



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل : .....

علاقة الإشراف بالإنتاجية بالمؤسسية الاقتصادية الجزائرية المعاصرة

مؤسسة سيجيكو بسكيكدة نموذجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع-تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

- بوبعيو حكيمة

إعداد الطالبة:

- كيجل حورية

تاريخ المناقشة: .....

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
إسماعيل قبرة	أستاذ التعليم العالي	20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
حكيمة بوبعيو	أستاذة التعليم العالي	20 أوت 1955 - سكيكدة	مشرفا ومقررا
رياض تومي	أستاذ محاضر - أ	20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا
فوزية زنقوفي	أستاذ محاضر - أ	8 ماي 1945 - قالمة	عضوا
سمير ابش	أستاذ محاضر - أ	محمد الصديق بن يحيى - جيجل	عضوا
مراد كشيئب	أستاذ محاضر - أ	الشاذلي بن جديد - الطارف	عضوا

السنة الجامعية : 2021/2020

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بذمته تتم الصالحات، والسلام على خير خلقه محمد عليه

أزكى الصلوات

أما بعد ...

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير للسيدة الفاضلة حكيمة بوبعير أستاذة  
التعليم العالي التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة، وحرصت على تقديم  
النصح والمشورة والتوجيهات المفيدة والقيمة والاهتمام المتواصل، والتي كانت  
عونا لي في إخراج هذا العمل، فلما كل الاحترام،

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا البحث ووقفه  
بجانبي بنصائحه وتوجيهاته البناءة، كما أعرب عن شكري إلى كل الأساتذة الكرام  
الذين وافقوا على تحكيم استمارة البحث وعلى رأسهم أستاذ التعليم العالي "قيرة  
إسماعيل".

كذلك الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث  
والحكم عليه، وتكبدوا مشقة قراءته وتصويبه ما به من أخطاء،  
وكما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة مؤسسة سيجيكو التي سلتني  
لي مممة البحث وزودتنا بالمعلومات اللازمة وكذا عمال المؤسسة.

## بورية كحيل

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
1	الشكر والتقدير
2	فهرس المحتويات
6	فهرس الجداول
9	فهرس الأشكال
11	❁ مقدمة
13	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
14	-تمهيد
15	أولاً- أهمية الدراسة ودوافع اختيار الموضوع
17	ثانياً- أهداف الدراسة
17	ثالثاً- المشكلة البحثية
19	رابعاً- شبكة المفاهيم
28	خامساً- الفرضيات
32	سادساً- الأسلوب التقني للدراسة
33	سابعاً- نموذج التحليل
34	ثامناً- الدراسات السابقة
61	-خلاصة
62	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للإشراف
63	-تمهيد
63	أولاً- الإشراف أهميته وأهدافه
73	ثانياً- أنماط الإشراف في نظريات القيادة والفكر الإداري
74	I-الإشراف في الفكر الإداري الحديث
77	II-الإشراف والمدخل الفردي للقيادة
79	III-المدخل السلوكي والأنماط الإشرافية
92	IV-المدخل الموقفي وفعالية القيادة والإشراف

104	٧- المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية)
106	٧١- النظرية الوظيفية
119	ثالثا- الإشراف وعناصره التحليلية
119	١- مبادئ الإشراف، وسائله وعناصره
128	٢- مستويات الإشراف، اتصالاته وفاعليته
136	٣- سيكولوجية الإشراف
139	رابعا- مهمة المشرف والعملية الإشرافية
139	١- مهمة المشرف
140	٢- خصائص المشرف
142	٣- صفات المشرف الناجح
147	- خلاصة
148	<b>الفصل الثالث: الإنتاجية وعناصرها</b>
149	- تمهيد
149	أولا- الإطار المفاهيمي للإنتاجية
149	١- تطور مفهوم الإنتاجية
151	٢- دلالات مفهوم الإنتاجية
165	٣- أهمية الإنتاجية
169	ثانيا- عناصر الإنتاجية ومقاييسها
169	١- العناصر المشكلة للإنتاجية
172	٢- قياس الإنتاجية
179	٣- مشاكل قياس الإنتاجية
181	٤- فوائد ومزايا قياس الإنتاجية
182	ثالثا- العوامل المحددة والمؤثرة على الإنتاجية
182	١- العوامل المحددة للإنتاجية
185	٢- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

203	رابعاً - انخفاض الإنتاجية ووسائل تحسينها
203	1- مؤشرات انخفاض الإنتاجية
210	II- وسائل تحسينها
213	- خلاصة
214	<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
215	- تمهيد
215	أولاً-لمحة عامة عن مؤسسة SIJICO
215	1. نشأة وتطور مؤسسة SIJICO
217	1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
222	2-مهام المؤسسة
223	3- أهداف المؤسسة
224	ثانياً- مجالات الدراسة
224	1. المجال المكاني
224	II. المجال البشري
225	III. المجال الزمني
226	ثالثاً-الإطار المنهجي للدراسة
227	1-منهج الدراسة
227	2-مجتمع الدراسة
227	3-عينة الدراسة
228	4- أداة الدراسة
231	5- التحليل الإحصائي
232	6- أسلوب التحليل
233	رابعاً- خصائص العينة
242	<b>الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>
243	-تمهيد

243	أولاً- عرض وتحليل معطيات نمط الإشراف
243	1- عرض وتحليل معطيات نمط الإشراف الموجه نحو العمل
249	2- عرض وتحليل معطيات نمط الإشراف الموجه نحو العمال
256	ثانياً- عرض وتحليل معطيات الإنتاجية
257	1- عرض وتحليل معطيات القدرة على العمل
261	2- عرض وتحليل معطيات الرغبة في أداء العمل
265	ثالثاً- عرض نتائج معامل الارتباط لمتغيري الدراسة
265	1- عرض نتائج معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل
278	2- عرض نتائج معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل والقدرة على أداء العمل
285	رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة
285	أ. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
288	ب. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
289	ج. موقع الدراسة الحالية من نظرية الموارد البشرية
291	خامساً- القضايا التي تثيرها الدراسة
292	<b>❖ خاتمة</b>
293	<b>قائمة المراجع</b>
294	أولاً- المراجع باللغة العربية
301	ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية
304	<b>الملاحق</b>
305	أولاً- الاستبيان
310	ثانياً- الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيجيكو بسكيكدة
311	ثالثاً- العلاقات الارتباطية في برنامج الحزمة الإحصائية spss
313	رابعاً- ملخص الدراسة باللغة العربية و باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	يبين نموذج البعدين لسلوك القائد	01
68	يوضح الفرق بين المدير / الرئيس والقائد	02
70	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة والإشراف	03
78	يوضح بعض سمات القيادة	04
82	يبين القوى المؤثرة في الأوضاع الإشرافية	05
84	يوضح مقارنة بين أنماط الإشراف الأربعة.	06
92	يوضح أنماط السلوك الإشرافي على أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد والفاعلية	07
95	تصنيف فيدلر للمواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها المشرف.	08
192	يبين عوامل الإنتاجية حسب الخبير الإداري (A.Judson)	09
207	يبين أعراض تدهور الإنتاجية من 13 إلى 16	10
227	يوضح الأصناف المهنية	11
229	يوضح الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي	12
230	يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	13
230	يوضح أبعاد وعدد عبارات كل بعد من الاستبيان	14
233	يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	15
234	تبين توزيع عينة الدراسة حسب السن	16
236	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	17
237	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	18
239	يوضح المستوى المهني للمبحوثين	19
240	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	20
244	يوضح استجابات العمال لعبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمل	21
250	يوضح استجابات العمال لعبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمال	22
257	يوضح استجابات العمال لعبارات القدرة على أداء العمل	23

261	يوضح استجابات العمال لعبارات الرغبة في أداء العمل	24
265	يوضح العلاقة بين مشاركة المرؤوس في تخطيط العمل ومؤهلاته العلمية	25
265	يوضح العلاقة بين مشاركة المرؤوس في تخطيط عام للعمل والرغبة في أداء العمل	26
266	يبين مشاركة المرؤوسين ذوي الخبرة بتخطيط العمل وعلاقته بالرغبة في أداء العمل	27
267	يوضح مشاركة مجموعة العمل في تحديد الأعمال وعلاقتها بالرغبة في أداء العمل	28
267	يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف التوازن في العمل أثناء توزيع المهام والرغبة في ترك المؤسسة.	29
267	تبين العلاقة بين تحديد وقت إنجاز العمل للمرؤوسين والرغبة في مغادرة المؤسسة	30
268	يوضح العلاقة بين دعم المشرف لتابعيه وعلاقته بالرغبة في أداء العمل	31
268	يوضح العلاقة بين إثارة لمشرف لحماس مرؤوسيه وعلاقته بالرغبة في أداء العمل	32
269	يبين علاقة إشراك المشرف مرؤوسيه رقابة العمل والرضا عن الأجر	33
269	يبين العلاقة بين قرارات المشرف التي تدعم العلاقات الإنسانية والرغبة في أداء العمل	34
270	يبين العلاقة بين اختيار مجموعة العمل البديل الفعال والرغبة في أداء العمل	35
271	يبين العلاقة بين تنسيق المشرف في العمل والرغبة في أداء العمل	36
272	يوضح العلاقة بين موافقة المشرف على تنفيذ الحل المقترح والرغبة في أداء العمل	37
273	يبين محافظة المشرف على راحة العمال وعلاقته بالرغبة في أداء العمل	38
274	يبين محاولة المشرف في خلق جو ودي بالعمل و علاقته بالرغبة في أدائه	39
275	يوضح تحكم المشرف في انفعالاته وعلاقتها بالرغبة في أداء العمل	40
276	اعتماد المشرف على روح الدعابة في تسيير العمل وعلاقته بالرغبة في أدائه	41
277	إثارة المشرف جو المرح في مواقف التعب وعلاقته برغبتهم في أداء العمل	42
278	يبين انفراد المشرف في وضع تخطيط تفصيلي للعمل وعلاقته بمقدرة العمال على أدائه	43
279	يوضح انفراد المشرف في توزيع المهام وعلاقته بالقدرة على إنجاز المؤسسة	44
279	يبين اعتماد المشرف على اللوائح التنظيمية في تطبيق القرارات والقدرة على أداء العمل	45
280	يبين مراعاة المشرف التكلفة في القرارات المتخذة وعلاقتها بالقدرة على أداء العمل	46
280	يبين اعتماد المشرف على قرارات الإدارة العليا وعلاقتها بالقدرة على أداء العمل	47

281	يبين علاقة تحديد تطبيق حل المشكلة لمجموعة العمل وقدرتها على أدائه	48
281	يوضح رفع المشرف للمشكلات للإدارة العليا وعلاقته بالقدرة على العمل	49
282	يبين حسم المشرف الصراع لمصلحة العمل وعلاقته بترك العامل المؤسسة	50
282	يبين سرعة المشرف لاتخاذ القرار وعلاقته بقدرة المرؤوسين على أدائه	51
283	يبين تجاهل المشرف للمناخ النفسي السائد وعلاقته بقدرة التابعين على أداء العمل	52
284	يوضح علاقة اهتمام المشرف بالعمل وقدرة العمال على أدائه	53
285	يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل والقدرة على أداء العمل	54
286	يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل	55
287	يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف والإنتاجية	56

## فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يبين متغيرات الفرضية العامة	29
02	يبين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى	30
03	يبين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية	31
04	يبين معالم المشكلة البحثية	33
05	يبين التفاعل بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين	36
06	يبين التفاعل بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين	37
07	يبين التفاعل بين القائد المتساهل والمرؤوسين	38
08	يوضح مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف مع الآخرين	41
09	يوضح نموذج تانينبوم وشميدت	81
10	يبين نموذج ليكرت لأنماط الإشراف	85
11	يوضح الأنماط القيادية في نموذج الشبكة الإدارية	87
12	يبين نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد لأنماط السلوك الإشرافي	91
13	العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد السلوك القيادي	93
14	يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في الإشراف لهرسي وبلانشارد	98
15	يوضح مستويات الإشراف	129
16	يوضح الخريطة التنظيمية للمشرف ومجموعة العمل	131
17	يوضح تقييم فاعلية الإشراف	133
18	يوضح قياس العمل المتجسد (المندمج، الماضي، الميت)	156
19	يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية	163
20	يبين أثر الكفاءة الإنتاجية في التطور الاقتصادي للدولة	167
21	يبين العوامل المرتبطة بالعملية الإنتاجية	183
22	يوضح تصنيف عوامل الإنتاجية حسب البروفيسور S.Kukoleca	181

193	تقسيمات عوامل الإنتاجية كما صورها الخبير الإداري ( A.Judson )	23
195	يبين مجموعة العوامل الفنية والإنسانية المحددة للإنتاجية	24
196	يبين أسلوب البروفيسور ( R.Sutermeister )	25
203	يبين العوامل المحددة لإنتاجية المورد البشري	26
216	يوضح فروع مؤسسة "ENAJUC"	27
222	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة	28
234	يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	29
235	يبين توزيع مفردات العينة حسب السن	30
237	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	31
238	يبين توزيع مفردات العينة المستوى التعليمي	32
240	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى المهني	33
241	يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	34

## \* مقدمة:

إن التطورات التي شهدتها العالم في جميع الميادين سواء كانت علمية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية أبرزت ضرورة الاهتمام بالربط بين الجانب الاقتصادي والجانب الإنساني والاجتماعي لمواكبة هذه التطورات، وذلك بالاعتماد على تحسين الإنتاج حسب حاجات ورغبات الفرد، ولهذا الغرض سطرت برامج ووضعت مناهج كثيرة تعمل على إنجاح المنظمة وضمان استمراريتها. عن طريق إعادة الاهتمام بجميع العمليات الإدارية على مستوى المنظمات باعتبارها الخط الذي تسير عليه الإدارة لتحقيق أهدافها، فعلى المنظمة انتهاز سياسية الاستثمار في المورد البشري، والسهر على تلبية رغباته لبلوغ أعلى مستويات الإنتاجية. إن القدرة على أداء العمل والرغبة في أداءه لهما أهمية كبيرة في أية منظمة تسعى للوصول إلى زيادة مستويات الإنتاجية، لتتمكن من تجسيد مخططاتها ونجاح سياساتها في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى.

وعليه فإن الاهتمام بالجانب الاجتماعي في المنظمة يقضي بالضرورة إعطاء أهمية كبيرة لمختلف الظواهر الاجتماعية التي ترتبط بالإنتاجية، كالحوافز و نمط الإشراف، هذا الأخير يعتبر من أهم هذه الظواهر باعتباره متغير تنظيمي أساسي يدخل ضمن العلاقات الإنسانية من جهة، و ضمن النظام الرسمي من جهة أخرى، فنتائج البحوث التي أجريت على أنماط الإشراف الذي يتبعه المشرف (جامعة ميتشغان)، تؤكد على وجود علاقة بين نمط الإشراف المتبع وتحسين مستويات الإنتاجية بالمنظمة.

ويدور البحث الذي قمنا به حول علاقة الإشراف بالإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، والذي يدخل في إطار اهتمامات الاقتصاد الوطني وكذا محاولة بناء نسق من المعرفة السوسولوجية في الجزائر تشكل حلقة وصل بين الجامعة والواقع الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر.

كما يعتبر الإشراف عملية تعليمية تدريبية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتحسينها قصد الوصول بهم إلى أفضل المستويات الممكنة للإنتاجية. ومن خلاله نقترح وجود علاقة قوية بين كل من نمط الإشراف المعمول به والإنتاجية .

وللإمام بموضوع الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين، جانب نظري يحتوي على ثلاث فصول نظرية، فصل تمهيدي تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للدراسة بداية بأهمية الدراسة ودوافع اختيار الموضوع مع الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد دلالات المفاهيم، بالإضافة إلى تحديد الفرضيات وعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة وتوضيح مجال الإستفادة منها، مثل: دراسات هاوثورن HAWTHORNE، ودراسات لبيت وهوايت Lippit -WHITE، ودراسات جامعة أوهايو OHIO، ودراسات جامعة ميشيغان MICHIGAN،... الخ، والتي تدور كلها حول الدور الذي يلعبه الإشراف في زيادة الإنتاجية.

أما الفصل الثاني فيتعلق بمتغير الإشراف، والذي بدوره قسم إلى ثلاثة أجزاء: جزء أول خاص بالبعد النظري للإشراف وأنماطه وجزء ثاني خاص بأبعاد الإشراف وعناصره، أما الجزء الثالث فخصص للمشرف وخصائصه وصفات نجاحه. و تم في الفصل الثالث عرض مفصل لمفهوم الإنتاجية والعناصر المشكلة لها كما تم إبراز أنواعها وقياسها وطرق تحسينها.

في حين قسمنا الجانب التطبيقي إلى فصلين، فصل رابع يتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والمتضمن الإطار العام لميدان الدراسة مع مجالاتها الثلاثة، والمنهج المستخدم مع أدوات جمع البيانات الميدانية، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، إلى جانب الملاحظة بدون مشاركة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة لها، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات الميدانية، وأخيرا إبراز خصائص العينة مع تحليل البيانات الديموغرافية للمبجوثين.

كما تم في الفصل الخامس والأخير عرض وتحليل المعطيات الميدانية بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وموقعها من نظرية الموارد البشرية وأهم القضايا التي تثيرها، متبوعة بقائمة المراجع، والملاحق الخاصة بالبحث.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة



## -تمهيد:

تمر مسيرة المؤسسات بمنعطفات هامة فالمتابع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواء فيما يخص التكنولوجيا أو الموارد البشرية أو الإدارة وعملياتها، لذا فقد أصبح كل منها شاملا لجميع جوانب المؤسسة.

ومن أهم جوانب هذه المسيرة الإشراف إذ يعتبر على قدر واسع من الأهمية لما يشكله من محور أساسي في خدمة إدارة المؤسسات، فهو يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمسؤولين لتأثيره الكبير في تحسين العمليات الإدارية، حيث يحتاج العاملون من يوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم ومواكبة أفضل لكل ما هو جديد لرفع مستوى الخدمة التي يؤدونها لتزيد إنتاجيتهم.

وتزداد أهمية الإشراف نتيجة التطورات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم والتي تمس ميدان الإدارة والتنظيم. الأمر الذي يتطلب مواكبتها وتفعيلها ولا يكون ذلك إلا من خلال مدير أو مشرف ناجح، فالإشراف يعد حلقة وصل بين جميع مدخلات التنظيم ولا بد من تطوير جوانبه المختلفة كي يحقق هدفه، إذ يعد الإشراف برنامجا متكاملًا له أساليب فردية وجماعية تنتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات وحلول للمشاكل تفتح المجال أمام العمال للإبداع والابتكار.

لهذا فإن أية مؤسسة تسعى للتطوير والاستمرار يجب أن تركز على الجوانب المادية والبشرية معا لتضمن لها انطلاقة فعالة وتتكامل عملية التطوير، فلا يمكن تسيير المؤسسات في ظل نظام رأسمالي يعتمد على اقتصاد سوق حرة بأساليب إشرافية ذات طابع اشتراكي.

ومن هنا ظهرت الحاجة لدراسة الممارسات الإشرافية لدى المشرفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة ضمن مختلف النماذج النظرية، وواقعها في مؤسسة سيجيكو بسكيكدة، ولما لها من أهمية في زيادة الإنتاجية ودور في تعزيز قدرتها التنافسية.

## أولاً- أهمية الدراسة ودوافع اختيار الموضوع:

## 1-أهمية الدراسة:

إن الإشراف والإنتاجية من المواضيع الحيوية التي نالت الكثير من الاهتمام من قبل العلماء والدارسين في ميدان علم الإدارة وعلم الاقتصاد وإدارة الأعمال وعلم النفس والاجتماع لأهميته في نجاح أي منظمة، في حين لم تلق الاهتمام في الدراسات والبحوث بالمؤسسة الجزائرية، غير أن الدراسات التي أنجزت على متغيري الدراسة تؤكد على الدور الفعال سواء الإشراف أو الإنتاجية في إنجاح المؤسسة. ولأن الإشراف يعد من أهم الأبعاد في نشاط المؤسسة ما يوضح أهمية التعرف على نمط الإشراف المعتمد بأنواعه وأبعاده المختلفة في المنظمة من أجل وضع استراتيجيات تعمل على زيادة معدلات الأداء ورفع الروح المعنوية للعمال.

ونظرا لمرونة الإشراف فهو بحاجة إلى المزيد من البحث والتحليل حتى نتوصل إلى تحديد نوعه والأبعاد المتحركة فيه، فلا يوجد هناك نموذج محدد صالح في كل الحالات ، حيث تكاد معظم الدراسات التي تناولت الإشراف باعتباره عملية إدارية تساعد على بعث سلوك ايجابي ترغب جل المؤسسات الحصول عليه والمحافظة عليه لأهميته؛ فهو يؤثر على بقية العمليات التنظيمية الأخرى في محصلتها الإنتاجية. ويمكن إبرازه من خلال القضايا التي يثيرها على المستوى العلمي والعملية كما يلي: -

## 1-1-المستوى العلمي:

عرف موضوع الإشراف والإنتاجية تنظيرا كبيرا منذ ظهور الفكر الإداري في القرن التاسع عشر إلى غاية يومنا هذا لأهميته في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، واستنادا إلى التراكم المعرفي لمختلف النظريات الإدارية برزت مفاهيم عديدة ومتباينة أدت إلى صعوبة الاتفاق على نظرية واحدة مما جعله أكثر صعوبة في التطبيق وموضوع جدل يتطلب المزيد من الدراسة والبحث والتمحيص في مضمونه لتحديد وإبراز أهميته في العمليات المرتبطة بالمنظمة.

يعد الإشراف والإنتاجية من الموضوعات الهامة ومن المرتكزات الأساسية في بقاء المنظمة حيث أن الإنتاجية تعبر عن مدى نجاحها في استغلال مدخلاتها وتحقيق أهدافها، فدراستنا تشكل نقطة انطلاق للباحثين والمتخصصين للقيام بدراسات لاحقة ذات علاقة تساهم في بناء صورة واضحة حول متغيري الدراسة لأهميتهما في تطور المؤسسة الجزائرية.

## 1-2-المستوى العملي:

إن التحولات التي عرفت الجزائر نحو اقتصاد السوق وما يطرحه من رهانات تدفع المؤسسات لتحسين إنتاجيتها لتتمكن من بقائها عن طريق اهتمامها بالعناصر الإشرافية المتميزة من أجل النمو بمنتجاتها و ضمان استمراريته و منافستها للسوق الوطنية وحتى الإقليمية.

وتتجلى أهمية موضوع الدراسة في حاجة مؤسسة سيجيكو بسكيدة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتشخيص والتعرف على الواقع الفعلي لطبيعة الإشراف المعتمد في المؤسسة وعلاقته بزيادة إنتاجيتها، وذلك بالكشف عن أساليب وطرق الإشراف المتبعة ومكامن ضعفها حتى يستطيع القائمون عليها تقييم عملها وحل الصعوبات التي تواجهها وتحديد الإشراف المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية، كما أن نشاط المؤسسة ومنتجاتها التي تقدمها لإرضاء المستهلكين والعملاء يتوجب عليها مواكبة التطورات التنظيمية في العالم وتطبيقها كي تتغلب على التحديات والصعوبات، وأبرزها إيجاد نوع إشراف مناسب يزيد من أداء العامل في انجازه لمهامه وجعله أكثر رضا عن عمله لتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم كسب الرهانات والبقاء والاستمرارية ، كما سنسعى لاختبار إمكانية تعميم النتائج التي نحصل عليها من دراستنا على المجتمع الجزائري بالإضافة إلى أنه موضوع قابل للدراسة والتطبيق.

## 2-دوافع اختيار الموضوع:

نرى أن أهمية موضوع الدراسة في الواقع المؤسسي الاقتصادي الجزائري والتحولات الاقتصادية و التوجه نحو اقتصاد السوق وما يطرحه من رهانات تحتم على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بتحسين منتجاتها لضمان استمرارية في المنافسة والبقاء، لهذا يتوجب عليها تحديد جملة من المتطلبات للحصول على ذلك ومن بينها التركيز على العناصر الإشرافية الفاعلة والمبدعة. وكذا قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع بالمتغيرين معاً، بالإضافة إلى إحساسنا بالموضوع لأننا مارسنا العمل الإداري في إحدى المؤسسات كمشرفين على سلسلة من القضايا الإدارية وإدراكنا لأهمية عمل المشرف في إنجاح الخطط والبرامج. الأمر الذي دفعنا إلى دراسة الواقع الميداني لنمط الإشراف وعلاقته بالإنتاجية ومستوياتها، قصد الوصول إلى نتائج فعلية تستخدمها المؤسسة للمحافظة على مكانتها في السوق الجزائرية.

## ثانياً - أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة والبحث إثراء هذا المجال، وتعميق البحث حوله في ضوء إشكالية ركزنا فيها على العلاقة القائمة بين الإشراف والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، عن طريق البحث على أفضل المداخل والنظم والإستراتيجيات والتقنيات التسييرية المتميزة ضمن إطار فكري، يسهل عليها عملية الاستغلال الجيد لمواردها البشرية لتحقيق الأداء المتميز والتنافسي سواء كان من طرف المشرفين أو العمال باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة، ومحاولة منا لتشخيص واقع الإشراف وتأثيره على الإنتاجية، وبناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تحقيق هدفين، هما على التوالي:-

### 1-الأهداف الوصفية :

- تقديم إطار نظري شامل يتضمن مختلف الأطر التصورية التي تناولت الإشراف.
- الكشف عن النظريات المفسرة لواقع الإشراف في المؤسسة.
- التعرف على طبيعة الإشراف السائد في المؤسسة ميدان الدراسة.

### 2-الأهداف البرهانية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف والإنتاجية بالمؤسسة موضوع الدراسة.
  - الكشف عن نوع الإشراف السائد بمؤسسة الدراسة.
  - إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الإشراف في المنظمة.
- وبناء على هذه المعطيات وضعت مجموعة من التساؤلات تعتبر بمثابة القضايا الموجهة للدراسة، من واقع وآراء العمال واتجاهاتهم نحو الإشراف وتأثيره على إنتاجيتهم ومن ثم على إنتاجية المؤسسة ككل.

### ثالثاً - المشكلة البحثية:

إن تحسين الإنتاجية له أهمية كبيرة لتطور المجتمع، فهي مهمة كل فرد ورب عمل ودولة والمجتمع عموماً، فالإنتاجية المرتفعة تساهم في رفع الأرباح وتشجيع وجذب الاستثمارات ما يوفر فرص عمل جديدة تساهم في زيادة الدخل الفردي وارتفاع مستواه المعيشي وجودة حياة أفراد المجتمع.

والمهم في كل ذلك يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها وأسواقها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات ذات النشاط نفسه.

ومن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على المنافسة في أسواق مفتوحة ومتحررة، الأمر الذي يحتم على المنظمات البحث عن مواطن الضعف في جميع العناصر المكونة لها سواء كانت مادية أو بشرية.

إن اهتمام مفكري الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع بالموارد البشري لاعتبارها محددًا مهمًا في تحسين الإنتاجية، سببه البحث عن الفواصل المساهمة في تحسين الإنتاجية، من خلال الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق هذا المسعى. هذا ما جعل المنظمات تعتمد في الوقت الراهن على أساليب حديثة أثناء القيام بعملياتها الإدارية لتحسين إنتاجيتها، والتي كان من بينها عملية الإشراف نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد لوظيفته التي يشغلها وإنتاجيته، فانخفاض أداء الفرد له علاقة واضحة للتدخل المباشر من طرف المشرف والإدارة باتخاذ كافة التدابير لمواجهة هذا الانخفاض، ما ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المحدد ورفع مستوى الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

إن الإشراف هو عملية جوهرية ومتغير أساسي في المنظمة ، حيث يقوم بتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، فبواسطة الإشراف يتعلم العمال وتحسن مهاراتهم وذلك ما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يحقق أغراض المنظمة.

غير أن الإشراف تتحكم فيه مجموعة من المقومات الداخلية المشكلة للتنظيم والتي تتفاعل بشكل مباشر مع أفرادها مشكلة صورة عنه تؤثر في سلوكهم المباشر. فكلما أعطى الإشراف للعمال الحرية في وضع خطط العمل وتنفيذها والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والإبداع وسهولة وسرعة انسياب المعلومات، كلما ساد مناخ عمل ايجابي يطبعه التفاهم والتعاون وتحمل المسؤولية والرقابة الذاتية ويجعل من التعلم واكتساب المهارات عملية سهلة قد تزيد من الرغبة والقدرة على العمل وترتفع روحهم المعنوية ما يعكس رضاهم عن العمل تعبر عنها معدلات الأداء المرتفعة ومن ثم تحسن الإنتاجية.

وبما أن ارتفاع الإنتاجية مرتبط مباشرة بأداء العاملين وروحهم المعنوية يمكن الاستدلال عليها عن طريق انخفاض معدلات الغياب، والانتظام في العمل، وانخفاض الشكاوي والجزاءات، وقلة الأخطاء المهنية

والسرعة في انجاز العمل، والدقة في أداء المهام، والشعور بالارتياح والرضا عن العمل، وزيادة الثقة بالنفس وتقدير واحترام الرؤساء والزملاء كمؤشرات شائعة الاستخدام لقياس الإنتاجية ومستوياتها.

وتبعاً لذلك ركزنا في دراستنا على بعدين هامين للإنتاجية هما: مستوى الأداء الذي يعبر عن المقدرة على العمل والرغبة في العمل والروح المعنوية التي تدل على مدى رضا العامل على العمل والتصاقه النفسي بالمنظمة واستمراره في عضويتها.

وإذا كانت الإنتاجية المرتفعة تعتبر مكسباً اقتصادياً ونفسياً للعاملين ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات كإنخفاض معدل الغياب، وسلامة علاقة العامل بالمشرف وانتشار الود والتعاون وقلة الصراع، فإن لطبيعة العلاقة بين طبيعة الإشراف والإنتاجية أهمية بالغة، ذلك أن الفاعلية في المنظمات الإنتاجية كمؤسسة سيجوكو ش ذ أ رمضان جمال بسكيكدة تحتاج إلى إنتاجية عالية يدعمها إشراف سليم وفعال.

وتتبعاً لما قدم فإن الدراسة تحاول تشخيص الواقع الفعلي لنمط الإشراف السائد في مؤسسة سيجيكو رمضان جمال بسكيكدة من خلال التطرق لمختلف التصورات النظرية التي كتبت حول الإشراف بشكل مباشر أو ضمني ومدى مساهمته في رفع مستويات الإنتاجية بها .

وتأسيساً لما سبق يمكن تجسيد معالم الإشكالية في التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى تأثير نمط الإشراف السائد في مؤسسة سيجيكو رمضان جمال بسكيكدة على زيادة الإنتاجية لدى عمالها؟

وقد قادنا تساؤلنا هذا إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية جاءت كالتالي:

- هل الإشراف الموجه نحو العمل يؤدي إلى زيادة القدرة على أداء العمل؟
- هل الإشراف الموجه نحو العمال يساهم في زيادة الرغبة في أداء العمل؟
- كيف تؤثر العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة في معدلات الإنتاجية؟

رابعاً-شبكة المفاهيم:

يعتبر المفهوم أداة بحثية تقود أية دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، فالمفاهيم تتضمن دلالات ومعاني بما يريد الباحث تجسيده ميدانيا، وعلى اعتبار أن الكثير من المفاهيم تتعدد معانيها وتتشعب دلالاتها فهي تتطلب التحديد<sup>1</sup>. هذا ما نسعى تحقيقه في دراستنا حيث سنقوم بسردها حسب أهميتها.

### 1- دلالة مفهوم الإشراف :

إن مفهوم الإشراف من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها. إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام وشامل ولملك ما يحمله من معاني، حيث اختلفت تعاريف الإشراف باختلاف المحكات كالعلاقات الإنسانية، العلاقات المهنية، السلوك، وظيفة نفسية واجتماعية، عملية توجيه ورقابة، ... إلى غير ذلك.

فالإشراف لغة هو: "أشرفت الشيء - أي علوته وأشرفت عليه، الإطلاع على الشيء من فوق والإشراف هو الحرص والشفقة"<sup>2</sup>.

أما اصطلاحاً فعرفته "مرغريت Margaret" بأنه: "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم، والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

نلاحظ أن هذا المعنى لمفهوم الإشراف يقوم على دور العلاقات الإنسانية في العمل، والتي يتفاعل وفقها المشرف وجماعته بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، ط1، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، 1984، ص 383.

<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب ، الجزء 7، بيروت، 1978 ، ص 92.

<sup>3</sup> حسين الرشيد التاودي، محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974، ص189.

<sup>4</sup> Oreilly & L. Porter, c corporation, Culture and commitment: Motivation and Social Control in organizations, In strees,. Motivation and Work behavior, N.Y: Mc graw-jill in, 1991.p 47.

ويرى علماء آخرون أن: "الإشراف هو 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 والمادية".<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح أن العملية الإشرافية تعتمد على الجانب الفني في قيادة وتنسيق وتوجيه الآخرين لإنجاز المهام وتحقيق الكفاية الإنتاجية.

مما سبق نستطيع القول أن التعريف الأول ركز على العلاقات الإنسانية أما التعريف الثاني كان مغايراً تماماً بتركيزه على الجانب الفني.

قال العالم "رنسيس ليكرت RENSIS LIKERT" أن: "الإشراف هو عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية".<sup>1</sup>

فهو إذن يمنح الأولوية في العملية الإشرافية للجانب النفسي والاجتماعي ذات البعد غير الرسمي في المنظمة قبل الجانب الإداري ذو البعد الرسمي، يمارسها المشرف اتجاه أتباعه بإشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم المختلفة قبل انجاز المهام الموكلة إليهم.

في المقابل قدم العالم "جورج هيلسكي HALSKY" تعريفا للإشراف أكثر دقة وشمولية في كتابه "Supervising People" بأنه: "إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الامتداح والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيراً إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الجوهري: "مبادئ علم الاجتماع"، ط2، دار المعارف، مصر، 1972، ص 222.

<sup>2</sup> حسين الرشيد التاودي، محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص 189.

يبدو أن تعريف "جورج هيلسكي" للإشراف يجمع بين الوظائف الفنية والاجتماعية التي يقوم بها المشرف اتجاه مرؤوسيه، عن طريق إثارة دوافعهم وميولا تهم وتحفيزهم لتأدية عملهم بكفاءة مع الحرص على توفير بيئة عمل داعمة .

في حين يرى العالم "تريكي دي موك" الإشراف بأنه: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قيادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض المنظمة".<sup>1</sup>

يتضح لنا أن العالم "تريك دي موك" يحصر الإشراف في العملية التعليمية التي يقوم بها المشرف من تعليم وتدريب للعمال مراعيًا قدراتهم واحتياجاتهم لرفع مستوى أدائهم بما يتناسب وأهدافا معينة للمنظمة.

وفي نفس السياق عرف الإشراف بأنه: "علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليهم، توجد لها السلطة القائمة ويقبلها الطرفان فالمشرف بمعلوماته وفهمه للسلوك والخبرة وإمامه بالأعمال وأهدافها، يساعد من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم ويغيروا ويعدلوا من سلوكهم الذي يعوقهم عن تكوين علاقة طيبة بين بعضهم البعض، ويؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن، ويتعاونوا على تحقيق أغراض العمل".<sup>2</sup>

ونفهم من هذا أن الإشراف عند عديد المفكرين يعتبر بمثابة عملية حل مشاكل المرؤوسين عن طريق خلق تعاون جماعي بينهم بحيث تقدم لهم جميع الخدمات يقودهم الفرد الذي يمتلك السلطة والخبرة والمهارة والقيادة ، وذلك بتعليم وتدريب العمال بما يتناسب وقدراتهم واحتياجاتهم لتحقيق مستوى أداء جيد.

وفي نفس الوقت نجد تعاريف مختلفة أحيانا ومتشابهة أحيانا أخرى، ربما هذا راجع إلى اختلاف الخلفيات الفكرية، ومن ناحية أخرى يعرف هارولد كونتر وسيريل أودونيل الإشراف بأنه: "وظيفة تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص 17.

<sup>2</sup> أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الاجتماعي، دط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دس، ص86.

<sup>3</sup> صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985، ص88.

<sup>4</sup> محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1962، ص 247.

أما في رأي "محمد طلعت عيسى" والدكتور "عدلي سليمان": " يقصد بالإشراف معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه"<sup>4</sup>

ويرى بعض الباحثين أن: "الإشراف يعني سلطة ممنوحة لفرد ما بغية توجيه وتنظيم مستخدمين في مواقف العمل، بينما يرى فريق آخر من الباحثين أن: "عملية الإشراف ما هي إلا طريقة يستطيع المشرف بعد تنفيذها توجيه العاملين لإنجاز البرامج المختلفة من أجل تحقيق أهداف العمل"<sup>1</sup>.

من خلال المعطيات السابقة لاحظنا أن الإشراف عملية يقوم بها شخص تتحدد مسؤوليته في قيادة وتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة، غالبا ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقا.

فالإشراف عملية إدارية تتطلب الشروط التالية:

1- وجود مشرف يتميز بالخبرة والمهارة وحسن القيادة.

2- وجود مرؤوسين يلتزمون بالأوامر والتعليمات لإنجاز الأعمال المسندة إليهم.

3- عملية الإشراف لها جانب إداري وفني وجانب آخر اجتماعي نفسي.

إن التعريفات السالفة الذكر توضح بأن المشرف لا يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا من الشروط الأساسية لنجاحه هو تفهم قدرات واستعدادات من يعملون معه والتجاوب مع حاجاتهم وأمالمهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم يؤدون مهامهم بشكل صحيح.

وبالتالي ومهما اختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين في إعطاء تعريف دقيق لهذا المفهوم إلا أننا نستطيع القول بأن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق و تنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم و أهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة و مراقبة تنفيذها والأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله، ومتطلباتهم المختلفة.

ومنه نستنتج أن عملية الإشراف تتركز على مراجعة الأعمال و تصويبها قصد ضمان سير العمل وتقادي توقعه من جهة و سيرورته في النهج السليم من جهة أخرى، بإقناع الأتباع والتأثير فيهم بحيث يحققون الأهداف المرسومة بأحسن الطرق العلمية والعملية في وقت التنفيذ والإنجاز.

<sup>1</sup> محمد فتحي: "766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان"، دط، دار النشر والتوزيع الإسلامية، 1996، ص88.

## 2- دلالة مفهوم الإنتاجية:

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطارا محددا لمفهومها لا يزال أمرا صعبا، حيث تعددت مفاهيمها وتعريفاتها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، فهي عند بعضهم مقياس لكفاءة العمل، وتعني عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد، ونجدها عند فريق ثالث بمعنى الرفاهية، وبالتالي يمكن دراسة تعاريف الإنتاجية القائمة وتجميعها في أربع مجموعات رئيسية تحاول في طيها التوفيق بين الأفكار المختلفة لهذه التعاريف،<sup>1</sup> والتي نعرضها فيما يلي :

## 1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام المواد:

يعرف "Bentley" الإنتاجية بأنها: "تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن الاستعمال الكفء للمواد والعمل الآلات المتاحة"<sup>2</sup>

كما يعرفها "Paul Mali" بأنها: "قياس مدى جودة تجميع الموارد البشرية في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"<sup>2</sup> ويعرفها "Richman & Farmer" بأنها: "الاستعمال الكفء لموارد قوى بشرية، ومعدات، ومواد خام، ورأس المال، وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات".<sup>3</sup>

ويرى "Jeormea Mark" أن "الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات"<sup>4</sup> ويعرفها "Jamesl" وآخرون بأنها: "المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقا للكميات والجودة المناسبة"<sup>5</sup>، كما يعرفها إبراهيم عبد الحكيم بأنها "مقياس للتشغيل الاقتصادي للطاقات المتاحة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، (مدخل تحليلي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 198.

<sup>2</sup>Bentley F, **People Productivity and Progress**, Business Publication. London 1964, p46

<sup>3</sup>Paul Mali, **Improving Total Productivity** (New York, Joh, Wileyand Sons 1978) ,p.6

<sup>4</sup> Barrym Richman and Richard N, Farmer: **Management and Organizations**, (New York: Rondon House. 1975), p 104.

<sup>5</sup> Jeormea Mark, "Productivity Measurement", in Jerome M. Rosew (ed) Productivity Prospects For Growth. New York: van Nostrand Rein hold Company in America institute series, 1891), p.55

<sup>6</sup> Jamesl, riggs and Glenn H.flix, **Productivity by objectives results oriented Solutions to the productivity puzzle** (New Jersey: Prentice Hall Inc, Englwood cliffs, 1983), p.4.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الإنتاجية تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد وتخصيصها إلى سلع وخدمات طبقاً لمقاييس معينة.

## 2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:

يعرف "Solomon Fabricant" الإنتاجية بأنها: "هي دائماً النسبة بين المخرجات والمدخلات"<sup>1</sup> كما يعرفها "Chen Gardon" بأنها: "تعرف عادة الإنتاجية كنسبة من المخرجات المنتجة لكل وحدة من الموارد المستخدمة للعمل، ساعات عمل الآلات، ساعات الخدمات، كمية الموارد أو وحدات الطاقة المستهلكة بواسطة العملية الإنتاجية"<sup>2</sup> ويعرفها الاقتصادي الفرنسي "Aftalion" بأنها: "النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت معين وعوامل الإنتاج المستخدمة"<sup>3</sup>.

كما يراها "Mahoney" بأنها: "هي الكفاءة، والأخيرة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وهي مقياس من مقاييس الأداء"<sup>4</sup>.

مما سبق نلاحظ أن هذه التعاريف حصرت الإنتاجية في مقياس واحد وهو النسبة الناتجة عن قسمة المخرجات على المدخلات بدون تحديد هذا المقياس ما يشكل صعوبة في قياسها. كما أنها جاءت مرادفة لمفهوم الكفاءة التي تربط بين المدخلات والنواتج ومدى حسن استخدام الموارد المستخدمة.

## 3- الإنتاجية كدرجة من درجات الكفاءة والفعالية:

يرى "David Bain" أن الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية ويعبر عنها كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{إجمالي النتائج المحققة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

ويعني ذلك أن الإنتاجية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Solomon F. which Productivity? The Monthly labor Review, vol 85, P 609.

<sup>2</sup> Chen Gardon K.C, Productivity Management Text and Cases, New york : Mc Graw-Hill, 1984, P 5.

<sup>3</sup>فؤاد القاضي: الإنتاج والفعالية، دط، المكتبة الجامعية العمالية، القاهرة، 2001، ص 69.

<sup>4</sup> Thomas A. Mahoney. « Productivity Defined : The reality of Efficiency, effectiveness and change » in john P. Campbell and Associated (eds), Productivity in organization (San Francisco: Jossey Bass Inc. Publisher, 1988), p 18-19.

<sup>5</sup>بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 206.

كما أضاف "Jamesl و آخرون" تعريفاً آخر للإنتاجية بأنها: "مقياس لكيفية إدارة الموارد لتحقيق أهداف محددة، في أوقات محددة، وبالكميات والجودة المطلوبة"<sup>1</sup>

ويعرفها سعيد يس عامر بأنها: "هي انعكاس لقدرة الإدارة على الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات معينة."<sup>2</sup>

ويعني ذلك أن الإنتاجية تعبر عن العلاقة بين الفعالية التي يتم بها تحصيل نتائج معينة والكفاءة التي يتم بها تشغيل الموارد المتاحة التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.

#### 4- الإنتاجية كعدد من الوحدات:

تعرف الإنتاجية علمياً بأنها: "عدد وحدات العمل التي يتم إنجازها خلال وقت معين" وتعرف كذلك بأنها "عدد الوحدات المنتجة بواسطة العامل في الساعة". وبعبارة أخرى هي "الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي، أي أنها علاقة بين الناتج النهائي والعمل المبذول في إنتاجه".<sup>3</sup>

وتحليلاً للعرض السابق لمفهوم الإنتاجية فإنه يمكن اعتبار الإنتاجية مقياساً لكفاءة وفعالية العنصر البشري والجهد المبذول للعامل للوصول إلى الأهداف المسطرة بكمية محددة وفي وقت محدد والجودة المطلوبة وحسن استخدام الموارد المستخدمة معبراً عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

وبالنظر للواقع المسجل لإنتاجية مؤسسة سيجيكو للعصائر والمصبرات، يمكننا القول أن الإنتاجية هي الجهد المبذول للعامل البشري الذي يعد العامل الرئيسي لتحديد الإنتاجية والمعبر عنه بالرغبة في أداء العمل X المقدر على أداء العمل.

<sup>1</sup> Jamesl, riggs and Glenn H.flix, Idem, p4.

<sup>2</sup> يس سعيد عامر، خلف يوسف الخلق: الإنتاجية القياسية، دط، دار المريخ الرياض، 1984، ص 166.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 200.

## 3- دلالة مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

إن للمؤسسة الاقتصادية مدلولات مختلفة ، منها ما يركز على طبيعة نشاطها وأهدافها، ومنها ما يركز على أشكالها ومجالاتها، ويمكن أن نوجز بعضاً من هذه التعاريف كالتالي:

تعرف المؤسسة الاقتصادية في **السياق القانوني** أنها " المؤسسة التي لها صبغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسماً مستقلاً ولها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام بتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات الحاسبية"<sup>1</sup>. يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة الاقتصادية مستقلة مالياً، أي لها شخصية اعتبارية ، تنتج سلعا و خدمات للسوق ولها مسؤولية اجتماعية.

ومن الناحية الإدارية والتنظيمية ورد تعريف "**ماكس فيبر**" للمؤسسة بأنها "تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"<sup>2</sup>. حيث تطرق هذا التعريف للمؤسسة كتركيب بيروقراطي مبني على قواعد وإجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة والعلاقات الاجتماعية بها ولم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة.

أما المؤسسة من الناحية الاجتماعية يعتبرها "**شستر برنارد**" بأنها "أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية تتشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"<sup>3</sup>. هذا التعريف أهمل الجانب التنظيمي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسة وركز على الجانب الاجتماعي للمؤسسة باعتبارها انساق متفرعة متعاونة تتحكم فيها علاقات منظمة بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 148.

<sup>3</sup> باركر وآخرون (ترجمة محمد علي محمد وآخرون): علم الاجتماع الصناعي، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، دس، ص11.

في حين قدم "ناصر دادي عدون" تعريفاً شاملاً للمؤسسة الاقتصادية على أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل أو /وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>1</sup>

فالمؤسسة الاقتصادية إذن هي عبارة عن نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تتحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة تشكل خلية اجتماعية لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضاً مركز لاتخاذ القرارات.

### خامساً - الفرضيات:

من أجل تجسيد أهداف الدراسة والطروحات الواردة في المشكلة البحثية التي تدور حول أهمية الإشراف وأبعاده وجوانبه المختلفة ومختلف السلوكيات التي تساعد على التعلم واكتساب المهارات والسلوك التنظيمي المرغوب والتي تؤثر بشكل مباشر على الأداء البشري للعمل من حيث زيادة الإنتاج والرضا الوظيفي، وهي بذلك عوامل تساهم في تحقيق زيادة الإنتاجية، ومن أجل الإلمام بكل جوانب المشكلة التي نسعى إليها في الدراسة الحالية والمتعلقة بالإشراف والإنتاجية، ركزنا في تحليلنا السوسولوجي لمتغيرات الظاهرة البحثية على فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين.

#### 1- الفرضية العامة:

➤ يساهم نمط الإشراف السائد بمؤسسة سيجيكو رمضان جمال بسكيدة في زيادة الإنتاجية.

ومن أجل اختبار الفرضية العامة، قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين، هما:

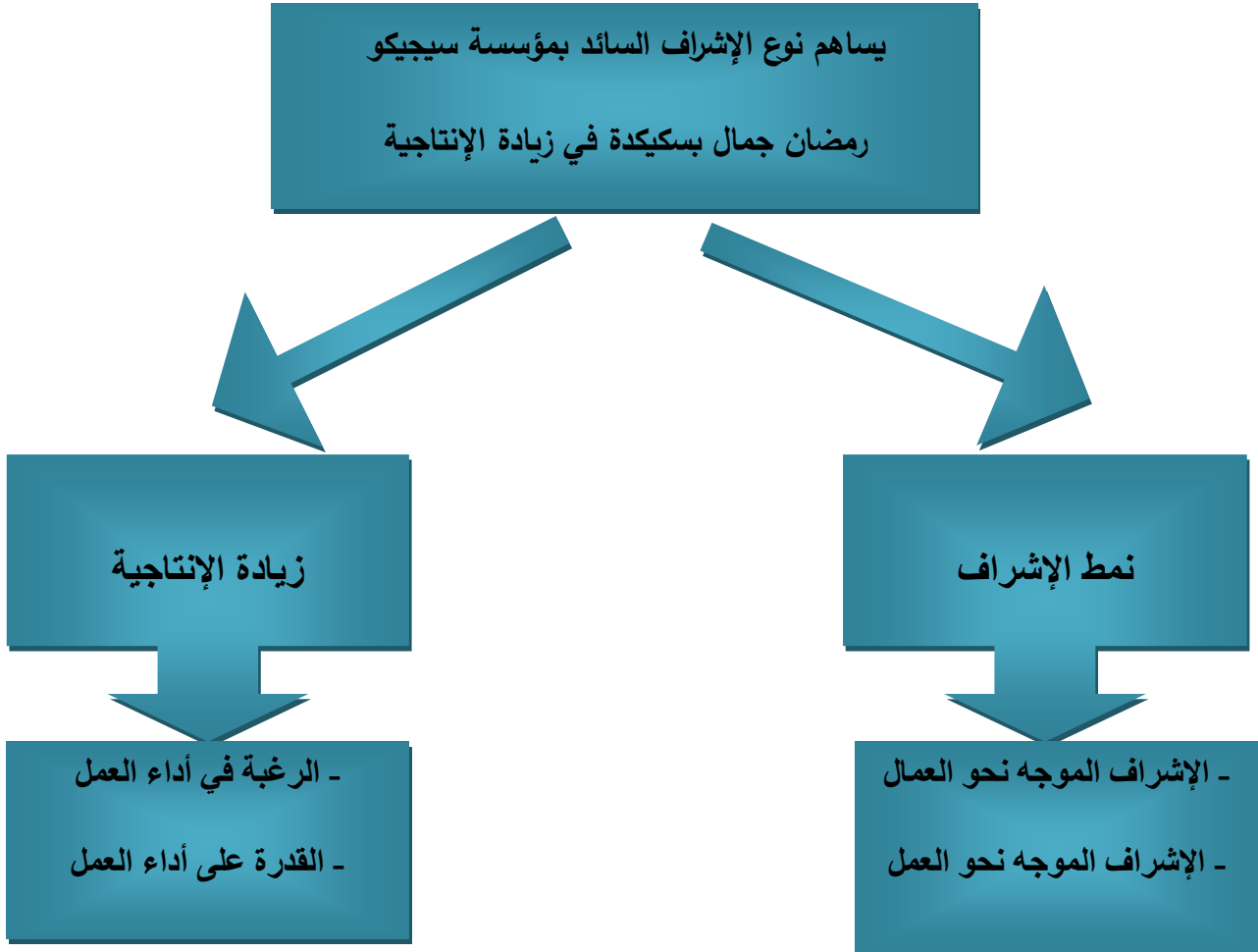
1-1 - الفرضية الجزئية الأولى: يؤدي الإشراف الموجه نحو العمل إلى زيادة القدرة على أداء العمل.

1-2 - الفرضية الجزئية الثانية: ترتبط زيادة الرغبة في أداء العمل بالإشراف الموجه نحو العمال.

1- ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 10.

الفرضية العامة: يساهم نمط الإشراف السائد بمؤسسة سيجيكو بسكيدة في زيادة الإنتاجية.

الشكل (01): يبين متغيرات الفرضية العامة

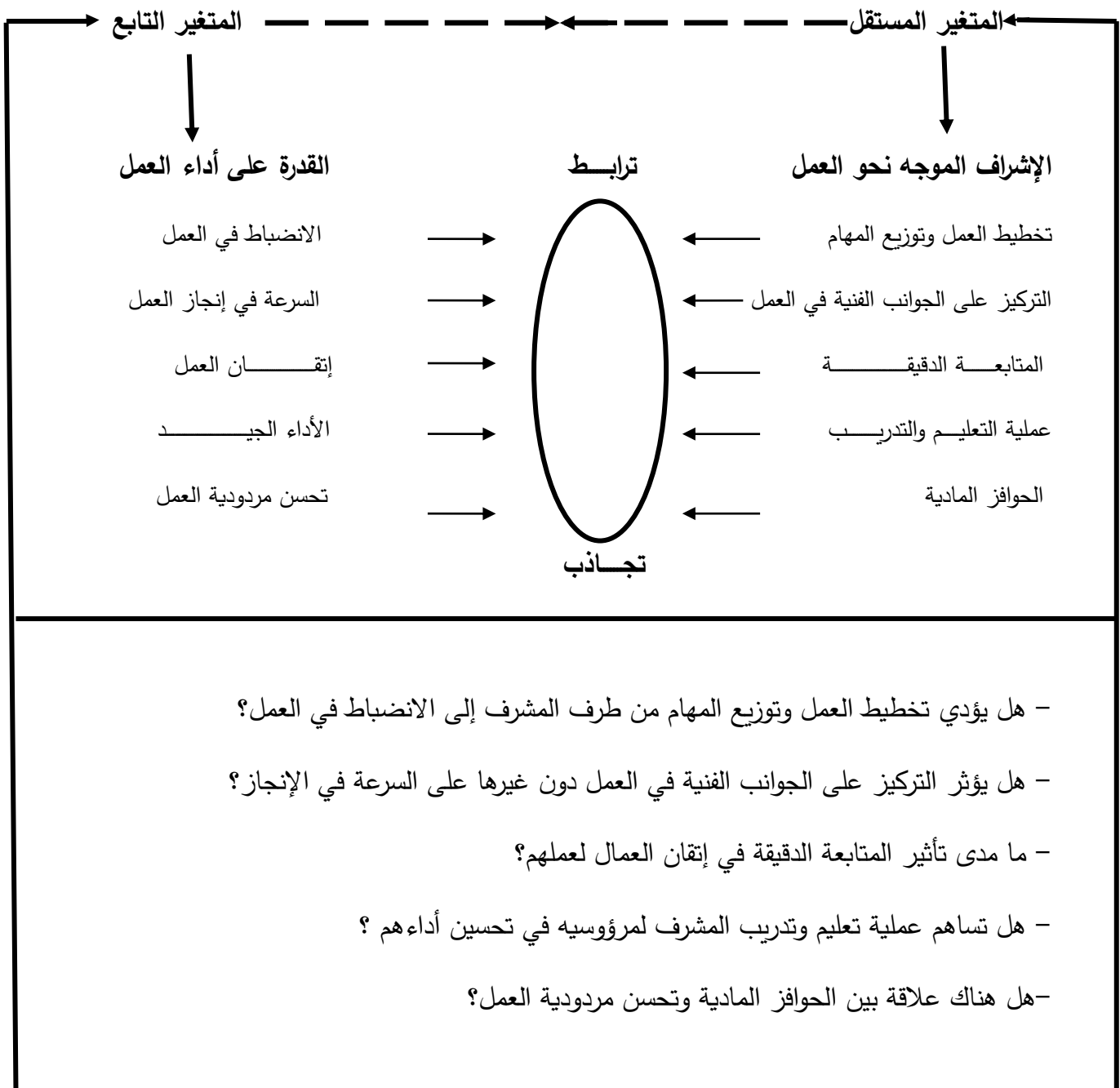


بناء على هذا المخطط المتعلق بالفرضية العامة للدراسة، قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- 1- كيف يؤثر نمط الإشراف الموجه نحو العمل في قدرة العمال على أداء عملهم؟
- 2- ما مدى تأثير نمط الإشراف الموجه نحو العمال بالمؤسسة على زيادة رغبتهم في أداء العمل؟

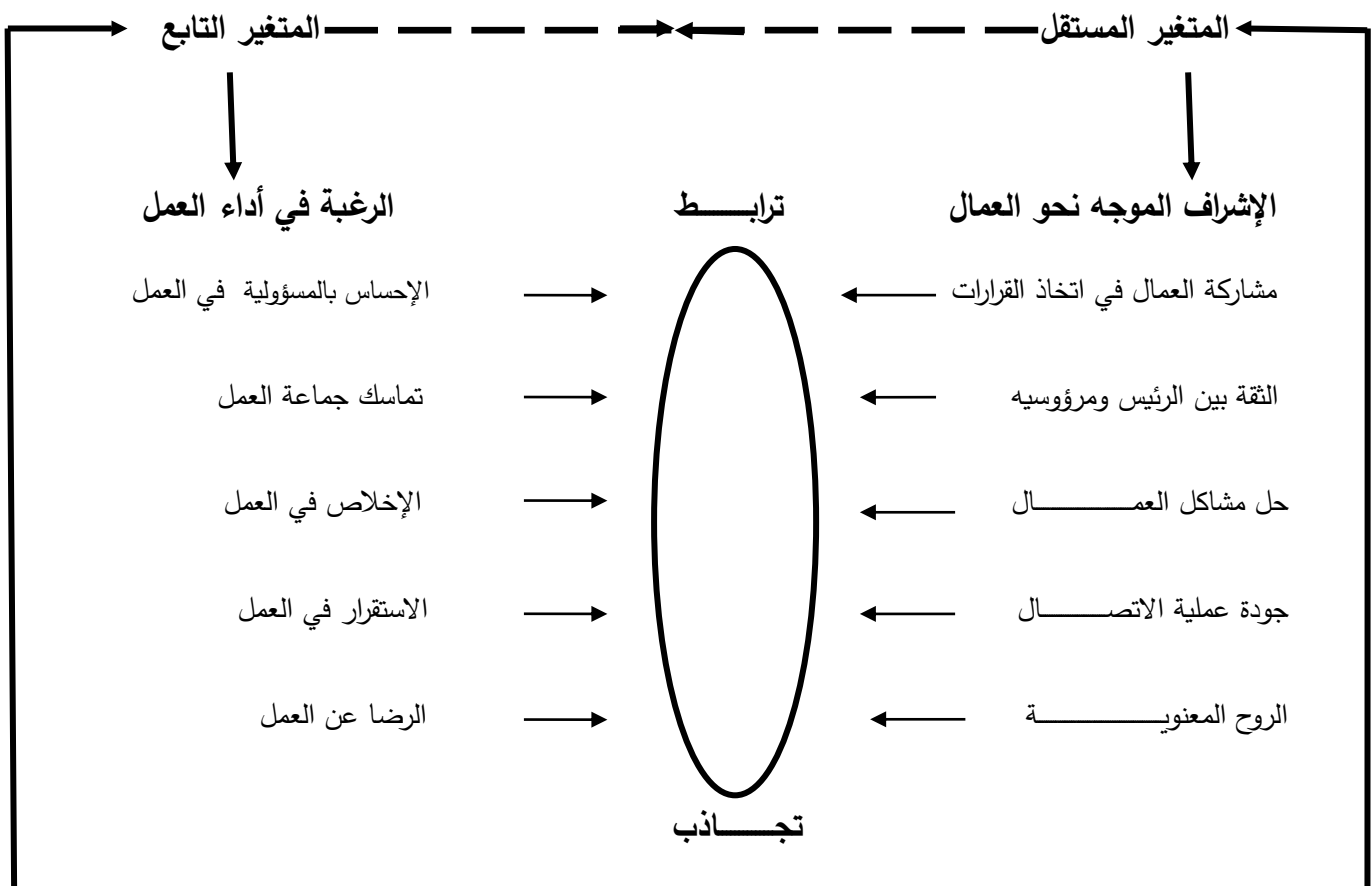
-الفرضية الجزئية الأولى: يؤدي الإشراف الموجه نحو العمل بمؤسسة سيجيكو لزيادة قدرة العمال على الأداء.

الشكل (02): يبين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى



6-3-الفرضية الجزئية الثانية: ترتبط زيادة رغبة العمال في الأداء بمؤسسة سيجيكو بسكيدة بالإشراف الموجه نحو العمال.

الشكل (03): يبين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية



- هل هناك علاقة بين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإحساس بمسؤولية العمل؟
- هل تؤثر علاقة الثقة بين الرئيس ومروسيه في تماسك جماعة العمل؟
- ما مدى مساهمة حل مشاكل العمال في زيادة إخلاصهم للعمل؟
- هل تؤثر عملية الاتصال في تحقيق استقرار العمال في عملهم؟
- هل توجد علاقة بين رضا العمال وزيادة روحهم المعنوية؟

## سادسا - الأسلوب التقني للدراسة:

تتناول دراستنا الإشراف في علاقته بالإنتاجية كأحد العمليات الإدارية في التنظيم، وذلك من خلال ربط أنماط وأبعاد متغير الإشراف المختلفة خاصة الموجه نحو العمل والموجه نحو العمال، بمجموعة من المتغيرات القدرة على الأداء والرغبة في أداء العمل والتي تجسد بدورها الإنتاجية في مؤسسة سيجيكو وحدة رمضان جمال بسكيكدة، كنموذج للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. معتمدين في ذلك على تراث نظري ساعدنا في رسم معالم المشكلة البحثية والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وإبراز نمط الإشراف السائد بالمؤسسة كميدان للدراسة، بالإضافة إلى تحديد العناصر المراد اختبارها ميدانيا والتي تجسدت في عدد من الفروض التي تدور حول نمط الإشراف وعلاقته بزيادة مستويات الإنتاجية.

كما اعتمدت الدراسة إستراتيجية منهجية متكاملة موضحة في الفصل الرابع والمتعلق بالإجراءات المنهجية للبرهنة على الصدق الامبريقي لفروض الدراسة، حيث استخدمنا طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي، والاستعانة بالتراث المكتوب في جانبه النظري والتطبيقي ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى البيانات الإحصائية والسجلات والوثائق حول المجال البشري والجغرافي لمجتمع البحث، كما تم الاعتماد على كل مجتمع البحث لصغر حجمه كعينة للدراسة.

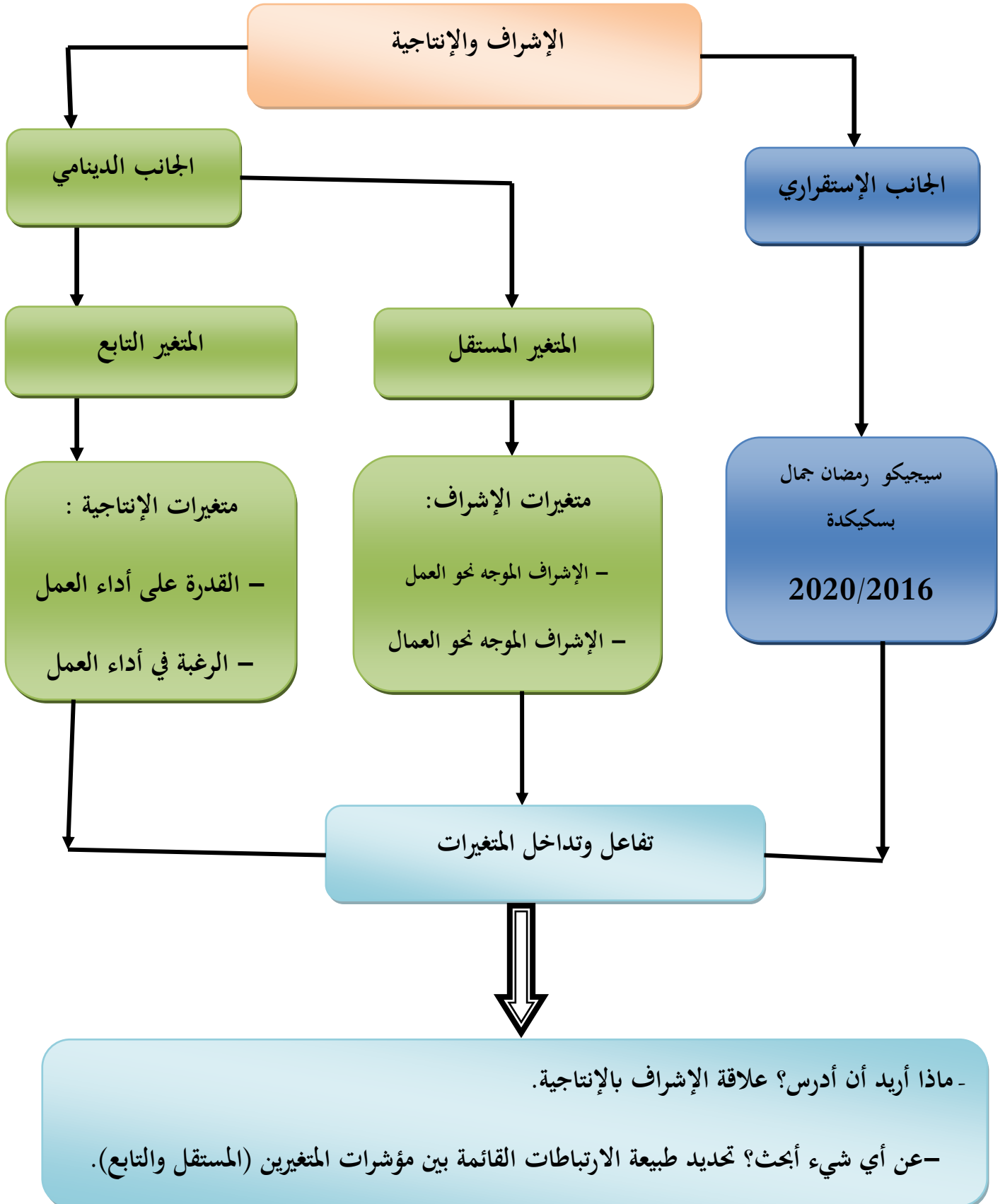
كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة بدون مشاركة لجميع العمال والمشرفين.

