ ، بحيث يتفرغ كل طرف للمجهود الذي يتقنه فيبرز فيه .
3. الإختيار السليم للعاملين ، على أسس موضوعية ، وتدريبهم بالشكل الذي يضمن إتقانهم لوظائفهم.
4. الإبتعاد عن الفردية والنزاع ، وإحلالها بالتعاون والرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج الإدارة والعاملين ، لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة .

¹ عبد محمد عبد الرحمان ، مرجع سابق ، ص 298 .

² سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 14 .

5. إستخدام دراسة الحركة والزمن لتحديد أمثل طريقة لأداء العمل وتقرير معايير الأداء والأجور والحوافز المترتبة عليها .

6. ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والآلات والمعدات المستخدمة وعدد العاملين ، وتحديد الظروف الملائمة المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية ...) .

النقد الموجه للنظرية الإدارية العلمية :

أغفلت الإدارة العلمية عدة أمور هامة منها العوامل السلوكية والاجتماعية ، وأثرها في النشاط الإداري ، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية وتجريدها من العواطف والمشاعر الإنسانية ... وعلى الرغم من كل ذلك فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ودرجة تأثيرها في الإنتاج ، ولا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة .¹ ونجد أن " فريدريك تايلور " أكد على النظر للعامل بما يشبه الآلة ويتعين عليه الإستجابة لرغبات السلطة المشرفة ، مهتما من خلال ذلك بضبط العلاقة بين العاملين والمشرفين مؤكدا على تحقيق كفاءة عالية في الرقابة والأداء إعتمادا على تحديد نطاق الإشراف .²

3-نظرية التكوين الإداري هانري فايول :

إن فريدريك تايلور الذي يعتبر مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، كان إهتمامه الأساسي منحصرا تقريبا في الوحدات الإنتاجية ، حيث أجرى تجاربه على طرق العمل وأداء العاملين ثم خرج من تحليله بنظرية الإدارة العلمية ، حيث كان يركز على الإهتمام بترشيد سلوك العمال والإهتمام بالمشكلات الفنية وأساليب المراقبة دون التطرق إلى وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية المتعلقة بالبناء والعمليات التحليلية .³ ويعتبر هانري فايول من أبرز رواد نظرية المبادئ الإدارية والذي إعتبره البعض الأب المؤسس لهذه النظرية ، وقد قام بتجميع أفكاره وخبراته ونتائج أبحاثه في كتاب نشره عام 1916 في فرنسا تحت عنوان " الإدارة العامة والصناعية " . وتتمثل مساهمات فايول في الفكر الإداري في ثلاث جوانب رئيسية هي:⁴

1. وضع تصور علمي متكامل لوظائف المشرف .

1 نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 59 .

2 عصمان أبوبكر : تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية ، رسالة دكتوراه علوم في علو اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2014 / 2015 ، ص 32 .

³ سعيد يس عامر على محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 15 .

⁴ مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة : مرجع سابق ، ص 51

2. تحديد أنشطة منظمات العمال .
3. تحديد المبادئ العلمية التي يسترشد بها المشرف عند القيام بوظيفته .

وظائف المشرف :

1. وظيفة التخطيط .
2. وظيفة التنظيم .
3. وظيفة اصدار الأوامر .
4. وظيفة التنسيق .
5. وظيفة الرقابة .

إن فان فايول اهتم بالإدارة العليا وذلك بوصفها عملية أو نشاطا يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية ، وفي كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدمات وقد قسم الوظائف التي يمارسها إلى ستة مجموعات هي :¹

1. **الوظائف الفنية** : وهي تشمل عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والإنتاج ، وتقوم الإدارة الفنية بتنفيذ هذه الوظائف حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة.²
2. **الوظائف التجارية** : وهي تقوم بأعمال البيع والشراء والتبادل في المشروع ، وتقوم الإدارة التجارية عادة بتنفيذها بالتعاون والتنسيق مع الإدارات الأخرى.³
3. **الوظائف المالية** : وهي التي تقوم بتأمين إحتياجات المشروع من الأموال اللازمة لتغطية الأعمال الإستثمارية .
4. **وظائف المحاسبة** : وهي المسؤولة على القيام بأعمال الجرد وإعداد الموازنات والميزانيات وحسابات التكاليف وتحديد الأرباح والخسائر .
5. **الوظائف التأمينية** : وهي المسؤولة على حماية العاملين من الأخطار التي قد يتعرضون لها العمال أثناء العمل .
6. **الوظائف الإدارية** : وهي مسؤولة عن القيام بأعباء العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة وإشراف .

¹سعيد يس عامر على محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 15.

²مصطفى يوسف سمير أحمد حموده : مرجع سابق ، ص 51

³اعتماد محمد علام : علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط2 ، 2004 ، ص 223

ويؤكد فايول ان هذه الوظائف موجودة في كل تنظيم وقد كرس فايول كل نشاطاته في الوظيفة السادسة لأنها هي الوظيفة الأهم لذلك فهي بحاجة إلى دراسة وتحليل وتطوير .

كما وضع فايول مجموعة من الصفات يجب توفرها في القادة والمشرفين في المشروع الصناعي وهي¹:

1. صفات جسمانية : وتتعلق بالقوة والصحة والبنية الجسدية من أجل أداء النشاطات المختلفة.
2. صفات خلقية : وتتعلق بصفات الحيوية وتحمل المسؤولية والإبتكار والإقدام والولاء .
3. صفات تربوية : تتعلق بمدى تحصيل القادو والمشرفين للمعلومات العامة في شتى الأمور الخارجة عن نطاق العمل .
4. صفات فنية : وتتعلق بالمهام والأعمال الفعلية والتي يجب على القادة والمشرفين أن يكونوا ملمين بأبعادها وتفاصيلها .
5. صفات تتعلق بالخبرة والتجربة التي تعكس أسلوبهم السليم في أداء الأعمال .

لقد جاء فايول بأربعة عشر مبدأ للإدارة هي²:

1. تقسيم العمل والتخصص : تفنيت الوظائف إلى مجموعات من الأعمال الفرعية بتخصص كل شخص في أداء عمل فرعي .
2. السلطة والمسؤولية : لابد من تناسب السلطة مع المسؤولية ،والسلطة هي القوة الممنوحة لشاغل الوظيفة حتى يستطيع أداء مهامه الوظيفية .
3. الضبط والنظام : يجب على العاملين إحترام نظم العمل لضمان سهولة الأداء .
4. وحدة الأمر : يتلقى العامل أوامره من مدير واحد فقط حتى نتقادي تعارض الأوامر .
5. وحدة التوجيه : يتم تجميع الوظائف الإدارية الواحدة تحت رئاسة مدير واحد .
6. خضوع المصالح الشخصية للمصالح العام : المصالح العامة للعمل يجب أن تسبق المصالح الفردية للعاملين .
7. مكافأة الأفراد : يجب مكافأة العاملين بشكل يتناسب مع الجهود التي يبذلونها .
8. المركزية : تركيز السلطة بيد المدير مع تحمله مسؤوليات العمل .
9. التدرج الهرمي : يجب أن تتسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي .
10. الترتيب : توفير مواد الإنتاج في المكان المناسب في الوقت المناسب .

¹عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة والتنظيم ، بدون دار نشر ، 2001 ، ص 17-18

²مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حموده : مرجع سابق ، ص 53 .

11. العدالة والمساواة : يجب على المشرف تحقيق العدالة بين العاملين .
12. إستقرار العاملين : تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق قدر مناسب من الإستقرار التنظيمي.
13. المبادرة : تشجيع العاملين على التجديد والإبتكار في العمل .
14. روح الفريق : تنمية إحساس العاملين بأهمية العمل الجماعي وتقوية الروح الجماعية .

4-مدرسة العلاقات الإنسانية :

بإتباع مسار التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية ، نجد أن هناك ثلاثة مدارس فكرية مختلفة فهناك الإتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة " التون مايو " ، وزملائه من الباحثين أمثال " روثلبرجر " و " ديكسون " ، كما أن هناك إتجاه مدرسة (شيكاغو) برئاسة وعضوية بعض العلماء أمثال " جاردر " و " هاريسون " ، وأخيرا نجد أن هناك الإتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين أمثال " اليوث شابل " و " كونارد أرنسبرج " من جامعة هارفارد ¹.

قام التون مايو وزملائه بإجراء تجارب ودراسات في الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) في مصنع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إيليكتريك ، وكان الهدف من الدراسات التي أجريت هو معرفة (العلاقات بين العوامل المادية ، الإضاءة ، الراحة ، الأجور) على إنتاجية العامل ².

وقد بدأت دراسات الهاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو وزملائه من الباحثين من أجل إستكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية ثم إتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، والروح المعنوية ، والقيم ، والإتجاهات ، والمعايير ، والدافعية ، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال ، وإنتاجيتهم وإنتاجيتهم . ويرى العالمان ميلر و فورم أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها : ³

1. أن العمل نشاط جمعي .
2. تتمركز حياة المشرف حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له .
3. أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالإنتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها .

¹طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2007 ، 101 .

²مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة : مرجع سابق ، ص 57 .

³طلعت ابراهيم لطفي : مرجع سابق ، ص 102.

4. أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق ، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد .
5. أن العامل شخص يتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته للمطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه .
6. تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل ، واتجاهات العامل .

هذه النتائج تشكل جوهر نظرية العلاقات الإنسانية ، وهي على عكس الافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية ، وتؤكد على أن الكفاية التنظيمية وارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية ، وخاصة العلاقات الغير رسمية بين المشرف والعمال . وترى أيضاً أن الزيادة الإنتاجية لا تعتمد على التنظيم الرسمي كما يدعي تايلور ، وإنما تعتمد على التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات الغير رسمية والعلاقات بين أعضائها .

وقد لخص " شنايدر " وظيفة الجماعة غير الرسمية في أنها تخفف من شعور العامل بالتعب والملل ، تتيح الفرصة أمام العمل لتحقيق رغباته الخاصة التي لا يمكن أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي ، العمل على زيادة تدفق حق الإستجابات الإنفعالية ، وزيادة الشعور بالضمان والأمن¹ .

5- نظرية السمات :

إن الشئ الذي ركزت عليه هاته النظرية في تحليلها ودراستها للإشراف هو الشخص الذي يقوم بهذه العملية ، وأهم الخصائص التي تجعله مشرفاً ناجحاً وكان الاعتقاد السائد هو أن المشرفين يولدون مزودين بهذه الصفات وإستدلوا في ذلك على أهم الشخصيات التي صنعت فترات التاريخ مثل :

" نابوليون بوناپرت " و " أدولف هتلر " وقد حددت صفات أو سمات المشرف الشخصية في ست جوانب وهي كالتالي :²

1. **الخصائص الفيزيولوجية :** حيث تشمل كل مايتعلق بالهيئة الجسمية من طول ووزن ، وفي نظر أصحاب هذه النظرية فإن مثل هذه الخصائص لها تأثيرها البالغ على العدد المرؤوس من الأفراد حيث تساعده على تحقيق الأهداف التي ترمي إليها عملية الإشراف والقيادة .

¹ لطفي طلعت إبراهيم ، المرجع السابق ، ص 103 .

² محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط2 ، 1975 ، ص 65 .

2. **التكوين الإجتماعي للرئيس :** حيث إهتمت هذه النظرية بدراسة الجوانب الإجتماعية والإقتصادية المحيطة بالشخص المشرف ومدى تأثيرها في سلوكه وقيادته للأفراد وهذه الجوانب متعلقة بالتغيرات الإجتماعية التي تطرأ في محيط هذا الفرد وكذلك المستوى التعليمي له .
3. **الذكاء :** ويعني في نظر أصحاب هذه النظرية أن المشرف هو ذلك الشخص الذي له القدرة على التحكم في الأمور ، والقدرة على إتخاذ القرارات والبلاغة في المخاطبة وكذلك القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات التي تصادفه في وقت قصير .
4. **المهام ذات العلاقة مع الخصائص :** ويتعلق هذا الأمر بكون المهام التي يقوم بها المشرف تتلائم والخصائص الشخصية التي يتميز بها ، لأن هذه الخصائص تؤثر بصفة إيجابية على المهام التي يتولى إنجازها .
5. **الشخصية :** إن الشخصية الفرد الذي يتولى الإشراف على عدد من الأفراد يتميز في رأي هذه النظرية بالثقة في النفس والإتزان واليقظة والاعتماد على النفس في العمل كمشرف ، وهذه الشخصية تنعكس على سلوكياته .
6. **الخصائص الاجتماعية :** حيث يتميز المشرف عن غيره بالتفاعل والإندماج مع الجماعة التي يعمل معها ، كما أنه يتميز بالتعاون والمساعدة وهذه الخصائص الإجتماعية تؤثر في سلوك جماعة العمل ، فتحقق الوحدة والثقة لذى أفراد الجماعة مما يجعلها تحس بروح المسؤولية في العمل .

خلاصة نظرية السمات :

إن هذه النظرية ركزت إلى حد كبير على الخصائص الشخصية في تحليلها ودراستها للعملية الإشرافية، رغم أن الأمر لا يتوقف على هذا فحسب بل يتعدى دراسة هذه العملية صفات المشرف وخصائصه إلى جوانب أخرى متعلقة بأمور تنظيمية وأخرى ذات طابع إنساني بين الأفراد داخل مكان العمل .

وبسبب النقص الواضح في نظرية السمات وعدم الإلمام بجميع الجوانب في دراسة الإشراف ، فقد ظهرت نظريات أخرى حاولت إبراز جوانب أخرى للإشراف فقامت النظريات السلوكية لهذا الغرض، وإعتمدت على دراسة سلوك المشرف وكانت في شكل أنماط السلوك القيادي ومن أهم النماذج التي تطرقت إلى هذه الأنماط نذكر :¹

¹ منال طلعت محمود ، أساسيات علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 117 .

6- نموذج " ليكرت " في الإشراف :

لقد توصل ليكرت سنة 1976 من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة أنماط للتسيير ، مؤكدا إمكانية اعتبار هاته الأنماط كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة ، حيث أن كل نمط من هاته الأنماط يتميز بخصائص معينة عن باقي الأنماط ، وقد تم التركيز على النمط الرابع باعتباره أحسن نمط للإشراف من وجهة نظر " ليكرت " وهاته الأنماط جاءت كالتالي :

1. **النسق الأول :** هو نمط إستغلالي تتم فيه عملية إتخاذ القرارات بطريقة تسلطية أو مركزية شديدة ، دون إتاحة أي فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية والإتصال الصاعد.¹

2. **النسق الثاني :** وهو تسلطي لا يختلف عن النمط الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم ، وكذلك الإهتمام لايتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وإمكانية إتساعها والتركيز أساسا يكون الحاجات المادية فقط.²

3. **النسق الثالث :** وهو نمط إستشاري ، يسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات لإعطاء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية ، ورغم هذه المشاركة فإن المشرف في إطار هذا النمط يحتفظون بالدور الحاسم في عملية إتخاذ القرار النهائي.³

4. **النسق الرابع :** وهو نمط المشاركة الكلية ، حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية إتخاذ القرارات ، ويعتبر هذا النمط في الدراسات الغربية من الأنماط التقدمية المعاصرة التي أفرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية .

يقدم " ليكرت " النمط الرابع كنموذج للتسيير يمكن الأفراد والجماعات والمنظمات من إشباع وتحقيق حاجاتهم وأهدافهم ، معتبرا هذا النموذج كأحسن نمط لتبادل التفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظمات ولهذا النمط عدة خصائص أهمها :⁴

¹ ناصر محمد العديلي : مرجع سابق ، ص 112 .

² معاذ لبيب سليمان صباح : أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، 2017 ، ص 35 .

³ محمد صالح بهجت : الإشراف في العمل مع الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، الإسكندرية ، ط1 ، 1985 ، ص 25

⁴ نفس المرجع ، ص 26 .

- شعور كل فرد في المنظمة بأنه قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن إنعكاس لقيمه وأهدافه الشخصية .
- تواجد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها .
- فعالية الاتصال التنظيمي .
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية إتخاذ القرارات في إطار النسق الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى .

ويؤكد ليكرت على أن النسق الأخير أنه ببساطة يقوم على الثقة والتأييد وإعطاء فرصة للعاملين للمشاركة بأرائهم والعمل في فريق متكامل متعاون .¹

7- نظرية الموقف :

يقدم فيدلر نظرية مؤداها أن فاعلية نمط الإشراف تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية الإشراف ، بالتالي فإن عنصرى النظرية يعتمدان على نمط الإشراف وعلى الموقف الإشرافي ، فالبنسبة للنمط الإشرافي ، فقد إستخدم فيدلر نمطين اشرافيين متشابهين لما هو موجود في دراسات أوهايو وميتشجان وهما :²

1. نمط الإشراف الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل .
2. نمط الإشراف الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية .

أما مفهوم الموقف الإشرافي فيلخصه في :

1. طبيعة وجودة العلاقة بين المشرف والمرؤوسين .
2. مقدار ونوع السلطة التي يمارسها المشرف بالنسبة للحوافز والعقاب .

ويمكن القول أن النظرية الموقفية تهتم بأثر الجماعة وردود فعلها في تكوين المشرفين في مختلف المواقف ، ولذا فإن هذه النظرية ترى أن كفاءة العملية الإشرافية لا تقتصر على صفات المشرف أو الأنماط الإشرافية فقط ، بل يتوقف أيضا على طبيعة وخصائص الموقف الإشرافي التي تمارس فيه العملية الإشرافية وهي :³

- طبيعة التفاعل بين المشرف وجماعة العمل .

¹سعيد يس عامر على محمد عبد الوهاب : مرجع سابق ، ص 35 .

²مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة : مرجع سابق ، ص 273 .

³سيد محمد جاد الرب : مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، سور الأزيكية ، مصر ، 2008 ، ص24.

- ثقافة وبيئة العمل .
- الظروف المادية لبيئة العمل .
- المهام المطلوب إنجازها .
- خصائص المرؤوسين والمؤثرات الخارجية .

ويرى فيدلر أن نتائج تفاعل المشرف مع الموقف يترتب عليه النتائج التالية :¹

- في المواقف الصعبة (حيث العلاقة سيئة بين المشرف والمرؤوسين والعمل غير واضح ، والمشرف لا يتمتع بأي سلطة ، يكون نمط الإشراف مهتم بالعمل والإنتاج والتسلط الفعال) .
- في المواقف السهلة والمواتية (حيث العلاقة حسنة بين المشرف والمرؤوسين ، والعمل واضح ، والمشرف يتمتع بسلطات واسعة ، ويكون نمط الإشراف المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالا أيضا) .
- فقط في المواقف العادية أو متوسطة الصعوبة (حيث العلاقة عادية بين المشرف والمرؤوسين ، والعمل متوسط الصعوبة ، المشرف يتمتع بقدر متوسط من السلطات ، يكون نمط الإشراف المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالا) .

المبحث الثالث : مراحل تطوّر تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

حتى نفهم معنى الإشراف في ظل التنظيم الجزائري الحالي، لا بد من التطرق إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأهم الأشكال والأنواع التي إتخذتها خلال هذه المراحل، وكان لهذا البعد التاريخي الأثر البالغ في الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة ، خاصة نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات، رغم أنه أصبح يشكل تراثا في تاريخ التنظيم الجزائري إلا أن إنعكاساته الإيجابية والسلبية لا تزال تطبع المؤسسة الجزائرية وتنظيمها ولا سيما سلوك العمال وتصرفاتهم وأفكارهم ومشاعرهم ، إن التحولات الجديدة التي عرفت المؤسسة الجزائرية من إعادة الهيكلة إلى الإستقلالية التي لم تسمح بمواكبة التغيرات الجديدة وإخراج المؤسسات الجزائرية ، من الأزمات التي لحقت بها خلال الثلاثة عقود التي مضت، فإتجهت البلاد إلى إختيار خصوصية الكثير من المؤسسات والنتفتح على إقتصاد السوق.

¹ناصر محمد العديلي : مرجع سابق ، ص 232 .

1 - المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتسيير الذاتي للمؤسسات

عند إستقلال الجزائر في 1962 لجأ المعمرون الفرنسيون إلى مغادرة الأراضي الزراعية المحتلة، والمصانع والمؤسسات المختلفة بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية والصناعية، وحرق الوثائق والمستندات وقد أدى هروبهم بصفة جماعية إلى ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي، وإلى تعطل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية إتخاذ القرارات.¹

لقد بدأ الإشراف الفردي والجماعي على المزارع الشاغرة من طرف منظمات وطنية تمثلت في وحدات جيش التحرير، والإتحاد العام للعمال الجزائريين، وقد أدت هذه الوضعية بالسلطات المسؤولة إلى حماية هذه المزارع باسم " المصلحة العامة " ، وذلك عندما أصدرت مرسوما بتاريخ 24 أوت 1962 الذي يمس الأملاك الشاغرة ، ويمنع تهريب الآلات الزراعية، ثم صدور قرارات 22 أكتوبر 1962 التي تم بمقتضاها تأسيس لجان التسيير في هذه المزارع، كما إهتمت السلطات المسؤولة بالمحافظة على الوحدات الزراعية الكبيرة دون القيام بتوزيعها نهائيا.²

إن الوضع بالنسبة للتسيير الذاتي مختلف ، حيث بدأ التطبيق أولا ثم تلاه القانون المنظم بعد ذلك والمتمثل في القرارات والمراسيم العديدة الخاصة به ، وأهمها قرارات 22 مارس 1963 والتي تعتبر بمثابة إعتراف من الدولة رسميا بحق العمال في تسيير الوحدات الإنتاجية (زراعية أو صناعية) .³

ويعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها " وبناءا على هذا التعريف فإن التسيير الذاتي يقوم على ثلاث دلالات رئيسية :⁴

- 1 - تحقيق الإستقلال الإقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة .
- 2 - تحقيق الإستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.
- 3 - حصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية.

¹ مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 229 .

² محمد السويدي : مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1884 ، ص 123.

³ المرجع نفسه ، ص 124 .

⁴ المرجع نفسه ، ص 121 .

لقد إعتد التسيير الذاتي على هياكل وتنظيمات تميزت بإحداث هيئات ، ترعى مهمة التسيير داخل المؤسسات وهي الجمعية العامة، مجالس العمال، لجنة التسيير وهيئة المدير، وعلى هذا الأساس فقد تم تحديد الأسس الفعلية التي تنظم التسيير الذاتي الصناعي عن طريق الهيئات المتخصصة التالية:¹

- **الجمعية العامة للعمال** : وتضم هذه الجمعية العامة العمال الدائمين في المؤسسة شريطة أن يكونوا حاملين الجنسية الجزائرية، وأن تزيد أعمارهم عن 18 سنة وتعد الجمعية العامة إجتماعاتها مرة في كل ثلاثة أشهر بناء على طلب من مجلس العمال أو لجنة التسيير، وتعتبر الجمعية العامة الهيئة العليا داخل المؤسسة حيث تتكفل هذه الجمعية بمهام الخطط التنموية ، والبرامج السنوية للإنتاج ، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف والمسؤوليات ، كما تكون مكلفة بإنتخاب مجلس العمال .

- **مجلس العمال** : الذي ينتخب من بين أعضاء الجمعية العمومية... يستمع مرة على الأقل كل شهر بناء على قرار لجنة الإدارة وهو يقرر كل ما يتعلق بمشتريات ومبيعات المعدات والقروض المتوسطة وطويلة الأجل وإستخدام أعضاء جدد دائمين كما ينتخب لجنة الإدارة ويراجع أعمالها.

- **لجنة التسيير** : وتضم من ثلاثة إلى إحدى عشر عضوا منتخبا كما يشترط أن يكون ثلثي عدد أعضائها من عمال الإنتاج ، حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة وتتركز أنشطة لجنة التسيير في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة، من خلال دراسة الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل ، وتضع الحسابات في نهاية كل خطة وتتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج وتجتمع لجنة التسيير مرة على الأقل في كل شهر أو أكثر، إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك ويتولى رئيس لجنة التسيير مسؤولية القيادة ويرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير .

- **المدير** : يحدد المرسوم المدير بأنه يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة، فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات الاقتصادية والمالية ، ويؤمن تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني ويقوم بوظيفة التسيير اليومي ويطبق قرارات لجنة التسيير ومجلس العمال ، التي تتوافق مع القوانين المرسومة ويعين المدير من طرف وزير المكلف بعد موافقة المجلس السنوي لتنشيط التسيير الذاتي.²

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 90 .

² يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبري في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ب.ت ، ص 7 .

وهكذا فقد تضمن التسيير الذاتي باعتباره تنظيما إجتماعيا وإقتصاديا العديد من التناقضات، خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.¹

لقد تجلى التردد في قانون التسيير الذاتي الذي أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير، في بعض الأحوال مما أدى إلى ظهور المدير لسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال خاصة، وأن المدير ومجلس الإدارة يراقبان الحالة المالية وعملية التسويق. وقد أدى بروز المديرين لسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات، باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال وإلى ممارسة مركزية إتخاذ القرارات ، وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير في رواتبهم الشهرية مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة مما ترتب عنه شل نشاط مجالس العمال .²

2 المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتسيير الإشتراكي للمؤسسات

تبنت الجزائر النموذج الإشتراكي سنة 1963 مع ظهور التسيير الذاتي، فبعد الفراغ الكبير في المجالين الزراعي والصناعي وتعطل دورة الإنتاج التي كان المعمر يحتكر فيها عملية إتخاذ القرارات، مما أدى إلى وجود جهاز إداري يخلو من الإطارات والعناصر المسيرة ، لم يبق أمام الفلاحين والعمال سوى تولي هذه المسؤولية للحفاظ على الممتلكات الوطنية وتنمية الإقتصاد الوطني، " فظهر قانون 22 مارس 1963 الذي حدد الصيغة التنظيمية للتسيير الذاتي الذي يعد نوع من التنظيم السياسي والإقتصادي والاجتماعي، يمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي إختارتها الجزائر للإفضاء إلى الإشتراكية، والتي توفق بين مصالح العمال الذين إرتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية وإهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم"³ ، إلا إن الحكومة آنذاك لم تضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي، بل تم وضع كل مؤسسة تحت وصاية الدولة مباشرة وهذا الإجراء يشكل تناقضا مع مضمون التسيير الذاتي، حيث برز المدير كسلطة

¹ بن أوصيف مريم : المرجع السابق ، ص 91 .

² مصطفى عشوي : المرجع السابق ، ص 230 .

1 محمد السويدي : المرجع السابق ، ص 14 .

أقوى من سلطة مجالس العمال إضافة إلى مركزية إتخاذ القرارات مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة.¹

يعتبر قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات فاتحة قوانين العمل في الجزائر، ويعمل على تحقيق المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات، ويجعل حتى العامل منتجا ومسيرا " في آن واحد إذ نص في المادة السابعة منه على أن " عمال المؤسسة الإشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة ". غير أن الهدف منه لم يكن إقامة نظام قانوني خاص بتنظيم علاقات العمل ، بل كان الهدف منه تكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية ، وهو نفس الغرض الذي صدر من أجله القانون المتعلق بعلاقات العمل الجماعية في القطاع الخاص ، وتعتبر المؤسسة الاقتصادية في المجتمع الإشتراكي كشكل أعلى من أشكال إشتراكية وسائل الإنتاج، وتعمل على الربط بين المصلحة للمجتمع والمؤسسة، لأن المبادئ التي تحكم المؤسسة في الإقتصاد الإشتراكي هي نفسها في كل الدول التي أخذت بهذا النظام، حيث يتوقف التسيير الحسن فيها على التجهيزات المتوفرة وجهود كل عامل فيها، وكذلك على تنظيم وتنسيق العمل في كل المستويات.²

وتتمثل أهداف التنظيم الإشتراكي للمؤسسات في الهدف الإقتصادي والسياسي والاجتماعي والمالي والإداري، وكل ذلك يهدف إلى توسيع وزيادة التنمية الاقتصادية ورفع مستوى المعيشة للعمال وأفراد المجتمع ككل، لذلك يمكن اعتبار التسيير الإشتراكي لمؤسسات تنظيميا نصت عليه المواثيق الجزائرية المختلفة وحددها بصورة أدق ميثاق وقانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات.³ بالإضافة إلى ذلك يهدف نظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات، إلى إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال في التسيير من أجل إحداث تغيير في بنية السلطة وإتخاذ القرارات، بحيث تضمن تلك القوانين المشاركة الفعلية للعمال في إتخاذ القرارات المصيرية على مستوى المؤسسات . وكذلك التغيير في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل، أي أنه يسعى إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية إمتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى

¹ عبد الحميد براهيم: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1 ، بيروت ، 1996، ص 158 .

² بن أوصيف مريم: مرجع سابق، ص 93 .

³ يوسف عنصر : مرجع سابق ، ص 108 .

عامل منتج ومسير في نفس الوقت.¹ وتتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات والتي يمكن حصرها في:²

- **مجلس العمال**: يتكون مجلس العمال عن طريق الانتخابات بشروط : عدد أعضائه من 7 إلى 25 حسب حجم المؤسسة.

- **للجان الدائمة**: الشؤون الاقتصادية والمالية (3 - 5 أعضاء) .

- لجنة شؤون المستخدمين والتكوين (3 - 5 أعضاء) .

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية (3 - 5 أعضاء) .

- لجنة الشؤون التأديبية (3 - 5 أعضاء)

- لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن (3 - 5 أعضاء) من بينهم طبيب .

مجلس العمال : ممثلين في مجلس العمال ، المدير (وهو رئيسه) ، ونواب المدير .

من خلال مفهوم وهياكل التسيير في المؤسسات يتضح توجيهه نحو مشاركة العمال في مختلف الوظائف الإدارية ، سواء على المتوسط أو المتوسط أو الطويل المدى أو على مستوى التسيير اليومي حسب إختصاصات الهياكل التي يشارك فيها العمال .

تتمثل المشاركة العمالية في إتخاذ القرارات، حيث يرى الباحث بن أشنهو أن هناك عاملين أساسيين ساعدا على تعميق حدة الخلاف بين جماعات العمل وهما: نظام المركزية ونظام الوصاية.³

- **نظام المركزية**: ويشير هذا النظام إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عملية تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل إتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد، وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، مما أدى إلى ظهور إستياء عميق لدى جماعات العمل، وإنتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل: الرشوة ، المحسوبية والكسب غير المشروع وغيرها .

- **نظام الوصاية**: ويشير هذا النظام إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسؤولا على التسيير العام للمؤسسة في نطاق إختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.

¹ يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 14 .

² ناصر دادي : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر، 1998 ، ص 163 .

³ يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص ص 18-19 .

وفي الواقع أن **المشكل الأول** الذي ظل مطروحا على مستوى المؤسسات الصناعية ، هو مشكل تباعد مراكز القرار بين الإدارة الإقليمية والوحدة الإنتاجية، حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات خاصة ، إذا علمنا بأن هذه الوحدات هي المسؤول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي مثل: الإنتاج، المستخدمون، التدريب.

أما **المشكل الثاني**، هو عدم فعالية نسق الإتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لإهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الإتصال ، وهو الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل، وفي المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الإتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبئا متزايدا يجب التخلص منه.¹

وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين بأن ضعف نسق الإتصال داخل تنظيمات العمل الجزائرية يرجع إلى سببين رئيسيين أحدهما شخصي والآخر موضوعي.²

- **السبب الشخصي**: معناه بأن ضعف نسق الإتصال داخل التنظيم يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها، عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الإتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم الوظيفي سواء عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من وسائل الإتصال الأخرى، وفي المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل الأخرى التي تشغل قاعدة التنظيم على إعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجالات الإشراف والتسيير.

- **السبب الموضوعي** : ويعني أنه ضعف نسق الإتصال الذي له صلة مباشرة بتباعد الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض ، خاصة إذا كان التنظيم كبير الحجم ويضم عدد كبير من اليد العاملة ، وقد يصبح الأمر أكثر تعقيدا إذا كانت هذه التنظيمات تعمل وفق نظام الثلاثة نوبات.

مظاهر علاقات العمل في ظل التسيير الإشتراكي: يسعى الباحث إلى تحليل بعض مظاهر علاقات العمل داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال مرحلة التسيير الإشتراكي، مركزا على المؤشرات الكمية التي تساعدنا على التعرف بوضوح على طبيعة علاقات العمل التي كانت سائدة خلال تطبيق قوانين التسيير الإشتراكي للمؤسسات خلال فترة السبعينيات.³

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 95 .

² المرجع نفسه ، ص 95 .

³ يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص ص 20 - 21 .

-المظاهر الفردية: بالرغم من أن العديد من التقارير المقدمة من طرف اللجان قد أشارت إلى تحسين العلاقات الفردية في إطار هذا النظام، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المؤسسات قد تمكنت نهائياً من التغلب على المشكلات السوسيو-مهنية. لقد تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الإنضباط داخل تنظيمات العمل مما تترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير نفسها بأنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل خلال سنة 1977 كالتالي:

- ✓ 70 % بسبب ترك العمل .
- ✓ 12 % ناجمة عن الغيابات المتكررة .
- ✓ 6 % بسبب رفض العمل
- ✓ 6 % المشاجرة وإستخدام سائل العنف .
- ✓ 2 % بسبب عدم الإلتزام بقواعد التسيير .
- ✓ 2 % لأسباب أخرى .

من جهة ثانية فقد بينت دراسة أجريت لحساب المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOME) عام 1978 ، بأن معدلات التغيب داخل هذه المؤسسة هي إرتفاع مستمر ، حيث إرتفع هذا المعدل من 5.5 % خلال عام 1975 ليصل ال 9 % خلال عام 1979 .

وفي هذا الصدد لاحظ الباحث بأن معدلات التغيب تبدو أكثر إرتفاعا على مستوى الوحدات الإنتاجية مقارنة بالوحدات الأخرى، كما لاحظ أن هذا الإرتفاع قد يبدو أكثر وضوحا على مستوى اليد العاملة التي تباشر عمليات الإنتاج مقارنة باليد العاملة غير المباشرة أي التي تباشر الأعمال الإدارية .

-المظاهر الجماعية: على الرغم من تأكيد نصوص التسيير الإشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات ، قصد الوصول إلى إقامة علاقات جيدة داخل محيط العمل، لقد رأت جماعات العمل أن تلك القوانين قد حدثت من حرية الطبقة العاملة ، من خلال إجراءاتها البيروقراطية حيث منعهم من التعبير وإبداء الرأي وحتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل.¹

فقد أوضحت المادة 61 من الدستور الصادرة بتاريخ 22 فيفري 1976 هذه العلاقة على النحو التالي: " تنظيم علاقات العمل في القطاع الإشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية، وتجرى طبقا للأشكال

¹ يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص ص 23-24 .

الإشترابية للتسيير، أما بالنسبة للقطاع الخاص، فإن حق الإضراب قد تم الإعتراف به، ويجرى تنفيذه وفقا للقانون".

وبناء عليه فإن إدارة منع الإضراب في القطاع العام قد تم تبريرها في نصوص التسيير الإشترابي الذي أشار إلى أن: " جميع حقوق العمال في إطار هذا النظام الجدي للتسيير هي محفوظة من قبل المؤسسة أو الوحدة".

3 المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الجديدة

مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية ، المتميزة بالضخامة والتعقيد والعراقيل التي شهدها نظام التسيير الإشترابي ، وصلت المؤسسة الإشترابية إلى نقطة كان فيها إتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر سنين ، وكانت هذه الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات ، وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980 - 1984 ، تدعى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية ، التي إستمرت في نهاية الثمانينات .¹ فالإصلاحات الاقتصادية جاءت نتيجة لعدة أسباب إقتصادية وسياسية واجتماعية وقانونية وتنظيمية ، وقد ساهمت الأزمة التي شهدتها الجزائر في السنوات الأخيرة ، في تقاوم الأزمة الإقتصادية ، أمام هذه التغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري في كل قطاعاته ، فكل المؤسسات مطالبة بالتكيف الإيجابي مع المحيط الجديد المتغير .²

أ- إعادة الهيكلة المؤسسات:

1 أسباب إعادة الهيكلة : تكمن أهم أسباب إعادة الهيكلة فيما يلي :³

- ✓ كبر حجم المؤسسة وسوء تحكمها في التكنولوجيا ، وتزايد لجوئها إلى المساعدة الأجنبية ، الأمر الذي صعب على الإدارة مراقبتها وتسييرها .
- ✓ عدم التخصص الذي جعل المؤسسات تخرج أحيانا عن طبيعتها بسبب سوء إختيار المشاريع والإستثمارات .
- ✓ إعتقاد المؤسسات على خزينة الدولة التي عرفت أول عجز لها عام 1983 .

¹ناصرى دادي عدون : مرجع سابق ، ص 170 .

² يوسف عنصر: مرجع سابق، ص ص 120 - 121 .

³بن أوصيف مريم ، مرجع سابق ، ص 99 .

✓ ضعف نظام التوجيه الإقتصادي وثقله وإفراطه في الضغط على المؤسسة، خلق نوعا من سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارات المؤسسات.

✓ سوء الفهم والتطبيق الصحيح للتسيير جعل المؤسسات تتجه إلى تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال.

✓ ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية، وإنعدام المتابعة الحقيقية لنشاط المؤسسة من طرف لجان العمال.

2 أهداف إعادة الهيكلة: تمثلت أهداف إعادة الهيكلة فيما يلي: ¹

✓ تحسين ظروف تسيير الإقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية .

✓ تدعيم فعالية المؤسسات العمومية وذلك بالتحكم في جهاز الإنتاج والرشاد في إستغلال الموارد البشرية والمادية .

✓ خلق توازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني .

✓ زيادة إنتاجية المؤسسات العمومية والوصول إلى توازن مالي .

✓ القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات الخارجية في مجال نشاطها .

✓ القضاء على التمرکز الكبير للهياكل والتخفيض من معدلات البطالة.

وقد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين:

1 - إعادة الهيكلة العضوية: وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات

صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة،

وتعداد المؤسسة الجهوية والمحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى

145 مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج

الوطني.² وتشمل مجموعة من الأهداف أهمها: ³

- تحسين الإنتاجية كما ونوعا.

- تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الإقتصادي إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها

وذلك حسب مبدأ التخصص.

¹ يوسف عنصر: مرجع سابق ، ص ص 119 - 120 .

² بن أوصيف مريم: مرجع سابق ، ص 100 .

³ الطيب داودي وآخرون: مجلة المفكر، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ب.ت ، ص 137 .

- تلبية الإحتياجات المتزايدة للإقتصاد وللمواطنين.
- التدخل في بعض مقاييس عوامل الإنتاج وتحسين إنتاجيتها مما يساعد على تنمية الكفاءات الوطنية.

2 -إعادة الهيكلة المالية: في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، حيث عرفت عجزا ماليا كبيرا على مستوى المؤسسة، والمتمثلة في تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، دفعت بالدولة إلى إعادة هيكلة مالية للمؤسسة ، وهذا كتدعيم للإصلاح السابق حتي تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر كما تشتمل على تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل لكي تتكفل بها وتراقبها ، ونذكر مجموعة من الأهداف أهمها :¹

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون .
- وضع ميزانيات إنطلاق للمؤسسات العمومية .
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية .
- تحقيق معدلات مردودية إيجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى، كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير.
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس مال العامل .
- وضع نظام أسعار متناسق .

ب - إستقلالية المؤسسات :

لم تحقق الإصلاحات الهيكلية والتغيرات التنظيمية، التي مست المؤسسات العامة الإقتصادية في بداية الثمانيات أهدافها المرجوة بل زاد سوء تسييرها من طرف أشخاص غير مؤهلين،² وقد إتضح فشل هذه المؤسسات في تصريح رئيس الجمهورية آنذاك عام 1986، حين إنتقد بشدة مسيري هذه المؤسسات، وإتهامهم بالعيش خارج الواقع الجزائري مركزا في نفس الوقت على دور وفعالية القطاع الخاص وتلبية إحتياجات المواطنين.³ " وقد تم الإعلان بصفة رسمية عن إستقلالية المؤسسات في الدورة العامة لحزب

¹ الطيب داودي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 138-139.

² سعيد أوكيل وآخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 58 .

³ المرجع نفسه ، ص 40 .

جبهة التحرير الوطني في 21 / 22 ديسمبر 1986 ووضعت الإجراءات اللازمة للدعم القانوني في جانفي 1988 بمصادقة المجلس الشعبي الوطني، وقد حولت تسمية المؤسسة العمومية الاشتراكية إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية¹

ويشير مفهوم الإستقلالية إلى: " حرية التصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها في تسيير مهامها ، وأنشطتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية وفقا لقوانين وقواعد تخصصها "².

وبذلك فإن التنظيم الجديد للمؤسسات العامة الاقتصادية ، أصبح يقوم على مبدأ الإستقلالية باعتباره الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ، ويعود هذا المبدأ في مصدره إلى المواثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 ، الذي ينص ويؤكد على ضرورة منح المزيد من الإستقلالية للمؤسسات الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة ، خاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج والإنتاجية وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير³.

إن تنفيذ ما جاء في الإصلاح الاقتصادي الجديد (إستقلالية المؤسسات) المتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 / 01 / 1988 المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية ، يعتبر إذن من أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية الأساسية بنجاح تام وبأقل التكاليف ، وتنشأ

المؤسسات ، بموجب هذا القانون بمبادرة من الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات ، وذلك من خلال مساهمتها في صناديق المساهمة⁴.

أما فيما يخص علاقات العمل ، فإن نظام الإستقلالية قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة ، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية⁵ . وبموجب قوانين الإستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل : التوظيف ، التكوين ، الترقيات والتأديب ، غير أن ذلك لا يعني حسب وجهة نظر المشرعين منحها سلط ممارسة بعض أساليب

¹ سعيد أوكيل وآخرون ، مرجع سابق ، ص 27 .

² المرجع نفسه ، ص 19 .

³ بعلي محمد الصغير : تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 57 .

⁴ بن أوصيف مريم ، مرجع سابق ، ص 103 .

⁵ يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 33 .

القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها ، بل أن هذا التنظيم يسمح بإدخال تعديلات جديدة تتعلق بالأجور وفقا لسياسات التوظيف ، ثم ربطها بالأهداف الإنتاجية المختلفة على مستوى الوحدة أو المؤسسة ، إضافة إلى ذلك جعلت إستقلالية المؤسسة علاقات العمل بدورها تخضع لإستقلالية أطراف العمل.¹

نتائج إستقلالية المؤسسات: يمكن التعرف على نتائج الإستقلالية من خلال بعض المؤشرات التي أجراها الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S) حول وضعية المؤسسات الصناعية خلال الثلاثي الأول من 1989 ، حيث أكدت نتائج هذا التحقيق على وجود:²

- ✓ عجز واضح في المستخدمين المؤطرين على مستوى المؤسسات المحلية .
- ✓ تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للإستقلالية ، وهذا ما حرم تلك المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحتها حق التصرف في ممتلكاتها بكل حرية .
- ✓ عدم وضع الآليات الاقتصادية للجهاز المالي للمؤسسات .

ج - مرحلة الخصخصة والتوجه نحو إقتصاد السوق

لقد جاء الحديث عن الخصخصة مرتبطا بتبني النظام الإقتصادي الجديد المتمثل في إقتصاد السوق بداية التسعينات ، ولقد جاء هذا التوجه كنتيجة لعاملين ، الأول يتمثل في وضعية الإقتصاد الوطني والثاني في برامج المؤسسات المالية الدولية ، ولقد أحدثت الإصلاحات الإقتصادية الهادفة لإرساء قواعد إقتصاد السوق

إلى تحويل وتحريك مفاهيم وعناصر الإنتاج والمتمثلة أساسا في العمل كقوة منتجة تتمثل في الأشخاص الطالبيين للعمل ورأس المال لتمويل عمل الإنتاج .³

تُعرف الخصخصة بأنها: " تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، وإدارة أو إيجار أو مشاركة أو بيعا وشراء في ما يتبع الدولة أو تنهض به أو تهيمن عليه، في قطاعات النشاط الإقتصادي المختلفة أو مجال الخدمات العامة " .⁴ كما عُرفت أيضا بأنها: " مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الإعتماد

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 104 .

² يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 33 .

³ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 105 .

⁴ شيماء مبارك : مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (استراتيجية الخصخصة في المؤسسة الجزائرية) ، العدد 26 ، سبتمبر 2016 ، الجزائر ، ص 3 .

الأكبر على آليات السوق ، ومبادرات القطاع الخاص ، والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية¹ .

1 -أسباب الخوصصة: من بين أهم الأسباب الذي دفعت بالجزائر إلى فرض عملية الخوصصة:²

- ✓ التسيير غير الكفاء والغير فعال للموارد البشرية والمادية للمؤسسة العمومية التي عاشت ، ومازالت تعيش اختلالات مالية ، وضعف في استخدام طاقتها الإنتاجية ، وبالتالي الإنخفاض في الإنتاجية مما يعكس ويفسر التسيير غير الكفاء والغير فعال لمواردها .³
- ✓ اعتماد الجزائر على مصدر واحد للعملة الصعبة ، مما جعل الإقتصاد مرهون بإرتفاع وإنخفاض أسعار البترول .
- ✓ فشل القطاع العام في تنويع صادراته ، وكذلك فشله في إحلال الإنتاج الوطني محل الإستيراد لتلبية حاجيات الإستهلاك من السلع والخدمات .
- ✓ الصعوبات المالية ، حيث كانت أغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من عجز مالي ، مما أدى إلى زيادة المستحقات المالية للقطاع العمومي .
- ✓ مشكلة المديونية التي أصبحت صفة من صفات الدول النامية ومنها الجزائر على وجه الخصوص.

2 أهداف الخوصصة : إن لهذه العملية أهداف نقسمها إلى :⁴

- ✓ التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية .
- ✓ فرض إنضباط وجدية في إستغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء .
- ✓ تحسين مردودية المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية .
- ✓ تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الابداع .
- ✓ تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية العامل البشري .
- ✓ كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي .

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 105 .

² المرجع نفسه ، ص 106 .

³ شيماء مبارك : مرجع سابق ، ص 443 .

⁴ الطيب داودي ، ماني عبد الحق : تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر ، العدد الثالث ، بسكرة ، ص 16 .

كما إعتمدت الدولة على " خصخصة " بعض المؤسسات وتسريح آلاف العمال كمحاولة لتمكين المؤسسة الإقتصادية العمومية، من الإنتقال إلى إقتصاد السوق والعمل في البيئة المنافسة ومنطق السوق والفعالية الإقتصادية، فيمكن القول أن هذه الإصلاحات والتحولت الجديدة في تنظيم وتسيير المؤسسة الإقتصادية لم تحقق النتائج المرجوة ، حيث لم تنتقل المؤسسة العمومية من مؤسسة مسيرة كلياً من طرف الدولة إلى مؤسسة تتمتع بإستقلال ذاتي ، بل بقيت تابعة لتدخل الدولة من حيث التمويل والتسيير أيضاً.¹

وعليه فإن إنتقال المؤسسة العمومية الجزائرية من نظام إقتصادي مخطط إلى نظام إقتصادي حر يتطلب المراجعة الإستراتيجية المنتهجة وفق متطلبات المرحلة الجديدة، ويتطلب هذا الوضع إستراتيجية صناعية على المدى البعيد مع إصلاح الأنظمة الإدارية والتسييرية والقضاء على أشكال التبذير والإختلاسات وسوء تسيير الأموال العمومية.²

¹ يوسف عنصر: مرجع سابق ، ص 122 .

² المرجع نفسه، ص 122 .

الفصل الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بإنتاجية العمل

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- 1 - عناصر ومكونات الأداء الوظيفي.
- 2 - مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.
- 3 - محددات وأبعاد الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

- 1 - مفهوم قياس وتقييم الأداء الوظيفي.
- 2- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.
- 3 - معايير ومراحل تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية

- 1 - مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعمل
- 2- أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية
- 3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية

الفصل الثالث : علاقة الأداء الوظيفي للعاملين بتحقيق الإنتاجية .

تمهيد

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والإستمرارية ، وبهذا المعنى فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها ، كما يعكس في نفس الوقت مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها ، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، حيث يؤدي العمل بإستخدام موارد الإنتاج المختلفة وبتطبيق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء ، مما يضمن الإستخدام الأمثل لتلك الموارد أثناء العملية الإنتاجية ، ثم يحاسب العامل على نتائج أدائه ومدى التزامه بالخطة المقررة للوصول إلى الأهداف المرغوبة ، فتقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه ، فقد يكون برفع كفاءة الإنتاج بنقل شخص من عمل لا يناسبه إلى آخر يتناسب مع إمكانياته ، إذ أن كل المؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتسعى أيضا إلى ضمان حد معقول من الأرباح لإستمرارها في ظل المنافسة المتزايدة وكذا المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية التي يتطلع إليها أفراد المجتمع .

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي.

1 عناصر ومكونات الأداء الوظيفي

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء ، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية ، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة ويمكن حصر مكونات أو عناصر الأداء كما يلي :¹

أولا : المقدرة على العمل

هي العنصر الأول من عناصر الأداء ، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العلمية ، كما أن حسن الإستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها ، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال :

1 حسن إختيار العاملين : تتضمن عملية إختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة ، من حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم ، وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب ، على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم إنتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل .

2 التدريب والتكوين : في الحديث عن مردودية التدريب يقال " أنه لن يكون التدريب مجديا ، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل والمؤسسة " .

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية ، كما أنها مكملة لوظيفة الإختيار والتعيين ، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال .

ويري (Keep) أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية مهارات ومعارف فضلا عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف " .

كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية.

¹براءة رجب تركي : نظام الحوافز الادارية ، دار اليازية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2015 ، ص ص 85-86 .

ثانيا : الرغبة في العمل .

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة ، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع ، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثر على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة والزيادة في الإنتاج ، وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل ، تتلخص فيمايلي¹:

1 -بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري ، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بإنعدام التهوية والتدفئة ، أو عدم التحكم في الضوضاء ، وغيرها أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الإجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية ، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال ، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل ، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات .

2 -حاجات الأفراد : العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية ، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات ، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه ، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا .

3 -التحفيز : يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد ، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات ، أو معنويا ، مثل الإعراف والتقدير والمشاركة في إتخاذ القرارات ، وتترك الحوافز أثارا إيجابية اذا حققت الهدف المرغوب من ورائها .

هناك العديد من جهات النظر المختلفة حول مكونات وعناصر الأداء الوظيفي ،منها :

هناك من يحرصالأداء الوظيفي في ثلاثة عناصر أساسية هي :

1 -الفرد : أي ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وإهتمامات وقيم وإتجاهات ودوافع.

2 -الوظيفة : أي ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ونظم المعلومات والإتصالات .

3 -الموقف : أي ما تتصف به البيئة التنظيمية ، وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

¹ لبراءة رجب تركي : المرجع السابق ، ص ص 86-87 .

والبعض الآخر يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من أربعة عناصر هي :¹

1 -المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

2 -نوعية العمل : وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني ، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء .

3 -كمية العمل : وتشمل حجم العمل المنجز (المقدار) في الظروف العادية وسرعة الإنجاز .

4 -المثابرة : ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه .

وفريق آخر يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من ستة عناصر هي :

1 -المدخلات : وتتمثل في الموارد المادية .

2 -عمليات التحويل : وتتمثل في المراحل أو التكنولوجيا المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3 -المخرجات : وتتمثل في الناتج النهائي والذي يقدم في شكل سلعة أو خدمة .

4 -شروط الإنتاج : وتتمثل في الإجراءات والسياسات التي تحكم عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة .

5 -الناتج : وتتمثل في المؤثرات سواء أكانت سلبية أو إيجابية والتي تتبع أو تتزامن مع عمليات إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ، مثل : تشغيل نسبة من البطالة أو زيادة الناتج الإجمالي أو القيمة المضافة .

6 -التغذية المرتدة : وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن السلعة أو الخدمة المقدمة .

2 - مؤشرات فاعلية الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

أ - مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي :

يقصد بالفاعلية : هي عمل الأشياء الصحيحة وفقا لقواعد ومواصفات محددة وفي فترة زمنية محددة ، ولتحقيق الفاعلية يجب أن يتوافر للفرد المعلومات الكافية عن الأهداف المكلف بها لتحقيقها في وظيفته .

1 عمر محمد دره : مرجع سابق ، ص ص 126- 127 .

وإن مفهوم الأداء يرتبط بمفهوم الفاعلية وبالتالي فإن فاعلية الأداء الوظيفي تعني : مدى نجاح الفرد في تحقيق المهام والأعمال المحددة له مسبقاً في الوقت المحدد وبالطريقة الملائمة له ¹.

ويمكن تقسيم مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما : **الأول** : المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي ، **الثاني** : المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي .

1 المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية ، حيث أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها من الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد وإتخاذ القرارات المترتبة على ذلك كالمكافآت والعلاوات والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم ، ومن أهم المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي هي : كمية الأداء ، جودة الأداء، توافر القدرة على أداء الوظيفة، الدقة في أداء الوظيفة ، حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الإلتزام الوظيفي من حيث المواعيد ، الإبداع أو الإبتكار في أداء الوظيفة، إتقان اللغة، القدرة على التكيف الثقافي ، النزوع أو الدافعية لترك العمل ².

2 المؤشرات غير تقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي :

تتمثل المؤشرات غير تقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك على عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي ، والتي تتعلق بممارسة سلوكيات الدور الأساسي .

وسلوكيات المواطنة التنظيمية : هي سلوكيات إختيارية مرتبطة بالعمل يقوم الفرد بأدائها طواعية ، وهذه السلوكيات لا تدخل في التقييمات النهائية للأداء ، ولكن من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة . وهناك بعديين أساسيين لأبعاد المواطنة التنظيمية هما : ³

• سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل : مثل عدم تصيد الأخطاء للآخرين في مجال

العمل ، عدم الغياب إلا للضرورة ، عدم إضاعة الوقت الممارسة طواعية لأعمال غير مطلوبة .

¹ عمر محمد دره : المرجع السابق ، ص 132.

² المرجع نفسه : ص 133 .

³ المرجع نفسه ، ص 134 .

• سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين : مثل مساعدة أعضاء العمل الجدد في تفهم العمل ، والحرص على مساعدة الزملاء في حالة زيادة العبء الوظيفي عليهم ، والإهتمام بمشكلات زملاء العمل ومحاولة علاجها .

ب -العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

يعبر الأداء عن محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ، ولذلك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي :¹

1 -العوامل السيكولوجية الأساسية : وتتمثل في الإدراك والإتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد .

2 -العوامل الاجتماعية : ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الإجتماعي وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

3 -العوامل الحضارية : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء ، وأيضا مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع .

4 -قدرات ومهارات الفرد : ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في إتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الإتصال والمشاركة ، وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو إتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد .

3 -محددات وأبعاد الأداء الوظيفي و تحسينه

1 -محددات الأداء الوظيفي :

الأداء الوظيفي ، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، و إدراك الدور أو المهام ، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : 1 الجهد ، 2 القدرات ، 3 ادراك الدور (المهام) .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم ، (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة . ولا تتغير وتتقلب هذه

¹ عمر محمد دره ، مرجع سابق ، ص ص 131 -132 .

القدرات عبر فترة زمنية قصيرة . ويشير إدراك الدور أو المهمة ، إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين .¹

فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل . فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء ، وضعيف في المجال من المجالات الأخرى .²

2- أبعاد الأداء الوظيفي :

تتمثل أبعاد الأداء فيمايلي :³

1- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية والإقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

نستج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى ، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية .

¹ راوية حسن : ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 216 .

² المرجع نفسه ، ص ص 216-217 .

³ مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص ص 22 - 23 .

2- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم ، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكما هو معروف في أدبيات التسيير جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتاعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات ...) .

تعنى بأداء الفرد ، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد أخرى للأداء هي:¹

1- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول : تعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإبداع والإبتكار في الأداء .

3- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء أنشطة معينة.

3- تحسين الأداء الوظيفي :

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي ، فرق العمل ، تتبع الخطوات الأساسية التالية:²

- 1 تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها بإستخدام التحليل .
- 2 تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديددها .
- 3 العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .

¹ محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 220 .

² مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص 71 .

- 4 التحقق من البرامج التدريبية لتحسين المهارات .
- 5 القيام بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة .
- 6 تعلم رد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك .
- 7 مراجعة كل العملية التي فمت بها وتقييم نتائجها .
- 8 محاولة إمتلاك خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء .

المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية

1- مفهوم قياس و تقييم الأداء الوظيفي .