وعولجت المعطيات الميدانية واستخلاص النتائج عن طريق الجمع بين تقنيات وأساليب إحصائية والتحليل السوسولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة المدروسة.

وعلى العموم تماشت هذه الدراسة مع طبيعة موضوعها الذي جمع بين جانبه الاستطلاعي الميداني للظاهرة البحثية في مؤسسة سيجيكو وحدة رمضان جمال بسكيكدة، ووصف واقعها الفعلي وجانبه السببي الذي يبرز الدور المتوقع لنمط الإشراف في رفع مستويات الإنتاجية، والذي لا يزال قيد البحث والتقصي.

سابعاً- نموذج التحليل:

الشكل (04): يبين معالم المشكلة البحثية



## ثامنا - الدراسات السابقة:

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي، ذات أهمية، فهي ذات فوائد كثيرة المهام للباحث أثناء إجرائه للبحث وللقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وتتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من الدراسات السابقة التي لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية ولا المنهج نفسه، وتمكنه من معرفة جوانب النقص بها من حيث المضمون أي وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث أو التعديل ويؤدي هذا إلى البرهنة على أهمية البحث المفتوح وجدوى تنفيذه.<sup>1</sup>

ولقد استعرضنا في هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإشراف والإنتاجية والمواضيع المرتبطة بهما، بهدف تقريب دراستنا من البناء الذي أتبعته تلك الأبحاث والدراسات وربطها للجانبين النظري والتطبيقي، وصنفت إلى ثلاث مجموعات: دراسات أجنبية، ودراسات عربية وأخرى محلية (جزائرية).

## 1-الدراسات الأجنبية:

## 1-1- تجارب الهاوتورن (1927-1932) والعلاقات الإنسانية:

أجرى "ألتن مايو Elton mayo" وزميله "روثليز برجر" تجارب على العمال في مصانع الهاوتورن بشيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1927-1932، وكان الهدف من هذه التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين، وجاءت النتائج غير متوقعة مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام بين فرق العمل. ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية الإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال.

وأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية، وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط ايجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالمتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

<sup>1</sup> سعيد إسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، دب، 1994، ص 154.

وقد توصلت تجارب الهاوتورن إلى النتائج التالية:

- أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.
- جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل.
- لا دخل للرقابة إطلاقا في زيادة الإنتاجية، بل العكس جو الحرية هو الذي ساعد على ذلك.
- روح الألفة والمصلحة المشتركة بين المشرفين والعمال تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهما.

ومن هذا المنطلق بدأ المؤيدون لحركة العلاقات الإنسانية يمارسون نشاطهم الإداري آخذين بعين الاعتبار حاجات الإنسان الجسمية والنفسية والانفعالية والعقلية وأصبحت مهمة القائد أو المدير الناجح هي مراعاة تلك الحاجات والعمل على إشباعها في إطار من الظروف المنظمة ومن هنا كان المدير في حاجة ماسة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.<sup>1</sup>

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن ألتون مايو توصل إلى أن الفرد ليس مجرد إنسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية دون المعنوية كما توصل إلى تحديد عدد من المتغيرات التي تؤثر على أداء الأفراد وفي السلوك التنظيمي وهي (القيادة والاتصالات، والمشاركة) التي لها دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد وتؤثر بشكل كبير على أدائهم لأعمالهم.

فالعلاقات الإنسانية مهمة في عملية الإشراف لاعتبارات علمية وأخرى ديمقراطية فدرجة إيمان المشرف بالعلاقات الإنسانية ومدى استخدامه لها تعطينا الصورة الحقيقية لنوعية ذلك المشرف وإلى أي نمط من أنماط الإشراف ينتمي. وبهذا فتحت أفاق للدراسات اللاحقة للبحث عن أنماط الإشراف والقيادة وعلاقتها بمعدلات الأداء والإنتاجية.

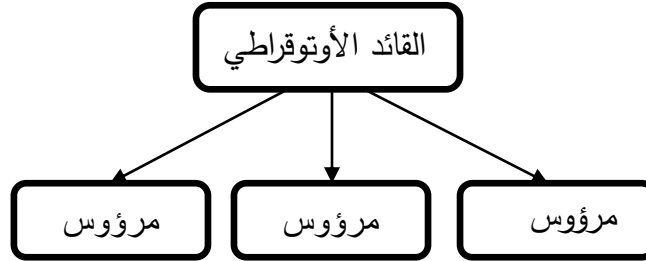
<sup>1</sup> - منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص ص 21-23.

1-2-دراسة الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة بجامعة أيوا (Iowa):<sup>1</sup>

حاول "Ralph White & Ronald Lippit" تحديد سلوكيات القائد الأكثر فعالية بإجراء تجارب أطلق عليها تجارب الأجواء الاجتماعية تحت إشراف "Kert Levin" على مجموعة من الطلاب في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قسموا إلى مجموعات يشرف على كل منها مشرف ذو نمط قيادي مختلف على الآخر، وركزوا في أبحاثهم على ثلاثة أنماط كسلوكيات للقائد، وهي :

أ- النمط المتسلط، الاستبدادي: في هذا النمط يحتفظ المشرف بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة وعدم المشاركة، وإتباع أسلوب الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة.

الشكل (05): يبين التفاعل بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين



المصدر: أحمد قوراية: "فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي"، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص214.

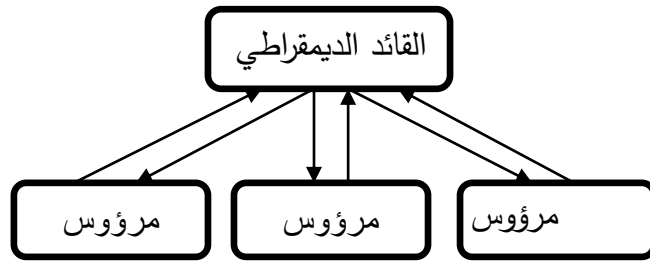
هذا النمط يقوم على تحكم القائد في تابعيه دون تقدير للعلاقات الإنسانية، بحيث يمارس التسلط والإكراه في تسيير شؤون العمل والتدخل في تفصيلات العمل وجزئياته وعلى المركزية في اتخاذ القرار. فعلى الرغم من أن تماسك العمل مرهون بوجود هذا النوع من القادة إلا أنه في المدى الطويل يظهر نوع من

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 225.

عدم الرضا والتذمر بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجيتهم وهذا ما سنراه في نتائج الدراسات اللاحقة.<sup>1</sup>

ب- النمط الديمقراطي: هنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية إلى جانب حرية أكبر للقائد في الاتصالات والتفاعلات مع الأفراد.<sup>2</sup>

الشكل (06): يبين التفاعل بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين



المصدر: أحمد قوراية: مصدر سابق، ص 215.

ويعرف القائد في هذا النمط بالقائد المشارك، حيث يشارك سلطته مع مرؤوسيه باستشارتهم وإشراكهم في صنع القرار وكذا في عمليات التخطيط والتنظيم للعمل و حرية الاتصال فيما بينهم ما يشعر الجماعة بالالتزام نحو العمل وتحمل المسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى خلق روح التعاون والاحترام والثقة المتبادلة بما يحقق الرضا في العمل وارتفاع روحهم المعنوية ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

ويشير كنعان إلى أن خصائص هذا النمط تركز على ثلاثة أسس هي:

- ✓ إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- ✓ المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.
- ✓ تفويض السلطة.<sup>3</sup>

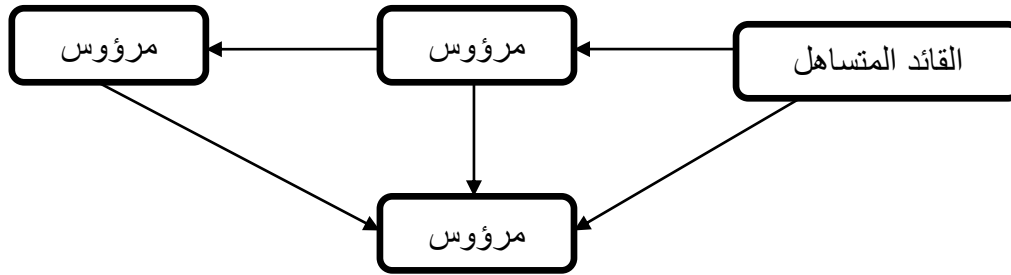
<sup>1</sup> - محمد عبد الله الصغير: مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 45.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دن، دار العلوم، الرياض، 1980، ص 174.

ج- النمط المتساهل: وهنا يترك المشرف الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب، كما أنه لم يقم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للأفراد.

الشكل (07): يبين التفاعل بين القائد المتساهل والمرؤوسين



المصدر: أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 215.

في هذا النمط من الإشراف يترك القائد للآخرين حرية التصرف دون توجيه للعاملين ودون تدخل في شؤون العمل، بحيث يفقد القائد شخصيته وعدم القدرة على التصرف السليم يشعر تابعيه بالضياع والتوتر والتسيب وعدم المبالاة وعدم إتقان العمل في غالب الأحيان، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية للمرؤوسين. ومن الخصائص المميزة لهذا النمط أنه : نمط أقل أنماط الإشراف إنتاجاً، كما يطبع عليه انعدام التعاون بين الجماعة والقائد بسبب تصرفاته السلبية.<sup>1</sup> ومن النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة ما يلي:

1. أن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.

2. أن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعة النمط الأول بالإضافة إلى أنها ذات أداء متميز وتتمتع بروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

3. أن الجماعات المركزة على النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة.<sup>2</sup>

ومن خلال نتائج الدراسة نستنتج أن المعاملة الديمقراطية تخلق جو يسوده الثقة والتعاون أما المعاملة

<sup>1</sup> - محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دط، دار زهران، عمان، 1997، ص 272.

الدكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة مفككة. كما أكدت هذه التجارب أن خصائص السلوك الديمقراطي يمكن اكتسابها بالتعليم، وليست سمات أو قدرات موروثة.<sup>1</sup>

### 1-3-دراسة البعد السلوكي للقيادة بجامعة أوهايو Ohio (1945):

جرت الدراسة سنة 1945م بقيادة "أندرو هاكين Andrew Hakpin"، حيث كان الهدف العام من الدراسة البحث عن العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي، وحددت القيادة من قبل مكتب بحوث الأعمال في جامعة أوهايو بعدين أساسيين لسلوك القائد، هما:

- ✓ مبادأة الهيكل: ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد للعلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل في محاولة تجديد نماذج التنظيم. وقنوات الاتصال وطرائق إجراءات العمل بشكل جيد.
- ✓ الاعتبار: ويشير هذا البعد إلى السلوك الدال على الصداقة الثقة المتبادلة والاحترام ودفء العلاقة بين القائد وأعضاء جماعته.

وقد بنيت هذه الدراسة على افتراضيين أساسيين هما:

- أ- وجود فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير الفعالة.
- ب- ضرورة تقسيم القيادة بعد وصفها.

ولجمع البيانات عن سلوك القائد فقد تم تطوير استبيان لوصف سلوكه من طرف "Winner & Hakpin" وهذا الاستبيان يعمل على تحديد ما يقوم بتنفيذه القائد الناجح بغض النظر عن الجماعة التي يقودها. كما أنه يتضمن قائمة من الحالات الوصفية لسلوك القائد، من حيث اهتمامه بمجموعة العمال، وسلوكه اتجاه العمل. وجمعت المعلومات في قاعدة جوية أمريكية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة حول سلوكيات القادة الذين يعملون في القاعدة، فتبين من خلال نتائج التحليل أن هناك أربعة أبعاد أساسية لسلوك القائد هي: مبادأة الهيكل - الاعتبار - التركيز على الإنتاج-الحساسية.<sup>2</sup>

وقد أظهرت نتيجة الدراسة أن العاملين الأخيرين لم يقدموا إلا الشيء القليل لذلك تم إسقاطهما وبقية

<sup>1</sup>- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup>- رعد حسن الصرن: مرجع سابق، ص ص 225 - 226.

العاملان الأول والثاني فقط. وبناء عليه يمكننا أن نحدد أنماط سلوكيات القادة في الجدول رقم (01) الذي يوضح ملامح البعدين.<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): يبين نموذج البعدين لسلوك القائد

مبدأة الهيكل	الاعتبار
1- يدير العمل بيد من حديد	1- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة
2- يصير على إتباع الأفراد لطرق وقواعد محددة في العمل	2- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد
3- يصير على ضرورة إبلاغه عن كافة القرارات	3- يتعامل مع المرؤوسين كنظراء في العمل
4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الادغان	4- سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.
5- يتدخل في تحديد متطلبات العمل من يؤديه وكيف يؤدي؟	

المصدر: حسين حريم: نفس المرجع، ص 272.

أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فهي:

1- أن القادة الذين يحصلون على نقاط عالية في الاعتبار يكون لديهم مرؤوسين أكثر رضا من القادة الذين يحصلون على نقاط منخفضة في الاعتبار.

2- تعتمد العلاقة بين مجموع نقاط الاعتبار وفاعلية القائد على الجماعة المقادة، وبكلمات أخرى أظهرت الدراسة أن المجموع العالي لنقط الاعتبار ارتبطت بفاعلية القائد ودوره في توجيه المديرين والموظفين المكتتبين في المنظمات الصناعية الكبيرة، في حين ارتبطت بشكل سلبي بفاعلية القائد في توجيه مشرفي الإنتاج.

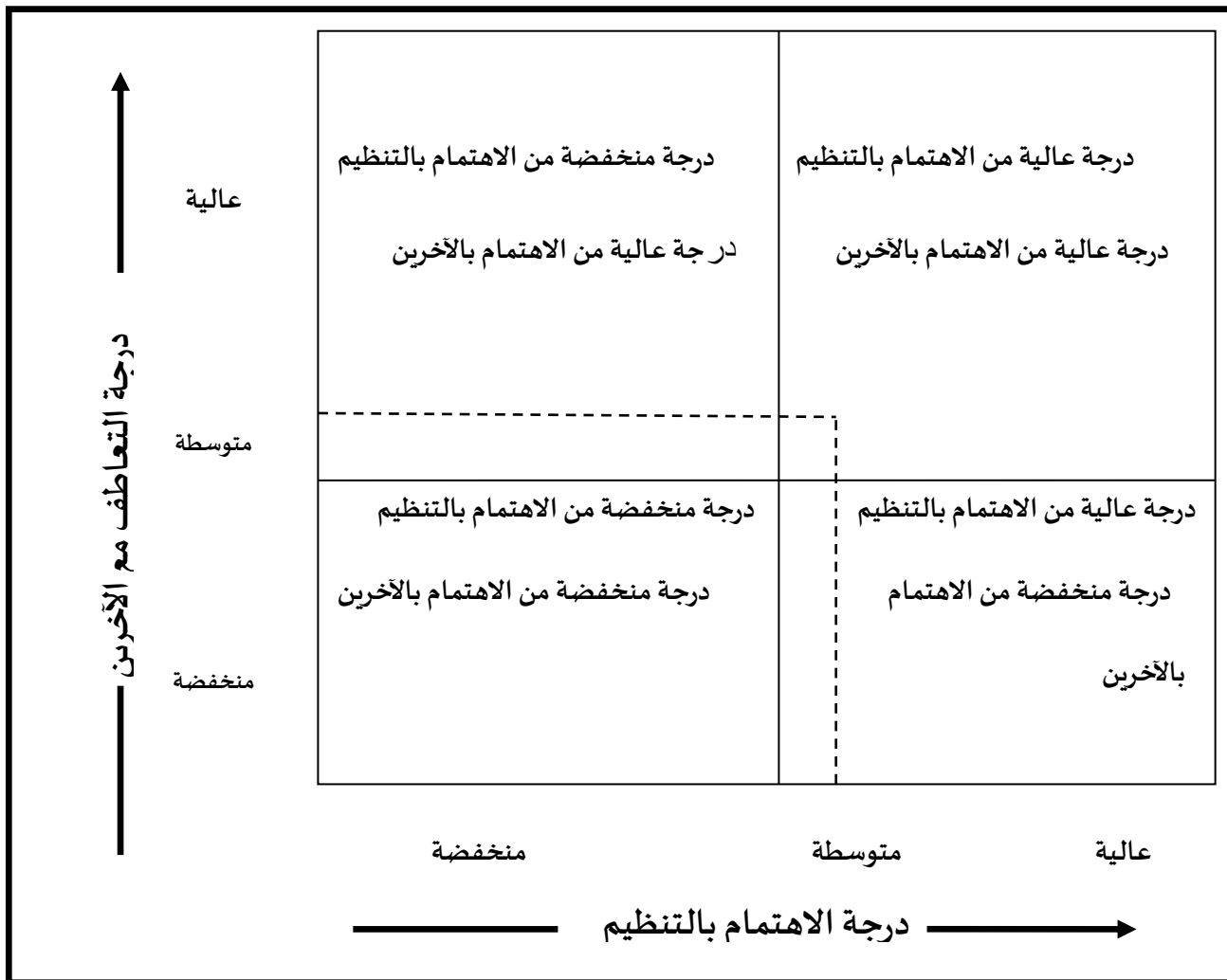
3- لا توجد علاقة قوية بين مبدأة الهيكل وفاعلية القائد. فهذه العلاقة تتنوع اعتمادا على الجماعة المقادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم: نفس المرجع، ص 272.

<sup>2</sup> Rue, leslie W, and liold L. Bayrs : Management : Skills and Application, (8<sup>th</sup> ed.), Mc Graw-Hill Bostton, 2000, p.314.

فالقائد الذي تكون لديه درجة عالية من تفهم مشاعر الآخرين يميل إلى تنمية المبادرة وتخطيط وتنظيم العمل، ويحدد أدوارهم لإنجازه ومراقبة طريقة تنفيذ المهام والأنشطة لمرؤوسيه. ويميل إلى تنمية جو من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، وقد أثبتت الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، كما تبين بأن القائد عند درجة عالية في كلا البعدين يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه، ويعد الجانبان ذو طبيعة متصلة، إذ أن ارتفاع ايجابية أحدهما لا يتطلب بالضرورة الانخفاض في الآخر، ويمكن للقائد أن يتصف بكل منهما وبدرجة متساوية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): يوضح مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف مع الآخرين



المصدر: محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 57.

أما بالنسبة للقيادة فقد حددت ثلاثة أبعاد أساسية لها:

<sup>1</sup> محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 56.

- 1- الحفاظ على الجماعة: ويتضمن السلوك القيادي الذي يهدف إلى قول المرؤوسين لرئيسهم.
  - 2- تحقيق الأهداف الموضوعية: ويشير إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف إنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.
  - 3- التفاعل: ويشير إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف.
- وقد أكدت دراسات أوهايو على أن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول تحقيق الهدفين معا (الحفاظ على الجماعة + الأهداف الموضوعية).<sup>1</sup>

#### 1-4-دراسة سلوكيات القيادة بجامعة ميتشجان (1947):

في سنة 1947م وضع الباحثون في جامعة ميتشجان برنامجا للقيام ببحث سلوكيات القيادة، وقد ركزوا على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال. وقد اشتملت المعايير الفعالة المستخدمة في الدراسات على رفع العملية الإنتاجية للجماعة وتحقيق رضاهم عن العمل، ومعدلات الغياب وشكاوي الموظفين وكذلك إمكانية إشراكهم في شؤون الإدارة، حيث قام فريق البحث باستخدام الوسائل العلمية لتحديد قيم كمية لمستوى الإدراك، وكذلك الاتجاهات النفسية للعمال والمسؤولين، بعد ذلك تتم عملية ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء.

ولقد اعتمد في هذا البحث على معايير للدلالة على كفاءة الإدارة وهما:

1-معدل الكفاية الإنتاجية للعامل.

2-جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى نموذجين رئيسيين لسلوكيات القائد، هما:

أ-المشرفون المركزون على العامل: هذا النموذج ينظر للعامل على أنه ذو أهمية ذاتية. ويؤكد على فردية العامل وحاجاته.

<sup>1</sup>Paul Hersey; Kenneth Blanchard, Management of organizational behavior: Utilizing human resources, (4th ed) , Prentice- hall, , 1982, P104.

ب-المشرفون المركزون على الإنتاج: هذا النموذج يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أي ينظر للعامل على أنه مجرد آلة يجب أن تدار لتحقيق وسيلة معينة.

وأوضحت نتائج الدراسات أن المشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتميز كانوا يطبقون بعد الإشراف العام والاهتمام بالعاملين، على عكس المشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتدني والذين كانوا يطبقون بعد الإشراف المكثف والاهتمام بالإنتاج.<sup>1</sup>

ويشير Hersey و Blanchard أن الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل والذي يركز على الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية والالتزام بجدول الإنتاج، وتقويم أداء العمل يمثل أسلوب جانب مبادأة الهيكل في أعمال جامعة أوهايو ويركز على العنصر الرئيسي المتعلق بالسلوك القيادي الموجه نحو أداء المهام، أما الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمال والموظفين والذي يركز على تفويض المسؤوليات، والاهتمام بمصالح وحاجات المرؤوسين، ويمثل جانب التعاطف في دراسة جامعة أوهايو، ويشير إلى مجموعة أنماط السلوك القيادي الموجه نحو الاهتمام بالعاملين.<sup>2</sup>

وتركز النقد الذي تلقته دراسات جامعة متشغان والمماثلة لتلك التي وجهت لدراسات جامعة أوهايو في جانبين: بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب القائد يتغير من موقف لآخر، فقد يتبع أحد القادة مثلاً الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية، أما في الظروف الملحة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهاً نحو العمل.

<sup>1</sup> رعد الحسن الصرن: مرجع سابق ، ص ص 228-229.

<sup>2</sup> Paul Hersey, Kenneth Blanchard, idem, P 104.

✓ لم تؤخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أم للمهام، فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهامًا متشابهة.<sup>1</sup>

### 1-5- دراسة لازويل (1948):

دارت دراسة "لازويل" حول "علاقة الرئيس بالمرؤوسين وعلاقتها بالإنتاجية"، حيث استعانت في بحثها بأكثر من إجراء، واستطاعت تقديم بيانات ومعلومات منظمة مكنتها من اختبار بعض الفروض فيما يتعلق بتكرار التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وعمق الاتصال ومدى أهميته، فاستعانت بالملاحظة المباشرة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم إجراء مقابلات محددة باستمارة البحث مع عينة من عمال الأقسام الإنتاجية المختلفة لكي تكشف عن مواقفهم من القيادة، واهتمت أخيرا بالمقابلات الحرة مع كل الرؤساء والمرؤوسين، ولقد تضمنت دراستها لصورة القيادة في المصنع عدة مجالات نشير إليها على النحو التالي :

- ✓ -مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرسمي الذي يؤديه الرئيس في العمل ونطاق المسؤولية المحددة لكل منهم.
- ✓ -تقييم المرؤوسين لرؤسائهم وفقا للأسس التي يركز عليها التنظيم في اختيار القادة (معايير رشيدة تماما أم هناك عوامل أخرى غير موضوعية في الاختيار).
- ✓ -طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ومدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما والطابع الغالب على الاتصالات (الرسمية المطلقة ولتسامح والاهتمام بتدعيم العلاقات الإنسانية وعمق العلاقة بينهم وتكرار التفاعل بينهم).
- ✓ -اتجاه الرئيس نحو مرؤوسيه، ومدى تركز إشرافه حول الإنتاج وتحقيق الأهداف الرسمية، واهتمامه بتأكيد الروابط وصلات التكامل الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Andrew Szilagyi; Marc Wallace: Organizational Behavior and Performance, Pearson Scott Foresman; (4<sup>th</sup> ed); 1987, p 297.

<sup>2</sup>محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، فرع الإسكندرية، 1980، ص ص 152-154.

## 1-6- دراسة بليز PELZ Donald Campbell (1948):

قام "Donald Campbell PELZ" سنة 1948م بإجراء دراسة في شركة للكهرباء، استمرت ثلاث سنوات، كان الهدف منها التعرف على اتجاهات المستخدمين نحو المشرفين، وقد أجاب (80.000) عامل من غير المشرفين على الاستخبار، كما جرت مقابلات مع جميع المشرفين ورجال الإدارة في الشركة، وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يضل المشرف متعاليا، ولا يختلط مع مستخدميه؟
- إلى أي مدى يجب أن يبقى المشرف مواليا لمستخدميه في حالة الصراع بين أهداف المؤسسة وأهداف المستخدمين؟

كما أن الهدف من الدراسة هو الإجابة على السؤال الأساسي:

- ما هي خصائص المشرفين ذوي الفعالية (ويقصد بالفعالية الرضا العالي للمستخدمين والأداء الجيد)؟

ولقد استخدم PELZ مقياسا للرضا العام يتضمن سبعة أسئلة عن الرضا أجاب عنها كل المستخدمين، وحسب متوسط كل جماعة، حيث تمكن من فصل أربعين جماعة ذات رضا عال وثلاثين جماعة ذات رضا منخفض، ثم أجرى مقارنة بين مشرفي النوعين ثم قام بفحص الفروق بين هاتين المجموعتين من المشرفين على أساس خمسين سؤالاً مكنته من الحصول على إجاباتها في المقابلات الشخصية معهم.

وكان الباحث يتوقع أن يجد عدد من الأسئلة التي تميز بين المجموعتين المشرفين، والأسئلة التي يختلفون في إجاباتها، يمكن عندئذ أن يقال أنها سبب جزئي في ارتفاع أو انخفاض الرضا في داخل جماعته، وقد أظهرت ستة أسئلة فقط اختلافات كبيرة يمكن الوثوق بها أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% من الثقة وهذا ما يفسر الاختلاف في سلوك نوعي للمشرفين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص ص 63-65.

كما كشفت الدراسة على أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية، إنما يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيه لا يمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضمان الفاعلية.<sup>1</sup>

### 1-7- دراسة أيكير (1989):

وعلى نفس النهج سارت دراسة "ايكر" سنة 1989م حول "العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي"، وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة بين سلوك المدير القيادي وبين رضا المعلم حيث حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين:

1- هل السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطي مؤشرا بالاتجاه الايجابي والرضا من السلوك القيادي الذي يهتم ببنية تنظيمية للعمل؟

2- ماهي العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي ورضا العاملين؟

مستخدما مقياسا يتكون من بعدين: أحدهما يبين اهتمام القائد بإنشاء بنية تنظيمية للعمل، والآخر يبين مدى اهتمام القائد باحترام العاملين معه. استنتج ايكر ما يلي:

1- السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين يعطي مؤشرا أفضل للتكهن برضا العاملين عن السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل، ومن ثم يؤثر ذلك على جوانب النمو المهني لدى المعلمين.

2- العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي الذي يهتم باحترام العاملين، وبين رضا العاملين أقوى من تلك العلاقة مع السلوك القيادي الذي يهتم بإنشاء بنية تنظيمية للعمل.

### 1-8- دراسة Verna M.Fitzsimmons (2002):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "نوع ومدى العلاقة بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومعدل إنتاجيتهم". حيث حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين:

<sup>1</sup> عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية،

- ما نوع ومدى العلاقة بين استخدام إدارة المنظمة للحوافز المالية وإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية؟

- ما نوع ومدى العلاقة بين استخدام إدارة المنظمة للحوافز المالية وإنتاجية العاملين؟

وامتدت هذه الدراسة لمدة ثلاث سنوات وبلغ حجم العينة (206) مفردة من العاملين الإداريين في الوكالة الأمريكية (الجهاز الحكومي الأمريكي).

وأوضحت الدراسة ما يلي:

1- وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبصفة خاصة أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وخصائص الوظيفة من جهة وبين إنتاجيتهم من جهة أخرى.

2- وجود تأثير ايجابي معنوي لاستخدام المنظمة للحوافز المالية على إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية.

3- وجود علاقة طردية ما بين استخدام المنظمة للحوافز المالية سواء الجماعية أو الفردية وإنتاجية العاملين أوضحت وجود تأثير قوي على إنتاجية العاملين.

4- أن تأثير المشاركة في الأرباح المحققة على رضا العاملين الوظيفي أكبر من الحوافز المالية الجماعية أو الفردية في المنظمة محل الدراسة.<sup>1</sup>

## 2- الدراسات العربية:

### 2-1- دراسة طلال عبد المالك الشريف 2004:

أجرى طلال عبد المالك الشريف سنة 2004 دراسة عن "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، باستخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم، وعددهم (240) فرداً، وهدفت الدراسة معرفة أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة، والأداء الوظيفي.

<sup>1</sup>Verna M. Fitzsommons, The Relationship Of Performance Incentives To Productivity And Quality Of Work Life, Doctor thesis, College Of Engineering, University Of Cincinnati, USA, 2006, UMI n° 3062603.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- هنالك توفر للأنماط القيادية الثلاثة، حيث يمارس القادة بإمارة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، وأخرى إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

## 2-2- دراسة الرشيد ناصر الرشيد سنة 1998:

جرت الدراسة بعنوان " أهمية الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي " بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، استهدفت هذه الدراسة توضيح أهمية المشرف والدور الفعال الذي يستطيع أن يؤديه لتحفيز الموظف معنويا لأداء الأعمال وذلك عن طريق استخدامه للأساليب العلمية في عملية الإشراف، وكذا التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي يستخدمها المشرفون بالنسبة للموظفين، و مساعدتهم ، وأسفرت عن النتائج التالية:

- أن العلاقات الاجتماعية والصدقات بين المشرفين والمرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد وهذا في الدرجة الأولى من الأهمية كما يليه في الأولويات عملية الاتصال ثم عملية تقويم الأداء ثم كلمات الشكر والتثناء والعمل بطريقة عادلة.
- كما أن من نتائجها أن أفراد العينة يفضلون الأسلوب الإشرافي الذي يتعامل مع الموظف حسب طبيعة الموظف وطبيعة العمل.<sup>2</sup>

## 2-3- دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد:

كما أجرت منال عبد الحميد عبد المجيد سنة 2010 دراسة استطلاعية تحليلية حول "العلاقات الإنسانية وتأثيرها على تحسين الأداء المنظمي" في شركة ابن ماجد العامة للصناعة الثقيلة بالعراق، بهدف معرفة العلاقات الإنسانية بأبعادها الأربعة الحاجات الأساسية والحاجات الاجتماعية والحاجات

<sup>1</sup>طلال عبد المالك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مكة المكرمة، العربية السعودية، 2004.

<sup>2</sup>الرشيد ناصر الرشيد: الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي، د ن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

النفسية، والعلاقات التنظيمية الإدارية: سياسة المنظمة والعلاقات المزدوجة مع الزملاء والرؤساء، الشعور بالاستقرار والأمانة في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى، وطرق تحسينها وهل لها دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي بأبعاده الكفاءة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، والرضا الوظيفي، للمنظمة محل الدراسة، معتمدة على عينة عشوائية بلغت 30 عاملا وعلى الاستمارة وأساليب التحليل الإحصائية لجمع البيانات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- اتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية ودور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء المنظمي.
- أشارت معطيات الدراسة الاستطلاعية أنه توجد علاقة تأثير قوية للعلاقات الإنسانية على الأداء المنظمي للمنظمة محل الدراسة. وهذا يؤكد صحة فرضية الدراسة.<sup>1</sup>

### 3- الدراسات الجزائرية (المحلية):

#### 3-1- دراسة عشوي ولوصيف (1984):

قدم مصطفى عشوي وسعيد لوصيف سنة 1984 م دراسة بعنوان "أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي" باستخدام المنهج الوصفي، حيث بلغت العينة 73 مشرفا في مؤسسة صناعية بضواحي الجزائر العاصمة، وقد استهدفت هذه الدراسة معرفة أنماط القيادة المختلفة، وتأثير كل منها في مستوى الإشراف الذي يقوم به المشرف في المؤسسة، وقد تمثلت أهمية الدراسة في تناولها لموضوع القيادة الذي يعد من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وكذلك العلوم الإدارية والسلوكية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- تبين من التحليل أن مشرفي المستويات القيادية الثلاثة يتوزعون وفق نمطي القيادة (الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الاداء المنظمي، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، مجلة التقني، 2011، ص ص 164-180.

<sup>2</sup>مصطفى عشوي وسعيد لوصيف : أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي، دط، جامعة الجزائر، الجزائر، 1984.

## 3-2-دراسة عبد المجيد أونيس (2004):

قدم عبد المجيد أونيس سنة 2003-2004 دراسة بعنوان "تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، محاولا الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

- ماهي طبيعة وشكل التسيير القائم والمسير والقيم التي تتماشى واقتصاد السوق؟

- ماهي العوامل التي تجعل علاقة العمل أكثر ديناميكية بين المسيرين والمرؤوسين؟

- كيف هي أنماط التسيير وفعاليات المسيرين؟

- كيف هي طبيعة علاقات العمل السائدة والنصوص التنظيمية التي تتحكم فيها والتي تتماشى وتغيرات وتحولات البيئة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة الاقتصادية؟ ما هي العوامل المتكئة والمساعدة على تطور علاقات العمل داخل المؤسسات؟

ما مدى تأثر علاقة العمل بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي توصل إليها الباحثون والأحكام الخاصة بمسيري المؤسسات الاقتصادية من خلال الجوانب التنظيمية لظروف العمل؟ وكيف تؤثر علاقات العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على طرق التسيير الجديدة المعتمدة، ومنه على إنتاجية العمل وعلى الإنتاج من الناحية الكمية والنوعية؟

اعتمادا على منهجين لتحليل ومعالجة موضوع الدراسة: المنهج التاريخي لدراسة المحددات التاريخية للدولة ودورها في النشاط الاقتصادي، والمنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم وخصائص العمل وقياس إنتاجية العمال والعوامل المؤثرة على الإنتاجية وأثر العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل وإفرازاتها على طرق التسيير المعتمدة من طرف المسيرين وتحديد القيم التي تتماشى واقتصاد السوق والخصوصية.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- نجاح وازدهار المنظمات والوحدات الاقتصادية يعود بالدرجة الأولى إلى الاعتماد على كفاءة العمال وقدراتهم في العمل إضافة إلى أخلاصهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف. فالإنسان هو العنصر الوحيد المتغير بين عناصر الإنتاج حيث يتغير عطاءه تبعا لظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به.

- أصبح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية موجها ومركزا بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر وتهيء له المؤسسة فرص النجاح والجو المناسب للعمل، ولا يتم إلا في إطار إشراف ديمقراطي واتصال جيد ومنظم وشفاف ومسئولين مسيرين وإداريين أكفاء يتحكمون في العمليات الإنتاجية ليس من الجاني المادي والتقني فحسب، ولكن من جانب السلوك الإنتاجي أيضا.
- التطور السريع والمستمر لقانون العمل لم يأت من أجل عامل واحد ، بل كان نتيجة لعدة عوامل مختلفة الأهداف والأبعاد، اجتمعت من أجل صياغة قانون عمل حديث يراعي مبادئ العلاقات الإنسانية الأدمية قبل أي اعتبار ويستجيب لمتطلبات العامل الاجتماعية وحرية وكرامته واستقلاليته عن صاحب العمل أو عن الإدارة أو المؤسسة التي تشرف عليه ومنه إقامة علاقات توافق وتعاون ومصالح مشتركة بعيدا عن الاستغلال والتنافر والصراع بين العمال والمسيرين والمشرفين سواء كالمالكين لوسائل الإنتاج أو كمسيرين بصفة عامة.<sup>1</sup>

### 3-3-دراسة يوسف عنصر(2004):

قدم يوسف عنصر سنة 2004م دراسة حول "خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري"، حيث أجرى الدراسة الميدانية بمؤسسة "قطنية الشرق لصناعة الغزل والنسيج بقسنطينةCOTEST" ، لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنمية من قسم علم الإجتماع جامعة منتوري قسنطينة، سعى من خلالها إلى تحديد خصائص الإشراف، والوقوف على الخصائص الاجتماعية والثقافية والنفسية للمشرفين أنفسهم في المؤسسة مجال الدراسة، محاولا التعرف على نمط الإشراف هل هو موجه نحو العمل والإنتاج؟ أم هو موجه نحو المرؤوسين؟ وهل الاختلاف في السلوك الإشرافي يرتبط باختلاف في السمات الشخصية للمشرفين؟ اعتمادا على منهج المسح بالعينة، ركز الباحث على المستويات الإشرافية التالية:

- المستوى الإشرافي الأول ويضم رؤساء الفرق.
- المستوى الإشرافي الثاني ويضم رؤساء المصالح.
- المستوى الإشرافي الثالث ويضم الإطارات(مديرين ونواب المدير)

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004.

حيث قام الباحث باختيار (104) من المجموع الكلي للعمال المنفذين والبالغ عددهم (360) عامل بطريقة عشوائية باستخدام طريقة جداول الأرقام العشوائية، أما بالنسبة للمشرفين فقد تم حصر كافة المشرفين والبالغ عددهم (28) مشرفاً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الإشراف المطبق في هذه المؤسسة هو النمط الإشرافي المتمركز حول العمل والإنتاج بالدرجة الأولى، حيث أن هذا النمط يميل إلى التركيز على العمل ذاته والرقابة الدقيقة والمستمرة والحرص على معرفة كل ما يحدث، وعليه فإن النمط الإشرافي المطبق لا يعير اهتماماً للمرؤوسين، حيث أكد ذلك العمال المنفذون ويبرر المشرفون موقفهم بأن الظروف لا تسمح بالاهتمام بالعمل وحل مشكلاتهم، مما ينتج عنه ردود أفعال سلبية من جانب المرؤوسين كعدم الرضا وكثرة الشكاوي وقلة الاهتمام بالعمل واللامبالاة.
- تختلف الأنماط الإشرافية باختلاف المشرفين، فكل مشرف يتسم بمميزات وسمات شخصية تميزه عن باقي المشرفين، لذلك وجد الباحث أن: أنماط السلوك الإشرافي مختلفة من مشرف لآخر داخل نفس القسم أو المصلحة أو بين مشرفي الأقسام المختلفة، أو بين المستويات الإشرافية المختلفة.
- يلعب المشرفون في المؤسسة دوراً واضحاً من خلال تنظيم العمل والإنتاج والحرص عليه وذلك بالرقابة الدقيقة والمتشددة، كما يلعب كذلك المشرفون دوراً في الاتصال لكنهم يعتمدون على الاتصال النازل أكثر من اعتمادهم على الاتصال الصاعد وهو مؤشر على الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد والتعليمات، والعمل على تحقيق الأهداف المبرمجة دون الاهتمام بالاستشارة أو إشراك العمال أو الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، ويلعب المشرفون كذلك دوراً هاماً في الانضباط والالتزام بالعمل وذلك بالمتابعة اليومية واستخدام بطاقة الحضور التي ترسل يومياً إلى المصالح المعنية.<sup>1</sup>

### 3-4- دراسة ضياف زين الدين (2006):

قام ضياف زين الدين سنة 2006/2005 بدراسة عنوانها "السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"، والتي أجريت بوحدة مطاحن الحروش بسكيكدة، لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم

<sup>1</sup>عنصر يوسف: خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004.

النفس التنظيم والعمل من قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة موضع الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي، محاولاً التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي في المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث التقليل أو زيادة مقاومة التغيير، هل النمط الإشرافي التفصيلي المهتم بالجوانب الفنية يقابل بمقاومة كبيرة من طرف العمال؟ أو هل نمط الإشراف العام المهتم بالعلاقات الإنسانية يواجه بمقاومة قليلة من قبل العمال؟ معتمداً في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث باختيار عينة قصدية تقدر بـ (42) فرداً مقسمة إلى فئتين على أساس نمط الإشراف الذي يتبعه كل مشرف، تضم الفئة الأولى تضم مشرفين (02) وتضم فئة العمال (40) عاملاً، مستخدماً استبيانين الأول مخصص لوصف سلوك المشرف والثاني لقياس مدى مقاومة التغيير. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الإشراف التفصيلي يواجه بمقاومة شديدة من طرف المجموعة العاملة بوحدة السميد.

- وجود مقاومة قليلة للمجموعة العاملة بوحدة الفرينة والسميد التي يتبع فيها الإشراف العام .

كما قدم الباحث باقتراح مفاده ضرورة الاهتمام بالجانب السيكولوجي للعمال وإشراكهم أثناء إجراء عملية التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3-5- دراسة مغار عبد الوهاب (2009):

قدم مغار عبد الوهاب سنة 2008-2009 دراسة حول "السلوك الإشرافي وعلاقته بالمرود الدراسي"، حيث أجريت الدراسة الميدانية ببعض ثانويات ولاية سكيكدة، لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم والعمل قسم علم النفس بجامعة منتوري قسنطينة، محاولاً التعرف على أثر النمط الإشرافي المتبع من قبل الأساتذة مع التلاميذ على المرود الدراسي، وهل لنمط الإشراف التسلطي علاقة بمستوى المرود الدراسي للأقسام الدراسية؟ وهل لنمط الإشراف الديمقراطي علاقة بتحسين مستوى المرود الدراسي؟ وهل يرتبط الاختلاف في المرود الدراسي والنمط الإشرافي المتبع بالمتغيرات الشخصية للمشرفين؟ معتمداً على المنهج الوصفي، وركز الباحث على مستوى إشرافي واحد يتمثل في أساتذة الأقسام النهائية .

<sup>1</sup> ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

حيث قام الباحث باختيار (64) أستاذا في جميع التخصصات المفتوحة بخمس ثانويات من المجموع الكلي للأساتذة عددهم (244) أستاذ شملت بطريقة قصدية، واعتمد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تختلف الأنماط الإشرافية باختلاف المشرفين، فكل مشرف يتسم بسمات شخصية تميزه عن باقي المشرفين، لذلك وجد الباحث أن: المردود الدراسي والنمط الإشرافي يتأثران بالمتغيرات الشخصية لكل أستاذ.
- أكدت المعالجة الإحصائية أن هناك علاقة بين المردود الدراسي ونمط الأشراف، وأن الفروق الموجودة في مستوى المردود الدراسي تعزى إلى النمط الإشرافي الذي يتبعه الأستاذ داخل الصف التربوي.
- كما حث الباحث على ضرورة التركيز على العملية الإشرافية في تسيير الصف بطريقة فعالة وذلك بإخضاع الأستاذ للتكوين النفسي والمهني من الناحية الإشرافية.<sup>1</sup>

### 3-6- دراسة ميروح عبد الوهاب (2010):

تناولت دراسة ميروح عبد الوهاب سنة 2010م بعنوان "السلوك القيادي وعلاقته بدافعية العمال" -دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك" وحدة فرجيوة- ميلة. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع السلوك القيادي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية والمؤسسة التي يجرى بها البحث، ومعرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة، كما هدفت إلى بيان طبيعة ومدى توافر العلاقة بين السلوك القيادي بالمنظمة ومستوى الدافعية لدى عمالها.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والحصر الشامل على عينة تقدر بـ (194) عاملا كما استخدم الباحث الاستبيان الأساليب الإحصائية لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> مغار عبد الوهاب: السلوك الإشرافي وعلاقته بالمردود الدراسي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

- وجود علاقة ارتباطية خطية موجبة وقوية بين السلوك القيادي للمشرفين والدافعية لدى المرؤوسين ووفق نظرية كلايتن ألدرفر.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعدي السلوك القيادي منفردة وأبعاد الدافعية وفق نظرية كلايتن ألدرفر منفردة.<sup>1</sup>

### 3-5- دراسة سمير بن موسى (2011):

قام سمير بن موسى سنة 2011 بدراسة تحليلية في مركب تميمع الغاز بأرزيو تحمل عنوان "عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه ردود أفعالهم السلوكية"، حاول من خلالها معرفة وتحليل نوعية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه وأثاره على الجانب النفسي - الاجتماعي والوظيفي داخل التنظيم، وهل توجد علاقة ارتباطية طردية بين الاتجاه التسلطي للرئيس ومعوقات الاتصال؟ وعلاقة ارتباطية طردية بين الرئيس ذو الاتجاه التسلطي وردود الأفعال السلوكية؟ طبق الدراسة على مجموعة بحث قوامها (200) عاملاً، اختيرت بطريقة عشوائية من مختلف مصالح المركب، معتمداً على ثلاثة مقاييس نفسية وهي مقياس الاتصال داخل التنظيم ومقياس وصف سلوك القائد لمعرفة اتجاه الرئيس المتسلط داخل المركب، ومقياس ردود الأفعال السلوكية للعمال نحو رئيسهم. وأظهرت النتائج ما يلي:

1- ضعف التواصل وانعدام التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه داخل المركب، وذلك لعدم إدارة تقنيات عملية الاتصال ويرجع السبب الرئيسي لضعف التواصل بين الرئيس ومرؤوسيه إلى عدة أسباب منها :

- المواصفات الشخصية للرئيس التي عكست الاختلاف والتباين في اتجاهه ومستوى طموحه بينه وبين مرؤوسيه.

- عدم تلبية حاجات مرؤوسيه وعدم تشجيعهم ومد يد العون لهم، بالإضافة إلى عدم تهيئة جو الألفة والتفاهم معهم.

2- تتمثل أهم نتائج ضعف التواصل بين الرئيس ومرؤوسيه في تلك الاستجابات السلوكية في عدم الرضا الوظيفي، وعدم اعتراف الرئيس بكفاءات مرؤوسيه، عامل عبء العمل، صراع الدور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوبنديرة عبد العزيز: أنماط الاشراف في إطار نظرية الشبكة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص ص 33-34.

<sup>2</sup> سمير بن موسى: عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه ردود أفعالهم السلوكية"، مجمع سوناطراك الوطني (GL4/Z)، دراسة تحليلية في مركب تميمع الغاز بأرزيو، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 07، ديسمبر 2011، ص ص 121-141.

## 3-6- دراسة منصور بوبكر (2013):

حاول منصور بوبكر سنة 2013م تقديم دراسة حول "أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل"، والتي أجريت بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح بولاية الوادي لنيل درجة دكتوراه علوم في علم النفس بجامعة جامعة الحاج لخضر -باتنة، يهدف من خلالها معرفة مدى تحقق البرنامج التدريبي الذي يستفيد منه المشرفين (أفراد العينة) واكتساب هؤلاء المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي وهل توجد مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفين على مستوى فعالية فريق العمل، معتمدا على المنهج التجريبي من خلال تصميم المجموعة الواحدة مع القياس القبلي والبعدي لنتائج مجموعة البحث، وقام الباحث باختيار خمسة عشرة (15) إطارا من المشرفين على فريق العمل بطريقة قصدية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة وقد تم تأكيد ذلك من خلال إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المقياس القبلي والبعدي لمستوى مهارات السلوك الإشرافي.
- سجل عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل.
- تلاشي آثار التدريب وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل: ضغط الوقت، توجهات القيادة، ونمط التسيير، وصيرورة العمل.
- وجود اختلاف بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.
- رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل إهمالا للتدريب والتطوير الإداري في مجال العلاقات الإدارية والإشرافية، ومهارة إدارة الصراع وفن التحفيز.<sup>1</sup>

## 3-7- دراسة عبد الناصر موسى وسميرة صالح (2014):

قدم عبد الناصر موسى وسميرة صالح سنة 2014م دراسة حول "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين"، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك شعبة النقل

<sup>1</sup> منصور بوبكر: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم النفس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.

بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بجاية، سعيا من خلالها إلى تحديد نوع أسلوب القيادة الإدارية السائد في المؤسسة مجال الدراسة، وعلى الاختلافات في مستويات الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين من محطة لأخرى، ومحاولة التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة. معتمدين على أسلوب المسح بالعينة كطريقة من طرائق المنهج الوصفي. وبهدف معالجة مشكلة الدراسة والإجابة عن أسئلته، اعتمد الباحثان على استبيانين، حيث وجه الاستبيان الأول للقادة لقياس القيادة الإدارية لكل قائد، أما الاستبيان الثاني موجه للمرؤوسين لقياس أسلوب القيادة الإدارية لكل قائد. وذلك بالاعتماد على عينة قصدية متكونة من جميع القادة والبالغ عددهم (19) قائدا و(83) مرؤوسا بحيث تم اختيار 05 مرؤوسين لكل قائد تم استجوابه بهدف قياس أسلوبه القيادي حسب وجهة نظرهم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في مختلف المحطات الإنتاجية مجال الدراسة.

- حقق أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل بالمرؤوسين أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية.

- تأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة.<sup>1</sup>

#### \*-التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وعناصرها الرئيسية يمكن للطالبة رصد لعدد من أوجه التشابه والاتفاق وجوانب الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، من حيث موضوعها وأهدافها، ومنهج الدراسة المتبع فيها، والأداة المستخدمة، والمجتمع والعينة .

#### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

##### 1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

استعرضنا في الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الإشراف والإنتاجية والمواضيع المرتبطة بهما، حاولت بعض الدراسات التي تناولت موضوعي الإشراف والإنتاجية

<sup>1</sup> صالحى سميرة، عبد الناصر موسى: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين-دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، مجلة الباحث، المجلد 14، الرقم، 14، ص ص 303-319.

بشكل منفصل، فمنها ما تناول متغير الإشراف كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أنماطه وخصائصه والعوامل المتحكمة فيه، وكذا تأثيره على بعض المتغيرات الإدارية أهمها الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الدافعية، الفعالية، التغيير التنظيمي.

كدراسة (Ralph White & Ronald Lippit) التي ربطت العوامل المحددة لسلوك القائد، وربطت دراسة (طلال عبد المالك الشريف 2004) الأنماط القيادية والإشراف بالأداء الوظيفي، ودراسة (أ بكر 1989) التي ربطت الإشراف بتحديد النمط القيادي المحقق للرضا الوظيفي، كما ربطت دراسة (الرشيد ناصر الرشيد 1998) الإشراف بالأسلوب الإشرافي وبالروح المعنوية والأداء، كما ربطت دراسة (عشوي ولوصيف 1984) الإشراف بالأنماط القيادية المختلفة ومستوى الإشراف. ودراسة (ضياف زين الدين 2006) التي ربطت الإشراف بالنمط الإشرافي بمقاومة التغيير التنظيمي. وربطت دراسة (مغار عبد الوهاب 2009) الإشراف بالسلوك الإشرافي بالمرود الدراسي، وربطت دراسة (ميروح عبد الوهاب 2010) السلوك الإشرافي بالإشراف بدافعية العمل، كما ربطت دراسة (سمير بن موسى 2011) الإشراف بالرئيس المتسلط بعملية الاتصال وردودهم السلوكية.

ومنها ما تناولت خصائص الإشراف ذوي الفعالية والإشراف كدراسة (بليز 1948) ودراسة (يوسف عنصر 2004).

كما ربطت دراسة (عبد المجيد أونيس 2004) ودراسة (منال عبد الحميد عبد المجيد 2010) العلاقات الإنسانية (الحاجات الأساسية والاجتماعية والنفسية والإدارية) بالإشراف بإنتاجية العمل وبالأداء الوظيفي. ومنها ما تناول أثر برنامج تنمية المهارات السلوك الإشرافي وأثرها على فعالية فريق العمل مثل دراسة (بوبكر 2013). ومنها ما ربط أدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية بمعدل الإنتاجية كدراسة (Verna M.Fitzsimmos 2002).

نلاحظ أيضا أن الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف وعلاقته بالإنتاجية كانت قديمة ومحدودة كدراسة (تجارب الهاوتورن 1927-1932) حيث ربطت الإشراف بالبيئة المحيطة للعمل (العوامل الفيزيائية والمعنوية)، كما نجد دراسة (جامعة متشغان) التي ربطت الإشراف بتحديد النمط القيادي ودراسة (لازويل 1948) التي ربطت الإشراف بصورة القيادة وربطت جميعها بمعدلات الإنتاجية والأداء الفعال. كما اتفقت دراسة (عبد الناصر موسى وسميرة صالح 2014) بمتغيري دراستنا والمتمثلة في أسلوب القيادة الإدارية بالإشراف والفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بالإنتاجية.

## 2- من حيث منهج الدراسة:

اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل : دراسة (عشوي ولوصيف)، ودراسة (طلال عبد المالك الشريف)، ودراسة (يوسف عنصر)، ودراسة (ضياف زين الدين)، ودراسة (مغار عبد الوهاب)، ودراسة (ميروح عبد الوهاب) ودراسة (عبد الناصر موسى وسميرة صالح). كما اعتمدت دراسة (عبد المجيد أونيس) على المنهج التاريخي إلى جانب المنهج الوصفي.

في حين اختلفت دراسة (تجارب الهاوتورن)، ودراسة (وايت وليبت)، ودراسة (منصور بريك) عن منهج دراستنا باعتمادها على المنهج التجريبي، وكذا استخدمت دراسة (جامعة متشغان) وسائل علمية ومقاييس نفسية.

## 3- من حيث أداة الدراسة:

استخدمت جل الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (OHAIO)، ودراسة (بليز)، ودراسة (ايكر)، ودراسة (طلال عبد المالك الشريف)، وكذا دراسة (الرشيد عبد المجيد)، ودراسة (عشوي ولوصيف)، ودراسة (ضياف زين الدين)، ودراسة (مغار عبد الوهاب) ودراسة (ميروح عبد الوهاب) والمقابلة في دراسة (عبد الناصر موسى وسميرة صالح).

في حين اعتمدت بعض الدراسات على الملاحظة والمقابلة كأدوات إلى جانب الإستبيان مثل دراسة: (لازويل) و (بليز).

## 4- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة محلية، عربية وأجنبية وصناعية وإنتاجية وتعليمية، وخدمتية مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

كما تناولت معظم الدراسات السابقة العاملين والمشرفين كعينات في مجال الصناعة والإنتاج بمسمياتهم ودرجاتهم المختلفة ما بين مدير ورئيس قسم ورئيس مصلحة ومروسين مثل دراسة (ضياف زين الدين) و(لازويل)، و(يوسف عنصر)، و (سمير بن موسى) و (عبد الناصر موسى وسميرة صالح). ومنها ما تناول المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين كدراسة (طلال عبد المالك الشريف) و(عشوي ولوصيف)، و(منصور بوبكر). كما تناولت بعض من هذه الدراسات العمال كعينة مثل دراسة (تجارب الهاوتورن)

و (Ohio) و (جامعة متشجان) و (بليز) و (ايكر) و (Verna) و (الرشيد عبد المجيد)، و (ميروح عبد الوهاب) و (سمير بن موسى).

واختلفت دراسة (Ralph White & Ronald Lippit) عن دراستنا الحالية وبقية الدراسات السابقة باعتمادها على عينة من الطلاب ذوي العشر سنوات. وكذا دراسة (مغار عبد الوهاب) التي اعتمدت على أساتذة الطور النهائي كعينة لدراستها في الثانويات.

### 3-4- التعقيب العام على الدراسات السابقة:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- 1- اتفاقها مع الإشراف والأنماط الإشرافية والقيادية.
- 2- اختيار المنهج الوصفي.
- 3- استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة.
- 4- تطبيقها على العاملين والمشرفين في مجال المؤسسات الإنتاجية.
- 5- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها.
- 6- عرفت نفس نوع المعالجات الإحصائية (SPSS) والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الحدود الزمنية والمكانية، كما تختلف بشكل جزئي في موضوع الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى اختلافها مع مجتمع الدراسة.

#### أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

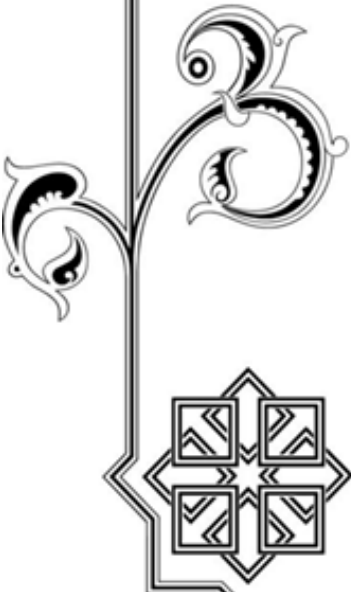
تعد الدراسة الأولى حسب علمنا التي تدرس العلاقة بين الإشراف والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سيجيكو بسكيكدة. إذ أن الدراسات الأخرى تناولت موضوع الإشراف بشكل منفرد دون محاولة ربطه مع متغير الإنتاجية، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، سنحاول الربط بين الإشراف والإنتاجية وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

## - خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل توضيح معالم المشكلة البحثية من خلال عرض مفاهيم الدراسة والمتمثلة في الإشراف والإنتاجية والمؤسسة الاقتصادية، ودوافع اختيارنا لها كتوليفة تجمع المتغيرين معاً، بالمقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة، الأمر الذي جعل من دراستنا ذات أهمية على الصعيد العلمي والتطبيقي، ومنطلق لدراسات وبحوث مستقبلية.



## الفصل الثاني: الخلفية النظرية للإشراف



**-تمهيد:**

لقد عرفت النظريات التنظيمية سلسلة من التطورات بفضل جهود العديد من الباحثين والمفكرين والأخصائيين في دراسة وتحليل عملية الإشراف، تمخضت عنه أفكار حديثة عن الإشراف والسلوك القيادي والذي لاقى ولا يزال يحظى باهتمام كبير من الدراسة والبحث داخل المنظمات باعتباره وسيطاً بين التنظيم والعمال، وفيما يلي نقوم باستعراض للمدارس والاتجاهات الفكرية التي حددت مفهوم الإشراف ووضعت له أنماط عديدة للإشراف، وذلك في الفكر الإداري الحديث وفي نظريات القيادة.

**أولاً- الإشراف أهميته وأهدافه:****1-الإشراف:****1-1-تعريف الإشراف:**

يعرف الإشراف لغويًا في معجم الوسيط كالآتي: "الإشراف من شرف، أي شرف الرجل، علت منزلته فهو شريف واشرف الشيء، علاء وارتفع، واشرف عليه اطلع من فوق وتولاه".<sup>1</sup> أما في معجم مصطلحات الإدارة فعرف الإشراف بأنه "قيادة الموظفين في المستويات الدنيا في المنشأة، والمشرف مسؤول عن رصد أعمال الموظفين بقصد توجيههم والتأكد من تنفيذهم لأعمالهم حسب خطة العمل المرسومة وأهداف المنشأة الموضوعة".<sup>2</sup> ويعرف الإشراف في المعجم الموسوعي بأنه "عملية تنسيق وتوجيه أنشطة الموظفين المكلفين بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة".<sup>3</sup>

**1-2-تعريف المشرف:**

إن نجاح العمل الجماعي في المؤسسة مربوط بوجود مشرف يقوم بتنسيق جهود العاملين وتوجيهها تبعاً لخطة عمل مسطرة نحو تجسيد الأهداف المرسومة، فمنذ البداية لقي تعريف المشرف أهمية بالغة باعتباره همزة الوصل بين الإدارة والعمال خاصة في التنظيمات الصناعية الكبرى.

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص ص 249-250.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 221.

<sup>3</sup> منصور بوبكر: مرجع سابق، ص 114.

فالمشرف هو مدير على المستوى الأول في الإدارة ومسؤول عن أداء الموظفين التنفيذيين كما أنه مساءل أمام رؤسائه عن ممارسته لسلطته ومسؤوليته، وهذه المساءلة التي من خلالها يتم تقييم أداءه لعمله كمشرف.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المشرف يقوم بالإشراف على القوى البشرية التنفيذية في المستويات المتوسطة و الدنيا من الهيكل التنظيمي. وهذا ما يتفق مع تعريف صالح الشبشي للمشرف بأنه "ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص المسؤول الذي يتميز بصفتين هما: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره."<sup>2</sup>

هذان التعريفان يتفقان على أن المشرفين هم من الفئة الوسيطة بين المديرين والعمال ويشرفون مباشرة على تنفيذ البرامج والسياسات حسب الأوامر الصادرة إليهم من المديرين وتحقيقها عن طريق مرؤوسيهم حسب خطة عمل محددة .

أما الدكتور "محمود فهمي العطروري" يشير في كتابه (العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات) لتعريف المشرف بأنه ذلك "الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر، وينسق ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف."<sup>3</sup> ويختلف هذا التعريف عن سابقه في انتقاله من تحديد مركز المشرف في المستويات التنظيمية إلى تحديد وظيفة المشرف المتمثلة في توجيه وتنسيق جهود مرؤوسيه من أجل تجسيد أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>جيري. ل جري: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، المكتبة العربية السورية، دمشق، 1984، ص 58.

<sup>2</sup>صالح الشبشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص 318.

<sup>3</sup>محمد فوزي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص 276.

ونجده أكثر تفصيلاً في قانون العلاقات المصرية بين الإدارة والعمال الصادر في 1947 بأنه " فرد ذو سلطة ممنوحة من طرف صاحب العمل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ويرقي ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين، أو هو المسؤول عن توجيههم أو عن طريق معالجة تظلماتهم أو يوحي بمثل هذا العمل إذا كانت مزاولته بمثل هذه السلطة ليست مجرد روتين أو ذات طبيعة بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام الحكم المستقل.<sup>1</sup> حيث سعى هذا التعريف إلى توضيح المهام الأساسية للمشرف من خلال سلطة اتخاذ القرار في العقاب والمكافأة وكذا حل مشكلات مرؤوسيه في العمل بطريقة موضوعية.

وتبعاً لما تقدم يمكن القول أن المشرف هو ذلك الشخص الذي منحت له سلطة يقوم من خلالها بمراقبة وتنسيق جهود تابعيه عن طريق تنفيذ الأوامر والتعليمات لإنجاز الأعمال مع حرصه على إشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

فالتعريفات السابقة حصرت تعريف المشرف في المهمة الرئيسية للمشرف في أداء الأعمال وأهملت السمات والقدرات القيادية التي يجب أن تتوفر في أي شخص مرشح للإشراف على جماعة من البشر. وهذا ما سننتظر له لاحقاً في الجانب النظري من خلال وقوفنا عند نمط الإشراف والسمات القيادية الواجب توفرها في المشرف لكي يتحقق الهدف من الإشراف.

### 1-3-1- العلاقة بين القيادة والرئاسة والإشراف:

**1-3-1- القيادة:** تعرف القيادة بأنها " قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون لديهم ثم بينهم وبين المنشأة، وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، ومن ثم - وهذا هو رد الفعل - التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم ورضا وأهداف المنشأة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> محمد فتحي: 760 مصطلح إداري، ط2، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 509.

كما يعرفها "فنزير وبرستوش Pfiffner & Presthus" بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>1</sup>

وحسب "كاون Coons" القيادة هي: "سلوك الفرد الذي ييسر أنشطة جماعة نحو هدف مشترك".<sup>2</sup>

**1-3-2-الرياسة:** هي تلك التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين، وتستمد قوتها من الهيئة المعنية لها، وقد تكون هذه الرياسة دافعة أي ذات فلسفة وسياسة وبرامج واضحة، كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط.<sup>3</sup>

### 1-3-3-القيادة والرياسة:

في ضوء التعاريف الواردة فالقادة هم أعضاء الجماعة الذين يمارسون نوعا من التأثير على سلوك الجماعة، وهنا ينبغي التمييز بين قيادة الجماعة كفرد له قوة التأثير على سلوك أفرادها، وبين الرئيس الرسمي للجماعة الذي قد لا يكون له تأثيرا قويا وعلى ذلك فليس كل رئيس رسمي قائدا للجماعة، فتوجد فروق بين الرئيس والقائد، وهي:

- 1- تقوم الرياسة نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرياسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة.
- 2- في الرياسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو.
- 3- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرياسة قليلة.
- 4- لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 ، ص132.

<sup>2</sup> سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص53.

<sup>3</sup> فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: مرجع سابق، ص 18.

5- إن سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست من داخل الجماعة التي تتقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب، وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائداً.

6- أن يكون مستعداً للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا.

7- أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.

8- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة.