تعد عملية القياس والتقييم وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية والأخرى الإيجابية في أداء الفرد العامل ، فلو أن المؤسسة أعلنت نتائج التقييم فان الفرد سيتمكن من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

كما أن التغيرات في محتوى العمل وأساليب الأداء أولا ، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين ثانيا ، وكذا التغير في العوامل الطبيعية والمحيط الخارجي ثالثا ، فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الجدي في تحديد أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين .

هناك تعاريف متعددة لعملية تقييم الأداء ، تختلف بإختلاف الباحثين والدارسين والمختصين فذهب البعض إلى تعريفه على أنه : " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا " .

ووصفها آخرون بأنها : " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى " ¹ .

أنه : " تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الإختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية ، وإمكانية تقليدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى ، ومن الناحية المنطقية إن لم يكن من الناحية العلمية أيضا " ² .

¹ براءة رجب تركي : مرجع سابق ، ص 79 .

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي : إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2013 ، ص ص 129-130 .

هو " نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات ، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة ، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية و صولا لقاعدته " .¹ كما يقصد بتقييم أداء العاملين : " تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا " .²

هو تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوكات المهمات والواجبات الوظيفية المنوطة.

هو نظام يستخدم ، لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا ، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها .³

نستنتج من ذلك كله بأن وظيفة تقييم العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين ، وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية للعاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الإيجابي .

ويمكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه : " ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما " .

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح ، بحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والإجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة .⁴

¹ عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص 323 .

² يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015 ، ص 76 .

³ مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص 99 .

⁴ يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي : مرجع سابق ، ص 76 .

2- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي .

أولاً : أهمية تقييم الأداء الوظيفي .

تتجلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد ، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع إستغلالها ، ومن ثم تجديد مكافآته ، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة .

هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث ، تقع على ثلاثة مستويات :

1 - على مستوى المؤسسة : وتتمثل في النقاط التالية :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوي العاملين .
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة .

2 - على مستوى الفرد العامل : إن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الإعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسئولية ، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير وإحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

3 - على مستوى المديرين : ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل ، إذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيم ، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل¹.

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي فيمايلي :

- الأداء الوظيفي هو الأساس ، فلا إنتاج ولا تقدم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم .
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد بالمتابعة والإجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهنية .
- الأداء يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع .
- إستغلال القدرات وإمكانيات الفرد أحسن إستغلال بإستثمار الفرص .
- الأداء الوظيفي مرتبط بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه ، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بتحسين مستوى الأداء للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها و كفاءتهم².

¹ براءة رجب تركي : مرجع سابق ، ص ص 80 - 81 .

² فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري ، دار المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص ص 98 - 99 .

ثانيا : أهداف تقييم الأداء الوظيفي .

وإذا إستعرضنا تقويم الأداء كعملية تقوم بها منظمات العمل نجد أن الهدف منه يتمثل في الجوانب التالية :¹

- 1 يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي .
 - 2 يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي .
 - 3 يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
 - 4 يسهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل ويمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم .
 - 5 يكشف عن قدرات العاملين وإقتراح إمكانية ترقيةهم وتولي مناصب قيادية أعلى .
 - 6 يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة وإقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها .
 - 7 يعتبر وسيلة استرجاعية Feedback فهو يبين المطلوب من جهة أخرى ، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين .
 - 8 يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، مما يعتبر نقاط إنطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم .
 - 9 يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمؤشرات تنبأ لعمليات الإختيار والتعيين في المنظمة .
- 3-معايير ومراحل تقييم الأداء الوظيفي .
- أولا : معايير تقييم الأداء الوظيفي .
- 1 مفهوم معايير تقييم الأداء : يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد ، والمقصود بالمعايير " المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا " .

¹ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، 1993 ، د ت ن ، ص ص 407 -408 .

وتعرف أيضا بأنها : " الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم على أدائه ، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الإعتبار لتطوير الأداء " .

ولهذا فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل .

2 خصائص معايير تقييم الأداء :

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم وإخلاصهم في العمل ، إلا أن هناك إختلاف في تحديد هذه المعايير ، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي ، وهناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ، ومن أمثلتها ، الإبداع ، القدرة على إتخاذ القرارات وحل المشاكل ... والمعايير تركز أساسا على جانبين :

- الجانب الموضوعي ، وهو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل ، مثل عملية الإنتاج ، النوعية ، السرعة و تحقيق الأهداف .
- الجانب الذاتي ، يعني بصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والإستفادة من التدريب ، وعلاقته بالمديرين .

ويشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و ذلك طبقا للخصائص التالية :¹
صدق المقياس : بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط .

ثبات المقياس : تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا ، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء .
التمييز : بمعنى إظهار الإختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد ، حتى ولو كانت بسيطة.
سهولة إستخدام المقياس : يقصد به وضوح المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

¹مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص ص 117 - 118 .

ثانيا : مراحل تقييم الأداء الوظيفي .

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين إستعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة ، وفي مايلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء :¹

1 وضع توقعات الأداء : هي الخطوة الأولى في عملية التقييم ، وعندها يتم وضع سياسة لذلك ، بالتعاون مع الطرفين ، المؤسسة والعاملون ، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون به ، وأيضا الإتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها ، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء .

2 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما أن المراقبة تقتضي إختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم ، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة ، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والإنحرافات ، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت .

3 تقييم الأداء : وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته ، مما يفيد في إتخاذ القرارات .

4 التغذية العكسية : ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

5 إتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم : هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية ، التعيين ، الفصل.

6 وضع خطط تطوير الأداء : تمثل آخر مرحلة ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس وبشكل إيجابي على التقييم ، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات ، و كذا قيم العاملين. وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية ، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاقبة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة ، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية ...

مفهوم التمييز : التمييز بشكل عام هو أن يصل الشخص في إتقان و نوعية شئ ما لأعلى مستوى من الأداء والدرجة عن المألوف في مجال أو إمتلاك قدرات خارجية بطريقة مختلفة لإنجاز مهمة ما ، أو الإفراد بنظراته ، أو تأدية شئ ما بصورة أفضل مقارنة ما هو قائم سواء من جراء التدريب أو الخبرة في مجال معين .

¹ مصطفى يوسف : المرجع السابق ، ص ص 119- 120 .

محددات عناصر التمييز :

- 1 عنصر التمييز غير وارد في بطاقة الوصف الوظيفي .
- 2 تحقيق عنصر التمييز غير مقرون بمكافأة مالية .
- 3 تحقيق عنصر التمييز خلال سنة التقويم .

عناصر التمييز الوظيفي الأدلة الداعمة :

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات جديدة بشكل مستمر ، تتصل بتطوير عمل الدائرة من خلال دراسات أو تقارير أو مشاريع موثوقة تستند إليها الإدارة العليا في إتخاذ القرارات ذات العلاقة
- القيام بجهود إستثنائية في الظروف الطارئة وغير العادية أثناء وخارج أوقات الدوام الرسمي .
- الحرص والقيام بنقل المعرفة والخبرة المتراكمة إلى الزملاء سواء من خلال اعداد الأوراق العلمية أو التقارير أو المحاضرات وغيرها .
- المشاركة بتميز بلجان وفرق العمل المتخصصة ، التي تشكلها الدائرة لغايات تنفيذ الأنشطة الأساسية المناطة بها أو تطويرها وتحديثها .¹

المبحث الثالث : الأداء الوظيفي وأهميته في قياس الكفاءة الإنتاجية.

1 مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعمل .

تعرف بأنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية ، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما إرتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد "². وهي " الأداء السليم للعناصر المنتجة في أي منشأة ، وهو الذي يتم في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة " .

وبهذا فإن أي عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي العمل ، المواد ، ورأس المال والخبرة التنظيمية والإدارية ، ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في إمكان الحصول على أقصى إنتاج بإستخدام كميات محددة من تلك العناصر ، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية ، ومصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر .³

¹ مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص ص 120 - 121 .

² كامل محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، بيروت ، 1996 ، ص ص 349 - 350 .

³ مصطفى عشوي : مرجع سابق ص 244 .

2 أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية : تتجلى أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية في أنها¹:

- 1- تمثل أحد أهم الأدوات الرقابية في مجال الرقابة على الإنتاج ، للتمكن من الوقوف على مراكز الضعف والبحث عن أسبابها وعلاجها .
- 2- مقياس لمكافأة العاملين ، ومعيار لإختيار المرشحين منهم للترقية ، والكشف عن قدراتهم ومواهبهم.
- 3- إستخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم .
- 4- إن إرتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وإرتفاع أرباح الشركات ، وبالتالي دخل الأفراد ، مما ينعكس على زيادة المدخرات لهؤلاء ، التي تمثل مصدرا للإستثمارات الجديدة التي تمكن وبتطور أساليب العمل من إحداث زيادة جديدة في مستوى الكفاءة الإنتاجية .
- 5- تعتبر الكفاءة الإنتاجية عنصرا أساسيا من عناصر النمو والتقدم الإقتصادي وهدفا مهما للإدارة الحديثة التي تجند طاقات العمل وأساليبه لتحقيق هذا المبتغى .

في الحديث عن أهمية قياس الكفاءة الإنتاجية ، تجدر الإشارة إلى حقيقة ، تتمثل أن الإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة كثيرا ما تغفل عن إعتبرات الجودة في سبيل زيادة الكمية ، فالعامل قد ينتج عشرين وحدة من سلعة معينة في الساعة الواحدة في بداية عمله ، ولكنه بعد فترة قد يرفع من الإنتاج إلى اثنين وعشرين وحدة باستخدام نفس الموارد في نفس المدة ، مما يدل على إرتفاع كفاءته الإنتاجية ، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد يتبلور هذا الإرتفاع في الكفاءة في شكل زيادة مستوى الجودة لنفس العدد من الوحدات السابق إنتاجها ، إلا أن هذا النوع من الإرتفاع في الإنتاجية أصعب في القياس وتحديد من النوع الأول .

3- وسائل قياس الكفاءة الإنتاجية للعمل

لا شك أن عملية قياس الأداء عملية إدارية أساسية لا تقل قدرا عن باقي عمليات الإدارة الأخرى ، لذلك وجب وضعها كخط عريض لمؤسسة تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة .

- 1- الجوانب التي يتعرض لها القياس : توصف عملية قياس الأداء بأنها ناجحة إذا أعطت نتائج موثوقة لإنتاجية العمل ، ولذلك لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بمختلف القياسات ، إذ أن أي نوع من القياس الصحيح يستلزم البحث فيه من جوانب ثلاثة هي:²

¹ مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص 150 - 151 .

² المرجع نفسه ، ص 152 .

أ الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها : تقتصر بعض المؤسسات الإنتاجية ضمن إستراتيجيتها على أهداف عامة ، كأن تسعى إلى تحسين الإنتاج ، إلا أن هذه الأهداف ، حتى وإن كانت جيدة وضرورية على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية على المستوى التنفيذي ، أما الأهداف المرحلية الواقعية التي إذا أنجزها يكون قد إقترب من الهدف العام ، فيجب أن تتحدد بصورة أدق ، ولذلك فإن قياس الأداء كعمل أول ، يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية وقياس مدى تحقيقها في أرض الواقع .

ب البرنامج التنفيذي : المستوى الثاني هو البرنامج التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ، ويدخل في ذلك الأهداف ، وكذا الوسائل المستعملة لتحقيقه وأيضاً المحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ ويتم القياس عبر مشاركة العاملين أثناء تنفيذ المخطط من خلال المراقبة الميدانية للعمل عن قرب لتحقيق الهدف .

ت العوامل الخارجية : تعبر عن ثالث مستوى من مستويات القياس ويقصد بها ، مدى قبول أو رفض الإنتاج المعروض أو الخدمة المؤداة ، والمعوقات الخارجية ، بالإضافة إلى طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي .

إنها من أهم العوامل التي تؤثر على عملية القياس لذلك وجب أخذها بعين الإعتبار ليتمكن القائمون من التصدي لها ، لأن إهمال أي عامل منها يعتبر إهمالاً شديداً للعملية القياسية وبالتالي لقياسات النجاح .

2 الوسائل الرئيسية للقياس الأدائي : إنه من الضروري أن توضع مستويات أداء قياسية لكل عمل ، مهما كبر هذا العمل أو صغر ، مع ضرورة وضع جداول زمنية لكل عملية إنتاجية بتوضيح خطواتها ، وتوقيت الحركات الخاصة بكل جزء من تلك الأعمال ، وذلك بإعتبار أن هذه المستويات والجداول الزمنية هي ما يمكن تحقيقه فعلاً في الظروف العادية للعمل .

يمكن أن نميز ثلاثة وسائل رئيسية للقياس الأدائي تتفرع عنها وسائل أخرى مباشرة ، تقيس الأداء الفعلي للعامل أو لمجموعة من العمال أثناء تأديتهم للعمل تحت الظروف الواقعية للإنتاج ، ومن خلال النتائج المحصل عليها يمكن وضع حكم صحيح للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة ، فهذه الوسائل تهدف إلى إبراز فاعليتها في القياس ومدى تطورها ، وكذا مقارنة نتائجها بالنتائج القياسية من فترة لأخرى ، وأيضاً مدى تأثر هذه النتائج بالتحسينات والتعديلات التي تدخل على العمل وطريقة الأداء ، وفيما يلي عرض لهذه الوسائل¹ :

¹ مصطفى يوسف : المرجع السابق ، ص 154 .

أ **القياس الحسابي** : هو الوسيلة الشهيرة للقياس، ويعتمد فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية ومدى تقدم الأداء أو تراجعها، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرها وسهولة الحصول عليه ، ويمكن إظهار مختلف الوسائل المباشرة في القياس كما يلي :

- **نسبة الأداء الفعلي إلى القياس** : هي النسبة المئوية التي تمثل مدى نجاح العامل في تحقيق المستويات القياسية الموضوعية ، كأن يقال بأن العامل المعين ، يتمكن من تحقيق 95% من المستويات القياسية الموضوعية ، وللوصول إلى هذه النسبة يتطلب إعداد بطاقات خاصة تحوي جداول تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالعامل أو الأداة التي يستخدمها في العمل ، وكذا جميع الأرقام القياسية المتعلقة بالعمل نفسه والنتائج الفعلية المحققة أولاً بأول ، بالإضافة إلى تسجيل النسبة المئوية لمدى مطابقة كل مستوى فعلي للمستوى المقابل له وتكتب بالشكل التالي :

$$\text{نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي} = (\text{رقم الأداء الفعلي} + \text{رقم الأداء القياسي}) \times 100 \%$$

- **أرقام الانحرافات المعيارية** : هي عبارة عن معادلة رياضية تمثل متوسط الانحرافات بين المستويات القياسية والأخرى الفعلية للأداء البشري ولتحديد أي رقم من هذه الأرقام يلزم إعداد جدول يتضمن النتائج وبيانات وافية عن الأداء الفعلي لكل عملية ولكل عامل ، ويتم تطبيق هذه الوسيلة بالخطوات التالية :¹

- تدون البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي ، وتسجل في البطاقات الخاصة بالأداء .
 - تحسب الانحرافات بين أرقام الأداء الفعلي والمستويات القياسية المسجلة في البطاقات ويحدد اذا ما كانت الانحرافات سالبة أو موجبة .
 - تجمع الانحرافات وتربع قيمتها ، ويستخرج متوسط التربيعات والجذر التربيعي له .
 - **معدل سرعة الأداء** : يعبر عن النسبة بين الزمن القياسي الذي يفترض أن يتم فيه العمل والزمن الفعلي الذي استغرق فعلا في اتمامه ، وتختلف هذه الوسيلة عن نسبة الأداء الفعلي إلى القياسي ، فتستخدم الأولى لقياس الزمن ، بينما الثانية فتعبر عن كيفية أداء هذا العمل ، والعامل الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق المطلوب منه في الزمن القياسي المطلوب ، ويعطي هذا المعدل بالعلاقة :
- $$\text{معدل سرعة الأداء} = \frac{\text{الزمن القياسي}}{\text{الزمن الفعلي}}$$

فلو أن العامل استغرق وقتاً أقل من الزمن القياسي لإنجاز عمله ، فإنه بلا شك يؤدي عمله بسرعة تفوق المستوى القياسي والعامل الكفاء هو الأكثر قدرة على إنجاز عمله باتقان وفي وقت أقل من غيره .

¹ مصطفى يوسف : مرجع سابق ، ص ص 155 - 156 .

أ إنتاجية العامل : بمراعاة نوع العمل الممارس ، وما بذله من مجهود في إخراج كمية معينة من الإنتاج الجيد ، وما إستخدم من آلات ، يعطى مفهوم الإنتاجية بتقييم ما يحققه كل عامل من إنتاج ، وتكتب على النحو التالي :

إنتاجية العامل = كمية الإنتاج الجيد المخرجة ÷ كمية الموارد المدخلة ، وتتميز بدقة نتائجها وبساطة تطبيقها .

ب قياس الإتجاهات : هو أحد وسائل الأداء ، يعتمد على التركيز على مدى رضا الأفراد العاملين وميولهم وإتجاهاتهم ، ومدى قناعهم بالعمل والإنجاز ، وبذلك فإن هذا النوع من القياس يهتم بالتقلبات النفسية والإجتماعية المحيطة بالعمل ، ويعتمد من خلاله على تقارير النشاط الدورية لقياس الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، وقد تكون هذه التقارير سنوية أو سداسية يحررها الرئيس المباشر مع رؤوسيه وتقدير درجة كفاءة كل منهم ، قصد منحهم الترقيات أو العلاوات وغيرها .

ت القياس الرمزي : هو وسيلة من الوسائل الرئيسية للقياس تتجسد فيها النتائج إلى رموز تعبر عن مستوى النجاح ، وتعطى خطوطا بيانية أو أشكالاً هندسية ، ويستفيد القائم بالقياس من هذا النوع في شرح وجهة نظره للمسؤولين .

إن هذه الوسائل تستخدم جميعها في القياس الأدائي للأعمال ، وكل مقياس منها يعطي جانبا من جوانب الأداء ، ومن ثم يجب على القائمين بالقياس التدريب على هذه الأنواع وإستخدامها بصورة صحيحة .

الفصل الرابع: علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل والأداء الوظيفي للعامل

تمهيد

المبحث الأول : علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل

1 - العوامل الأساسية لجودة العلاقات الاجتماعية

2 - أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل

3 - دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل

المبحث الثاني : علاقة الإشراف بالأداء الوظيفي للعامل

1 - دور المشرف كقائد في الأداء الوظيفي

2 - أثر الإشراف على أداء العامل

3 - الأنماط القيادية للمشرفين وعلاقاتهم بالعمال

الفصل الرابع: علاقة الإشراف بتنظيم علاقات العمل والأداء الوظيفي للعامل

تمهيد:

الإشراف جزء هام ومكمل للنظام الإداري في المؤسسة ، فهو أحد مسؤوليات الإدارة بالمؤسسة أي أن الإدارة مسؤولة عن نمو العمال وتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة، وبالتالي فهي مسؤولة عن توفير الإشراف الفني الذي يعمل على توجيه وترقية أداء العمال، والرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وأغراضها، حيث أن المنظمات تظهر فيها العلاقات الاجتماعية من خلال عدة معايير أبرزها التركيز على العلاقات المميزة للبيئة الداخلية للمنظمة ومناخها التنظيمي بما يحمله من ثقافة تنظيمية، الهيكل التنظيمي، غير أن جودتها تتأكد تبعاً لما تحتويه علاقات العمل سواء كانت فردية أو جماعية وما يميزها من تفاعلات وسلوكات تعكس طبيعة العلاقات بين الزملاء والتي تقاس بمستوى التعاون ومساعدتهم لبعضهم البعض أثناء تنفيذ وأداء مهامهم المهنية، أما جودة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة التي تظهرها العلاقات الجيدة بين العاملين والمشرفين (الرؤساء والمرؤوسين)، تتحقق في وجود تطور علاقات العمل لتبلغ مستوى علاقات الصداقة ، التي عادة ما يبادر بالبحث عنها العاملون لكسب نوع من الشعور بالأمان المهني ، وتظهر جودة العلاقات بين العاملين والمشرفين، من خلال ما يقوم به المشرفين من عدالة في التعامل ومحاولة تجنب مختلف أشكال التمييز ومساندة ومساعدة العمال في بعض المواقف .

المبحث الأول: علاقة الإشراف في تنظيم علاقات العمل

1- العوامل الأساسية لجودة العلاقات الاجتماعية

يرتبط موضوع جودة علاقات العمل وجودة حياة العمل بدراسة وتحليل وتحديد الأساليب التي تعتمدها إدارة المنظمة بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين تصل من خلالها إلى رضاهم الوظيفي بما يساعد في رفع مستوى أدائهم وتحقيق حاجاتهم، فكلما تميزت بنية وعلاقات وظروف العمل، بالقبول كلما كان أداءهم أفضل.¹

إن التعاريف المختلفة التي أعطيت لجودة العلاقات الاجتماعية للعمل، تشير في معظمها إلى الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بحيث تسبغ احتياجاتهم وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات ومنه تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية.²

لقد أكد عالم الاجتماع الألماني " توينز" (TWINZ) على أهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للمجتمع البشري وتنظيماته، وذلك لما تتسم به تلك العلاقات من أهمية في نشأة الكيان الاجتماعي. إذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده بمثابة تجليات ومظاهر لنمطي الإدارة، المتمثلين في: الإرادة الطبيعية والإرادة العاقلة. فيما يخص الإرادة الطبيعية فهي تشير للتعبير التلقائي عند دوافع الإنسان ورغباته وهنا تتوفر كل العناصر، الحب، الولاء، الشرف، الصداقة، وما إلى ذلك في المجتمع المحلي ومن ثم اكتسبت هذه الإرادة صفة الإرادة المتكاملة وتلقائية التعبير، والإرادة العاقلة هي تلك الإرادة التي تشكل بصورتها الأولية العملية المتعمدة للذهن الرشيد، كما أن الإرادة الرشيدة توجهنا للتضامن مع أفراد لا نشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب.³

أما " أنديرين " فأكد على عنصر الإنتاجية والرضا الوظيفي خلال تعريفه لجودة علاقات العمل حيث عرفها بأنها " زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون، كما تنعكس في صوة

¹ عصمان بوبكر: تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014-2015، ص 53.

² المرجع نفسه، ص 54 .

³ السيد علي شتا: التفاعل الاجتماعي والمنظور الظاهري، دار المعارف، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 43 - 44 .

تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أمثل من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة والوظيفة ومشارك العائد وتحسين الرضا الوظيفي " 1.

ما يمكن توضيحه من هذا التعريف الذي تطرق صاحبه الى ضرورة توفر العلاقات الجيدة في العمل لتحسين المستوى الإنتاجي ورضا العاملين، بتغيير العلاقة بين العاملين والمشرفين (المديرين)، التي يعكسها التشارك في القرار وتوفير العوامل المختلفة لتحقيق رضا العاملين . 2

وذهب " مايرز " إلى القول بأن جودة الحياة الاجتماعية في العمل إنما تبدو من خلال الممارسات التي تبادر بها الإدارة في إشارة إلى العلاقات بين الإدارة متمثلة في المشرفين والمديرين والعاملين، والأنشطة المتعددة الهادفة إلى تحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي، فهو إذا أشار إلى أن الحياة الاجتماعية في المنظمة تنعكس جودتها من خلال ما تقدمه إدارة المنظمات من مهام إدارية متنوعة تحقق جوارها الأهداف المرجوة ورفع مستوى رضا العاملين في أن واحد . 3

❖ أسلوب الإشراف

ويعد أسلوب الإشراف في المنظمة أحد المعايير اللازم قياسها لقياس جودة علاقات العمل كبعد من أبعاد جودة الحياة الاجتماعية للعمل، وأسلوب الإشراف هو تلك الممارسات والسلوكيات التي ينتجها المسيرون داخل المنظمة تجاه العاملين تحت إشرافهم والواردة ضمن الإجراءات المعتمدة لتنظيم وتسيير علاقات العمل .

إن النظر إلى أسلوب الإشراف من حيث الشكل الذي قد تأخذه علاقات العمل التي وظفها " موريس كينزبيرك " إلى أربعة أنواع هي: العلاقات العمودية، الأفقية، الرسمية وغير الرسمية، يوضح أن دور المسؤول إنما يكمن في السهر على توفير التزام العاملين الذين يشرف عليهم بالاشتراك في مختلف العمليات بكل فعالية هذه الأخيرة التي تتحسن من خلال أسلوب العمل وما يشملها، من تقنيات مقبولة ومستحسنة لدى العاملين، وكذلك العلاقات السائدة بين الأعضاء جراء تواجدهم في أماكن العمل وترابط مهامهم بعضها ببعض الشيء الذي يفرض على إدارة المنظمة إيجاد صيغ لتنظيم العلاقات بين الزملاء، وأيضا دور المشرف

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007 ، ص 264 .

² عصمان بوبكر : مرجع سابق ، ص 54 .

³ المرجع نفسه ، ص ص 54- 55 .

تجاه العاملين وهو ما يتحدد بما يعرف بالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المشرفين والعامل).¹ إذا أمعنا النظر فيما سبق فإننا نجد أن جماعة العاملين يؤديون مهامهم تحت إشراف مسؤولهم في شكل فريق العمل الذي تكمن أهميته في تحسين مستوى جودة العلاقات السائدة (علاقات العمل الاجتماعية)، والمرونة في المعاملة، والتنسيق الجيد، وتحقيق رضا العاملين والتطوير، ورفع مستوى الإنتاجية.²

يتبين تطور دور المشرف تجاه العاملين، أن هذا الدور قد يتحول من مهام المسؤول الإداري الذي يمارس السلطة بصفة رسمية باعتباره مسؤول عن الأعمال اليومية واتخاذ القرارات المناسبة ، التي يلتزم بتنفيذها جماعة العمال ، وهو ما قد يضفي شكلا من التشنج على مستوى العلاقات القائمة بينه وبين جماعة العمال إلى مهام المشرف الذي يشاركهم في اتخاذ القرارات ويتعامل معهم بهدف تعزيز التعاون والمرونة والبحث عن الرضا والتطوير المهنيين ، وهو الذي بدوره يساعد على إضفاء صفة الجودة على العلاقات القائمة بين المشرفين والعمال ، وبالتالي فإن الأسلوب الإشرافي الذي يستهدف الفعالية والأداء داخل المنظمة ، بالإعتماد على العلاقات بين الزملاء والعلاقات بين العاملين والمشرفين إنما يراد تحقيق رضا العاملين ومنه رفع مستوى التزامهم الوظيفي الشيء الذي يؤدي بنا إلى إنتاجية أفضل وأحسن . وتتبنى المنظمات برامج وخطط وإستراتيجيات جودة الحياة الوظيفية وعلاقات العمل لتحقيق هدف أساسي يضمن:³

✓ زيادة ثقة العاملين.

✓ الاندماج والمشاركة في حل المشكلات التنظيمية.

✓ زيادة رضا العاملين.

✓ زيادة الفعالية التنظيمية.

وهي الأهداف التي أشار إليها (HUNT 92)⁴ ، وقد تناول كل من (Lau ، 98 May) أهم الخصائص التي تمتاز بها الشركات المشهورة التي تتبنى برامج هادفة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية مثل :⁵

✓ مشاركة أكبر للعاملين.

¹ عصمان بوبكر : مرجع سابق ، ص 56 .

² أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة ، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، أريد ، الأردن ، 2009 ، ص 220 .

³ عصمان بوبكر : مرجع سابق ، ص 56- 57 .

⁴ سيد محمد جاب الرب:الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري،مصر،2009، ص 65 .

⁵ المرجع نفسه، ص 66.

- ✓ حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة.
- ✓ اتصال فعال بين العاملين والمشرفين.
- ✓ مشاركة أعلى في الثروة والعائد.
- ✓ رفاهية ومنتعة أكبر في العمل.

كما تتفق العديد من الدراسات العلمية في مجال جودة الحياة العلمية (حياة العمل) إلى البحث في العلاقة بين الحياة العلمية والمشاركة مثل دراسة " Havlovic " سنة 1991 ودراسة (Igbaria , ParaSurman , Badway) سنة 1994 ، ودراسة (Cohen , Chang , Led Fard) عام 1997 ، معتمدة على بعض المؤشرات ذات الصلة المباشرة بعلاقات العمل والإنتاجية مثل : الغيابات ، ترك العمل ، حوادث العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية ، فعالية مجموعات العمل ... وأخرى ركزت على النقابات العمالية كنموذج رئيسي بعكس العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل أو المشرفين منها دراسة (Gilbert 89) ودراسة (Fields , Tuackes92) التي بحثت في العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي، وخلصت كل تلك الدراسات إلى ضرورة استدراج الجماعات العمالية والنقابات إلى المساهمة في بناء علاقات العمل وتحديد أطرها الشيء الذي يضمن إلى حد بعيد توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين .¹ حيث نجد أن كل الأبعاد والعناصر والمؤشرات التي اعتمدها هذه الدراسات المشار إليها تؤكد الارتباط الوثيق بين جودة علاقات العمل ورضا العاملين والإنتاجية، إذ لم تتعدد تلك الأبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي، الرضا عن جماعة العمل، الشعور بالانتماء، المشاركة في اتخاذ القرار، تطوير الأداء، حماية العمال ... وهي المؤشرات التي لا يمكن استبعادها من العلاقة بين العاملين والمشرفين بحكم الدور المهني لكل منهما.²

❖ المشاركة

أخذ موضوع المشاركة عدة تعريفات ومضامين إلى درجة الجدل الكبير، إذ يطلق عليها كذلك " الديمقراطية الصناعية " ،³ التي يقصد منها السماح للعاملين بالمساهمة في مختلف القضايا المرتبطة بأهداف المنظمة ، وأيضاً ترك الترتيبات لتقدير كل من المنظمة والعاملين في صنع القرارات ذات الاهتمام المشترك فهي تتعدى مفهوم التشاور المشترك الذي يتوقف عند إبداء الرأي ليبقى اتخاذ القرار من

¹ سيد محمد جاد الرب : المرجع السابق ، ص ص 87-88 .

² بويكر عصمان : مرجع سابق ، ص 59 .

³ باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 195 .

صلاحيات الإدارة وحدها ، كما يختلف مفهوم المشاركة عن التفاوض حيث يكون لكل جهة (جماعة العمال، أو ممثليهم ، الإدارة) جملة من الأهداف المحددة والمختلفة والمتعارضة مع أهداف الجهة الثانية فيتم التوصل إلى حل وسط عن طريق التفاوض ، كما تهدف المشاركة إلى إشراك العاملين بكيفية تجعل من أهدافهم وإهتماماتهم تتشابه مع اهتمامات وأهداف المنظمة فيتم تحقيق تلك الأهداف عبر تحقيق أهداف المنظمة.¹

حيث عرف كيت ديفيس K.Davis المشاركة بأنها " الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم " .² كما يرى كنعان أنها: " دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية " .³ فالتشاور المشترك أكثر أشكال مشاركة العاملين انتشارا في المنظمات، فهو يتضمن إخبار العاملين بالقرارات والخطط والنوايا التي تستهدفها المنظمة، بغية التعرف على آرائهم وقياس مشاعرهم تجاه ذلك ودراسة ما يقدمونه من اقتراحات، وعادة ما يتم ذلك ضمن تشكيل لجنة قد تتخذ بعض القرارات أو توافق على بعض التنازلات وهو ما يعكس إمكانية كسب نوع من الثقة بين الإدارة والعاملين التي تعكس بدورها جودة علاقات العمل القائمة في المنظمة.⁴

تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة ، ويكون ذلك بالأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما ويعتبر هذا عاملا أساسيا في نجاح القرار ، فالمدير لا يستطيع لوحده أن يتخذ قرارا بمفرده ، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة ، وتعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه ، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير ، لمواجهة المشكلات حتى تتكون لديه معرفة بالأمر مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة .⁵

¹ بويكر عصمان : مرجع سابق ، 59 .

² بوقطف فوزية : مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 20 ، جوان 2007 ، ص 581 .

³ المرجع نفسه ، ص 582 .

⁴ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 60 .

⁵ بوقطف فوزية : مرجع سابق ، ص 582 .

ومما سبق من النماذج والسبل التي تستهدف إشراك العاملين، فيما يتم تقريره بالمنظمة نجد أن جميعها يحقق إلى حد بعيد جودة علاقات العمل السائدة، إلا أن أكثر أشكال مشاركة العاملين تأثيراً في جودة علاقات العمل يتمثل في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات التي أصبحت ضرورة في إدارة المنظمات الحديثة كاتجاه ظهر نتيجة عوامل أهمها:¹

- ✓ نمو المنظمات وتضخم حجمها.
- ✓ الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفرت فيه قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- ✓ النتائج التي توصل إليها الخبراء والتي مفادها توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في المشاركين أو المتعلقة بأعمالهم يؤدي إلى ضمان تعاونهم والتزامهم.
- ✓ إن توسيع نطاق المشاركة يؤدي إلى إثراء القرارات كونها تتأثر في هذه الحالة بخبرات ومعلومات وفيرة ومتنوعة، هذا فضلاً عن الإجراءات المتخذة بعد المشاركة الواسعة لتكون أكثر ملائمة واهتماماً من قبل العاملين والمشاركة تتدرج حسب أهمية ومستوى تدخل العاملين وطبيعة تدخلهم وإبداء رأيهم، فهي بذلك تبدأ بالسماح لهم بتقديم اقتراحات صغيرة تتعلق بأبسط الأمور، ثم الاستشارة أحياناً في مواضيع ذات أهمية، والاستشارة في قرارات هامة أو أكثر أهمية، مثل اشتراك المرؤوسين (العاملين)، اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار أي على مستويات المشاركة .

ويقول " لاند برج (LAND BERG): " بينما يمكن أن يشار إلى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن الآخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، إلى أشخاص عديدين وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرار في المنظمات تعي في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للمنظمة حتى لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد " .²

ويفهم من ذلك أنه مهما كان موقع متخذ القرار في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومهما كانت سلطته فإنه لا يمكن أن يتعدى صفة مستصدر القرار أو الناطق به أو مخرجه لأن عملية اتخاذ القرار تشترط الحصول

¹ أحمد الخطيب ، عادل سالم المعاينة : مرجع سابق، ص 284 .

² الجوهري عبد الهادي أبو الغاز : إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، 2003 ، ص 77 .

علة كافة المعلومات حول المشكلة والتي يشترك في جمعها مختلف أعضاء المنظمة، مع مراعاة عدة اعتبارات أهمها :¹

✓ الوقت المتاح لاتخاذ القرار.

✓ مراعاة العامل الاقتصادي على اعتبار أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تتطلب وقتا وجهدا يجب مراعاته.

✓ أن تكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على حساب سلطة المشرفين أو الرؤساء.

✓ الاهتمام بعنصر السرية فيما يتعلق ببعض القرارات التي تتطلب ذلك.

والملاحظ من هذه الاعتبارات أنها تتصل بعنصر الإنتاجية نظرا لعلاقتها بالجانب الاقتصادي للمنظمة ، ومن ناحية أخرى أنه إذا اعتمدنا على مزايا وفوائد المشاركة في اتخاذ القرارات فنجد أنها تؤثر تأثيرا مباشرا على علاقات العمل سواء كان هذا التأثير مقصودا أو غير ذلك، كما تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين (المسيرين) والعاملين، بل تتعدى ذلك إلى إيجاد الثقة بين المنظمة والمتعاملين معها ، والمعلوم أنه لا وجود لعلاقات عمل متميزة في غياب الثقة المتبادلة بين العاملين والمشرفين .² حيث أن مشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات تساهم إلى حد بعيد في الحصول على الحماسة والرغبة في التنفيذ الجيد والأداء على أكمل وجه مما يعزز الحصول على الإنتاجية المرغوبة .³

❖ العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة .

إن لكل منظمة نمودجا من العلاقات الاجتماعية الخاص بها، وتعود خصوصيته لتأثر هذه العلاقات بعوامل عديدة تأخذ أبعادا متنوعة، تظهر من خلال الممارسات والسلوكيات التي يمارسها ويسلكها العاملون فيما بينهم أو تلك المتبادلة مع المشرفين، وتعتبر العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يعكسها المناخ الاجتماعي السائد أحد أبعاد علاقات العمل، إلى جانب أسلوب القيادة والإشراف، والمشاركة مع التأكيد على المشاركة في اتخاذ القرار وصناعته.⁴

¹ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 62 .

² المرجع نفسه ، ص 63 .

³ أحمد الخطيب ، سالم المعاينة : مرجع سابق ، ص 286 .

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : مرجع سابق ، ص 269 .

كما تتأثر العلاقات الاجتماعية بخصوصيات المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة ، والذي وتتقف وتنشأ ضمنه العاملين ، فالمنظمة المعاصرة تمثل " مركز إنتاج هوية ، يتميز بثقافة الاختلاف ، تلعب دورا في ضبط الروابط الاجتماعية " ¹ ، وتشير العلاقات الاجتماعية إلى نقاط التقاء مصالح وأهداف العاملين والمنظمة ومكوناتها ، إذ يرى كل من " ميلر وفورم " عند وضع تصورهما لموضوع علم الاجتماع الصناعي الذي يتمثل حسبهما في دراسة علاقات العمل وجماعات العمل ، والدور الطي يتطلع به العامل في جماعات العمل والتنظيم الاجتماعي لمجتمع المصنع ² ، وهو تعريف فيه أكثر دلالة تؤكد على العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل .

وحسب " موريس كسنبرغ " (MAURICE KISENBERG) فإن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات تصنف إلى أربعة أصناف هي : ³

- ✓ العلاقات الاجتماعية العمودية التي يعكسها التفاعل الذي يقع بين عاملين أو أكثر يحتلون مراتب مهنية
- ✓ العلاقات الاجتماعية الأفقية التي تظهر جراء التفاعل بين العاملين الذين يشغلون مراكز وظيفية متساوية وعلى نفس القدر من المسؤولية أي من نفس الفئة المهنية، وتتضمن هذه العلاقات علاقات رسمية وأخرى غير رسمية .
- ✓ العلاقات الاجتماعية الرسمية التي تحدها القوانين السارية المفعول المتضمنة الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة خاصة تلك المتعلقة بالحقوق والواجبات والأدوار، لذلك فهي تتأثر بطبيعة وظائف العاملين، وأشكال وقنوات ونوعية الاتصال ونماذجها، وأيضا ميولات واتجاهات وأهداف العاملين والمنظمة.
- ✓ العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تبرزها التفاعلات والسلوكات التي تتم بين العاملين والمشرفين غير تلك المحددة ضمن القوانين السارية المفعول، بل تحدها مواقف واتجاهات وأهداف العاملين الذين يعملون على تكوينها والخوض فيها.

¹ عصمان بوبكر : مرجع سابق ، ص 64 .

² جليبي عبد الرزاق : علم اجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 26 .

³ إحسان محمد حسن : النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 71 .

إذا كان التفاعل شرطاً أساسياً لإثبات وجود العلاقات الاجتماعية ، فإن تكوينها يشترط وجود شخصين على الأقل يؤدون ضمنها وبحكمها أدواراً اجتماعية مختلفة ومتبادلة ، معتمدين على الوسائل والأساليب الاتصالية الضرورية لذلك ، وبالنظر إلى القوى المؤثرة في العلاقات الاجتماعية للعمل المتمثلة أساساً في تنظيم

عمليات العمل وتقسيمه واستعمال أدوات الإنتاج ، بهدف ضمان استمرار العمليات الإنتاجية وزيادة الإنتاج نتيجة لما يحققه ذلك من إمكانية اكتساب المهارات ورفع مستوى الأداء لدى العاملين ، مما يظهر ارتباط العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة بعلاقات العمل ، هذا لأن تقسيم العمل كمؤثر في تلك العلاقات الاجتماعية إضافة إلى كونه إجراء اجتماعي تقني يؤدي إلى تحديد مكانه وأدوار المكونات الإنتاجية في المنظمة .¹

يأخذ مفهوم علاقات العمل التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي بذلك تشمل العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين ورؤسائهم، كذا علاقتهم بالمنظمة . ويفهم من ذلك أن العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع ما تحتويه علاقات العمل من التزامات وحقوق متبادلة بين العاملين والمشرفين، لذلك فإنه من الضروري الوقوف على طبيعة وشكل وأثار علاقات العمل من خلال العلاقات الاجتماعية التي تتناول العلاقة بين زملاء العمل (العاملين فيما بينهم) ، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تمسك العاملين بالمنظمة وما يترتب على ذلك من أدوار وأهداف نحو بلوغ النتائج التي ينتظرها مختلف الأطراف .²

2 - أساليب ووسائل تسيير علاقات العمل

أ - أساليب تسيير علاقات العمل الفردية والجماعية

تعتمد كل منظمة على مجموعة من الأساليب والوسائل، المحددة لتسيير علاقات العمل الفردية والجماعية ، ويكون ذلك من خلال التركيز على عنصر الرقابة كأحد آليات تحقيق الالتزام الوظيفي ، وكذلك الإشراف ونمطه المتبع ، في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأنه أحد محددات العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وعلى إثره يقاس الرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، إضافة إلى التفاوض الجماعي والمشاركة حيث يشارك العمال في صنع مضامين الوسائل التي تحكم علاقات العمل وتنظيمها .

¹ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 65 .

² المرجع نفسه ، ص 66 .

• الرقابة والإشراف:

تستند مهمة الرقابة والإشراف وهما مهمتان متلازمتان ، إلى أعلى درجة في السلم الهرمي، حيث نجد أن كل منصب يتضمن مهام إشرافية ويقوم شاغله أثناء ممارسته لمهامه الإشرافية بعملية الرقابة ، والتي لا تعني التسلط بل متابعة تنفيذ ما يصدره المشرف من أوامر وتعليمات تتدرج ضمن تنفيذ العمليات المتعلقة بالإنتاجية ، لذلك فالمشرف (المسؤول، رئيس مصلحة ... الخ) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو كل عامل يتلقى تعليمات وأوامر تخص العملية الإنتاجية من الجهة العليا المباشرة ، لينقلها لجماعة العاملين تحت إشرافه وسلطته ، ومتابعة تطبيقها للوقوف على مواضع النقص ونقلها للجهات العليا في شكل تغذية عكسية حتى يتم تسويتها وتفاديها ، ويمارس المشرف مهامه الرقابية والإشرافية في إطار تنفيذ علاقة العمل التي تربطه بالمنظمة باعتباره عامل أجيلا ، ومن هنا فإن أسلوب تسيير علاقات العمل الذي يتضمنه النمط الإشرافي الرسمي السائد داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، يمثل الموجه الوحيد لعلاقات العمل الفردية بصفة خاصة والجماعية بصفة عامة ، نحو تحريك شروط زيادة الإنتاجية لما لذلك من أثر مباشر في الالتزام الوظيفي والالتزام التنظيمي الضروريين لإثارة تلك الشروط ، تظهر ممارسة الرقابة و الإشراف على مستوى علاقات العمل الفردية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال ما جاءت به القوانين¹، والتشريعات النازمة لعلاقات العمل لا سيما القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم² ، وما تضمنته هذه النصوص من تحديد للحقوق والواجبات الفردية للعاملين، فنجد من بين الحقوق التي تتدرج في إطار علاقة العمل "التشغيل الفعلي" الذي يقصد به التواجد في أماكن العمل والممارسة الفعلية للمهام والوظائف فهو بذلك يتطلب توفير الوسائل والأدوات التي تمكن العاملين، من تقديم الأداء المطلوب بكل جدية مما يتعين ملازمة متابعة تتدرج في إطار رقابة تضمن ذلك التشغيل الفعلي، كما نص القانون المذكور أعلاه ضمن الحقوق نفسها حقا لعاملين في "التكوين والترقية في العمل"، فالتكوين المهني للعاملين الذي يهدف إلى إعدادهم لشغل مناصب عن طريق الترقية والتمكن من أداء فعلي في دفع إنتاجية المؤسسة لا تتم برمجته وانتقاء العاملين المعنيين بالتكوين والترقية إلا عبر آليات الإشراف والرقابة لتحديد مقاييس الانتقاء، أما بالرجوع إلى واجبات العمال الأساسية التي تضمنتها المادة 7 فنجدها عبارة عن جملة من المواصفات التي يجب

¹ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 85 .

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 17 ، سنة 1990 .

أن يتحلى بها الأداء الوظيفي للعاملين كالأداء بأقصى قدراتهم والعناية والمواظبة، والمساهمة في تحسين الإنتاجية.¹

• التفاوض الجماعي والمشاركة:

هم من بين الآليات التي تضمن إيجاد الأساليب اللازمة والضرورية لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتفاوض الجماعي هو ذلك الحوار والتشاور الذي يتم بين المنظمات النقابية الممثلة للعمال ، من جهة وأصحاب العمل ومنظماتهم النقابية من جهة أخرى ، بقصد وضع نظام أو قانون مهني اتفاقي ، يحدد ويضبط حقوق والتزامات كل منهما اتجاه الآخر، فيما يتعلق بشروط وظروف التشغيل والعمل ، ومختلف الامتيازات والضمانات القانونية والاجتماعية المتبادلة بينهما في إطار وحدود ما تسمح به الأحكام القانونية أو الإتفاقية المنظمة لعلاقات العمل الفردية والجماعية المعمول بها في المؤسسة² ، وقد قامت منظمة العمل العربية بتخصيص اتفاقية رقم 11 تتعلق بالتفاوض الاجتماعي، أكدت فيها بأنه الوسيلة الفعالة لتنظيم علاقات العمل على أسس عادلة بما ما يتماشى مع التطور الاقتصادي والاجتماعي، وأنها تكتسب أهمية خاصة حيث تلتنقى فيها إدارة الطرفين لتنظيم شروط العمل ، وتحديد الحقوق والمزايا التي تنقرر للعمال بما يحقق السلام الاجتماعي والعدالة الاجتماعية ، كما أن تشريعات العمل تمثل الحدود الدنيا لحقوق العمال مراعية في ذلك إمكانات المؤسسات الصغيرة لهذا أضحت التفاوض الجماعي وسيلة أساسية لتحسين مستويات العمل ورفع مستوى معيشة الأيدي العاملة ورفع الكفاءة الإنتاجية.³

والتفاوض الجماعي في بعده السويولوجي يدل على دور جماعة العمال في بناء ونسج شروط علاقات العمل ، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمؤسسة وربطها بالإنتاجية ، كما أن كل تلك العناصر تتشكل منها المرجعيات والمعايير التي تتحدد بها عملية تسيير علاقات العمل وممارسة الإشراف و الرقابة ، عموما يمكن القول أن كل من الرقابة والإشراف كأساليب منتهجة لتسيير علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتضمن عدة إجراءات تحدد إما ضمن مهام المنصب الذي توكل إليه مهمة الرقابة أو الإشراف أو ضمن الوسائل التي تحكم وتضبط الإجراءات التنظيمية لعلاقات العمل،

¹ عصمان بوبكر : مرجع سابق ، ص 86 .

² أحمية سليمان : قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن ، ط 3 ، دار المطبوعات الجامعية ، 2013 ، ص 24-25 .

³ الاتفاقية العربية رقم 11 المتعلقة بالتفاوض الجماعي الصادرة عن منظمة العمل العربية سنة 1979 .

كما تعتبر آلية التفاوض الجماعي كأسلوب يساهم من خلاله العمال بواسطة ممثليهم في تحديد الشروط المهنية الكفيلة ببلوغ مستوى الإنتاجية المطلوب، أما المشاركة فهي الآلية التي يشارك العمال من خلالها بواسطة مندوبيهم في إطار أجهزة المشاركة في عملية تسيير المؤسسة وإبداء الرأي والمتابعة إلى غير ذلك من الصلاحيات التي تطلع بها تلك الأجهزة داخل المؤسسة ، ومنه فهي آليات تنتهج كأساليب ترتبط بالرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي .¹

ب - وسائل تسيير علاقات العمل (عقد العمل، النظام الداخلي، الإتفاقية الجماعية)

تتضمن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عدة وسائل للتحكم في علاقات العمل وضبطها وتوجيهها ، إذ يمثل عقد العمل المبرم بين العامل وإدارة المؤسسة أول تلك الوسائل نظرا لأهميته البالغة ، فهو يمثل الوسيلة التي تنشأ تبعاً لها علاقة إنتماء للعامل للمؤسسة وقد يكون هذا العقد مكتوباً أو غير ذلك فبمجرد أن يلتحق الفرد للاشتغال بها يعتبر عاملاً تربطه بها علاقة عمل يترتب عليها تكوين حقوق وواجبات متبادلة .²

إن عقد العمل هو عقد يربط بين العامل وصاحب العمل ، يتضمن عناصر متعلقة بطبيعة علاقة العمل إن كانت محددة المدة أو قائمة لمدة غير محددة ، ويبين قيمة الأجر وأوقات العمل وكافة الشروط المتفق عليها بين الطرفين ، كما أنه يقوم على عناصر أساسية مرتبطة مباشرة باليات تسيير علاقات العمل كالتبعية التي يقصد بها خضوع وامتثال العاملين لإرادة المستخدم الذي يتولى مهام الإشراف وإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ، كما يعتبر كل من الأجر و الزمن عنصراً مهماً في عقد العمل لأن العلاقة القائمة بين الطرفين تعتبر علاقة عمل متى توفر المقابل الذي يتقاضاه العامل نتيجة عمل عضلياً كان أو فكرياً يبذله خلال فترة زمنية معلومة ، ومما سبق تظهر أهمية عقد العمل كوسيلة لتسيير علاقات العمل فيمثل الإلتزام بمضمونه التزاماً وظيفياً بالنسبة للعامل لأنه يحدد شروط العمل المتفق بشأنها والتزاماً تنظيمياً لأن ممارسة تلك الشروط تكون وفق الإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة ، كما يعد ضماناً للحقوق يساهم إلى حد بعيد في رضا العاملين .³

¹ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 87 .

² جلال مصطفى القرشي : شرح قانون العمل الجزائري ، علاقات العمل ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 ، ص 137 .

³ عصمان بويكر : مرجع سابق ، ص 88 .

ويوجد أيضا النظام الداخلي للمؤسسة الذي يعرف بأنه " هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، يحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ " ¹.

وحسب التشريع الجزائري من المادة 114 من قانون علاقات العمل رقم 11/90 تعرف الإتفاقية الجماعية بأنها: " اتفاق مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهئية، تبرم ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال، كما تبرم بين مجموعة المستخدمين أو منظمة أو منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال من جهة أخرى " ²

وتعالج الإتفاقية الجماعية التي تبرم بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال داخل الهيئة المستخدمة خصوصا للعناصر التالية:³

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل ، بما فيها ساعات العمل و توزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- التعويضات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.
- كفيات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب والإشعار المسبق.
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة والتي تتضمن فترات توقف عن النشاط.
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- ممارسة الحق النقابي داخل المؤسسة.

¹ المادة 77 من القانون 11/90 ،المؤرخ في 21 أفريل ، 1990 يتعلق بعلاقات العمل .

² غريب منية : علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، عناية ، 2006/2007 ، ص 181 .

³ الجريدة الرسمية : العدد 17 ، المؤرخة في 23 أفريل 1990 ، قانون علاقات العمل 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 .

- مدة الإتفاقية وكيفيات تمديدها ومراجعتها ونقضها.

وفي الأخير إن كل الوسائل الضرورية في عملية تسيير علاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، تستهدف التكفل بالتنفيذ المحكم للإجراءات التنظيمية لتلك العلاقات في شقيها المادي المتعلق بالأثار المادية (كالأجور مثلا بالنسبة للعمال وكمية الإنتاج بالنسبة للمؤسسة) ، والمعنوي المتعلق بالأثار المعنوية لها التي تلعب دورا مهما في توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين كطبيعة العلاقة بين زملاء العمل والعلاقة بين العاملين والمشرفين ، للوصول إلى الإسهام في تحريك شروط الزيادة الإنتاجية .

3 - دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل

إن الإشراف قبل كل شئ هو موضوع علاقة بين الأفراد ، توضح العمل للعمال وتساعدهم على أداء وظائفهم المعينة ، إذ أن الغرض الأساسي من الإشراف هو أداء العمل على أكمل وجه لذلك يعتبر الإشراف كأهم جزء حيوي في الإدارة ومكمل له ، والإشراف مسؤولية إدارية للسير بالعمل في المؤسسة عن طريق العلاقات الإشرافية والأسلوب الذي وضعته المؤسسة في العمل حتى تصل لتحقيق الغرض الأساسي¹ ، فتتظيم علاقات العمل يكمن فيما تقوم به إدارة الأفراد في إطار وظائفها التي تلخص هدفها الرئيسي، المتمثل في تكوين وإيجاد مجموعة العاملين القادرين على العمل والراغبين فيه وتحسين وتطوير أدائهم ، وفقا لمعايير تملئها الضرورة التنظيمية اللازمة لتحلي العاملين بالالتزام الوظيفي كأحد شروط زيادة الإنتاجية.²

وحسب المفهوم العام للتسيير الذي يتضمن التحكم في استعمال الوسائل اللازمة المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن هدف تسيير علاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية هو ضمان التزام العاملين وظيفيا إثر التزامهم بمحتويات علاقات العمل ومكوناتها وما يترتب عليها من حقوق وواجبات ، وبما أن علاقات العمل هي نظام من القواعد التي تنظم العلاقات في الصناعة فإن تسييرها وتنفيذ تلك القواعد وترجمتها على أرض الواقع في شكل ممارسات محددة ضمن وسائل قانونية أو تفاوضية اتفاقات وإتفاقات جماعية أو قرارات إدارية أو أعراف إجتماعية سائدة في المؤسسة الصناعية ،... يقوم بها

¹ نصيف فهمي منقريوس : مرجع سابق ، ص 44 .

² عصمان بوبكر ، مرجع سابق ، ص 127 .

المشرفون بغية توجيه السلوكات الوظيفية للعاملين وتوحيد شكلها و فق ما تمليه أهداف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بتسيير علاقات العمل.¹

وللإشراف دور واضح في كفاءة العمل وذلك عن طريق وضع التخطيط المناسب لإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج ، مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذلك تحفيزهم لكي يتحسن أدائهم لأعمالهم وبالتالي كفاءة في العمل والرضا عنه ، ويمكن القول أن الإشراف الناجح له دور كبير في تحسين سيرورة العمل ويجب أن يتحدث المشرفون بصراحة، وعلى المشرف أن يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم وهذا يعتبر الطريق المثالي للحصول على النتائج لرضاهم عن العمل²، ولكي يتم خلق علاقة إيجابية مع المرؤوسين على المشرف إتباع الخطوات التالية :³

-بناء المصداقية الشخصية: أن يدرك المشرف أنه مؤهل وظيفيا ويعمل على إجراء الاجتماعات لمعرفة الوضع السائد مع المرؤوسين، وتتم مناقشة الوسائل الفنية لكل مهمة لتسهيل إنجاز جميع المهام المكلف بها القسم، كما تتم مناقشة الخطط المستقبلية والتنبؤ بكيفية حل المشكلات وأن يعمل المشرف على خلق الفرص للمرؤوسين لإثبات مهاراتهم ومواهبهم ليكون هناك رضا عن العمل.

- أن يطلب المشرف متطوعين للوظيفة أو المهمة الصعبة التي لا يريد أن يطالع بها أحد فالمشرفون لا يحبون تكليف الأشخاص بمهام غير مرغوبة، ويجب على المشرف خلق فرصة أخرى في بيئة إيجابية، ويكتسب المتطوع أيضا خبرة في المهمة التي لولا إتاحة هذه الفرصة له ما كان ليواجهها في حياته العملية .

- أن يطلب المشرف من المرؤوسين النصح والمشورة بشأن كيفية أداء المهمة والبحث عن إيجاد بدائل جذابة بدلا من البحث عن مصادر خارجية أخرى، فالبعض يخاف التحدث مع مرؤوسيه وطلب المشورة ويبحث عن مصادر خارجية معتقدا بأنه سيظهر أمام مرؤوسيه بأنه جاهلا لا يعي شيئا في أمور عمله إذا طلب مساعدة منهم، فعلى المشرف عندما يحتاج إلى مساعدة أن يتجه فورا إلى المرؤوسين ولا ينتظرهم لأن هناك بعض الموظفين أو العمال يرفض الذهاب إلى مشرفه لأنه يخاف وباستمرار السخرية منه أو من زملاءه، فعلى المشرف أن يجد حلا للتغلب على هذه المشكلات .

¹ باري كشواي : إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2 ، القاهرة 2006 ، ص 179 .

² بوعطيط سفيان : طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني ، أطروحة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2007 ، ص

69 .

³ المرجع نفسه : ص 70.