9- القدرة على التنظيم الاجتماعي.

10- التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة، فالقائد لا ينبغي أن يكون مختلفاً عن أفراد جماعته بل يجب أن يشاركهم في أفعالهم وحاجاتهم.<sup>1</sup>

إن المعطيات السابقة ساعدتنا في إبراز أوجه الاختلاف بين الرئيس (المدير) وبين القائد (أو الزعيم) فالرئيس يستمد سلطته وصلاحياته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم، فهو مفروض على المجموعة، بحيث تكون أوامره وتعليماته وتوجيهاته ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى الجزاءات المنصوص عليها أو للتأنيب من جانبه طبقاً لسلطاته الوظيفية. أما القائد فيستمد سلطاته وصلاحياته وقوته من المجموعة نفسها ومن ارتباطها واحترامها وثقتها واعترافها به ومن ثم ولائها والتفافها حوله وهذا طبعاً لا يأتي بالفرض.

ففي حالة تغلب الرئيس في المنشأة يصبح التهديد كبيراً بينما في حالة القيادة وهي المطلوبة دائماً تحقق الانجاز والأهداف والعهاء والرضا الوظيفي.

كما يمكن للرئيس استخدام سلطاته لإقناع مرؤوسيه بإتباع منهج عمل معين، فهناك السلطة الرسمية التي يمنحها التنظيم، وسلطة الإثابة لإغراء المرؤوسين، وسلطة المرجع حيث يتفاعل معه المرؤوسين باعتباره

<sup>1</sup> محمد كامل عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص ص 102-

مرجعاً وسنداً أو على علاقة يسودها الحب والثقة والاحترام المتبادل، ثم السلطة الإجبارية فهم يدغنون لتعليماته تخوفاً من جدية المدير ومن عقابه.

ولا شك أن المدير بوصفه قائداً يستطيع استخدام سلطته، بالاعتماد على نمط سلوكي يتميز بالمشاركة وديمقراطية الإدارة والاعتراف بالإنسان وبمشاعره وطموحاته وقدراته في تحمل المسؤوليات وحاجته إلى الاعتراف وتحقيق الذات بجانب الجدية والحسم عندما يتطلب الأمر ذلك.<sup>1</sup>

### الجدول رقم 02: يوضح الفرق بين المدير/ الرئيس والقائد

القائد	المدير/ الرئيس
1- يضع رؤية وإستراتيجية، ويبقى نظره في الخط الأفقي.	1- يهتم بالتخطيط والميزانية ، ويبقى نظره في الخط السفلي
2- يحدد ثقافة وقيم مشتركة، ويساعد الآخرين لكي ينمي ويقلل حدود العمل.	2- يهتم بالتنظيم والتوظيف، والوجيه والسيطرة، ويضع حدود لعمله.
3- يركز على العاملين، ويلهمهم ويحفزهم، ويعتمد على قوة الشخصية، ويتصرف كمدرّب ومسير وإنسان مفتح.	3- يركز على المهمة والإنتاج والبيع، والسلع والخدمات، ويعتمد على قوة السلطة، ويتصرف كرئيس.
4- من صفاته الشخصية أنه له رؤية إستراتيجية ومفتح، ويسأل، ويتفكر.	4- من صفاته الشخصية أن له مهارات تنظيمية ويحل المشكلات، ويتحدث ويتميز بالموافقة.
5- يخلق التغيير، وغالبا ما يكون غير جديرا.	5- يحافظ على الاستقرار.

**المصدر:** حسين سليم سالم الشاعر: الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 33.

وباستشارة ما سبق ذكره، وما جاء في الجدول رقم(02) يمكننا القول بأن الرئيس يستطيع أن يجمع ما بين صفات المدير في جانبه الرسمي وصفات القائد في جانبه السلوكي، حتى يتمكن من الإشراف بفعالية.

### 1-3-4-الإشراف والقيادة:

يوضح " وسنبرج " أنه يجب علينا تحليل ظاهرة القيادة و مفاهيمها وأن ندرك طبيعة الاختلاف بين الإشراف والقيادة، فالمشرف شخص له مكانة رسمية و يمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، وهناك علماء اجتماع من يفضلون دوره كرئيس على عكس

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص ص 249-251.

القائد، فالمشرف لا يجب أن يكون عضواً في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد و طاعة تعليماته، فدور المشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمه.

وتختلف القيادة عن الإشراف لأن الشخصية القيادية تحصل أولاً على الموافقة و القبول كأساس للشرعية و هذا يعني أن الفرد يكون عضواً في جماعته.<sup>1</sup>

وعلى أساس ما جاء في التحليل أعلاه، نلاحظ أن في الوهلة الأولى أن القيادة والإشراف لا يعنيان شيئاً واحداً، إذ تتطلب عملية الإشراف سلوكاً وأنشطة ومهارات ومسؤوليات إضافية غير موجودة في مفهوم القيادة؛ فمثلاً ينبغي على المشرف أن يمتلك درجة من المهارة الفنية لكي يتمكن من الإشراف بفعالية، بالإضافة إلى الأنشطة الإدارية التي ليست موجودة في الأدوار القيادية، حيث يمكن أن يكون بعض القادة الجيدين مخطئين فاشلين.

أما الفرق الرئيسي بين القيادة والإشراف نجده في عملية القيادة التي هي سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك. وحتى يتضح الفرق أكثر نحاول عرض أهم الفروق بين القائد والمشرف، "فالمشرف باعتباره رئيس العمل والصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين والمكلف بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العاملين من جهة، وهو الشخص الذي يعتمد على دفع تابعيه لإنجاز الأعمال باستعمال القوة والتأثير من جهة أخرى".<sup>2</sup> ومن ثم فإن المشرف لا ينبغي أن يكون جزءاً أو فرداً في المجموعة، خاصة من الناحية الاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن يمتلك المشرفون الفعالون صفات قيادية بصفتهم يقودون أناساً آخرين. بينما لا ينبغي على القادة أن يكونوا مشرفين، أي أنهم لا يحتاجون إلى مركز نفوذ بل يحتاجون فقط إلى ممارسة تأثيرهم على الآخرين. أي أنهم قادة طبيعيين غير رسميين وهم جزء من مجموعة العمل، أما دورهم في المجموعة فيختلف عن دور المشرف، إذ أنهم يدينون بالولاء للمجموعة بينما يدين المشرف بالولاء لمركزه وسلطته المعطاة له، حيث تجد المشرفون غالباً ما يتخذوا قرارات صعبة (مثل تحديد من تستغني الشركة عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر)، ولهذا يجب أن يتحلوا بالموضوعية ما أمكنهم ذلك.

<sup>1</sup>سامية محمد فهمي: مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup>الأزهري كنعان، مرجع سابق، ص 96.

جدول رقم: 03 يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة والإشراف

المتغيرات	القيادة	الإشراف/الرئاسة
السلطة	- داخل جماعة العمل (غير رسمية) - تلقائية (التأثير داخل الجماعة) - الولاء	- خارجة عن جماعة العمل (رسمية) - إجبارية، وظيفية (الثواب والعقاب، المرجع، الإغراء)
الأهداف	- جماعية مشتركة (خاصة بجماعة العمل) غير محددة. - عامة للمنشأة	- محددة ويجب تنفيذها - عامة للمنشأة
النشاطات والأعمال	- سلوكية (تعتمد على الجانب النفسي والاجتماعي) - جماعية	- والمسؤوليات الإدارية والمهارات (فردية) + سلوكية (الجانب النفسي والاجتماعي) - جماعية
طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرووسين	- علاقات اجتماعية ناجحة (غير رسمية) - قريب جدا من الجماعة	- علاقات مهنية (رسمية) وعلاقات اجتماعية (غير رسمية) ناجحة - قريب من الجماعة
مكانة القائد و المشرف	- عضو مشابه لأعضاء الجماعة	- عضو مختلف عن الجماعة
جو العمل	- التعاون والود والثقة والاحترام والمتبادل	- الاحترام المبني على الخوف من العقاب والثواب.

المصدر: من إعداد الطالبة

فرغم اختلاف القيادة عن الإشراف غير أنها تعد أحد أوجه الإشراف، فبالإضافة إلى النشاطات الإدارية والمسؤوليات والمهارات للمشرف هناك جانب سلوكي (مراعاة الناحية النفسية والاجتماعية للمرووسين) يعتمد عليه في تنفيذ مهامه.

وعلى أساس ما تقدم يمكننا اعتبار الإشراف عملية قيادية للمرووسين لتجسيد أهداف المنظمة. وهذا ما يبرر تناولنا لموضوع الإشراف في نظريات القيادة وفي الفكري الإداري قصد التعرف أكثر على أنماط الإشراف من خلال تسليط الضوء على السلوك القيادي وفعالية عملية القيادة.

## 2- أهمية الإشراف وأهدافه:

### 2-1- أهمية الإشراف:

إن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنشأة، وإن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنشآت، فإن أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف لارتباط بعضهما ببعض لدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب، وتتبع أهمية الإشراف لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين لذلك يظهر ارتباطه بعملية التنظيم.

فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنشأة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم وفق لوائح ومعايير معينة.

كما تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل ومتغيرات أخرى، فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها وصولاً بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة.<sup>1</sup>

## 2-2- أهداف الإشراف:

إن الهدف من الإشراف بصفة عامة هو النمو الفني للمشرف عليهم سواء كانوا موظفين أو طلاب أو متطوعين، ومساعدتهم على أداء وظائفهم على أحسن وجه، بالإضافة إلى وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات معينة،<sup>2</sup> نذكر منها:

- إغاثة الموظف الجديد على كسب الثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه اتجاه العمل، وذلك بإرشاده وتعريفه بنواحي المصنع أو المؤسسة المختلفة التي يجب أن يعرفها، كالأماكن التي يتسلم منها معدات العمل، والأماكن التي له الحق في أن يستريح فيها، وجميع الأماكن التي يحتاجها وتشجيعه على ما يتقنه من أعمال، وإصلاح ما قد يكون قد قصر فيه.
- التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته، فيعرف مبلغ راتبه وما يمكن أن يتقاضاه عن العمل الإضافي ونظام العلاقات، وكيف يكافأ عن مواظبته وكيف يجازى عن تأخره وتغيبه عن عمله.
- تعليم العامل والموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل، وذلك بالتأكد من أن الآلات والمعدات في حالة جيدة حتى يتقضى أخطارها، وأن يوضح المشرف للعامل طرق اتقاء الحوادث وكيفية معالجتها إذا حدثت والوسائل الواجب استخدامها في مثل هذه الظروف، كتعلم طرق الإسعاف، وكذلك

<sup>1</sup> - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> - محمد علي خضر: الإشراف والتقييم في طريقة العمل مع الجماعات، (د ن)، مالطا، منشورات ELGA، 1996، ص

مساعدة العامل أو الموظف الذي يعاني من توتر عصبي، والمساعدة عند وقوع الحوادث إلى إعداد تقارير عن الحوادث والخسائر ومقدار التعويضات اللازمة.

■ خلق روح الاعتزاز في نفس العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها، وذلك بتوزيع نشرات تضمن معلومات وافية عن المؤسسة وهيكلها وجودة منتجاتها بالنسبة لغيرها، وتحضير المرؤوسين على الإطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضعاً لاهتمام العمال وموضعاً لافتخارهم بمؤسستهم وإقبالهم على العمل داخل هذه المؤسسة ورضاهم عنه.<sup>1</sup>

وبما أن هذه العناصر متداخلة مع بعضها البعض، قسمها الباحثون إلى ثلاث أهداف رئيسية تستمد دعائمها من مواد وأصول واحدة، بحيث يساعد كل هدف منها الآخر، وتتطلب من المشرف تجسيدها في ميدان العمل وهي: أهداف إدارية وأهداف اقتصادية فنية، وأهداف اجتماعية، نعرضها على النحو التالي:

#### أ- الهدف الإداري:

يتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، كأن يمد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج ويعاون القائمين بالعمل ويرشدهم بما أوتي من معرفة، كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين العمال والإدارة على تنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المؤسسة، كما يقدم للإدارة تقييماً عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه وتقديم الاقتراحات الخاصة لتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرامج إلى غير ذلك، وباختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم.

#### ب- الهدف الاقتصادي والفني:

يرتبط بزيادة الإنتاج وهذا لا يتم إلا من خلال التنظيم الإداري المحكم والرعاية الاجتماعية المعتبرة، بأن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به، مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أظهرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن

<sup>1</sup> حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص ص 233-234.

العمل، فهذا كفيلاً بزيادة كفاءة العامل وقدرته على الإنتاج. وقد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة العمال على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة ولا تتوقف عمليات الإنتاج، أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف العمل.

### ج- الهدف الاجتماعي:

يتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم ورجباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية والوجبات الغذائية والإسكان والمواصلات أو النقل والخدمات الترفيهية، ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية، بل أنها تمتد لتشمل كل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال، الأمر الذي يكون له انعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العمال الذين سوف يشعرون بالرضا عن أعمالهم والاطمئنان إلى مشرفيهم، وهذا ما أكدته الدراسات في المصانع الأمريكية.<sup>1</sup>

### ثانياً- أنماط الإشراف في نظريات القيادة وفي الفكر الإداري:

إن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن الإشراف والقيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات. ومنذ ذلك الوقت والمشرف أو القائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا تحليل سلوكه واتجاهاته من جميع جوانبه، مما وفر لنا قدراً لا يستهان به من النظريات العلمية والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوكه، وحددت مفاهيمه وافتراضاته في علاقته بمرؤوسيه، وإستراتيجيته في التعامل معهم. وسنحاول التعرف على هذه النظريات والافتراضات التي قامت عليها كل منها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد مصطفى عيسى: القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1963، ص 35.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 45.

## 1. الإشراف في الفكر الإداري الحديث:

لقد اهتم التراث السوسيو إداري بعملية الإشراف لأهميتها في عمليات التسيير وتحقيق الفعالية التنظيمية، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية.

## 1- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

قامت نظرية التنظيم العلمي للعمل "لفريدريك تايلور" على الاختيار العلمي للعامل والدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات الحركة والزمن.<sup>1</sup> حيث اهتم "تايلور" بالقيادة الإدارية التي تظهر في عدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بها من خلال تصوراتها لمهام المدير، فهو يرى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة التخطيط وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.<sup>2</sup>

وما يميز نظرية التنظيم العلمي للعمل أنها ساهمت في توجيه الأنظار نحو أهمية الإشراف في التنظيم وتأثيره على الإنتاجية. واعتمادها على القواعد والإجراءات الإدارية في الإشراف وإهمالها للجانب الإنساني في إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بحيث يميل نمط الإشراف نحو العمل وذلك من خلال التركيز على سلطة المدير في تسيير العملية الإنتاجية. بالإضافة إلى حصرها دور المشرف في المستويات التنفيذية.

2- نظرية التقسيم الإداري:<sup>3</sup>

نظر "هنري فايول" إلى التنظيم كنسق مغلق يهتم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة وللوصول إلى هذه المستويات لابد من الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق يؤدي إلى الإدارة الأوتوقراطية، أي لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص67.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص56.

<sup>3</sup> علي غربي وآخرون: "تنمية الموارد البشرية"، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص34.

الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل، بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه. وإن الإدارة وحدها المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل.

وقد رأى "فايول" لكي يعمل التنظيم بنجاح والتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة ونمطية لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع.<sup>1</sup> واهتم هنري "فايول" بعمل المديرين والمسيرين التي أغفلها تايلور والمتمثلة في الوظائف العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً. وقد أدخل مصطلح الوظيفة كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة كما أنه اقترح التفريق ما بين ستة وظائف رئيسة اعتبر أهمها الوظيفة الإدارية التي حددها في خمس نقاط: التنبؤ والتنظيم والإشراف والتنسيق والمراقبة.<sup>2</sup>

واستخدم "فايول" كلمة (Commandment) للدلالة على إحدى مهام المدير، وإنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن إسهاماته الرائدة في مجال القيادة الإدارية، تقديمه للصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع والثقافة العامة، والمعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.<sup>3</sup>

فكان تركيز نظرية التكوين الإداري منصباً على المستوى الإداري والتنظيم وقضايا الإشراف والضبط الرشيد عند مستويات الأقسام الإنتاجية وإلى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة.

### 3- النظرية البيروقراطية: <sup>4</sup>

تنسب نظرية البيروقراطية إلى "ماكس فيبر" الذي يعتبر الأول من عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة، تركز على الشرعية باعتبارها الوحيدة المناسبة للتطور الصناعي، فهي تنطلق من فكرة انصياع الفرد لأوامر رؤسائه ليس بدافع الخوف وإنما لأن رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> بوباية محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم الاجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة، 1980، ص 284.

<sup>4</sup> فيصل فخري مرار: "البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال"، ط1، دار التأليف، القاهرة، 1978، ص 10.

والاتفاقيات المسيرة للمؤسسة ونظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل التنظيم والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التسلسل الهرمي للسلطة والعمل المكتبي والتخصص والرقابة على السلوك.

وقد أسهم ماكس فيبر في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تحليله للسلطة التي قسمها إلى ثلاثة نماذج رئيسية تتمثل في السلطة الشرعية، والسلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية وجعل معيار التمييز بينها هو مصدر شرعية سلطة القائد.

ففي نموذج السلطة الشرعية تقوم سلطة المشرف (القائد الرسمي) على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات، وأن المرؤوسين يتبعون الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة المشرف نابعة من مركزه القيادي.

أما نموذج السلطة التقليدية فتقوم سلطة المشرف أو القائد على اعتقاد المرؤوسين بقديسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه. فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

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

وقد وجهت انتقادات لنموذج ماكس فيبر باعتماده على جانب التنظيم الرسمي وتجاهله للعلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيم الرسمي، وقد أكدت الدراسات اللاحقة أن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إن أحسن استخدامها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 71.

## II. الإشراف والمدخل الفردي للقيادة:

يعتبر المدخل الفردي للقيادة من أقدم المداخل التي اهتمت بالإشراف والقيادة، حيث ركز على أبرز السمات القيادية التي يتمتع بها المشرف الناجح، ومن بين نظريات هذا المدخل نجد نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم.

## 1- نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الإشراف والقيادة، والتي تزعم أن هناك رجالا عظماء لهم قدرات ومواهب فائقة تميزهم عن غيرهم، وتنم عن العبقرية والتفوق في كافة المجالات.<sup>1</sup> حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نسبة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة أي أن هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.<sup>2</sup>

وعموما فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت ما تأثيرا على الجماعة وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر، بحيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الجماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم. فليست المواهب والقدرات غير العادية التي يتمتع بها هؤلاء القادة وحدها فقط المسؤولة عن نجاحهم.<sup>3</sup> فبالإضافة إلى ندرة هؤلاء القادة العظام ذوي الصفات القيادية التي لا توجد عند البشر بنفس المستوى من الصفات، وهذا ما أهملته نظرية الرجل العظيم.

## 2- نظرية السمات (Trait Theory):

ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، وتقوم هذه النظرية على أساس وراثي، وأن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، كما تتوفر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا ناجحا.<sup>4</sup> واهتمت هذه النظرية بالسمات الشخصية والذهنية الاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، وقام "ستوجديل R.M. Stogdill" سنة 1948 بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على ست مجموعات رئيسية، هي: 1- الخصائص الجسمية، 2- الخلفية الاجتماعية،

<sup>1</sup> محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دس، ص 185.

<sup>2</sup> عبد العزيز بونديرة: مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 60.

<sup>4</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 165.

3- الذكاء، 4- الشخصية، 5- الخصائص المتعلقة بالعمل، 6- الخصائص الاجتماعية.<sup>1</sup> والجدول الموالي يوضح ملخصاً لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه المجموعات.

جدول رقم: 04 يوضح بعض سمات القيادة والإشراف

الخصائص الجسمية	الخلفية الاجتماعية	الذكاء
السن	التعلم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحسم
الطول	المركز الاجتماعي	الطلاقة في الحديث
المظهر	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	
الخصائص الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	حاجة الإنجاز	القدرة على الإشراف
الثقة بالنفس	المبادأة	التعاون
الإقدام	حاجة المسؤولية	المهارات الشخصية
	الاهتمام بالآخرين	الاستقامة
	حاجة الأمان	حاجة النفوذ

المصدر: عبد العزيز بونديرة: مرجع سابق، ص 67.

ولقد وجهت انتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها:

أن أنصار هذه النظرية "هولندر وجوليان" سنة 1969 يرون أن عملية مراجعة أدبيات القيادة وفعاليتها وكذا الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، قد بينت أن العلاقة ضعيفة وقد تكون منعدمة بين سمات الشخصية وفعالية القيادة والإشراف، وسبب فشل نظرية السمات يعود إلى عجزها عن التمييز بين القيادة كعملية والقائد كفرد. فالنظريات التي عالجت القيادة والإشراف تؤكد على ديناميكية فعالية القيادة (كعملية) وعوامل البيئة المحيطة بالجماعة والتي من شأنها أن تؤثر على فعالية القيادة. أي أنها تجاهلت الطبيعة الموقفية لها، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة وذلك لأن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد شفيق: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 221.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 222.

وتبدو النظرفة غير واقعية، لأنها لم تستطع من الناحفة التحلففة أن توضح السلوك الإنساني وتفاعلاته حفث ركزت على السمات.

- فشلت فف التنبؤ بسلوك القائد والمشرف فف المواقف المختلفة.
- لم تتمكن من حصر السمات القفافة الموروثة.
- اختلفت الأهمية النسبفة لكل سمة من وقت لآخر.<sup>1</sup>

### III. المدخل السلوكف والأنماط الإشراففة:

بناء على المعطفات التي جمعناها سابقا عرفنا أن القفافة لفت سمة شخصففة تتوافر فف بعض الأفراد دون غيرهم، إذ هف ترتكز على معايفر وأسس موضوعفة،<sup>2</sup> وهذا ما ذهب إلفه الباحثون والمهتمون بموضوع القفافة والإشراف، فف بءافة الأربعففات إلى ضرورة الاهتمام بالسلوك (الذف فمكن قفاسه) كونه أفضل إستراتيجفة تمكنهم من فهم ظاهرة القفافة. وقد انطلق أصحاب هذه النظرفة فف تفسير القفافة من أهمية التدريب فف خلق قادة ومشرففن قادرفن على التفاعل مع المرؤوسفن وعلى استثارة الدافعفة لدفهم نحو مفزفد من العمل وتفترض أن العامل المحدد لفاعلفة القفافة هو سلوك المشرف القائد الذف ففكون من محصلة تفاعل جملة من الأنشطة والتصرفات التي ففبدها فف العمل. والتي تشكل أسلوبا ونمطا عاما لقفافته. وهكذا سعى الباحثون إلى تحفدف أنماط السلوك القفافة وتعرفه.<sup>3</sup>

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرفة فف مجال الإشراف والسلوك القفافة، تجارب الهاوتورن التي ترى وجود علاقة بفن نمط الإشراف والإنتاجفة. وأن لنمط الإشراف المساند تأففر افعابف على أداء العاملفن، كما بفننت نتائج دراسات جامعة أوهافو وجود أربعة أنماط إشراففة وأن النمط الأول هو النمط الففال الذف ففمتاز بفعالفة إءارفة عالية وعلاقات افعابفة ممتازة بفن الإءارة والعاملفن، كما قدمت دراسة جامعة مفتشغان نمطفن من الإشراف (النمط الءفكثاتورف) الموجه نحو الإنتاج إشارة إلى تمركز اهتمامات المشرف على الإنتاج والنمط الثاني (النمط الءفمقراطف) نمط الإشراف الموجه نحو العاملفن إشارة إلى تمركز اهتمامات المشرف على مرؤوسفه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> محمود عبء الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> عبء العزفز بوفنءبفرة: مرجع سابق، ص 68.

كما توصل "Kert lewin" إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد "كارل روجرز Carl Rogers" في دراسته لأهمية تفهم القائد أو المشرف لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.<sup>1</sup>

### 1- نموذج تانينبوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt :

يعود تاريخ هذه النظرية إلى سنة 1958، حيث قام "تانينبوم وشميدت" بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة، فيما يتعلق بسلطته في عملية اتخاذ القرارات، ومدى الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه أو التابعين له في المشاركة في عملية صنع القرارات.<sup>2</sup> وقد بنا الباحثان فرضيتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسين في المشكلات التي تواجهه.

والنموذج يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ففي الطرف الأول على اليسار، يحافظ القائد على درجة عالية من الإنفراد بالقرار (الأسلوب التسلطي في القيادة)، وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار (الأسلوب الديمقراطي في القيادة).

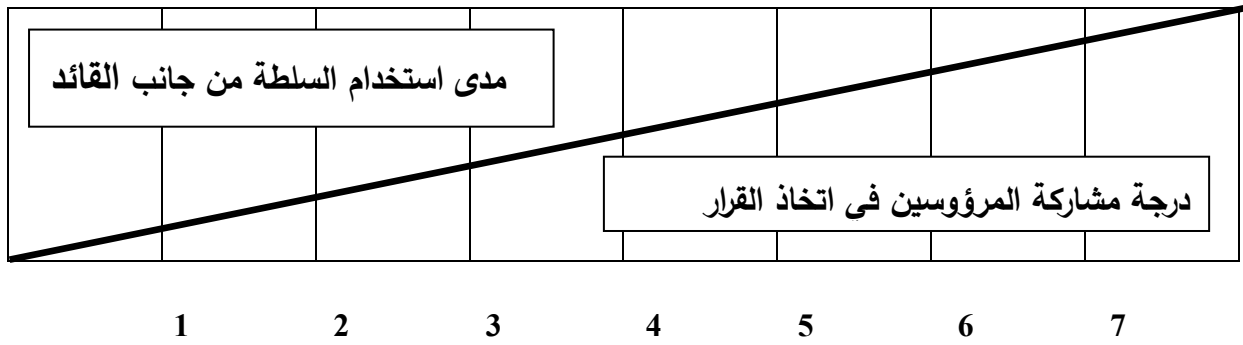
ويوجد بين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى، أهمها: الأسلوب الوسط الذي يشارك فيه كل من القائد (المشرف) والمرؤوسين التابعين له في عملية اتخاذ القرارات ولتوضيح النموذج، يمكن الإشارة إلى أن القائد الذي يقع على الطرف الأيمن من المحور يميل إلى التفرد في تقرير الأمور، مع الاحتفاظ برقابة مباشرة للمرؤوسين، وخلافاً لذلك يميل القائد الذي يقع على الطرف الأيسر من المحور، إلى السماح لمرؤوسيه بإبداء الرأي في مجريات الأمور، ويمارس رقابة غير مباشرة، ويشجع التغذية المرتدة للمرؤوسين. وتتجلى أنماط القيادة والإشراف في نموذج "تانينبوم وشميدت" في التالي:

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> أحمد قوراية: "فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي"، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 217.

- 1- نمط القائد (المشرف) الذي يتخذ القرار ويعلنه.
- 2- نمط القائد (المشرف) الذي يبلغ القرار.
- 3- نمط القائد (المشرف) الذي يقدم آراء ويطلب أسئلة.
- 4- نمط القائد (المشرف) الذي يقدم قرارات مبدئية يمكن تغييرها.
- 5- نمط القائد (المشرف) الذي يطرح المشكلة ويطلب الاقتراحات ويتخذ القرار.
- 6- نمط القائد (المشرف) الذي يحدد للمجموعة حدود القرار الذي ينبغي اتخاذه، ويطلب منهم اتخاذ القرار.
- 7- نمط القائد (المشرف) الذي يسمح للمرؤوسين بالعمل في الحدود المقننة بواسطته.<sup>1</sup>

الشكل (09): يوضح نموذج تانينبوم وشميدت



المصدر: صالح الشيشكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص 131.

ويقتضي النموذج فهم القائد والمشرف للظروف المحيطة به، أي قدراته وميوله الشخصية، إضافة إلى قدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم، وذلك ليتم التوصل إلى الحل المناسب للمشكلات، ونوع القيادة ونمط الإشراف في مثل هذه المواقف والظروف.<sup>2</sup> أي أن هناك قوى تظهر عمل

<sup>1</sup> عبد العزيز بونديرة: مرجع سابق، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> رعد الحسن الصرن: مرجع سابق، ص 237.

المشرف والمرؤوسين والأوضاع هي التي تسبب التنوع في النمط الإشرافي للقائد، ويظهر الجدول رقم (05) القوى المؤثرة في الأوضاع القيادية.

الجدول رقم: 05 يبين القوى المؤثرة في الأوضاع الإشرافية

القوى الموجودة في المدير	القوى الموجودة في المرؤوسين	القوى الموجودة في الموقف
1-نظام القيمة: كيف يشعر المديرين شخصيا بالتفويض ودرجة الثقة في المرؤوسين.	1-الحاجة إلى الاستقلالية: بعض الأفراد يحتاجون ويرغبون بالتوجيه، بينما لا يرغب البعض الآخر بذلك.	1-نوع المنظمة: مركزية مقابل اللامركزية.
2-الميول القيادية الشخصية السلطوية مقابل التشاركية	2-الاستعداد وتقبل المسؤولية: يحتاج الأفراد المختلفون درجات مختلفة من المسؤولية.	2-فاعلية مجموعة العمل: كيف تعمل الجماعة بفاعلية معا؟
3-الشعور بالأمان في مواقف عدم التأكد	3-التفاوت في الغموض والالتباس: التوجيهات العامة مقابل المحددة	3-المشكلة ذاتها: معرفة مجموعة العمل وتجربتها المناسبة للمشكلة
	4-أهمية المشكلة والاستفادة منها: استعادة الأفراد من العمل الصعب والمشكلات الهامة.	4-الضغوط الزمنية: صعوبة التفويض للمرؤوسين في أوضاع الأزمات.
	5-درجة فهم وتحديد الأهداف التنظيمية: من المحتمل أن يفوض المدير السلطة للأفراد الذين لديهم اتجاه ايجابي نحو المنظمة.	5-الطلبات والأوامر من المستويات العليا للإدارة.
	6-درجة التوقع في المشاركة في اتخاذ القرارات: الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المركزة على المرؤوسين يستاءون من القيادة المركزة على الإنتاج.	6-الطلبات والأوامر من الحكومة والاتحادات والمجتمع بشكل عام.

المصدر: رعد الحسن الصرن: مرجع سابق، ص 237.

وقد حدد تاتنبوم وشميدت شروط فاعلية المشاركة في النقاط التالية:

1-أن يملك القائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة.

2-ألا يتخذ القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت.

3-أن يرغب المرؤوسين في المشاركة.

4-أن تتوفر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين.

5- أن يؤمن القائد بجدوى مشاركة المرؤوسين.

6- أن تبرز مهارة القائد في استخدام أساليب وطرائق المشاركة.<sup>1</sup> وبالرغم من أهمية هذا النموذج في الفكر القيادي إلا أنه لم يتم التعامل معه بشيء من الشمول والتفصيل.<sup>2</sup>

## 2- الأنماط الإشرافية لـ "رنسيس ليكرت Rensis Likert":

يعتبر "رنسيس ليكرت" من أهم الباحثين النفسيين الذين درسوا السلوك الإشرافي في معهد البحث الاجتماعي بجامعة ميتشغان الأمريكية، واستطاع تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة وكان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل من إشراف المرؤوسين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، واستنتج أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الأوتوقراطية. كما استطاع ليكرت أن يميز بين أربعة أنماط قيادية تعتبر كأطر للإشراف في المنظمة، وكل أسلوب يتميز بخصائص معينة.

أ- نمط المتسلط المستغل: في هذا النمط للسلوك يتصف القائد بأنه مركزي في اتخاذ قراراته، وأنه ذو ثقة قليلة بمرؤوسيه، ويستخدم أسلوب الخوف والإكراه في تحفيزهم.

ب- نمط المتسلط الرحيم: يتصف القائد في هذا النمط بأنه أقل مركزية في اتخاذ قراراته، ويسمح في بعض الأحيان للمرؤوسين بالمشاركة في هذه القرارات، ولكن ضمن نطاق رقابته وإشرافه وسيطرته.

ج- النمط الديمقراطي: يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة مطلقة بمرؤوسيه ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة، حيث يسعى القائد دائما للحصول على أفكارهم وأرائهم ويحاول دائما استخدامها بشكل ما.

د- النمط المشارك: يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يشاركونهم للاستفادة من أفكارهم وتبادل المعلومات معهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، الدار الجامعية، بيروت، 1979، ص 232.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملية لإدارة السلوك في المنظمة، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 589.

<sup>3</sup> رعد الحسن الصرن: مرجع سابق، ص 229.

ويرى ليكرت أن عملية تسيير المنظمة يمكن أن تبدأ من أي من الأنماط الثلاثة الأولى المشار إليها سلفاً إلى النمط الرابع، ويقتضي ذلك إحداث تغييرات جوهرية في أنماط القيادة الإدارية حتى يصبح المديرون أكثر اهتماماً بالفرد العامل والتركيز على بناء الفريق والاتصالات المفتوحة ومشاركة جميع الأفراد العاملين في صياغة وبناء أهداف ومعايير الأداء ونماذج أخرى لاتخاذ القرار المشارك على نحو أوسع، والجدول التالي يوضح الفرق بين الأنماط الأربعة.<sup>1</sup>

الجدول رقم: 06 يوضح مقارنة بين أنماط الإشراف الأربعة.

عنصر الإشراف	النمط الأول (تسلطي مستغل)	النمط الثاني (تسلطي رحيم)	النمط الثاني (ديمقراطي)	النمط الثالث (ديمقراطي مشارك)
الثقة بالمرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة
شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

المصدر: عبد العزيز بونديرة: مرجع سابق، ص 74.

ويمثل نموذج ليكرت خط متصل يمتد من أقصى الحرية والمشاركة لرأي الأعضاء مع القائد والمشرف إلى أقصى الديكتاتورية واستغلال القيادة، من ثم فهو نموذج يركز على علاقة المشرف بالأعضاء أو المرؤوسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز بونديرة: مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup> أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 216.

الشكل (10): يبين نموذج ليكرت لأنماط الإشراف

شكل يبين التفاعل بين القائد المتسلط والمرؤوسين (المتسلط المستغل)	القيادة الأوتوقراطية المعتدلة (المتسلط الرحيم)	القيادة الديمقراطية (الديمقراطي)	القيادة المشاركة (المشارك)
--	--	----------------------------------	----------------------------

التمسك بالقيادة ←

التحرر من القيادة →

المصدر: أحمد قوراية : مرجع سابق، ص 216.

ومن أجل الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على آراء مدراء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر (أو الأقل) إنتاجية من خلال خبرتهم، ووجد أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النمطين (3،4) والأقل إنتاجية استخدمت النمطين (1،2) بغض النظر عن مجال عمل المدير.<sup>1</sup>

### 3- نموذج الشبكة الإدارية:

استنتجا من دراسة جامعة ميتشغان في الإشراف (الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية)، طور "روبرت بلاك وجيمس موتون Robert Blake & James Mouton" نموذج الشبكة الإدارية، أين افترض أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عددا من الأنماط القيادية، ويتم هذا التفاعل من خلال المصفوفة الإدارية والتي حددت خمسة أنماط لسلوك القائد، وهي:

أ- **الوضع (1،1):** نمط الإدارة المجدية، حيث يقدم القائد حدا أدنى من الجهد لإنجاز العمل واستمراره في المنظمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بوبنديرة: مرجع سابق، ص 74.

ب- الوضع (1،9): نمط إطاعة السلطة، هذا الوضع يمكن من تحقيق الكفاية في الأداء بسبب ترتيب

العمل بصورة لا يمكن إدخال العوامل الإنسانية إلا بدرجة ضئيلة.

ج- الوضع (5،5): نمط إدارة رجل التنظيم، يحقق هذا الوضع تنظيماً ملائماً، وإمكانيات أداء جيدة،

ويحقق توازناً بين انجاز العمل مع الحفاظ على معنويات العاملين بمستوى مناسب.

د- الوضع (9،9): نمط إدارة الفريق، في هذا الوضع يتم إنجاز العمل من قبل أفراد متعاونين ملتزمين

نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وهنا تظهر الثقة والاحترام للعاملين.

هـ- الوضع (9،1): نمط إدارة النادي العائلي: وهنا يتم إدراك اهتمامات وحاجات الأفراد لتحقيق علاقات

طيبة مرضية، وأجواء من الصداقة والاسترخاء ورقابة الأداء.

وقد تم تطوير هذه الأنماط الخمسة من خلال ملاحظة سلوك القائد في مجالات الاتصالات والتخطيط

ومدى الاهتمام الذي يبديه القائد بالعمل والعاملين في الشكل الموالي، حدد فيه الباحثان هيكلًا ذو بعدين

يوجه القائد على أساس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بالإنتاج، على المحور الأفقي (X)

الاهتمام بالإنتاج وعلى المحور (Y) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقد قسم كل محور إلى تسع نقاط

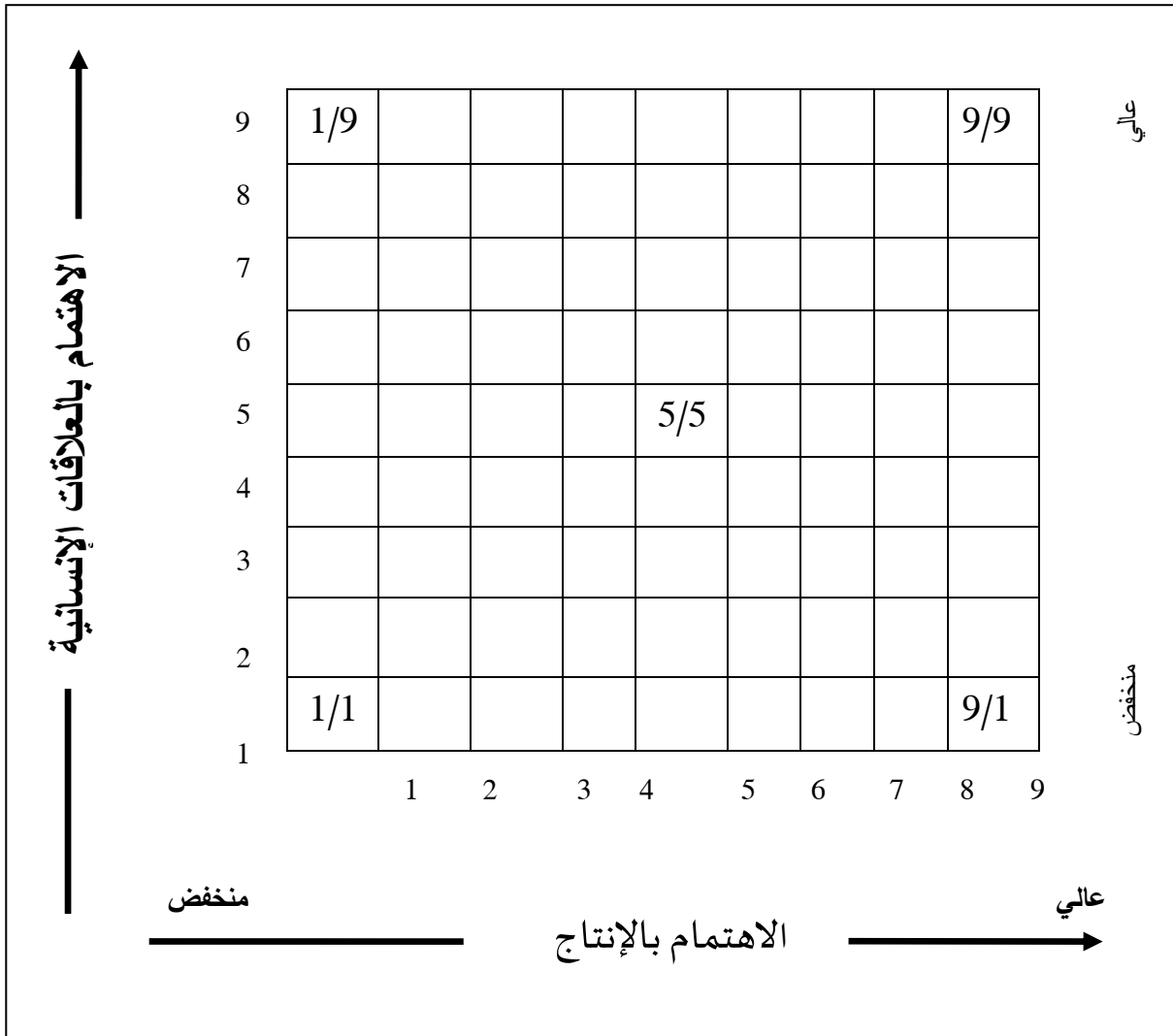
رئيسية، ولكنهما اقتصرتا على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط على المحور الواحد حيث مثلت النقطة (1)

الاهتمام الأقل و النقطة (5) الاهتمام المتوسط والنقطة (9) الاهتمام الأعلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، مركز الدراسات

والبحوث، الرياض، 2012، ص ص 178-179.

الشكل (11): يوضح الأنماط القيادية في نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 63.

ومن بين النقاط السابقة لـ "Blake & Mouton"، تحدد مجموعة من الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج في ظل نمط قيادي خاص.

فمجموعة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمكن أن تتضمن:

- الاهتمام بانجاز وإتمام العمل.
- المحاسبة والمساءلة القائمة على الصدق والثقة.
- تحقيق الذات.
- تحديد ظروف العمل الجيدة.

- تقديم المنافف والفروفب المناسفة.
- ففقفق الأمان والعلاقات الاجفماففة الفففة.
- أما بالنسبة للاهفاماف بالإفناج فمكن أن نلاحظ ما فلف:
  - نوعفة قرارات السفاسة.
  - عدد الأفكار الإبداعفة المطبقة للإفناج.
  - إفرافااف العملفااف.
  - عدد الحسابااف المنجرة.
  - الفوفة وسهولة فقدم الففمااف.
  - فمولة العمل ومفاففس الكفاءة.
  - ففم المببعااف أو وحادااف الإفناج المادي.<sup>1</sup>

وفف نفاة الفرافة أوصى "Blake & Mouton" بأن الوضف الأمفل للقفاءة والإشراف الففال هو النمط (9،9) ففث ففهم القائف بكل من العمل والعلاقات الإنسانفة بدرجة مرتفعة، ولكنهما لم فقدماف فلفلا واضفا على إمكنافة ففوا فذا من الناففة النفسفة فف الواقع، ولذلك فبقف التساؤل عن إمكنافة أن فظهر فرد واحد كلا النوعفن من السلوك بقدر مرتفع سهل، أو أن فوازن ببفهما إن أسفطاع أن ففعل ذلك على ففو فقق لمة فوفلة.<sup>2</sup>

وفف عام 1991 نشر "Blake" كفاا أوضف ففه فعدفلااف على نموذج الشبكة الإفرافة، ببف ففه أن الأنماط الفمسة أعلاه فمكمة برغباف وفوف وأن كل نمط مدفوع برغبة ما وبففس الوفا فوف من شفة ما، وهي:

**نمط (1،1)** مدفوع برغبة عدم الففذل والفوف من الفرف من المنظمة.

**نمط (1،9)** مدفوع برغبة السفطرة والفوف من الفشل.

**نمط (5،5)** مدفوع برغبة الانفماء والفوف من الإذلال.

**نمط (1،9)** مدفوع برغبة فف إرفاء العاملفن وفوف من النبذة والعزلة.

وفرى أن الفوازن فف الرغبة والفوف فشكل المفرك لسلوك القائف فف كل نمط من الأنماط الفمسة.

<sup>1</sup> رعد الفسن الصرن : مرجع سابق، ص ص 230-232.

<sup>2</sup> محمد عبء الله الصغفر : مرجع سابق، ص 62.

ويرى "Blake" أن نجاح القائد وممارسة عملية التبصر في تقييم ما تم انجازه ومراجعة أفعال القائد بقصد تحقيق الأهداف بفعالية.<sup>1</sup>

#### 4- نموذج الأبعاد الثلاثة:

يعد هذا النموذج بمثابة تعديل الأنماط القيادية لنموذج الشبكة الإدارية، وقد قام بهذا التعديل والتطوير "ريدن W. J. Reddin" من خلال إضافة بعد إشرافي ثالث وهو الفاعلية وكل بعد منها ينقسم إلى مستويين (مستوى مرتفع ومستوى منخفض)، بحيث تصبح الأبعاد القيادية كالتالي:

أ- الاهتمام بالأفراد

ب- الاهتمام بالإنتاج

ج- الفاعلية

ويقسم "ريدن" الأنماط القيادية إلى ثمانية أنماط، تقسم بدورها إلى قسمين، أربعة منها أقل فاعلية، والأربعة الأخرى أكثر فاعلية، موضحة في الشكل (12) والجدول رقم (07)

الأنماط الأربعة الأقل فاعلية هي:

أ- المنسحب: لا يكثر بالعمل وأفراده هو غير فعال.

ب- المجامل: يضع العلاقات الطيبة فوق كل اعتبار.

ج- الأوتوقراطي: يضع إنجاز الأعمال فوق أي اعتبار.

<sup>1</sup>تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص 180.

د- الموفق: يوفق بين العمل والأفراد ولكنه غير راغب وقادر على اتخاذ القرارات، وقد يختار ويوفق بين الحلول الوسطى.

أما فيما يخص الأنماط القيادية الأكثر فاعلية فهي:

أ- البيروقراطي: يهتم بالقواعد والتعليمات مخفياً قناعاته حول الاهتمام بالإنتاج.

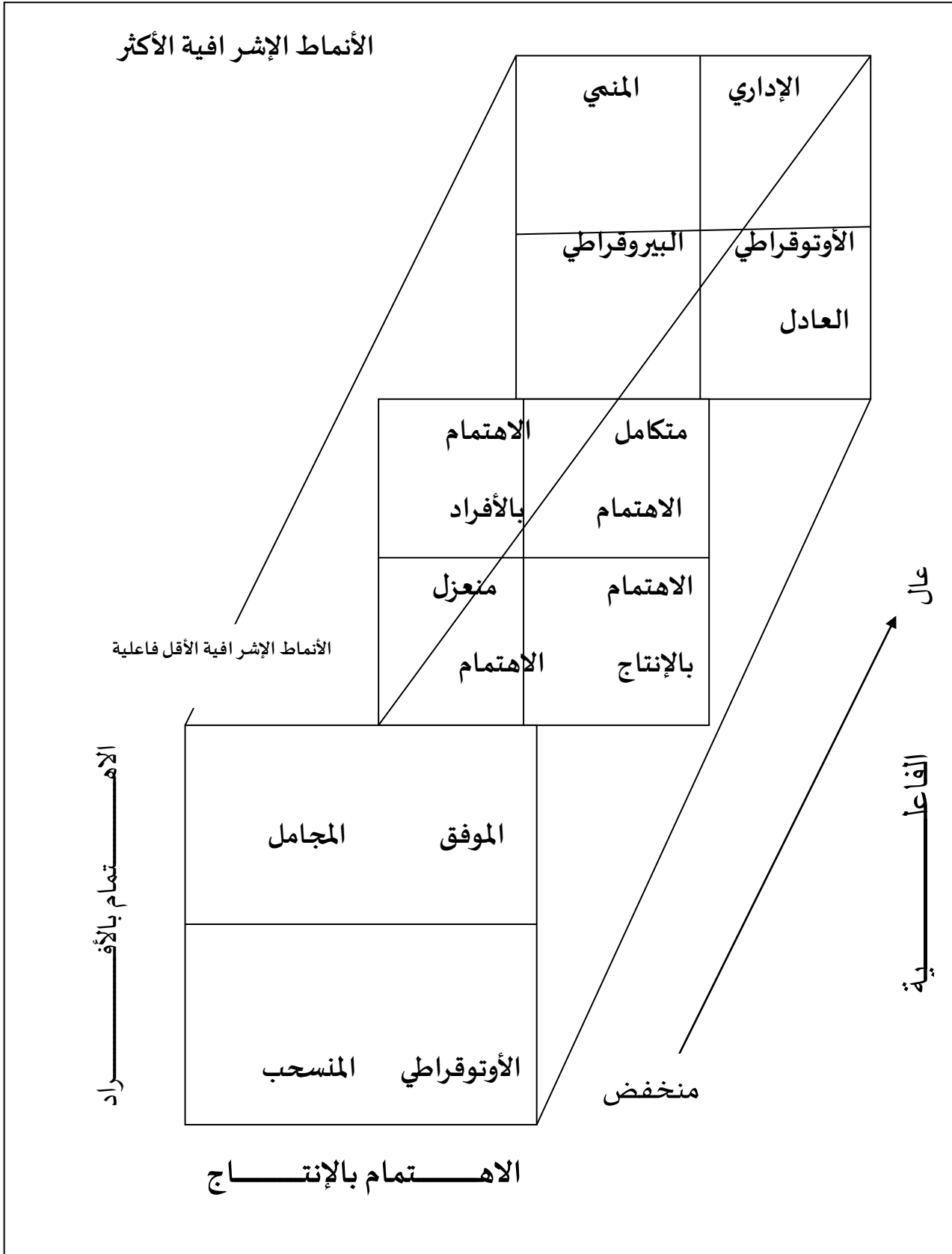
ب- المنمي: يهتم بالأفراد ويحاول كسب ثقتهم، ويهتم بشكل قليل بالإنتاج.

ج- الأوتوقراطي العادل: يهتم بالإنتاج ويترك الأفراد.

د- الإداري: يعطي اهتمامات كبيرة بالأفراد والإنتاج ويشبه إلى حد كبير إدارة الفريق في مفهوم نموذج الشبكة الإدارية.<sup>1</sup>

-رعد الحسن الصرن : مرجع سابق، ص ص 232-233.<sup>1</sup>

الشكل (12): يبين نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد لأنماط السلوك الإشرافي



الجدول رقم 07: يوضح أنماط السلوك الإشرافي على أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد والفاعلية

درجة / نمط السلوك الإشرافي	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالأفراد	الفاعلية
1- الإداري	عالية	عالية	عالية
2- الموفق	عالية	عالية	منخفضة
3- الأوتوقراطي العادل	عالية	منخفضة	عالية
4- الأوتوقراطي	عالية	منخفضة	منخفضة
5- المنمي	منخفضة	عالية	عالية
6- المجامل	منخفضة	عالية	منخفضة
7- البيروقراطي	منخفضة	منخفضة	عالية
8- المنسحب	منخفضة	منخفضة	منخفضة

المصدر: محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 69.

وقد توصل ريدين في ختام دراسته التي أجراها لتحديد مدى صدق نموذج ثلاثي الأبعاد لأنماط السلوك القيادي إلى أن الأنماط الثمانية توجد فعلا بدرجات مختلفة بين القادة ، كما أنها قابلة للتعميم على أنماط السلوك القيادي دون ارتباطها بثقافة أو مجتمع معين، بالإضافة أنها وجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم تلقى اهتماما كبيرا من قبل.<sup>1</sup>

#### 1.4 المدخل الموقفي وفعالية القيادة والإشراف:

يعد هذا المدخل من أحدث المداخل التي اهتمت بالأنماط القيادية للمدراء، والشيء الجديد في هذا المدخل هو إضافة بعد آخر إلى البعدين السابقين (بعد العمل وبعد العمال) وهو طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد أو المشرف.

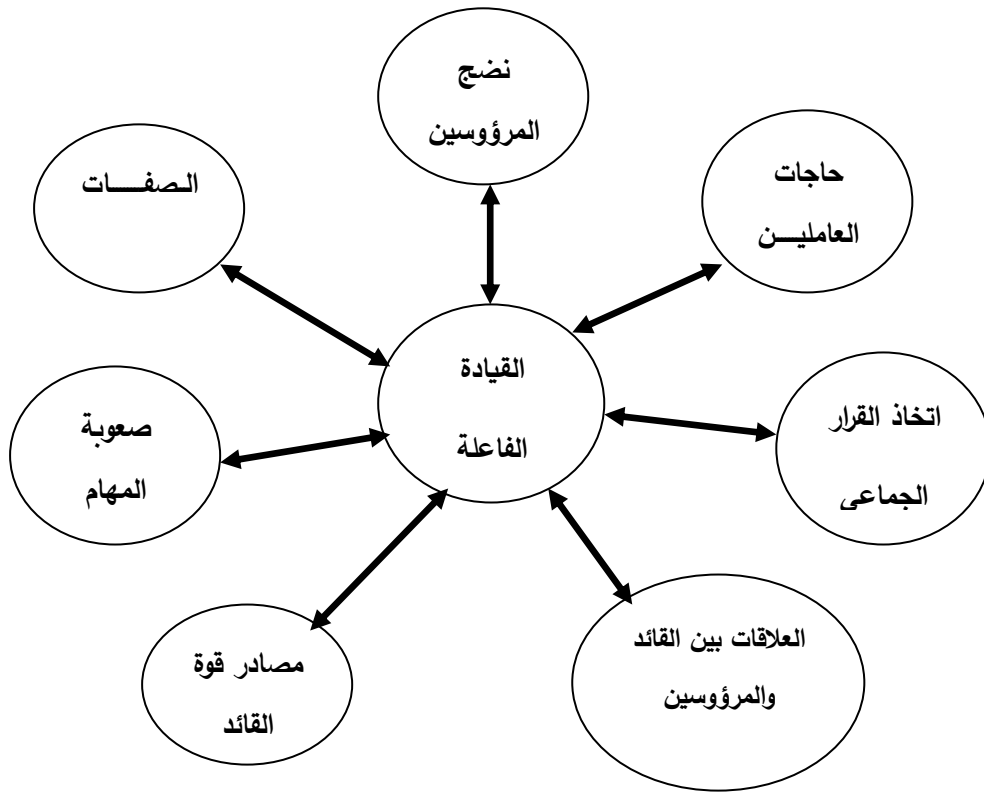
وتفترض النظرية الموقفية عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف وأن القائد يمارس جميع الأنماط حسب طبيعة الموقف. الأمر الذي يتطلب من المدير أن يشخص الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط الإشرافي الملائم، ويوضح الشكل رقم (13) العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة والصفات، ونضج المرؤوسين، ومصادر قوة القائد. ظهور القائد وتصرفاته

محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 67.<sup>1</sup>

تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي، والظروف الاجتماعية.

التي لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك مثل هذه السيطرة، وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف. فالعوامل الموقفية هي التي تسمح بأن تكون القيادة فعالة؛ وملايسات الموقف هي التي تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك ظروف ومواقف معينة تهيب لأفراد معينين ليتبوعوا مكانة قيادة.<sup>1</sup>

الشكل (13): يبين العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد السلوك القيادي



المصدر: عبد العزيز بوبنديرة: مرجع سابق، ص 86

<sup>1</sup> عبد العزيز بوبنديرة: مرجع سابق، ص 86.

وفيما يلي نعرض أهم نظريات الموقف : نظرية فيدلر ونظرية فرووم، ونظرية نضج العاملين.

### 1-نظرية الظروف المتغيرة لـ "فيدلر Fred Fiedler" (1967):

تركز هذه النظرية على النمط القيادي الذي يكون فعالا أكثر في أوضاع خاصة. وتعود جذور هذه النظرية لـ"فيدلر" حين درس التناظر بين شخصية القائد والموقف في نموذج القيادة سماه نموذج "فيدلر" للقيادة التفاعلية، أي أن القائد يختلف في درجات اهتمامه على المهام مقابل اهتمامه بالأفراد. وهذا الاختلاف يجعل القادة فعالين أكثر في بعض أنواع المواقف عن الأخرى. وتحدد أنواع المواقف التي من المحتمل أن يكون فيها كل نوع للفهم أفضل؛ بحيث توجد ثلاثة عوامل موقفية تؤثر على درجة التفضيل، أو على الرقابة الموقفية وتوجد بين المستويات المختلفة للعوامل الموقفية الثلاثة في ثمانية مواقف، وهي:

أ- علاقة المشرف بالمرؤوسين (مناخ الجماعة): ويشير لدعم القائد لأعضاء مجموعته، وهذا المتغير الموقفي هام جدا، ولتقييم هذا العامل يجب الأخذ بعين الاعتبار فيها إذا كان المرؤوسين يعملون وينجزون ما يبلغهم إياه القائد، وفيما إذا كان يثق بهم، وهل يدعمهم؟

ب- هيكل المهمة (طبيعة المهام): ويشير هذا العامل إلى درجة تحديد المهمة بشكل واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وطرائق ومعايير الأداء. فعندما تكون تخصيصات المهمة غير واضحة، فإنه من الصعوبة بمكان معرفة ماذا يجب القيام به لتقييم ما تم انجازه. لذلك فإن هيكل المهمة المنخفض يقلل الرقابة الموقفية للقائد، بينما هيكل المهمة العالي يزيدها. وتحليل هذا العامل يجب أن يطرح القائد على نفسه السؤال التالي: هل أعرف ما يفترض أن أقوم به، وكيف يمكن أن أنجز عملي؟

ج- قوة المركز (قوة المنصب): أي كمية القوة التي تعطيها المنظمة للقائد لانجاز المهام الضرورية، والتي ترتبط بشكل قوي بالقدرة على العقاب أو الثواب ولتقييم هذا العامل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار السؤال التالي من قبل القائد: هل لدي الدعم والارتباط بالمدير العام للمنظمة أثناء التعامل مع المرؤوسين؟

ويعرض الشكل رقم: 08 تصنيف فيدلر للمواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها القائد.<sup>1</sup> ويرى فيدلر أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة من مدى ملائمة الموقف.

رعد الحسن الصرن: مرجع سابق، ص 239. <sup>1</sup>

الجدول رقم: 08 تصنيف فيدلر للمواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها المشرف.

الوحدات		1	2	3	4	5	6	7	8
العوامل الموقفية	علاقات المشرف بالمرؤوسين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
	هيكل المهمة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة
	قوة المركز	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
تفضيل الموقف		مفضلة			مفضلة على نحو معتدل			غير مفضلة	
وضوح الموقف		الموقف على درجة عالية من الوضوح			درجة التأكد متوسطة			الموقف غير مؤكد	
أسلوب الإشراف المفضل		الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالموظف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

المصدر: szilagyi & Wallace, 1987 ; p304.

ويمكن استعمال العوامل الثلاثة لبناء الاستمرارية في التفضيل الموقفي. وهذه الاستمرارية تؤكد ما إذا كانت العلاقات بين القائد والزميل جيدة أم سيئة، وهيكل المهمة عالي أو منخفض، وقوة المركز قوية أو ضعيفة. وتكون النتيجة بإضافة ثمانية أوضاع ومواقف متميزة للقيادة، وهي تتنوع من مواقف مفضلة إلى مواقف غير مفضلة. ووفقا "فيدلر" يمكن تصنيف القادة إلى:

أ- **المشرفون الموجهين للعلاقات:** يحفز هؤلاء المشرفون لتحقيق علاقات شخصية محكمة مع المرؤوسين، حيث يتم التأكيد على العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين، ويتم السلوك من قبل المشرف باتجاهها، بأسلوب مدعم وهام، وبالتالي يكون تحقيق أهداف المهمة حافزا ثانويا يحتل أهمية عند إرضاء الحافز الأساسي لهذا النوع من المشرفين.

ب- **المشرفون الموجهين بالمهمة:** يحفزون بشكل أساسي من خلال انجاز المهام. وهذا النوع من المشرفين يكون لديهم اهتماماتهم الخاصة للقيام بالأعمال الجيدة، وتحتل العلاقات الشخصية مع المرؤوسين أهميتها بعد إنجاز العمل، والتغلب على المشكلات بشكل جيد. والاستبيان المصمم يستعمل تصنيف المشرفين والقادة الموجهين بالعلاقات مقابل الموجهين بالمهام.

ويفهر نموفج "ففدلر" كففة فعفل المففراف الموقفة بفف ففاسب النمط القفاف للقائف على العكس من فعفل النمط القفاف لفاسب الموقف. وففافش النموفج بأنه لفس هفك نمط قفاف وافف هو الأففل. وعلى الرغم من الأففائف الفف ووجهف لنموفج "ففدلر"، فقد قدم النموفج إفاففة هامة لدراسة موضوعفة حول القفافة الموقفة.

## 2- نموفج النضج الوظففي للعاملفن لهفرسف وبلانشارف Paul Hersey & Kenth Blanchard :

قام كل من "هفرسف وبلانشارف" بفطوفر نموفج ءورة حفاة القفافة على ضوء نموفج رفدن فف الإشراف والقفافة، وهذا النموفج فعفر إءى نظرفاف الموقف فف القفافة، فف ففوم على اففراف أساسف هو أن زفاة ءرجه نضج المرؤوسفن ففطلب السلوك القفاف المناسب بءرجات مففلفة من الفهفة للمهام والفهفة للأفراف، فعنء النظر إلى علاقة الطفل بوالففه فمكن فصور أربع مراحل لهفه ءورة هف:

1-عنءما فكون الطفل صغفرا ففوم الوالفن بكل الأعمال المفلفة بهفكلة المهام من إلباسه وإطعامه ففكون سلوكهما بصفة أساسفة هو الفهفة المهامفة.

2-عنءما ففمو الطفل ففءأ سلوك الوالفن ففرففا فف الأفجاه نحو العلاقات بإظهار الأففراف والفقة وهفا فكون الفهفة نحو العلاقات مرفعة.

3-ففنا فلفق الطفل بالجامعة ففءأ ف-ف فحمل جزء من المسؤولة عن سلوكه، وعنء هفه المرحلة ففءأ الوالفن فف اسفءام نمط منفض بالنسبة للفهفة المهامفة ونمط مرفع بالنسبة لفهفة العلاقات سلوكفا.

4-عنءما ففزوج الابن ففكون عافلة فإن الوالفن فمارسان هفئة مهامفة وهفئة علاقات نحوه بشكل منفض.

أف أنه كلما فقدم الفرء فف حالة عءم النضج إلى حالة النضج المفلفة فطلب الأمر نمطا مففلا من السلوك إلى جانب والفه، وكفلك الحال فف ظروف العمل، فالإءارة إذا سمحت بأن ففنضج فإنما ففم ءلك من خلال الففر فف فظهر فف سلوك القائف، وقد شرفا نموفجهما القفافة الموقفة فف عرفا النضج فف القفافة الموقفة بأنها قءراف واسفءاءاف الأفرف لفحمل المسؤولة لإءارة سلوكهم.

-وقء قام كل من هرسف و بلانشارف بفصمفم نموفج لأسلوب القفافة والإشراف ففكون من أربعة مربعات فف اسفءما ففشفصاف مففصرة لكل من المربعات الأفرفة، فباء ب (م1)، وففنهف ب (م4).

عند (م1) تكون المهام عالية والعلاقات منخفضة كأسلوب قيادة، (م2) تكون المهام عالية والعلاقات مرتفعة كأسلوب قيادة، وفي (م3) تكون العلاقات عالية والمهام منخفضة كأسلوب قيادة، (م4) تكون العلاقات منخفضة والمهام منخفضة كأسلوب قيادة.

أما فيما يخص نضج الأتباع يمكن تحقيق النضج لتحديد أسلوب القيادة المناسب عن طريق تقسيم خط النضج إلى أربع مستويات من النضج، مستويات دنيا من النضج والمتعلق بالمهمة يشار إليها بالرمز (ن1) منخفض إلى متوسط يشار إليه بالرمز (ن2)، ومتوسط إلى مرتفع يشار إليه بالرمز (ن3)، ومستوى عال يشار إليه بالرمز (ن4).

كما يبين أسلوب القيادة المناسب، فإذا كان نضج مرؤوس يخص المهمة يقع في المستوى (ن1) منخفض فإن أسلوب القيادة الذي يتميز بأعلى احتمالية للنجاح يكون من النمط (م1) الذي يشير إلى المهام عالية والعلاقات منخفضة... الخ.

هذا النموذج ينص على أنه حين التعامل مع ذوي النضج المنخفض (ن1) فيما يخص انجاز مهمة معينة فإن (م1) لها أعلى احتمالية نجاح، وعند التعامل مع أناس ذوي نضج منخفض إلى متوسط (ن2) فإن (م2) تبدو هي الأنسب، وللعمل مع أناس متوسطي إلى مرتفعي النضج (ن3) فإن (م3) لها الاحتمالية الأعلى للنجاح مع أشخاص ذوي النضج عال مرتبط بالمهمة (ن4).<sup>1</sup>

والشكل التالي كما ورد في كتاب غراي وستارك الموسوم "السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات" الصادر سنة 1984 يوضح مضمون نظرية دورة الحياة في القيادة لبول هرسي وكينيث بلانشارد.

<sup>1</sup> محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص ص 75-76.



أما بعد سلوك الأفراد أو العلاقات فيشير إلى المدى الذي يستخدم فيه المشرف اتجاهين أو أكثر في الاتصال مع مرؤوسيه عن طريق إعطائه الدعم الاجتماعي والنفسي، والسلوكيات التسهيلية ذات الطبيعة المرنة أي أن هذا البعد يتضمن:

• المساعدة، والاتصال، والتسهيلات المتفاعلة والاستمتاع الفعال، وتقديم التغذية الراجعة.