- جعل المرؤوسين في تطور مستمر وعلى صلة بأحدث التقنيات، وذلك يساعد في أن يجد المشرف من يتبادل معهم الرأي الفني المحترف.
- على المشرف معالجة جوانب القصور والنقص في مهارة القدرة على الاتصال وأن يبذل قصارى جهده في ذلك.
- على المشرف أن يعطي في مرؤوسيه ثقة كبيرة في تأدية عملهم إلا أنه هناك عدة حالات لابد أن يتدخل فيها المشرف في عمل مرؤوسيه نذكر من بينها:
 - إذا كان العمل (الأداء) السابق مقبولا والعمل(الأداء) الحالي متدنيا رغم عدم التغيير في ظروف أو نوع العمل.
 - الغياب والتكاسل واللامبالاة وتعطل المعاملات وعدم الالتزام بالوعود.
 - أسباب خارجية مثل المشكلات العائلية، لا بد للمشرف من علاجها بحكمة وبحذر دون التدخل في خصوصيات الموظف الأسرية إلا ماله صلة مباشرة بتأدية العمل.

المبحث الثاني : علاقة الإشراف بالأداء الوظيفي للعامل

1 - دور المشرف كقائد في الأداء الوظيفي

يعتبر المشرف حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال والعملاء¹، فالمشرف بمقدوره أن يضع يده على مواطن الضعف في العمل وأن يتفقد الخسارة أو الفقد في المواد الخام والظروف غير الاقتصادية في الإنتاج والأخطاء التنظيمية والأسباب الأخرى التي تؤدي إلى عدم الفعالية في الإنتاج حيث يملك الخبرة في التعامل مع العمال والمواد الخام أيضا.²

كما يقوم المشرف بالحفاظ على معدلات الإنتاج، ويلعب المشرف دورا رئيسيا في حل الخلافات التي تنشأ بين العمال في المصنع فيقوم بإنصاف المظلوم ومعاقبة الظالم، كما يسهر على المحافظة على الآلات والمعدات والتجهيزات، ويحرص أيضا على المحافظة على سلامة العمال عن طريق توعيتهم وإرشادهم على تعليمات وقواعد السلامة في المصنع ، كما يقوم على محاولة إدراك وتقدير مشاعر العمال واحتياجاتهم وتدريبهم والاعتناء باهتماماتهم ونقلها إلى الإدارة العليا للبحث فيها ومعالجتها .³

¹ بوعطيط سفيان : مرجع سابق ، ص 62 .

² إيهاب صبيح محمد رزيق:العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، جمهورية مصر العربية، 2001 ، ص 109.

³ شلبي عمر : واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ،

2009/2008 ، ص 31 .

ويمكن حصر وظائف المشرفين بشكل أدق بتناول الواجبات اليومية للمشرف: ¹

1- إصدار الأوامر: وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر إما كتابية أو شفوية وعادة ما تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة التي يحتاج فيها المنفذ للوضوح والاستناد إلى وثيقة معينة.

2- التخطيط: وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها من الوصول إلى الهدف.

3- التنظيم: يتولى أعمال التنظيم وهي عبارة عن تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته.

4- التنسيق: وهو عبارة عن ربط أعمال الموظفين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستبعاد التضارب والتكرار.

5- المتابعة: وهي عبارة عن الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس، من أن الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة وحسب ما أتفق عليه وأنها تؤدي إلى تحقيق الهدف.

❖ مسؤوليات المشرف:

تصنف مسؤوليات المشرف إلى نوعين: مسؤولياته عن العمل ومسؤولياته عن العمال.

وهذين الصنفين من المسؤوليات متداخلة ويمكن عرضها كما يلي: ²

أ- اختيار وتدريب المرؤوسين :

- ✓ طلب استخدام مزيد من اليد العاملة حسب احتياجات العمل.
- ✓ الموافقة على المستخدمين من الأفراد الذين يلحقون للعمل في جماعة العمل.
- ✓ الترحيب بالعمالين الجدد وتوضيح مكاسبهم ونظام الأجور.
- ✓ التأكد من معرفة المستجدين لتعليمات إجراءات السلامة وإجراءاتها.
- ✓ التعرف على الاحتياجات التدريبية للعمالين وتخطيط تلبيتها وتدريب من تنقصه الخبرة
- ✓ والمعرفة .

¹ أحمد مصطفى خاطر: الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية، 2003 ، ص 227 .

² أبو العينين، عبد الشافي أبو الفضل: محاضرات في التنظيم، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001 ص 7.

ب- توزيع العمل والمهام على المرؤوسين:¹

- ✓ تحضير البرامج الزمنية لإنجاز العمل.
- ✓ توزيع المهام على العاملين كل حسب قدرته وميوله.
- ✓ تحديد نوع وعدد العمالة للقيام بمهمة معينة.
- ✓ تحديد كمية العمل التي يجب على الفرد القيام بإنجازها في المجموعة.
- ✓ نقل العاملين بين مختلف مراكز العمل ضمن الوحدة الإدارية.
- ✓ تفويض الصلاحيات إلى آخرين ليتمكنوا من إنجاز العمل بسرعة.

ج- المحافظة على الإنضباط:

- ✓ ضرب المثل الطيب في سلوك العمل وممارسة الرقابة الذاتية.
- ✓ التأكد من التزام الأفراد بالتعليمات والقواعد المتعلقة بالشغل ومواعيد الحضور والانصراف والنظافة... الخ.
- ✓ معالجة مخالفة التعليمات والقواعد وفقا للنظام المعمول به من لفت نظر، وحتى الإيقاف والفصل من العمل، وذلك حسب نوع المخالفة وجسامتها ونتائجها.

د- معالجة مشاكل العاملين مع الإدارة:

- ✓ معرفة وتفسير الاتفاقيات مع الإدارة والتوجيه بتعديلها.
- ✓ معالجة الشكاوى مع المشرفين.
- ✓ تفهم مشكلات الأفراد ومعالجتها أو رفعها للإدارة مع التوصيات.

هـ- تحفيز العاملين :

- ✓ دراسة دوافع العاملين واختيار الحوافز الملائمة لإشباعها.
- ✓ معرفة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين سلبا أو إيجابا، فتعالج الأولى وتنمي الثانية.
- ✓ تحديد الاقتطاعات من أجر العامل على خطأ التنفيذ أو توقفه عن العمل.

هناك مهارات للقيادة يحددها دارسوا العلاقات الإنسانية وفيما يلي بعض السلوكيات الإشرافية :¹

¹ بوعطيط سفيان : مرجع سابق ، ص 65 .

1 السلوك الشخصي للقائد الفعال : ويتضمن ما يلي :

- إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- يتعلم فن الاستماع والاستجابة.
- توجيه النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
- يساعد كل عضو للشعور بأهميته والاحتياج إليه.

2 سلوكيات المساومة القائد الفعال يجب أن يعرف .

- شخصية المشرف عليهم واحتياجاته .
- القيادة مشاركة وليست احتكارا .
- القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية أهدافها.
- مراعاة مكونات عملية التعامل.

المشرف كقائد ناجح يساعد العمال على إتباع السلوكيات التنظيمية اللازمة للعمل ومن أهمها:

- ✓ المحافظة على المواعيد المحددة.
- ✓ الاهتمام باستخدام الوقت.
- ✓ الاهتمام بوضع أسس واضحة لتنفيذ التنظيم المناسب للعمل من حيث توزيع المسؤوليات وتحديد متطلبات العمل.
- ✓ ممارسة المشرف للسلوكيات الإشرافية المبنية على قواعد ومعايير واضحة مثل: سلوكيات التوجيه، العقاب، الثواب، والتدخل وغيرها.

ويمكن تحديد أهم الأدوار المسندة للمشرف فيما يلي:²

¹ نصيف فهمي منقريوس : مرجع سابق ، ص ص 53-54 .

² سيد عبد الحميد، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، نهضة مصر لطبع والنشر ، القاهرة 1974 ، ص ص

1-الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:

كان يعتبر أحد أفراد الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية، غير أن البعض الآخر يعتبره دورا هام وخطير ويتمثل في كونه مفتاح العمل أو رجل المواجهة، لأنه الممثل الأول للإدارة في خطوط الإنتاج الأولى حيث تعتمد عليه الإدارة في إيصال القرارات وتنفيذ البرامج والخطط التي تضعها الإدارة في المستويات الأعلى، ويعتمد عليه العمال أيضا في إيصال الانشغالات والمطالب.

2-الرجل الوسيط:

يتمثل هذا الدور في المجهودات التي يبذلها المشرف في التوفيق بين وجهات النظر المختلفة بين الإدارة والعمال، وخاصة عند حصول عدم الاتفاق في أحد النقاط، فهو يتعرض إلى مسألة الولاء المزدوج فهو منجهة ممثل عن الإدارة ومسؤول على تنفيذ العمل، ومن جهة أخرى إلى العمال نظرا للاحتكاك المستمر معهم، وما ينشأ عنها من ارتباط وإحساس بالآخر.

3-الرجل الهامشي:

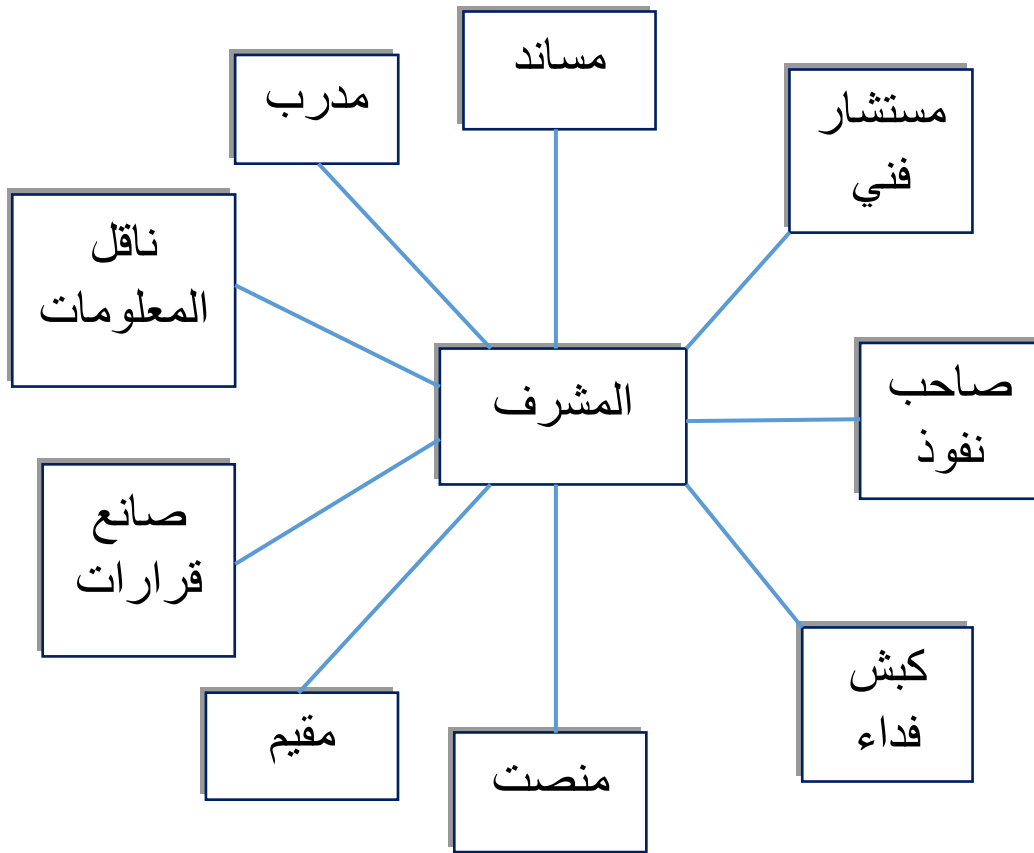
وهنا لا يقوم المشرف بأي عمل فهو دائما على الهامش، فهو لا يتأثر ولا يؤثر في الإدارة، وتتم عملية الاتصال بين الإدارة والعمال من غير وسيط، لأن المشرف لا يقوم بالعمل المنوط به، والاتصال يكون بطريقة مباشرة.

4-مجرد عامل آخر: وهنا يكون المشرف كأى عامل آخر من حيث النشاطات.

5-خبير العلاقات الإنسانية:وهنا يظهر على أنه خبير في معاملة الآخرين فهو يعرف كيف يتصرف مع المرؤوسين، وتعتمد عليه الإدارة في معرفة مشاعر واتجاهات العمال، وقد تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة التي تمس المرؤوسين بشكل مباشر. وقد لخص **جيري**. ل.جراي الأدوار المتنوعة التي يقوم بها المشرفون حسب الشكل التالي:¹

¹جيري ل.جراي:الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة ، 1986 ، ص 383 .

العنوان: شكل رقم (01) يحدد الأدوار المختلفة للمشرفين



المصدر : يوسف عنصر ، المرجع السابق ، ص 48

1- المشرف كمساعد:

إن أهم أدوار المشرف أن يكون مؤيد أو مساعدا لمرؤوسيه، فمثلا يمكن للمشرف أن يقوم بمهام أحد المرؤوسين في حالة تغيبه أو تركه لعمله، فالمرؤوسون ينتظرون منه إعطاء المساعدة عند احتياجها.

2-المشرف كمستشار فني:

إن المشرف مستشار فني فهو مالكا للمهارات الفنية ومتخصصا في عمله ويلجأ إليه العمال دائما للاستفسار عن طرق وأساليب العمل وخاصة عند مواجهة المشاكل، وتحكم المشرف في العمل تعطيه إمكانيات كبيرة لكسب تقدير المرؤوسين.

3-المشرف كصاحب نفوذ:

يحتاج المشرف إلى ممارسة نوع من القوة التي تعتبر من أهم مصادر التأثير على الأشخاص، ويجب على المشرف في استعمال هذا الحق أن يعتمد على الحكمة والتروي وعدم الإسراف فيها حتى تؤدي إلى النتائج المرغوبة.

بالإضافة إلى هذا يجب أن يوجه استعمال القوة لصالح العمال. وذلك بالضغط والتأثير على المستويات العليا حتى يكسب ثقة وحب المرؤوسين.

4-المشرف ككبش فداء :

من سوء الحظ أن يكون هذا أحد أدوار المشرفين إلا أنه ضروري ونقصد بهذا الدور أن يقبل الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين، ولكن هذا لا يعني أن السلوك غير المرغوب أو التصرفات السيئة أو القرارات الخاطئة ينبغي التغاضي عنها، ولكنها تعني أن المشرف لا يستطيع دائما دفع اللوم عن نفسه، ضف إلى ذلك أن المرؤوسين يكرهون المشرف الدائم اللوم للآخرين.

5-المشرف كمنصت:

ويعتبر هذا الدور أيضا من الأدوار المهمة فهو يستمع إلى أفكار وأراء المرؤوسين، كما يجب أن يستمع وينصت إلى المرؤوسين الغاضبين والخائفين وغير المطمئنين، قصد امتصاص هذه المشاعر والأحاسيس.

6- المشرف كمقيم:

وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء مرؤوسيه، وضرورة ذلك تحتم التعرف على مستوياتهم وكفاءتهم في العمل، ويهدف تقييم المرؤوسين إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المرؤوسين ومحاولة تشجيع المجتهدين من أصحاب الأداء المنخفض.

7- المشرف كصانع قرارات:

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات من بين أدوار المشرفين، ولهذا وحتى يكون القرار صائبا يجب أن يتوفر لدى المشرف ، المعلومات الكاملة والصحيحة حول أي مسألة من المسائل حتى يتسنى له أن يتخذ القرار الملائم ، كما يرغب المشرف في بعض الأحيان أن تشترك المجموعة في عملية اتخاذ القرارات.

8-المشرف كناقل للمعلومات:

يبرز هذا الدور الحيوي من خلال مركز المشرف الذي يقع في منطقة الوسط بين العمال والإدارة، فالإدارة تمر عليه لنقل مختلف المعلومات والمعطيات إلى العمال ويعتمد عليه العمال في تمرير ونقل الانشغالات والمطالب المتنوعة، فهو بمثابة منطقة عبور تصل الأعلى بالأسفل.

9-المشرف كمدرّب:

إن من بين أدوار المشرف هو دوره كمدرّب، فهو يقوم بتدريب الموظفين والعمال وخاصة الجدد منهم حيث يقوم على إكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال، كما يساهم في إطار مهام التدريب بتسهيل عملية إدماجهم في الجماعة، والتكيف مع شروط وظروف العمل.

2 أثر الإشراف على أداء العامل

الإشراف مكانة يمتاز بها شخص معين بفضل مواصفات يمتلكها وينفرد بها عن غيره من أعضاء فريق العمل، حيث تساعده المواصفات على التأثير في باقي الأعضاء، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأيضا تحقيق أقصى قدر ممكن من الإشباع لحاجيات العمل، وترجع مسؤولية نجاح العمل إلى المشرف والعمال.

يعتبر الإشراف من أبرز العمليات التي تحرص على تحقيق أكبر قدر من الفعالية في الأداء ، للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية الإنتاجية ، وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والبحوث في ميدان علم الاجتماع الصناعي ، ويعرفه هاليس " (HALLIS)اختيار الرجل الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية قياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله على عمل أكثر صلاحية له الإصلاح والإثابة لكل من استحق ذلك بكفايته وإشباعه بالوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالصبر والعدالة للباقة حتى يهيئ كل فرد لأداء عمله بمهارة ودقة وشمول وحماس .¹

¹ رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ، شركة باننتين للمعلوماتية والخدمات المكتبية ، ط1 ، باتنة ، 2003 ، ص 73 .

يوجد هناك أسلوب من الإشراف وهو الأسلوب الديمقراطي، الذي يعمل على تدعيم العلاقات والروابط الاجتماعية بين جماعات العمل، فالإشراف الديمقراطي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجياتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، الأمر الذي يجعل درجة الابتكار ودافع العمل أكبر في هذا الأسلوب الكفيل بتحقيق أداء فعال للعامل، وكفاية إنتاجية عالية للمؤسسة.¹

فالمشرف الذي يعتمد هذا الأسلوب يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، كما لا يميل إلى تركيز السلطة في يده والعمل على توزيع المسؤوليات على الاعضاء ، كما يشجع على إقامة العلاقات الودية بين أفراد الجماعة والتعاون في تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة ، ويكون له دور موجه لنشاط أفراد جماعته ،فهو هنا له وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون إدارية .²فهو اذا يعتمد على لا مركزية السلطة واتخاذ القرارات والتشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل.³ فهذا الأسلوب يعد الأكثر الأساليب نجاحا وشيوعا ، وخاصة في حالة الإشراف على جماعة يتطلب إنجاز عملها خلق التعاون المثمر بين أفرادها من أجل استغلال وتنسيق مواهبهم ، وحث كل فرد على الابتكار والمبادرة ، ومن مظاهر هذا الإشراف هو أن يكون المشرف على علم تام بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفي ، كما يعمل على اكتساب احترامهم ويقودهم إلى النجاح وحثهم على زيادة أدائهم ، فتحقيق التفاعل بين المرؤوسين وتشجيعهم على الإسهام في نشاطات التنظيم ، يعمل على تنمية مسؤوليتهم وتحقيق الانضباط الذاتي ، لأن فعالية الإشراف تتحقق عندما يؤدي العمال أدائهم عن رضا وارتياح وبدون رقابة .⁴

¹ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008 / 2009 ، ص ص 111-112 .

² عبد الرحمان محمد العيسوي : علم النفس والاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 146-147 .

³ محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، ط3 ، الإسكندرية ، 1986 ، ص ص 404 .

⁴ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 112 .

فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر وبشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلبا أو إيجابا، حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم عن طريق تحضير العمال وتنظيم العمل وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعمال ، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو يخفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة، فقد قام العديد من الباحثين والدارسين بالعديد من التجارب ليبرزوا أثر نماذج الإشراف على مسائل الإنتاج والأداء والرضا.¹

فمن بين هذه البحوث نجد ما أسفرت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد وجد إلتون مايو أن العاملات تفقن فيما بينهن على تحديد حجم الإنتاج وعصيان أوامر المشرف الجديد وإن لم تنفذ الأوامر تعتبر خارجة عن الجماعة وتسخرن منها وعندما فام مايو بتعيين مشرف آخر على العاملات في حجرة التجميع ، وقام بمعاملتهم معاملة حسنة بحيث يستمع لأرائهم في المسائل المتعلقة بالإنتاج وطرق دفع الأجور ، ويسمح لهم بالنقاش والتنقل أثناء العمل الأمر الذي زاد من رضا العاملات ، واحترامهن لأراء المشرف الجديد ، واتفاقهن على القيام بالعمل دون ببطء فقد حرص المشرف الديمقراطي في هذه الحجرة على أن يجعل العاملات فريقا متكاملا ، لذلك عمل على إشراكهن في عملية اتخاذ القرار والعمل على اقتراحهن وعلى احترام مشاعرهن وأفكارهن ، وكان العاملات شعرن بمسؤوليتهن ورغبتهن في تحمل المسؤولية وتنفيذ ما اتفقن عليه ، وهكذا حققن الحصص المطلوبة منهن حسب المستويات المطلوبة ووجدن في العمل مجالا لإثبات قدراتهن وتقديرها، وكانت هذه النتائج مخالفة لما حققها الإشراف المتسلط أو شديد الرسمية حيث كان الإنتاج ضعيفا والأداء منخفضا، وبالتالي فإن المشرف دوره بارز في تغيير مستوى الكفاءة الإنتاجية والزيادة في مستوى الأداء وتحقيق مستوى عال في الأداء من خلال ضبط سلوك الجماعة العاملة والعمل كفريق متكامل اجتماعيا.²

3 - الأنماط القيادية للمشرفين وعلاقتهم بالعمال

لقد سعى الباحثون عبر الدراسات والبحوث منذ الانتباه إلى أهمية العناصر الإشرافية إلى محاولة استنباط أحسن الأنماط القيادية وأكفائها في قيادة وإدارة الأفراد. إلا أن هذه الدراسات عبرت عن نتائج متباينة وتسميات مختلفة، فقد صنفتها بعضهم إلى قيادة مهمة بالإنتاج وقيادة مهمة بالأفراد، وصنفتها البعض

¹ رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ، مرجع سابق ، ص ص 73-74 .

² المرجع نفسه ، ص ص 75-76 .

الآخر إلى قيادة أوتوقراطية استبدادية تسلطية وقيادة ديمقراطية وقيادة فوضوية متسيبة، وصنفها آخرون إلى قيادة تفصيلية وقيادة عامة.¹

وسوف نحاول التطرق إلى هذه التصنيفات الثلاثة بشيء من التفصيل والتحليل.

وكما قلنا سابقا أن هناك من الباحثين من قسمها إلى:

*الإشراف العام.

*الإشراف التفصيلي.

الإشراف العام:

وهنا يحاول المشرف على " أن تكون العلاقات الإنسانية جيدة ومتينة وبتنظيم يمتاز بالمرونة ، دون إعطاء تعليمات تفصيلية لمؤوسيه وعماله ولا يقوم بمراجعتهم كثيرا ، إذ أنه يعتمد على مبادرتهم وإقبالهم وحكمهم على الأمور ولهم الحرية في تخطيط عملهم وإبراز إمكانياتهم " ² ، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطرق المبرمجة ، لهذا لا يضايق المشرف مؤوسيه وإنما يعمل على تدريبهم بدقة وعناية موحا لهم الحدود الواجب أن يعملوا فيها ، كما يقوم بتحديد أهداف العمل ثم يترك لهم صلاحية ذلك على مسؤوليتهم ، فهو دائم التأكيد على الأهداف والنتائج دون التفاصيل ، وإلى جانب هذه تكون هناك مكافآت على النتائج الحسنة ، حيث ينمي المبادرة والاعتماد على النفس وتولد لهم دافعية أكبر نحو العمل أكثر من رفض وانتقاد الأعمال .³

الإشراف التفصيلي:

ويطلق عليه اسم الإشراف المحدد أو المخصص، فهو يتميز بتعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال إلى جانب الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال، كما يقوم بوصف كل خطوة للعامل ويحدد له بالتفصيل ما يجب فعله دون أي حرية في تقرير أمره ، وفي هذا النوع من الإشراف يكون المشرف هو المسيطر الرئيسي على كل شيء .⁴

¹ شلبي عمر : مرجع سابق ، ص 23 .

² ضيف زين الدين : الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2000 ، ص 41 .

³ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 109- 110 .

⁴ المرجع نفسه : ص 110 .

وقد اعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبياً لأنه يقيد العامل، وفي ظل هذا التصرف فإن العامل يشعر بعدم الرضا ، وهذا ما أكدته دراسات " كارتر وماكرون وموريس " ، حيث كانت حصيلة أبحاثهم تؤكد على أن " رؤساء جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة اتبعوا سياسة النقد لمرووسيهم واتبعوا الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة .¹

في حين أكدت نتائج إحدى الدراسات بجامعة ميتشغان بأنه " هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العمال في أنفسهم وبين إنتاجيتهم، فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يسطحبه ضعف في الإنجاز ، وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير ، لكن على حساب العنصر البشري والرضا والقيم الإنسانية .²

وقسمها باحثون آخرون إلى:

* الإشراف الموجه نحو الأفراد.

*الإشراف الموجه نحو الإنتاج.

الإشراف الموجه نحو الأفراد:

ويرتكز المشرف في قيادته للعمال في هذا النمط نحو اهتمامه بمرووسيه ، بمعنى أنه يركز على كسب ثقة وحب مرووسيه عن طريق أسلوبه الخاص في معاملته للمرووسين، القائم على الاهتمام بمشاكلهم وانشغالاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة ويراعي ظروفهم وأحاسيسهم ومشاعرهم ويحترمهم ويعاونهم عند اللزوم.ويهدف هذا الأسلوب إلى خلق علاقات طيبة مع المرووسين والتي من شأنها رفع من معنويات الأفراد والتي تنعكس على الأداء الجيد لهم.

إذن فإن المشرف من خلال هذا النمط يعول على تعاون المرووسين معه في إنجاز الأعمال المختلفة. ولقد عبر أحد الباحثين عن هذا المشرف «هو المشرف الذي يركز على العامل ويحترم كرامته رجاله كأدبيين ، لهم أهمية ويكون متفهماً لمشاكلهم، وإذا ما ارتكبوا أخطاءً، يهتم أولاً بأن يريهم كيف يتجنبون تكرار الخطأ أكثر من اهتمامه بمعاقبته.³

¹ضياف زين الدين : مرجع سابق ، ص 40 .

² المرجع نفسه : ص 36 .

³ حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مرجع سابق ، ص12 .

الإشراف الموجه نحو الإنتاج:

يمكن القول على هذا النمط أنه على النقيض من النمط الأول فإذا كان الأول يهتم بالمرؤوسين فإن هذا النمط يركز على الجوانب الفنية، وعلى طرق وأساليب العمل ، ويسعى المشرفين إلى محاولة الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاج ومن أجل ذلك فهو يمضي طوال وقته في التوجيه والمراقبة وإصدار الأوامر، ومراجعة الأعمال ومحاسبة المرؤوسين ومعاينة المخطئين وهو نادرا ما يهتم بمشاكل وانشغالات المرؤوسين ، ولا يقبل أي عذرا فهو لا يراعي ظروفهم ومشاعرهم وأحاسيسهم ويتعامل معهم بجفاء وبرودة ولا يصغي إليهم ، وقد دلت معظم البحوث أن المشرف الذي يعتمد على الإشراف الموجه نحو العمل تكون مشاعره منعزلة عن عماله فهو يفكر فيهم كمجرد آلات تحول الخامات إلى سلع ، وقد اتضح أن هذا النمط من الإشراف الذي يعطي كل الأهمية للإنتاج على حساب كرامة العمال يؤثر سلبا على نجاح عملية الإشراف في حد ذاتها ويؤدي إلى انخفاض الإنتاج بدلا من ارتفاعه وإلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم¹.

وقد قسمها آخرون إلى:

*الإشراف الأوتوقراطي.

*الإشراف الديمقراطي.

*الإشراف المتسيب.

الإشراف الأوتوقراطي:

يتميز هذا الأسلوب بإجماع السلطة المطلقة في يد المشرف الذي يستند لقوة القهر والإلزام التي يمارسها على جماعة العمل ، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، كما أنه يفرض على عماله ما يقومون به من أعمال ويحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو الحاكم ومصدر الثواب والعقاب ، وعليه تكون العلاقة بينه وبين العمال حكرا على مجال العمل في إطار الالتزام الشديد بالقواعد وتطبيقها ، وتكون عملية الاتصال ذات طريق واحد " من المشرف إلى العمال " ، فهو لا يكثرث لشكاوي وتضلمات عماله التي تقدم ، وعدم الاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تأزم الوضع المهني وانخفاض الكفاية الإنتاجية وظهور مشاكل العمل : كالتغيب ودوران العمل ، التي تحدد بدورها

¹ عبد الرحمان محمد العيسوي : علم النفس والإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2000 ، ص 215 .

عدم نجاعة آليات الضبط الإشرافية¹. وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات التنظيمية الحديثة، حيث " أقرت بأن الإشراف

الموجه نحو الأداء فقط لا يؤدي إلى نتائج مرضية خاصة فيما يتعلق بالروح المعنوية والرضا والفعالية في الأداء وبالتالي الإنتاجية².