يعد نضج المرؤوسين أهم عنصر من عناصر الموقف. ويعرف بأنه الرغبة والمقدرة التي يتمتع بها الفرد في تحمل مسؤولية توجيه سلوكه أو امتلاك المرؤوسين الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة وله عنصران هما:

- **الرغبة:** وهي ما تعرف بالدافعية وتتمثل في امتلاك المرؤوسين الثقة والتصميم والدافعية نحو بلوغ المهمة.

- **القدرة أو القابلية:** وهي ما تعرف بالكفاءة وتتمثل في امتلاك المرؤوسين المعرفة والتجربة والمهارة الضرورية لبلوغ المهمة المحددة، وبذلك نرى أن النضج يتألف من مفهومين هما:

1- النضج النفسي والذي يرتبط بالرغبة والدافعية.

2- النضج الوظيفي والذي يرتبط بالقدرة والكفاءة في عامل أي شيء.

ويمر النضج الوظيفي بأربع مراحل، هي:

**م1- النمط التلقيني (مرحلة النضج الأولي):** وتتعلق بالموظف الجديد في عمله، والذي لا يمتلك المعرفة الكافية بالأهداف التنظيمية مع محدودية استعداده لتحمل المسؤولية.<sup>1</sup> فإن دور القائد المشرف هو تزويد المرؤوس بالمعارف والمعلومات اللازمة من فهم المهام بالشكل المطلوب ونمط الإشراف في هذه الحالة هو قائد توجيهي.<sup>2</sup>

**م2- النمط الترويجي (مرحلة النضج الثانية وتتميز):** باكتساب الفرد للخبرة مع مرور الوقت والقدرة على القيام بعمله مع الاستعداد لتحمل المسؤولية،<sup>3</sup> وهنا تأتي محاولة القائد التركيز على تكوين اتجاهات

1ناريمان يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، دب، 2014، ص 157.

<sup>2</sup>hersey & Blanchard, idem, p156.

<sup>3</sup>ناريمان يونس لهلوب: مرجع سابق، ص 157.

إيجابية لدى المرؤوس نحو العمل والمهام المطلوبة ونحو رؤسائه وتأكيد ولائه للمنظمة ويكون ذلك بالاهتمام البالغ بالعلاقات العامة والاهتمام بالمشاعر والأحاسيس لدى المرؤوس ومراعاة ظروفه وتقدير واحترام نفسيته فتتولد لدى المرؤوس مشاعر النحو العمل والمؤسسة.

**م3- النمط المشارك (مرحلة النضج الثالثة):** تتميز باكتساب الخبرة والقدرة على القيام بالعمل والاستعداد لتحمل المسؤولية،<sup>1</sup> بعد أن تتكون لدى المؤرّوس المشاعر والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والفهم الدقيق لطبيعة العمل فإن من المؤكد أن المرؤوس أصبح ذو قدرة على ممارسة دوره بفعالية كبيرة والقيام بما يطلب منه على الوجه المطلوب وينتظر منه المبادرة نحو العمل نظراً لما تكونت لديه من اتجاهات إيجابية ولذلك ينتقل القائد لمشاركة ذلك المرؤوس في القيادة لأنه يمتلك جانبين على قدر كبير من الأهمية ( الإلتقان، وحب العمل)، ولذلك سيكون النمط المناسب هو الأسلوب التشاركي ومراعاة أن تكون العلاقات عالية ويبدأ الاهتمام بالمهام في الانخفاض وذلك تبعاً لسلوك المرؤوس الفردي الإيجابي.<sup>2</sup>

**م4- النمط التفويضي (مرحلة النضج الرابعة):** تتميز بالقدرة العالية لدى الفرد لأداء العمل والتفقه بالنفس وتحمل المسؤولية والولاء التنظيمي للمنظمة،<sup>3</sup> إن استطاع المرؤوس أن يكتسب المهارات الفردية اللازمة وأصبحت سلوكياته الفردية تدل على نضج عال ومهارة كافية لأداء المهام فإن الرئيس ينتقل إلى توظيف قدرات المرؤوس نحو العمل الجماعي وقيادة فرق العمل وبذلك يكتسب مهارات السلوك الجماعي والقدرة على قيادة العمل الجماعي وعند توفر هذه المهارة يكون النمط القيادي مع ذلك المرؤوس هو التفويض ومنح المزيد من الصلاحيات.<sup>4</sup>

### 3- نظرية القرارات المعيارية لـ"فيكتور فرووم وفليب ياتون" Victor Vroom & Phillippe Yetton:

قدمت هذه النظرية سنة 1973 من قبل الباحثين "فيكتور فرووم وفليب ياتون" في كتابهما الموسوم " القيادة وصنع القرار". وهذه النظرية وخلافاً للنظريات السالفة الذكر في القيادة والإشراف التي تختم

<sup>1</sup> ناريمان يونس لهلوب: المرجع نفسه، ص 158.

<sup>2</sup> محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 78.

<sup>3</sup> ناريمان يونس لهلوب: المرجع نفسه، ص 158.

<sup>4</sup> محمد عبد الله الصغير: مرجع سابق، ص 78.

بوصف ما هو موجود بخصوص سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه، فإنها تقدم ما ينبغي أن يسلكه القائد المشرف. أو بمعنى آخر، أنها توضح للقائد نمط الإشراف الفعال الواجب اعتماده عند تغيير مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار، فهي تقدم للقائد والمشرف أنماط معيارية للتصرفات القيادية.

وعملية إدراج هذه النظرية ضمن التناول الموقفي في دراسة الإشراف والقيادة تمت على اعتبار أن مضمون النظرية يشير إلى أن عملية اختيار القائد لبدائل القرار تتحدد على أساس المواقف التي يواجهها وطبيعة المشكلات التي يتخذ القرار بشأنها.

وقد قدمت النظرية خمسة أساليب لصنع القرار وهي :

- يصنع القرار وحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بالإضافة إلى صعوبة تطبيق هذه النظرية عمليا.

وبناء على ما تقدم في المدخل الموقفي للقيادة والإشراف من نظريات ونماذج، يمكن استخلاصا النتائج التالية:

- 1- تحدد فعالية القيادة وفقا لمعدلات الأداء المرتفعة للمرؤوسين وإنتاجيتهم.
- 2- لا يوجد نمط قيادي وإشرافي وحيد ويحقق الفاعلية.
- 3- يجب تطبيق نمط قيادة وإشراف يتلاءم بصورة أكبر مع الموقف الذي يواجهه القائد.<sup>1</sup>

ويؤخذ على هذا المدخل أنه يركز على الموقف ذاته كعامل رئيسي لظهور القائد، فمعظم صور المواقف تؤكد على التناسب بين القائد والموقف وتهمل التناسب بين القائد التابعين. وتتغاضى عن

<sup>1</sup> عبد العزيز بوبنديرة: مرجع سابق، ص 91.

أسباب تفضيلها قائد على آخر رغم ثبات الموقف، كما أن القادة والمشرفين قد يغيرون سلوكهم ليتناسب مع الموقف و ليناسب حاجاته.

يفترض المدخل الموقفي أن القيادة ثابتة، وتدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة.<sup>1</sup>

### نظرية المسار - الهدف:

استمدت جذورها من النموذج الموقفي، والمشتق من الهيكل المتوقع لنظرية الدافعية والتحفيز، حيث طورها العالمان "روبرت هاوس وتبريس ميتشيل Housse & Michell" عام 1974، ويعتقد هذا النموذج أن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر تغيرات موقفية تؤثر في سلوك المشرف وإنتاجية العاملين بالمؤسسة، وتقوم على افتراضين:

أ- يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد ودرجة تحقيق هذا السلوك على درجة إدراكهم له باعتباره مصدرا للرضا الحالي والمستقبلي.

ب- يتوقف أثر هذا السلوك في تحريك ودفع المرؤوسين إلى :

- درجة توقف سلوك القائد المشبع لحاجات المرؤوسين على فاعليه أداء المرؤوسين.
- درجة كون سلوك القائد مكملا لبيئة عمل المرؤوس وذلك بتقديمه التدريب والتوجيه والمساعدة اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.

ويرى هاوس أن عمل القائد أو المشرف يتكون من:

أ- توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.

ب- إزالة العقبات والمشكلات التي تعترض عملية إنجاز الهدف.

ج- زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي.

وتحقيقا للنقاط الثلاث السابقة، فإن النمط الإشرافي يجب أن يكون مرتبطا بعاملتي الأفراد والعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup>علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، دط، الدار الجامعية، بيروت، 1979، ص 268.

وقد لخص هاوس الأنماط الإشرافية (القيادية) في نموذج بالأنواع الأربعة التالية :

1- القيادة الموجهة: يشبه هذا النمط نموذج القائد السلطوي لـ "lippitt & White" حيث يعلم المرؤوسون ما هو متوقع منهم بالضبط، وأن القائد يعطي توجيهات محددة، وليس هناك مشاركة من قبل المرؤوسين.

2- القيادة المدعمة: القائد ودود وقابل للفهم، ويظهر أنه ذو اهتمام حقيقي بالمرؤوسين.

3- القيادة بالمشاركة: وهنا يسأل القائد عن الاقتراحات المقدمة من المرؤوسين ويستعملها. ولكنه لا يزال يتخذ القرارات .

4- القيادة الموجهة بالإنجاز: يجمع القائد الأهداف المتحدية للمرؤوسين ويظهر الثقة فيهم التي ستحقق الأهداف وتتجزأ بشكل جيد.

ويختلف نموذج المسار -الهدف في إحدى جوانبه عن نموذج فيدلر، حيث يقترح أن الأنماط المتنوعة يمكن أن تستعمل من قبل نفس المشرف في المواقف المختلفة. ويمكن أن يحدد عاملين موقفين فقط هما الخصائص الشخصية للمرؤوسين والضغوط البيئية، بالإضافة إلى الطلبات الموجهة للمرؤوسين باعتبار أن المرؤوسين يرون هذا السلوك مصدرا مباشرا للرضا، أو أداة للرضا المستقبلي، ويتحدد الرضا بالعلاقة مع العامل الموقفي الثاني.

ويكون سلوك القائد تحفيزيا بحيث أن:

أ-تحقيق الرضا عن احتياجات المرؤوس تتوقف على الأداء الفعال.

ب-إتمام بيئة المرؤوسين عن طريق تقديم دليل التدريب والدعم والحوافز، وهي ضرورية للأداء الفعال الذي يمكن فقده في المرؤوسين أو في بيئتهم.

إن استعمال نمط من الأنماط الأربعة يتوقف على العوامل الموقفية المذكورة سابقا، حيث يحاول المشرف التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم؛ إذ يقودهم لتوضيح دورهم وتوقعات أهدافهم والرضا والأداء، وهذا يمكن تحقيقه من قبل القائد أو المشرف كالتالي:

أ- إدراك وإثارة احتياجات المرؤوسين التي يتم تلبيتها عن طريق رقابة القائد.

ب-زيادة الالتزام الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

ج-صنع مسار الالتزام لتشغيل عمليات التدريب والتوجيه.

د-مساعدة المرؤوسين على توضيح مواقفهم.

هـ-تخفيض حواجز الإحباط واليأس.

و-زيادة فرص الرضا الشخصي الذي يتوقف على الأداء الفعال.<sup>1</sup>

أي أن خصائص المرؤوسين والبيئة متغيرات موقفية، تتوسط العلاقة بين نمط القيادة والإشراف ونتائج انجازات المرؤوسين، و تؤثر على سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة، فبالنسبة للمزايا الشخصية فهي محددة، كالتوازي في الموقف تتضمن الاحتياجات الشخصية للمرؤوسين مثل احتياجات الانجاز والفهم والاستقلال الذاتي، والتعبير، وقدرات المرؤوسين مثل المعرفة والمهارات وتلك المزايا تحدد قدرات القائد لتحفيز المرؤوسين ونمط السلوك الذي يتصرف به أو يسلكه.<sup>2</sup>

#### V. المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية):

ترتكز القيادة والإشراف في هذا المدخل على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات،<sup>3</sup> وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة، هي:

- السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيه من عناصر.
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

ولهذا يطلق علماء النفس الاجتماعي على هذا الاتجاه النظرية التفاعلية.

<sup>1</sup>رعد الحسن الصرن : مرجع سابق، ص 249.

<sup>2</sup>عباس سهيلة: القيادة الابتكارية والاداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 36.

<sup>3</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 239.

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية. فسلوك المشرف أو القائد ليس مجرد ترديد سلوك أفراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك أفراد الجماعة. وهنا يبدو أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، فهو يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاته ومناشطه، ويتأثر أيضا بسلوك الجماعة، فهو ليس معصوما كما تصوره نظرية الرجل العظيم. والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أخذها في اعتباره آمال وقيم أفرادها.

ويرى "Bennis" أن درجة التفاعل بين القائد والجماعة التي يقودها بمثابة الركيزة الأساسية التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والجماعة. ومن الضروري أن تكون العلاقة بين القائد وبين عناصر الموقف علاقة إنسانية، بعيدة عن الأساليب التسلطية للحفاظ على التعاون بين أفراد الجماعة وتحريك دوافعهم نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة.

وتنتهي هذه النظرية إلى أن القيادة ظاهرة تفاعلية تظهر بتكوين الجماعة وبظهور بناء وتنظيم، يحتل فيه كل عضو مركزا نسبيا يعتمد على علاقاته التفاعلية مع الأعضاء الآخرين. والدور النسبي الذي يلعبه كل فرد داخل الجماعة محدد بكل من الحاجات الجماعية للدور والصفات الخاصة بالشخصية والقدرة والمهارة التي تميز بين فرد وآخر.

وقد أسهمت هذه النظرية إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة على النحو التالي:

1. لم تنكر النظرية التفاعلية أهمية النظريتين السابقتين (السمات والمواقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حدى كمياري لتحديد خصائص القيادة.
2. يبدو أن النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القائد، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه، وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.<sup>1</sup>

- حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص ص 77-80. <sup>1</sup>

## .VI. النظرية الوظيفية:

تتعلق هذه النظرية من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض. كما تدرس هذه النظرية حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات.

إن النظم الاجتماعية في النظرية الوظيفية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات. وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات، هي:

1. مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل
2. حاجات النسق.
3. سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وادوار تساعد على تحقيق الأهداف. فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة، وتوفير المصادر المختلفة لها. فالقيادة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة. فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفا، وقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ومشاطها. وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية.<sup>1</sup>

## ❖ التعليق على الإشراف في نظريات القيادة:

حسب ناريمان يونس في كتابها مهارات القيادة التربوية الحديثة تلاحظ أن المدارس الإدارية في مراحلها قد انعكست على نظريات القيادة الإدارية والإشراف، حيث بدأت تفسيرها للقادة باعتبار أن القادة أو المشرفون يولدون كما جاء في نظرية الرجل العظيم، وركزت على الصفات الوراثية، إلا أن سرعان ما وجه

- المرجع نفسه، ص ص 80-81. <sup>1</sup>

النقد لها، فبعض القادة ينجحون في موقف ويفشلون في آخر، وبعضهم عجز عن قيادة جماعة غير الجماعة التي ينتمون لها، ولذا ظهر تيار جديد يبحث عن سمات شخصية عامة تتوافر في القائد بدرجة أكبر مما هو عليه عند غيره من الأفراد، واعتبر القادة أفراداً موهوبين لديهم سمات خاصة بهم، مثل الذكاء والمثابرة وغيرها، غير أن "ستوجديل Stogdill"، في دراسته عام 1948 انتقد هذه النظرية على اعتبار أنه لا توجد دلائل كافية على علاقة السمات الشخصية بفاعلية القيادة.

ثم جاءت محاولة جديدة لتفسير القيادة في ضوء السلوك الذي ينهك فيه الفرد، منطلقة من اعتبار القيادة "ممارسة سلوك قيادي في الجماعة"، ومن هنا انطلقت دراسات جامعة ولاية أيوا (Iowa) وواهايو (Ohio) وميتشيجان (Michigan) وغيرها من النظريات السلوكية مثل نظرية "ليكرت" ونظرية الشبكة الإدارية "بلاك وماوتن" غير أن جميع هذه الدراسات لم توفق تماماً في إثبات وجود علاقة مستمرة بين طريقة سلوك المشرف وأداء الجماعة، لذا يعتبر التقييم غير ممكن لأنها أهملت دور العوامل الموقفية، وانطلقت بعد ذلك نظريات القيادة الموقفية كمحاولة لسد العجز الذي ساد في النظريات السابقة فظهرت نظرية "فيدلر" الطرفية، ونظرية المسار والهدف "لهاوس وايفانز"، ونظرية النضج الوظيفي "لهيرسي وبلانشارد"، وتلاها نظرية الأبعاد الثلاثة "لريدن"، وأدركت هذه النظريات أهمية وطبيعة الموقف، وخصائص أفراد الجماعة، وقدرات القائد، وبذلك يوجد أسلوب أفضل للقيادة المؤثرة.

وقد وجه النقد لهذه النظريات، فبعضها لم يعالج بعض المواقف الإدارية الواقعية بشكل منطقي، ولم يقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية الإشراف لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية أداء المشرف.

### ❖ تعليق على الأنماط الإشرافية في الفكر الإداري ونظريات القيادة:

نلاحظ من خلال المداخل النظرية والنماذج المقدمة من طرف رواد الفكر الإداري محاولتهم تقديم نمط إشرافي فعال وناجح يضمن للتنظيم تحقيق أهدافه، فالمدخل التقليدي معروف باهتمامه بالإنتاج على حساب الأفراد باعتبارهم مجرد آلة تقوم بنشاط محدد غير أنهم أبدوا اهتماماً واضحاً بعملية الإشراف كعامل محدد لزيادة الإنتاجية وذلك بالتركيز على نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج (الأوتوقراطي). أما فعالية الإشراف في المدخل الفردي مربوطة بوجود المشرف الناجح الذي يتميز بسمات قيادية موروثية. ولكن باستمرار مشكل تدني الإنتاجية في المصانع الكبرى، أجريت دراسات عديدة ساهمت في تنوع

الطروحات وتتوع النماذج بتتوع المداخل النظرفة التي تتاولتها، فالمدخل السلوكف مثلأ فخالف المدخل الكلاسلكف والمدخل الفردي فف العامل الوراثف والفانب الرسمف فف فعالفة الإشراف، أف أن العامل المحدد لفاعلفة الإشراف و سلوك المشرف الذف ففكون من محصلة ففاعل جملة من الأنشطة والتصرفات التي ففبدها فف العمل والتي تشكل أسلوبا ونمطا عاما لقفادته، ففث قدمات دراسة جامعة أفوا ثلاثة أنماط إشراففة (المتسلط، الاءمقراطف، المتساهل) معتمدة على السلطة واتخاذ القرار والاتصال فف عملفة الإشراف وتوصلت إلى نتفة مفاها أن النمط المتسلط (نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج) هو النمط الفعال لزيادة الإنتاجفة، أما النمط الاءمقراطف فهو النمط الأكثر فعالفة من ففث الأداء المتمفز والقدرة على الابتكار وسفافة روح الفريق والتفاعل الاجتماعف، ففر أن هذا النموذج تعرض للنقد بعدم الحصول على نتائج متشابهة فف بفة ففر بفة الثقافة الأمريكية. أما نموذج جامعة أوهافو فركز على بعءفن رئفسفن ففبعه المشرف عنما فوجه نشاطات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف، وهما (مبأأة الهفكل والاعتبار)، فكانت نتفجه سلبلفة أف لا توجد علاقة قوفة بفن مبأأة الهفكل (الإشراف الموجه نحو الإنتاج) وفاعلفة المشرف، وبفن المشرف والاعتبار (نمط الإشراف الموجه نحو العمال)، لأنه فعتمد على تتوع الجماعة المقأاة. وسارت على نفس التقسفم دراسة جامعة مففشغان بتقفمها لبعءفن أساسفن هما (المشرففن المركزفن على الإنتاج، والمشرففن المركزفن على العمل)، وبفنت أن الأداء المتمفز فربطب بنمط الإشراف المركز على العاملفن (الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية)، ففر أن القفمة والأهداف هما الموجهان لدراسة الإشراف بغض النظر عن مجال عمل المءفر وطبلعة المهام التي فمارسها.

وصنفت الأنماط الإشراففة عنء "رنسفس لفكرت" إلى أربعة أنماط (1-المتسلط الرحفم، 2-المتسلط المستغل، 3-المشارك، 4-الاءمقراطف)، وأن النمط 3 و 4 هف الأنماط الأكثر إنتاجفة.

وفؤكد "بلاك وموئون" فف نظرفة الشبكة الإدارية على برامج التئمفة الإدارية لمعرفة نمط الإشراف لءى الأفراء ومن ثم وضع البرامج التءرفبفة المناسبة لتحسفن ففاعلفة الإشراف للوصول للوضع المثالف (9.9) وهو إدارة الفريق، وللوصول للإشراف الفعال هما (الاهتمام بالأفراء والاهتمام بالإنتاج) من خلال نظام التخطيط والاتصالات. كما عءلها "بلاك" بإضافة تعءفلا على هذا النموذج بففث أن الأنماط الخمسة المذكورة سابقا فف نموذج الشبكة الإدارية محكمة برغبات وفوف وهف محرك السلوك الإشرافف. كما عءل "رفءن" نموذج الشبكة الإدارية بإضافة بعء ثالث هو الفاعلفة نتج عنه ثمانية أنماط منها أربعة أقل ففاعلفة

وأربعة أكثر فاعلفة (البفروقراطف المنمف والأؤوقراطف العادل، والإدارف)، على نفس المنوال حدد "تاننبوم وشمفدت" سبعة أنماف إشراففة تتعلق بسلفة المشرف فف عملفة اأأاف القرارات.

بالمقابل نجد نماأف أخرى طرأف بعد طبففة الموقف كبعد أالف للإشراف وفعالفة المشرف، أفأ حدد "ففدلر" فف نظرففه أألف الموقف الإدارف نوعفن من المشرففن (المشرففن الموجهفن بالعلاقات، والمشرففن الموجهفن بالمهمفة)، أفأ أن أعلف المأغفراف الموقففة لآآاسب مع النمط القفأاف للمشرف؛ أف أنه لفس هناك نمط إشراف واء هو الأفضل، وؤكأ على أهمفة كل من الموقف وخصائف المشرف فف أأفر فاعلففه. أما نظرففة المسار - الهدف الفف أأاول فأص سلوك المشرف على أأفز أداء المرؤوسفن ولأأقق ذلك فإن السلوك القفأاف فبب أن فكون مرآباف بعاملف الأفراف والعمل. كما ترى النظرففة الآفاعلفة أن الإشراف ظاهرة آفاعلفة. أما النظرففة الوظففة فعأزآ عن أفسفر ظاهرة الإشراف، لأن الإشراف الذف فؤأفه أعضاء كآفرون آؤأف إلى الفوضف وعدم أأرف المسؤولفة.

وأبعا لما سبق بآصوص الأنماف الإشراففة فف مأآلف الأطر النظرففة والأراساف حول القفأة والإشراف نلاحظ شبه إآماع على أقسفم هذف الأنماف إلى قسفن أساسفن هما الإشراف الموجه نحو الإآآاف والإشراف الموجه نحو العمال. ففر أن الأراساف أآآلفف فف فعالففها بآأولها لعدة عوامل آآأافل معها لآساهم فف فعالففه مثل خصائف المشرف والمرؤوسفن، والبفئة والهفكل والمهمفة، طبففة الموقف، ونضآ المرؤوسفن، ...إآ. والفف آآوسط العلاقة بفن نمط الإشراف وناآاف انآازاف المرؤوسفن، فبالنسبة للمزاف الشآصففة ففف مآدة ومهمفة، فالطوارئ فف الموقف فآطلب الإآآافاف الشآصففة للمرؤوسفن، الإآآاف، الفهم والاستقلال الذاف والآعبفر، وقدرات المرؤوسفن كالمعرفة، المهاراف، والمزاف الفف آأدد قدرات المشرف.

ومن آلال ما أأدم أأاولآ أراسآاف الآركفز على هذفن البعآفن والمآمآلففن فف الإشراف الموجه نحو الإآآاف، والإشراف الموجه نحو العمال، ونوع الإشراف المآبع فف المؤسسة مفدان الأراسفة وعلاآفها بمسآواف الإآآاففة. ونآرق لهما بالآفصفل من آلال الآصنفاف الآلفة: المآموعة الأولى وآصنف نمط الإشراف على أساس العلاقات الإآسانفة والإآآاف، والمآموعة الآلفة تقسمه على أساس إشراف عام وإشراف آفصلفف، ومآموعة آالفة آلق علىه آسمة نمط الإشراف الأؤوقراطف ونمط الإشراف الأفمقراطف.

## 1- المجموعة الأولى :

أشارت الدراسات المرتبطة بموضوع الإشراف إلى وجود أنماط إشرافية عديدة تتوزع بين نمطين رئيسيين من الإشراف، ولكنها وإن اختلفت من حيث الشكل فإنها تلتقي جميعها من حيث المضمون، وهما:

## ■ الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال):

هو نمط يعامل فيه المشرف مرؤوسيه على أساس إنساني وتكون العلاقات الإنسانية طيبة واحترام متبادل بين المشرف والعامل، فاهتمام المشرف شخصيا بمرؤوسيه وبحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم رضاهم، وهو بذلك ينفق جزء كبير من وقته في التحدث مع العمال والتأكد من توافقهم مع أعمالهم، وعلى هذا الأساس فإنه يتم التركيز على العامل بالدرجة الأولى وتقديرهم واعتبارهم كأدميين وليس جزء من وسائل الإنتاج، بحيث يعاملهم بأسلوب إنساني ويكون نصوحا ومعضدا لهم في كل الحالات.<sup>1</sup> وهذا ما يتوافق مع تعريف "رنسيس ليكرت" بأن الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة إدارية.

## ومن أهم خصائص الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية:

- أ- الفرد العامل هو محور اهتمام القائد.
- ب- الميل إلى ترك الأفراد المرؤوسين لأداء الواجبات بالطريقة المطلوبة.
- ج- تشجيع الأفراد المرؤوسين ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- د- السماح للأفراد المرؤوسين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- هـ- التعرف على مشاكل الأفراد المرؤوسين ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المشتركة.
- و- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.<sup>2</sup>

ضيايف زين الدين: مرجع سابق، ص ص 46-47. <sup>1</sup>

2 إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون: السلوك التنظيمي، دن، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2002، ص 345.

2- ضيايف زين الدين: مرجع سابق، ص 47.

■ الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج):

تعتبر مهمة المشرف الرئيسية في هذا النمط هي أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المطلوبة للأداء والتشدد في مراقبة العمال ومحاسبتهم على الأخطاء ولهذا فهو لا يأخذ بعين الاعتبار رغبات العمال أو ميولهم، ولا ينفق أي وقت في الحديث معهم والاستماع إلى آرائهم. فهو يركز اهتمامه على الطرق الفنية وأساليب العمل التي تساهم في زيادة الإنتاجية وذلك بالمراقبة الدقيقة لتفاصيل العمل.

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 يعطي كل الأهمية للإنتاج على حساب كرامة العامل ويؤثر سلبا على نجاح عملية الإشراف في حد ذاتها ويؤدي إلى انخفاض الإنتاج بدلا من ارتفاعه وإلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.<sup>1</sup> فالإشراف في هذا النمط هو عبارة عن عملية إدارية رسمية بحثة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة المرسومة.

ومن أهم خصائص الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية:

- أ- الوظيفية هي محور اهتمام المشرف.
- ب- القيام بتحليل العمل إلى عناصره الأساسية من واجبات ومسؤوليات (خطوات العمل).
- ج- تطوير أفضل أساليب وطرق العمل لإنجاز المهام والواجبات.
- د- العناية بتدريب الأفراد المرؤوسين للقيام بالمهام والواجبات الوظيفية بأفضل الأساليب والطرق.
- هـ- ضرورة الرقابة والتأكد من تنفيذ المهام والواجبات طبقا للطرق المحددة.
- ر- استخدام أساليب العقاب والحوافز المادية والفردية والجماعية.<sup>2</sup>

2- المجموعة الثانية :

كما جاء في كتاب الإشراف والإنتاجية لحسين رشدي التاودي ومحمد مصطفى زيدان تصنيفا آخر لنمط السلوك الإشرافي يميز بين شكلين من الإشراف عرفا بالإشراف العام والإشراف التفصيلي.

<sup>1</sup> ضياف زين الدين: مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> إبراهيم ابراهيم بسيوني وآخرون: مرجع سابق، ص 345.

## ■ نمط الإشراف العام:

في هذا النمط يحاول المشرف الاحتفاظ بعلاقات إنسانية جيدة وبتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا مرؤوسيه أو عماله لأنه يعتمد على مبادراتهم وحكمهم على الأمور ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمرؤوسيهم بأن يستخدموا فطنتهم ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعوا تفاصيل عملهم. ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة وذلك فهو لا يضابق مرؤوسيه وإنما يركز على النتائج وهو يدرّب رجاله بعناية ويعلمهم بالحدود التي يجب أن يعملوا بداخلها (أي سياسة الشركة والإجراءات) ويحدد أهداف العمل ثم يدعهم يؤدون عملهم على مسؤوليتهم بإشراف معقول فهو يؤكد على الأهداف والنتائج وليس التفاصيل والتركيز على النتائج النهائية وليس على الطريقة والرقابة ومكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي المبادرة والاعتماد على النفس وتولد قوة دافعة اقوي بكثير من رفض وانتقاد الأعمال وهذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، ولكنه أيضا يسمح للأفراد بأن ينمو وأن يتطوروا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية. بالإضافة إلى ذلك يساهم في تقوية الروح المعنوية لدى المستخدمين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط ويشعرون بأهميتها الفردية ومسؤوليتهم الشخصية التي تنكرها عليهم الأنظمة الأخرى، فبعض المشرفين قد يعطوا مستخدميهم حرية أكثر كوسيلة لزيادة الدفع فالحرية أكثر قد تؤدي إلى نتائج ايجابية عن طريق تحقيق الرضا الذي يشعر به الفرد بسبب المشاركة وتحقيق الذات.

في هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال تقديم العمل بسرعة وبأن يستخدموا أفكارهم و خبراتهم في أداء العمل بأفضل طريقة.

## ■ نمط الإشراف التفصيلي:

يتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال ويعتمد على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال ووضع مستويات دقيقة للعمل. كما يقوم المشرف في إطار هذا النمط من الإشراف بوصف كل خطوة للعامل ويحدد به بالتفصيل ما يجب عمله ولا يترك له أي حرية في تقرير أمره ويعتبر المشرف في هذا النوع من الإشراف المسيطر الرئيسي على كل صغيرة وكبيرة في العمل والفاصل في كل أمور العمل ويعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيًا

لأنه لا يعطي حرية التصرف للعامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا وهذا ما أثبتته الدراسات التي قام بها كارتز وماركوني، وموريس، حيث دلت نتائج أبحاثهم على رؤوس جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يوجهون النقد اللاذع لمرؤوسيههم ويتبعون معهم الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة.<sup>1</sup> كما أثبتت دراسة جامعة ميتشجان أن هناك علاقة عكسية بين مقدار الضغط الذي يحسه العامل في القسم وبين إنتاجيتهم فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصحبه ضعف في الإنجاز وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير.<sup>2</sup>

### 3- المجموعة الثالثة:

#### ■ الإشراف الأوتوقراطي:

يعرف هذا الأسلوب من الإشراف بالإشراف الاستبدادي التفصيلي أو التسلطي وبعضهم يطلق عليه تسمية النمط الإشرافي المباشر، ويستخدم مصطلح "استبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارسه المشرف بدرجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة. فالمشرف الاستبدادي يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل ويفوض سلطاته ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطته.

المشرف في هذا النمط لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكاً فعلياً في مباشرة مهام الإدارة؛ حيث أن المشرف هو الذي يستأثر ترسيم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم. وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجزاء تواباً أو عقاباً على أساس موضوعي. فهذا النمط غالباً ما يتضمن إشرافاً دقيقاً تفصيلياً يهتم أساساً بالإنتاج.<sup>4</sup> وتجد فيه المشرف أو القائد يركز على الطرق الفنية

<sup>1</sup> محمد نبيل جامع: **المفتاح في علم الاجتماع**، دط، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية، 1975، ص 172 .

<sup>2</sup> حسين رشدي التاودي ومحمد مصطفى زيدان: **مرجع سابق**، ص 205.

<sup>3</sup> بوعطيط سفيان: **طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 45.

<sup>4</sup> حسين رشدي التاودي ومحمد مصطفى زيدان: **مرجع سابق**، ص 183.

يضع خطة العمل ورسم الأهداف ويسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية باستعمال طرق العقاب وإصدار الأوامر، متجاهلا بذلك إشباع حاجات ورغبات تابعيه التي ستؤثر على روحهم المعنوية ومن ثم إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

أ- أشكال النمط الأوتوقراطي: كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المشرفين عن مجموعة من الصفات التي تظهر سلوك المشرفين ذوي الميول الاستبدادية، وتدور في مجملها حول مهمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، إلا أن الضغط الذي يمارسه المشرف على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة، بل بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة وشخصية المرؤوسين ومستوى نضجهم، وهذا يترتب عنه أنماط ثلاثة لسلوك المشرف الأوتوقراطي:

- الإشراف الاستبدادي المتحكم أو المتسلط يكون فيه المشرف شخصا متسلطا مستتبدا متحكما في كل كبيرة وصغيرة من شأنها أن تساهم عن قريب أو بعيد في حياة المنظمة.
- الإشراف الاستبدادي الصالح أو الخير ويكون فيه المشرف أقل استبدادا مقارنة بالنمط المتسلط، حيث أنه يحاول أن يكون متعاوننا وقادرا على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- الإشراف الاستبدادي اللبق وفي هذا النمط يدرك المشرف أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي وضع قراراته أمرا لا يقبله لكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فمن طرف المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفردا.<sup>2</sup>

ب- مزايا نمط الإشراف الأوتوقراطي: رغم النقد الموجه لهذا النمط من الإشراف بتجاهله للجوانب الإنسانية أثناء ممارسة العملية الإشرافية إلا أنه أثبت نجاعته في مواقف معينة، نوجزها كالتالي:

- يكون ناجحا في ظل المواقف التي يقتضي تطبيقها وقد أكدت الدراسات التي قام بها كل من " Mack Mann و Broome و Mory" أن الإشراف الأوتوقراطي المتحكم وإن كان غير ملائم لكل المواقف لكنه

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> بوعطي سفيان، مرجع سابق، ص ص 47 48.

يكون مطلوباً في بعض منها فقط. ويتجلى ذلك خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم.

- يكون النمط أو الأسلوب الأوتوقراطي الخير والذي يكرس فيه المشرف معظم وقته للعمل بشكل ناجح وفعال في بعض المواقف عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسة كتوفر القدر الكافي من المقدرة والكفاءة عند المشرف وبعد النظر للأمور فكل هذه العوامل تجعل العاملين يتقبلون هذه الأساليب على أنه الملائم رغم أنهم يصفون المشرف بالشدّة.

- يعتبر أسلوب ناجح في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين والذين لا تجدي الأساليب المتساهلة في إقناعهم واستجاباتهم حيث يؤدي هذا الأسلوب في التعامل معهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وعدم تضييع الوقت.

ج- عيوب نمط الإشراف الأوتوقراطي: أثبتت دراسة جامعة ميتشجان أن نمط الإشراف الأوتوقراطي

له آثار سلبية تبدو على العاملين من خلال انخفاض معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم، وهذا راجع لنمط الإشراف الأوتوقراطي الذي أهمل إشباع رغبات وحاجات المرؤوسين كالمشاركة في صنع القرارات ووضع خطة العمل. ومن عيوبه ما يلي:

- تركيز السلطة في يد المشرف وإنفراده باتخاذ القرارات وعدم تشجيعه لروح المبادرة والابتكار يثير سخط العاملين خاصة الأكفاء منهم.

- قيام الأسلوب الأوتوقراطي على منهج الشدة، والذي يستعمل فيه المشرف الحوافز السلبية كالتهديد والتخويف والعقاب وغيرها، مما يؤدي إلى خلق ردود أفعال واستجابات سلبية لدى المرؤوسين.

الأسلوب الأوتوقراطي يؤدي إلى ظهور تنظيم وتجمع غير رسمي أين يجد العمال فرصة إلى إظهار الغضب، والتوتر الناجمين عن الإحباط، كما أنه غالباً ما يؤدي هذا الأسلوب من الإشراف إلى نتائج سلبية أكثر منها إيجابية.

- والاتجاه الغالب في الإدارة أنه كان أكثر ملائمة في الماضي، حيث يتلاءم مع وضع العمال في التنظيمات التي تتسم بالبساطة وعدم النقد إلى جانب المستوى المتواضع من العلم والمعرفة لدى العمال، لذلك فهو لا يتلاءم مع وضع الإدارة الحديثة التي أصبحت واسعة ومعقدة.<sup>1</sup>

### ■ الإشراف الديمقراطي:

يعرف بالنمط الإشرافي غير المباشر، ويتميز بالمشاركة في السلطة وفي وضع القرارات، وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف.

بالإضافة إلى ذلك فإن المشرف الديمقراطي هو الذي يشجع رؤوسيه على إشراك في وضع الأهداف والطرق وأن يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم، ويساهم بالاحتفاظ بعلاقات إنسانية جيدة، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا رؤوسيه. ولا يعطيهم حرية تخطيط عملهم.

ويمتاز هذا الأسلوب بخلق جو من الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون والإنتاج ويشعر الأفراد أن القرار هو قرارهم فيتمسكون به، ويعملون على تنفيذه بشكل سليم. ويقدم المشرف في هذا النمط آرائه ومقترحاته عن طريق عدد من البدائل تنتقي الجماعة منها دون فرض رأيه عليهم، ويكون المشرف متميزا بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر فردا من المرؤوسين.<sup>2</sup>

أ- أشكال النمط الديمقراطي: أوضحت الأبحاث المتعددة في سلوك المشرفين ذوي الميول الديمقراطية بعض الميزات التي تندرج في مجملها في دور سلوك المشرف ذو الميول الديمقراطية حول فكرة العلاقات الإنسانية ومدى حفاظ المشرف وحرصه على أن تكون جيدة ومنظمة ومن هنا فالإشراف يعبر على نوع السلوك المتبع داخل المؤسسة وهو نوعان:

- الإشراف الديمقراطي الاستشاري

- الإشراف الديمقراطي بالمشاركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوعطيط سفيان: مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> حسين رشدي التاودي ومحمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص 215.

<sup>3</sup> بوعطيط سفيان: مرجع سابق، ص 50.

ب- مزايا الإشراف الديمقراطي: يتميز النمط الديمقراطي بأربع عناصر أساسية، هي:

1- إقامة العلاقة الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه: يعرف "DAVIS" العلاقات الإنسانية بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدخلهم متعاونين وبتحقيقهم لإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. وتدور العلاقات الإنسانية حول الأفكار التالية:

- الوصول إلى نتائج فعالة يتطلب اندماج الموظف في التنظيم الذي ينتمي إليه، أي مشاركة العمال في عملية صنع القرارات، حيث تكون المشاركة بطريقة مباشرة وتتمثل في المشاركة في المناقشات والاجتماعات والندوات التي تعقدها الإدارة مع العمال من أجل إشراكهم في صنع القرارات، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق ممثلي العمال وسائر المرؤوسين المنتخبين منهم كأعضاء دائمين في مجال الإدارة ولجان العمل المشتركة وكذا اللجان الاستشارية.

- وصف "DAVIS" سنة 1969 مشاركة العاملين بأنها حالة عاطفية وعقلية واجتماعية يساهم بواسطتها العامل في تحقيق أهداف الجماعة ويشارك المسؤولية لاعتقاده بأن هذه تمثل أهداف الجماعة داخل المنظمة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تقلل من حالات الصراع داخل المنظمة، وتدعم معنوياتهم وتقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.<sup>1</sup>

2- المشاركة: يعرف "DAVID EMERY" المشاركة بأنها العمل على خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى المستويات الإنتاجية. حيث تتمثل في أخذ المشرف توصيات واقتراحات المرؤوسين كأفراد أو كجماعات، ومن ثمة تسير عليه تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات كما تمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يشرف عليه. وتوضح أهمية المشاركة من خلال نتائج الدراسات التي أقيمت على المشاركة، هي:

- اشتراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية وضع القرارات يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهتم أو تمس نشاطهم أو في ظروف عملهم.

<sup>1</sup> نواف كنعان: مرجع سابق، ص 148.

- المشاركة في ترشيد عملية صنع القرار حيث يتسنى للمشرف التعرف على كافة الآراء المقترحة فضلا عن أنها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار المتخذ إذ تجعل القرارات الجماعية المرؤوسين يشعرون بأنهم شاركوا مشرفهم في اتخاذها ووفق ظروف وأسباب إصدارها.

- خلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله بما يخدم مصلحة المرؤوسين من جهة والتنظيم من جهة أخرى. كما تسمح بالتدريب الإشرافي وتنميته في الصفوف الدنيا.

- تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين والعمال فهي تخلق العلاقة الجيدة بين المرؤوسين أنفسهم وبين المشرفين.

3- تفويض السلطة: يعد التفويض من المزايا الأساسية للإشراف الديمقراطي والذي يتمحور أساسا حول ثلاث عناصر وظيفية هي:

- الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت لتحمل أعبائها، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات لشاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وأخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته، وعن طريق التفويض يعهد المشرف إلى بعض مرؤوسيه بواجبات ومهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، مع تفويضهم قدرا من سلطته بالمستوى الذي يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات. ومن المميزات الإيجابية التي تترتب عن تفويض السلطة، ما يلي:

- تفويض السلطة يتيح للمشرف توزيع جزء من مهامه، فيتفرغ للمهام الإشرافية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.

- تفويض السلطة يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين.

- تفويض السلطة يرفع من معنويات المرؤوسين وينمي اتجاهاتهم الإيجابية اتجاه عملهم، حيث يولد لديهم مشاعر الثقة وكذا الإحساس بالمسؤولية ما يدفعهم لإدارة المهام الموكلة لهم على أحسن وجه.

4-الاتصال: يعتبر الاتصال أداة الربط بين كافة جوانب التنظيم، إذ يتوافق عند الكثير من العمليات الأخرى كاتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق. فالإتصال الجيد يسمح بتخصيص المشكلة وتحديد البدائل الممكنة ثم اختيار أحسنها.<sup>1</sup>

### ج- عيوب نمط الإشراف الديمقراطي:

- قد لا يسمح الوقت المتاح للمشرف بالمشاركة.

- تمثل المشاركة تنازل المدير عن جزء من صلاحياته.

- يحجم بعض العاملين عن المشاركة.

التفويض يتم في ظل المركزية أو اللامركزية ويمكن أن يرد التفويض من الشخص الذي تم له التفويض، ويمثل التفويض تنازلاً من المدير عن صلاحياته والتخلي على القيام ببعض واجباته.<sup>2</sup>

### ثالثاً- الإشراف وعناصره التحليلية:

تعرفنا أكثر على الإشراف في التنظيم يجب الإطلاع على جميع عناصره التحليلية، حتى نتمكن من تشكيل صورة واضحة على متغير دراستنا مثل: المبادئ التي تميز عملية الإشراف والتعرف على الاتصالات والمستويات الإشرافية وطرق تطبيقه على المرؤوسين، وهي:

#### أ. مبادئ الإشراف، وسائله وعناصره:

##### 1- مبادئ عملية الإشراف:

يجتمع جل الباحثين والمنظرين أنه لا يوجد أسلوب إشراف محدد وفعال للعمل مع كافة العمال فالدكتور عبد الهادي جوهرى "يرى أن المشرفين ذوي الخبرة يعترفون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة أي أن

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 1978، ص 241.

<sup>2</sup> تحسين أحمد الطراونة: مرجع سابق، ص 187.

سمة الفردية يجب أن توضع دائما في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل".<sup>1</sup> ولأن الإشراف يرتبط بالفرد يتحتم على المشرف الاطلاع ومعرفة المبادئ الأساسية في عملية الإشراف وفوائدها لممارسة إشرافية فعالة، فقد ورد في كتاب الإشراف التربوي للأسد سعيد جاسم جملة من المبادئ نعرضها كما يلي:<sup>2</sup>

الغاية من الإشراف في مختلف المجالات هي نمو الأفراد والإسهام في تقدم المجتمع حتى يتمكن من تحقيق مثله العليا في الحياة لأقصى مدى ممكن، فالإشراف كعملية تعليمية يجب أن تهدف إلى تحقيق غرضين أساسيين: نمو الأفراد ونمو المجتمع.

- الإشراف يؤدي ثلاث وظائف أساسية متكاملة هي : الدراسة ، التقييم والمساعدة على النمو وهو بذلك يساعد الأفراد والجماعات على النمو الدائم والمستمر .
- الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر ورفاهية الأفراد والمنضمين إلى جماعات ترعاها المؤسسة.
- وجوب أن يكون للإشراف خطة مرسومة فالبرنامج الإشرافي يجب أن يكون موضوعا على أساس خطة مقننة كما يجب أن ينفذ طبقا لتلك الخطة.
- وجوب أن يتسم الإشراف بالابتكار والتجديد، أي اكتشاف أشياء وأساليب ووسائل جديدة لأداء الوظائف وتحسين الأساليب الموجودة.
- وجوب أن يقوم الإشراف على أساس التقييم السليم، فهدف الإشراف هو تحقيق أغراض معينة وضعت حسب أهميتها وأولويتها بعد دراسة علمية سليمة.
- استخدام الإشراف السليم الحقائق المستقاة من الصحة النفسية ومبادئ التوجيه.
- وجوب أن يكون التنظيم الإشرافي متكاملا رغم التخصصات التي قد ينقسم إليها.
- الإشراف الناجح هو القائم على فلسفة ديمقراطية ، ف طالما أن الإشراف يتضمن بعض السلطة فيجب على المشرف أن يتوخى عدم استخدام تلك السلطة كوسيلة للسيطرة وهذا يعني أنه يجب

<sup>1</sup> محمد علي خضر: الإشراف والتقويم في طريقة العمل مع الجماعات، منشورات ELGA، مالطا، دب، 1996، ص277.

<sup>2</sup> سعيد جاسم الأسد ومروان عبد المجيد ابراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة والنشر الإسكندرية، 2007، ص 107-109.

على المشرف مراعاة المساواة كأساس في معاملة المشرف عليهم وليس على أساس ما دونه مركزا وعلما وتقدير كرامتهم لأن مبدأ احترام الفرد يشكل جزءا هاما من فلسفة الديمقراطية.

➤ وجوب أن يكون الإشراف منظما حسب المبادئ التي يجب أن يوضع على أساسها التنظيم الإشرافي وهي:-

- يجب أن تحدد المسؤولية الملقاة على عاتق كل من يعمل في الإشراف ، فكل مشرف يجب أن يدرك بدقة مسؤولياته وتبعاته ومن الذين يسأل أمامهم.
- يجب أن تتاح للمشرف سلطة تتمشى مع مسؤوليته بحيث يستطيع أن يقوم بتلك المسؤولية بمعنى أن السلطة يجب أن تتوازن مع المسؤولية.

#### مبادئ الإشراف بصفة عامة: <sup>1</sup>

يعتبر وليام لي بروكينر وبيرتون Lee Brueckner & William Burton من الرواد الأوائل في المجال الإشرافي الذين أسهموا في تحديد المبادئ والأسس التي تتضمنها عملية الإشراف ومن أهمها:

- 1- يهتم الإشراف بصفة خاصة بتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- 2- يكون الإشراف الجيد قائما على فلسفة وعلم واضح.
- 3- يقوم الإشراف الجيد على فلسفة ديمقراطية من حيث احترام الفرد، الفروق الفردية مع إتاحة الفرصة لإظهار هذه الفروق من حيث أنها فريدة من نوعها، الإيمان بقدرة الفرد على النمو، والإشراف يؤدي إلى الاستتارة والقدرة والمبادأة أو التغيير، الثقة بالنفس، والمشاركة في المسؤوليات الفردية والجماعية، ويتم الاستعانة بمتخصصين من أجل تحسين الأداء.
- 4- يعتمد الإشراف الجيد في المقام الأول على البحوث والاتجاهات العلمية للوسائل المستخدمة والتي يمكن تطبيقها في المجتمع والتي يمكن أيضا أن تتكيف مع مواقف معينة بالنسبة للمتعلم.
- 5- يعتمد الإشراف الجيد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية، وهو أيضا عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة ووضوحا.

<sup>1</sup> Lee Brueckner and William Burton: Supervision Do's and Don'ts, N.A.S.S.P Bulletin, Dallas, Texas, Educational press Association of America and the society of National Association publication, vol, 62 N° 422, Dec. 1978, p12.

- 6- الإشراف الجيد يعتمد أساس على الابتكارية وليس الوصف.
- 7- الإشراف الجيد يعتمد على النتائج وتقويمها بطريقة قابلة للتنفيذ.
- 8- الإشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية مرتبة ومخططة وتنفيذها في سلسلة من النشاطات.
- 9- الإشراف الجيد أصبح وظيفة، تتضمن جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج.

وتلخص موسوعة البحث التربوي المبادئ التالية كأساس يقوم عليها مفهوم الإشراف الحديث:<sup>1</sup>

- 1- يبني الإشراف الجيد على أسس نظرية وعملية. تربط بين العلم والخبرة الواقعية.
- 2- يتصف الإشراف الجيد بالديمقراطية.
- 3- يقوم الإشراف باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاوني المنظم في التخطيط والتنفيذ.
- 4- يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التي يحققها.
- 5- يسترشد الإشراف بالأهداف المهنية.

بناء على ما تقدم نستطيع القول أن الإشراف يركز على مبادئ محددة تتطلب من المنظمة توفيرها للسماح للمشرف القيام بمهامه الإشرافية، والتي من بينها تحديد السلطة والمسؤوليات، خلق بيئة عمل داعمة، تشجيع الابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، فتح قنوات الاتصال... الخ، بالمقابل يجب أن يكون المشرف قادر على ممارسة هذه المهام سواء كانت مهاما استشارية أو تنفيذية، باعتباره المسؤول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة... الخ. وفيما يلي نحاول أن نبرز الخصائص التي يجب أن يتسم بها المشرفين بالمؤسسة.

2- وسائل عملية الإشراف: يقصد بالوسائل الطرق المستخدمة التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. وتختلف هذه الطرق والوسائل حسب البناءات التنظيمية وطبيعة عملها ونوعية أفرادها، ودور العلاقات الاجتماعية السائدة داخل تلك البناءات بالفعل. والمشرف وما يتبعه من أساليب إشرافية يستطيع أن يحدث تأثير في أسلوب أداء المرؤوسين كأفراد وجماعات. وبناء على ذلك فإن القائد ينتقي النمط

<sup>1</sup>Manroo, Wolter S: *Encyclopedia of Educational Research*, Revised Edition, the New York, Macmillan comp, 1975, p1372.

الإشرافي الذي يساعده على تحقيق المهام الإشرافية التي يرمي إلى تحقيقها من خلال اختيار النمط، وهي:

1- تقليل الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف للمرؤوسين.

2-2- توجيه المرؤوسين إلى أنماط وأساليب سلوكية جيدة للأوامر تتفق مع أهداف الإدارة.

3- تنمية روح التعاون بين أفراد وجماعات العمل مع المرؤوسين والعمل كفريق متكامل.<sup>1</sup>

ونجد أن المشرف يستخدم أحد نمطي الإشراف، وهما النمط الديكتاتوري أو النمط الديمقراطي، ويشمل النمط الإشرافي عامة على الوسائل التالية:

**1- السلوك الإجرائي:** ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل المشرف. ويمثل ذلك النمط التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن المشرف يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

**2- رفع كفاءة المؤسسة:** وهو ما يطلق عليه السلوك المساند، وهو ما يعني رفع القدرة لتحقيق مهام النجاح، ويشمل رفع كفاءة المرؤوسين وتقديم الدعم لحاجاتهم، وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي. وكفاءة الأفراد سواء من الناحية البدنية، يجعل الفرد قابلاً لتحمل المشاق والإجهاد البدني اللازم لتنفيذ واجباته. وكذلك الاهتمام بالنواحي العقلية، مما يجعل الفرد قادراً على استخدام معداته وأجهزته بإتقان وبأفضل استخدام. كما ينبغي الاهتمام برفع الروح المعنوية للمرؤوسين وغرس إيمانهم بالهدف. ويحقق المشرف ما ورد باستخدام الوسائل الآتية:

أ- الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد.

ب- الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

ج- تحقيق النظام والانضباط.

**3- الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:** إذ تعد الروح المعنوية محورا أساسيا للكفاية الإنتاجية، ويقصد بالروح المعنوية في العمل والمؤسسات الصناعية ذلك الاستعداد الوجداني والعواطف والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو بعضهم، والتي تساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقتضيه مزيدا

إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون: مرجع سابق، ص 339.<sup>1</sup>

من الجهد والتعب. إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للعامل الإقبال بحماسة على مشاطرة أقرانه في أوان نشاطهم.

ويتحقق رفع الروح المعنوية بالحفاظ على كرامة المرؤوسين، وتنمية اعتزازهم بنفسهم، والعدل والثواب والعقاب بين الجميع، ومعاونة المرؤوسين على حل مشاكلهم والتعاطف معهم، وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه، ودوره المفيد والحيوي على مستوى وحدته، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقاً لإمكانياته المختلفة ورغباته ودوافعه، والاعتراف بالعمل المتميز، وتشجيع العمل الجيد، ومكافأة التميز والاجتهاد.

أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدي إلى الغياب، والمرض والتأخير، والتلف المتعمد، والمخالفات بوجه عام، والإصابات والتذمر، وانخفاض درجة التماسك وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية.

**4- سلوك المشاركة:** يتميز هذا بالمشاركة بالمعلومات، والتركيز على المشورة مع المرؤوسين، والاستفادة من أخطاءهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية. وتعتبر المشاركة من جانب العاملين في المنظمات في مختلف أمور منشأتهم، وفي اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل وبمصالحهم، وكذلك مشاركة العاملين في حل المشكلات التي تعرض للعمل هي السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين، وإلى ارتباطهم بالعمل وبالمنشأة وإلى شعورهم بالانتماء والولاء للمنشأة التي يعملون فيها.

**5- السلوك الموجه نحو الإنجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القرارات، وتوقع أن يكون المرؤوسون على مستوى عال، والسعي المستمر لتحسين الأداء. وعادة ما يطالب المشرف بالأداء الجيد، إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

**6- استخدام المدعمات والعقاب:** هي منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية، وتتلخص أنواع الحوافز والمدعمات في الأجور التشجيعية، والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير، والشكر والتقدير، والمعلومات. هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات وتشمل لفت النظر، والإنذار، والخصم من الأجر، والنقل.

**7- القوة الشرعية:** هي القدرة المستندة على سند قانوني، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي إلى المشرف من التنظيم الرسمي، ومع ذلك تختلف أنماط الضبط الإشرافي، فمعظم الثقافات تظهر القوة القهرية أكثر بعداً لموضوعها وهدفها الذي وضعت من أجله؛ وباستخدام القوة النفعية يكون أكثر بعداً

واعترابا من استخدام القوة المعيارية. وبمعنى آخر فالقوة المعيارية تتجه للحصول على أكبر قدر من النفوذ أو القهر أو النفعية.. والقوة النفعية تكون أكثر منها قهرية. فتطبيق الوسائل الرمزية للضبط تتجه للإقناع، أما الوسائل المادية فتتجه لبناء اهتماماتهم المادية، في حين تتجه الوسائل الفيزيائية لاستخدام القوة أو القهر.

8- قوة الإعجاب: هي القوة المستندة إلى جاذبية المشرف وإيجاب مرؤوسيه.

9- قوة الخبرة: هي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراسة ومهارة القائد في عمله.

10- تحديد أهداف العمل: إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها. ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس، وموضوعية، وكمية بقدر الإمكان. ويمتد الأمر إلى أقناع القائد بمرؤوسيه بهذه الأهداف، وأن يوضحها لهم، وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

11- جمع وتحليل ونشر المعلومات: ينبغي أن يحصل المشرف على أكبر قدر من المعلومات التي تمس وتعم جماعته ومرؤوسيه، ثم يجب عليه أن يقوم بتحليلها، وانتقاء النافع منها، والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين. بذلك أن المعلومات ليست هامة ونافعة كلها. كما تختلف مصادر المعلومات في صدقها وثباتها، وعلى المشرف أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر، أو أنه يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

12- تحديد أساليب العمل: ومن خلال ذلك يقوم المشرف بوصف مهام العمل، وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدر يحتدى به المرؤوسين.

13- تقديم النصح والخبرة والمشورة: يواجه المرؤوسون من وقت لآخر مشاكل، وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين. وقيام المشرف بتقديم نصيحة في الوقت المناسب تكسبه نفوذا وتأثيرا على مرؤوسيه. وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة مشرفهم في المواقف المتشابهة.

14- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز المشرف الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم. فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم. وتختلف صور المشاركة، واختيار صورة المشاركة، وتحديد من من المرؤوسين سيتم إشراكهم، ويتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال: كمشرفي المرؤوسين.

15- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين: تختلف دافعية الأفراد من وقت لآخر، ويواجه المشرف المرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل. وعلى المشرف الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم، وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم، وأن يشعرهم بالعدالة، وأن يشرح لهم آمالهم.<sup>1</sup>

### 3- عناصر الإشراف:

يتكون الإشراف من مجموعة من العناصر المتكاملة التي يجب على المشرف الإطلاع عليها لتأدية مهامه بنجاح وفعالية، وهي :

#### أ- عملية التخطيط:

إن عملية التخطيط مثلها مثل الوظائف الإشرافية الأخرى، لا تحدث في فراغ إنها جزء متكامل من عمل المشرف والذي تضمن التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

والتخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا والتخطي السيئ في تلك المستويات العليا يؤثر كثيرا بالخطط التي توضع على المستوى الإشرافي وتبعاً لذلك فإن عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة، وعليه تكون أهداف المشرف ذات أفق زمني اقصر من تلك التي تقوم بها الإدارة العليا.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص ص92-99.

## ب- تحديد الأهداف:

بما أن عملية التخطيط تعتمد كثيرا على الأهداف، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف والمبادئ الأربعة التالية ستكون دليلا مفيدا في ذلك.

1- ينبغي أن تكون الأهداف واقعية، فإذا كانت الأهداف طموحة جدا فإن الدافع عند العمال سيتأثر كثيرا حيث سيرون أمالا ضئيلة في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

2- ينبغي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي فالأهداف الغامضة وغير المؤكدة لا تساعد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.

3- ينبغي أن يحدد زمن تحقيق الأهداف لأن تحديد زمن لتحقيقها يعطي العمال هدفا محددا وكذلك يسمح بإجراء الضبط الآلي أو التلقائي الذي يمكن من خلاله مراجعة الخطط وتقييمها، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط وذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.

4- تتطلب الأهداف المشاركة حيث تكون في معظم الأحيان ضرورية إذ أنها تزيد من التزام الآخرين بتحقيق الأهداف.

## ج- التنظيم:

إن عملية التنظيم هي تابع واضح لعملية التخطيط، إذ بعد إعداد الخطط العامة فإن على الوحدة أو القسم أن تنظم مواردها لتنفيذ تلك الخطط، وبدون التنظيم الملائم فإن الموارد والجهود لن تتناسق مع بعضها مما يتسبب في حدوث عدم فعالية في التنفيذ وإحدى مهام المشرف الرئيسية هي في التنظيم الذي يجعل العاملين يعملون بشكل أفضل لتحقيق أهداف الوحدة أو القسم.

## د- التوجيه:

وهو عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يقوم المشرف بتوجيه سلوك الجماعة في العمل، ليس مجرد إخبارهم بما ينبغي أن يفعلوه فقط وإنما التوجيه المقصود الذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

## هـ - الرقابة:

ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بالوظائف الإدارية الأخرى، إذ أنها تعطي معلومات مرتدة عن مدى فعالية عملية التخطيط، والعوامل التنظيمية كالبنية ومدى مراقبة بيئة العمل في الأداء، فوظيفة التوجيه تميل جزئيا إلى التحكم في سلوك العامل، أما الرقابة وأفضل ما يمكن تصويرها في كونها جزءا هاما من الوظائف الأخرى بدلا من أن تكون كوظيفة مميزة في حد ذاتها.<sup>1</sup>

## .II. مستويات الإشراف، اتصالاته وفاعليته:

## 1-مستويات الإشراف:

قسم علماء الإدارة المستويات الإدارية من الناحية الوظيفية إلى ثلاثة مستويات إدارية وهي: المستوى الأعلى ويمثل الإدارة العليا، والمستوى الأوسط ويمثل الإدارة الوسطى، والمستوى الأدنى متمثلة في الإدارة الإشرافية التنفيذية والقوى العاملة التنفيذية ويمثله العاملون.

وينطبق هذا التقسيم على الإدارة العامة أو على الفروع إما من الناحية الإشرافية فكلا المستويات الوسطى والعليا يمارس قدرا من الإشراف حيث أن كل مرؤوس يشرف عليه رئيسه المباشر، إلا أن المشرفين يقومون في المرحلة الأعلى من العاملين على قاعدة الهرم الوظيفي وتنقسم مستويات الإشراف إلى ثلاث مستويات، هي:

1-الإدارة العليا: وهذا المستوى يمثل المدراء العموم ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية، وهذه المناصب تتطلب رجالا لديهم كفاءة عالية في التخطيط والتنظيم ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات والرقابة وإصدار التعليمات ، وتطوير الموارد.

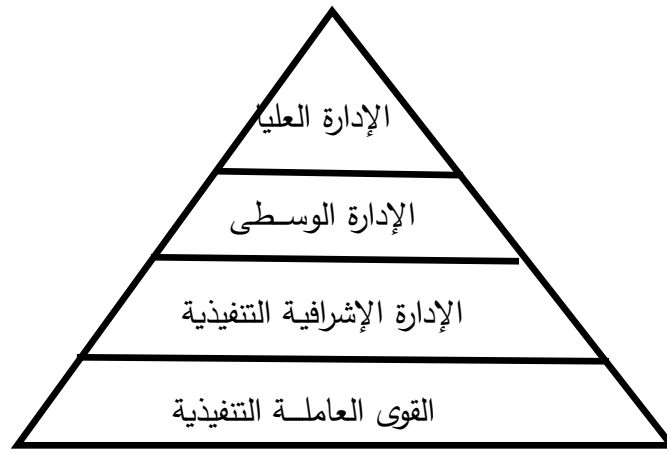
2-الإدارة الوسطى: تمثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومن يحتل موقعا وسطا بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي. وتتركز اختصاصها في أعمال المنظمة على الندى القصير والمتوسط وتقوم بالتنسيق في نشاطات المنظمة وهي مسؤولة عن تطبيق السياسات العامة والخطط والبرامج وتقديم الدراسات.

<sup>1</sup> - بوعطي سفيان: مرجع سابق، ص ص 38-40.

3- الإدارة الإشرافية التنفيذية: هي مسئولة عن تنفيذ الأعمال اليومية والإشراف على الموظفين، ومعالجة المعاملات اليومية وإنجاز الأعمال دون تأخير وتقديم النصح والمشورة وغيرها من الوظائف الأخرى.

4- القوى العاملة التنفيذية: هم موظفو الواجهة الأمامية والكتبة والعمال، وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي، والقوى العاملة التنفيذية، هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي.<sup>1</sup>

الشكل (15): يوضح مستويات الإشراف



المصدر: نواف كنعان: مرجع سابق، ص 75.

2- الاتصالات التي يتطلبها الإشراف:

يتوقف نجاح المشرف أو إخفاقه على مدى جودة أداء موظفيه لأعمالهم، وهذا يتوقف بدوره على عامل مثل: مدى كفاية المشرف في تعليم موظفيه طرق القيام بالعمل، ومدى وضوح توجيهاته لتحديد زمان ومكان تنفيذها، ومدى روح العمل الجمعي الذي ينمي في جماعته، ومدى جودة فهمه لها. وفضلا عن ذلك فكل مشرف يعتمد على زملائه المشرفين في عمله. وذلك عن طريق ثلاثة اتصالات أساسية، وهي: الاتصال بموظفيه أو عماله، وبزملائه المشرفين، وبرئيسه في العمل.

2-1- اتصال المشرف بالموظف: ويرتكز الاتصال بين المشرف والموظف على النواحي التالية:

<sup>1</sup>نواف كنعان: مرجع سابق، ص ص 80-82.

1- ما يتوقعه المشرف من الموظف

2- ما يقدمه المشرف للموظف

3- ما يقدمه الموظف للمشرف

4- ما يتوقعه الموظف من المشرف

ويتوقع المشرف من الموظف أن يقوم بأداء ما يكلف به من أعمال، ويستلزم من هذا أن يهتم الموظف بعمله ويحسن القيام به، وأن يحافظ على معداته ونظامها. ولدعم هذا يتوقع المشرف من الموظف أن يزوده ببيانات عن كيفية تحسين طرق العمل كأن يقترح تعديلا في الإجراءات، أو في المعدات، وأن يعبر عن أفكاره لتحسين كيفية أداء العمل، وتوضيح توقعاته بحيث تصبح معروفة، ومفهومة وذلك عن طريق المناقشة والأسئلة وبهذه الطريقة يستطيع أن يبين أنه فهم أفكاره.

والمشرف بدوره في حاجة إلى مساعدة الموظف على إتمام العمل، وذلك بالاهتمام بانجازاته والالتفات لأفكاره بطريقة جادة ومباشرة ومنحه ما يستحق من تقدير، ويتوقع منه أن يزوده ببيانات العمل وأن يوفر له الأدوات وأن يدربه، ويعرفه بسياسة المنظمة وإجراءاتها، كما يتوقع أيضا الحصول على بيانات ومعلومات عن مدى إجادته لعمله، وينبغي أن يشجع المشرف موظفه على أن يعرض عليه مشكلاته، بأن يخصص وقتا للأسئلة حين تثار، وأن يهتم بها وباتخاذ ما يلزم من إجراء يكون مناسباً. وهنا يتبين أن ما يتوقعه المشرف من الموظف، وما يحصل عليه الموظف من المشرف هو في أساسه شيء واحد، وأن كلا منهما يحتاج إلى مساعدة الآخر.

2-2- اتصال المشرف برئيسه: يتوقع الرئيس أيضا من المشرف أن ينجز عمله، ويشمل هذا توجيه هيئة الموظفين توجيهها سليما، واستخدام المصنع وبما به من معدات استخداما فعالا، كما يشمل أيضا طلب المساعدة عند الحاجة إليها، والمشاركة في التخطيط للأعمال المقبلة ولدعم هذا يتوقع الرئيس تحليل للبيانات، وتوصيات خاصة بشأن ما يتبع من سياسة، وما يتخذ من إجراءات تؤثر في سير العمل. لأن اهتمامات الرئيس بعيدة عن تفاصيل العمل فهو يقوم بوضع الخطط المستقبلية والتأكيد على حاجات المنظمة البعيدة المدى سواء أكان ذلك خاص بالموظفين أم بالمعدات، أم بالمنح والاهتمام.<sup>1</sup>

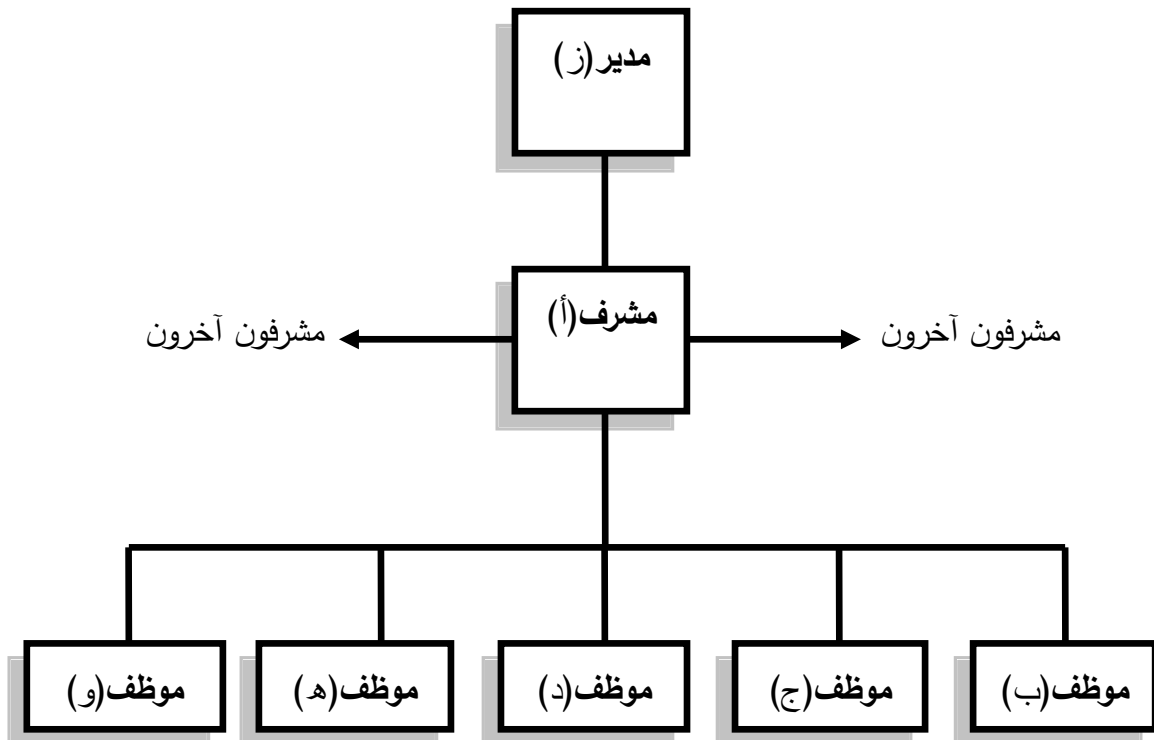
1- محمد علي خضر: مرجع سابق، ص 301.

وقد نجدها أكثر وضوحاً في الخريطة التنظيمية للمشرف ومجموعة العمل في الشكل (16) والتي توضح العلاقات الرسمية من خلال التسلسل الهرمي الإداري داخل المنظمة.

- المشرف (أ) هو مدير المرؤوسين (ب-ج-د-ه-و).
- المشرف (أ) هو واحد من عدد من المشرفين المسؤولين أمام المدير (ز).
- المرؤوسون (ب إلى و) يتلقون إرشاداتهم وتوجيهاتهم من المشرف (أ).
- إذا أراد المرؤوسون (ب إلى و) الاتصال بالمدير (ز) فإن عليهم القيام بذلك من خلال المشرف أ
- المدير (ز) يحمل المشرف (أ) وحده مسؤولية أداء المرؤوسين (ب إلى و).
- إذا أراد المدير (ز) إعطاء إرشادات وتوجيهات إلى أي من المرؤوسين (ب إلى و) فإنه ينبغي أن يقوم بذلك من خلال المشرف (أ) أو بموافقة وبمعرفة.

هكذا ينبغي أن تسير الأمور في المنظمة، فإذا أراد المشرف السيطرة الكاملة على مجال مسؤوليته العملية ينبغي عليه إتباع المبادئ الأساسية. ولكن غالباً لا يحدث هذا الشيء، وعندما لا تحترم خطوط السلطة فإن ذلك يتسبب في الفوضى التي تولد عدم كفاءة وإحباطاً في العمل.

الشكل (16): يوضح الخريطة التنظيمية للمشرف ومجموعة العمل



المصدر: المرجع نفسه، ص 304.

3- فاعلية العملية الإشرافية:

لقد أكد ليكرت على وظيفة التوجيه بشكل رئيسي لزيادة فعالية العملية الإشرافية في دراسة مجالات الدافعية والأنماط الفعلية للإشراف المرتبط بالجامعات ذات الإنتاجية المرتفعة وتلك ذات الإنتاجية المنخفضة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة "ميشغان" الأمريكية مستخدما في ذلك معيارين أساسيين لتقييم فعالية الإشراف وهما:-

❖ **معياري إنتاجية العاملين:** لاحظ ليكرت أن المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة عليه، هم أولئك الذين لا يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بعمالهم وهم الذين يطلق عليهم لفظ "المشرفين المهتمين بالإنتاج"؛ في حين أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم الذين يطلق عليهم لفظ "المشرفين المهتمين بالمرؤوسين".

وبناء على نتائج هذه الدراسات السابقة الذكر، اتضح أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة تميزت بوجود مشرفين من النوع الذي يهتم بالمرؤوسين وهم المشرفين من النوع العام أي الذين يقومون بالإشراف العام وليس التفصيلي.

أما المشرفين الذين يرأسون أقساما ذات إنتاجية منخفضة هم من النوع الذي ركز على الإنتاج بشكل رئيسي، وهذا النوع من الإشراف هو الإشراف المحكم، أي الإشراف الذي يرمي إلى ضرورة إتباع المرؤوسين لإجراءات عمل محددة بدلا من تحقيق الأهداف.

إلا أن نهج الإشراف الذي ركز على المرؤوسين بما في ذلك من إشراف عام، لا يعني عدم الاهتمام بالإنتاجية إنما يشير هذا المنهج إلى اعتقاد المشرفين في الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال الأفراد وليس من خلال الإجراءات. أما المعيار الثاني لفاعلية الإشراف هو:

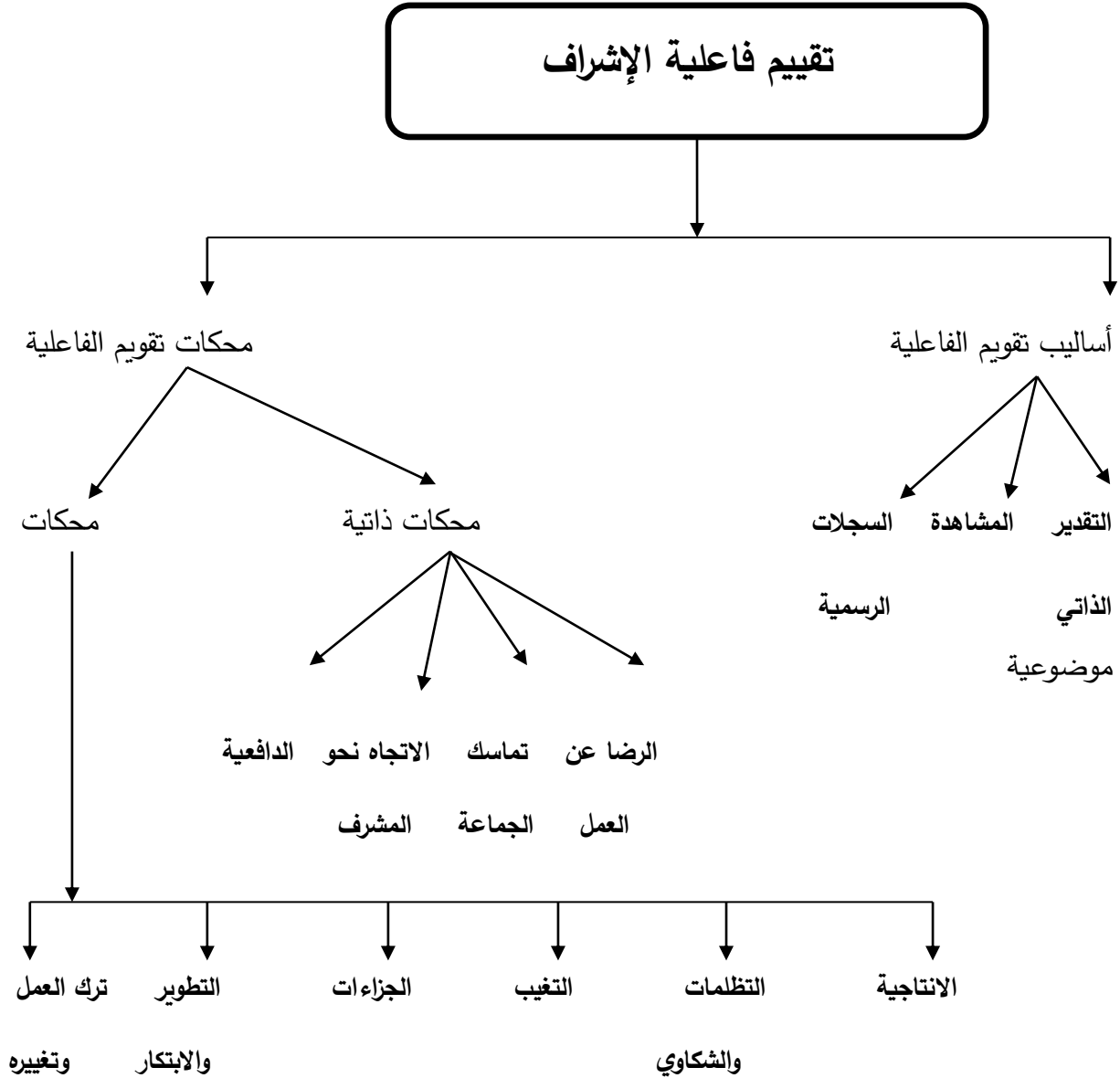
❖ **الشعور بالرضا لدى العاملين:** تم الاعتماد على درجة شعور العاملين بالرضا عن عملهم لذلك فإن نهج الإشراف المستخدم سيكون له أثر كبير على شعور العاملين ورضاهم وقدرتهم على التكيف والتفاعل على مستويات انجازهم لأعمالهم.

ذلك ما يفسر بشكل لا يقبل الشك أهمية الأسلوب الإشرافي في خلق الروح المعنوية لدى المستخدمين أو المرؤوسين وزيادة محفزاتهم وشعورهم بالانتماء لوظائفهم ومنظماتهم وقناعاتهم بتحقيق الأهداف

المرسومة. فقد وجد ليكرت علاقة واضحة بين نوعية الإشراف من ناحية وبين الإنتاجية وشعور العاملين بالرضا عن عملهم من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

كما ترتبط فاعلية عملية الإشراف بأساليب ومحكات لتقييمها موضحة في الشكل التالي:

الشكل (17): يوضح تقييم فاعلية الإشراف



المصدر: محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 305.

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، مجد،

دب، 2005، ص ص 127-129

كما يمكن تلخيص العوامل التي تزيد وتحد من فاعلية المشرف. كما يلي:

بداية بالعوامل التي تزيد من فاعليته:

- 1- الثبات الانفعالي: أي القدرة على التحكم في الغرائز بدرجة تتفق مع طبيعة الموقف، وكذا القدرة على تحديد المسافة النفسية في العلاقات الشخصية.
  - 2- تكامل القدرة العقلية: تتمثل في مستوى معين من الذكاء والقدرة على الاستيعاب السريع والاسترجاع وحسن إدارة الوقت وعدم الاستغراق في التفاصيل.
  - 3- وجود مهارات فنية عالية: يجب أن تتوفر لدى القائد الخبرة الفنية التي تفوق تابعيه ويكون لديه القدرة على حل المشكلات الفنية التي تواجههم والسعي نحو تنمية كواهر فنية جديدة.
  - 4- النضج الاجتماعي: بمعنى عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة والتعامل مع المرؤوسين والتابعين على أسس واضحة المعالم خالية تماما من العقد النفسية.
- كما تتضمن العوامل التي تحد من فعالية الإشراف والآثار السلبية التي تنجم عنها ليشمل أطرافا متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف، وفيما يلي نقدم عرضا موجزا عنها.

#### 1- المتغيرات المزاجية:

- أ- انخفاض درجة الثقة بالآخرين: قد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة المشرف في تابعيه أو لثقته المتزايدة في ذاته.
- ب- الثقة المتزايدة بالذات: حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميول إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأي وعدم تقبل النقد.
- ت- الخوف من نجاح الآخرين: يتمثل ذلك في محاولة القضاء على الكواهر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

#### 2- متغيرات دافعية: وتتمثل تلك المتغيرات في:

- أ- غياب التحدي: يترتب على ذلك تفشي حالة القنوط لدى المشرف وتولد العديد من الآفات الإشرافية مثل عدم السعي لتنمية خبراته ومهاراته نظرا لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

ب- عدم السعي وراء المعرفة: يترتب عن ذلك تضائل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التي يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الإحاطة بما يطراً عليها من تعديلات.  
ج- طول مدة البقاء في المنصب: يترتب على ذلك تكوين البطالة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسؤولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

### 3- متغيرات أخلاقية:

أ- الأنانية والانتهازية الاجتماعية: ويترتب عن ذلك أن يتمتع المشرف عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكائه لإرضاء جميع الأطراف.  
ب- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: يترتب عن ذلك تفشي المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.<sup>1</sup>

### 4- ضغوط ثقافية: تتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- ضغوط الجماعة المرجعية: يترتب عن ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلاً عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع. التساهل مع العاملين منهم حين يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.  
ب- ضغوط الرؤساء: يترتب عن ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لإرضائهم وتحقيق مآربهم.  
ث- ضغوط اقتصادية واجتماعية: يترتب عن ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط في انحرافات مالية أو قد يتستر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص 285-289.

<sup>2</sup> عبد الرحمان محمد العيسوي: مرجع سابق، ص 199.

## ١١١. سيكولوجية الإشراف:

من المعروف أن الإدارة الحديثة تعتمد على التوازن في تسييرها للمنظمة فهي تسعى إلى تحقيق التعاون بينها وبين المشرف والعمال، رغم أن هناك فروقا كبيرة بين المشرف والمشرف عليهم. فالواقع يحتم على المشرف خلق مناخ سيكولوجي يتوافق مع شخصيته وأسلوبه الخاص في التسيير سواء كان ديكتاتوريا مستبدا أو ديموقراطيا تشاوريا متفهما، "فالمشرف كالأب يؤثر في مناخ الأسرة، فقد يكون هذا المناخ مناخا متوترا تبعا للشخصية الدكتاتورية العصابية التي تعاني من عصاب نفسي أي مرض نفسي، أو قد يكون مناخا هادئا يتمتع كل عضو فيه بثقة زملائه وحبهم، حيث يسود الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعية وليست النزعات الفردية والأنانية التي تحكم سلوك الأفراد".

فالمشرف المتفهم والمتكيف معهم يجعل موقع العمل حماسيا وتصبح وجوه العمال فيه مشرقة، وحركة العمل انسيابية وسهلة وسريعة وموقع العمل أكثر حيوية. في المقابل تجد موقع عمل تدب فيه مشاعر الخوف ويسوده التوتر والقلق، ووجوه العمال كئيبة تزيد من صعوبة العمل نتيجة لانفعالات المشرف وعصبية.

ولقد أجرى قسم العلاقات الصناعية التابع لمعهد كاليفورنيا خمسة وعشرين بحثا تناولت 18 شركة أكثر من 51 ألف عامل، حيث طبق على هؤلاء العمال اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون بينهم فطلب منهم أن يصفوا اتجاه زملائهم وأن يحددوا إن كانت هذه الاتجاهات ودية أو غير ودية وقد أعطت الدراسات نتائج هامة ومنها أن الأقسام التي يسود فيها جو الود والتعاون بين العمال تنتج إنتاجا أكثر وفرة مقارنة بإنتاج العمال الذين يسود بينهم روح السخط والغضب اتجاه بعضهم البعض حيث بلغت زيادة إنتاج الأقسام المتعاون بـ 10% وانخفضت الموارد الفاسدة من المواد الخام إلى 80% أقل من مثيلتها عند الأقسام غير المتعاونة ولقد عبر العاملون بالأقسام غير المتعاونة عن شخصية المشرف وعن افتقارها إلى روح الود والتعاون.

من خلال نتائج التجربة نلاحظ أن المشرف الديمقراطي هو الذي يجعل الأتباع يمتثلون ويحبون العمل ويعملون بجهد، ويصلون إلى درجة قوية من الرضا في العمل كما أن المشرف الديمقراطي الذي يتمتع بالتفاعل الاجتماعي الإيجابي يخلق روح التعاون والتفاهم بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى وجود روح في

العلاقة المهنية يكسوها الحب والود والاحترام، مما ينعكس ايجابيا على عملية الإشراف ومردوديتها.<sup>1</sup> وهذا ما سنراه وعلاقة المشرف بمرؤوسيه وسلوك قبول الإشراف.

### 1- علاقة المشرف بالمرؤوسين:

يعود هذا المفهوم إلى أحد فروع نظرية القيادة التنظيمية والتي تعرف بنظرية علاقة الفرد برئيسه وتعني دراسة الروابط الافتراضية بين عملية القيادة والنتائج التنظيمية المترتبة عنها. فحسب " Masly & Uhl-Bien" علاقة الفرد ورئيسه هي جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين بناء على جودة علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين، وكل فرد طبقا لهذا المفهوم يقدم شيئا للطرف الآخر ينظر إليه على أنه شيء ذو قيمة وكل طرف يجب أن ينظر إلى عملية التبادل على أنها عملية عادلة لكي تستمر هذه العلاقة، وتؤدي علاقة الفرد الجيدة برئيسه إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

ولأن الإشراف هو حصيلة تفاعل بين شخصية المشرف وبين المجال الاجتماعي الذي يعيش فيه، فقد بينت الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن هناك علاقة مبينة بين الروابط والصلات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والمرؤوسين ومستويات الإنتاجية ومعدلات الأداء. ولأن المشرف أو الرئيس يعد عنصرا أساسيا في خلق الجو الملائم للعمل، على اعتبار أنه مكلف بإنجاز أهداف تنظيمية بوساطة أشخاص آخرين، طبيعي أن لا يتحقق هذا الإنجاز وفق ما تم التخطيط له، إلا إذا نجح المشرف في التأثير ايجابيا على مرؤوسيه، من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية في إطار جو مليء بمظاهر التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل.<sup>3</sup> لكن قدرة المشرف على التأثير في سلوك ومستوى أداء الأفراد العاملين الذين يرأسهم من خلال سلوكه القيادي تختلف في نمط الإشراف الذي يكون أكثر كفاءة وإنتاجية. ففي التجربة التي قام بها Lowin مع Lippit و White التي سبق وأن تناولناها في

<sup>1</sup> أحمد قوراية: مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> منصور بوبكر: مرجع سابق، ص 117.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس والسلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 205.

الفصول السابقة تبين أن هناك ثلاثة أنماط من القيادة: القيادة المتسلطة، القيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة.<sup>1</sup>

هذا ما فسرتة الدراسات الحديثة بأن الإشراف الموجه نحو الأداء فقط لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاج والروح المعنوية، لأنه في البداية قد يحقق تفوقا على غيره من الأساليب الإشرافية الأخرى، لكن هذا التفوق لا يلبث أن ينخفض فيما يزداد التوتر والصراع داخل الجماعة، كذلك الأمر بالنسبة للإشراف المتمركز حول العمال فقط، والذي يهتم فيه المشرف بتنمية صلات وروابط أولية اجتماعية بينه وبين مرؤوسيه. إذن القادة والمشرفون الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج لكن في الوقت نفسه يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيه.<sup>2</sup> من هنا نستطيع القول أن الحالة النفسية للعمال ووتيرة العمل تتأثر بشكل مباشر بالحالة النفسية للمشرف، فإذا كانت حالته النفسية جيدة انعكس على جو العمل، ونجاح العملية الإشرافية التي تعمل بدورها على زيادة الإنتاجية، وهذا ما سنتطرق إليه في عنصر فعالية العملية الإشرافية.

## 2- سلوك قبول الإشراف:

هو ذلك السلوك الذي يدفع الفرد إما باتجاه الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة وإنما يدفعه إلى الطريق المعاكس، فيخالف كل الأنظمة ولا يتبع أي قانون، وهو مكمل لسلوك الرضا عن العمل والتفاني فيه والسعادة والقيام به وبكل متطلباته. ولا شك أن متطلبات العمل (الوظيفة) هو إتباع الموظف (الفرد) لقوانينه وأنظمته وتعليماته. فسلوك الفرد نحو المشرفين عليه وهم رؤسائه ومدبروه ومراقبوه يختلف من نظام إلى نظام ومن حالة إلى حالة ومن فرد إلى فرد ومن قائد إلى قائد. فالأنظمة في بعض الدول وبعض المنظمات تجبر الفرد على الطاعة سواء، كان راضيا أو لم يكن كذلك، عليه أن يتبع التعليمات مهما كلفه ذلك من استياء نفسي وشعور بالإعياء أو القلق والتذمر. كذلك سلوك الفرد نحو الإشراف وقبوله يتأثر بالقائد وقوة شخصيته وحببه له وفرض نفسه على المرؤوسين بالاحترام والتقدير والإقناع. كذلك تقبل الفرد للإشراف وسلوكه نحوه يتأثر بحالة الفرد نفسه وقت الإشراف عليه وطريقة الإشراف وأسلوبه ونمطه، ولا شك أن سلوك الفرد نحو المشرف له تأثير كبير على الإنتاجية والأداء. فعندما يكون

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، دس، ص ص 197-198.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دط، دن، الإسكندرية، 1986، ص 153.

المشرف والمشرف عليه في حالة من الود فلا شك أن ذلك ينعكس على جهد الفرد وإنتاجيته وأدائه. والعكس بالعكس، ففقد الود والاحترام والتقدير ينتج عنه أداء سيء وإنتاجية ضعيفة. كذلك نمط الإشراف وأسلوبه ودقته ومكانه ونظمه وقواعده كل ذلك يؤثر على سلوك قبول الإشراف من الفرد.<sup>1</sup>

#### رابعاً - مهمة المشرف والعملية الإشرافية:

##### 1. مهمة المشرف:

يعد المشرفون الحلقة التي تربط بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في المؤسسة، فالمسؤولية تقع على عاتقهم في ترجمة السياسات والإستراتيجيات والخطط الموضوعة إلى واقع عملي، فهم موجودون في جميع مجالات الأنشطة الوظيفية بما في ذلك الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية باعتباره أحد أفراد الإدارة فهو يشارك في التخطيط والتنظيم وتوجيه العمل، والنشاط الخاص بعمالة الإنتاج وما شابهه لتحقيق أهدافها، ووفقاً لهذا التصور فإن المشرف يكون محصوراً بين الإدارة العليا والمرؤوسين، عموماً هو الممثل المباشر للإدارة العليا فأراء الإدارة العليا للمنظمة غالباً ما تبنى على أساس تلك المعلومات المرسله من المشرف إليهم، وهناك وجهة نظر ثانية تعتبر المشرف رجلاً وسيطاً محصوراً بين توقعات ومطالب وضغوطات كل من الإدارة العليا من ناحية والعمال من ناحية أخرى.

لذا يمكن القول أن المشرف هو الحلقة المفصلية بين مستويين من التنظيم فهو همزة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين، فعليه نقل الأوامر والتعليمات إلى العمال والسهر على تنفيذها، وفي نفس الوقت استقبال الطلبات وحاجات العاملين ورفعها إلى السلطات العليا للإدارة، وبهذا يعتبر همزة وصل بين التخطيط والتنفيذ.

أما وجهة نظر علم الاجتماع لوضع المشرف داخل المنظمة فهي أنه رجل تحد بمعنى أنه إنسان غير مقبول تماماً كعنصر في كل من مجموعة المديرين وكذلك مجموعة العمالة غير الإدارية وهو الذي يجد أن كلتي المجموعتين لأنه مثلاً داخل نفسه.

<sup>1</sup> هشام محمد نور مجموع: سيكولوجية الإدارة، دط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2010، ص ص 24-25.

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإنه قد ينظر إلى المشرف أيضا على أنه خبير العلاقات الإنسانية في المنظمة كونه من المتخصصين الذين يساهمون في العمل على زيادة فاعلية النشاط الوظيفي وتنفيذ الأوامر من قبل فرق العمل ويمثل ذلك بالنسبة للمشرف دور لدافعية العمل وتحقيق الأهداف.<sup>1</sup> فدور المشرف لا يقتصر على الجوانب الإدارية والفنية والاقتصادية، فالعمال يحتاجون في كل مجالات الحياة من يوجههم، ويرشدهم ويشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم، وترتفع إنتاجيتهم، ويتحسن مستوى الخدمة التي يؤدونها، حيث يقوم المشرف بتوجيه سلوك العاملين في العمل، وليس مجرد إخبارهم بما ينبغي أن يفعلوا فقط، وإنما التوجيه المقصود الذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

كما يرى البعض أن المشرف له عدة أدوار وليس دور واحد، فمن ناحية له دور الإداري الذي يتمثل في المساهمة في العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن ناحية ثانية له دور في عملية اتخاذ القرارات ومواجهة وعلاج المشكلات وحل الخلافات، ومن ناحية ثالثة له دور في ترشيد واستخدام الموارد البشرية والمادية، وأخيرا وليس آخرا له دور في التنمية والتطوير والإضافة في المنشأة.<sup>2</sup> فقد تطور دور المشرف بتطور الفكر الإداري فانتقل من المنفذ للتعليمات التنظيمية والرقابة الصارمة لاتباعه بغرض زيادة الإنتاجية إلى المتحكم في السلوك الإنساني للمرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الميزة التنافسية.

وقياما بهذه المهمة يتطلب توفر خصائص معينة في شخصية المشرف، كالذكاء الاجتماعي والمعرفة بالأفراد وبالعمل وقدرة وفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

## II. خصائص المشرف:

يتوقف الإنتاج داخل المصنع على نوع الإشراف التي يخضع له العامل، ومما لا شك فيه أن المشرف يحاول أن يخلق مناخا سيكولوجيا يتفق مع شخصيته وأساليبه الخاصة، فوظيفة المشرف

<sup>1</sup> - موسى خليل: مرجع سابق، ص ص 126-127.

<sup>2</sup> - محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 250.

الأساسية هي الإشراف على حسن سير العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج. ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان المشرف قريباً من العمال حريصاً على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية المتعددة.

ولشخصية المشرف أهمية كبيرة في نظر العمال، فهو الذي يمثل مركز الاهتمام في حياتهم العملية، ويتمتع بسلطات واسعة. فهو يقوم بدور القائد والموجه لمجموعة العاملين ويسهم أيضاً بدور رائد في تهيئة العمل وبيئته لتحقيق الكفاية الإنتاجية، فيشارك في عملية التخطيط للأعمال، ويمارس التنظيم لمجموعات العمل، ويصدر توجيهاته للمرؤوسين، ويقوم كذلك بعملية الرقابة الموجهة والهادفة لسير العمل.

ويتعين في ضوء ما سبق أن يتصف المشرف بصفات قيادية تجعله صاحب موقف ورأي وريادة وكلمة مسموعة، ومن ثم لا بد أن يكون شخصية قادرة على إثارة المشاعر وحفز الروح المعنوية في الآخرين.<sup>1</sup> وقسمت مهارات المشرف إلى خمسة أنواع: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية والتصورية والمهارات الإدارية. التي سوف نتطرق إليها في العنصر الموالي لصفات المشرف الناجح بالتفصيل. كما يمكننا أن نوجز الشروط التي يجب أن تتوفر في المشرف الماهر.

- القدرة على إدارة المناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك في المناقشات وعلى تبادل الآراء وعلى التفاعل المثمر مع الجماعة.

- القدرة على حماية الأقلية وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف.

- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا يتعجل في اتخاذ القرارات ولا يتردد حتى تقوت الفرض وأن يحسن التوقيت الصائب مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي.

- القدرة على معاملة الناس معاملة حسنة، ويتطلب ذلك أن يتصف بالذكاء الاجتماعي والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمشاركة الوجدانية والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير وعلى أن يشعر بمشاعر الغير وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم.

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد محمد كامل عويضة: مرجع سابق، ص ص 94-95.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 105.

## III. صفات المشرف الناجح:

إن صفات شخصية المشرف لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المرؤوسين لنواحي الإشراف، ويقصد بها مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتتوثر هذه الصفات منفردة أو مجتمعة في سلوك وتصرفات الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين وتتوثر في استجاباتهم له، وقد قدم وليم هنري مجموعة من الصفات الواجب توافرها في المشرف الناجح، نوجزها في الآتي :

**1- الصفات الإنسانية:** إن القيم الإنسانية التي يحملها المشرف ونظرته العامة لتابعيه وتقييمه لهم ومعايير العملية الخاصة بكفاية الإنجاز أو كماله، تؤثر كلها لدرجة ملحوظة على سلوكه الوظيفي، والاقتناع أن العمل يركز أساسا على العمل الإنساني التعاوني الذي يتصف بتشابك العلاقات بين الأفراد الذي يشرف على توجيههم وزرع الروح الجماعية، فهي تستلزم الفهم المتبادل بين المشرف والأفراد والجماعات، وفهم الميول واتجاهات النفس وهي أكثر جزء أساسي من سلوك المشرف الإداري بالمنظمة، وتعتبر العلاقات الإنسانية من مقومات المشرف الناجح. فمن أهم الأسس العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الشعور بقيمة إنسانية العامل وبتثمين عمله وذلك باحترام رأيه عندما يقدمه دون التصادم معه لمجرد انه مخالف لرأي المشرف، والتحلي بالاتزان واللياقة سلوكا وفكرا مع اتساع الأفق.
- تشجيع العمل الجماعي التعاوني بين العمال أنفسهم والمشرف والإدارة، وإيجاد جو ثقة بين هؤلاء الأطراف، وكذلك العدل والمساواة في معاملة الجميع، والرقع من معنوياتهم وتقبل النقد... الخ.

مما سبق نستخلص أنه يجب على المشرف أن يمتلك مجموعة من المهارات الإنسانية كمهارة الاتصال والتحدث والتعبير بأسلوب يؤثر في الآخرين، وتحفيزهم على العمل، والتحكم في الانفعالات وتحقيق العدل والمساواة بين جميع العاملين ، وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي.

**2- الصفات القيادية:** إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، وإن المشرف يجب أن يمارس الديمقراطية في تصرفاته، وعلى المشرف أن يضفي على سلوكه الوظيفي والشخصي مسحة إنسانية، وأن يكون مخلصا متمتعاً بشخصية ديناميكية قوية جذابة متصفاً ببعده النظر، والاعتماد على سيكولوجية معاملته، ومعرفته للنظم الاجتماعية الموجودة داخل مجتمعه يزيده أكثر تفهماً لوسطه الاجتماعي.

3- الصفات الجسمية: تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية، القوة العضوية، وقوة العضلات، ووفرة الحيوية، والنشاط والحركة وكذلك سلامة الجسم والبدن من العاهات،<sup>1</sup> ويفضل أن يتمتع المشرف بصحة جيدة ومظهر جسماني لائق، فالمشرف الذي يعاني من أمراض قد لا يستطيع بسبب سوء صحته بذل المجهود الكافي، كما أن الاستجابة النفسية للمرض، قد تتدخل في العلاقة الإشرافية، فيها على نحو غير مرغوب فيه.

وتستخلص الطالبة أن الصفات الجسمية والسمات الشخصية مثل القوة الجسمية وقوة الشخصية والحيوية والنشاط والذكاء والعدالة في تعامله مع العاملين تؤهله إلى يكون مشرفا كفئا في مؤسسته.

4- القدرات العقلية: هي أن يكون المشرف أكثر ذكاء وإدراكا وتفكيراً، وأكثر قدرة على مواجهة المفاجآت، وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعياً بالأحداث، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية من رؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح، والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم.

فالمهارات الإدراكية ترتبط بقدرة المشرف على التفكير التجريدي، خاصة المشرفين في الإدارة العليا الذين يحتاجون أن يكونوا قادرين على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها، وفهم تداخل هذه العوامل المختلفة وتبني منظورا شاملا للمنظمة وبيئتها. تجعلهم قادرين على التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له المنظمة من تأثيرات والاستعداد لمقابلة هذه التأثيرات.

5- القدرات المعرفية: بأن يتمتع المشرف بثراء المعرفة وغنى الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات، وأوسع أفقا وأبعد نظرا. وأحسن تصرفا. وأنفذ بصيرة، وأقدر على الحكم الصحيح. كما يكون مزودا بالقيم واحترام معايير الجماعة، مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير والخطابة، وصياغة الجمل وبنائها، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup>See W.E. HENRY, Executive Personality and Job Success, p.4.

وتبعاً لما سبق نستخلص أنه يجب أن يمتلك المشرف مجموعة المهارات المعرفية مثل القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم والمتابعة الجيدة، والقدرة على التحليل الكيفية والكمية وتوفير الخيال المبدع على تطوير المنظمة .

**6- الصفات النفسية:** إن الشخصية الجذابة والديناميكية ركن من أهم الأركان في عملية الإشراف ومن أهم الصفات النفسية التي لها قيمة هامة في علاقته بالآخرين في التأثير كقائد، هي: الثبات الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والقدرة على ضبط النفس خاصة في المواقف الصعبة، والحماس والقدرة على العمل والتعامل مع الآخرين من خلال أساليب حيوية مرحة، ومبتكرة.

ونستخلص مما سبق أن يجب أن يتميز المشرف بقدر كاف من الصحة النفسية بحيث يستطيع أن يقود جماعته بفعالية.<sup>1</sup>

**7- الصفات العملية:** بحكم ارتباط المشرف ارتباطاً وثيقاً بالعملية التعليمية، يفضل من المشرف كقائد التحلي بما يلي:

- القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين، وهي قدرة المشرف على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة.
- القدرة على تطوير وتحسين التفاعل بين العمال.
- تحسين وتطوير أساليب العمل لدى العمال بما يتفق مع خصائصهم الشخصية .
- تنفيذ دورات تدريبية وحلقات مناقشة. وتبرز صفاته العملية ومهاراته فيما يلي: دوره في عملية الإشراف، وفي تقويم العمال، وتدريب العمال، ومعالجة مشكلات العمال المهنية والشخصية.<sup>2</sup>

**8- الرغبة في الانجاز:** يتميز الأشخاص ذوي دافع الانجاز العالي بالرغبة في إتمام العمل بنجاح، وبذل مجهود متميز، والسيطرة على مشاكل العمل، بالتفاني فيه شرط أن يكون مناسباً لقدراتهم، ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل، ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وأن يكون العمل به شياً من التحدي لقدراتهم.

<sup>1</sup> محمد شفيق: مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> بوسعدة قاسم: الإشراف التربوي في الجزائر، التفتيش نموذجاً، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد4، جوان 2010، ص 103-101.

9- القدرة على اتخاذ القرارات: المشرف الناجح هو الذي يشغل تفكيره بسرعة حول الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وينفذه.

10- القدرة على الإقناع: يجب أن يتمتع المشرف بالقدرة على الإقناع، ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها، ويقدر المرؤوسين هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك. وقد اتضح لـ Ghiselli أن القادة الذين يتصرفون بنزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة في أنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية من أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

11- غرس الثقة بالآخرين: يتطلع المرؤوسين إلى مساعدة المشرف ونصيحته، وآرائه ليس فقط في مجال العمل، وإنما أيضا في ما يتعلق بمشاكلهم الشخصية. ويجب أن يشعر المرؤوسون بأن مشرفهم هو ذل الشخص الذي يمكنهم دائما اللجوء إليه والتحدث معه، فليهم الثقة به ويقدرونه على توجيههم في الاتجاه السليم، وأن يشعر بأدبيتهم حتى داخل الشركة.<sup>1</sup>

12- تفويض السلطة والثقة بالآخرين: المشرف الناجح هو الذي يدرك جوانب القوة والضعف في مرؤوسيه والحديد أو المدى الذي يمكن للمرؤوسين الاضطلاع بها من مهام. فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم. فالتوجيه من خلال إدراكه بمقدرتهم، يتطلب أن يعرفوا اعتقاده وإحساسه نحوهم.

13- النزعة للسيطرة والهيمنة: يختلف الناس في حبههم ونزعتهم للسيطرة والهيمنة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية التنظيم. وهناك خصائص مثل الحسم والسيطرة وحب الظهور ، فالأفراد الذين يتمتعون بهذه الخصائص ينجحون في الإشراف وقيادة الآخرين.<sup>2</sup>

كما حاول أيضا كل من Hawkins & Shohet تقديم مجموعة من الصفات للمشرف الناجح، تلخصت في ما يلي:

<sup>1</sup>منصور بوبكر: مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup>حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 55-57.

- المرونة في ما يتعلق بالانتقال بين المفاهيم النظرية والاستخدام الفعلي للأساليب، أو إحداث بدائل متعددة.
- القدرة على تقييم الوضع من عدة زوايا.
- اعتماد طريقة للعمل الإشرافي المنوط به.
- القدرة على فهم الأفراد ذوي الثقافات الفرعية المتنوعة.
- القدرة على التعامل مع المواقف المتوترة.
- الانفتاح على التعلم من المرؤوسين، ومن الوضعيات الجديدة التي تنشأ في المواقف التشغيلية.
- الحساسية والقدرة على استشعار المشكلات التي قد تنشأ داخل فريق العمل.
- عدم استعمال السلطة الإشرافية بشكل مبالغ فيه.
- التحلي بالصبر.
- امتلاك روح الدعابة.

كما حددت صفات عديدة لنجاح المشرف في عمله تتلخص في مقدار تنمية العمل المشترك وتقوية روح الجماعة، وتوجيه وتوحيد الجهود الجماعية، واستدعاء التعاون الاختياري، وطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، وبمقدار الاعتراف والارتباط به، ثم بمقدار تأثيره في اتجاهاتهم وسلوكهم الإنتاجي والتعاملي.<sup>1</sup>

ومن خلال عرض الطالبة للصفات والمهارات القيادية التي يجب توافرها في المشرف الناجح نستخلص أن فعالية المشرف ونجاحه تتوقف على اكتسابه للسمات الفردية الأساسية إلى جانب المهارات المكتسبة. إلا أن هناك تفاوتاً في درجة امتلاك المشرف لهذه المهارات حيث أن بعض هذه الصفات والمهارات قد تغطي على البعض الآخر، وتصبح ذات سمة واضحة أكثر من غيرها. وأن هذه المهارات يمكن تتميتها وصلها بالتدريب والممارسة، ومن أبرز هذه المهارات : المهارات المعرفية والإنسانية والعقلية الضرورية لنجاح العمل. فإذا امتلك المشرف هذه الصفات والمهارات مجتمعة يمكن أن يقود جماعته بفعالية وكفاية، وإذا فقدتها يمكن أن يفشل في إدارته لجماعته وعمله، ويعاني من مشكلات في عمله. ولذلك يجب على مدراء المؤسسات السهر على انتقاء المشرفين الذين يتمتعون بقدر كاف من هذه الصفات والمهارات.

<sup>1</sup>محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 250.

## -خلاصة:

انطلاقاً مما عرض في هذا الفصل يتضح لنا أن للإشراف أهمية كبيرة وذلك من خلال تواجده في مختلف المستويات الإدارية في المنظمات، خاصة في ظل تطور المنظمات وزيادة حجمها وتعقدتها وتعدد نشاطاتها. حاولنا تحليل العملية الإشرافية والتعريف بالأنماط الإشرافية لموضوع الدراسة الحالية، نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج (التفصيلي، الأوتوقراطي) ونمط الإشراف الموجه للعمل (العام، الديمقراطي، العلاقات الإنسانية) بعرض للنظريات والنماذج التي تعرضت للإشراف بالتفصيل ومن أهمها نموذج بلاك وموتون في جامعة ميتشغان والتي تعد من أفضل النماذج الإدارية المتاحة في المؤسسة بالإضافة إلى إبراز مميزات نمطي الإشراف المذكورين آنفاً.

كما تبين لنا دور المشرف في ضمان حسن سير العمل واستمراريته في المؤسسة وعمله على تجسيد أهدافها المرسومة، وحتى تتجح عملية الإشراف باعتبارها عملية تفاعلية بين المشرف والمشرف عليهم يؤكد المفكرون والباحثون على ضرورة اختيار المشرفين ذوي القدرات والمهارات القيادية إلى جانب مراعاة الظروف المحيطة بالموقف القيادي.



## الفصل الثالث: الإنتاجية وعناصرها



## -تمهيد:

في هذا الفصل سنتعرف بشكل مفصل على دلالات مفهوم الإنتاجية باعتبارها هدف كل وحدة إنتاجية أو منظمة مهما كانت طبيعتها، والذي حظي بالدراسة والاهتمام من طرف الباحثين الأكاديميين خاصة في علم الاقتصاد وإدارة الأعمال، لدورها الفاعل في مخرجات التنظيم سواء إيجابيا أو سلبيا، وذلك من خلال تحديد العناصر المكونة لها و العوامل التي تؤثر فيها، بداية بتطورها ومفاهيمها المختلفة، وأهميتها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها والأساليب التي حاولت تحديد عناصرها، وكذلك طرق تحسينها وأسباب انخفاضها. ونستهل هذا الفصل بتحديد الإطار المفاهيمي للإنتاجية.

## أولا- الإطار المفاهيمي للإنتاجية:

## 1. تطور مفهوم الإنتاجية:

ارتبطت الإنتاجية منذ القدم وفي مراحلها المبكرة بحياة الإنسان لأهمية حصول الإنسان على احتياجاته من السلع والخدمات حيث كلما زادت هذه الاحتياجات كلما كان الإنسان محتاجا إلى مضاعفة جهوده.

وتطورت بعد ذلك طبيعة العمليات الإنتاجية نتيجة لتعدد الاحتياجات وممارسة الإنسان أعمالا أكثر تطورا من الصيد والزراعة ومن ثم الصناعة، واشترك بعناصر أخرى للقيام بالأعمال التي تحقق له الكثير من السلع والخدمات.

وتعود جذور الاهتمام بالإنتاجية إلى "أدم سميت" الذي أكد أنه بالإمكان زيادة الإنتاج عن طريق تحسين وسائل العمل وتقسيمه وتنظيم التبادل التجاري،<sup>1</sup> وذكرت لفظ الإنتاجية لأول مرة عام 1766م في مقال لعالم الاقتصاد الفرنسي "فرانسوا كيناي-François Quesnay"، وعرضها مرة أخرى "Littre" عام 1883م بوصفها أنها القدرة على الإنتاج، وفي بداية القرن العشرين بدأ المصطلح يأخذ شيئا من الوضوح وأصبح ينظر إليه على أنه العلاقة بين الناتج والموارد المستخدمة في إنتاجه.<sup>2</sup> وعلى وجه التحديد عندما قام

<sup>1</sup> عبد المعطي حسن الخفاف: الكفاية الانتاجية " حقل التطبيق الصناعات الهندسية"، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عنتر: "نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 05.

الاقتصادي الهنغاري "L.Rostas" بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية والتي شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.<sup>1</sup>

ويعود استخدام مصطلح الإنتاجية إلى علم النفس سنة 1920م في مضامين تربوية، ثم تجسد استعماله أكثر في العمل الذي قام به "DAVID McClland" سنة 1970 بكتابه المعنون "Testing competence Rather than for intelligence" في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة.<sup>2</sup>

كما تزايد الاهتمام بالدور الذي يوليه علم الإدارة للإنتاجية ودلالاتها، حيث ظلت إنتاجية العمل المؤشر الرئيسي وذات الدلالة والأهمية عند دراسة تطور الإنتاجية وتأثيرها على التنمية عامة، وذلك برغم الصعوبات التي تكتنف قياس الإنتاجية حيث تتوقف على عدد من المحددات والعوامل المباشرة وغير المباشرة.

وتناولت مختلف الدراسات موضوع الإنتاجية التي تضم تجارب الدول الصناعية المتقدمة في رفع مستوى الإنتاجية فيها حيث كانت الإنتاجية من أهم العوامل التي ساهمت في نموها.<sup>3</sup> باعتبار موضوعنا متعلق بالإنتاجية، فسنحاول التركيز على مختلف التعريفات المقدمة والمفاهيم المرتبطة بالإنتاجية.

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها ، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 9.

<sup>2</sup> حيمر صباح: "الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية للعامل"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية .كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.

<sup>3</sup> بان هاني أيوب ، شدى عاصم جمال الدين، فريال مشرف عيدان، : "تقويم كفاءة الأداء باستخدام بعض المؤشرات الإنتاجية، مجلة الأستاذ، المجلد 0 ، العدد 140، العراق، 2011، ص ص 169-192.

## II. دلالات مفهوم الإنتاجية:

لقيت مقولة الإنتاجية الكثير من الاهتمام والتداول في أدبيات علوم الإدارة والموارد البشرية كمدخل حديث لإعادة الهيكلة والإصلاح الإداري كونها ظاهرة متعددة الجوانب تدخل في مجالات عديدة.

فتعبير "الإنتاجية" ظل يشوبه الكثير من اللبس وعدم الفهم من قبل الأبحاث والدراسات التي قدمت في هذا المجال، وان ساهمت في تطويره إلا أنها زادت في تعقيده، فظهرت مفاهيم متعددة، وأضحت للإنتاجية معاني وتعريف مختلفة، فقد وضح الدكتور وجيه عبد الرسول العلي في كتابه "الإنتاجية" أسباب الخلاف حول ماهية الإنتاجية، بعرض أهم إصدارات المختصين في الإنتاجية، فقد ذكر "R.Fenske" في بحث له بعنوان "تحليل معنى الإنتاجية" خمسة عشر تعريفاً مختلفاً للإنتاجية، كما وصف الخبير الأمريكي في مجال الإنتاجية "S.Fabricant" الاختلاف الحاصل بشأن ماهية الإنتاجية بالقول: «الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة فإن الناس يستعملون نفس المصطلح، لكنهم يعنون أشياء مختلفة»، أما البروفيسور "W.E.G.Salter" فقد عبر عن هذه المشكلة بالقول: «أن كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معانٍ عديدة. فبعضها هو مقياس لكفاءة العامل والبعض الآخر يعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالنسبة للبعض الأكثر تفلسفاً فإنها مرادفة لكلمة الرفاهية، وفي حالة متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن». كما وصف أستاذ مادة السلوك التنظيمي "R.Quinn" بجامعة نيويورك حالة التباين هذه بالقول: «أن تعبير (الإنتاجية) قد أصبح يعني أشياء عديدة فالأكاديميين من ذوي الميول التحليلية يتساوى عندهم التعبير عادة مع نسبة المدخلات إلى المخرجات، أو مع ما أصطلح على تسميته بالكفاءة Efficiency، أما بالنسبة للإداريين من ذوي النزعة العملية، فإن التعبير يتساوى عندهم مع فكرة الأداء الشامل للمنظومة».<sup>1</sup>

## 1- مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي المعاصر:

يلاحظ أن هناك أكثر من مفهوم واحد للإنتاجية عند الاقتصاديين، يرجع ذلك إلى توجهاتهم في تبني فكر اقتصادي معين، يمكننا تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: المجموعة الأولى تشكل الاتجاه

<sup>1</sup>وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص ص 16-18.

الرأسمالي المتمثل في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، ومجموعة ثانية ذات فكر اشتراكي تشمل بلدان أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي سابقا.

**1-1-1 مفهوم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي الرأسمالي:** طبقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) يعبر عن المفهوم الاقتصادي للإنتاجية: "بأنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج".<sup>1</sup>

ويشير هذا التعريف إلى علاقة عنصر واحد من عناصر الإنتاج أو مجموعة العناصر المستخدمة في المدخلات في إنتاجه، مما يطرح نوعين من المفاهيم للإنتاجية: مفاهيم جزئية، ومفاهيم كلية.

### 1-1-1-1 المفاهيم الجزئية للإنتاجية (Partial Concepts):

تشمل هذه المجموعة مفاهيم الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج، ونحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه. لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كالآتي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

وعلى أساس التعبير السابق، يمكن أن نميز بين أنواع متعددة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، وإنتاجية المواد الخام، وإنتاجية رأس المال...إلخ. وكما هو مبين أدناه:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد الأولية}} = \text{إنتاجية المواد الأولية}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{راس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

ويمكن أن نلاحظ من التعريف السابق للإنتاجية الجزئية ما يلي:

1- أن المحتوى الاقتصادي للإنتاجية الجزئية يشمل كلا من الإنتاج وعناصر الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر: "تحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية"، مرجع سابق، ص 05.

2- أن هذا التعريف يضع كلا من العمل الإنساني، رأس المال، المواد الخام، وغيرها من عناصر الإنتاج على نفس المستوى، دون أي تفرقة بينها.

3- عند قياس الإنتاجية الجزئية، يجب استخدام وحدات قياس طبيعية.<sup>1</sup>

ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة وسهولة القياس، إلا أنه يعاب عليها كونها مظلمة، وسبب ذلك هو أنها توحي بوجود علاقة سببية بين الناتج والعنصر المراد قياسه. في حين أنها ليست سوى علاقة كمية أو إحصائية.<sup>2</sup>

ولابد من الإشارة إلى أن معظم الدراسات الخاصة بالإنتاجية الجزئية اهتمت بشكل واضح بقياس إنتاجية العمل دون سواه من عناصر الإنتاج الأخرى، إلى الحد الذي بات فيه استخدام مصطلح الإنتاجية منفرداً أي خالياً من أي تحديد، إنما يقصد به إنتاجية العنصر البشري.<sup>3</sup>

### 1-1-2- المفاهيم الكلية للإنتاجية (Total Concepts):

وتحتوي هذه المجموعة على المفاهيم التالية:

أ- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه. وبعبارة أبسط، فليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من المنتجات والخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج.<sup>4</sup>

وبناء على ذلك، نجد أن مؤشر الإنتاجية لعوامل الإنتاج يعبر عنه كالآتي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 21.

<sup>4</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 17.

$$\text{أو} \quad \frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال} + \text{المواد} + \text{العمل}} = \text{الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج}$$

وفي الحقيقة، أن الإنتاجية بهذا المفهوم، ما هي إلا مقياس لمدى الكفاءة التي تتمتع بها الوحدة الاقتصادية في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومواد... إلخ إلى مخرجات تتمثل في منتجات أو خدمات. فزيادة الإنتاجية لا تعني هنا الحصول على نفس كمية ونوعية المنتجات ولكن بتكاليف إجمالية أقل. وعلى هذا فإن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تعد خير وسيلة لمقارنة أداء الوحدة الاقتصادية الحاضر بالماضي بما يمكن من اكتشاف الاتجاه العام لكفاءة الأداء.

ولا بد للإشارة هنا، إلى أن فكرة الإنتاجية الكلية وإن كانت تحظى ببعض القبول إلا أنه يعاب عليها كونها تشير جملة صعاب عند قياسها، الأمر الذي يقلل من فائدتها العملية. إضافة إلى أن استخدام الإنتاجية الكلية وإن كان يعبر عما يعترى إنتاجية الوحدة الاقتصادية من تغير (ارتفاع أو انخفاض)، إلا أنه يتعذر عليها تفسير سبب هذا الارتفاع أو الانخفاض ولن يتحقق ذلك إلا باستخدام مقاييس الإنتاجية الجزئية.<sup>1</sup>

**ب- الإنتاجية الكلية للعمل:** تمثل الإنتاجية الكلية للعمل العلاقة بين الإنتاج والعمل الكلي المستخدم في إنتاجه. والذي يشمل كلا من العمل الحي، والعمل الميت (المتجسد أو المندمج أو الماضي)، والذي يوجد في المعدات والخامات وأهمية هذا المفهوم تقوم على ما يلي:

- إن إنتاج أي منتج يتطلب استخدام كل من العمل الحي، والعمل المتجسد، ولهذا يجب أن يؤخذ كل منهما في الاعتبار عند قياس الإنتاجية.
- إن استخدام إنتاجية العمل (الحي) للتعبير عن الإنتاجية، قد يؤدي إلى نتائج مظلمة، نظراً لأن ارتفاع إنتاجية العمل (الحي) قد يكون على حساب زيادة استهلاك الخامات ومعدات إنتاج (العمل المتجسد) مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الكلية للعمل.<sup>2</sup>

إن إنتاج الخامات والمعدات المستخدمة قد تتطلب استهلاك خامات ومعدات عمل إنساني في فترة ماضية. وهذه بدورها قد استهلكت خامات ومعدات عمل إنساني في فترة أسبق منها. حيث إن تحديد

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 19.

مقدار العمل المتجدد يستلزم تحليل المعلومات الإنتاجية الخاصة بإنتاج كل من المواد والمعدات المستخدمة خلال فترة زمنية متتالية. ولهذا السبب تواجهنا عند تطبيق هذا المفهوم الكثير من المشكلات التي يجب حلها وذلك حتى لا ينحصر في نطاق نظري.

ولعل أهم المشكلات التي تواجهنا هي: كيف يمكن جمع كل من العمل الحي والعمل المتجدد (الميت، الماضي)؟ والإجابة ببساطة هي بقياسهما بنفس الوحدات بوحدة العمل، وهي في هذه الحالة وحدات زمنية. ولكن تحديد هذه الوحدات غير ممكن عمليا بالنسبة للعمل المتجدد، نظرا لأن هذا التحديد يحتاج كما سبق وذكرناه، إلى الرجوع لفترات زمنية سابقة وتحديد كل من العمل الحي والعمل المتجدد الذي استخدم في إنتاج الخامات والمعدات خلال تلك الفترات.

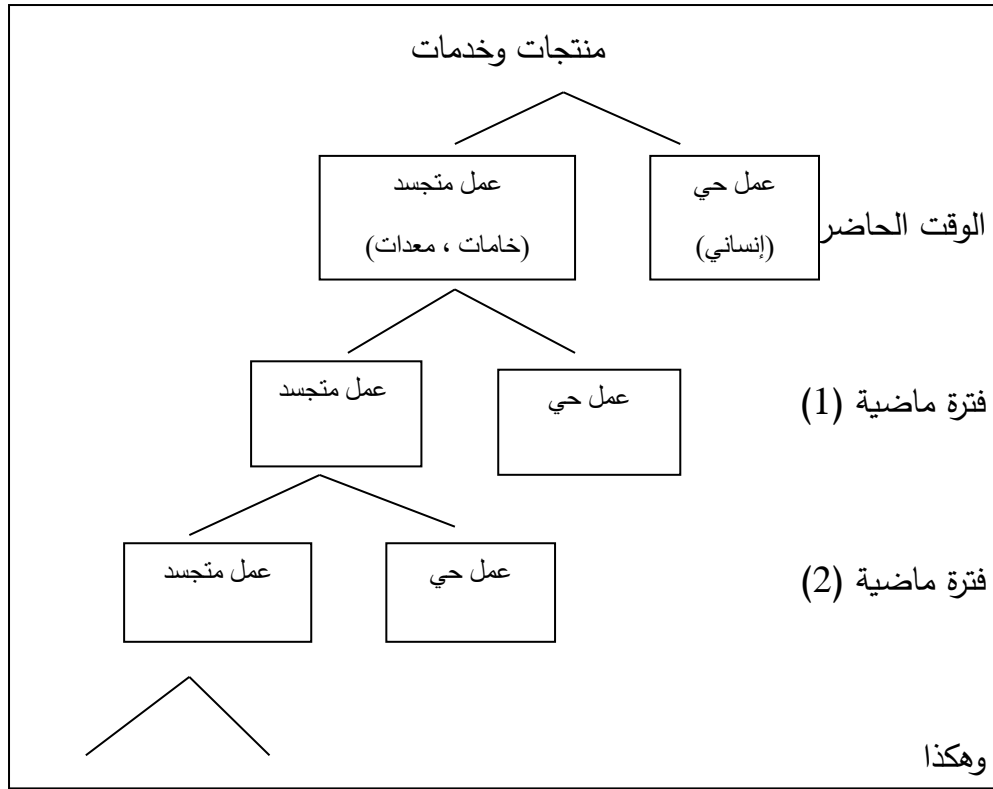
ويشير **L.Rostats** مشكلة أخرى بقياس العمل المتجدد، وذلك بتساؤله ن مدى ضرورة قياس وحدات العمل المتجدد بوحدة العمل الأصلية التي تمت إمكانية قياسها بوحدة العمل يحتاجها إنتاج مثل هذه المعدات باستخدام أحدث الأساليب الفنية (التكنولوجية) التي كانت معروفة حينذاك، أو بواسطة وحدات العمل التي يحتاجها الإنتاج باستخدام الأساليب الفنية المعروفة في الوقت الحاضر.

ولقد كان الاقتصادي الفرنسي "J. Dayre" وهو من أكبر الداعين لهذا المفهوم في المؤلفات الرأسمالية على بينة من الصعوبات والمشكلات الخاصة بقياسه بطريقة مباشرة ولهذا اقترح طريقة مباشرة، وذلك عن طريق قسمة القيمة النقدية للإنتاج (الإنتاج مضروبا في السعر) على الأجر القياسي للعامل في الساعة.

بالإضافة إلى المفاهيم السابقة التي تبين الإنتاجية المتوسطة لكل عنصر من عناصر الإنتاج أو لجميع العناصر المستخدمة في العملية الإنتاجية فإنه يوجد مفهوم آخر للإنتاجية وهو مفهوم الإنتاجية الحدية والذي يعبر عن إنتاجية الوحدة الأخيرة للعنصر المراد قياسه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص ص 25-26.

الشكل (18): يوضح قياس العمل المتجسد (المندمج، الماضي، الميت)



المصدر: وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 25.

## 1-2- مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي الاشتراكي:

يتفق أغلب الاقتصاديين الاشتراكيين، في كل من الإتحاد السوفيتي وبلدان أوروبا الشرقية على أن كلمة (الإنتاجية) تعني (إنتاجية العمل) سواء أضيف إليها أو لم يضاف عليها لفظ (عمل)، كما تعبر عن فعالية العمل والقدرة على إنتاج القيم الإستعمالية (المنتجات) في وحدة من الزمن.

و لا بد لنا في هذا المجال أن نشير إلى ضرورة التمييز بين مفهومين رئيسيين للإنتاجية يسودان الأدب الاقتصادي الاشتراكي، هما:

- إنتاجية العمل الحي.
- إنتاجية العمل الاجتماعي.

### 1-2-1- إنتاجية العمل الحي: يمثل العلاقة بين كمية الإنتاج والعمل الإنساني (العمل الحي) الذي بذل

في إنتاجه، والذي يتفق مع مفهوم الإنتاجية الجزئية للعمل المستخدم في المؤلفات الغربية.

**1-2-2- إنتاجية العمل الاجتماعي:** ويمثل العلاقة بين كمية الإنتاج والعمل الكلي المبذول، والذي يشمل كلا من العمل الحي (الحاضر)، والعمل الميت (الماضي، أو المتجسد)، والذي تحتويه خامات ومعدات الإنتاج. وهذا المفهوم يتفق مع مفهوم الإنتاجية الكلية للعمل. وبالطبع فإن نفس الصعوبات والمشكلات الخاصة بقياس العمل المتجسد (المندمج والماضي) تنطبق أيضا على هذه الحالة ولهذا السبب فإن قياس الإنتاجية في البلدان الاشتراكية يعتمد أساسا على قياس إنتاجية العمل الحي.

وقد حاول عدد من الاقتصاديين السوفييت التغلب على قياس إنتاجية العمل الاجتماعي (الكلي) في صورته الطبيعية، فاستخدموا الأجور، وتكلفة المواد، والمعدات للتعبير عن كل من العمل حي والعمل الماضي. بيد أن اللجوء إلى الوحدات النقدية لقياس إنتاجية العمل الاجتماعي (الكلي) تجعل هذا المفهوم يتفق مع مفهوم "الاقتصادية" أو "مبدأ التوفير الاقتصادي" المستخدم في المؤلفات الاقتصادية اليوغسلافية.

ونتيجة لتعدد مفاهيم الإنتاجية في الفكر الاشتراكي، نجد بعض الاقتصاديين ذوي النزعة الماركسية يعرفون الإنتاجية على أساس المفهوم الأول، والبعض الآخر يعرفها على أساس المفهوم الثاني، وآخرون يشعرون بأهمية كلا المفهومين من الناحية الاقتصادية ولهذا فهم يقلون كلا منهما، ولكنهم يعرفون الإنتاجية طبقا للمفهوم الأول، أما المفهوم الثاني فيستخدمون للتعبير عنه مصطلحات أخرى غير مصطلح "الإنتاجية"<sup>1</sup>.

### 1-2-3- تصنيف لمفاهيم الإنتاجية المختلفة:

قدم فيما سبق عرضا تحليليا للمفاهيم المختلفة للإنتاجية كما وردت في الأدبيات الاقتصادية المعاصرة، وقد تبين أن من خلال ذلك العرض، مدى الخلاف القائم بشأن مفهوم الإنتاجية.

وبوجه عام، يمكن تجميع هذه المفاهيم طبقا لمحتواها الاقتصادي، بغض النظر عن كونها مفاهيم رأسمالية أو اشتراكية، إلى المجموعات الثلاث التالية:

- **المجموعة الأولى:** تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية العمل الحي، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج والعمل الحي (الإنساني) المبذول في إنتاجه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 26-28.

- المجموعة الثانية: تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية جميع عناصر الإنتاج، وتعبّر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وجميع العناصر التي تم استخدامها (استهلاكها).

- المجموعة الثالثة: تشمل المفاهيم التي تعتبر أن الإنتاجية هي إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج (فيما عدا العمل)، ويعبر عنها بالعلاقة بين الإنتاج وبين الكمية المستخدمة من هذا العنصر.

وتضم المجموعة الأولى المفاهيم التالية:

أ- إنتاجية العمل الحي.

ب- إنتاجية العمل أو الإنتاجية بالنسبة للعمل.

ج- الإنتاجية الصافية للعمل.