كما أوضحت دراسات همفل في هذا المجال بأن " المشرفين ذوي الميول التسلطية، كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع المرؤوسين وحاجاتهم، إن هذا السلوك كان يؤدي في الغالب إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح³."

فاهتمام المشرف بالعلاقات الرسمية على عكس اهتمامه بالعلاقات الغير الرسمية يؤدي إلى فقدان الأسلوب الإشرافي لفعاليتها في كل الجوانب، ومن أهم عيوب هذا النمط ما يلي:⁴

- يبدو المشرف قليل الثقة في مرؤوسيه.
- تصبح العملية عملية تفتيش ومفاجآت لضبط مخطئ.
- شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في المشرف.
- عدم الأمانة في العمل بمجرد شعور المرؤوسين بضعف في صفة المشرف وسيطرته يعمدون إلى التراخي وعدم الإنتاج.

فعدم إهتمام المشرف بالتنظيمات الاجتماعية غير الرسمية وجماعات العمال وتأكيد فقط على العلاقات الرسمية والعملية الإنتاجية، يفقد الأسلوب الإشرافي فعاليتها سواء على مستوى العملية الإنتاجية أو على مستوى دافعية العمال لأدائهم.⁵

¹ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 111 .

² الشيخ كمال محمد عويضة : علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت ، 1992 ، ص 104 .

³ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، مرجع سابق ص 111.

⁴ سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003 ، ص 242-243 .

⁵ رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، مرجع سابق ص 111.

الإشراف الديمقراطي:

يعتمد هذا الأسلوب 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 نشاطها وتحديد أهدافها

ورسم خططها، فهو المشرف الذي يحتكر السلطة بيده ، إنما يوسع المسؤوليات على المرؤوسين ويشجعهم ويحثهم على العمل ، كما أنه يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم.

فالإشراف الديمقراطي يرتكز على مطلبين: **المطلب الأول:** إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه. ويتم ذلك عادة بتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم المشرف لمشاعر المرؤوسين ومشكلاتهم ومعالجته والعمل على إشباع حاجياتهم .

أما المطلب الثاني: فيتمثل في المشاركة أي دعوة المشرف لمرؤوسيه الالتجاء 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 يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون ، وأن إمكانية ذلك لا يتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القادة بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبدونها المرؤوسون والتي تيسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة الأقسام".¹

الإشراف المتسبب

وهذا النمط لا يمكن أن يوصف مقدما على أنه أسلوب من أساليب الإشراف لأن المشرف موجود لكنه لا يقوم بأي دور قيادي، والمشرف من هذا النوع يعطي لموظفيه قدرا كبيرا من الحرية، بل أنه يحاول أن يكون زميلا طيبا مع موظفيه، وهذا المشرف يتردد عادة في اتخاذ القرارات، ويشغل نفسه في الأعمال الروتينية، إلا أن هناك حالات ينجح فيها هذا النوع من الإشراف ومثال ذلك الإشراف على جماعة من الموظفين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب.²

¹ يوسف عنصر : مرجع سابق ، ص ص 33- 34 .

² شلبي عمر : مرجع سابق ، ص 27 .

وإستنادا إلى ما قيل في البداية على أنه لا يوجد إشراف تفصيلي أو أوتوقراطي أو مهتم بالإنتاج مئة بالمائة، كما لا يوجد إشراف عام أو ديمقراطي أو مهتم بالعمال مئة بالمائة. بل إن هناك مراتب وتدرجات بين هذه الأنماط المتقابلة، لهذا نجد بعض الباحثين يقرون بأن السلوك القيادي لا يمكن وصفه بدقة باستخدام قياسين ذي بعدين على الرغم من أن هذا الأمر شائع الاستعمال.¹

كما أن بعض الباحثين يفضلون بعض التسميات لتمييز الأنماط الإشرافية عن غيرها، حيث إن مصطلحات مثل الأسلوب التوجيهي المباشر أو الأسلوب المشاركة أو الإنتاجي أو الذي يركز على العلاقات مع الناس كلها مصطلحات جيدة ومفضلة أكثر من مجرد الأسلوبين الأوتوقراطي والديمقراطي. وفي الحقيقة يفضل الكثير من الناس أن يلقبوا بالموجهين المباشرين بدلا من المشرفين الأوتوقراطيين المستبدين.²

علاقة المشرفين بالعمال:

تعتبر العلاقة بين العاملين والمشرفين عاملا أساسيا من عوامل الرضا الوظيفي، لأنها ترتبط مباشرة بالسياسة التي تنتهجها الإدارة ، وأنظمتها وإجراءاتها وطرق الإشراف إلى غير ذلك من العوامل التي لا يمكن أن تمارس أو تبرز إلا ضمن إطارها ، خاصة إذا اعتبرنا أن مهمة المشرف أو الرئيس تكمن في إثارة العوامل التي ترفع من مستوى الإنتاجية والتقليل أو الحد من العوامل التي تنقص من مستواها.³

كذلك يتأثر الرضا الوظيفي بطبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كشكل من الأشكال التفاعل الاجتماعي الذي يعكسه التأثير المتبادل بين سلوك هؤلاء من خلال عملية الاتصال فتكون نتيجة ذلك إما زيادة في الإنتاجية وتحسين كفاءتها ومنه حصول العاملين على المزيد من الحوافز والمكافآت والترقيات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي أو تعويض العمل والإنتاجية وارتكاب الأخطاء ومنه تطبيق العقوبات والجزاءات ومنه عدم الرضا .⁴

يقودنا الوقوف على حقيقة الرضا الوظيفي للعاملين انطلاقا من العلاقة بين العمال والمشرفين إلى أن السبيل الأنجع والأسلم هو الاعتماد على الكيفيات التي يمارسونها المشرفون للمهام المنوطة بهم وما

¹ جيرى .ل.جرابي: مرجع سابق ، ص 427 .

² المرجع نفسه ، ص 427 .

³ عصمان أبوبكر : مرجع سابق ، ص 115 .

⁴ كامل مصطفى واخرون: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الادارة، المجلد 23 ، العدد

1 ، 1990 ، ص 139 .

تتضمنه هذه الكيفيات من دلائل على طبيعة العلاقات، كالمعاملة بالاحترام، مساعدة العاملين على تطوير مهاراتهم ، التعامل بالمساواة...وكل تلك الدلائل تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي كما يمكن اعتمادها كآليات للوقوف على واقعه . إن الرضا الوظيفي بإعتباره أحد نتائج العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل يشكل أحد أهداف بناء علاقات متميزة بين العاملين والمشرفين لأن ما تتضمنه هذه الأخيرة يؤثر بصفة مباشرة على مختلف الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة كالمشاركة الفعلية، تحسين بيئة العمل ، توفير الظروف الصحية والأمنة في العمل ، والاتصال الفعال بين العاملين والمشرفين .¹

¹ عصمان أبوبكر : مرجع سابق ، ص 116 .

الفصل الخامس : منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني

تمهيد

المبحث الأول : منهجية الدراسة

1-مجالات الدراسة .

2- منهج الدراسة .

3- عينة ومجتمع الدراسة .

4- أدوات جمع البيانات .

5- أساليب وتحليل البيانات .

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني .

المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات .

المطلب الثاني : نتائج الدراسة .

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية .

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

3- النتائج العامة .

المطلب الثالث : الإقتراحات والتوصيات.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني .

تمهيد :

مما لا شك فيه أن البحث العلمي يعتمد على بعض التقنيات المنهجية، من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد على الإجابة على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويكون ذلك بتحديد وضبط إجراءات الدراسة الميدانية مما يؤدي حتما إلى تحقيق نتائج أكثر دقة ووضوحا، لذلك فإن الوقوف على حقيقة المجالات المختلفة للدراسة (المكان، الزمن، ومجتمع البحث)، واختيار المنهج المناسب، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات التي ستم معالجتها وتحليلها يساعد كثيرا في الحصول على الإجابة اللازمة للتساؤلات البحثية المطروحة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة .

1- مجالات الدراسة :

أ - التعريف بمؤسسة عمر بن عمر مكان الدراسة :

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي إستطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج ، ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتوجات المجمع.

وبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الإستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الإقتصادية والتكاليف الانتاجية.
- دراسة البيئة الإقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبناءات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ، وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م² يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا، أي بزيادة إنتاجية بلغت 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية

والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي انتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014 .
أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط انتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالتالي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و 479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

ب - طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها :

1 الفروع :

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج :

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة انتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس).

- وحدة انتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.

- وحدة انتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للإستهلاك المباشر

2- طبيعة النشاط :

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية :

121 عامل على مستوى وحدتي انتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X

8 كالتالي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.

• الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدة يومين.

□ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق

متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

❖ الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.

❖ الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.

❖ الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.

❖ الفرقة د في حالة راحة.

أهداف الشركة : تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية :

1-ضمان البقاء والاستمرار.

2-تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.

3-تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.

4-تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.

5-محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.

6-الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.

7-السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

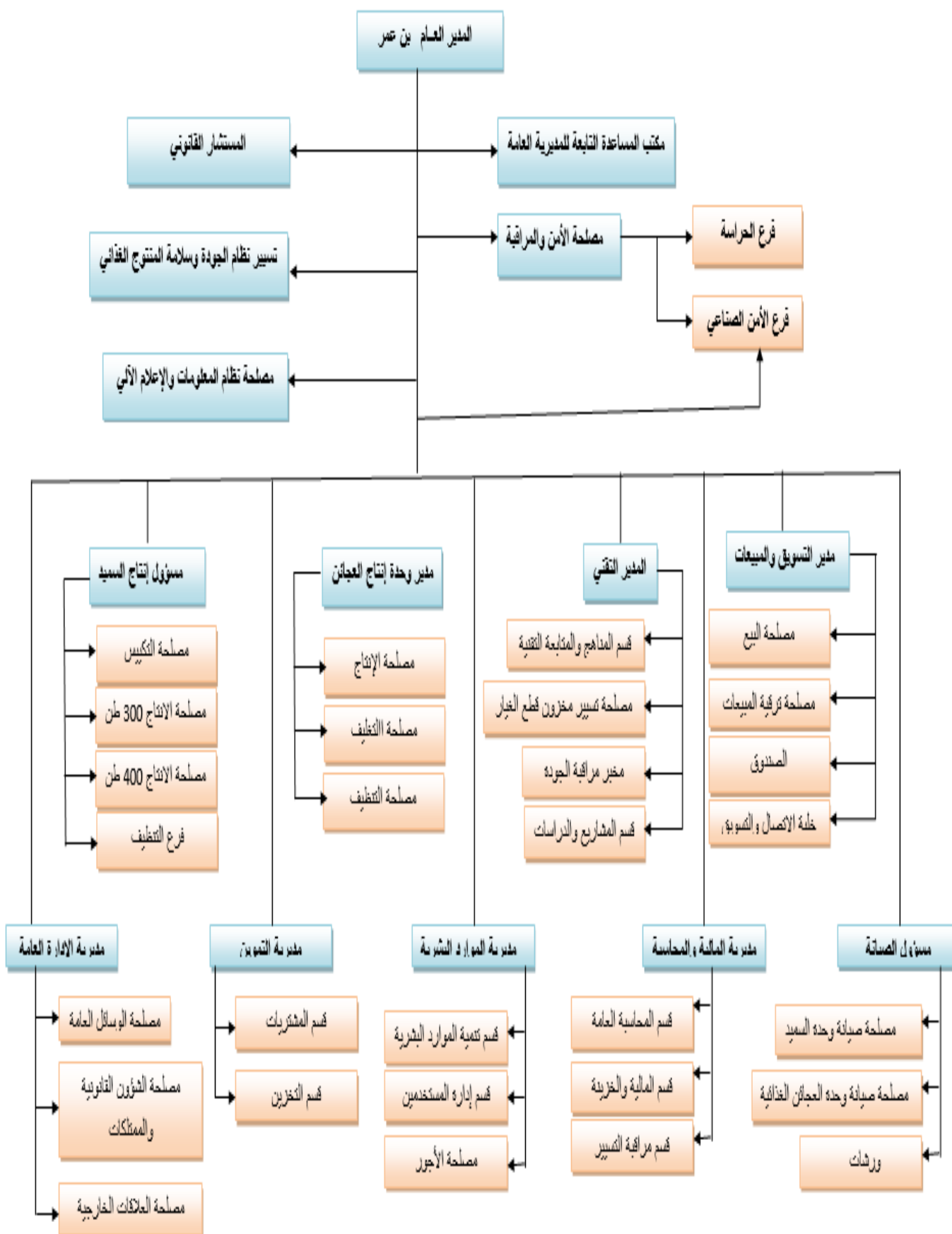
8-تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.

9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته :

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف

على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:



شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مديرية الموارد البشرية :

مهمتها الرئيسية إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى :

•قسم تطوير الموارد البشرية :

-التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

-تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

-ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

•قسم تسيير المستخدمين :

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

-متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

•مصلحة الأمن :

-السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

-الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

•مساعدة المديرية العامة :

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى .

•مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

-السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو.(ISO)

المستشار القانوني :

-توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

مديرية التسويق والمبيعات :

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أوالمستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... إلخ).

مصلحة إنتاج السميد :

- من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:
- المسؤول الرئيسي للطنن: وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- مصلحة التكييس: يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

•مديرية إنتاج العجائن :

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- مصلحة التغليف: تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

المديرية التقنية :

•قسم المناهج والمتابعة التقنية:

- متابعة مختلف المشاريع الإستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالانتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والإنتاجية.

•قسم الأشغال والدراسات :

-دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.

•المخبر :

-مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ) .

مصلحة الصيانة :

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والألات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الألات وهي منظمة كالآتي :

•ورشة الكهرباء .

•ورشة الميكانيك .

•ورشة الخراطة والتلحيم .

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

•مديرية التموين :

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى :

•قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

•قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

مديرية المالية والمحاسبة :

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى :

• **مصلحة المحاسبة العامة :**

- مسئولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

• **قسم المالية والخزينة :**

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الإستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

• **قسم مراقبة التسيير :**

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

• **مديرية الإدارة العامة :**

- مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى :

- **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

• **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات :**

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة .
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

• **مصلحة العلاقات الخارجية :**

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الإستقبال، اللوجيستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

❖ **المجال الزمني :** إذا كان المجال الزمني يحدد الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان

الدراسة وما دام مجال دراستنا هو مطاحن عمر بن عمر قمت بإعطاء الإستمارة لشخص يعمل بالمصنع نظرا للوضع الصحي الذي تعرفه البلاد فقد تعذر علي النزول للميدان .

❖ **المجال البشري:** ينحصر المجال البشري للدراسة في فئة العمال والموظفين بمطاحن عمر بن عمر - (الفجوج) قالمة. ويشمل المجال البشري للدراسة على 770 موظف موزعين كالاتي:

نوع العمال	العدد
إطار سامي	13
إطار	130
عون تحكم	148
منفذ	479
مجموع	770

2- منهج الدراسة :

المنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها"¹ ، وإنطلاقا من طبيعة الموضوع المدروس والمتمثل في دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل، والذي يدرس النمط الإشرافي المتبع في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتأثير علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل، وكذا علاقة نظام الإشراف في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل ، لذلك فإن هذه الدراسة إقتضت بالضرورة استعمال المنهج الوصفي الذي يعرف " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة "². هذا إضافة إلى كونه يتناسب مع طبيعة الموضوع.

¹ محمد شفيق : البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، الكتاب الجامعي الحديث، مصر 1998 ، ص 86
² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين:منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1999، ص 46.

3- عينة ومجتمع الدراسة :

لعل من أهم المشاكل التي تعترض الباحث هو اختيار العينة، وأن اختيار هذه الأخيرة على جانب كبير من الأهمية، لأن عليها تتوقف أمور كثيرة منها نتائج البحث. وتعرف العينة بأنها: " نموذج يشمل جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل الوحدات " .¹

تناولت هذه الدراسة دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل ، وقد تم أخذ مصنع عمر بن عمر نموذجا لذلك ، ونظرا للظروف الصحية الحالية بسبب وباء كورونا تعذر عليا الخروج للميدان وبناء على علاقات شخصية مع عمال المصنع قمت بإعطاء الإستمارات لشخص يعمل هناك وهو بدوره قام بتوزيعها على 35 عامل ، ولهذا تم الإعتماد في هذه الدراسة علالمسح الشامل لمجتمع البحث .

4- أدوات جمع البيانات .

إن البحث الاجتماعي مهما كانت صفته لا يخلو من أدوات لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة حيث تعرف بأنها: " مجموعة من الوسائل والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام وإنجاز البحث حول موضوع محدد ومشكلة معينة " ²وعلى إعتمدت هذه الدراسة الإستمارة :

❖ الإستمارة :

تعد الاستمارة من أهم أدوات البحث على الإطلاق، لأن الباحث يحاول فيها حصر جميع الأسئلة التيحيط بموضوع بحثه، وتسعى للإجابة على تساؤلاته التي تعرض لها وتختبر فروضه التي إنطلق منها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه .³

تعرف الاستمارة بأنها: " الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مسارها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث " ⁴.

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 165 .

² المرجع نفسه ، ص 167 .

³ شلبي عمر : مرجع سابق ، ص 152 .

⁴ إحسان محمد حسن : مرجع سابق ، ص 65 .

الإستمارة قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث .¹

ويقوم بناء الإستمارة على أساس أسئلة مغلقة ومفتوحة من التحليل المفهومي بإحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة ومن أنواع الإجابات.²

وقد إحتوت الإستمارة المخصصة لهذه الدراسة على أربعة محاور (04) موزعة كالآتي :

المحور الأول: محور البيانات الشخصية وتضمن 7 أسئلة.

المحور الثاني: محور خاص بالإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتضمن 6 أسئلة.

المحور الثالث: محور خاص بعلاقات العمل والأداء الوظيفي وتضمن 7 أسئلة.

المحور الرابع: محور خاص بالإشراف والأداء الوظيفي وتضمن 8 أسئلة.

المحور الخامس: محور خاص بأساليب رفع مستوى الأداء وتضمن 7 أسئلة.

5 أساليب وتحليل البيانات :

بعد عملية جمع البيانات ، تم الإعتماد في تحليلها على ما يلي:

-عرض البيانات في جداول بسيطة.

-إستخدام التكرارات .

-إستخدام النسب المئوية للتعرف على إستجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة .

¹ بن أوصيف مريم : مرجع سابق ، ص 167 .

² موريس أنجريس : مرجع سابق ، ص 243 .

المبحث الثاني : إجراءات البحث الميداني

المطلب الأول : تحليل وتفسير البيانات

الجدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة%	التكرارات	الجنس
%100	35	ذكر
/	/	أنثى
%100	35	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نجد أن نسبة الذكور والتي تقدر ب 100 % من مجموع أفراد العينة ، وفي المقابل نجد أن نسبة الإناث منعدمة تماما في هذا الميدان ، نظرا لطبيعة العمل وكذا قيم المجتمع الجزائري والتي يلعب فيها العامل الديني بعدا رئيسيا من خلال الأفكار المتعلقة خاصة باختلاط النساء بالرجال ، وأشدها وقعا في النفوس المتدينة المحافظة ، خلوة الرجال بالنساء في أماكن العمل.

حيث يتطلب هذا العمل تواجد الذكور عوض الإناث بدرجة كبيرة كون الذكور يتمتعون ببنية قوية وصلابة تتماشى مع طبيعة العمل في هذا المجال .

بالإضافة إلى ما تتطلبه هذه المهنة من جهد عضلي والذي يتميز به الرجال عن النساء، بينما يقتصر عمل النساء في المكاتب وبعض الأنشطة البسيطة.

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة%	التكرارات	فئات العمرية
11.42%	4	29-26
54.28%	19	33-30
2.85%	1	37-34
11.42%	4	41-38
17.14%	6	45-42
2.85%	1	49-46
100%	35	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية حيث نجد أعلى نسبة هي 54.28 % في الفئة العمرية (33-30) ، وتليها الفئة العمرية (45-42) بنسبة 17.14% ثم تليها الفئة العمرية (29-26) (41-38) بنسب متساوية 11.42% ، ثم تليها الفئة العمرية (49-46) بنسبة 2.85% ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (37-34) بنسبة 2.85% .

وبين لنا الجدول كذلك أن العمل في السلك الإداري أو التنفيذي لمؤسسة عمر بن عمر الصناعية ليس حكراً على فئة عمرية معينة ، مما يوحي لنا أن المؤسسة الاقتصادية تستقطب عمالها من جميع الفئات العمرية ، وهذا ما يجعلنا نتنبأ بفعالية الأداء داخل هذه المؤسسة بالنظر إلى كون هناك فئات عمرية مختلفة تتوسط الفئات الأخرى ، الأمر الذي يسمح بتفاعل إجتماعي كبير في أوساط العمل .

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية للعينة

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
%37.14	13	أعزب
%62.85	22	متزوج
/	/	أرمل
/	/	مطلق
%100	35	المجموع

تبين الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال متزوجون حيث بلغ عددهم 22 عامل وقدر ذلك بنسبة 62.85% ، وهو يعد عاملاً مساعداً على التحكم في العلاقات الاجتماعية للعمل داخل المؤسسة نظراً لمستوى الوعي الذي قد يتحلى به أغلبية العاملين ، مقابل 13 عامل أعزب قدر بنسبة 37.14% ، في حين تم تسجيل غياب تام للعمال المطلقين والأرامل وهذا لا يعني عدم وجود الصفتين في المؤسسة نتيجة لإختيار عدد قليل من أفراد العينة .

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
/	/	أمي
/	/	إبتدائي
% 28.57	10	متوسط
%28.57	10	ثانوي
%42.85	15	جامعي
%100	35	المجموع

من خلال تحليل معطيات الجدول ، يتضح لنا ارتفاع نسبة الجامعيين بنسبة 42.85% ، وهذا يدل على إتجاه المؤسسة نحو الإستثمار في الرأس المال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية ، إضافة إلى اعتبارها الفئة المعنية أكثر بعملية التوظيف داخل المؤسسة وهذا بدوره يحتاج إلى إطارات يمتلكون قدرات علمية متخصصة تمكنهم من مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية اللازمة لضمان التنافسية للمؤسسة لأن اقتصاديات اليوم مبنية على المعرفة واستخدام الذكاء البشري ، أما نسبة الثانويين والمتوسط فقدرت ب 28.57% وهي فئة التنفيذ حيث تهتم أكثر بالأمر التقنية أكثر من التسييرية ، وذلك يعود إلى طبيعة عملها والمتمثل في إصلاح الأعطاب ، بالإضافة إلى امتلاكهم تأهيلا تقنيا وتسييريا اكتسبوه بالخبرة والأقدمية يمكنهم من تغطية ضعف تعليمهم .

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان عمل

النسبة	التكرارات	مكان العمل
/	/	ريف
%40	14	قرية
%60	21	مدينة
%100	35	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر عدد عمال مصنع عمر بن عمر يعملون في المدينة، حيث بلغ عددهم 21 عامل وذلك بنسبة 60 % من إجمالي عينة الدراسة ، مقابل 14 عامل يشتغلون في القرية بنسبة 40 % وهذا راجع إلى مكان المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر .

الجدول رقم 06 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة	التكرارات	سنوات العمل
%37.14	13	أقل من 5 سنوات
%40	14	5 - 10 سنوات
%11.42	4	11 - 15 سنة
/	/	16 - 20 سنة
%11.42	4	21 - 25 سنة
/	/	26 - 32 سنة
%100	35	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الرقمي الذي يوضح الأقدمية في العمل ، نلاحظ أن نسبة 40% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات ، أما أقل من 5 سنوات فتمثل نسبة 37.14 % وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الطاقات الشابة والديناميكية القادرة على العطاء والإبداع ، من خلال إحالة العمال على التقاعد ، وإتباع سياسية الحكومة القائمة على امتصاص البطالة بين خريجي

الجامعات ، كما أن هذه الفئة تتميز بترسيخ اتجاهاتها وتصوراتها نحو العمل ، وفي الأخير من 11 إلى 15 سنة ومن 21 إلى 25 سنة قدر ب نسب متساوية 11.42 % ، وهذا يدل على وجود فئة ذات رصيد معرفي وخبرات ، ولها قوة فاعلة ومؤثرة داخل المؤسسة ، حيث تتميز هذه الأخيرة بالرزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم المنصب والتحكم فيه ، إضافة إلى توجيههم وإرشادهم أثناء القيام بالعمل وتقديم النصح والمشورة لهم .

الجدول رقم 07 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادات والمؤهلات العلمية

النسبة	التكرارات	الشهادات
20%	7	شهادة البكالوريا
54%	19	شهادة الليسانس
25.71%	9	شهادة التقني
100	35	المجموع

يوضح الجدول أن عينة البحث تضمنت أكبر عددا من العمال ذوي شهادة الليسانس، حيث بلغ عددهم 19 عامل بنسبة 54 % وترجع هذه النسبة إلى الارتفاع الملحوظ لحملة الشهادات الجامعية كونهم يمتلكون مؤهلات علمية في مجال التسيير والمجال التقني ، والعمال الحاملين لشهادة التقني بلغ عددهم 9 عمال وقدروا بنسبة 25.71 % ، لأنه لديهم تكوين في المجال المهني والتقني وهذا بدوره يساعدهم على الإبداع والتفكير في إنجاز الأعمال المنوطة ، وفي الأخير الحاملين لشهادة البكالوريا 7 عمال ما يقدر بنسبة 20%.

الجدول رقم 08 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب النمط المتبع في المؤسسة .

النسبة%	تكرار	الإحتمالات	النسبة%	التكرار	النمط المتبع
			54.28%	19	نعم
28.57%	10	إشراف تفصيلي	45.71%	16	لا
17.14%	6	إشراف عام			
100%	16	المجموع			
			100%	35	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتمثل في إتباع المؤسسة الاقتصادية النمط الديمقراطي في الإشراف، حيث نجد أن أكثر عدد من العمال يؤكدون أن النمط الديمقراطي هو السائد في مؤسسة عمر بن عمر حيث قدر ب نسبة 54.28% ، وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ، بالإضافة إلى سعي المشرف في ظل هذا النمط إلى ضرورة توزيع المسؤوليات على العمال وتشجيعهم وحثهم على العمل ، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات واستشارتهم ، وهذا ما خلصت له دراسة منال حفناوي(2013/2012) ، أما العمال الذين يقولون أن الإشراف تفصيلي قدرت نسبتهم ب 28.57% وإن هذا النمط من الإشراف الدقيق والمحكم والمراجعة المستمرة والمراقبة الصارمة ، يقوم بتحديد مستويات الإنتاج المطلوب وسرعة الإنجاز ، والإشراف العام قدرت نسبتهم ب 17.14% لأن معظم الدراسات أثبتت أنه مرتبط بالإنجابية العالية .

الجدول رقم 09 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المشرفين بإنشغالات العمال

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	إنشغالات العمال
%20	7	دائما	%80	28	نعم
%45.71	16	أحيانا			
%14.28	5	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%20	7	لا
			%100	35	المجموع

تبين لنا معطيات الجدول رقم (9) أن درجة استماع المشرف لإنشغالات العمال يمثلها الاحتمال " أحيانا " بنسبة %45.71 وإذا أضفنا لها نسبة الاحتمال " دائما " والمقدرة ب %20 والتي تعطينا ما مجموعه %65.71 وهذه النسبة كافية لنقول أن المشرفين في مؤسسة عمر بن عمر يستمعون لإنشغالات العمال المهنية وهو أمر مهم جدا في خلق التوازن في العلاقة بين العمال والمشرفين وهذا ما أكدته الاتجاهات الحديثة بفعالية خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المصنع ومساهمته في تحقيق التوافق والرضا عن العمل بين العمال وبالتالي تحقيق الجودة في الأداء والإنتاج .