وقد أتضح لنا من خلال التحليل السابق لهذه المفاهيم، بأنه لا يوجد أي اختلاف في كل من (أ) و(ب). أما (ج) فإنها لا تختلف عنهما إلا من حيث التعبير الكمي عن الاثنين، ولذا فإن هذا الاختلاف لا يشمل المحتوى الاقتصادي للمفهوم.

وتشمل المجموعة الثانية المفاهيم التالية:

أ- إنتاجية العمل الاجتماعي أو العمل الكلي.

ب- الإنتاجية الكلية للعمل.

ج- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج.

وكما سبق وأن بينا، فإن هذه المفاهيم تأخذ في الاعتبار جميع عناصر الإنتاج. التي تم استخدامها أثناء العملية الإنتاجية. والاختلاف الوحيد بينها هو في طريقة التعبير عن عناصر الإنتاج. فالمفهوم الأولان يعبران عن هذه العناصر في صورة عمل إنساني أي في شكل عمل حي وعمل ماضي (ميت، متجسد، مندمج). أما المفهوم الأخير فهو يعبر عنها في صورتها الطبيعية، أي في شكل عمل حي وخامات ومعدات إنتاجية. ونظرا لصعوبة تطبيق هذه المفاهيم عمليا، وهي بصورتها هذه. فإننا نستخدم في كثير من الأحوال الوحدات النقدية للجمع بين مختلف العناصر، ومن هذا يتضح لنا أن المحتوى الاقتصادي لهذه المفاهيم واحد، وأن إمكانية استخدامها عمليا تؤدي بها إلى أن تصبح مفهوما واحدا، تمثله العلاقة بين الإنتاج وتكلفة جميع عناصر الإنتاج.

أما المجموعة الثالثة فتوجد غالبا في الأدبيات الرأسمالية، وتشمل عددا كبيرا من المفاهيم

أهمها:

أ- إنتاجية المواد الخام.

ب- إنتاجية المعدات والمكائن.

ج- إنتاجية رأس المال.

د- إنتاجية الطاقة.

والآن وبعد هذا العرض، يبدو من المنطقي أن نطرح التساؤل التالي: ما هو المفهوم الذي يعبر

حقيقة عن الإنتاجية من بين هذه المفاهيم؟

للإجابة على هذا التساؤل، يلزمنا تحديد معيار يمكن بواسطته تقييم مختلف المفاهيم، واختيار

أصلحها تعبيراً عن الإنتاجية. وهنا يبرز أمانا السؤال التالي: ما هو المعيار الذي يمكن استخدامه

لذلك؟ ومباشرة نجيب بالقول بأن المعيار الذي يمكن على أساسه اختيار المفهوم المناسب للإنتاجية،

هو مدى ملاءمة المفهوم للتعبير عن القدرة على الإنتاج.<sup>1</sup>

## 2- مفاهيم الإنتاجية من وجهة نظر بعض النظم:

ضمن هذا السياق نورد بعض مفاهيم الإنتاجية من قبل الباحثين في تصنيفات ترتبط حسب

الهدف المراد تحقيقه من الدراسة. مع تقديم بعض المفاهيم ذات الصلة بها.

## 2-1- مفهوم الإنتاجية من وجهة نظر المحاسبين:

ينصب المفهوم المحاسبي على صياغة الإنتاجية المحققة في الشركة من خلال مجموعة

المؤشرات المالية لتحديد فاعلية الأداء المالي والإداري مثل المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمار

وربحية المبيعات، ومعدلات دوران رأس المال المستثمر الكلي، ومعدل دوران كل من أس المال الثابت

ورأس المال العامل ورأس المال الدائم ومعدلات دوران كل من البضاعة وحسابات القبض، ومتوسط

إنتاجية العامل من المبيعات ومتوسط إنتاجية العامل من الأرباح، ورغم أهمية وقدم تلك المقاييس المالية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 28-29.

كوسائل لتحليل المواقف المالية في المنظمات، إلا أنها لا تزيد عن كونها وسيلة لإلقاء الضوء على مستوى الأداء المالي والإداري في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ولذلك يتطلب الأمر عدم الاعتماد كلية على تلك المؤشرات في الحكم على مستوى الإنتاجية المحققة، لأن تحديد ذلك المستوى سوف يعتمد في النهاية على الطريقة التي يتقهم بها المدير تلك المؤشرات، وبالتالي على جودة حكمه الشخصي.

## 2-2- الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين:

إن مفهوم الإنتاجية من الناحية الهندسية، فينظر إليه غالباً على أنه مساو في المعنى لمفهوم الكفاءة Efficiency وذلك طبقاً للمعادلة التالية: -

$$1 \Rightarrow \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

أي أن الإنتاجية طبقاً لهذا المفهوم تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات (الطاقة مثلاً) التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة. وقد تكون المدخلات ممثلة كذلك في رأس المال المستثمر، والمواد الخام. ولأن عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات طبقاً للمفهوم الهندسي، فإن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزداد عن كمية المدخلات، رغم إمكانية حدوث تلك الزيادة إذا ما تم التعبير عن كل من البسط والمقام بقيمة مالية.

ويلاحظ محدودية المفهوم الهندسي للإنتاجية، واقتصاره على قياس عملية تحويل عناصر الإنتاج من الناحية المادية والفنية فقط، فضلاً عن عدم تكامله، وعدم إمكانية استخدامه في قياس الإنتاجية الكلية للمنشأة وعدم إبرازه لدور الإدارة في تحسين الإنتاجية.

## 2-3- الإنتاجية من وجهة نظر الاقتصاديين:

أما المفهوم الاقتصادي للإنتاجية، فيعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري وذلك من خلال المعادلات التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة السنوية}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} = \text{صافي المخرجات للعامل (إنتاجية العمل)}$$

$$\text{أو} \frac{\text{صافي المخرجات (قيمة المبيعات - تكاليف الخامات و المستلزمات و الخدمات)}}{\text{تكلفة العمليات (الأهلاك + الفوائد + الإيجار + أجور العاملين)}}$$

$$\text{أو} \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات (تكلفة)}} < 1$$

ورغم شيوع تطبيق مفهوم الإنتاجية الاقتصادية بالمقارنة بالمفاهيم الأخرى إلا أنه لا يقدم لنا منهجا يمكن من خلاله تقييم مستوى الإنتاجية الكلية على مستوى المنشأة. أو تقييم مستويات الإنتاجية المحققة في المجالات الوظيفية المختلفة (إنتاج وتسويق وأفراد وتمويل) ولا يوضح أيضا مساهمة الإنتاجية المحققة في تلك المجالات في تشكيل الإنتاجية العامة على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- -المفاهيم ذات الصلة بالإنتاجية:

المطلع على التراث النظري لمفهوم الإنتاجية، يلاحظ وجود عدد كبير من التعاريف للإنتاجية وأبعادها ومؤشراتها، مما أدى إلى عدم تحديد مفهوم دقيق للإنتاجية، حيث وصفت أو عرفت بعبارات عديدة مثل: الكفاءة Efficiency، الفاعلية Effectiveness، توفير التكاليف Cost Saving، تقويم البرامج Program Evaluation، قياس العمل Work Measurement، دوافع العاملين Employee Incentives، فاعلية الإدارة Management Effectiveness، تحليل المدخلات والمخرجات Input-Output Analysis، معايير أو مستويات العمل Work Standards، والمناخ السياسي والاجتماعي Political/Social Environment.<sup>2</sup> لذا ارتأينا أن يكون من الأفضل عرض بعض المصطلحات ذات الصلة بالإنتاجية والتي توضح أكثر معنى الإنتاجية.

### 3-1- الفعالية (Efficacité): يشير مصطلح الفعالية إلى القدرة على تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي : إدارة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1991، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> Jean Mari Peretti, Dictionnaire de ressources humaines, 2<sup>eme</sup> Edition, vuibert, Paris, 2001, p 95.

ففعالية الفرد أو المؤسسة تتحدد بقياس مدى تحقيق الفرد والمؤسسة للأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

ويعرف الفعالية Rosenzweig و Kast أنها "تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة أو تنمية الموارد البشرية ونمو الربحية"<sup>2</sup> وفي اللغة الاقتصادية المتداولة نقول أن "العملية (نشاط معين) فعالة، إذا أعطت أفضل النتائج"<sup>3</sup> ومن هنا يجب الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية يختلف عن مفهوم الإنتاجية، فالعالية تعبر عن محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما فيها من الأنشطة الإدارية والوظيفية والفنية ومدى تأثرها بالبيئة الخارجية.

### 3-2- الكفاءة (Efficiency):

يشير مصطلح الكفاءة إلى درجة الاقتصاد والترشيد في استخدام المدخلات للحصول على نفس النتائج المتوقعة من المخرجات بنفس المخرجات. ويستخدم عادة مصطلح الكفاءة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (إنتاجية والتكاليف).<sup>4</sup>

ويختلف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الإنتاجية باهتمامها بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات المتعلقة بالعملية الإنتاجية وليس الإنتاجية الكلية للمنظمة. غير أن هناك علاقة بين المفهومين مع الإنتاجية موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Mokhtar Lakhali, **Dictionnaire Economie contemporaine et des principes faits politiques et sociaux**, 2<sup>eme</sup> Edition, vuibert, Paris, 2001, p 279

<sup>2</sup> Rosenzweig. & Al, Organisation : Structure and Process, Nex Jersey Prentice Hall, 1972,p 37.

<sup>3</sup> Jean Mari Peretti, **edit**, p 95.

<sup>4</sup> بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف (انجليزي-عربي)، الدار الجماهيرية، ليبيا، د س ، ص 185.

الشكل (19): يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية

عالي			
(غير كفاء)	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة	
مدى			
متوسط			
استخدام			
الموارد	إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية	
قليل			
(كفاء)	قليل	متوسط	عالي
	(غير فعال)		(فعال)

مدى تحقيق الأهداف

المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 47.

### 3-3- الإنتاجية والكفاءة:

يلاحظ أن هناك استخداما مرادفا لمفهومي الإنتاجية والكفاءة. غير أن الكفاءة تعني استمرار تحسين قدرة عنصر الإنتاج للمساهمة في زيادة الإنتاج كما ونوعا، بنفس الإمكانيات المتاحة. بينما تزداد الإنتاجية لهذا العنصر الإنتاجي دون زيادة في الكفاءة، وكمثال على ذلك استخدام آلة حديثة مقابل آلة قديمة من نفس النوع، ولا تتطلب من العامل سوى نفس الخبرة السابقة لإدارتها فمن المتوقع أن تزداد إنتاجية العامل في هذه الآلة نتيجة حداثة الآلة. إلا أن تحسن كفاءة العامل، يتمثل في زيادة إنتاجه أو تحسين نوعيته أو تقليل التبذير بالمواد المستخدمة، بنفس الإمكانيات المتاحة نتيجة زيادة مهارته وتدريبه أو زيادة وعيه... الخ. لذلك فإن زيادة الإنتاجية لا تعني زيادة الكفاءة دوما، بينما زيادة الكفاءة تعني زيادة الإنتاجية.

### 3-4- الإنتاجية والإنتاج:

يعد مفهوم الإنتاج من أكثر المفاهيم التي تخلط بالإنتاجية رغم الاختلاف بينهما. فمع أن الإنتاج هو أساس الإنتاجية، إلا أنه يمثل إجمالي السلع والخدمات المنتجة في فترة زمنية معينة. وهذا

المفهوم يختلف عن مفهوم الإنتاجية، الذي يمثل معدل هذا الإنتاج إلى أحد أو مجموع عناصر الإنتاج. لذلك فإن الزيادة في الإنتاج قد لا تعني دوماً زيادة الإنتاجية.

فالإنتاجية هي ناتج قسمة الإنتاج على عنصر أو عناصر الإنتاج يمثل البسط في المعادلة. بينما عنصر أو عناصر الإنتاج يمثل مقام المعادلة. وبالتالي فإن تغير الإنتاجية يعتمد على مدى التغير الحاصل في الإنتاج مقابل التغير في عنصر أو عناصر الإنتاج. وعلى ذلك فإنه من الممكن أن يتضاعف الإنتاج من خلال مضاعفة عناصر الإنتاج مع بقاء الإنتاجية ثابتة. وقد ينخفض الإنتاج مقابل انخفاض أكبر في عناصر الإنتاج، وعندئذ تزداد الإنتاجية والعكس صحيح. فاستخدام الإنتاجية في القياس أكثر دلالة من استخدام معدلات الإنتاج.<sup>1</sup>

### 3-5- الإنتاجية والرفاهية الاقتصادية:

قد يختلط مفهوم الإنتاجية بمفهوم الرفاهية الاقتصادية ولتوضيح الاختلاف بين هذين المفهومين يمكننا القول بأن مفهوم الرفاهية الاقتصادية يعبر عن العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطته تحديد مستوى معيشة أفراد ذلك المجتمع ولهذا نجد أن معظم الأنظمة الاقتصادية تبنى علاقات التوزيع فيها على أساس تحقيق العدالة والرفاهية لأفراد مجتمعها.

إذن من أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية لا بد من زيادة الإنتاجية في الوحدات الاقتصادية، وعليه تعتبر زيادة الإنتاجية أحد العوامل الرئيسية التي تحقق الرفاهية الاقتصادية لأفراد الأمة. وبناء على ما سبق فإن الاختلاف بين المفهومين قائم على أساسين ، هما:

#### أولاً: درجة الشمول

إن زيادة الإنتاجية لمنشأة معينة أو صناعة معينة مع زيادة الإنتاج لا يعني بالضرورة تحقيق زيادة الإنتاجية والإنتاج على المستوى الوطني، ولا يعني بالتالي زيادة الرفاهية الاقتصادية، لأن هذه الأخيرة من شروطها الهامة هو الشمولية، أي زيادة الإنتاجية على المستوى الوطني.

#### ثانياً: طبيعة الفلسفة الاجتماعية للسلطة القائمة

<sup>1</sup> حسن جهاد فليح: تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، بغداد، 1980، ص ص 78-80.

إن زيادة الإنتاجية والإنتاج على المستوى الوطني لا يعني بالضرورة زيادة رفاهية المجتمع، لأن ذلك يعتمد على النظام القائم وطبيعة فلسفته الاجتماعية ومدى اتجاهه نحو توزيع الدخل بين العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية على نحو أكثر عدالة.<sup>1</sup>

### III. أهمية الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية عاملاً أساسياً في التقدم الاقتصادي للدول، وتنعكس آثارها على مستوى المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة، فتحسينها يؤدي إلى رفاهية المجتمع بتخفيض البطالة والفقر، إذ الإنتاجية المرتفعة تعد دليلاً واضحاً على ارتفاع مستوى المعيشة في البلاد المتقدمة اقتصادياً واجتماعياً.

فاستخدام الموارد بأفضل التكاليف والحصول على قدر أكبر من النواتج والمخرجات يدعونا إلى التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل منها هدفاً أساسياً للإدارة في المشروعات تجند طاقات العمل وأساليبه كلها لتحقيقه.<sup>2</sup>

كذلك تبرز أهمية الإنتاجية من خلال اهتمام الباحثين المتخصصين في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والإحصائية والإدارية، وأصحاب القرار الاقتصادي والسياسي والمؤسسات الدولية مثل منظمة العمل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بموضوع الإنتاجية لما لها من أهمية في عملية النمو الاقتصادي، ويمكن توضيح أهمية الإنتاجية في ثلاث مستويات، بالإضافة إلى أهمية إنتاجية العمل كما يلي :

#### 1- أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل :

- تبرز إنتاجية العامل مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية فزيادتها يعني زيادة الدور الذي يقوم به العامل وهذا في ظل ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.
- تساعد على تحديد مقدار دخل الفرد العامل فكلما زادت الإنتاجية زاد الأجر أو المنح والمكافآت.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة : "الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة"، ط1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ص ص 26-27.

## 2- أهمية الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة:

- تعني الإنتاجية حسن استخدام الموارد مما يحقق انخفاضا في تكاليف إنتاج السلع والخدمات وبالنسبة لأصحاب المؤسسات تعتبر قيمة الإنتاجية الكلية مؤشر عن الأداء الناجح للمؤسسة.<sup>1</sup>
- تعتبر الإنتاجية وسيلة مقارنة يلجأ إليها المديرون مع مؤسسات أخرى لتحسين الوضعية التنافسية، وتوضيح صورة المؤسسة، وهذا بالاعتماد على جودة المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>
- كما تظهر أهمية الإنتاجية على مستوى المؤسسة كمؤشر على مدى الاستعمال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج، وهي بذلك تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.<sup>3</sup>

## 3- أهمية الإنتاجية بالنسبة للاقتصاد الوطني:

تبرز أهمية الإنتاجية على المستوى الكلي في العديد من العناصر أهمها ما يلي:

- وجود علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومستوى معيشة الأفراد إذ أن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة إنتاج السلع.<sup>4</sup> وبالتالي تزداد القدرة الشرائية ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، وتعتبر الإنتاجية دليل للنمو لأن الدول تقوم باستخدام أقل لإنتاج أكثر.<sup>5</sup>
- إن زيادة إنتاجية العمل من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية، وذلك من خلال انخفاض أسعار المنتجات وزيادة الناتج التي يحصل عليها العمال، وزيادة الأرباح بالنسبة لأصحاب المؤسسات.

<sup>1</sup> centre d'étude des revenus et des couts, « La Productivité globale dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris 1989, p13.

<sup>2</sup>Alain couland et d'autres, Les Rations de productivité, édition d'organisation, Paris 1986 , p30.

<sup>3</sup>عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، دط، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، دس، ص 31.

<sup>4</sup>محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 44.

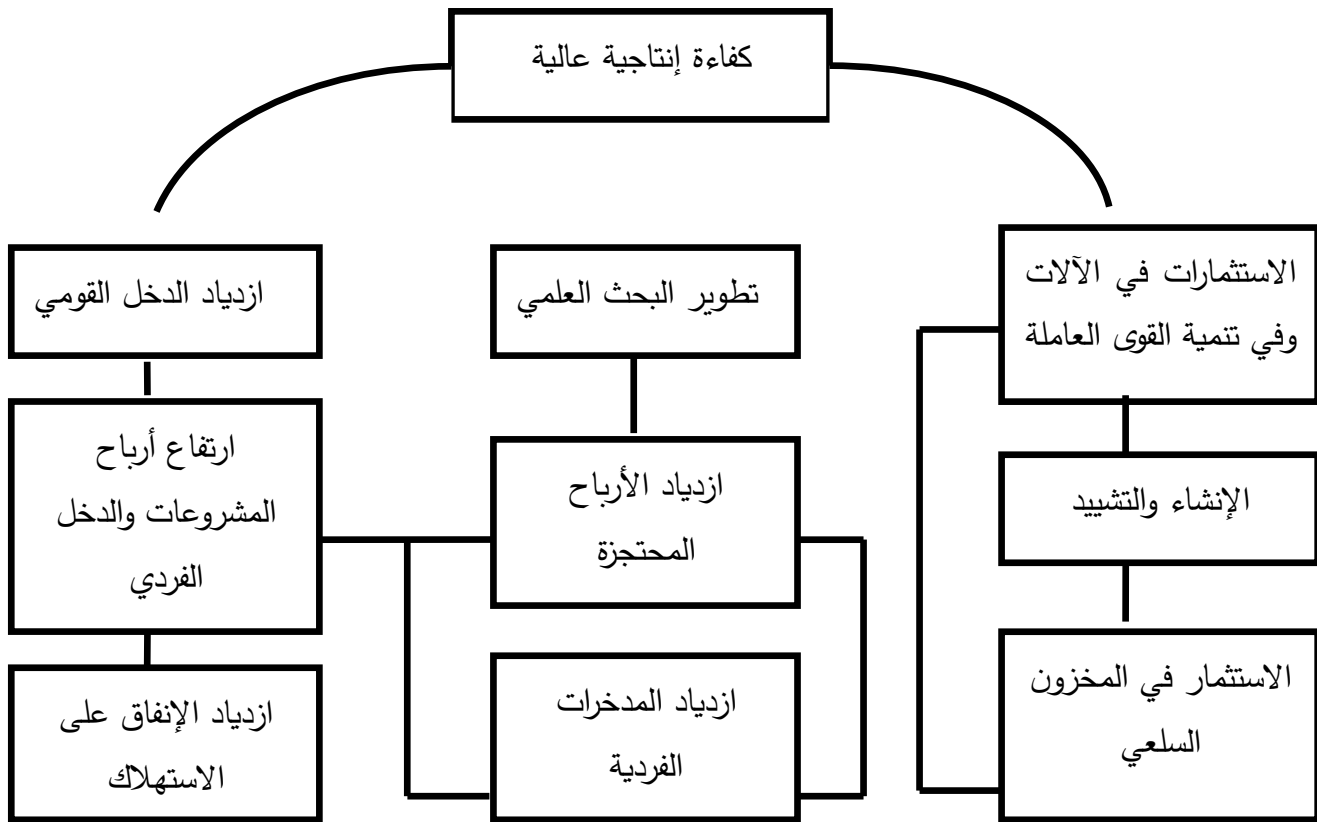
<sup>5</sup>سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 312.

- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض معدل التضخم، وتحدث هذه العملية نتيجة لعدم التوازن بين مستوى الإنفاق ومستوى إنتاج السلع والخدمات؛ فزيادة الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنفاق.<sup>1</sup>

- إن تحسين الإنتاجية يعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

- وتزداد أهمية الإنتاجية في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال العامل، الأمر الذي يحتم حسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تعظيم العائد كما هو مبين في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل (20): يبين أثر الكفاءة الإنتاجية في التطور الاقتصادي للدولة



المصدر: علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب للنشر، القاهرة، 1985، ص 25.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 37.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 25.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن ارتفاع الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات والدخل الفردي، ما يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية نظرا لزيادة الأرباح المحتجزة (جزء من الأرباح المحققة لا يتم توزيعها بل تحول لتمويل استثمارات مستقبلية). تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة البحث العلمي المستمر تمكن من إحداث زيادة جديدة في مستوى الإنتاجية.

كما أن ارتفاع الدخل الفردي ينعكس على زيادة المدخرات التي تمثل مصدرا للاستثمار في عمليات توسيع إنتاجية تحدها زيادة الطلب على تلك المنتجات نتيجة ارتفاع مستوى الإنفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخل الفردية.

**4- أهمية إنتاجية العمل:** اهتمت معظم البحوث بدراسة إنتاجية العمل دون سواها من عناصر الإنتاج الأخرى، كونها مؤشرا هاما في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، فأغلب الباحثين والاقتصاديين يميلون إلى استخدام هذا المؤشر الجزئي على غرار المؤشرات الأخرى في تحديد إنتاجية المؤسسة. وقد أتفق على أنه حينما تذكر الإنتاجية منفردة فيقصد بها إنتاجية العمل، وقد أكد الاقتصادي الفرنسي "J. Fourastié" قائلا: "أن الإدراك الكامل للقوانين الأساسية التي تسود التطور الاقتصادي المعاصر سوف يقنع كل واحد منا قليلا قليلا، بأن تقدم إنتاجية العمل هو أساس التقدم الاجتماعي".<sup>1</sup> كما أشارت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) في دراسة حديثة لها، بأن عدم حدوث تقدم منتظم في إنتاجية العمل في القطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة سوف يؤدي إلى عدم توازن القطاعات الاقتصادية، وإلى ضغوط التضخم، وإلى صعوبات في ميزان المدفوعات مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إلحاق أضرار بالضرر بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي. وتتجلى أهمية إنتاجية العمل بشكل واضح في علاقتها العضوية مع حجم ووتيرة نمو الإنتاج القومي، وهو المصدر الرئيسي للتنمية والتطور.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم يمكن حصر أهمية الإنتاجية في النقاط التالية:

- الإنتاجية هي عنصر هام في نجاح المنشآت وقدرتها على الاستمرار.

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 10.

- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما لتكوين الرأسمال والاستثمار الذاتي في المنشآت.
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.
- الإنتاجية عنصر هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.<sup>1</sup>

## ثانيا - عناصر الإنتاجية ومقاييسها:

### 1. العناصر المشكلة للإنتاجية:

انطلاقا من المفاهيم السابقة للإنتاجية، والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر الإنتاج التي تم استخدامها أثناء العملية الإنتاجية. وتقاس بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات. ونظرا لاختلاف المدخلات من حيث النوع والأهمية النسبية، والقابلية للقياس وغيرها، وجب التعرف على العناصر الأساسية للإنتاجية حتى يتم زيادتها وتحسينها. فالعناصر الأساسية للإنتاجية هي: التجهيزات الرأسمالية، والمواد الأولية، والقوة العاملة.

### 1- التجهيزات الرأسمالية:

يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني، مصانع، الآلات، الأجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعي، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصانع والمعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

ويؤثر هذا العنصر في الإنتاجية من ثلاث نواح:

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 23.

أ. التكلفة المناسبة

ب. التشغيل الملائم

ت. استغلال الطاقة

أ. التكلفة المناسبة:

إن التجهيزات الرأسمالية من العناصر طويلة الأجل ذات التكلفة العالية، وهذا وحده يتطلب مراعاة الدقة الكاملة في تحديد أنواعها، والقيام بالدراسات المسبقة قبل الإقدام على شراء أو إقامة هذه الأصول. لأن أي خطأ يحدث في تحديد النوع أو في عملية شراء أو امتلاك مثل هذه الأصول يؤدي إلى خسارة كبيرة تظل مع المنشأة طيلة حياة الأصل الإنتاجية. ومعنى ذلك أن الإنتاجية ستكون مرتفعة إذا تم شراء هذه التجهيزات من البداية بطريقة سليمة. ف شراء الآلات مثلا بتكلفة مناسبة يؤدي إلى تحميل تكلفة الإنتاج بأقساط استهلاك أقل ، مما ينعكس على التكاليف الثابتة.

ب. التشغيل الملائم:

لا يكفي أن تكون عملية شراء التجهيزات الرأسمالية سليمة للتأثير في الإنتاجية، ولكن لا بد أن تكون هذه التجهيزات مناسبة للعمليات الإنتاجية، فإذا كانت عملية الشراء سليمة والتجهيزات مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى الحصول على الإنتاج بالكمية والجودة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يزيد من الإنتاجية.

ج. استغلال الطاقة:

تتمثل التجهيزات الرأسمالية التكلفة الثابتة أو الدورية التي تتحملها المنشأة لتوفير الطاقة الإنتاجية اللازمة. وكلما تمكنت المنشأة من زيادة عدد الوحدات المنتجة، كلما انخفض مصيب الوحدة من تكاليف الطاقة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض متوسط تكلفة الوحدة ويساعد على تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

**2- المواد الأولية:**

يعتبر عنصر المواد الأولية من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية. كما ترجع أهمية رفع إنتاجية هذا

العنصر بسبب إلى أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للمواد، والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

### 3- القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على الإطلاق. وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، ويكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها. ويتوقف اختيار القوة العاملة للمستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول وهو الجانب الإداري التنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

أ. الجانب الإداري: توضيحاً أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع على عاتقها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج. كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول أنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الجانب فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

ب. الجانب التشغيلي: يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لتمتدح مع باقي العناصر الأخرى ليشكل منها المنتج النهائي،

ولينعكس أثره على الإنتاجية. والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، دط، الدار الجامعية، مصر 2000، ص ص 24-27.

## II- قياس الإنتاجية:

قبل التطرق إلى زيادة الإنتاجية وتحسينها وجب علينا ضرورة الحديث عن قياس الإنتاجية "باعتبارها دعامة أساسية لتحسين معدلات الإنتاجية، ناهيك عن كونها وسيلة هامة لترشيد القرارات على مستوى المنشأة أو على المستوى الاقتصادي الوطني ككل".<sup>1</sup>

وتمثل مقاييس الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية أو القطاع القومي، الأساس الحاكم في دراسات الإنتاجية لبيان أوجه التباين بين تلك الوحدات أو القطاعات. لذا فإن قياس الإنتاجية يحقق العديد من الأهداف والتي تمثل الآتي:

- تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالوحدة الاقتصادية، وكذلك إمكانية زيادة كميات الإنتاج أو الخدمات بنفس الموارد المتاحة.
- تعكس غالبا قياسات الإنتاجية نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي للوحدة الاقتصادية مما يساعد على التخطيط السليم لاستخدام الموارد المتاحة في الفترات المقبلة آخذا في الاعتبار علاج مشاكل استخدام الموارد.
- تساعد قياسات الإنتاجية في تحديد خطط التوسع والإحلال والتجديد في الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية على أساس البدء والتنفيذ في الأنشطة التي تحقق أعلى عائد في الفترات الحالية.
- تتخذ قياسات الإنتاجية أساسا لتحديد الكفاءة والفاعلية في قطاعات وإدارات المنشأة المختلفة، ومن ثم تتخذ أساسا للتقييم الموضوعي للقيادات الإدارية في مختلف المواقع.
- تساعد قياسات الإنتاجية في تصميم برامج الحوافز لدفع العاملين على الارتقاء بإنتاجيتهم من خلال برامج " ربط الأجر بالإنتاجية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود: تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات-التغير التقني-العمل وراس المال، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 68.

- من جانب آخر تدلنا معدلات القياس على مدى نجاح برامج تحسين الإنتاجية، وبالتالي توجه الإدارة إلى أنواع الإجراءات الضرورية للتصويب.

### 1- طرق قياس الإنتاجية:

ولأن الإنتاجية تتناول كل ما يتم في المنظمة من خلال الأجزاء الرئيسية لنظامها الرئيسي ونظمها الفرعية (مدخلات- عمليات- مخرجات)، فضلا عن أن الإنتاجية ترتبط بطبيعة تدفق الأعمال داخل المنظمة، لذلك فإن قياس الإنتاجية يتطلب تصميمًا خاصًا لمقاييس محددة لكل منظمة على حدة في ضوء الإطار العامل الحاكم لمفهوم الإنتاجية الكلية والجزئية. وذلك بعد التأكد من توفر جميع المتطلبات الضرورية لذلك:

- الدراية الكاملة بطبيعة عمليات المنظمة ونتائجها وأهدافها.
- ارتباط القياس بعناصر النظام الرئيسي والنظم الفرعية في المنظمة.
- قياس المخرجات ومساهمتها في الأهداف.
- قياس المدخلات.
- قياس العمليات التي تؤدي النظام.
- توافر أنماط محددة من الأداء.

### 2- وحدات قياس الإنتاجية

تحديدا لمستويات الإنتاجية المتوقعة والمحقة في المنظمة يجب الاتفاق على مقاييس محددة والتي تتطلب تحديد وحدات القياس المناسبة لكل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية. والتي يمكن تطبيقها في الحياة العملية في غالبية المنظمات، بالإضافة إلى مقياس الإنتاجية اعتمادا على القيمة المضافة.<sup>1</sup>

### 2-1- مقياس الإنتاجية الكلية:

تمثل الإنتاجية الكلية "العلاقة بين الناتج الكلي (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج (المدخلات) التي استخدمت في الحصول عليه، أي أن الإنتاجية تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 70-74 .

المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج. ويعبر عنها كالتالي: <sup>1</sup>

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإنتاج الكلي}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{الموارد} + \text{الخبرة التنظيمية والإدارية}}{\text{المدخلات}}$$

في هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربع مجموعات هي: مدخلات عنصر العمل وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة، مدخلات عنصر رأس المال وترتبط بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة، ومدخلات عنصر الموارد التي تم استخدامها خلال الفترة، وأخيرا مدخلات عنصر الخبرة التنظيمية والإدارية باعتبارها خدمات مساعدة في عملية الإنتاج.<sup>2</sup>

وعند الحديث عن الإنتاجية دون الإشارة إلى الإنتاجية المتوسطة أو الإنتاجية الحدية فإننا نعني بذلك الإنتاجية المتوسطة. والإنتاجية الحدية تقيس الزيادة التي تحدث أثناء الإنتاج نتيجة إضافة وحدة من عناصر الإنتاج. أي أن المنتج الإضافي الذي يتم الحصول عليه بواسطة وحدة إضافية من أحد العناصر الإنتاجية. غير أن قياس الإنتاجية الحدية لعنصر الإنتاج يمتاز عن الإنتاجية المتوسطة بأنه يبرز تغيرات الإنتاجية من فترة زمنية لأخرى. ويساعد في تحديد المدى الذي عنده يتعين على المؤسسة التوقف عن تشغيل عمال إضافيين أو إضافة آلات جديدة حيث يتم باستمرار المقارنة بين الإنتاجية الإضافية أو الحدية والأجر المدفوع للعامل الجديد أو قسط الاستهلاك الذي تتحمله المؤسسة نتيجة لشراء الآلة الجديدة. وعلى أساس الصيغة السابقة، يلاحظ أن الإنتاجية الكلية ترتفع إذا أمكن تحسين حجم المخرجات مع بقاء حجم المدخلات من عناصر الإنتاج ثابتا أو ارتفاعها بنسبة أقل والعكس صحيح حيث تنخفض الإنتاجية في حالة زيادة حجم المدخلات من عناصر الإنتاج بنسبة أكبر من الزيادة الحاصلة في حجم المخرجات. ويؤخذ على هذا المقياس بأنه يضع كلا من الإنسان والآلات والمعدات ووسائل الإنتاج الأخرى في نفس

<sup>1</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> محمد محروس اسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية، دط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص ص 182-183.

المستوى من الأهمية. على الرغم من تمايز أدوارها واختلافها في العملية الإنتاجية، ذلك لأن الإنسان هو أساس العملية الإنتاجية ومحورها، فهو الذي يقوم بالتخطيط لها وتنفيذها، في حين أن المعدات والآلات ووسائل الإنتاج الأخرى ليست لها سوى عوامل فنية تؤثر في نتائج العملية الإنتاجية.

كذلك، إذا كان قد جرى التقليد على تقسيم عناصر الإنتاج إلى عمل ورأس مال وارض فإن المعنى الواسع لجميع عناصر الإنتاج يمتد ليشمل الإدارة والموارد الأولية وكل العوامل التي تؤدي إلى تغيير عناصر الإنتاج كالترتيب والتقدم التقني. ويصبح تقدير عناصر الإنتاج، أمرا بالغ الصعوبة بهذا المعنى الواسع على نحو دقيق. وكذا مسألة التعبير الكمي لجميع هذه العناصر لا تقل صعوبتها عن سابقها. وإذا ما افترضنا إمكانية التعبير لجميع عناصر الإنتاج كميا فإن ما أثاره أحد الباحثين حول هذه المسألة، حيث ذكر أن هذا المعنى الواسع لعناصر الإنتاج يجعل من محاولة قياس الإنتاجية أمرا لا معنى له، إذ أن هذا المعنى لا يترك خارج نطاقه أي عنصر يمكن أن يستخدم في تفسير ما يحدث من تغيير في الإنتاجية. وتصبح الوسيلة حينذاك لتحسين الإنتاجية هي زيادة كمية المستخدمات.<sup>1</sup>

وبالرغم من أن مقياس الإنتاجية الكلية يتميز بالشمولية والعمومية إلا أن الصعوبة التي تعترض قياسها يقلل من فائدتها في مجال الدراسات العلمية.

## 2-1-2- مقاييس الإنتاجية الجزئية:<sup>2</sup>

يقصد بها العلاقة الكمية بين الناتج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ونحصل عليها بقسمة

الناتج على الوحدات المستخدمة من هذا العنصر، ويعبر عنها كالتالي:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج الكلي)}}{\text{عامل واحد من عوامل الإنتاج}}$$

<sup>1</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 39

يقصد بالقياس الجزئي قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات (العمل ورأس المال والمواد) على حده. ويفيد ذلك القياس في تفسير التغيير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمنشأة، حتى يمكن تشخيص المشاكل بدقة. فإذا كان هناك انخفاض أكثر في المقياس الإجمالي لإنتاجية العمل أم في إنتاجية المواد أم في إنتاجية رأس المال وغيرها، فهذا التحديد سوف يفيد في عمل خطة للعلاج والتحسين.<sup>1</sup> ويمكن تمثيل ذلك الصيغ والمعادلات التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{P}{C} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

$$\text{أ- إنتاجية العمل} = \frac{P}{W} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل}}$$

$$\text{ج- إنتاجية المواد الأولية} = \frac{P}{RM} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{المواد الأولية}}$$

ومن أوسع صيغ الإنتاجية الجزئية انتشارا هي إنتاجية العمل وذلك لأهمية عنصر العمل في العملية الإنتاجية كلها، وللمطالبة المستمرة في الزيادة في الأجور من قبل اليد العاملة، هذا فضلا عن أن إنتاجية الأفراد تعد مقياسا لمدى التقدم الاقتصادي ومستوى المعيشة الذي يتمتع به الأفراد.

وسار في هذا الاتجاه وجيه رسولي حيث حصر طرق قياس الإنتاجية في قياس إنتاجية العمل عن طريق احتساب كمية الناتج التي ينتجها العامل خلال وحدة زمنية من وقت العمل، أو بمقدار الوقت المبذول على إنتاج وحدة واحدة من منتج معين. وعليه فإن هناك صيغتين للتعبير عن الإنتاجية والتي تكون الواحدة منها عكس الصيغة الأخرى.

$$\boxed{1} \text{ أ } = \frac{\text{ك}}{\text{ع}} \quad \text{أو} \quad \boxed{2} \text{ أ } = \frac{\text{ع}}{\text{ك}}$$

حيث أن: أ = مؤشر الإنتاجية

ك = كمية الناتج المتحقق

ع = مقدار العمل المبذول لإنتاج الكمية

<sup>1</sup> محمد محروس اسماعيل: مرجع سابق، ص 183.

يطلق على الصيغة الأولى " الطريقة المباشرة للتعبير عن الإنتاجية". وهي تبين متوسط كمية الناتج المتحقق خلال وحدة زمنية من وقت العمل (عامل/ساعة، عامل/يوم، عامل/شهر،... الخ)، فكلما كان الرقم المستخرج وفق هذه الصيغة كبيراً، كلما كانت الإنتاجية كبيرة. وتعد أكثر انتشاراً وأكثر ملائمة خاصة في الحالات التي يراد فيها تخطيط ومتابعة معدلات الإنتاجية وربطها بمستويات الأجور.

أما الصيغة الثانية فيطلق عليها " الطريقة غير المباشرة للتعبير عن الإنتاجية"، وهي تبين مقدار الوقت المبذول من عنصر العمل لإنتاج وحدة واحدة من الناتج. وعلى عكس الطريقة السابقة، تكون الإنتاجية وفق هذه الصيغة أكبر عندما يكون الرقم المستخرج صغيراً. تفضل عندما يراد متابعة وتحليل الإنتاجية عند كل كمرحلة من مراحل إنتاج المنتج.<sup>1</sup>

إذا إن الإنتاجية الجزئية لا تعكس بالضرورة ما يحتوي كفاءة هذا العنصر الإنتاجي المعين من تغير ولهذا يتعين الحذر عند تغير النتائج خاصة إذا كان الهدف معرفة تأثير التغير في كفاءة عنصر إنتاجي واحد على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة كلها. إذ أنه يمكن الاعتماد على إنتاجية العمل كمقياس تقريبي أو كمؤشر لما يطرأ على الكفاءة الإنتاجية من تغير.<sup>2</sup>

وهكذا، فإن نسبة الإنتاج الكلي إلى العمل المباشر أو إلى رأس المال المستخدم لا تفسر درجة كفاية أي منها أو مستوى إنتاجيته. لأن إنتاجية رأس المال أو إنتاجية العمل المباشر التي تحصل عليها بتطبيق المعادلات السابقة تعطينا علاقة سببية صحيحة تساعدنا على دراسة آثار الإنتاجية وأسباب تغيراتها بالزيادة أو بالنقص.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه الصيغ عدم إمكان قبول افتراض أن التغيرات التي تحدث في الإنتاج الكلي من زيادة أو نقص ترجع إلى التغيرات التي تحدث في كفايته لاستخدام عناصر الإنتاج. فالإنتاج هو تفاعل يتم بين عوامل مختلفة في ظروف غير ثابتة. وزيادة الإنتاجية أو انخفاضها تعتبر في نفس الوقت نتيجة وسبباً لعوامل متعددة وليست راجعة إلى كميات عناصر الإنتاج المستخدمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 39 40.

<sup>2</sup> عمر صخري : مرجع سابق، ص 134.

<sup>3</sup> عبد المعطي الخفاف: مرجع سابق، ص 45.

## 1-2-3- مقياس الإنتاجية اعتمادا على القيمة المضافة:

إن الصعوبات في قياس الكميات المنتجة من ناحية والمواد المستخدمة من ناحية أخرى لا تبرر توقفنا عن إيجاد وسيلة لقياس الإنتاجية بطريقة مرضية. ويرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة كمقياس يفي بالغرض.

وتعرف القيمة المضافة بأنها الفرق بين الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع سلعة أو خدمة معينة وبين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين نظير مواد أو خدمات أخرى تتطلبها عملية الإنتاج. أي أن القيمة المضافة هي المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة. القيمة المضافة هي تقدير السوق للمجهود المشترك المبذول في إنتاج السلعة أو الخدمة المعنية.

فإذا كانت القيمة المضافة هي وسيلتنا لقياس الإنتاجية، فإنه يمكن أن تزيد هذه الإنتاجية بطريقتين:

1- بشراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف وأحسن شروط ممكنة.

2- باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاءة.<sup>1</sup>

كما وضع شوام بوشامة في كتابه مدخل إلى الاقتصاد العام أنه يمكن حساب إنتاجية كل من العمل ورأس المال باستخدام القيمة المضافة كالتالي:

- إنتاجية العمل = القيمة المضافة / عدد المستعملين (الأجراء).
- إنتاجية رأس المال = القيمة المضافة / مخزون رأس المال الثابت. وأضاف مفهوم آخر وهو "الإنتاجية الزمنية للعمل" من خلال ملاحظة أن كل الأفراد ليس لهم نفس المدة الأسبوعية للعمل (مثلا العمل على طريق التشغيل الجزئي)، لذلك يفضل اللجوء لحساب الإنتاجية الساعية التي تساوي:

الإنتاجية الساعية = القيمة المضافة / عدد ساعات العمل التي تم استعمالها (توظيفها).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 353.

<sup>2</sup> شوام بوشامة: مدخل في الاقتصاد العام، ط3، دار الغريب للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الجزائر، 2000، ص 148

## III- مشاكل قياس الإنتاجية:

إن المشكلة الأساسية التي تواجه الباحثين عند قياس الإنتاجية تتركز في كيفية تحديد المخرجات والمدخلات على أساس متساو لغرض دقة المقارنات الزمانية والمكانية. ويمكن تقسيم مشكلات قياس الإنتاجية إلى قسمين:

1- مشكلات قياس الإنتاج (المخرجات)

2- مشكلات قياس العمل (المدخلات)

## 1- مشكلات قياس الإنتاج:

يعد قياس الإنتاج من أكبر المشاكل التي تواجه الباحثين أثناء قياسهم للإنتاجية، ولعل من أبرز هذه المشكلات هي:

أ- **مشكلة عدم تجانس المنتجات:** تتمثل في صعوبة تحديد قياس المنتجات المختلفة من حيث مواصفاتها الفنية أو مستوى جودتها أو المنتجات المختلفة تماما. وفي مثل هذه الحالات يصعب جمع هذه المنتجات المتباينة وإيجاد مقياس واحد يمثل الإنتاج.<sup>1</sup>

ب- **مشكلة المنتجات تحت التشغيل:** تستغرق العملية الإنتاجية وقتا طويلا بينما قياس الإنتاجية في فترات قصيرة. إذ أن إنتاج المنشأة خلال فترة زمنية معينة يشمل كلا من المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل، وعليه تظهر مشكلة كيفية إيجاد مقياس يعبر عن المنتجات النهائية والمنتجات تحت التشغيل إذ أن اعتماد المنتجات فقط عند قياس الإنتاجية يؤثر على دقة القياس.

ج- **مشكلة المنتجات أو الأجزاء المشتراة من الخارج:** تكمن هذه المشكلة في اختلاف نسبة الأجزاء المشتراة إلى الأجزاء المنتجة في المنشأة حيث تدخل منتجات منشأة معينة كمستلزمات إنتاج لمنشأة أخرى. ولمواجهة هذه المشكلة يقاس الإنتاج على أساس القيمة المضافة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> نبيل ابراهيم محمود: مرجع سابق، ص 25.

## 2-مشكلات قياس العمل (المدخلات):

إن عدم إمكانية القياس العملي لكمية العمل المستخدمة (المجهودات الذهنية)، يلجئ الباحثين إلى التعبير عنها من خلال الزمن الذي تستغرقه تلك المجهودات (زمن العمل) أو عدد العاملين كقياس للعمل أو الأجور المدفوعة، ومن أبرز المشكلات التي تواجه الباحثين عند قياس العمل هي:

أ- مشكلة تعدد فئات العمل: إن الإنتاج هو حصيلة جهود جميع فئات القوى العاملة المشاركة في العملية الإنتاجية سواء كانوا عمالاً مباشريين أو غير مباشريين، لذا إن اعتماد العمال المباشرين فقط على قياس إنتاجية العمل يعد مأخذاً على هذا القياس وذلك لوجود عمال آخرين ساهموا وشاركوا في خلق الإنتاج. فضلاً عن تطور المستوى التقني الذي يعني استخدام عدداً أقل من العمال المباشرين نسبة إلى العمال غير المباشرين مما يؤدي إلى ارتفاعات وهمية في مستويات إنتاجية العمل للعمال المباشرين مقارنة بالعمال غير المباشرين. وهذا ما يقود إلى عدم جدوى المقارنات الزمنية ضمن الوحدة الإنتاجية وبين الوحدات الإنتاجية التي تتفاوت في المستويات التقنية المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويفسر اتجاه البلدان الصناعية نحو استخدام إجمالي عدد العاملين في المنشأة بالإضافة إلى العمال المباشرين عند قياس الإنتاجية.

ب- مشكلة اختيار الوحدات الزمنية لقياس العمل: تتعدد الوحدات الزمنية لقياس العمل وهي: عامل/ساعة، عامل/يوم، عامل/شهر، عامل/سنة. لكن تكمن المشكلة في اختيار أي من هذه الوحدات في قياس العمل نظراً لاختلاف مضامينها. فالمقياس الأول (عامل/ساعة) يعني ساعات العمل الفعلية المبذولة من قبل العامل، أما المقياس الثاني (عامل/يوم) فإنه يمثل حضور العامل إلى مكان العمل بغض النظر عن ساعات العمل الفعلية،... وبناء على ما تقدم فإن عملية المقاضلة بين استخدام أي من هذه المقاييس تعتمد على الهدف من البحث ومدى توفر البيانات الإحصائية. إلا أن المشكلة المتعلقة بكثرة البيانات الإحصائية ومدى دقتها تدفع الباحثين إلى استخدام المقاييس الأخرى ولا سيما عند قياس الإنتاجية لفترات طويلة.

ج- مشكلات قياس رأس المال: يعبر مدخل رأس المال عن مساهمة الأصول الثابتة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في (الآلات والمعدات والأبنية المختلفة ووسائل النقل والأثاث). ويقاس رأس المال بكونه خزانا في لحظة زمنية معبراً عن مجموع قيمة المكونات الرأسمالية المشاركة في العملية الإنتاجية، وضمن هذا السياق تبرز بعض المشكلات:

- كيفية تحديد نسب الاندثار لفصول الثابتة وذلك لعدم توفر معيار ثابت لهذه النسب، وهذا ما يقود إلى الاعتماد على التقديرات الشخصية والتي تتباين من باحث إلى آخر. أو اللجوء إلى السجلات والدفاتر للحصول على الاندثار.

- عدم وجود حصر شامل للموجودات الثابتة، خاصة على المستوى الكلي.<sup>1</sup>

## VI- فوائد ومزايا مقاييس الإنتاجية:

بالرغم من المشاكل التي تعترض عملية قياس الإنتاجية، إلا أنها تعتبر الأساس الحاكم في دراسات الإنتاجية لبيان أوجه التباين بين تلك الوحدات أو القطاعات. لذا فإن الإنتاجية تحقق العديد من المزايا والفوائد والتي تتمثل كالاتي:

- إن مؤشر الإنتاجية من أهم المؤشرات على الربحية، إذ بمقارنة المدخلات بالمخرجات والارتفاع النسبي للمخرجات يعني زيادة الأرباح وذلك وفق المعادلة التالية:

الأرباح = العائد - تكاليف السلع والخدمات التي تم تحقيقها من خلال استخدام الموارد الطبيعية والبشرية تتعكس زيادة الإنتاجية بشكل مباشر على العاملين في الوحدات الاقتصادية من خلال زيادة المزايا والدخول المحققة لهم.

- للإنتاجية علاقة في تحديد الأسعار، إذ أن ارتفاعها يعد مؤشرا قويا على انخفاض التكلفة، وبالتالي إمكانية خفض السعر والعكس صحيح.

- إن قياسات الإنتاجية تساعد في تحديد كفاءة استخدام الموارد المتاحة بالوحدة الاقتصادية، وكذلك إمكانية زيادة كميات الإنتاج أو الخدمات بنفس الموارد المتاحة.

- إن قياسات الإنتاجية تعكس غالبا نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي للوحدة الاقتصادية أو القطاع النوعي مما يساعد على التخطيط السليم لاستخدام الموارد المتاحة في الفترات المقبلة أخذا في الاعتبار علاج مشاكل استخدام الموارد.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 29 30.

- إن قياسات الإنتاجية تساعد في تحديد خطط التوسع والإحلال والتجديد في الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية على أساس البدء والتنفيذ في الأنشطة التي تحقق أعلى عائد في الفترات الحالية.
  - غالباً ما تؤدي نتائج قياسات ومقارنات الإنتاجية على مستوى الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية إلى إذكاء روح المنافسة الإيجابية، حيث يعرف الجميع موقفهم الحالي بالمقارنة لغيرهم.<sup>1</sup>
- ثالثاً- العوامل المحددة والمؤثرة على الإنتاجية:

### 1-العوامل المحددة للإنتاجية:

سعت الدراسات التي تناولت الإنتاجية إلى تحديد العوامل المتحكمة فيها بهدف تحسينها، غير أن تحسين الإنتاجية ليس مجرد زيادة العمل والأداء ولكنه في الأساس أداء الأعمال بطريقة صحيحة، ومن أجل تأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، لا بد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية.

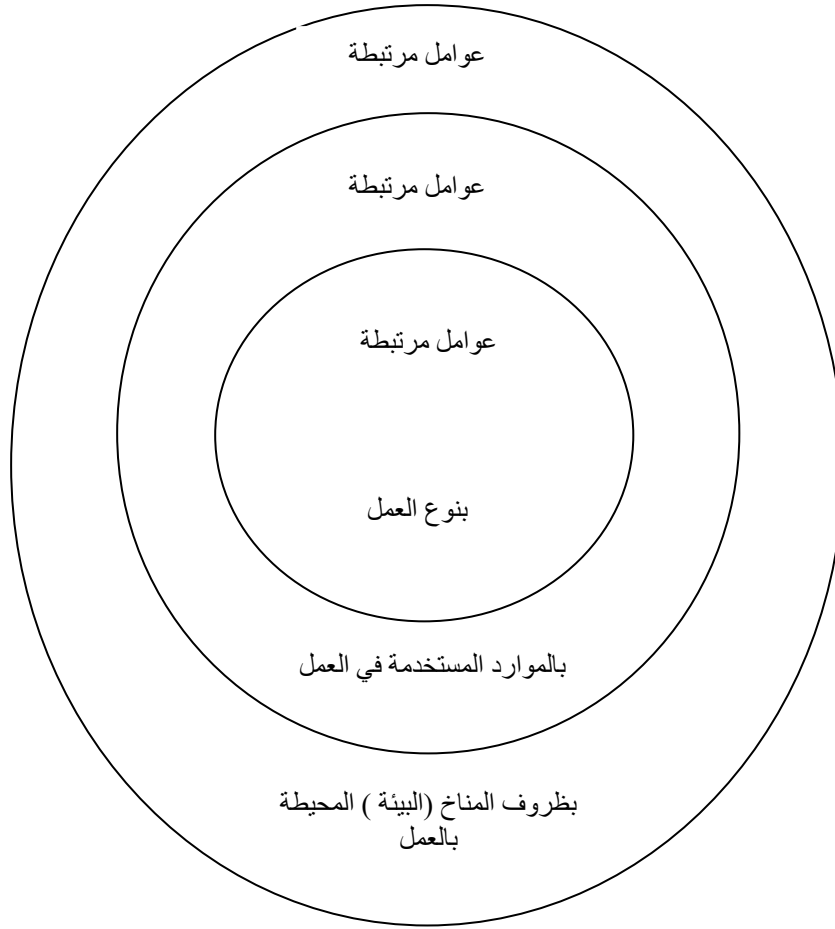
ومن المعلوم أن أي نشاط إنتاجي (للسلع والخدمات) هو عبارة عن :

- هيكل معقد متداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج من عمل، مواد، رأس مال.
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين عناصر الإنتاج البشرية من مختلف التخصصات والمستويات.
- هيكل معقد ومتداخل من العلاقات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية وبين البيئة المحيطة بالإنتاج من ناحية أخرى.

فحسب علي السلمي إذا حللنا العملية الإنتاجية نستطيع أن نميز بين مجموعات ثلاث من العوامل ذات التأثير فيها ، وهي :

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 21- 22.

الشكل (21): يبين العوامل المرتبطة بالعملية الإنتاجية



المصدر: علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 35.

كما انتهت بعض الدراسات إلى تجميع محددات الإنتاجية في ثلاث مجموعات لكنها تختلف من التصنيف وهي كالتالي :

- 1- **محددات مباشرة** : وهي المحددات التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة التي تحكم مدخلات العملية الإنتاجية بمخرجاتها، بالإضافة فإن التوزيع الأفضل للموارد يمكن أن يصل بالإنتاجية إلى مداها الأقصى.
- 2- **محددات غير مباشرة** : وهي المحددات التي تؤثر بشكل غير مرئي على العلاقة التي تحكم المدخلات بالمخرجات.
- 3- **محددات إستراتيجية**: هي السياسات والقوانين التي تؤثر على الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر.

ان تقسيم المحددات إلى ثلاث مجموعات لا يعني أنها منفصلة عن بعضها، بل هي ذات تأثير متداخل، فإذا كان التطور التقني مثلاً، يرفع من الإنتاجية فإن هذا التطور يكون نتاجاً لسياسات وقوانين حكومية مشجعة للبحث العلمي، أما فيما يتعلق بالمنافسة فهي توفر حافزاً هاماً ومخرجاتاً قويا لزيادة الإنتاجية من قبل المؤسسات في محاولة منها لكسب حصة تسويقية جديدة أو المحافظة على الوضع القائم.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بالمحددات المباشرة فهي ذات تأثير قوي ومباشر على زيادة الإنتاجية في حالة توافرها، فالتوزيع الأفضل للموارد سواء العمال أو الآلات أو المواد الخام، يصل بالإنتاجية إلى أمدها الأقصى. أما التخصص في إنتاج سلعة ما وبكميات كبيرة فيدفع المنشآت الصناعية إلى زيادة إنتاجيتها للوفاء بحاجة السوق ويساعد في تحديث تقنيات الإنتاج. كما يمكن إجمالها في عاملين رئيسيين:<sup>2</sup>

#### 1- عوامل فنية:

- ✓ التقدم الآلي والتكنولوجي
- ✓ المواد الخام المستخدمة في (نوعاً وكيفاً)
- ✓ تصميم العمل
- ✓ أساليب وطرق الإنتاج

#### 2- عوامل إنسانية :

- ✓ القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتحدد بالآتي:
  - المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب
  - المهارة - القدرة الشخصية ، التكوين النفسي والجسماني
- ✓ الرغبة في العمل وتتحدد بالآتي:
  - الرغبات الإنسانية

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، سارة نبيل، أهمية الإنتاجية والعوامل المحددة لها، 2015/12/13، 11,08. الرابط <https://hrdiscussion.com>

<sup>2</sup> أوقارة عبد الحليم: دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي، حالة الجزائر (1969/2002)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي ، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص23.

- العلاقات الاجتماعية
- الأوضاع التنظيمية
- طبيعة العمل

ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها، تؤثر بالزيادة أو بالانخفاض على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مشروع معين - بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة - عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى، أو عادة تنظيم وترتيب العمليات الإنتاجية. ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة فمازلت الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، فالفرد باستخدامه للآلات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع، وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة.

وبالتالي نخلص إلى حقيقة أساسية وهي أن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل، عوامل فنية وعوامل إنسانية، وأن الإدارة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل، وخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة. ونجدها أكثر تفصيلا في العنصر الموالي.<sup>1</sup>

## II - العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تعتبر العوامل المؤثرة في الإنتاجية، أو في كفاءة العامل البشري بشكل خاص، ذات مصادر متعددة ومتشابهة، وكلها أو أغلبها ترتبط بميدان نشاط العامل وبمحيطه الثقافي، الاجتماعي الاقتصادي، المباشر أو غير المباشر... الخ. وتعدد العوامل المؤثرة في الإنتاجية، وتشابكها وتفاعلها مع بعضها جعل المهتمين بهذا الموضوع يقدمون تصنيفات متعددة ومختلفة لهذه العوامل. ولكل منهم انطلاقات معينة، فمنهم من يرتب هذه العوامل تبعا لعلاقتها بعوامل الإنتاج الأساسية: العمل رأس المال مادة العمل؛ ومنهم من يرتبها حسب خصائصها مثل العوامل الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والبشرية... الخ. وهناك من

<sup>1</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ص 29 - 30.

التصنيفات ما يفصل بين العوامل الداخلية والخارجية في محيطها، ومن التصنيفات ما يوزع هذه العوامل إلى ما هو قابل للتحكم وما هو غير قابل لذلك من طرف المؤسسة، أو حسب مدى التأثير قصير المدى أو طويل المدى.

ويعود سبب اختلافات الباحثين في تصنيفاتهم للعوامل المؤثرة للإنتاجية إلى اختلاف أهدافهم ومجالات دراساتهم، وهي بذلك اختلافات منهجية وليست مبدئية.<sup>1</sup>

وسناقش أهم هذه العوامل مع أفراد للتصنيفات والأساليب التي جاء بها الباحثون في علم الإدارة والاقتصاد وإبراز مميزات وخصائص كل أسلوب.

## 2-1- الأسلوب الأول:

يميل بعض دارسي الإنتاجية إلى تقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى مجموعتين:

### 2-1- العوامل الداخلية في المنشأة :

يمكننا في هذا العنصر توضيح العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل .

#### أولاً- العوامل المادية: وتتمثل في :-

أ- أنواع المنتجات من خلال تصميم المنتجات، مستوى جودة المنتجات، مواصفات الأداء

للمنتجات، مدى تميز المنتجات بصفات خاصة وأحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

ب-المعدات والتجهيزات الآلية: تتأثر الإنتاجية بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة،

وبالتالي يمكن رفعها إذا تمكنت الإدارة من الآتي :-

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع

المنتجات من ناحية، ولظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى،

- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها،

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص98-99.

- ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تناسب العملية الإنتاجية دون أعطال نتيجة الاختناقات في بعض الآلات.
- تدبير وسائل الصيانة الوقائية والصيانة التصحيحية بحيث ينخفض وقت التوقف عن العمل لأدنى حد ممكن.
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

ج- التكنولوجيا: يقصد بها الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم العملية السائدة في هذا النوع من الإنتاج. والتقدم التكنولوجي المتسارع أعطى فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى كتكنولوجيا المعلومات، والمواصلات و الأوتوماتكية و التكنولوجيا الحيوية.

د- المواد الخام والطاقة: ويتمثل تأثيرها في زاويتين:

- الأولى جودة المواد الخام أو مصادر الطاقة
- الثانية الكميات المستهلكة
- المواد الخام والطاقة

ثانياً - العوامل الإنسانية:

إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة هي كونها جميعها نابعة من العمل الإنساني

وهي:

أ- الأفراد: للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد الآتية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل
- المهارة، التعليم والتخصص والخبرة والنوع .
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل)
- الحالة المعنوية للأفراد

ب- التنظيم ونظم العمل : وتتمثل في :

- مدى مرونة التنظيم واستجابة للمتغيرات
- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم
- مدى توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم
- سلاسة نظم العمل وتدفقها أو بطء الإجراءات وتعقدها

ج- طرق العمل :

- طريقة تصميم العمل
- طرق الأداء اليدوية
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل
- معدلات الأداء

د- القيادة الإدارية :

الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل والإنتاج بكل عناصره، وإذا حسنت القيادة فإن الأداء سوف يتحسن دون زيادة الموارد أو النفقات، وبالعكس فإن سوء القيادة يتبين في الوقت المهدر، والموارد المفقودة والطاقات المعطلة أي إنتاجية أقل.

## 2-2- العوامل الخارجية في مناخ المنشأة:

هي كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها ، بحيث تفرض عليها قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم تقلل من الناتج نسبيا، ويمكن تحديد أهم تلك العوامل الخارجية كالاتي:

- النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد
- النظم والأوضاع السياسية في البلاد
- الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد

- الكثافة السكانية والتركيب النوعي والعمري للسكان
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين
- حالة البيئة الأساسية والمرافق العامة في البلاد
- القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للأعمال وعلاقات العمل
- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه والتخطيط المركزي ... وفرص المنافسة في الأسواق.
- مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.<sup>1</sup>

## 2-2-2- الأسلوب الثاني: أسلوب البروفيسور ( S.Kukoleca )

قدم بروفيسور S.Kukoleca ب جامعة بلغراد سنة 1962 طريقة متميزة في تصنيف العوامل المؤثرة على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية، قسمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل الموضوعية، والعوامل الذاتية.

### 2-2-1-العوامل الموضوعية:

يشمل هذا التصور الذي قدمه S.Kukoleca، على جميع العوامل التي تؤثر موضوعيا على الإنتاجية، في مستواها ومعدل تغيرها، تعتبر خارجية عن المؤسسة، ولا يمكن التحكم فيها، وهي كمعطيات تتعامل معها خلال محاولات التأثير فيها بواسطة الإجراءات التي تعمل على التخفيف من النتائج والآثار السلبية التي تحدثها تلك العوامل على مستويات الأداء والإنتاجية داخل مؤسساتهم، قسم هذه العوامل إلى مجموعتين: عوامل اجتماعية، وعوامل فنية.<sup>2</sup>

#### أ- العوامل الاجتماعية:

تشمل مختلف المؤسسات والتنظيمات والقيم الاجتماعية ذات التأثير على مجرى الأحداث الاجتماعية، مثل المستوى الثقافي العام لأفراد المجتمع، علاقات الإنتاج السائدة ودرجة تطور القوى

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 100.

المنتجة والسوق وشبكة المواصلات والعادات والتقاليد الاجتماعية والحالة الصحية والوفيات والمواليد... الخ.

### ب- العوامل الفنية:

تشمل عددا من العوامل، منها: الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتجات المصنعة والخصائص العملية الإنتاجية وطبيعة وخصائص وسائل العمل وخصائص المواد الأولية وظروف وبيئة العمل وحجم الإنتاج، تنظيم العمل... الخ.<sup>1</sup>

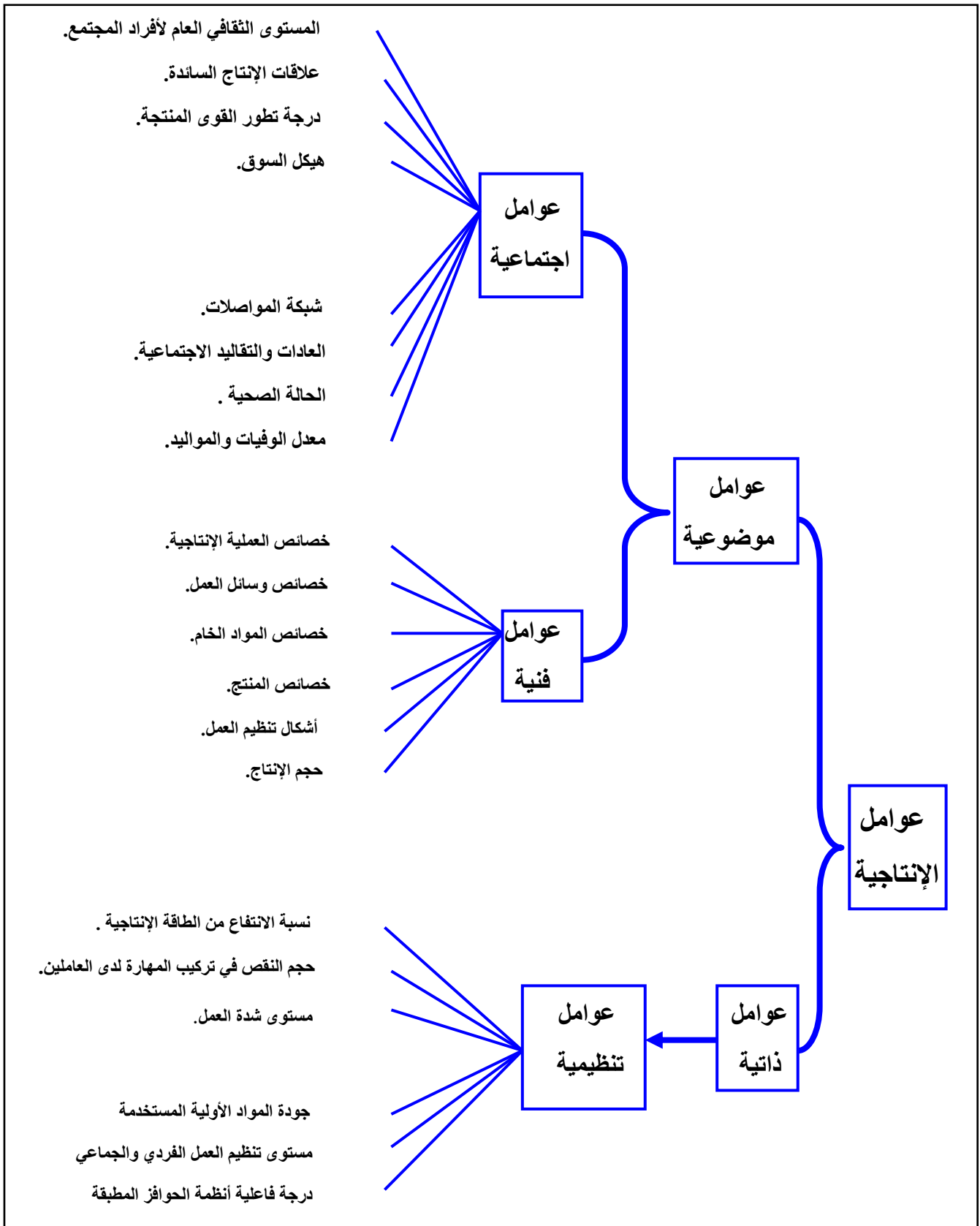
### 2-2-2- العوامل الذاتية أو التنظيمية:

تتضمن مختلف العوامل ذات الصلة بشخص العامل، وما يبذله من جهد خلال عملية الإنتاج، لهذا فإن تأثير هذه العوامل سلبيا يأتي نتيجة للنقائص الذاتية للأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية. وعلى عكس العوامل الموضوعية فإن المؤسسة تستطيع فرض سيطرتها على العوامل التنظيمية وذلك باتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة كلما اقتضت الضرورة إلى ذلك، ضمن مراقبة التسيير وتوجيه تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما أن هذه العوامل تتأثر بطبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، وطريقة تنظيمها وإدارتها، وكفاءات مسيرتها... الخ وهي عوامل تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر، تسعى المؤسسة إلى التحكم فيها لتحقيق أحسن إنتاجية ممكنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد الرسول العلي: مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 100.

الشكل (22): يوضح تصنيف عوامل الإنتاجية حسب البروفيسور S.Kukoleca



المصدر: وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 110.

## 2-3- الأسلوب الثالث: أسلوب الخبير الإداري (A.Judson)

يتميز أسلوب A.Judson، وهو رئيس أحد مكاتب الخبرة الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، بإظهاره للعوامل المؤثرة في الإنتاجية وتغيرها في مجموعتين: مجموعة العوامل الداخلية ومجموعة العوامل الخارجية، وقد قسم العوامل المحددة لمستوى الإنتاجية إلى (16) مجموعة رئيسية<sup>1</sup>، توزعت على النحو المبين في الجدول رقم: 09

## الجدول رقم : 09 يبين عوامل الإنتاجية حسب الخبير الإداري (A.Judson)

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
- الأفراد العاملون في المنشأة.	- التكنولوجيا.
- بيئة وتنظيم العمل داخل المنشأة.	- الوضع الاقتصادي العام .
- سياسة المنشأة.	- بيئة الأعمال .
- المعلومات وأنظمة الرقابة المستخدمة داخل المنشأة.	- التشريعات الحكومية.
- عملية الإشراف داخل المنشأة.	- طلبات (احتياجات) المستهلكين
- نوعية الإدارة.	- التجديد والابتكار.
- أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.	- العلاقات الصناعية .
- نوعية المعدات والآليات التي تستخدمها المنشأة.	
- الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.	

المصدر: وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 111.

وقام في إطار كل مجموعة من المجموعات (16) المبينة في الجدول رقم: 09 بتثبيت عدد من العوامل بلغ مجموعها الكلي نحو (74) عاملاً مختلفاً له تأثيره الواضح على مستوى تغير الإنتاجية ويبين الشكل رقم (23) التفاصيل المختلفة لهذه العوامل.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص100.

الشكل (23): تقسيمات عوامل الإنتاجية كما صورها الخبير الإداري (A.Judson)



المصدر: وجيه عبد الرسول العلي، مرجع سابق، ص 112.

## 2-4- أسلوب البروفيسور ( R.Sutermeister ):

قسم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

## 2-4-1- عوامل فنية:

تشمل نوعية الآلات والمعدات المستخدمة وجودة المواد الأولية، تصميم العمليات الإنتاجية، وطرق وأساليب العمل.

## 2-4-2- عوامل إنسانية:

تنقسم إلى عنصرين أساسيين من عناصر أداء العمل وهما:

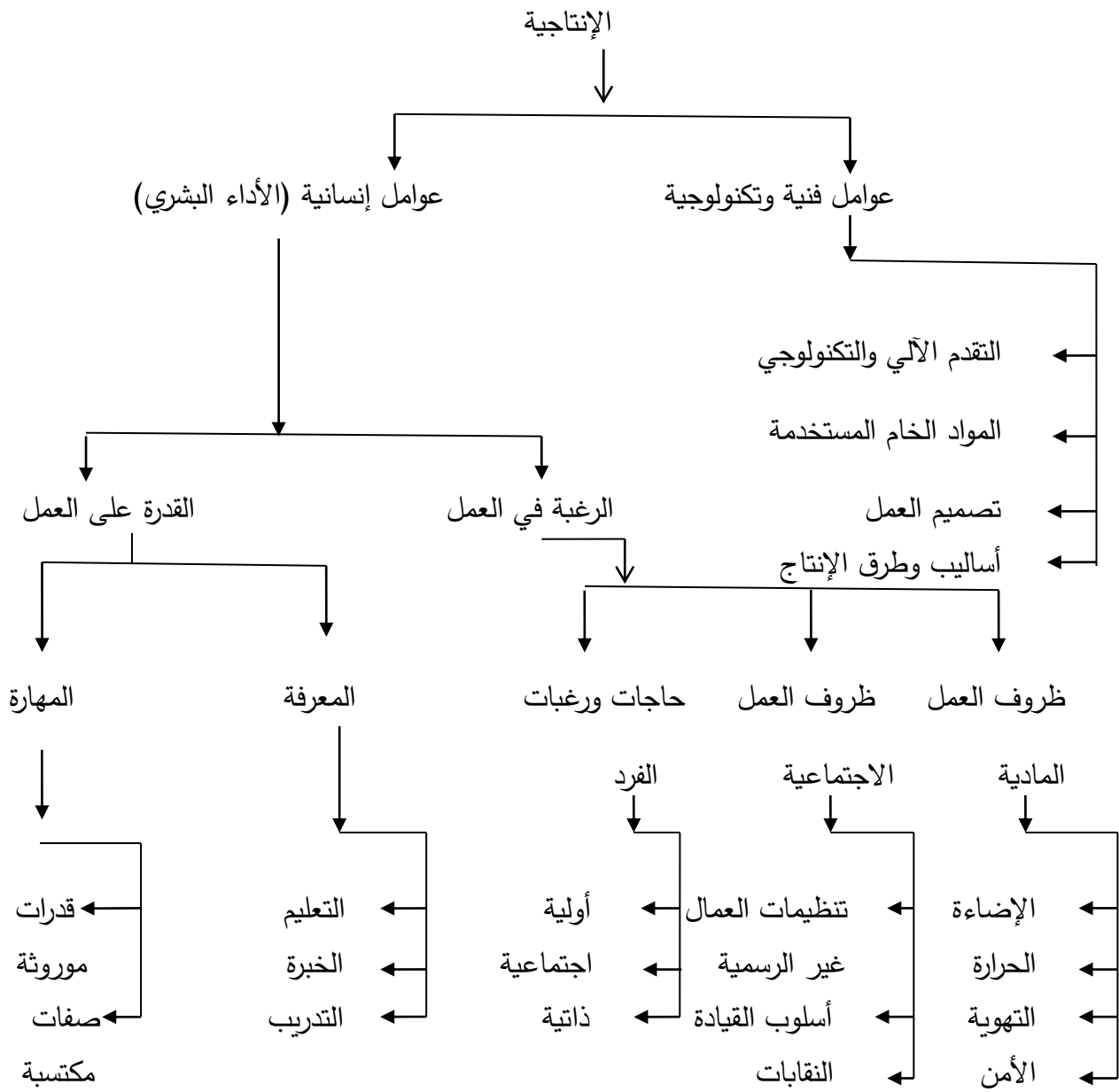
أ- القدرة على أداء العمل: يتوقف عامل القدرة على أداء العمل على أمور عديدة مثل: التعليم والتدريب والخبرة العلمية و الاستعداد الشخصي والقدرات الذاتية، وهذا يعني أن عامل القدرة على أداء العمل يتأثر بما يكتسبه الفرد من معارف ومهارات، فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة التي يمتلكها.

ب- الرغبة في أداء العمل: تتحدد هذه الرغبة بناء على ثلاثة عوامل أساسية هي:

- الظروف المادية للعمل: تشمل الإضاءة والتهوية والحرارة وفترات الراحة والأمن والنظافة.
- الظروف الاجتماعية للعمل: تشمل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، وأسلوب القيادة، وكذلك النقابات والروابط العمالية.
- احتياجات الفرد ورغباته: تشكل احتياجات ورغبات الفرد العامل الثالث من عوامل زيادة الرغبة في أداء العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، وهي الحاجات الأولية، والحاجات الاجتماعية، والحاجات الذاتية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وجيه عبد العالي رسولي: مرجع سابق، ص ص 112-115.

الشكل (24): يبين مجموعة العوامل الفنية والإنسانية المحددة للإنتاجية



المصدر: علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 39.

ولا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير على مستوى الكفاءة الإنتاجية، فنوع الآلات المستخدمة، وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها، تؤثر بالزيادة أو بالانخفاض على الكفاءة الإنتاجية بحيث يمكن أن ترفع مستوى كفاءة مشروع معين - بفرض بقاء العوامل الإنسانية ثابتة- عن طريق تحسين الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى، أو عادة تنظيم وترتيب العمليات الإنتاجية. ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة فمازلت الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر

على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. فالأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، والفردي باستخدامه للألات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرا على كفاءة التجهيز الآلي للمشروع، وبالتالي على الإنتاجية بصفة عامة. ومن ثم فإن لمجموعة العوامل الفنية والعوامل الإنسانية تأثيرهما الواضح على مستوى ومعدل تغير الإنتاجية، فكمية ونوع معدات الإنتاج المستخدمة والتي تقاس عادة برأس المال الثابت، وجودة المواد الأولية،... الخ، بالإضافة إلى عنصر أداء العمل من الرغبة والمقدرة تؤدي إلى إحداث تغيرات جوهرية في مستوى الإنتاجية.

وبالتالي نخلص إلى حقيقة أساسية وهي أن الإنتاجية محصلة نوعين أساسيين من العوامل، عوامل فنية وعوامل إنسانية.<sup>1</sup>

الشكل (25): يبين أسلوب البروفيسور ( R.Sutermeister )

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 30.

في حين قسمت دراسة مؤتمر العمل العربي (2006) العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل إلى مجموعتين، هما: مجموعة العوامل المباشرة وتشمل:

- أ- عوامل اقتصادية: وتشمل نظام الإدارة الوطني، والحوافز المادية ودرجة المهارة والقدرة.
- ب- عوامل تقنية: وتشمل تنظيم الإنتاج، مكننة الإنتاج، تحديث العمليات الإنتاجية والسلامة و الأمن الصناعي.
- ج- عوامل طبيعية: وتضم خصوبة الأرض، ظروف الجو، مستوى توفر وجودة المواد الأولية.

ومجموعة العوامل غير المباشرة والتي تحتوي بدورها على العوامل التالية:

- أ- عوامل سياسية واجتماعية: وتشمل التوجه العام للسياسة الاقتصادية والاجتماعية، درجة إشباع الحاجات الاجتماعية، مستوى المعيشة، الحوافز المادية ومستوى الثقافة الفرعية والوعي.
- ب- عوامل بيئية: تضم التغير في بيئة الإنتاج من المنشأة والتغير في بنية الإنتاج على المستوى الوطني.
- ج- عوامل نفسية: وتشمل درجة الرضا عن العمل وظروف العمل وعلاقات الإنتاج.

وأخيراً، فإنه يمكن القول بأن العوامل التي تؤثر في الإنتاجية العمل لا تقتصر فقط على مجموعة العوامل المكونة للقدرة ومجموعة العوامل المكونة للرغبة، وإنما تتأثر الإنتاجية أيضاً بحجم العمالة المتاحة في المنظمة أو القطاع خلال فترة زمنية معينة، حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة على إنتاجية العمل نظراً لوجود علاقة بينها، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$LP = L * Ach$$

حيث LP يمثل إنتاجية العمل، Ach مستوى الأداء، و L حجم العمالة الذي يعبر عن إجمالي عدد العاملين في المنظمة أو القطاع خلال فترة زمنية معينة. فإذا كان هذا العدد لا يتفق مع متطلبات العمل الفعلية من كل فئة مهنية. فإن ذلك سيؤثر على إنتاجية العمل لأن أي زيادة أو نقص في عدد العمالة عن العدد اللازم للعمل سينعكس أثره على تكاليف العمل. ومن ثم تؤثر على مستوى إنتاجية العمل.

أما مستوى الأداء، فيقصد به الجهد المبذول من العامل سواء بمساعدة الآلة أو بدونها خلال فترة زمنية معينة.

وتشكل القدرة والرغبة العاملين الأساسيين الذين يؤثران على مستوى الأداء وبالتالي في الإنتاجية. فإذا لم يكن لدى الفرد القدرة على القيام بما يناط به من أعمال، فإن أداءه الفعلي سيكون ضعيفا حتى وإن كانت لديه رغبة كبيرة في العمل، وبالمثل فإن الفرد الذي لا يشعر برغبة في انجاز الأعمال والمهام التي كلف بها، فإنه لا يمكن أن يؤدي عمله بشكل جيد حتى وإن كانت لديه مقدرة كبيرة على أداء العمل.

مما سبق، نجد أن عاملي القدرة والرغبة عاملان متكاملان يساهمان سويا في تحديد مستوى الأداء، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$Ach = Abi * D$$

Ach تمثل مستوى الأداء، Abi تمثل القدرة، D تمثل الرغبة.

يقصد بالقدرة تمكين العمالة من أداء الأعمال والمهام الموكلة إليها بالدرجة المطلوبة من الإتقان، وتتأثر القدرة بعوامل عديدة منها مستوى التغذية والمستوى الصحي بشكل خاص ومستوى المعيشة بشكل عام وكذلك مستوى إشباع الحاجات المادية والاجتماعية المختلفة. حيث أن حرمان العمال من إشباع بعض أو جزء من حاجاتهم وخاصة الأساسية منها يتسبب في إحباطهم وتأثرهم نفسيا بشكل سلبي، مما يؤثر بشكل مماثل على مستوى إنتاجيتهم فتتناقص بدرجات متفاوتة<sup>1</sup> ويتحكم أيضا بالقدرة البشرية متغيران هما المعارف والمهارات، وإن توفر هذين المتغيرين بالكم والنوع المطلوبين يرفع مستوى الأداء.

وتمثل المعارف حصيلة المعلومات التي تتوفر لدى الفرد وتتعلق بالعمل الذي يؤديه، كما تتكون المعارف عادة من خلال التعليم الذي يتلقاه الفرد والبرامج التدريبية التي يحصل عليها والقراءات التي يقوم بها، بالإضافة إلى المعلومات التي تتكون لدى الفرد أثناء حياته العملية. حيث بينت دراسة الدراسات أن زيادة متوسط الخدمة في العمل (الأقدمية) وخبرة العامل تؤديان لزيادة معدل نمو إنتاجية العمل.

أما المهارات؛ فتعني إلمام الفرد بأساليب العمل وأدواته بالقدر الذي يمكنه من القيام بأدائه على الوجه المطلوب، وتشكل المهارات بنوعها الفكرية والجسمية البعد الثاني للقدرة، وتتكون عادة من خلال الممارسة الفعلية للعمل والتدريب العملي الذي يتم أثناء التعليم أو بعده. وقد أفادت الدراسات التي تناولت هذا

<sup>1</sup> آلاء أكرم بركة: محددات وطرق قياس إنتاجية العمل في سورية - دراسة قياسية، بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراه في

الإقتصاد، قسم الإقتصاد، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص ص 42-44.

الجانب بحدوث تأثير موجب ومعنوي لمهارة العمال في مستوى ومعدل نمو إنتاجية العمل وزيادة أرباح الوحدة الاقتصادية. كما أن لتدريب العمال وزيادة مهاراتهم ونتائج جيدة للعمال أيضا تتمثل في زيادة في الأجر والتعويضات الأخرى.

أما الرغبة في العمل فهي المكون الثاني لمستوى الأداء، وتتعلق بدوافع الأفراد التي تختص بالسلوك، وتمثل أحد العوامل الحاسمة في وضع القدرات والمعارف والمهارات التي يمتلكونها ضمن العملية الإنتاجية، وبالتالي تساهم في زيادة إنتاجيتهم.

وترتبط الرغبة في العمل مع رضا العمال بظروف العمل وشروطه، مستوى الأجر والتعويضات والحوافز التي يحصلون عليها، المعاملة التي يتلقونها من المستويات الإدارية الأعلى، وتقدير واستجابة الإدارة لمطالب العمال وحل مشاكلهم.

كذلك، فإن الرغبة في العمل تزداد عندما يدفع العائد على العمل (الأجر) مباشرة بعد إتمام العمل، حيث يزداد في هذه الحالة رضا العامل عن العمل وتزداد ثقته، بعكس الحالة التي يتأخر فيها دفع الأجر عن إتمام العمل.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في الرغبة والاتجاهات والمواقف، حيث توجد علاقة فيما بينهما يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$D = Dir * X$$

يمثل  $D$  تمثل الرغبة ،  $Dir$  تمثل الاتجاهات ،  $X$  تمثل المواقف

تتكون **الاتجاهات** خلال مراحل حياة الفرد المختلفة بداية بالأسرة والمدرسة ومرورا بالتجارب الشخصية التي يمر بها، وتتأثر اتجاهات الفرد بعوامل خارجية كالقيم والمفاهيم الاجتماعية والعادات السائدة والتربية والظروف الاقتصادية والاجتماعية.

ويحتاج التعرف على هذه الاتجاهات إلى استخدام وسائل معينة مثل الاستقصاء والمقابلة والاستعانة ببعض المؤشرات الأخرى مثل معدلات الأداء والغياب ودوران العمل والتأخير والشكاوي. إذ أن هذه الأمور تعبر في الغالب عن عدم رضا العاملين عن العمل الذي يؤديه، ويمكن توجيه اتجاهات العاملين نحو مسارها الصحيح عن طريق حسن التخطيط وتهيئة الظروف المناسبة.

أما **المواقف**؛ فيقصد بها مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معين، فمثلا العاملون في المنظمة يواجهون مواقف مختلفة عند تعاملهم مع الرؤساء والمرؤوسين والمتعاملين والآلات، حيث تتفاعل هذه المواقف مع اتجاهاتهم فينتج عن هذا التفاعل سلوك معين يؤثر على أدائهم لأعمالهم ويكون هذا السلوك ايجابيا أو سلبيا.<sup>1</sup>

ونلاحظ أن ك الأساليب الأربعة تتشابه إلى حد ما بين مجموعة العوامل الاجتماعية لدى الأول ومجموعة العوامل الخارجية لدى الثاني، ومجموعة العوامل الذاتية والتنظيمية لدى الثالث، إلا أن أسلوب A.Judson أستطاع أن يجمع أكبر عدد ممكن من العناصر المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة، باعتبارها نظاما مفتوحا على المحيط يؤثر فيه ويتأثر به، وكذلك تبنى بعض الجوانب التي قدمتها المدارس السلوكية والاجتماعية في الإدارة.

كما تتأثر الإنتاجية أيضا بعدد من **العوامل الجوهرية**، ومنها:

1- **عامل الزمن**: حيث أنه كلما كان هناك استغلال أمثل للوقت من قبل العامل، كلما انعكس ذلك إيجابا على مستوى إنتاجيته، باعتبار أن الوقت من الموارد الإستراتيجية المتاحة لأي مؤسسة، وعليها استثمار هذا الوقت، بما يعود عليها بالعوائد الكبيرة والنتائج الإيجابية التي تظهر في أحسن صورها في زيادة الإنتاجية.

2- **التنسيق والاتصال الإداري**: ويظهر تأثيره في قدرة الإدارة في المؤسسة، على توجيه الموارد البشرية الوجهة الصحيحة، التي تجعلهم يقبلون على إنجاز المهام والواجبات المسندة إليهم بالصورة المرضية، والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى رفع مستوى إنتاجية الجهاز الإداري.

3- **التنظيم والتدليل**: من خلاله، يمكن القضاء على الازدواجية والتنازع في الاختصاص ، بوجود هياكل وأدلة تنظيمية ، توضح المهام والاختصاصات والتسلسل الإداري لإنتاجية أعلى.

4- **التدريب والتطوير**: ذلك من خلال تنمية المهارات الفكرية الإدارية والإنسانية السلوكية والفنية التقنية للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، وإكسابهم المعارف التي تزيد من الإنتاجية وتحسين الجودة، "وذلك

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص ص 45-46.

باستخدام مجموعة من الأسس والمفاهيم والأساليب، التي يمكن بواسطتها تحسن أداء العمل وتوسيع نطاق معرفته به، وزيادة مهاراته في تنفيذه".<sup>1</sup>

5-التقنية: من خلال تقنية المعلومات والآلات، التي تساهم بفعالية في اختصار الوقت، وزيادة الجودة الإنتاجية إداريا واقتصاديا.

6-الإشراف: هو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، الإطلاع على أداء العاملين ومحاسبتهم وتوجيههم، حيث أنه كلما اتسم المشرف بالديمقراطية، وأفسح لمرؤوسيه إبداء آرائهم ووجهات نظرهم، كلما كان الإشراف فعالا، وأدى إلى تحقيق الغايات المنشودة.

7-الرضا الوظيفي: وهو "ذلك الحماس لدى العامل نحو العمل، الذي ينبع من قوة داخلية، قائمة على شعور داخلي لدى العامل، بما توفره له الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي، والذي حدده هارزبرغ وزملاؤه، في ثلاثة أنواع، هي:

- أ- الرضا الداخلي الذي ينبع من مصدرين، أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز.
- ب-الرضا الناتج عن الظروف النفسية والوظيفية للمؤسسة التي تصاحب عمل الفرد.
- ج- الرضا الخارجي الذي يتصل بالعائدات المادية.

8- التحفيز: إن التحفيز الجيد له فوائد عديدة، منها زيادة في إنتاجية العامل، وفي المبيعات والأرباح، وتخفيض في الفائدة في العمل وفي المجالات المادية والبشرية، وزيادة مدخولات العاملين، وإشعارهم بروح العدالة المؤسسة، وجذب العاملين الجيدين، الذين يتمتعون بالمهارات الفنية والإنسانية والفكرية إلى المؤسسة. وتنمية روح الولاء والعضوية والانتماء والاستقرار لديهم، كما يعمل التحفيز على تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات والصراعات كما يعمل على بناء

<sup>1</sup> أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2006، ص32.

قوة بشرية منتجة وفعالة ومستقرة ومتعاونة، في سبيل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، وبالمستويات العالية من الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

9- **التوصيف الوظيفي:** حيث أن تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر، بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات، التي يجب توافرها فيمن يشغلها، هي من أهم ما يؤثر على إنتاجية العاملين في المؤسسة.<sup>1</sup>

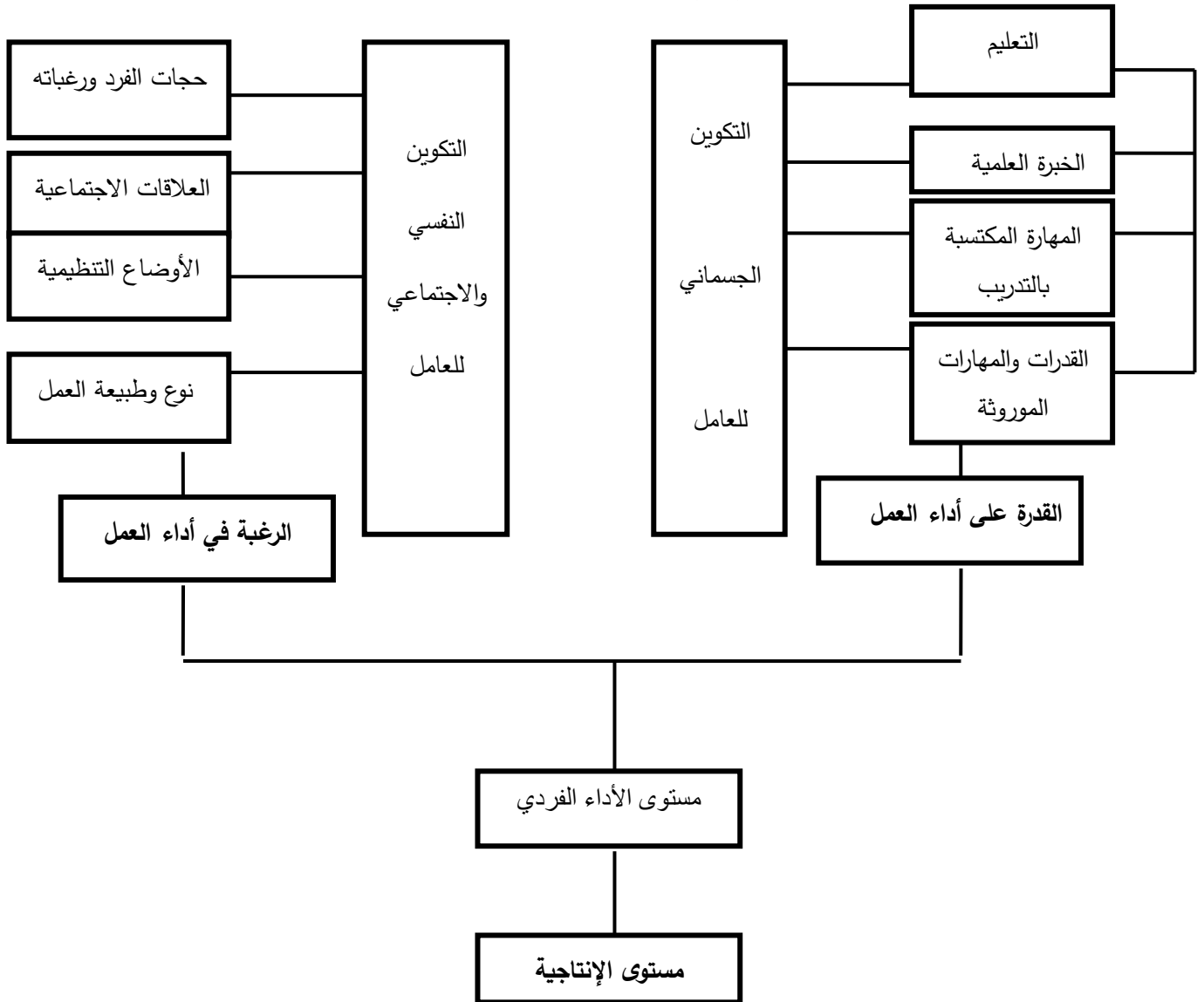
نخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية أنه لا يوجد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة في الإنتاجية، غير أنه يمكن حصرها في العوامل الآتية: الأفراد، رأس المال، طرق وأساليب الإنتاج والتنظيم الداخلي للعمل ونوع الإنتاج والمناخ العام السائد في المجتمع والمناخ الدولي والإقليمي والمعلومات المرتدة. والتي صنفها معظم الباحثين في مجموعتين أساسيتين هما العوامل الفنية والعوامل الإنسانية، التي تستطيع من خلالها الإدارة إدخال التحسينات على النواحي الفنية واستخدام أساليب إدارة الأفراد الحديثة وخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة.

فمحاولة تحليل وتصنيف وتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية وفق أسس صحيحة ومعايير محددة لتسهيل كيفية التعامل معها وتوجيهها في تحسين مستوى الإنتاجية يرتبط بالمؤسسة في حد ذاتها لأن لكل مؤسسة خصوصيتها التي تميزها عن غيرها.

ومن الدراسة الاستطلاعية لمؤسسة سيجيكو ميدان الدراسة لاحظنا إدخال تكنولوجيات جديدة في نظام الإنتاج تمثلت في اقتناء وتركيب خطوط إنتاج جديدة تستجيب لتطلعات المؤسسة في العودة إلى السوق والمنافسة واستعادة مكانتها السابقة. الأمر الذي حصر دراستنا في العوامل الإنسانية ( الأداء البشري للعامل) والمتمثلة في الرغبة في أداء العمل والمقدرة على أداء العمل كبعدين أساسيين لتحسين إنتاجية المؤسسة. والموضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Lottinville, E Scherman, **job stidfaction of working women in a Medical setting**, the career development quarterly, 1988, p165

الشكل (26): يبين العوامل المحددة لإنتاجية المورد البشري



المصدر: علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 66.

رابعاً - انخفاض الإنتاجية ووسائل تحسينها:

1 - مؤشرات انخفاض الإنتاجية:

تظهر مؤشرات انخفاض أو تدهور الإنتاجية في صورتها المالية، مثل عدم قدرة المشروع على سداد ديونه، والزيادة في التكاليف، ولكن المدير الماهر هو الذي يستطيع توظيف مؤشرات انخفاض الإنتاجية للتعرف على مشاكل المشروع ووضع العلاج السليم له، لأن الأعراض قد تكون مالية، ولكن

السبب غير مال، فقد تدل المؤشرات المالية إلى وجود مشاكل في الإنتاج أو التسويق، أو الموارد البشرية أو غيرها. وفي هذا العنصر نعرض بعض أهم مؤشرات تدهور الإنتاجية كما يلي:

1- **عدم القدرة على سداد فوائد الديون:** يشير ذلك إلى أن المشروع غير قادر على توليد مقدار كاف من النقد لمواجهة الفوائد المستحقة على الديون في تاريخ استحقاقها، فإذا لم تتدارك الإدارة الأمر سريعاً، فسيبدأ الدائنون بالمطالبة بتلك الفوائد، وسيتحول الأمر من مجرد عرض إلى حقيقة واضحة، ومشكلة دامغة.

2- **عدم القدرة على دفع الضرائب:** شير ذلك إلى عدم قدرة المشروع على دفع الضرائب الحكومية المستحقة عليه بجميع أنواعها، وذلك في تاريخ استحقاقها.

3- **عدم القدرة على مواجهة الالتزامات الأساسية:** تضم تلك الالتزامات تقديم خدمات الضمان للعملاء، ورسوم التراخيص، والامتيازات، وقد تمثل تلك الالتزامات مصدراً أساسياً للتدفقات الخارجة لبعض الشركات وقد تمثل مصدر غير هام في شركات أخرى. ويمكن الحصول على بيانات عن تلك الالتزامات من خلال العقود التي تبرمها الشركة أو من خلال ملفات العملاء.

#### 4- **عدم القدرة على مواجهة ديون الموردين:**

يشير ذلك أن المنشأة قد تأخر بالفعل عن سداد ديون الموردين، هنا يقوم المورد بمد مهلة الدفع، وفي نفس الوقت قد يصدر قراراً بعدم الشحن مرة أخرى لذلك العميل إلا نقداً. ويتم تقدير ذلك العرض من خلال حساب جميع التكاليف التي تتحملها الشركة نتيجة تأخرها عن السداد سواء مباشرة (تراكم الديون وفوائدها والخصومات التي تفقدها) أو غير مباشرة (فقدان الثقة بالشركة لدى الموردين).

5- **عدم القدرة على دفع الأجور والمرتبات والعمولات:** يشير ذلك إلى قدرة المنشأة على دفع التعويضات المستحقة عليها والتي تسمى بالتعويضات المباشرة. وتواجه الشركة صعوبة في تقدير تلك التعويضات على أساس زمني وذلك لأن بعض تلك التعويضات غير مستقر عبر الزمن. مثال ذلك الأجر التي يحصل عليها العامل على حسب مقدار ما ينتجه.

6- **عدم القدرة على دفع مزايا وخدمات العاملين:** يشير ذلك إلى عدم قدرة المنشأة على دفع تلك العناصر غير المباشرة من التعويضات. مثال ذلك المدفوعات المستحقة على الشركة لأجهزة التأمينات

والمعاشات. ومن مزايا وخدمات العاملين ما يمس الإجازات المختلفة المدفوعة الأجر، والعلاج، والإسكان والرحلات، والمواصلات.

7- **عدم القدرة على دفع قيمة مشتريات تم التعاقد عليها:** يشير ذلك إلى عدم قدرة المنشأة على سداد باقي المستحق عليها من ديون وهي ديون تستحق على الشركة بجدول زمني معين. ويتم ذلك من خلال قيام الشركة بإبرام عقود تنص على حصول الشركة على مواد وخدمات وغير ذلك من أشياء تستخدمها الشركة في إعادة منتجاتها وذلك في مقابل أموال تستحق على الشركة بجدول زمني معين.

8- **ارتفاع نسبة المديونية إلى حق الملكية:** لا يمكن بمجرد النظر إلى تلك النسبة أن تقوم بوضع استنتاجات حول تعرض المنشأة لمشكلة ما. فالأمر يتطلب دراسة أعراض أخرى تتعلق بمدى قدرة المنشأة على سداد الديون. ولكن بصورة مبسطة يمكن الحكم على تلك النسبة بأنها زائدة عن الحد. وذلك إذا أظهرت الشركة عدم قدرتها على سداد ديونها. كذلك لا يمكن الحكم على تلك النسبة زائدة عن الحد إذا كان لدي الشركة وفرة في التدفق النقدي اللازم لخدمة الدين والقدرة على سداده في الوقت والكمية اللازمة.

9- **تدهور المبيعات:** ويشير إلى انخفاض في الاتجاه العام لدخل المبيعات وليس حجم المبيعات، وذلك لأن حجم المبيعات لا يمكن من خلاله التعرف على العائد الذي تحققه من البيع. أو المسموحات وغير ذلك التي تستقطع من العائد على المبيعات. ويتم الحكم على هذا التدهور وذلك بالمقارنة مع الفترات السابقة.

10- **تدهور إجمالي الربح:** ويمكن الحصول على رقم إجمالي الربح من المعادلة الآلية:

$$\text{إجمالي الربح} = \text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة.}$$

ويتم الحكم على ما إذا كان هناك تدهور أم لا من خلال المقارنة بالفترات السابقة، ومن خلال المقارنة بالأهداف المخططة.

11- **زيادة تكلفة العمال لكل وحدة من وحدات الإنتاج:** هناك نوعان من العمالة:

- العمالة المباشرة: وهي تلك العمالة التي تساهم مباشرة في نتاج الوحدات، لذلك فمن الممكن أن يتم نسب تكلفة العمالة إلى كل وحدة من وحدات الإنتاج.

- العمالة غير المباشرة: وهي تلك العمالة التي تساهم في الإنتاج، ولكن بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال تقديم المساعدة للعمالة المباشرة. وهي تتضمن القيام بالشحن، والتسليم للعملاء، أو الإعداد لعملية الإنتاج...إلخ. والاختلاف المالي هذا يرجع إلى عدم القدرة على نسب تكلفة تلك العمالة إلى كل وحدة من وحدات الإنتاج، لذلك فهي تحسب إجمالياً ثم تحمل على إجمالي الإنتاج. والارتفاع في تكلفة العمالة المباشرة وغير المباشرة سيقبل أي زيادة يمكن أن تحدث في الإنتاجية. ويمكن استخدام الساعات التي يقضيها العاملون في إنتاج الوحدات كمقياس لمدى التحسن في إنتاجيتهم، وذلك لأن تحسين الإنتاجية هو الوسيلة التي يمكن من خلال خفض تكلفة العمالة لكل وحدة.

12- زيادة تكلفة المواد لكل وحدة منتج: يشير ذلك إلى الزيادة في تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج كل وحدة من وحدات المنتج. وهناك نوعان من المواد:

1- مواد مباشرة وهي التي تدخل مباشرة في إنتاج الوحدة. وتحمل تكلفتها عليها.

2- مواد غير مباشرة وهي التي تساهم في بطريقة غير مباشرة في إنتاج الوحدة مثل أساليب النقل والشحن، أو مواد التعبئة والتغليف، والوقود المستخدم، وغيرها، وهي لا يمكن أن تتسبب مباشرة على كل وحدة منتجة، لذلك فهي تحسب إجمالياً وتوزع على كل الوحدات المنتجة.

### 13- زيادة التكاليف المتغيرة للعمالة:

تشير إلى التكلفة التي يمكن التحكم فيها مثل أجور الأفراد العاملين بأقسام الإنتاج كمساعدين أو مناولين. وتشير أيضاً إلى التكاليف الخاصة بالاحتفاظ بسجلات الأفراد وسجلات الأجور.

14- زيادة التكاليف الثابتة للعمالة: تشير إلى التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها، فهي تختلف من التكلفة السابقة في نوع العمل الذي ينجزه حيث أن الفرد هنا يقوم بعمل أكثر بعداً عن الإنتاج الفعلي. مثل مرتبات الملاحظين، والمشرفين، ومندوبي المشتريات، والمديرين.

15- زيادة التكاليف المتغيرة للتصنيع: وتشير إلى التكاليف التي تتغير بتغير مستوى وحجم الإنتاج. مثال ذلك الأدوات والإمدادات المستخدمة أثناء عملية الإنتاج. وهذه التكاليف يمكن التحكم فيها.

16- زيادة التكاليف الثابتة للتصنيع: تشير إلى التكلفة التي لا يمكن التحكم فيها و لا تتغير بتغير حجم الإنتاج، وهي تختلف عن التكلفة السابقة في أنها أكثر بعدا عن العمليات الإنتاجية. مثال ذلك الضرائب والتأمين وتكاليف الالتزام بإجراءات الدولة. وهذه التكاليف، لا يمكن التحكم في حجمها تقريبا.

ويمكن وضع الأربعة أعراض السابقة في شكل جدول ذو محورين، يمثل المحور الأفقي تكلفة العمالة، وتكلفة التصنيع. ويمثل المحور الرأسي التكلفة المتغيرة، والتكلفة الثابتة، كما يلي :

الجدول رقم: 10 يبين أعراض تدهور الإنتاجية من 13 إلى 16

التكلفة	تكلفة العمالة	تكلفة التصنيع
تكاليف متغيرة (يمكن السيطرة عليها)	13 أجور ومزايا وخدمات المساعدين والمناولين— والسائقين، وتكاليف سجلات الأفراد وسجلات الأجور.	15 الأدوات والعدد، والكهرباء، والمياه، والزيوت والصيانة.
تكاليف ثابتة (لا يمكن السيطرة عليها)	14 أجور ومزايا وخدمات الملاحظين والمشرفين والمهندسين ومدوبي المشتريات والمديرين.	16 ضرائب، تأمين، وتكاليف الالتزام بقوانين الدولة.

17- زيادة تكاليف التسويق والبيع: تشير تلك التكاليف إلى التكاليف التي تتحملها المنشأة من أجل ترويج وبيع منتجاتها و خدماتها. وتميل تلك التكاليف إلى الزيادة من سنة إلى أخرى نتيجة لأثر التضخم في تكلفة الوسائل المستخدمة في الترويج والبيع مثل الإعلانات ، وبرامج الترويج، والهدايا، والمسابقات، والتوزيع.

18- زيادة التكاليف الإدارية والمالية: تشير تلك التكاليف المتعلقة بالأجور والمرتبات، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها موظفو الشؤون الإدارية والمالية. وكذلك تشير إلى التكاليف المكتبية والسجلات، بالإضافة إلى الفائدة على الديون، وتكلفة تحصيل الديون المشكوك فيها والمعدومة.

19- زيادة تكلفة العمالة الهندسية بالمشروع: تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنشأة نتيجة وجود عمالة هندسية لديها. وهذا المفهوم لا يشمل فقط التعويضات التي يحصل عليها العامل، ولكن يتضمن

أيضا تلك التكلفة التي يتحملها المشروع لتحسين تلك العمالة وتنميتها. وهذا يظهر بصورة أكثر في العمالة الهندسية عن بقية العمالة. ومثال على ذلك مصاريف التدريب والدورات والمؤتمرات.

**20- زيادة تكلفة العمالة الهندسية لأفراد خارج المشروع:** وهي تشير إلى تلك التكاليف التي تمنح لأفراد إحدى الشركات الأخرى التي يتم التعاقد معها للحصول على بعض الخدمات الفنية المتخصصة لأفرادها.

**21- زيادة التكاليف الداخلية الخاصة بهندسة المنتجات:** هي تشير إلى تلك التكاليف التي تتحملها الشركة للتوصل إلى أفضل مواد ومعدات وآلات للحصول على المنتج المطلوب بأفضل شكل وطريقة ممكنة. ومن أمثلة تلك التكاليف تكلفة استخدام النماذج، والاختبارات المعملية، واختبارات المعدات، والدراسات الهندسية على المنتجات الجديدة، وتجارب تحسين الآلات والتشغيل.

**22- زيادة التكاليف الخارجية بهندسة المنتجات:** هي تشير إلى جميع التكاليف التي تتحملها المنشأة عندما تتعاقد مع إحدى المنظمات الأخرى التي تتقدم لها بعض النماذج الخاصة بشكل المنتجات التي يمكن أن تقدمها المنشأة، أو أن تقدم لها الاقتراحات والتحسينات التي يمكن أن ندخلها على منتجاتها الحالية، أو الاختبارات التي تتم في معامل وشركات أخرى لصالح المشروع.

**23- عدم الدقة في تقدير قيمة الإنتاج أو المخزون:** يمكن أن يحدث نتيجة إهمال إدراج بعض التكاليف ضمن تكاليف الإنتاج، أو حدوث أخطاء في تقدير بعض تلك التكاليف مثل أخطاء تقدير قيمة وحجم المواد والعمالة والتكاليف الإدارية. وهذا يؤدي إلى أن التكاليف الفعلية تصبح أعلى من التكاليف المقدرة الأمر الذي يؤدي إلى تضخم الأرباح المقدرة بصورة غير واقعية.

**24- زيادة تكاليف الضمان والخدمة:** هي تشير إلى تلك التكاليف التي تتحملها الشركة بعد إتمام عملية البيع والشحن، وذلك بتقديم خدمات وضمونات لإصلاح أو لصيانة تلك السلع المباعة، ويجب أن تكون تلك الخدمات والضمانات بقدر مناسب لأن زيادتها يؤدي إلى تخفيض إنتاجية الشركة.

**25- انخفاض استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة:** يشير ذلك إلى عدم قيام الشركة بإستغلال الطاقة الإنتاجية أفضل استخدام ممكن، وذلك لوجود بعض الطاقات الإنتاجية غير المستغلة، وهذا يؤدي إلى انخفاض إنتاجية المشروع وتحمله أعباء إضافية لا تعود عليه بالنفع.

26- انخفاض ربحية خطوط الإنتاج: يشير ذلك إلى ارتفاع تكاليف البيع والتسويق وتكاليف الضمان المتعلقة بهذا الخط الإنتاجي. ويمكن الحصول على هذا الربح بطرح مصاريف التسويق والبيع من الربح الكلي لهذا الخط، ثم طرح مصاريف الضمان من هذا الربح.

27- انخفاض مبيعات القسم: ويشير ذلك إلى انخفاض مستوى كفاءة رجال البيع في هذا القسم، وهذا يؤدي إلى عدم قدرتهم على تحقيق مبيعات بالكمية المطلوبة.

### 28- انخفاض ربحية الشركة من عملائها:

قد يعني هذا أيضا أن الشركة تحتاج إلى مصاريف إضافية حتى يمكن الاحتفاظ بعملائها أو مستهلكيها. ويؤدي الأمر إلى انخفاض ربحية الشركة من هؤلاء العملاء والمستهلكين. ويمكن حساب ربحية الشركة من عملائها، وذلك بطرح مصاريف البيع والتسويق من إيرادات البيع للعملاء (أو العميل الواحد).<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أسباب انخفاض الإنتاجية بشكل عام في النقاط التالية:

أ- عوامل إدارية: تتمثل في عدم توفر المعرفة الإدارية أو نظم متكاملة وفعالة للمعلومات وانخفاض المهارات الإدارية.

ب- عوامل ذاتية: تتمثل في انخفاض قدرات العاملين على العمل نتيجة لنقص المعرفة أو التعليم والتدريب أو الخبرة وانخفاض الرغبة في العمل، وعدم توافق العاملين مع القيم السائدة في مكان العمل مما قد يؤثر سلبا على أدئهم، وبالتالي يخفض من إنتاجيتهم.

ج- عوامل فنية: تتمثل في جوانب عديدة كصعوبة حصول الوحدة الإنتاجية على المدخلات بسبب ندرتها أحيانا أو عدم توفرها محليا، صعوبة تطوير المدخلات نتيجة تعطل الآلات أو عدم وجود الفنيين اللازمين لتشغيلها في الوقت المناسب، وصعوبة إعداد المخرجات وتصريفها.

د- عوامل خارجية: تنقسم بدورها إلى عوامل اجتماعية مرتبطة بالجوانب الحضارية والثقافية والفكرية، وعوامل اقتصادية مرتبطة بالسوق والعرض والطلب والمنافسة وغيرها، عوامل

<sup>1</sup> أحمد ماهر : اقتصاديات الإدارة، دراسات الجدوى المخصصة للإنتاجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2002، ص ص71-82.

تكنولوجية، وأخيرا عوامل سياسية تتجلى في تأثير القوانين التي تصدرها الهيئات الحكومية على عمل الوحدات الإنتاجية.<sup>1</sup>

## II- وسائل تحسين الإنتاجية:

إن مضمون تحسين الإنتاجية محاولة التأثير في العوامل المحددة لها بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات إلى مخرجات، وكذا العلاقات فيما بينها. ومن ثم فإن تحسين الإنتاجية يركز على جانبين: الجانب الأول فني والثاني إنساني.

### 1- الوسائل الفنية:

- الاهتمام بدراسة العمل، وهي دراسة علمية لتسجيل النتائج والبيانات والمعلومات الخامسة بطرق أداء عمل معين، ثم تحسينها وتطبيق أسهل الطرق وأكثرها فاعلية لأداء هذا العمل.
- قياس الإنتاج وتحديد المعايير المتصلة بالإنتاجية.
- الصيانة المستمرة للألات والمعدات، والمتابعة الدورية والمنتظمة لخطة الإنتاج.
- تقسيم العمل إلى مجموعة من الأنشطة ووضع معايير لأداء لمختلف الأعمال، على أن تكون كمية ونوعية وزمنية ومبنية على الأهداف المحددة، مما يسهل عملية التفرقة بين العامل المجد والمهمل، وهذا ينعكس بدوره إيجابا على الإنتاجية.
- الاهتمام بالدراسات والأبحاث لمعرفة أسباب الأعطال والمشاكل المختلفة التي تؤثر على إنتاجية فريق العمل ومحاولة التغلب عليها.
- رفع المستوى التقني للإنتاج.
- تحسين استعمال الموارد الاستثمارية من خلال تقليل هدر الطاقة واستخدام المواد الأولية، الاهتمام بإجراءات الصيانة فيما بينها، والاستفادة مما توفره من تقارير تفيد في تطوير الإنتاجية.
- التوسع في حجم المشروع وزيادة استخدامه لكافة العناصر وتحقيقه لوفورات الحجم.

2- الوسائل الإنسانية: إذا أرادت المؤسسة أن ترفع من إنتاجيتها عليها أن تضع في اعتبارها إلى جانب الأمور الأخرى المهمة احترام إنسانية العمل بشكل عام، وهذا الأمر يستلزم ما يلي:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 95.

- العمل على ربط مصالح العاملين بالإنتاج، وإشعارهم بأنهم يمثلون العنصر المؤثر والفعال في تحقيق الإنتاج.
- التطوير الإداري ووضع النظم الإدارية المرنة والفعالة، ومشاركة العاملين في رسم سياسات المنشأة والتخطيط لها.
- وجود قناعة لدى العاملين كافة وموافقة جماعية على التطوير.
- الارتقاء بمهارات القوى العاملة ووضع برامج التدريب، والتدريب المتواصل للعاملين في كافة المستويات بهدف مسايرة التطورات الفنية.
- تعزيز دور الحوافز للعاملين المتميزين، سواء كانت مادية أو معنوية، وحثهم على الإبداع والتجديد، وفتح فرص الترقية أمامهم.
- الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة كتنظيم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والأجور والأمن الصناعي.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والعمل على توافق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي لصالح العمل.
- الاهتمام بالظروف المحيطة بالعمل كالظروف الطبيعية (مثل درجات الحرارة والرطوبة والإضاءة) والخدمات الصحية، مما يؤدي لزيادة إنتاجية العامل نتيجة الإقلال من أعطال العمال وحوادث العمل.

### 3- خطة تحسين الإنتاجية:

من التحليل السابق يتضح أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية متعددة ومختلفة المستوى. وبذلك فإن محاولة تحسين الإنتاجية لا بد أن تسير وفق خطة واضحة حتى تضمن الوصول إلى النتائج المرغوبة. ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الإنتاجية فيما يلي:

#### أ- تحديد الأهداف:

لا بد من تحديد الأهداف في صورة مجالات محددة مطلوب تحسين الإنتاجية فيها، كذا تحديد العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للمشروع التي تجعل الإنتاجية الأحسن أمراً ضرورياً (مثل رضا العملاء، أو زيادة كمية الإنتاج، أو خفض نفقات الإنتاج، ...).

## ب- تصميم برنامج تحسين الإنتاجية :

- تعيين المسؤول عن تنفيذ البرنامج، وأعضاء الفريق الذين سيتولون إجراءات تحسين الإنتاجية.
- تدريب المشرفين والمديرين المختصين وتوضيح أبعاد برنامج تحسين الإنتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم.
- نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم أهداف البرنامج ومسؤولياتهم عن تنفيذه.
- اختيار وسائل وأدوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة في الإنتاجية.
- تحديد توقيت وطريقة تقييم نتائج البرنامج.

## ج- تصميم نظام قياس الإنتاجية.

د- تنفيذ النظام وتقييم النتائج.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم نجد أن عملية تحسين الإنتاجية تخضع لتوجيه محكم من خلال وضع نموذج متكامل يحدد العوامل المؤثرة فيها. فالإدارة تستطيع تحقيق زيادات في الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل إلى جانب العوامل الإنسانية باعتباره المحدد الأساسي للإنتاجية باستخدام أساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة وخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة التي تحقق زيادات هائلة في معدلات الإنتاجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص ص 38-39.

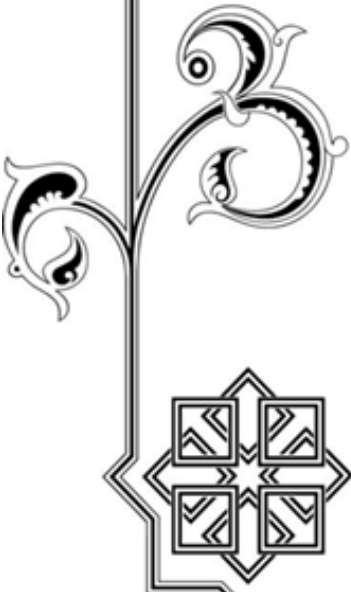
- خلاصة:

تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل المفاهيم المختلفة للإنتاجية وطرق قياسها ووسائل تحسينها والتي تعتبر هدف أساسيا من أهداف الوحدات الإنتاجية والمنظمات عامة. تحددنا مجموعة من العوامل المؤثرة عليها والمتمثلة في العوامل الفنية و العوامل الإنسانية، حيث أن العوامل الإنسانية (الأداء البشري للعامل) تشكل العامل الأساسي والمحرك الرئيسي في عملية تحسين الإنتاجية، عن طريق توجيه الإدارة مجموعة من الأنشطة والسياسات التي تهدف إلى تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه.

ومما سبق فإن قياس الإنتاجية في مؤسسة سيجيكو ميدان الدراسة يعبر عنه بالأداء البشري للعامل الذي يساوي الرغبة في أداء العمل X المقدرة على أداء العمل.



## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة



- تمهيد:

سنحاول في الجانب الميداني الإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على أنماط الإشراف وعلاقته بزيادة مستويات الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية المعاصرة، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة SIJICO للعصائر والمصبرات بسكيدة كميدان للدراسة، والتي تعد من المؤسسات الإنتاجية الوطنية التي مستها العديد من الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة منذ 1983م إلى غاية 2015، والتي كانت تهدف من ورائها إلى مساندة الاتجاهات الاقتصادية الوطنية نحو اقتصاد السوق.

### أولاً-لمحة عامة عن مؤسسة SIJICO:

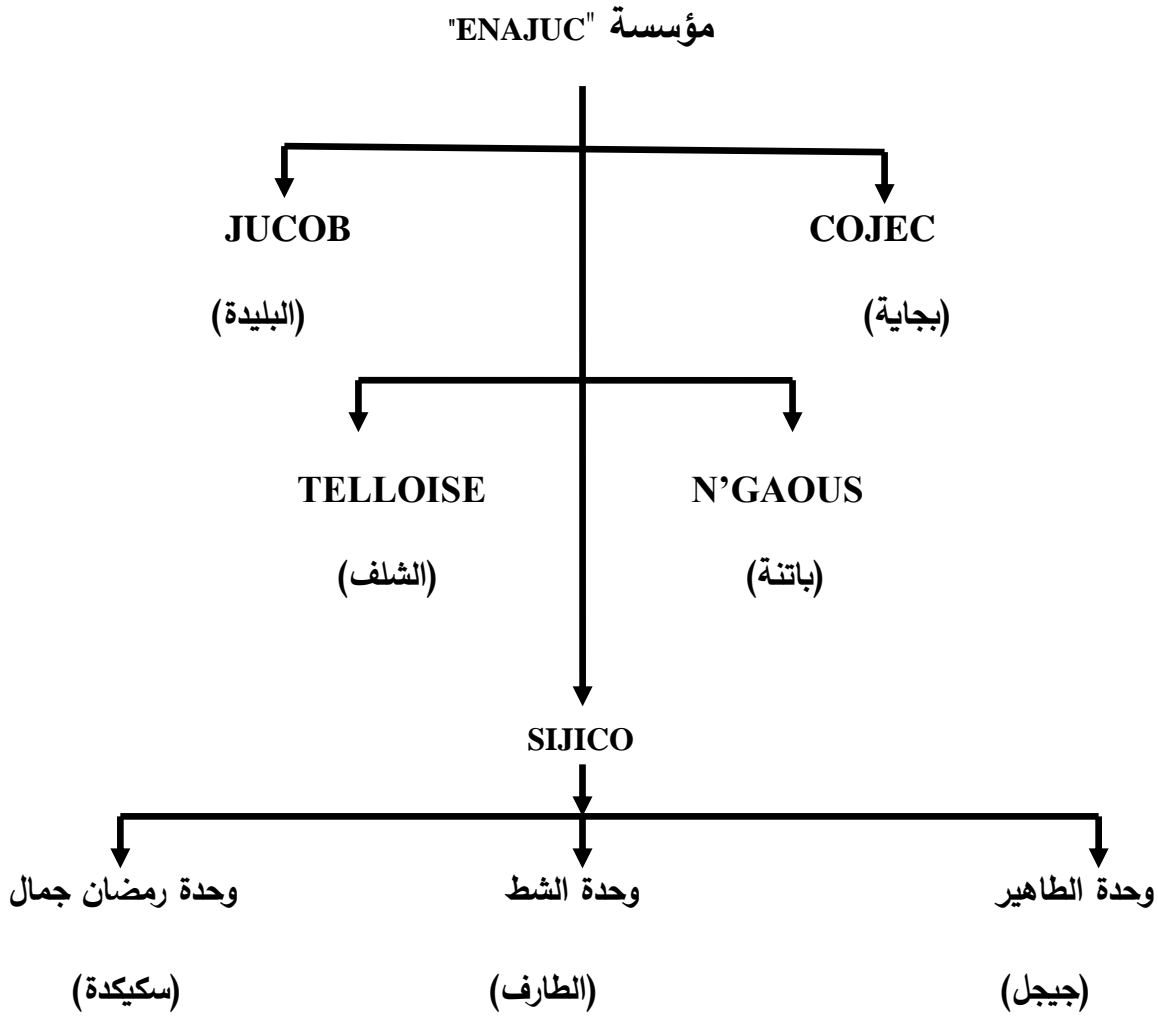
نتناول في هذه اللوحة العامة لمؤسسة SIJICO بسكيدة نشأتها وتطورها والتغيرات التي مستها إلى غاية 2015، وكذا التعرف على هيكلها التنظيمي، ومهامها وأهدافها.

#### 1. نشأة وتطور مؤسسة SIJICO:

لقد باشرت الدولة بإنشاء مؤسسات وطنية باعتبارها محركاً أساسياً للتنمية الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، ومن بين المؤسسات التي تم إنشائها المؤسسة الوطنية الغذائية للعصائر والمصبرات "ENAJUC" (المؤسسة الأم)، طبقاً للمرسوم التنفيذي 66-72 المؤرخ في 03 أكتوبر 1972، بعد تقسيم المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية الصناعات الغذائية "SOGEDIA"، وقد وضع حجر الأساس سنة 1973، واستغرق إنجازها خمس (05) سنوات، حيث قامت مؤسسة البناءات للشرق الجزائري بالبناءات المختلفة، أما التجهيزات الصناعية الخاصة بالتحويل والإنتاج كلفت بها مؤسسة ايطالية مختصة. وقد بدأت مؤسسة "ENAJUC" نشاطها رسمياً سنة 1798 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية سنة 1983 وتبعاً للمرسوم 82-452 المؤرخ في 11 ديسمبر 1982، تم تقسيم المؤسسة إلى ثلاث (03) مؤسسات فرعية لتتوسع فيما بعد إلى خمس (05) مؤسسات والتي كانت من بينها مؤسسة SIJICO بسكيدة -جيجل للمصبرات، والشكل أدناه يوضح الفروع المختلفة لمؤسسة "ENAJUC".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر : سجل مصلحة الإدارة، ماي 2016.

الشكل (27): يوضح فروع مؤسسة "ENAJUC"



المصدر: مصلحة الإدارة بالمؤسسة، ماي 2016.

ثم تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات سنة 1997 مؤسسة "ENAJUC" بدورها بموجب المرسوم 93-08 المؤرخ في 1993/04/25، وهذا بناء على المرسوم المكمل للأمر رقم 69-75 الصادر في 1975/09/26.

وفي إطار عملية إعادة الهيكلة لوحدة رمضان جمال ووحدة الطاهير فقد تم توجيههم حسب المرسوم الذي ينص على إنشاء المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة والشخص الوحيد EURL تحت اسم سكيكدة-جيجل مصبرات SKIKDA-JIJEL CONSERVES (SIJICO) ورأس مالها يقدر بـ : 98000000.00 دج.

وفي سنة 2004 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم SPA برأسمال قدره 135000000.00 دج، وتغيير اسمها التجاري من (سكيدة-جيجل للمصبرات) إلى (سكيدة-العصائر والمصبرات) SKIKDA-JUS- CONSERVES وذلك بعد أن تخلت عن وحدة جيجل.

وتعتبر مؤسسة SIJICO عينة من المؤسسات الاقتصادية التي دخلت مجال الخوصصة حديثا حيث تمت خوصصتها في شهر أبريل 2006 عن طريق بيع أصول المؤسسة في شكل أسهم للعمال المسيرين وذلك بهدف تكييف الشركة مع القيود والمعطيات الاقتصادية الجديدة. ومنذ سنة 2007 أصبح رأسمالها يقدر بـ 332000000.00 دج. و في 2015 انتقلت ملكيتها إلى مستثمر خاص بعد أن تم بيع أسهمها.

### 1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد طرا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة تغييرات هيكلية مست التقسيمات الإدارية تعود إلى إستراتيجية التسيير من طرف مسير المؤسسة والتي اختزلت المديرية السابقة في مصالح حسب حجم القوى العاملة والموارد المادية التي تتوفر عليها المؤسسة، وفي ما يلي شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة SIJICO:

#### ▪ المديرية العامة:

تتمثل مهمتها الأساسية في جمع العمليات التي تخص المؤسسة، وتوفير جميع الوسائل الضرورية لإنجاحها وتقوم بتحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة واقتراح السياسات التي من شأنها أن ترفع الإمكانيات وتحقق الأهداف كما تتولى استقبال وتقديم المعلومات اللازمة كما أن وظائف استشارية مساعدة، بالإضافة إلى المهام التالية:

- التكفل بتنفيذ التوجيهات والسياسات التنموية بالمؤسسة.
- إدارة المؤسسة ومتابعة النشاط اليومي على مستوى كل الأقسام.
- اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.
- إبرام الصفقات وعقدها مع العملاء.
- التكفل بالعمليات المتعلقة بالمتعاملين مع المؤسسة.
- عقد الاجتماعات بين مختلف الأقسام ورسم التوجيهات الواجب احترام تطبيقها.

ونجد في المديرية العامة كلا من المدير العام ومكتب الأمانة العامة (السكرتاريا):

### 1-المدير العام:

هو المسؤول الأول عن المؤسسة، حيث يسهر على حسن تسييرها، وله مسؤوليات وواجبات سواء تعلق الأمر بالجانب الإداري أو الصناعي داخل المؤسسة وخارجها، وهو صاحب القرار بها، والذي يقوم بالمهام التالية:

- التكفل بتسيير المؤسسة أو الوحدة بمصالحها وفروعها.
- المساهمة في إعداد سياسة تجارية وإنتاجية للمؤسسة مع المديرية العامة ومجلس الإدارة.
- مراقبة النشاط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- القيام بالتقرير للمؤسسة (إنتاج ومبيعات وتكاليف).

2-الأمانة العامة: هي بمثابة الرابطة الأساسية بين المدير العام ومختلف المصالح الأخرى من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى، فهي تعمل على تسهيل عمل المدير العام إذ تقوم على كل العمليات الشكلية الخاصة بمكتب المدير العام وتتمثل أهم واجباتها فيما يلي:

- العمل على إصدار القرارات الخاصة بتسيير الإدارة كتحسين طرق العمل مثلا.
- استقبال الرسائل الداخلية والخارجية للمؤسسة والاطلاع على الأخبار والوسائل بأمر من المدير العام وإبلاغ مختلف المصالح.
- الإجابة على المكالمات الهاتفية من الخارج، وتسجيلها في مذكرة خاصة بتسجيل كل البيانات: المتصل والتاريخ،... وذلك تسهيلا لعمل المدير.
- السرية التامة في أداء بعض الأعمال.

### ■ مصلحة الإدارة:

تشرف هذه المصلحة على الموارد البشرية في المؤسسة، كما تعمل على التسيير الجيد للجانب المالي ، وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين أساسيين:

### 1- فرع تسيير المستخدمين: يتكفل هذا الفرع بالمهام التالية:

- تحديد السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية.
- الإشراف على سياسة التكوين ومتابعتها.
- الاهتمام بالشؤون الاجتماعية للعمال وكل ما يتعلق بظروف عملهم.
- 2- فرع الأجور: تتمثل مهامه في تحديد سياسة الأجور ونظام الحوافز والهبات.

#### ■ مصلحة المحاسبة:

تكتسي مصلحة المحاسبة أهمية بالغة، حيث يعتبر التحكم في الجانب المحاسبي من المهام المعقدة في المؤسسة، وتقوم بالمهام التالية :

- تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسهيل معاملاتها ومعرفة ما لها وما عليها.
- إعداد الميزانية ومختلف الجداول المحاسبية.

وتضم المصلحة فرعين، هما:

#### 1- فرع المحاسبة العامة : يقوم بالمهام التالية:

- التسجيل في اليومية بالنسبة لكل عمليات الشراء والبيع.
- مسك دفاتر الكشوفات.

2- فرع محاسبة المواد: ويقوم هذا الفرع بمتابعة المخزون والمواد الداخلة والخارجة.