الجدول رقم 10 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب اهتمام المشرفين بتحقيق اهداف المؤسسة

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	أهداف المؤسسة
%5.71	2	تحقيق الكفاءة	%97.13	34	نعم
%65.71	23	زيادة العمل والإنتاج			
%20	7	زيادة الربح			
%5.71	2	تطوير وسائل الإنتاج			
%100	35	المجموع			
			2.85	1	لا
			%100	35	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه الذي يبين مدى تحقيق المشرف لأهداف المؤسسة وتطويرها نجد أن أغلبية عمال مصنع عمر بن عمر يؤكدون أن المشرف يعمل جاهدا على زيادة العمل والإنتاج وقد قدر هذا بنسبة 65.71% ، وهذا ما خلصت له دراسة " التون مايو «حيث أن اتجاهات والمشاعر العمال تجعلهم يقيمون سورا أو تنظيميا غير رسمي تساعدهم أكثر على زيادة العمل والإنتاج ، وكذلك أهمية الدور الذي تلعبه معنويات العمال اتجاه بعضهم البعض واتجاه عملهم هي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاج ، وأيضا دراسة" ميتشغان " التي أكدت أن نجاح المشرف تتوقف قدرته على معاملته لعماله، والإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكلما كان العامل يشعر بالرضا كلما زاد الإنتاج ، في حين أن احتمال زيادة الربح قدرت نسبته ب 20% ، احتمال تحقيق الكفاءة والمهارة وتطوير وسائل الإنتاج قدر بنسب متساوية 5.71% وهذا يدل على عدم إهتمام المشرف بتطوير الآلات والمعدات وهمه الوحيد زيادة الإنتاج فقط ، في حين يرى عامل واحد فقط أن المشرف لا يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة والحرص على تطبيق القانون

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	الحرص على تطبيق القانون
%37.14	13	دائماً	%85.71	30	نعم
%28.57	10	أحياناً			
%20	7	نادراً			
%100	35	المجموع			
			%14.28	5	لا
			%100	35	المجموع

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه أن درجة حرص المشرف على تطبيق قانون العمل يمثلها احتمال " دائماً" بنسبة %37.14 ، وإذا أضفنا لها احتمال " أحياناً " والمقدر ب %28.57 ، والتي تعطينا ما مجموعه %65.71 وهذه النسبة كافية لنقول أن المشرف في مؤسسة عمر بن عمر يطبق القانون على جميع عماله دون استثناء لكي يسود التفاهم والانضباط بين العمال وكل عامل يأخذ حقه بتطبيق إجراءات صارمة اتجاه صاحب حق ، فكلما كانت إجراءات وقواعد وقوانين العمل واضحة كلما شعر العامل بالارتياح والرضا .

الجدول رقم 12 : يبين تأثير سير العملية الإنتاجية في غياب المشرفين

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	العملية الإنتاجية
%5.71	2	توقف العمل والإنتاج	%74.28	26	نعم
%11.42	4	إهمال الآلات وإتلافها			
%51.42	18	تسرب بعض العمال			
%5.71	2	النقص في جودة المنتج			
%100	35	المجموع			
			%25.71	9	لا
			%100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يتمثل في مدى تأثير غياب المشرف على سير العملية الإنتاجية حيث كانت إجابات معظم العمال تدل بنعم بالتأكيد على احتمال تسرب بعض العمال وقدر بنسبة %51.42 ، وهذا راجع إلى شخصية ونمط القيادة المتبعة من طرف المشرف ، في حين سير العملية الإنتاجية مرتبط بكفاءة وذكاء المشرف وحرصه على تطبيق إجراءات صارمة اتجاه العمال حتى لا يكون تسرب بعض العمال أثناء غيابه ، واحتمال توقف العمل والإنتاج ونقص في جودة المنتج قدر بنسب متساوية %5.71 ، في حين أن بعض العمال يقولون إن غياب المشرف لا يؤثر على سير العملية الإنتاجية وذلك بنسبة %25.71 .

الجدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب تمثيل المشرف للإدارة أمام العمال

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	تمثيل المشرف للإدارة
%34.28	12	الصرامة في إحترام القوانين وتطبيقها	%91.42	32	نعم
%17.14	6	الجدية في متابعة سير العملية الإنتاجية			
%20	7	تزويد العمال بالنصائح المتعلقة بالعمل			
%20	7	الجدية في تقسيم وتوزيع العمل			
%100	35	المجموع			
			%8.57	3	لا
			%100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يتمثل في تمثيل المشرف للإدارة أمام العمال حيث يمثل احتمال الصرامة في احترام القوانين وتطبيقها بنسبة 34.28 % أي أن المشرف يعمل بشكل كبير على تطبيق قواعد وقوانين صارمة على جميع العمال لتجنب النزاعات والفوضى داخل المصنع ، وشعور العمال بالحرية والإستقلالية في أداء أعمالهم وذلك لكسب ثقتهم وولائهم ، واحتمال الجدية في متابعة سير العملية الإنتاجية قدر بنسبة 17.14 % ، واحتمال تقديم الإرشادات والنصائح للعمال والجدية في تقسيم وتوزيع العمل قدر بنسب متساوية 20 % ، وفي الأخير 3 عمال فقط يقولون أن المشرف لا يمثل الإدارة أمام العمال وهذا بنسبة 8.57 . %

الجدول رقم 14 : يبين تأثير علاقات العمل في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	علاقات العمل
%5.71	2	تحقيق روح التعاون بين العمال	%97.14	34	نعم
%65.71	23	رفع الروح المعنوية لدى العمال			
%20	7	الإحساس بأهمية العمل الجماعي			
%5.71	2	إكتساب الخبرة والمهارة في الأداء			
%100	35	المجموع			
			%2.8	1	لا
			%100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يتمثل في تأثير علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال فقد شكلت نسبة 65.71% من إجمالي المبحوثين على أن رفع الروح المعنوية لدى العمال لها أهمية بالغة في المصنع فهي تعمل على خلق علاقات حسنة وجيدة تتميز بالمرونة هذا ما يدفع العمال إلى رفع أدائهم ، في حين أن احتمال تحقيق التعاون بين العمال وإكتساب الخبرة والمهارة في الأداء قدر بنسب متساوية 5.71% وهذا يعني أن العمال في مصنع عمر بن عمر يشكلون أسرة واحدة فهم يقدمون يد العون اتجاه بعضهم البعض ومشاركتهم للخبرات والتقنيات اللازمة للعمل .

الجدول رقم 15 : يوضح تأثير العلاقة الإيجابية بين العمال في تحسين مستوى الأداء

العلاقة الإيجابية	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	%85.71	دائما	9	%25.71
			أحيانا	16	%48.48
			نادرا	5	%14.28
			المجموع	35	%100
لا	5	%14.28			
	35	%100			

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه أن العلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي حيث يمثلها احتمال " أحيانا " بنسبة %48.48 وإذا أضفنا لها احتمال " دائما " والمقدر ب %25.71 ، والتي تعطينا ما مجموعه %74.19 وهذه النسبة كافية لنقول أن العلاقات الإيجابية بين العمال ترفع من تحسين مستوى الأداء وذلك بالشعور بالإخلاص والتعاون والعمل الجماعي والفرح بين العمال وزرع الثقة لخلق بيئة عمل إيجابية تساعد في تواصل وفهم مشاعر وأحاسيس العمال من أجل تحسين مستوى الأداء .

الجدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التضامن بين العمال

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	التضامن بين العمال
%11.42	4	التستر عليك أثناء غيابك في العمل	%88.57	31	نعم
%54	19	يقدم لك الإعانة أثناء قيامك للعمل			
%5.71	2	يقدم لك دعم مادي			
%17.14	6	يقدم لك دعم معنوي			
%100	35	المجموع			
			%11.42	4	لا
			100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يتمثل في وجود تضامن بين العمال للرفع من مستوى الأداء والذي قدر بنسبة 54% لاحتتمال تقديم الإعانة أثناء القيام بالعمل و هذا يرجع إلى تماسك الجماعة وتفاعلها من خلال مساعدة الأفراد لبعضهم البعض أو تبادل المشورة والمعلومات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة ، فالتضامن يسمح بتحقيق الحاجيات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يستطيع تحقيقها بمفرده ، واحتمال تقديم الدعم المعنوي قدر ب 17.14% ، والتستر عليك أثناء غيابك عن العمل قدر ب 11.42% والمعروف أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل البناء التنظيمي تقتصر على إقامة علاقات الود والأخوة والصداقة ، وفي الأخير نسبة 5.71% تقديم الدعم المادي .

الجدول رقم 17 : يوضح درجة التفاهم الموجود بين العمال ومرؤوسيههم

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	درجة التفاهم
%51.42	18	بين المسؤولين	%91.42	32	نعم
%28.57	10	بين العمال فقط			
%12.12	4	بين العمال والمسؤولين			
%100	35	المجموع			
			%8.57	3	لا
			%100	35	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الرقمي الذي يوضح أن التفاهم موجود بين العاملين داخل المؤسسة وهذا ما أكدته احتمال "نعم" بين المسؤولين فقط حيث قدر بنسبة %51.42 وذلك يعود إلى تقارب المستوى التعليمي باعتبارهم متحصلين على شهادات جامعية وبالتالي فطريقة التفكير في العمل تكون متقاربة، أما احتمال بين العمال فقط قدر بنسبة %28.57 ويعود هذا إلى تقارب المستوى التعليمي والتقني والمهارة لهذه الفئة، واحتمال بين العمال والمسؤولين فقد قدر بنسبة %12.12 ويرجع هذا ربما إلى طبيعة التفكير وتوحد الرؤى حول العمل والتوجهات والأهداف.

الجدول رقم 18 : يوضح مدى تأثير الانتماء القبلي أو الإقليمي في علاقات العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	25	71.42%
لا	10	28.57%
المجموع	35	100%

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الرقمي الذي يوضح تأثير الانتماء القبلي أو الإقليمي في العلاقات بين العاملين أكد الباحثين وبنسبة قدرت 71.42% أن الانتماء القبلي والإقليمي يؤثر على العلاقات بين العاملين في المصنع ، وهذا يؤدي إلى ظهور تكتلات ومجموعات مبنية على أساس قبلي، وهي تربة خصبة لنشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد والمجموعات ، الأمر الذي يجعل العلاقات متوترة وغير سوية، إلا أنها في حقيقة الأمر لا تؤثر على حجم الإنتاج كون المصنع يعمل بطاقة إنتاجية محددة يوميا، لذلك من الصعب مراقبة أداء كل عامل أو مجموعة على حدة، ومستويات الأداء المرتفعة تأتي نتيجة تلك التكتلات المبنية على أسس قبلية وإقليمية رغبة من كل مجموعة في تمييزها، وهذا ما تفسره نظريات الصراع التنظيمي الهادف، الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء لكنه في نفس الوقت يجعل الجو بين العاملين مسموما ، أما نسبة 28.57% يقولون أن الانتماء القبلي أو الإقليمي لا يؤثر في العلاقات بين العاملين .

الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإتصال خارج نطاق العمل بين العمل

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	الإتصال خارج العمل
%28.57	10	دائما	%91.42	32	نعم
%51.42	18	أحيانا			
%12.12	4	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%8.57	3	لا
			%100	35	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه والمتمثل في الإتصال بين العمال خارج نطاق العمل تبين أن معظم المبحوثين أكدوا على أنه يوجد إتصال بين العمال خارج أوقات العمل وقدر ذلك بنسبة %91.42 وهذا راجع إلى إنشاء علاقات صداقة متينة بين العمال خارج فضاءات العمل ، في حين أن إحتما"أحيانا" قدر بنسبة %51.42 ، وإحتمال " دائما" %28.57 ، أما إحتمال " نادرا" قدر بنسبة %12.12 ، وفي الأخير نسبة %8.57 أي ما يعادل 3 عمال من أفراد المجتمع المدروس قالو بأنه لا يوجد إتصال بين العمال خارج فضاءات العمل .

الجدول رقم 20 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب النزاع بين العمال داخل المؤسسة

النزاع بين العمال	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	35	%100	إنهاء النزاع	26	%74.28
			إخبار المسؤول	3	%8.57
			إخبار النقابة	2	%5.71
			لا مبالاة	4	%11.42
			المجموع	35	%100
لا	/	/			
	35	%100	المجموع		

من خلال الإحصائيات المبينة لنا في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة لاحتفال نعم كان بإنهاء النزاع بين العمال والذي قدر بنسبة %74.28 ويكون ذلك بالتفاوض مع الطرفين لأنه يؤثر في العلاقات والتفاعلات الإجتماعية من أجل تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما لما له أهمية قصوى على العلاقات الشخصية، فهو يسعى جاهدا لإيجاد مصالح مشتركة بين العمال من أجل زرع التفاهم والرضا بين الطرفين ويعتبر هذا النمط هو النمط السليم ، أما نسبة %11.42 كانت لاحتفال لا مبالاة وهذا يعني عدم التدخل في أي نوع من النزاعات كانت سواء بالإيجاب أو السلب ، واحتمال إخبار المسؤول قدر بنسبة %8.57 ، وفي الأخير احتمال إخبار النقابة قدر بنسبة %5.71 .

الجدول رقم 21 : يبين تأثير نظام الإشراف في الرفع من مستوى الأداء

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	نظام الإشراف
%51.42	18	تأثير إيجابي	%74.28	26	نعم
%22.85	8	تأثير سلبي			
%100	35	المجموع			
			%25.71	9	لا
			%100	35	المجموع

على إعتبار أن المشرف يلعب دورا مزدوجا نتيجة الدور الذي يلعبه داخل التنظيم ، إذ يعد همزة وصل بين السلطة التنظيمية الصادرة للقرارات والعمال كمجموعة منفذة لهذه القرارات فكشفت لنا معطيات الجدول أعلاه أن لنظام الإشراف تأثير إيجابي في الرفع من مستوى الأداء وقدر ذلك بنسبة %51.42 ، ويرجع هذا إلى النمط الذي يستعمله المشرف أثناء أدائه لعمله بحيث أنه يعمل على إيجاد صيغ للعمل تزيل التوتر وأسباب الخلاف ، فالتساند والتكامل بين فئتي المشرفين والعمال في مواقف العمل ، كفيلة بإفراز مظاهر تعبر عن المواقف الإنسانية التي تولد علاقات تعاونية تتصف بالمرونة بدلا من الصرامة من أجل الدفع بهذه المؤسسة نحو الإنتاج أكثر والرفع من مستوى الأداء وتحسينه ، بالإضافة إلى ماقدمته دراسة تجارب " الأجواء الإجتماعية " و " أنماط القيادة والإشراف " لبيبت وهوايت ، أما التأثير السلبي فقدر بنسبة %22.85 .

الجدول رقم 22 : يوضح درجة مراجعة المشرف للأعمال المنجزة

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	الأعمال المنجزة
%28.57	10	دائما	%91.42	32	نعم
%51.42	18	أحيانا			
%12.12	4	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%8.75	3	لا
			%100	35	المجموع

تشير البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه والمتمثل في مراجعة المشرف للأعمال المنجزة أن احتمال "نعم" أحيانا مثل أعلى نسبة حيث قدرت ب %51.42 ، واحتمال دائما قدر بنسبة %28.57 ، أما احتمال نادرا قدر بنسبة %12.12 ، ولقد صرح مجموعة من المشرفين أنهم يعتمدون عدم مراجعتهم للأعمال يوميا حتى يشعر العمال بالحرية في إنجاز أعمالهم دون أي ضغط أو تهديد ، فكلما شعر العامل بالإرتياح في عمله كلما زاد الرضا الوظيفي وتحسن مستوى الأداء .

الجدول رقم 23 : يوضح مدى تحفيز المشرفين للعمال للرفع من أدائهم ومهارتهم

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	تحفيز المشرفين
%17.14	6	تعزيز الثقة بالنفس لدى العمال	%88.57	31	نعم
%5.71	2	إمتلاك معرفة أفضل من الزملاء			
%54	19	تقديم الشكر والتقدير			
%11.42	4	الترقية في المنصب			
%100	35	المجموع			
			11.42%	4	لا
			%100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه الذي يتمثل في مدى تحفيز المشرفين للعمال للرفع من مهارتهم، فكانت أكثر إجابات المبحوثين تمثل احتمال تقديم الشكر والتقدير بنسبة 54% ، ويرجع ذلك إلى تشجيع وتحفيز المشرفين للعمال أثناء أدائهم لعملهم ، لزيادة الاعتراف بمجهودهم وتحقيق الاطمئنان النفسي لهم ومن أجل حث الآخرين على ذلك السلوك الذي تلقى عليه العامل المديح و الاعتراف ، أما احتمال تعزيز الثقة بالنفس لدى العمال قدر بنسبة 17.14% ، و نسبة 11.42% مثلها احتمال الترقية في المنصب .

الجدول رقم 24 : يبين مطالبة المشرف بإنجاز معدلات عالية من الأداء

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	معدلات الأداء
%37.17	13	دائما	%85.71	30	نعم
%8.57	3	أحيانا			
%40	14	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%14.28	5	لا
			%100	35	المجموع

من خلال الجدول نجد أن الإتجاه العام بنسبة 40% من مفردات العينة ممن أجابوا بالاحتمال " نادرا" ما يطلب المشرف بإنجاز معدلات أداء عالية تتناسب مع ظروف العمل وفي المقابل نجد نسبة 37.17% ممن أجابوا بالاحتمال " دائما" بينما يأخذ الاحتمال " أحيانا " نسبة ضئيلة قدرت ب 8.57%.

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

الجدول رقم 25 : يوضح درجة تقدير المشرف للجهد المبذول في إنجاز الأعمال

النسبة %	تكرار	الإحتمالات	النسبة %	التكرار	درجة تقدير الجهد
			80%	28	نعم
8.57%	3	اللامبالاة	20%	7	لا
5.71%	2	عدم الإهتمام بالموظف			
/	/	عدم تقدير المجهود			
5.71%	2	عدم الوفاء بالعهود			
100%	16	المجموع			
			100%	35	المجموع

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه والمتمثل في تقدير المشرف للجهد الذي يبذله العامل أن نسبة احتمال "نعم" 80% يرون أن المشرف يقدر الجهد الذي يبذله العامل لرفع الجانب المعنوي والتحفيز على البذل والعطاء أكثر وهذا يعني الاعتراف والتمثين الذي من شأنه أن يخلق لدى العامل شعورا بالعدل والارتياح فإذا كان المشرف يقدر جهود عماله فهذا يدل على أنه يتواصل معهم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقدير بدون تواصل في أبسط مستوياته ، يعني مشاركة الآخر مشاعره واهتمامه وهذا يؤدي إلى توسيع مساحة الود والخروج من ضيق التعامل الرسمي المضغوط ، أما 19.99% من العمال يقولون أن المشرف لا يقدر جهود عماله .

الجدول رقم 26 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إتاحة المشرف للعمال فرصة لإتخاذ القرار

فرصة إتخاذ القرار	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	28	80%	دائما	20	57.14%
			أحيانا	5	14.28
			نادرا	3	8.57%
			المجموع	35	100%
لا	7	20%			
	35	100%			

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن 20 مبحوثا وبنسبة 57.14% من إجمالي العينة المختارة يؤكدون على أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل، وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من انتماء العامل في المؤسسة ورفع روحه المعنوية، فالعامل يسعى دوماً إلى تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية، فدوره لا يقتصر على الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات التي تصدرها المستويات العليا، بل يساهم ويشارك في صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

في حين نجد أن 7 مبحوثين وبنسبة 20% من مجموع أفراد العينة يقرون بعدم زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل بمجرد إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما تأكد لنا بأن مساهمة ومشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة ولا تطبق على أرض الواقع، لأن إجراءات وقواعد العمل محددة مسبقاً وعلى العامل الالتزام بتنفيذها .

الجدول رقم 27 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب منح المشرف فرصة لإظهار المهارة الشخصية في العمل

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	معدلات الأداء
%37.17	13	دائما	%85.71	30	نعم
%40	14	أحيانا			
%8.57	3	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%14.28	5	لا
			%100	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه المتمثل في منح المشرف فرصة لإظهار المهارة الشخصية فقد تضمن الاحتمال "أحيانا" نسبة 40% أما الاحتمال "دائما" نسبه 37.14% والاحتمال "نادرا" 8.57% ، وهذا راجع لفتح المشرف المجال أمام العمال لإبراز مهارتهم من أجل الشعور بالانطلاق والارتجاج المهنيين فهو من جهة يجعل العامل أكثر مبادرة واندفاعا نحو عمله ومن جهة أخرى يحرك فيه روح الإبداع والابتكار لأنه في النهاية هو صاحب الشأن على الأقل في محيطه أو مجاله المهني الضيق ولكن على ما يبدو من معطيات الجدول فإن فرصة العامل لإظهار مهاراته الشخصية تكون في بعض الأحيان فقط من شأنها أن ترسخ في ذهن العامل صورة إيجابية عن المشرف .

الجدول رقم 28 : يبين مراعاة المشرف للظروف الصحية والنفسية للعامل

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	الظروف الصحية والنفسية
%85.71	30	دائما	%97.14	34	نعم
%11.42	4	أحيانا			
/	/	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%2.85	1	لا
			%100	35	المجموع

من خلال البيانات نلاحظ أن الاتجاه العام لأفراد العينة 85.71% مم أجابوا بالاحتمال "دائما" بأن المشرف يراعي الظروف النفسية والصحية للعامل أثناء عمله، أما الاحتمال "أحيانا" نسبته 11.42%. وهذا في حقيقة الأمر دليل على ان المشرفين يهتمون بالعامل ويولون أهمية للجانب الإنساني ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تظهر بعض الدراسات (الهاوثورن) أن تحقيق رغبات العمال الضرورية (الصحية والنفسية) تزيل مشاعر الخوف فيؤدون أعمالهم بكفاءة كما يشعرون ذلك بالأمن والإستقرار النفسي وذلك يظهر في تخفيف وطأة التعب والإرهاق والملل للعامل واطمئنانه بعدم فصله واستقراره في العمل .

الجدول رقم 29 : يبين درجة استخدام المشرف لسلطته كأداة للتهديد والضغط على العمال

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	معدلات الأداء
%34.28	12	دائما	% 60	21	نعم
25.71	9	مؤقتا			
%100	35	المجموع			
			%40	14	لا
			%100	35	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للجدول الرقمي الذي يوضح أن المشرف يستخدم السلطة كأداة للتهديد والضغط على العمال لإنجاز الأعمال فكان احتمال "لا" بنسبة 40%، أما الاحتمال "نعم" فكان ب "دائما" بنسبة 34.28% و "مؤقتا" بنسبة 25.71% .

ويرجع هذا إلى وجود مشاكل تؤثر على فعالية الرقابة وعدم وجود الإنضباط في مكان العمل، وفي سلوكيات الأفراد القائمين بالعمل، والذي يظهر في سلوكيات سلبية تؤثر بالسلب على أداء الأفراد ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، لذا نجد أنه في الكثير من الأحيان تتجه الرقابة إلى استخدام أسلوب العقاب والحساب لتهذيب سلوك الأفراد وتفعيل أدائهم، حيث يعتبر هو الأسلوب الأنفع في الواقع التنظيمي بحكم الظروف الإقتصادية التي تفرض على المؤسسة الأداء الفعال.

الجدول رقم 30 : يوضح إستعمال المشرف لسياسة الحزم في أسلوبه الرقابي

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	معدلات الأداء
%85.71	30	دائما	%97.14	34	نعم
%11.42	4	أحيانا			
/	/	نادرا			
%100	35	المجموع			
			%2.85	1	لا
			%100	35	المجموع

تبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن المتمثل في إستعمال المشرف لسياسة الحزم في أسلوبه الرقابي وقد تضمن احتمال " دائما " نسبة %85.71 أما احتمال " أحيانا" نسبته %11.42 ومن خلال هذه المعطيات تأكد لنا أن أسلوب الرقابة الصارمة من طرف المشرف على العمال يؤثر على إستقرارهم في العمل وعدم التغيب، حيث أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الإنضباط والالتزام بأوقات العمل وأداء الواجبات والمهام على أحسن وجه .

أما % 2.85 من العينة المختارة يقرون بأن الرقابة الصارمة من قبل المشرف لا تؤثر على إستقرارهم في العمل وعدم التغيب، حيث أرجع بعض المبحوثين ذلك إلى أن الجدية في العمل من طرف المرؤوس والضمير المهني هي التي تجعل العامل يشعر بالمسؤولية ، وبالتالي يراقب نفسه بنفسه دون أي ضغوط أو رقابة خارجية، ومن ثم تجعله أكثر إنضباطا وإحتراما لمواقيت العمل .

الجدول رقم 31 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعطاء المشرف الحرية الكاملة للعمال لأداء عملهم

الحرية في أداء الأعمال	التكرار	النسبة	الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	%91.24	دائما	17	%48.57
			أحيانا	10	%28.57
			نادرا	5	%14.28
			المجموع	35	%100
لا	3	%8.57			
المجموع	35	%100			

من خلال تحليل معطيات الجدول أعلاه والذي يتمثل في إعطاء المشرف الحرية الكاملة للعمال لأداء عملهم فقد مثل احتمال "دائما" نسبة 48.57% ، أما احتمال "أحيانا" قدر بنسبة 28.57% ، وأخيرا احتمال "نادرا" بنسبة 14.28% ، هذا بالنسبة لمعظم أفراد العينة المختارة أما 3 مبحوثين فقط قالو بأن المشرف لا يعطي الحرية الكاملة للعمال أثناء أدائه لعمله .

وفي حقيقة الأمر العمال يشعرون بالرضا والإرتجاج والإقبال على العمل عندما تكون قوانين وإجراءات العمل واضحة ومساعدة على إنجاز العمل بكل راحة وحرية وبدون قيود وضغوط من قبل المستويات العليا في التنظيم .

الجدول رقم 32 : يحدد نوع المكافآت التي يقدمها المشرف للعمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	المكافآت
%11.42	4	ترقية في المنصب	%100	35	نعم
%5.71	2	شهادات شرفية			
%65.71	23	علاوة رمزية			
%17.14	6	جوائز رمزية			
%100	35	المجموع			
			/	/	لا
			%100	35	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا أن مؤسسة عمر بن عمر تعتمد على سياسة المكافآت والحوافز وهذا ما أكدته المعطيات الكمية حيث نجد الخانة "نعم" بكل إحتمالاتها تؤكد على أن المشرف يعطى علاوة مالية للعمال بنسبة %65.71 ، وأيضاً %17.14 جوائز رمزية ، وتليها الترقية في المنصب بنسبة %11.42 ، أما الشهادات الشرفية %5.71 .

تعد المكافآت والحوافز من أهم المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة الإقتصادية نظراً لأهميتها في المحافظة على العمال في المؤسسة وقد أكد فريديريك تايلور في مبادئه (مبادئ الإدارة العامة) ، على ضرورة استخدام الحوافز المالية داخل المصنع لحث العامل على زيادة الإنتاج .

الجدول رقم 33 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طريقة تقييم المشرف لأداء العامل

النسبة	التكرار	الإحتمالات	النسبة	التكرار	طريقة تقييم المشرف
%60	21	كمية العمل المنجز	%85.71	30	نعم
%2.85	1	المعرفة بطبيعة العمل			
5.71	2	التعاون مع الزملاء			
%17.14	6	الخبرة المهنية في الأداء			
%100	35	المجموع			
			14.28	5	لا
			%100	35	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه المتمثل في تقييم المشرف لأداء العامل أن نسبة 60% من المبحوثين يقولون أن المشرف يقيم العامل على أساس العمل المنجز بغض النظر عن نوعية العمل ما إذا كان متقناً أم رديئاً ، أما نسبته 17.14% من مجموع أفراد العينة يرون أن لخبرتهم المهنية والرصيد المعرفي الذي إكتسبوه مع الوقت له دور كبير في عملية تقييمهم ، فكلما زادت معرفتهم بعملهم زادت درجة تقييمهم ، أما 5.71% من المبحوثين يرون أن تعاونهم مع زملائهم أثناء العمل وتقديم المساعدة لبعضهم البعض يجعلهم يحصلون على تقييم جيد من طرف مسؤوليهم ، و 2.85% من أفراد العينة وهي أصغر نسبة ترى أن المشرف يقيم العمال على أساس معرفتهم بطبيعة العمل الذي ينجزونه .

الجدول رقم 34 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تؤثر على الدافعية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
بيئة العمل	14	40%
جماعة العمل	3	8.57%
الترقية	8	22.85%
وضوح المهام	1	2.85%
المشاركة في اتخاذ القرار	9	25.71%
سياسة الأجور	/	/
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 40% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن بيئة العمل الجيدة لها تأثير كبير على دافعيتهم للعمل ، و 22.85% يرون أن الترقية تزيد من دافعيتهم للعمل لتقديم أقصى ما عندهم من أداء فهي تعتبر بمثابة إقرار بقدراتهم وإعترافا بمهارتهم وتشجيع لأدائهم ، أما 25.71% من المبحوثين أكدوا أن المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة تزيد من دافعيتهم للعمل وتجعلهم يشعرون بأهميتهم وأنهم كيان اجتماعي له حضور داخل البناء التنظيمي ، و 8.57% من المبحوثين يرون أن جماعة العمل تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على مستوى دافعيتهم للعمل داخل المؤسسة ، فجماعة الرفاق الجيدة تعد بمثابة مسكن للضغوط المهنية والإجتماعية ، حيث لا يمكن إغفال عدم الإنسجام مع الجماعة على الرضا عن العمل بالنسبة للعامل .

الجدول رقم 35 : سياسات الإشراف المتبعة في المؤسسة الإقتصادية والآليات الواجب توافرها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
التكوين	10	%28.57
التأطير والتقييم	5	%14.28
التحفيز المادي والمعنوي	20	%57.14
المجموع	35	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 57.14% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن التحفيز المادي والمعنوي من أهم الآليات التي يجب أن تتبعها المؤسسة الاقتصادية للرفع من مستوى التنظيم والأداء ، فالحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز العامل وتشجعه للقيام بأداء أفضل، فالعامل قد يعمل بمستوى جيد لكي ترى المستويات العليا من الإدارة أن له مهارات وقدرات لم توظف، لهذا تقدم له الحوافز للاستثمار في كل طاقاته لصالح العمل ، فالمشرف الناجح هو الذي يتفهم احتياجات عماله ويحفزهم على التطور والنجاح ، سواء كانت أنواع التحفيز مادية مثل المكافآت أو معنوية كالتقدير والإحترام ، و 28.57% يرون أن التكوين أيضا يعتبر من الآليات الواجب توافرها فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي إستمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الإنفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني ، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر .

المطلب الثاني : نتائج الدراسة .

1-نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

➤ إختبار الفرضية الجزئية الأولى : "والتي مفادها: تتبع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية نمط الإشراف الديمقراطي " .

إن هذه الفرضية تحاول التحقق من إتباع المؤسسة الجزائرية نمط الإشراف الديمقراطي فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تأكد ما يلي :

- أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وذلك بنسبة 54.28% وذلك كما يوضحه الجدول رقم (08) ، وهذا راجع إلى أن النمط الديمقراطي في المؤسسة يقوم على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة .

- كما عبرت نسبة 65.71% من أفراد العينة بأن المشرف يستمع لإنشغالات العمال لخلق سياسة الحوار والإحترام المتبادل بينهم من أجل تحقيق التوافق والرضا وبالتالي تتحقق الجودة في الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاج كما هو مبين في الجدول رقم (09) .

- وأن نسبة 97.13% أكدوا بأن المشرف يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها كما هو مبين في الجدول رقم (10) .

- ونسبة 85.71% من أفراد العينة صرحت بأن المشرف يحرص على تطبيق قانون العمل دون تمييز أو لأي مصالح شخصية كما يوضحه الجدول رقم (11) .

- كما عبرت نسبة 74.26% أكدوا على أن غياب المشرف يؤثر على سير العملية الإنتاجية كما هو مبين في الجدول رقم (12) .

- وعبرت نسبة 91.42% من العينة المختارة بأن المشرف يمثل فعلا الإدارة أمام العمال فهو حريص على إيصال انشغالاتهم وطرح أفكارهم كما يوضحه الجدول رقم (13) .

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تتبع النمط الديمقراطي ومنه نستخلص صدق الفرضية الأولى.

➤ إختبار الفرضة الجزئية الثانية : "والتي مفادها: تؤثر علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل " .

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن :

- علاقات العمل تؤثر في الرفع من الأداء الوظيفي للعامل وبالتالي تحسين أدائه حسب ما صرح به المبحوثين بنسبة 97.13% كما يوضحه الجدول رقم (14).
- ونسبة 88.47% للعلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسة من أجل تحسين مستوى أدائهم كما هو مبين في الجدول رقم (15).
- كما عبرت نسبة 88.27% من أفراد المجتمع المبحوث بأنه يوجد تضامن بين العمال للرفع من مستوى الأداء وكذلك وجود تفاهم كبير بين العمال داخل المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدولين رقم (16-17) .
- كما أن الإنتماء القبلي أو الإقليمي له تأثير في العلاقات بين العمال بنسبة 71.42% كما هو موضح في الجدول رقم (18) .
- وعبرت أيضا نسبة 92.11% من أفراد المجتمع المبحوث بأن الإتصال بين العمال خارج نطاق العمل يؤدي بالضرورة إلى تسيير العمل بشكل أفضل كما يبينه الجدول رقم(19) .

والنتيجة التي يمكن إستخلاصها هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت .

➤ **إختبار الفرضية الجزئية الثالثة :** والتي مفادها: " يؤثر نظام الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل" .

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نلاحظ أن :

- نظام الإشراف له تأثير في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي حسب ما صرح بيه المبحوثين بنسبة 74.27% كما يوضحه الجدول رقم (21) .
- أما نسبة 92.11% من أفراد المجتمع المدروس أقروا بأن المشرف يعمل على مراجعة الأعمال المنجزة من قبل العمال كما هو مبين في الجدول رقم (22) .
- ونسبة 92.11% أكدوا على أن المشرف يعمل على تطبيق سياسة التحفيز للعمال من أجل الرفع من مهارتهم وبالتالي هذا ما يجعله يقدر الجهد الذي يبذلونه أثناء إنجازهم لأعمالهم كما يوضحه الجدولين رقم (23-26) .
- وعبرت نسبة 85.71% من أفراد المجتمع المدروس أن المشرف يتيح الفرصة للعمال من أجل المشاركة في إتخاذ القرارات والأخذ بمشورتهم مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء داخل المؤسسة وإظهار مهاراتهم الشخصية أثناء تأديتهم للعمل وهذا كما هو مبين في الجدولين (27-28) .

ومنه يمكن إستخلاص أن الفرضية الثالثة محققة نسبيا .

➤ إختبار الفرضية الجزئية الرابعة : والتي مفادها: " توجد عدة أساليب تتبعها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعامل " .

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة نلاحظ أن :

- 60% من المبحوثين يقرون أن المشرف يستخدم السلطة على عماله كأداة للتهديد والضغط عليهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم وهذا بدوره يؤدي إلى رفع الأداء والإنتاج كما يوضحه الجدولين رقم (29-30).

- وعبرت نسبة 91% من أفراد المجتمع المبحوث بأن المشرف يعطي الحرية الكاملة للعمال لأداء عملهم مما يساعدهم على أداء العمل بكل حرية وإرتياح ، مما يولد لهم الشعور بالإنتماء للمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل وهذا بدوره ما يجعل المشرف يكافئهم على الأعمال المنجزة كما هم مبين في الجدولين رقم (31-32) .

- 100% من أفراد عينة الدراسة أكدوا إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة كما يوضحه الجدول رقم (33) .

- 60% من المجتمع الكلي للدراسة أقروا أن بيئة العمل الجيدة من أهم العوامل التي تؤثر على دافعيتهم للعمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (34) .

- 100% من أفراد عينة الدراسة أقروا أن تطبيق القوانين بإنصاف من بين أهم سياسات الإشراف المتبعة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، والتكوين والتأطير والتقييم هم الآليات الواجب توفرها لنجاح هذه السياسات وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والإنتاج كما يوضحه الجدول رقم (35).

ومن نستخلص أن الفرضية الرابعة تحققت .

2 نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة :

بعد عرض النتائج على ضوء الفرضيات الجزئية قمنا بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات السابقة.

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى : والتي مفادها تتبع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية نمط الإشراف الديمقراطي ، نجد أن النتائج المتحصل عليها تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة منال حفناوي في

دراسة بعنوان " أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي " ، حيث أكدت على أن الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى إرتياح ورضا العمال ، في حين أن الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال .

بالنسبة للفرضية الثانية : والتي مفادها تؤثر علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، نجد أن النتائج المتحصل عليها تتفق مع نتائج دراسة الهاوثورن لأنها قد أكدت على دور وأهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال .

بالنسبة للفرضية الثالثة : والتي مفادها يؤثر نظام الإشراف في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل، حيث نجد أن نتائج الدراسة الراهنة متقاربة مع نتائج دراسة ميتشجان ، حيث توصلت إلى أن المشرف الذي يولي الاهتمام بالعمال ويقدم لهم المساعدة في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل ويترك لهم الحرية والإستقلالية في أداء عملهم يجعلهم يشعرون بالولاء وزيادة الرضا الوظيفي، في حين أن المشرف الذي يمارس الإشراف الصارم والمحكم والدقيق ولا يترك لمروسيه الحرية والاستقلالية في أداء واجباتهم ولا يهتم بمشاكلهم يجعل مشاعر التدمير والإستياء وعدم الرضا تنتشر بينهم، حيث أثبتت نتائج دراستنا الراهنة أن إهتمام المشرف بالعمال وتقديم المساعدة لهم في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل وإعطائهم مزيدا من حرية التصرف في أداء واجباتهم يؤدي إلى شعورهم بالولاء والإرتياح والإستقرار في العمل .

3 - النتائج العامة للدراسة:

- إن أسلوب الإشراف الديمقراطي يظهر في تعامل المشرف مع العمال وتأثيره الواضح على تحسين أدائهم ، وبالتالي سيادة النمط الديمقراطي بينما أسلوب الإشراف التسلطي يؤدي إلى إنخفاض أداء العامل ، وبالتالي إتضح لنا أن المشرفين بإتباعهم للأسلوب الديمقراطي بمراعاة الجانب الإنساني في الحياة المهنية بالمؤسسة قد أدى إلى إستقرار العمال ورضاهم وهذا ما إنعكس على أدائهم الوظيفي حيث أقر معظم العمال بشعورهم بالمتعة أثناء أدائهم للعمل وذلك راجع لأسباب متعددة كملئمة ظروف العمل والمهام الموكلة إليهم .
- اهتمام المشرف بالعمال وتقديم المساعدة لهم في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل وإعطائهم مزيدا من حرية التصرف في أداء واجباتهم هذا ما يؤدي إلى شعورهم بالولاء والإستقرار في العمل وبذل مجهود أكثر لتحسين مستوى أدائهم .

- بيئة العمل الجيدة وتوفر ظروف عمل مريحة، لها تأثير كبير على دافعية الأفراد نحو عملهم وإنجاز المهام.
- وجود علاقات إجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلت في مفاهيم الصداقة والزمالة .
- شعور العامل بالإستقرار والأمن وكذا الإعتراف بجهوده وتقديرها وإعتباره جزءا مهما في المؤسسة يجعله يعمل بدافعية وإحساسه بالمسؤولية وإلتزامه بالأنظمة الداخلية للمؤسسة والإهتمام بجودة العمل والإنتاج .

المطلب الثالث : الاقتراحات والتوصيات.

- نقترح على ذوي الإهتمام في هذا المجال بإجراء المزيد من البحوث التي تربط هذين المتغيرين بمتغيرات أخرى.
- تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل عملية الاتصال بين المشرفين والعمال.
- تحسين نمط الإشراف المتبع من طرف المشرفين بأسلوب أكثر ديمقراطية وإنسانية .
- إشراك العمال في إتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بأمر العمل ، وكذلك الإهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعمال
- الإهتمام بمشاكل العمال وبذل الجهد لمعالجتها ، وتطبيق القوانين دون تمييز .
- تنمية وتقوية العلاقات بين المرؤوسين والعمال وذلك من خلال تنمية روح الجماعة .
- الحث على التوجيه في عملية الإشراف من أجل تطبيق أفضل الأساليب ودعم قدرات العمال واستثمار الجهود.
- العمل على الرفع من معنويات ورضا العمال .
- تحفيز العمال ماديا ومعنويا من أجل رفع الروح المعنوية في العمل وتحسيسهم بأهميتهم وقدرتهم على الإبداع والوصول إلى أداء أفضل.

لقد تناولت الدراسة الرهنة موضوع دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل ، حيث تعرضنا في الإطار النظري إلى الإستراتيجية المتبعة في الدراسة، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة الإشراف كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي .

ضمن هذا السياق فإن الدراسة الرهنة حاولت الكشف عن واقع دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الإقتصادية عمر بن عمر قالمة ، حيث إعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف دراستنا، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدناها في أربعة فرضيات، توصلنا من خلالها على جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، بالدراسة وهي أن الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى إرتياح ورضا العمال ، في حين أن الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال، وللعلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة دور وأهمية داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وإهتمام المشرف بالعمال وتقديم المساعدة لهم في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل وإعطائهم مزيدا منحرية التصرف في أداء واجباتهم يؤدي إلى شعورهم بالولاء والإرتياح والإستقرار في العمل . وعلى هذا الأساس يبدو لنا أن للإشراف تأثير في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل، وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في الدراسة الميدانية، حيث أكدت لنا أن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، فالإشراف الواسع المبني على المرونة والمشاركة في إتخاذ القرارات والإستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الرضا في حين أن الإشراف الضيق والذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة يفضي إلى عدم إرتياح العمال، كما أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، حيث أكدت الشواهد الميدانية أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس والمبنية على الثقة والإحترام والتعاون والإنسجام تؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي، في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والشك وعدم الإحترام والتقدير تؤدي إلى تدمير وعدم إرتياح العمال .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- 1- أبو العينين، عبد الشافي أبو الفضل: **محاضرات في التنظيم**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 2- إحسان محمد حسن : **النظرية الإجتماعية المتقدمة** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 .
- 3- إحسان محمد حسن: **الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي** ، دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت ، لبنان ، 1982.
- 4- أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة : **الإدارة الحديثة** ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، أريد ، الأردن ، 2009.
- 5- أحمد زكي بدوي ، محمد مصطفى كمال : **معجم مصطلحات القوى العاملة** ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1984.
- 6- أحمد زكي بدوي : **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط1 ، 1978.
- 7- أحمد ماهر : **نظرية التنظيم** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2017 .
- 8- أحمد مصطفى خاطر: **الإدارة ومنظمات الرعاية الإجتماعية**، 2003.
- 9- أحمية سليمان : **قانون علاقات العمل الجماعية في التشريع الجزائري المقارن** ، دار المطبوعات الجامعية ، ط3 ، 2013.
- 10- إعتاد محمد علام : **علم الإجتماع الصناعي (التطور والمجالات)** ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، ط3 ، 2004.
- 11- إعتاد محمد علام : **علم الإجتماع الصناعي** ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ط2 ، 2004 .
- 12- إيهاب صبيح محمد رزيق: **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**، دار الكتب العلمية، جمهورية مصر العربية، 2001.
- 13- باري كشواي : **إدارة الموارد البشرية** ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط2 ، القاهرة 2006.

- 14-براءة رجب تركي : نظام الحوافز الادارية ، دار الياة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2015.
- 15-بشير عباس العلاق : معجم مصطلحات العلوم الادارية ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت.
- 16-بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992.
- 17-جلال مصطفى القرشي : شرح قانون العمل الجزائري ، علاقات العمل ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984.
- 18-جلبي عبد الرزاق : علم إجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 19-الجوهري عبد الهادي أبو الغاز : إدارة المؤسسات الإجتماعية مدخل سوسولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، 2003 .
- 20-جيري ل.جراي: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة ، 1986.
- 21-حسان الجيلاني : التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008.
- 22-حسين حريم : إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2، د ت .
- 23-حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار ومكتبة حامد ، عمان.
- 24-راوية حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 25-راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية طبع ، نشر ، توزيع ، الإسكندرية ، 2002.
- 26-ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غني : مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 27-رضا قجة : أداء العامل في التنظيم الصناعي ، شركة باننتين للمعلوماتية والخدمات المكتبية ، ط1 ، باتنة ، 2003.
- 28-سامح عبد المطلب عامر : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2011.

- 29- سعيد أوكيل وآخرون : إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
- 30- سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003.
- 31- سعيد يس عامر علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، وايد سيرفيس ، القاهرة ، ط3 ، 1998.
- 32- سلمى محمود جمعة : طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 .
- 33- سليم بطرس : أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، الرابة للطباعة ، الأردن ، 2009.
- 34- سهيلة محسن كاضم الفتلاوي : الكفايات التدريسية المفهوم ، التدريب ، الأداء ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2003.
- 35- السيد عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات تطبيقية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 36- سيد عبد الحميد، محمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، نهضة مصر لطبع والنشر ، القاهرة 1974.
- 37- السيد علي شتا: التفاعل الإجتماعي والمنظور الظاهري، دار المعارف، ط1 ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- 38- سيد محمد جاب الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، مصر، .
- 39- سيد محمد جاد الرب : مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية ، سور الأزيكية ، مصر ، 2008 .
- 40- صالح الشبكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969.
- 41- صبا الدين علي : مقدمة الخدمة الإجتماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1988.
- 42- طلعت إبراهيم لطفى : علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2007 .

- 43- طلعت همام : سين وجيم عن مناهج البحث العلمي ، مؤسسة الرسالة ، دار عمار ، بيروت ، 1954.
- 44- عبد الحميد براهيمى: المغرب العربي في مفترق الطرق في ظل التحولات العالمية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1 ، بيروت ، 1996.
- 45- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- 46- عبد الحميد عطية : طريقة العمل مع الجماعات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 47- عبد الرحمان العيسوي : دراسات في علم النفس المهني والصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1997.
- 48- عبد الرحمان محمد العيسوي : علم النفس والإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 2003.
- 49- عبد الرحمان محمد العيسوي : علم النفس والإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2000 .
- 50- عبد الكريم أبو مصطفى : الإدارة والتنظيم ، بدون دار نشر ، 2001 .
- 51- عبد محمد عبد الرحمان : علم إجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1994.
- 52- علي بن هادية ، بلحسين البليش ، الجيلاني بن الحاج يحي : القاموس الجديد للطلاب ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ط7 ، 1991.
- 53- علي عبد الوهاب : الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتب غريب ، القاهرة.
- 54- عمر محمد دره : العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2008.
- 55- عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2005.
- 56- فاتن عوض : القيادة والإشراف ، أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 .

- 57-فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ط1 ، 1966.
- 58-فيصل عبد الرؤوف الدحلة : تكنولوجيا الأداء البشري ، دار المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001.
- 59-كامل محمد عويضة :علم النفس الصناعي ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت ، 1996 .
- 60-محمد السويدي : مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1884.
- 61-محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية ، دار النشر للجامعات ، مصر ، 2013.
- 62-محمد حسين رسمي : السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004.
- 63-محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.
- 64-محمد شفيق : البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية) ، الكتاب الجامعي الحديث ، مصر 1998.
- 65-محمد صالح بهجت : الإشراف في العمل مع الجماعات ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، الإسكندرية ، 1985 .
- 66-محمد عاطف غيث : قاموس علم الإجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- 67-محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، ط2 ، 1975 .
- 68-محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبييضين : منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 1999.
- 69-محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم ، دار المعارف الجامعية ، ط3 ، الإسكندرية ، 1986 .
- 70-محمد فتحي : 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، القاهرة ، 2002.

- 71-محمود فهمي العطروزي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969.
- 72-مصطفى عشوي:أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 .
- 73-مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013.
- 74-مصطفى يوسف كافي سمير أحمد حمودة وآخرون : المفاهيم الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013 .
- 75-مصطفى يوسف : إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2016.
- 76-منال طلعت محمود : أساسيات علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 77-موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2 ، دار القصة ،الجزائر، 2004.
- 78-ناصر دادي : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، ط2 ، الجزائر، 1998.
- 79-ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.
- 80-ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، 1993 ، د ت ن.
- 81-نصيف فهمي منقريوس : العملية الإشرافية بين معايير الجودة ومهارات الممارسة المهنية في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجمعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009.
- 82-نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 83-الور فوزي يوسف : الإشراف والتنظيم الصناعي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، 1999.
- 84-يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2015.

85-يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ب. ت.

86-يوسف عنصر : الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر ، مخبر علم إجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006.

الرسائل والأطروحات والأعمال العلمية :

1. منال حفناوي : أسلوب الإشراف والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماستر تنظيم وعمل ، جامعة قالمة 8 ماي 1945 ، 2012-2013.

2. بن أوصيف مريم : علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 ، 2014-2015.

3. بوعطيط سفيان : طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني ، أطروحة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006/2007.

4. بوقطف فوزية : مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية ، العدد 20 ، جوان 2007.

5. رضا قجة : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2008 / 2009 .

6. شلبي عمر : واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008/2009.

7. ضياف زين الدين : الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم نفس العمل ، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر ، 2000.

8. عصمان بوبكر: تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، رسالة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014 - 2015.

9. غريب منية : علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع ، عنابة ، 2006/2007 .

10.قروي رفيق : علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ، رسالة دكتوراه علوم ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2009-2010.

11.مقراني أنور : العمل وعلاقات العمل بالمؤسسة الصناعية الخاصة ، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011.

المجلات :

1. بلكبير بومدين : دراسات ميدانية في إدارة الأعمال ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، عدد 18 ديسمبر 2002.
2. شيماء مبارك : مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية) ، العدد 26 ، سبتمبر 2016 ، الجزائر.
3. الطيب داودي ، ماني عبد الحق : تقييم إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مجلة المفكر ، جامعة محمد خيضر ، العدد الثالث ، بسكرة
4. الطيب داودي وآخرون: مجلة المفكر، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ب.ت.
5. كامل مصطفى وآخرون: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، المجلد 23 ، العدد 1 ، 1990.
6. معاذ لبيب سليمان صباح : أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلد الأول ، العدد الرابع ، 2017 ،

الجرائد والإتفاقيات والقوانين :

1. الإتفاقية العربية رقم 11 المتعلقة بالتفاوض الجماعي الصادرة عن منظمة العمل العربية سنة 1979.
2. الجريدة الرسمية : العدد 17 ، المؤرخة في 23 أبريل 1990 ، قانون علاقات العمل 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 .
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 17 ، سنة 1990 .
4. المادة 77 من القانون 11/90 ، المؤرخ في 21 أبريل ، 1990 يتعلق بعلاقات العمل .
5. المادة 8 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم: علم الاجتماع

إستمارة استبيان

دور الإشراف في تنظيم علاقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. لخضر غول

إعداد الطالبة:

هبير أميرة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019 - 2020

الاستمارة موجهة للعمال

- ضع علامة (X) مقابل الإجابة التي تراها مناسبة.

- البيانات الشخصية.

1- الجنس ذكر أنثى

2- السن: سنة

3- الحالة العائلية:

أعزب(ة) متزوج(ة) أرمل(ة) مطلق(ة)

4- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- مكان العمل :

ريف قرية مدينة

6- سنوات العمل :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة

من 21 إلى 25 سنة من 26 إلى 32 سنة

7- الشهادات والمؤهلات العلمية :

شهادة البكالوريا شهادة الليسانس شهادة تقني

أخرى تذكر :

أولاً : بيانات تتعلق بالإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

8- هل تتبع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية النمط الديمقراطي في الإشراف؟

- نعم لا إذا كان لا فما هو النمط المتبع:
- إشراف تفصيلي
 - إشراف عام
 - آخر يذكر

9- هل يستمع المشرف لانشغالات العمال ؟

- نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم :
- دائما
 - أحيانا
 - نادرا

10 - هل تعتقد أن المشرف يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها ؟

- نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا يهدف إلى :
- تحقيق الكفاءة والمهارة
 - زيادة العمل والإنتاج
 - الزيادة في الربح
 - تطوير وسائل الإنتاج

أخرى تذكر

11- هل ترى بأن المشرف يحرص على تطبيق قانون العمل ؟

- نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم فهل يتم :
- دائما
 - أحيانا
 - نادرا

12- هل ترى أن غياب المشرف يؤثر على سير العملية الإنتاجية ؟

نعم لا إذا كان نعم كيف يؤثر :

- توقف العمل والإنتاج
- إهمال الآلات وإتلافها
- النقص في جودة المنتج
- تسرب بعض العمال

أخرى تذكر

13- هل تعتقد أن المشرف يمثل الإدارة فعلا أمام العمال ؟

نعم لا إذا كان نعم كيف :

- الصرامة في إحترام القوانين وتطبيقها
- الجدية في متابعة سير العملية الإنتاجية
- تقديم الإرشادات والنصائح للعمال
- الجدية في تقسيم وتوزيع العمل

أذكر أخرى

ثانيا : بيانات خاصة بعلاقات العمل والأداء الوظيفي .

14- تؤثر علاقات العمل في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعمال ؟

نعم لا إذا كان نعم كيف تؤثر :

- تحقيق روح التعاون بين العمال
- رفع الروح المعنوية لدى العمال
- الإحساس بأهمية العمل الجماعي
- اكتساب الخبرة والمهارة في الأداء

أذكر أخرى

15- هل العلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي ؟

نعم لا إذا كان نعم كيف يتم ذلك :

- دائماً
- أحيانا
- نادرا

16- هل يوجد تضامن بينك وبين زملائك للرفع من مستوى الأداء ؟

نعم لا إذا كان نعم فيما يتمثل هذا التضامن:

- التستر عليك اثناء غيابك عن العمل
- يقدم لك الاعانة أثناء قيامك للعمل
- يقدم لك دعما ماديا
- يقدم لك دعما معنويا

17- هل تعتقد أن التفاهم موجود بين العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم لا في حالة الإجابة بنعم فهل يوجد بين :

- المسؤولين فقط
- بين العمال فقط
- بين العمال والمسؤولين

أذكر أخرى

18- هل الانتماء القبلي أو الإقليمي يؤثر في العلاقات بين العاملين ؟

نعم لا

كيف

19- هل الإتصال بين العمال خارج نطاق العمل يؤدي إلى تسيير العمل بشكل أفضل ؟

نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم:

- دائماً
- أحيانا
- نادرا

20- هل حدث أن وقع نزاع بين العمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا في حالة الإجابة نعم كيف ينتهى :

- بإنهاء النزاع
- إخبار المسؤول
- إخبار النقابة
- لا مبالاة

ثالثا : بيانات خاصة بالإشراف والأداء الوظيفي .

21- هل نظام الإشراف له تأثير في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي ؟

نعم لا إذا كان نعم فما نوع هذا التأثير :

- تأثير إيجابي
- تأثير سلبي

22 - هل يعمل المشرف على مراجعة الأعمال المنجزة ؟

نعم لا إذا كان نعم فكيف يتم ذلك :

- دائما
- أحيانا
- نادرا

23 - هل ترى أن تحفيز المشرف يرفع من مهارة العمال ؟

نعم لا إذا كان نعم فهل يتم بـ:

- تعزيز الثقة بالنفس لدى العمال
- امتلاك معرفة أفضل من الزملاء
- تقديم الشكر والتقدير
- الترقية في المنصب

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

نعم لا إذا كان نعم :

- نادرا
- أحيانا
- دائما

25- هل تعتقد أن المشرف يقدر الجهد الذي تبذله في انجاز الأعمال ؟

نعم لا إذا كانت الإجابة ب لا هذا راجع الى:

- اللامبالاة
- عدم الاهتمام بالموظف
- عدم تقدير المجهود
- عدم الوفاء بالعهد

26- هل ترى أن المشرف يتيح الفرصة للعمال لمشاركته اتخاذ بعض القرارات ؟

نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم :

- دائما
- أحيانا
- نادرا

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

نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم:

- نادرا
- أحيانا
- دائما

28- هل يراعي المشرف الظروف الصحية والنفسية للعمال أثناء أداء العمل ؟

نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم:

- دائما
- أحيانا
- نادرا

رابعاً: بيانات خاصة بأساليب رفع مستوى الأداء.

29- هل يستخدم المشرف السلطة كأداة للتهديد والضغط على العمال لإنجاز الأعمال؟

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم فهل هي:
• دائماً مؤقتاً

30- هل ترى أن المشرف يستعمل سياسة الحزم في أسلوبه الرقابي؟

نعم لا إذا كان نعم فهل هذا يتم:
• دائماً
• أحياناً
• نادراً
• أبداً

31- هل يعطي المشرف الحرية الكاملة للعمال لأداء عملهم؟

نعم لا إذا كانت الإجابة بنعم: فهل هذا يكون
• دائماً
• أحياناً
• نادراً
• أبداً

32- هل يكافئ المشرف العمال الذين يؤدون أعمالهم بإتقان؟

نعم لا إذا كان نعم فما نوع هذه المكافأة :
• ترقية في المنصب
• شهادات شرفية
• علاوة مالية
• جوائز رمزية
• أخرى تذكر

33- هل يقوم المشرف بتقييم أدائك في المؤسسة ؟

نعم لا إذا كان نعم على أي أساس يكون التقييم:

- كمية العمل المنجز
- المعرفة بطبيعة العمل
- التعاون مع الزملاء
- الخبرة المهنية في الأداء

34- ماهي في رأيك العوامل التي تؤثر على الدافعية للعمل ؟

- بيئة العمل الجيدة * وضوح المهام
- جماعة العمل * سياسة الأجور
- الترقية * المشاركة في إتخاذ القرار

35 - ما رأيك في سياسات الإشراف المتبعة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ؟

وما هي الآليات الواجب توفرها لنجاح هذه السياسات ومن رفع مستوى التنظيم والأداء ؟

.....

.....

.....

.....