3- فرع المالية: وتضم الخزينة أين تقوم بكل المعاملات اليومية، من شراء وبيع، و كامل التزاماتها المالية.

#### ■ مصلحة الإنتاج:

تمثل هذه المصلحة العمود الفقري للمؤسسة وجوهر نشاطها، أين يتم استقبال المواد الأولية وتحويلها إلى مواد قابلة للاستهلاك (عصير، مربى، طماطم)، أو تحويلها إلى مواد نصف مصنعة لبيعها على حالتها أو لتصنيعها في وقت لاحق. وتضم هذه المصلحة فرعين، هما:

**1- فرع التخطيط والإنتاج:** يتم فيها تتبع كل العمليات الإنتاجية منذ دخول المادة الأولية وتحضيرها

وحتى الوصول إلى المرحلة الأخيرة والمتمثلة في تعبئة منتج كل نوع من العلب الخاصة به، وهذا مرورا بعمليات المراقبة المخبرية، وتضم هذه المصلحة ستة ورشات أساسية:

- ورشة تحضير المادة الأولية: يتم فيها استقبال المادة الأولية وغسلها وتنقيتها.
- ورشة معالجة المياه: ويتم فيها معالجة المياه التي يتم استعمالها في عمليات الإنتاج للتخلص من الشوائب والكلس، حفاظا على المادة المنتجة وعلى معدات الإنتاج.
- ورشة تحضير المادة النصف مصنعة: تتمثل مهمة هذه الورشة في طحن المادة الأولية وغربلتها من بعض الشوائب، ثم تركيزها بدرجة معينة (70°) ثم تركيزها مرة أخرى بدرجة أعلى من أجل تعقيمها (100°) وبالتالي الحصول على مواد نصف مصنعة والمتمثلة في لب الفواكه والتي يتم تعبئتها في أكياس خاصة من الألمنيوم.
- ورشة إنتاج المربي: يتم فيها طهي المادة الأولية بعد غسلها، وتنقيتها أو طهي المادة نصف المصنعة للحصول على مربي، ثم تعبئته في علب.
- ورشة إنتاج الطماطم: أين يتم عجن الطماطم التي تم تحضيرها في الورشة أولى وتركيزها ثم تعبئتها في علب، وذلك مرورا بعمليات التعقيم.
- ورشة العصير: تحتوي هذه الورشة على قسمين، يضم القسم الأول غرفة تحضير العصير (La Siroperie) بخلط كل المكونات اللازمة له، ويضم القسم الثاني غرفة التعبئة والتي تحتوي على سلسلة جديدة للتعبئة في زجاجات.

ويعتبر إنتاج العصير في مؤسسة SIJICO من المنتجات الرئيسية التي تحظى بأولى اهتماماتها، حيث قامت المؤسسة باقتناء سلسلة جديدة خاصة بتعبئة العصير.

**2- فرع المخبر:** هذا الفرع يهتم بمراقبة الجودة، ومراقبة المنتج باستخدام بعض أدوات القياس، غير أن

المخبر يعمل بالتنسيق مع مخابر خاصة معتمدة من أجل إجراء مختلف التحاليل الخاصة بالمادة الأولية أو المنتج النهائي ويعود ذلك لعدم اعتماد المخبر من طرف الدولة.

### ■ مصلحة الصيانة:

تعمل هذه المصلحة على ضمان أمن التجهيزات والآلات عن طريق عمليات الصيانة، حيث تتكفل بمختلف الاختلالات الميكانيكية والكهربائية والتدخل السريع لإصلاحها، كما تعمل على تجديد قطاع الغيار للآلات المتقدمة والصيانة الدورية لمختلف التجهيزات قبل وبعد عمليات الإنتاج.

### ■ مصلحة الأمن والنظافة:

تعمل هذه المصلحة على ضمان أمن العمال إلى جانب السهر على نظافة أماكن العمل وضمان السير الحسن للعمل عن طريق توفير الأمن داخل المؤسسة، حيث تعمل على مراقبة الزوار عند الدخول والخروج وتوجيه المتعاملين والمستهلكين، كما يسهر هذا الفرع أيضا على توفير محيط نظيف يمكن العمال من أداء مهامهم.

### ■ مصلحة التجارة:

تقوم هذه المصلحة بدراسة المحيط التنافسي للمؤسسة من خلال متابعة المنتجات المنافسة في السوق، والتعامل مع الزبائن والاستماع إليهم. وتهتم بالمناقصات والتفاوض مع الزبائن ومتابعة المنتجات، كما تهتم بكل إجراءات البيع والشراء والتخزين، وتضم فرعين:

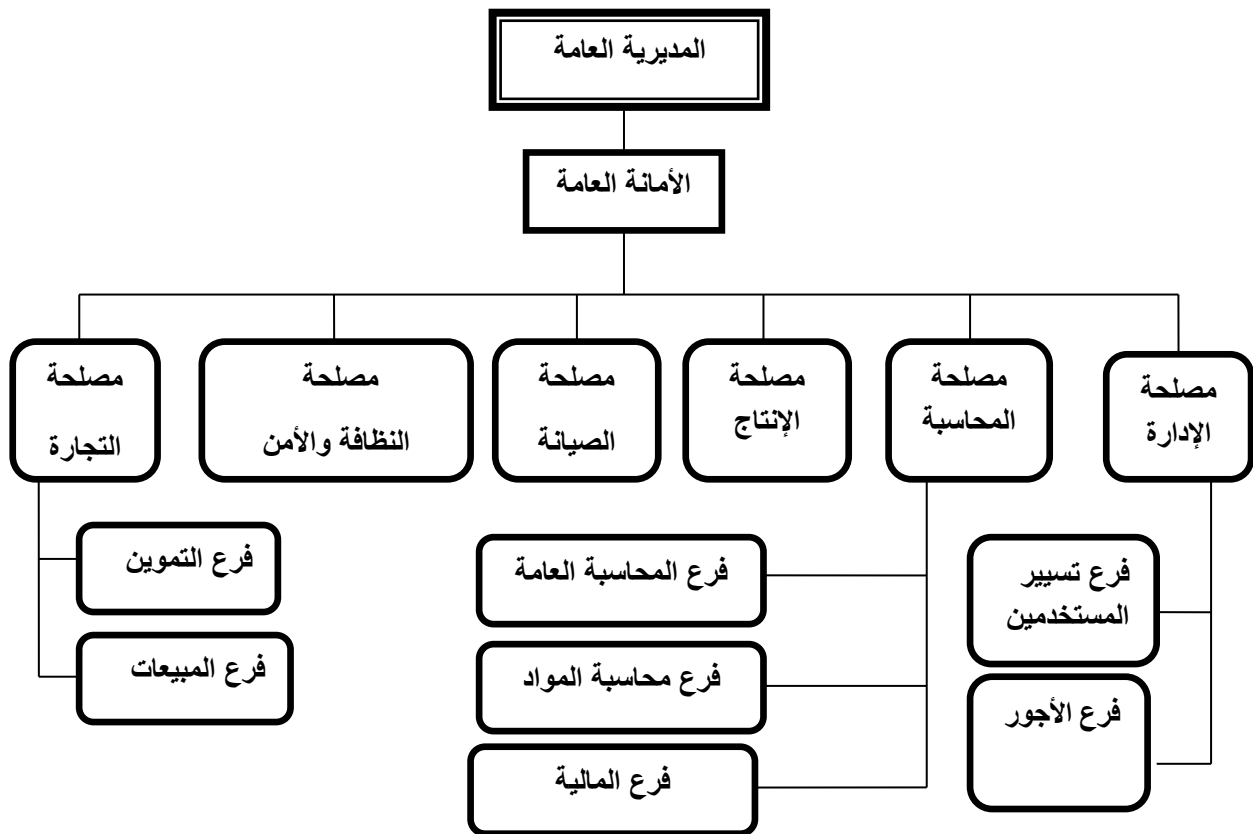
**1- فرع المبيعات:** تهتم هذا الفرع بدراسة احتياجات الزبائن للعمل على تحقيقها ودراسة المنافسة في السوق الوطنية وحتى الدولية ومتابعة مكانة منتجات المؤسسة في السوق، كما تتولى التعريف بالمنتجات وترويجها عن طريق وسائل بسيطة لا تتعدى القيام ببعض المبادرات تحت مسمى ترقية المبيعات.

يعمل هذا الفرع على:

- ✓ متابعة المناقصات الوطنية والدولية ثم تقديم العروض.
- ✓ التفاوض مع الزبائن حول آجال الدفع وعقوبة التأخير.
- ✓ إبرام صفقات البيع الخاصة بمنتجات المؤسسة، سواء زبائن رسميين عن طريق عقود أو زبائن آخرين.

2- فرع التموين: ويقوم بكل مشتريات المؤسسة سواء من داخل الوطن أو من خارجه، بالنسبة للمادة الأولية الفلاحية (الفواكه والطماطم،...)، أو الاصطناعية (السكر والأملاح والأحماض...)، أو بالنسبة لباقي المشتريات من لوازم المكتب وقطع الغيار، وشراء التجهيزات الإنتاجية الجديدة. حيث يتولى الفرع الاتصال بالموردين ومتابعة العمليات البنكية بالاشتراك مع مصلحة المحاسبة. كما أنه يتولى تسيير المخزون سواء الخاص بالمشتريات أو المنتجات. وله اتصال مباشر بكل المصالح في المؤسسة لأنه المسؤول عن مشترياتها ولوازمها.

الشكل (28): يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الإدارة ، فرع المستخدمين، أبريل سنة 2016.

## 2. مهام المؤسسة:

تقوم هذه المؤسسة بمجموعة من المهام تسعى من خلالها إلى تحقيق مكانة في السوق المحلية وهي:

- ✓ تحويل المواد الأولية إلى مواد نصف مصنعة ثم إلى مواد تامة الصنع ذات الاستهلاك الواسع.
- ✓ متابعة ومراقبة البرامج الإنتاجية وتحليل نتائج النشاط.

- ✓ تحسين جودة منتجات المؤسسة.
- ✓ العمل على زيادة وتحسين أرقام الوحدة.
- ✓ تحقيق الأرباح والتوسع في السوق.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.

### 3. أهداف المؤسسة:

نظرا لمتطلبات السوق الحرة وتقلباتها ووفي ظل المنافسة الشديدة للمؤسسات ذات المنتج المماثل والمشابه، تسعى إدارة المؤسسة لتجسيد أهدافها المسطرة بفعالية من خلال:

- ✓ زيادة تنافسية المؤسسة من خلال التحسين المستمر والدائم لجودة منتجاتها، والتحكم في آجال التسليم وتحقيق القدرة على تخفيض التكاليف من أجل تغطية السوق الوطنية والتوجه نحو السوق العالمية.
- ✓ زيادة كفاءة وفعالية المورد البشري من خلال التكوين اللازم الذي يحتاجه، لما له الفضل في تحسين كفاءة وتنافسية المؤسسة.
- ✓ التعرف أكثر على متطلبات الزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم والتطلع أكثر إلى توسيع خطوط الإنتاج لتشمل المنتجات البديلة المتمثلة في المشروبات الغازية، وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- ✓ العمل على تخفيض نسبة المنتجات المعيبة.
- ✓ الاستغلال العقلاني للموارد المالية واستثمارها في الإبداع التكنولوجي، باعتباره متغير استراتيجيا حديثا يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ رفع كفاءة المؤسسة في تحسين مراقبة الجودة، والتحكم في أنظمة التسيير الحديثة للإنتاج والمخزون، والرقابة الدورية والدائمة.
- ✓ توسيع العلاقات مع الموردين لضمان التسليم الفوري للمواد الأولية وكذا المنتجات.
- ✓ العمل على تخفيض نسبة استيراد المواد الأولية (العلب والقارورات) بالمحافظة عليها لمدة أطول، وتشجيع التفاوض على تخفيض تكاليفها عند شرائها.
- ✓ تحقيق متطلبات السوق المحلية من المشروبات والمصبرات.
- ✓ تعظيم الأرباح.

## ثانيا - مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة إحدى أهم الخطوات المنهجية في الدراسات والبحوث الاجتماعية، وتحديدًا يضفي عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة، ولقد اتفق كثير من الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث، هي:

## I. المجال المكاني:

اقتصرت دراستنا على وحدة رمضان جمال بسكيدة باعتبارها الوحدة الرئيسية ومقر المديرية العامة، والتي تقع في الجهة الشرقية من بلدية رمضان جمال على الطريق الولائي رقم 17 المتفرع عن الطريق الوطني رقم 44 مدخل بلدية بني بشير بولاية سكيدة "SIJICO"، ويعني الاختصار "Skika-Jus-Conserves" سكيدة-العصائر-المصبرات. تتربع على مساحة تقدر بـ 4400م<sup>2</sup> منها 1100م<sup>2</sup> مبنية والباقي مساحة خضراء. ويتمثل نشاطها الرئيسي في تحويل المواد الفلاحية إلى مواد غذائية، حيث أنجز هذا المشروع في وسط ريفي ضمن مشروع متكامل يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لسكان المنطقة بتوفير مناصب الشغل وتصريف منتجاتهم من الخضر والفواكه إلى المؤسسة وتثبيتهم في أراضيهم والتقليل من الهجرة نحو المدن من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على هذه المواد في إنتاجها وتحقيق أكبر قدر من الربحية، واستمراريتها في السوق.

## II. المجال البشري:

تتوفر مؤسسة SIJICO سكيدة على قوى عاملة يبلغ عددها (37) عاملا حسب الإحصائيات الأخيرة لسنة 2019، أما مجتمع البحث فهي غير متجانسة تتكون من الإناث والذكور، تعمل بعقد مفتوح وأخرى تعمل بعقد محدد المدة، موزعين على مستويات إدارية وفنية مختلفة، الأمر الذي تطلب منا التدقيق على مصالحها وأنشطتها وعدد عمالها، وذلك من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، خاصة أن المؤسسة تسعى إلى العودة إلى السوق بقوة.

## III. المجال الزمني:

انقسمت دراستنا التي عنوانها "علاقة الإشراف بمستويات الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة" إلى قسمين، استغرق إنجاز القسم النظري فترة زمنية قاربت السنتين، قمنا فيها بجمع المراجع التي تخدم الموضوع وتثري تصورنا حوله، وذلك عن طريق القراءات والإطلاع على مختلف المصادر والتنقل إلى بعض الجامعات للإلمام بالموضوع أكثر، حيث واجهنا نقص في الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة مع بعضها وكذلك في أطروحات الدكتوراه قسم علم الاجتماع الخاصة بالموضوع، بالإضافة إلى تغيير ميدان الدراسة من المؤسسة المينائية سيكيكدة ذات طابع الخدماتي إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي إنتاجي تمثل في مؤسسة SIJICO بسيكيكدة.

وبعد إتمام القسم النظري انتقلنا للقسم الميداني والذي تمت فيه الدراسة على مراحل دامت أربع سنوات مقسمة على فترات بسبب التغيرات التي طرأت على المؤسسة، حيث تم بيع رأس مال المؤسسة لمستثمر خاص، هذا الأخير قام بإعادة هيكلتها وتجديده لصيانة معداتها وإنهاء مهام الكثير من العمال سواء بالتقاعد أو بالتسريح، وتوقفت عن النشاط لمدة قاربت السنة والنصف، وبعد موافقة رئيس المؤسسة على إجراء البحث، تم إنجازها على مراحل، هي:

-**المرحلة الأولى:** هي فترة استكشافية تم فيها الاطلاع على المؤسسة وأنشطتها، بداية اتصلنا بمصلحة الإدارة بداية شهر أفريل 2015، أين قمنا بعرض موضوع الدراسة وتفصيله لمدير الإدارة، وبعد ما تمت الموافقة على التبرص، زدنا المدير بنشأة المؤسسة وتاريخها ونشاطها وطرق العمل، وبعض الإجراءات الضرورية للحصول على المعلومات من بقية المصالح، ومن ثم توجيهنا إلى فرع تسيير المستخدمين للاستفادة من الوثائق والسجلات التي تخدم الموضوع مثل الهيكل التنظيمي وعدد العمال وتوزيعهم على مختلف المصالح والفروع، وإطلاعنا على لوحة التحكم التي ساعدنا على جمع المعلومات الخاصة بالأجور والتغيب ودوران العمل التي ساهمت في تقصي متغير الإنتاجية، واستغرق ذلك قرابة خمسة عشر (15) يوما.

-**المرحلة الثانية:** خصصت هذه المرحلة للتعرف على المؤسسة وأقسامها وعملها وإنتاجها بمساعدة المشرفين كما أطلعونا على المشاكل التي يواجهونها في العمل سواء كانت مع الإدارة العليا (أصبحت شركة خاصة بعدما تم شراء أسهم الشركة تسيير من طرف مالكيها) أو مع المرؤوسين والإطلاع على

المعدات، في الأقسام الإنتاجية، الأمر الذي سمح لنا بتشكيل صورة واضحة عن المؤسسة ومتغيري الدراسة خاصة بعدما قمنا بإجراء مقابلات مع المشرفين، فأتتنا مقابلة مدير مصلحة البيع أطلعنا على نشاطات التسويق بالمؤسسة وحجم التبادل التجاري بها، وأمدنا ببعض الإحصائيات، كما تم إجراء مقابلة مع المشرف المباشر عن قسم الإنتاج، الذي ساعدنا في التعرف على مختلف وسائل الإنتاج ومدى مواكبة المؤسسة للتقنيات ومتطلبات العمل من الدقة والانجاز، كما تمت مقابلات أخرى مع مسؤولي المالية وهذا حتى نتمكن من تحديد إجراءات وأدوات البحث بدقة ودامت هذه الفترة ثلاثة (03) أشهر من سنة 2016.

**-المرحلة الثالثة:** تميزت هذه المرحلة بتوقف نشاط المؤسسة قصد تجديد الآلات والمعدات القديمة حيث وضعت سلسلة إنتاج جديدة بتكلفة مالية كبيرة وكذا القيام بأعمال الصيانة في وحدات الإنتاج، دامت قرابة السنة والنصف مابين سنة 2017 و 2019 ساهمت في تعطيل الدراسة الميدانية.

**-المرحلة الرابعة:** بعد عودة المؤسسة لنشاطها وتغيير موقعها الاجتماعي إلى مدينة الشط، تم التأكد من العدد الإجمالي للموارد البشرية، فقمنا بتوزيع الاستبيان بشكل مباشر لعينة تجريبية استغرقت خمسة عشر (15) يوما، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي على جميع مفردات مجتمع البحث بغرض التقصي أكثر، وقد بلغ عدده سبعة وثلاثون مفردة (37)، ونظرا لموقع المؤسسة البعيد عن وسائل الاتصال، والحرص على استرجاعها من مختلف المصالح والأقسام خاصة الإنتاجية منها بسبب انشغالهم بالمعدات والآلات حيث يصعب توزيعها واسترجاعها بأريحية، استمرت العملية قرابة الثلاثة (03) أشهر ابتداء من شهر جانفي 2020 إلى غاية نهاية مارس 2020 من نفس السنة، بعدها مباشرة شرعنا في عملية التفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم التأكد من صدق فرضيات الدراسة كمرحلة أخيرة لإتمام الأطروحة.

### ثالثا-الإطار المنهجي للدراسة:

سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للبحث الميداني من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، مع توضيح طريقة معالجتها ومن ثم تحليل نتائج البحث وتفسيرها وفقا للفرضيات.

**1. منهج الدراسة:**

إن الكشف عن نمط الإشراف السائد بالمؤسسة ميدان الدراسة الحالية، وقصد الوصول إلى الحقائق والبيانات بدقة اعتمدنا على المنهج الوصفي، وعلى طريقة المسح الشامل لوصف الظاهرة البحثية كما تم الاعتماد على المعالجة الإحصائية برزمة العلوم الاجتماعية لاختبار الفرضيات الصفرية المصاغة.

**2. مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة SIJICO بسكيكدة، الموزعين على مقر وحدة رمضان جمال، مصنفيين في ثلاث مجموعات مهنية رئيسية. وهي كالتالي:

**3. عينة الدراسة:**

تبعاً للدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الراهنة، والمعلومات التي جمعت من ميدان الدراسة؛ اعتمدنا على عينة شملت جميع مفردات مجتمع الدراسة على طريقة المسح الشامل، وقدرت بـ (37) مفردة بنسبة 100%، والتي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة ويعبر عن عدد عمال مؤسسة SIJICO بسكيكدة. موزعين على ثلاثة أصناف مهنية، وهي:

**الجدول رقم 11 : يوضح توزيع العمال حسب الأصناف المهنية**

الرقم	الأصناف المهنية	العدد	النسبة المئوية
01	الإطارات	07	18.91%
02	أعوان التحكم	13	35.13%
03	أعوان التنفيذ	17	45.94%
	<b>المجموع</b>	37	100%

**المصدر:** سجلات فرع المستخدمين، أبريل سنة 2016.

## 4. أداة الدراسة:

وبغرض التعرف على مواقف العمال وأرائهم تمت إعداد إستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة، يقيس نمط الإشراف من وجهة نظر المرؤوسين والمشرفين إضافة إلى قياس الإنتاجية (الأداء البشري للعمل)، ويضم هذا الاستبيان (64) عبارة موزعة على المحور الثاني والثالث:

\* **المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.

\* **المحور الثاني:** يقيس نمط الإشراف السائد بالمؤسسة ويضم (38) عبارة موزعة على بعدين

يشكل كل بعد فيها نمطا من أنماط الإشراف: (من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 38)

1- بعد نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج (العمل)، تمثله العبارات: (3-4-9-10-13-14-18-20-21-22-25-28-29-30-31-34-35-38).

2- نمط الإشراف الموجه نحو العمال (العلاقات الإنسانية)، تمثله العبارات: (1-2-5-6-7-8-11-12-15-16-17-19-23-24-26-27-32-33-36-37).

\* **المحور الثالث:** يقيس الإنتاجية (الأداء البشري للعمل): ويضم (26) عبارة موزعة على

بعدين يمثلان محصلة الإنتاجية: (من العبارة 39 إلى العبارة 64)

1- القدرة على أداء العمل، تمثله العبارات: (39-40-41-43-44-45-46-51-52-53-55-56-58).

2- الرغبة في أداء العمل، تمثله العبارات: (42-47-48-49-50-54-57-59-60-61-62-63-64).

وللإشارة فقد وزعت عبارات الاستبيان بطريقة مشتتة لتجنب تأثير التحيز، كما طبق هذا الاستبيان على جميع أفراد مجتمع البحث، واسترجعت جميعها أي بلغت نسبة الاسترجاع 100%.

ولقد اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي ذو البدائل الخمسة وفق الأوزان التالية: أوافق بشدة (05)

درجات)، أوافق (04 درجات)، محايد (03 درجات)، لا أوافق (02 درجات)، لا أوافق بشدة (01 درجة).

و تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال:

- حساب طول المدى = يساوي الفرق بين أعلى درجة وأدناها في مقياس ليكرت

- حساب طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

وهو: (1-5) = 4 طول المدى

و (5/4) = 0.80 طول الفئة

## جدول رقم 12: يوضح الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الاتجاه العام	المتوسط المرجح بالأوزان	الدرجة	الاستجابة
منخفض	عدم الموافقة بشدة	من 1 إلى 1,80	1	لا أوافق بشدة
	عدم الموافقة	من 1,81 إلى 2,60	1	لا أوافق
متوسط	المحايدة	من 2,61 إلى 3,40	3	محايد
مرتفع	الموافقة	من 3,41 إلى 4,20	4	أوافق
	الموافقة بشدة	من 4,21 إلى 5	5	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

تم وضع ميزان تقديري لمقياس ليكرت الخماسي بغرض مقارنة المتوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالمتوسط الحسابي المرجح، حيث إذا قل المتوسط الحسابي الفعلي عن المتوسط الحسابي المرجح دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا زاد المتوسط الحسابي عن المتوسط الفعلي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة، والموضحة في الجدول رقم: 12 وحتى تكون الأداة صالحة ويمكن الاعتماد عليها كوسيلة بحث كان لا بد من توفير عنصري الصدق والثبات.

### 1.2. صدق وثبات الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس بنود الاستبيان، وقامت الطالبة بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

#### أ- صدق المحكمين:

عرضت الطالبة الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين قدر عددهم بأربع (04) محكمين من أساتذة التعليم العالي ينتمون إلى جامعات وطنية وعربية نبيها في الجدول أدناه.

جدول رقم: 13 يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	قائمة الأساتذة المحكمين	الجامعة	البلد
01	مصطفى عشوي	الجامعة العربية للبحث والتخطيط والتطوير	الكويت
02	إسماعيل قيرة	جامعة 20 أوت 55	سكيكدة - الجزائر
03	لوكنيا الهاشمي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02	قسنطينة - الجزائر
04	نعيمة لدرع	جامعة أبو بكر بلقايد	تلمسان - الجزائر

يبين هذا الجدول قائمة الأساتذة المحكمين الذين تم الاتصال بهم قصد إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة العبارات والأبعاد لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل عبارة لبعدها، ومن حيث الوضوح، وسلامتها من حيث الصياغة، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل صياغة بعض العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بمقياس ليكرت الخماسي **Likert Scale** المتدرج المستخدم في الأداة.

وفي ضوء آراء المحكمين وتوجيهاتهم، تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف، والإضافة والتدقيق اللغوي، وتعديل صياغة العبارات، ليصبح الاستبيان في صورته بعد التحكيم مكونة من (64) عبارة موزعة على أربع (04) أبعاد.

الجدول رقم: 14 يوضح أبعاد وعدد عبارات كل بعد من الاستبيان

الرقم	المحاور	عدد العبارات
01	نمط الإشراف الموجه نحو العمل	18
02	نمط الإشراف الموجه نحو العمال	20
03	القدرة على أداء العمل	13
04	الرغبة في أداء العمل	13
<b>المجموع</b>		<b>64</b>

المصدر: من إعداد الطالبة

## ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد قامت الطالبة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البند الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لبند نفسه.

يعتبر صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الأداة، ويرتبط هذا النوع بالتحقق من الاتساق بين مفردات المقياس ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، مع مراعاة عدم التداخل بين المفردات المكونة للبعد، أو التداخل بين مفردات المقياس ككل.<sup>1</sup>

وحسباً لصدق استبيان الإشراف والإنتاجية تم اختبار الاستبيان عن طريق عرضه على 10 أفراد من مجتمع البحث للتعرف على درجة وضوح العبارات وفهم مضمونه، وعلى ضوء ذلك تم تعديل صياغة العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الاستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق.

وحسباً لثبات الاستبيان استخدمنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test Re-Test بتطبيق الاستبيان على عينة تجريبية عشوائية بلغت 10 أفراد من مجتمع البحث، وبعد 15 يوماً أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة. حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد المجموعة في المرحلتين (0,70). وبما أن هذه القيمة مرتفعة فإن هذا مؤشر جيد على ثبات أداة الدراسة.

وفق معامل ثبات الاتساق الداخلي الذي يعكس مدى تجانس عبارات الاستبيان، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمة الثبات (0.74) وهي قيمة ثبات مرتفعة وكافية لأغراض الدراسة.

وعلى ضوء هذه الخطوات تم قبول الاستبيان كوسيلة صالحة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالصدق والثبات.

## 3- الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على وسائل التحليل التي توضح النتائج ويستطيع القارئ الإطلاع عليها ، حيث استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

<sup>1</sup> بندر بن ناصر العتيبي: الخصائص السيكومترية لصورة سعودية من مقياس فينلاندر للسلوك التكيفي (دراسة استطلاعية)، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، العدد الخامس، بالعربية ، الرياض، 2004، ص20.

التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيري الدراسة ميدانيا، وذلك عن طريق إحصاء إجابات المبحوثين.

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الثبات: **Test Re-Test** ، وألفا كرونباخ. لقياس ثبات الاستبيان ، كما تم الاعتماد على برنامج **EXEL** في عرض الأشكال.

إلى جانب استخدام الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كتقنية من تقنيات جمع المعلومات، والتقرب من العمال في مكان العمل للتعرف على السلوكيات والممارسات اليومية في مواقف العمل، إضافة إلى نوع التفاعل الاجتماعي السائد بين المشرفين ومرءوسيههم. ولقد تمكنا من جمع معلومات تتصل بالإنتاجية خاصة المادية، من وسائل العمل والتكنولوجيا وعلى الظروف الفيزيائية أثناء تأدية عملهم.

كما استخدمنا المقابلة كأداة ثانوية لجمع المعلومات الميدانية، حيث تقابلنا مع المشرفين على الأقسام للتعرف أكثر على الجوانب الهامة التي تخدم الدراسة، خاصة المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل، الاتصال، نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال وبين العمال ومشرفيههم، والتي أفادتنا كثيرا في عملية التحليل.

بالإضافة إلى الوثائق والسجلات في المرحلة الاستكشافية لميدان الدراسة وخاصة في مصلحة الإدارة أين تحصلنا على نسخة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونشأة وتطور المؤسسة ووظيفتها وعدد العمال وتوزيعهم، ونظام الأجور والترقيات والإطلاع النصوص التنظيمية التي تدير عليها المؤسسة، وكذا على معدلات الإنتاجية للسنوات السابقة... الخ، والتي ساعدتنا جميعها في صياغة أسئلة الاستبيان.

## 5- أسلوب التحليل:

### 5-1- الأسلوب الكمي:

اعتمدنا في الدراسة الراهنة على الأسلوب الكمي، وذلك عن طريق أساليب التحليل الإحصائي، بإدخال البيانات الميدانية في ذاكرة الحاسب الآلي، ومعالجتها ببرنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، أين يتم التمثيل الإحصائي بوضع التكرارات، وتصنيفها في فئات ثم جدولتها، ومقارنة هذه التكرارات عن طريق النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور أداة الدراسة، وتوضيح الخصائص الكمية بين المتغيرات، وإيجاد العلاقة أو نفيها بين المتغيرين .

## 5-2- الأسلوب الكيفي:

يبقى الأسلوب الكمي قاصرا إن لم يزاوج مع الأسلوب الكيفي، فالأسلوب الكيفي يستخدم للوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها، عن طريق تفسير الأعداد والأرقام المتجسدة في الواقع إلى مضمون ومعطى معرفي محدد يرتبط بهذا الكم، للتحقق من صحة أو عدم صحة الفروض، ومن ثم عرض النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.

## سادسا - خصائص العينة:

تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، والمستوى المهني، والأقدمية في العمل ) المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تجانسه أو تباينه، فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول تمكننا من الاقتراب الكمي من واقع عينة الدراسة.

## • متغير الجنس:

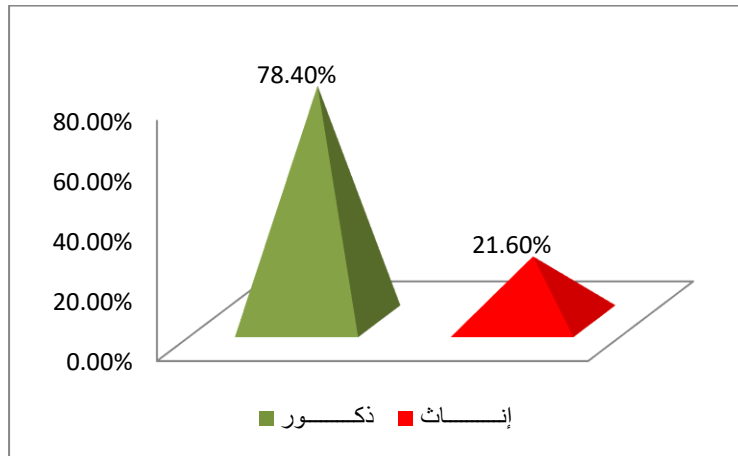
## جدول رقم: 15 يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الفئات
4.87 %	29	ذكور
6.12 %	08	إناث
100 %	37	المجموع

من خلال تحليل الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) المتعلق بمتغير الجنس، وجدنا أن تعتمد مؤسسة SIJICO بسكيكدة على يد عاملة من الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 78,4 % مقابل 21.6 % من الإناث، وهذا التفاوت في النسب يعود إلى نشاط المؤسسة الإنتاجي والتجاري، إلى موقعها في منطقة بعيدة عن الحضر، وأغلبية الإناث يتوزعون على الأقسام الإدارية بين أعوان تحكم وأعوان تنفيذ، وإطار بالمخبر، في حين نجد الذكور يتوزعون على جميع النشاطات الإدارية (قيادة وتحكم وتنفيذ) ونشاطات إنتاجية وفنية، فالمهام الممارسة بمختلف المصالح وخاصة مصلحة

الإنتاج، ومصلحة الصيانة، والأمن وكذا نظام الدوام مدار اليوم ليلا ونهارا تتطلب مؤهلات عضلية ونفسية قوية للسيطرة والتحكم في العمل مما يجعلها محصورة في جنس الذكور وهذا ما يبرر التفاوت الكبير بين عدد الذكور وعدد الإناث بالمؤسسة. والمبينة في الشكل الموالي:

الشكل (29): يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel

• متغير السن:

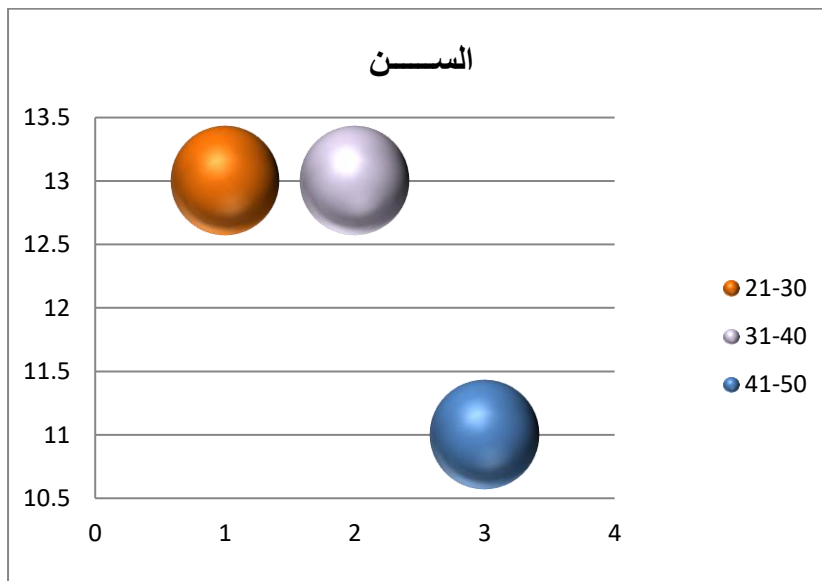
الجدول رقم: 16 تبين توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الفئات العمرية
% 35.1	13	30-21
% 35.1	13	40-31
% 29.7	11	50-41
<b>%100</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>

نجد متغير السن الذي يعتبر عامل أساسي في عملية الاستقطاب، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى توظيف عمال أكفاء مؤهلين ولديهم سلوكيات إيجابية تساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة، من خلال قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم وعلى التفاعل مع رؤسائهم وزملائهم و بناء علاقات إنسانية تساعدهم على التفاهم والتعاون والتنسيق في العمل، الأمر الذي يجعل من جماعة العمل ذات فعالية وإنتاجية عالية، وهذا ما توضحه المعلومات الكمية لعامل السن الواردة في الجدول رقم (16)، والتي

توضح أن أغلب أفراد العينة (26 مفردة) تتراوح أعمارهم ما بين 21 و 40 سنة بنسبة 70.2 %، هذا يدل على تشجيع المؤسسة لسياسة استقطاب طاقات شبابية، تتميز بخصائص كثيرة كالمؤهلات العلمية والتحكم في التقنيات الجديدة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي زيادة على الحيوية والنشاط والاستعداد الدائم لإعداد أعمالها بحماس، تجعلها قابلة لطاعة الأوامر وتنفيذ المهام وقابلية للتدريب واكتساب المهارات والخبرات الجديدة وقدرتها على تكوين علاقات اتصالية تمتاز بالقوة والتنوع ، ناهيك عن رغبتها في التجديد والابتكار الذي يلبي طموحاتهم ويشبع حاجاتهم النفسية وهذا ما يفسر تواجدهم بالمؤسسة، تليها الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة بنسبة 29.7 %، حيث تتسم هذه الفئة بالكفاءة والمهارة والانسجام التام مع أهداف المؤسسة. للإشارة فقط أن الفئة العمرية لـ 51 سنة فأكثر غير موجودة ، فإثناء الدراسة الاستطلاعية كان معظم المسيرين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية، غير أن عند تطبيق الاستبيان في المرحلة النهائية لم نجدهم وذلك يعود لتسريح بعضهم من طرف مالك المؤسسة بالإضافة إلى أن أغلبية المساهمين الذين باعوا أسهمهم توجهوا إلى التقاعد.

الشكل (30): يبين توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel

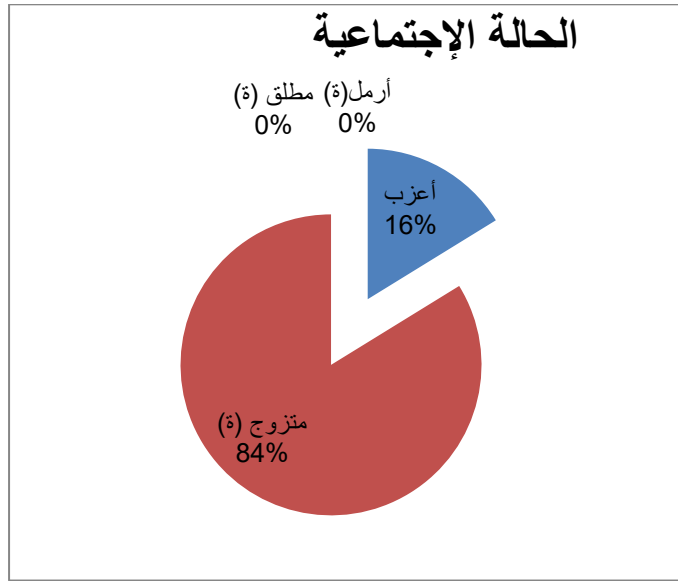
## • متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 17: توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الفئات
16.2 %	6	أعزب
83.8 %	31	متزوج (ة)
00	00	مطلق (ة)
00	00	أرمل(ة)
100 %	37	المجموع

تطرح الأرقام المبينة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بالحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث يعتبر متغير هام في تفسير الكثير من المظاهر السلبية في المؤسسة كالتغيب وعدم الانضباط في العمل، وضعف الأداء بشكل عام، وعليه تسعى مؤسسة SIJICO بسكيدة إلى تحقيق استقرار الحالة الاجتماعية للعامل من أجل الاستفادة القصوى من قدراته ومهاراته أثناء قيامه بالعمل، وتحقيق معدلات أداء عالية من ثم زيادة معدلات الإنتاجية، وتشير الأرقام إلى أن أغلبية أفراد العينة يتميزون بحالة استقرار على المستوى الاجتماعي بنسبة 83.8 % ما يعادل (31 مفردة) ، الأمر الذي يؤكد نجاح المؤسسة في مساعدة العمال على الاستقرار الوظيفي والنفسي وبالتالي الاستقرار الاجتماعي لهم، بحيث يصبح العامل أكثر إخلاصا في تحمل المسؤولية، وإتقانا للعمل الذي ينعكس على جودة المنتج والحصول على السلوكيات المرغوبة، في المقابل نلاحظ التفاوت الكبير بين فئة المتزوجين وفئة العزاب، حيث نجد (06 مفردات) من المبحوثين ينتمون لفئة العزاب بنسبة 16.2 %، ويرجع إلى تركيزهم على الترقية من خلال سعيهم المستمر للحصول على الشهادات العلمية المتعلقة بنشاطات المؤسسة، لشغل بعض وظائفها السامية، بحيث يكون متفرغا لها مما يعيقه عن تحقيق الاستقرار الاجتماعي، في حين تنعدم فئة المطلقين والأرامل بها.

الشكل 31): يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel

• متغير المستوى التعليمي:

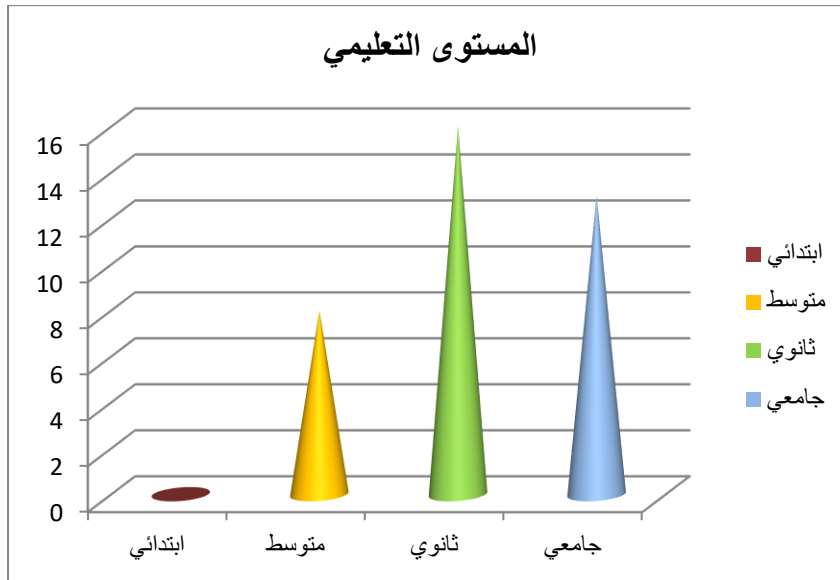
جدول رقم 18: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الفئات
00	00	ابتدائي
%21.6	08	متوسط
%43.2	16	ثانوي
%35.1	13	جامعي
%100	37	المجموع

بناء على ما تقدم فإن سيطرة الفئة العمرية الشبابية على تركيبة عينة الدراسة يقابله ارتفاع المستوى التعليمي عند أغلبية المفردات، وللتعرف على المستوى التعليمي لأفراد العينة والتي تظهرها النسب المئوية الموضحة في الجدول رقم (18)، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تنتمي إلى فئة المستوى الثانوي بنسبة 47.7%، حيث تتميز هذه الفئة عن غيرها بترائها بمختلف شهادات الكفاءة المهنية

كالتقنيين والتقنيين السامين وصغر سنها يجعلها فئة مرشحة للعمل أكثر من غيرها خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة إنتاجية أين يغل عليها الطابع التقني والفني، في حين نجد 35.1% من مفردات العينة متحصلين على شهادات جامعية، وهي ليست بالفئة القليلة نظرا لإستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى التي تسعى إلى التجديد والتطوير والإبداع الذي يخص بشكل كبير هذه الفئة خاصة في ظل المنافسة الاقتصادية الشرسة التي تتطلب وجود عمال ذوي مهارات عالية وتخصصات عديدة قادرة على مواجهة التحديات الكبيرة على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي، ففلسفة المسير الجديد للمؤسسة تهتم بنوعية المورد البشري العامل لديها والذي يجب أن يتمتع بعدد من الخصائص التي تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات في جميع المستويات سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، بالمقابل بلغت نسبة فئة المستوى المتوسط بـ 21.6%، والتي تنحصر في الأعوان الذين يؤدون أعمالا وأنشطة سهلة وروتينية لا تتطلب الكثير من المعارف والقدرات العقلية وتركز أكثر على القدرات البدنية والفنية للعامل، وهي فئة قليلة الأمر الذي يؤكد عزم المؤسسة اعتمادها على المستويات التعليمية العالية.

الشكل (32): يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel

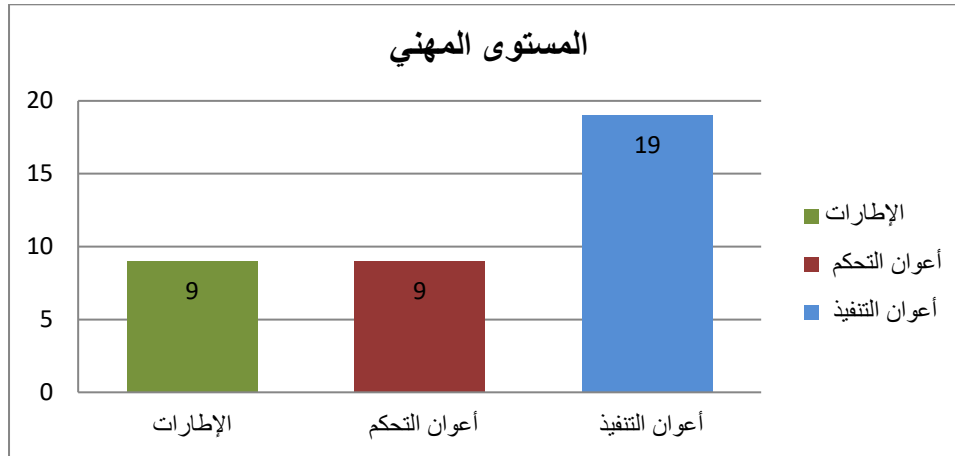
## • متغير المستوى المهني:

جدول رقم 19: يوضح المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	العينة
		الفئات
24.3%	09	الإطارات
24.3%	09	أعوان التحكم
35.1%	19	أعوان التنفيذ
<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>

بالاستناد إلى معطيات الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة أعوان التنفيذ وتقدر بـ 35.1% وهذا راجع يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يعتمد بدرجة واسعة على هذه الفئة، خاصة في النشاط التجاري الذي يعتمد بشكل كبير على العمال ذوي القوة البدنية والنفسية والمهارة اللازمة لأداء هذا العمل، فمن خلال البيانات التي حصلنا عليها من مديرية الإدارة العامة التي تبين عدد وتوزيع هذه الفئات في الهيكل التنظيمي، وجدنا أن النسبة الكبيرة هي فئة أعوان التنفيذ، الذين يتواجدون في مصلحة الإنتاج، وفي بقية المصالح لكن بنسب متفاوتة، في حين نجد فئة الإطارات وأعوان التحكم بنسب متساوية والتي بلغت 24.3% لكل فئة، ففئة أعوان التحكم لها أهمية كبيرة نظرا للمهام المسندة إليهم فهي تتطلب قدرات جسدية وعقلية للتحكم والسيطرة على العمل. كما أن فئة الإطارات تحتل المراكز الوظيفية المتقدمة في الهيكل التنظيمي، حيث تجدها في جميع المصالح وبنسب ضعيفة مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، فهي فئة تتميز بخصائص ومؤهلات علمية عالية، وتقوم بالمهام التنظيمية والإدارية والتنسيقية بالمؤسسة، فهي تعتبر رأس مال معرفي يسمح للمؤسسة بالمنافسة وتحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم بقائها.

الشكل (33): يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى المهني



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel

- توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل:

الجدول رقم: 20 يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

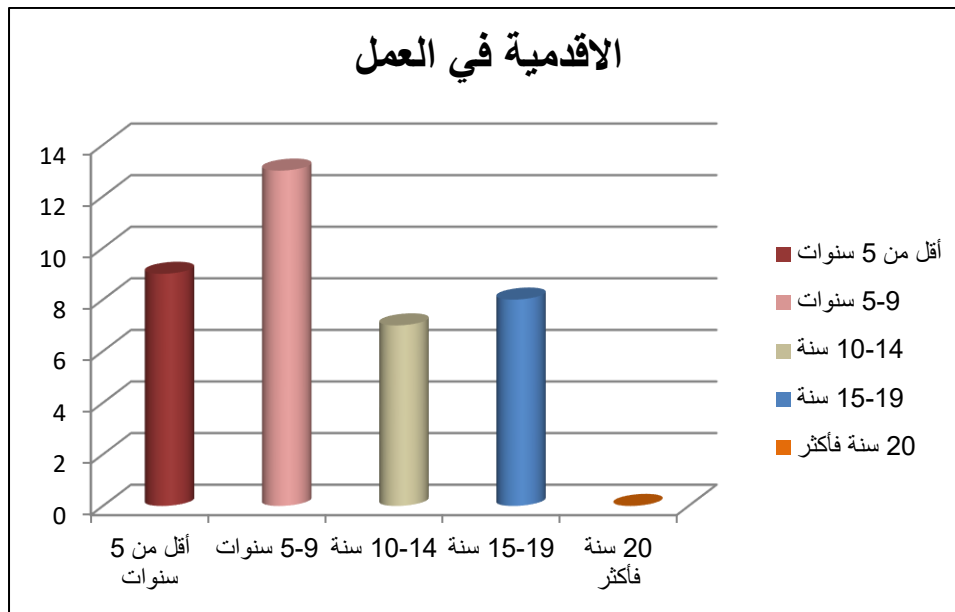
النسبة المئوية	التكرارات	العينة الفئات
24.3%	09	أقل من 5 سنوات
35.1%	13	5-9 سنوات
18.9%	07	10-14 سنة
21.6%	08	15-19 سنة
00	00	20 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

أما متغير الأقدمية في العمل فهي تعد من بين المتغيرات الشخصية المهمة التي تبين قدرة المؤسسة على الحفاظ على عمالها من خلال عمل مصلحة الإدارة، والتي تعمل على التوفيق بين متطلبات المؤسسة وبين متطلبات عمالها، من خلال العمل على إشباع الحاجات المختلفة سواء كانت نفسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية من خلال وضع سياسة واضحة للحوافز والترقيات... الخ، وضمن هذا السياق تفيد الأرقام البيانية الواردة في الجدول رقم (20) أن الفئة الأكثر تمثيلاً ذات أقدمية ما بين 05-09 سنوات ب (13 مبحوثاً) بنسبة 35.1%، هذا دليل على أن المؤسسة قد نجحت إلى حد ما في الاستقرار الوظيفي

لهذه الفئة مما يثبت قدرتها على المحافظة على عمالها الأكفاء، الأمر الذي يتوافق بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (16) المتعلق بمتغير السن والفئة العمرية السائدة (ما بين 21-40 سنة)، وهكذا تثبت صحة وثبات النتائج المتحصل عليها سابقا، وكذلك هناك فئة تقاربها وهي فئة أقل من 5 سنوات والمقدرة بـ (09 مفردات) ونسبة تقدر بـ 24.3 %، وهي غالبا تكون فئة شابة، الأمر الذي يوضح تركيز مؤسسة SIJICO على الفئات التي تتمتع بالحيوية والنشاط والمهارة، تليها فئة ذات الأقدمية ما بين 15-19 سنة سنوات بـ (08 مفردات) وبنسبة 21.6 %، وهي قريبة من فئة 10-14 سنة بـ (07 مفردات) وبنسبة 18.9 %، هذه النتيجة تثبت أن إدارة المؤسسة حافظت على اليد العاملة ذات الخبرة والمهارة كي تضمن استمرارها وتتفادى الفجوة بين الفئات العمرية المشكلة للمؤسسة.

نستخلص من خلال نتائج متغير الأقدمية في العمل أن مصلحة الإدارة نجحت في الحفاظ على نسبة كبيرة من العمال الشباب رغم الصعوبات المالية التي مرت بها المؤسسة. أما بالنسبة لذوي الخبرة القليلة فتعود لسياسة التوظيف الجديدة التي تعتمد المؤسسة لتفادي النقص في اليد العاملة، مما دفعها إلى توظيف عمال جدد لديهم قدرة كبيرة في التحكم في تقنيات التكنولوجيا الجديدة وتعمل بشكل أسرع ولها قدرة كبيرة على الإندماج مع المتغيرات التي تعرفها المؤسسة خاصة وهي في عالم دائم التغير والتحديث.

الشكل (34): يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطالبة حسب مخرجات برنامج Excel



**الفصل الخامس: تحليل  
ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية**



-تمهيد:

قصد إيجاد العلاقات والارتباطات بين متغيرات الدراسة، وللتوصل إلى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة والتحقق من تجسيد أهدافها، كان لا بد علينا الالتزام بمجموعة من الخطوات المنهجية الضرورية لذلك، والتي اعتمدنا عليها في هذا الفصل من خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية لاستجابات مفردات العينة والتحقق من صدق الفرضية العامة للدراسة.

### أولاً- عرض وتحليل معطيات نمط الإشراف:

بعد رصد درجات كل عامل لكل نمط من أنماط الإشراف تم حساب المتوسطات الحسابية لأنماط الإشراف، ولقد اعتبرنا النمط الذي حصل على أعلى المتوسطات هو النمط السائد بالمؤسسة حسب وجهة نظر عمالها.

ويوضح الجدولان المواليان عرضاً للتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني والمتعلق بأنماط الإشراف.

### 1- نمط الإشراف الموجه نحو العمل (الإنتاج)

الجدول رقم: 21 يوضح استجابات العمال لعبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمل

رقم العبارة	العبارات	المقياس: التكرار/النسبة	درجة الموافقة					الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
03	- لا يهتم المشرف بآراء العاملين عند وضع تخطيط تفصيلي للعمل.	ك	1	5	2	27	2	0.87	2.64	
		%	2.7	13.5	5.4	73	5.4			
04	- يقوم المشرف بنفسه بتحديد طريقة تنفيذ خطة العمل مفصلة.	ك	1	12	15	4	5	1.05	3.00	
		%	2.7	32.4	40.5	10.8	13.5			
09	- يحدد المشرف بمفرده توزيع المهام لكل عامل وفقاً لما يراه مناسباً.	ك	1	11	1	20	4	1.11	3.40	
		%	2.7	29.7	2.7	54.1	10.8			
10	- يفرض المشرف فترة محددة لتنفيذ العمل.	ك	00	02	00	25	10	0.68	4.16	
		%	00	5.4	00	67.6	27			
13	- يعطي المشرف أهمية كبيرة لسرعة إنجاز المهام.	ك	01	00	00	21	15	0.74	4.32	
		%	2.7	00	00	56.8	40.5			

14	- يتابع المشرف العمل بالصورة التي تكفل استمراره.	ك	00	2	00	20	15	4.29	0.74	أوافق بشدة
		%	00	5.4	00	54.1	40.5			
18	- يطبق المشرف القرارات معتمدا على اللوائح التنظيمية.	ك	00	1	00	18	4.43	0.64	أوافق بشدة	
		%	00	2.7	00	48.6	48.6			
20	- يبحث المشرف عن أفضل البدائل لاتخاذ القرارات التي تراعي التكلفة.	ك	00	00	00	26	4.29	0.46	أوافق بشدة	
		%	00	00	00	70.3	29.7			
21	- يتخذ الرئيس في العمل القرار بعد موافقة الإدارة العليا عليه.	ك	00	00	1	21	4.37	0.54	أوافق بشدة	
		%	00	00	2.7	56.8	40.5			
22	- يقوم المشرف بنفسه تحديد الحل المناسب للمشكلة.	ك	00	1	1	27	4.13	0.58	أوافق بشدة	
		%	00	2.7	2.7	73	21.6			
25	- يحدد المشرف لمجموعة العمل طريقة تطبيق الحل بشكل تفصيلي.	ك	00	00	4	28	4.02	0.49	أوافق بشدة	
		%	00	00	10.8	75.8	13.5			
28	- يحاول المشرف أن يجد طريقة لحل النزاعات بأقل قدر ممكن من التكلفة.	ك	00	1	3	23	4.13	0.67	أوافق بشدة	
		%	00	2.7	8.1	62.2	27			
29	- يرفع المشرف المشكلات في العمل لجهات أعلى لحلها.	ك	00	1	5	29	3.86	0.85	أوافق بشدة	
		%	00	2.7	13.5	78.4	5.4			
30	- يتدخل المشرف لمعالجة الصراع بالحسم لمصلحة العمل في ضوء أسباب الصراع.	ك	00	5	1	25	3.86	0.53	أوافق بشدة	
		%	00	13.5	2.7	67.6	16.2			
31	- يفضل المشرف أن يكون بعيدا عن مواقف التوتر.	ك	1	12	9	12	3.10	1.04	محايد	
		%	2.7	32.4	24.3	32.4	8.1			
34	- يفضل أن يتخذ المشرف قرارا سريعا لمواجهة الموقف حتى إذا كان هذا القرار خاطئا.	ك	6	2	4	24	3.32	1.17	محايد	
		%	16.2	5.4	10.8	64.9	2.7			
35	- لا يعبر المشرف اهتماما لطبيعة المناخ النفسي السائد في العمل.	ك	5	17	3	10	2.64	1.16	محايد	
		%	13.5	45.9	8.1	27	5.4			
38	- يرى المشرف أن جو المرح يحول اهتمام العاملين عن العمل الجاد.	ك	4	00	1	29	3.72	1.01	أوافق بشدة	
		%	10.8	00	2.7	78.4	8.1			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مستخرجات برنامج SPSS 25

انطلاقا من البيانات الكمية في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 73% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة وبنسبة 5.4% بالموافقة بشدة على محتوى العبارة رقم (3)، في حين أجابوا بنسبة 13.5% بعدم الموافقة، و 2.7% بعدم الموافقة بشدة وبنسبة 5.4% بالمحايدة . وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تقر بأن المشرف لا يشركهم في وضع خطة عمل تفصيلية، وتعزو الطالبة ذلك إلى

قيام المشرف بمهامه الرسمية بتحديد خطة العمل للقيام بتنفيذ الأعمال خاصة في الأقسام الفنية والإنتاجية التي توجد فيها أغلبية القوى التنفيذية، وهذا ما يتوافق مع تصور تايلور لمهام المشرف في تولي المديرين (المشرفون) مهمة التخطيط والتنظيم ويتحمل المرؤوسون مسؤولية التنفيذ من خلال التركيز على سلطة المدير في تسيير العملية الإنتاجية.

أما فيما يخص استجابات العمال على العبارة رقم (04)، فكانت نسبة المحايدة 40.5% وعدم الموافقة بشدة بلغت 37.1%، بينما بلغ مجموع نسبي الموافقة والموافقة بشدة 24.3% وهذا يدل على اختلاف آراء العينة حول تدخل المشرف في تفاصيل عملية تنفيذ خطة العمل، ويعود ذلك حسب ما لاحظته الطالبة أثناء الإجابة على هذه العبارة إلى اختلاف نوع العمل الذي يقوم به كل فرد من أفراد العينة والمستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، فعلى مستوى مديرية الإدارة العامة مثلا نجد أن المدير يتدخل بشكل مباشر في تفاصيل تنفيذ خطة العمل، والتي تتعلق بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة المرسومة داخليا وخارجيا. حيث اثبتت دراسة يوسف عنصر 2004 أن أنماط السلوك الإشرافي مختلفة من مشرف لآخر داخل نفس القسم أو المصلحة أو بين مشرفي الأقسام المختلفة، أو بين المستويات الإشرافية المختلفة.

كما يتضح من استجابات العمال على العبارة رقم (09) في الجدول أعلاه أبدت الموافقة والموافقة الشديدة في مجموعها 64.9%، بينما بلغ مجموع نسبي عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 32.4% وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة تشير إلى أن المشرف يولي اهتماما كبيرا بتحديد توزيع المهام على مرؤوسيه، ويتدخل في تحديد متطلبات العمل من يديه وكيف يؤدي، أما بقية مفردات العينة فترى أن مشرفهم لا يقوم بذلك، فالمشرف هنا يمارس التسلط في تسيير شؤون العمل والتدخل في تفاصيل العمل وجزئياته.

أما من حيث أن المشرف يتمسك بإدارة وقت تنفيذ عمل مرؤوسيه والذي كان محتوى العبارة (10) فقد أبدى العمال موافقتهم الشديدة طبقا للمعطيات الكمية التي سجلت، بحيث كانت نسبة الموافقة 67.6%، والموافقة بشدة بلغت 27%، بينما قدرت نسبة عدم الموافقة 5.4% فقط، وهذا يدل على ما جاء في دراسات تايلور من حيث الحركة والزمن وأهمية تحديد الوقت لانجاز الأعمال.

و سارت على نفس المنوال إجابات أفراد العينة على محتوى العبارتين رقم (13) ورقم (14) واللذان يعبران على التوالي - على تركيز المشرف على سرعة إنجاز المهام، ومتابعة العمل حتى يضمن استمراره، فقد أبدى العمال من خلال استجاباتهم الموافقة والموافقة بشدة 97.3% مقابل 2.7% عدم الموافقة بالنسبة لمحتوى العبارة الأولى، وبنسبة موافقة والموافقة بشدة 94.1% مقابل 5.4% لعدم

الموافقة لمحتوى العبارة الثانية، وتعزو الطالبة ذلك في أن المشرف يراقب العمل بشكل مباشر ومتواصل وخاصة في الأقسام الإنتاجية التي تتطلب منهم المراقبة والمتابعة للصيقة للعملية الإنتاجية، فقد أدلى لنا المشرف هناك عن حادثة تخص استمرار العمل بقيام عامل بتكسير أدوات العمل لتعطيل العمل، ونظرا لقربه من مكان الحادث تم تحديد العامل المتسبب في ذلك مباشرة ومن ثم تمت معاقبته من طرف الإدارة العليا.

أما القرارات فيطبقتها المشرف وفق ما تنص عليه القوانين والإجراءات التنظيمية المحددة مسبقا التي كانت محتوى العبارة رقم (18)، حيث أبدى أغلب العمال موافقتهم الشديدة على تمسك المشرف بتطبيق الأوامر والتعليمات الفوقية، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 48.6% على التوالي في حين عارض عامل واحد محتوى هذه العبارة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يؤيدون فكرة الإشراف المتسلط لمشرفيهم في عملية اتخاذ القرار وهذا ما أشارت إليه نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول بتركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع.

أما في ما يخص اختيار البديل المناسب لحل المشكلة فكانت الشواهد الكمية على نص العبارات رقم (21) و(22) و(25) متشابهة وتتجه نحو انفراد المشرف باختيار البديل الأفضل لحل المشكلة وطريقة تنفيذه وذلك بعد موافقة الإدارة العليا عليه، حيث جاءت نسبة الموافقة والموافقة بشدة تساوي في مجموعها 97.3% للعبارة الأولى، و94.6% للعبارة الثانية، و89.3% للعبارة الثالثة، وهذا النوع من المشرفين نجده في نمط المشرف الذي يتخذ القرار ويعلنه التابع لنموذج تانينبوم وشميدت، حيث يسود في هذا النمط من الإشراف إطاعة السلطة، بحيث يمكن من تحقيق الكفاية في الأداء بسبب ترتيب العمل بصورة لا يمكن إدخال العوامل الإنسانية إلا بدرجة ضئيلة.

واستقراء لمعطيات الجدول أعلاه والمتعلقة بمحتوى العبارة رقم (28) و(29)، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن المشرف يعتمد في حل النزاعات التي تحدث في قسمه على مراعاة التكلفة التي تترتب على هذا الحل، ورفع مشكلات العمل لجهات أعلى لحلها، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 89.2% للعبارة الأولى و83.9% للعبارة الثانية، فالمشرف في هذه الحالة يقدم الحل الذي لا يؤثر على معدلات الإنتاج والربحية بعيدا عن العلاقات الإنسانية، في حين عند مواجهة المشكلات في العمل التي تحول دون استمرار العمل، والتي لا يقدر على حلها وفقا للسلطة الممنوحة له، يتم رفعها إلى المستويات

الإدارية المعنية بمثل هذه القرارات للفصل فيها ومن ثم إيجاد حل لها وهذا ما أشرنا إليه سابقا في مسألة تخريب أدوات العمل.

كذلك ومن خلال إستجابات العمال على محتوى العبارة رقم (30) نلاحظ أن النسب العالية للموافقة والموافقة بشدة حيث قدرت على التوالي بـ 67.6% و 16.2% ومن خلال النسب الضعيفة لعدم الموافقة والتي قدرت بـ 13.5%، يتضح لنا بأن أفراد عينة الدراسة ترى أن مشرفيهم يقدم مصلحة العمل على حساب مصلحة العمال أثناء إدارة الصراع مما يؤثر على معنوياتهم وشعورهم بعدم الرضا.

أما استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة رقم (31) فقد كانت مختلفة مقارنة بكل الاستجابات التي سبقتها، وذلك ربما لكون محتوى العبارة كان وإلى حد بعيد حساسا لدى عينة الدراسة والتي تنص على أن المشرف يفضل البعد عن مواقف التوتر، وهذا ما لاحظناه في استجاباتهم بين الموافقة وعدم الموافقة على التوالي 32.4% لكليهما وبلغت نسبة المحايدة 24.3%. من خلال هذه الأرقام نستطيع القول أن تباين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى درجة ارتباط ووفاء المرؤوس لرئيسه، فمنهم من يرى أن المشرف بعيدا عن مواقف التوتر والبعض الآخر يقر بأن المشرف موجودا في التوترات التي تحصل في قسمه، كما لا ننسى العمال الذين التزموا الحياد وعدم الإجابة على هذه العبارة، وتعزو الطالبة ذلك إلى جو الحذر والتوجس الذي يطبع على المؤسسة بعد انتقال ملكية المؤسسة من العمال إلى رجل أعمال. وتعيين مشرفين جدد بالمصالح والأقسام.

وجاءت استجابات العمال على نص العبارة رقم (34) بالموافقة والموافقة بشدة والتي بلغت نسبتها 67.6% و 21.6% لعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، أي أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المشرف عندما يحدث موقفا يحدث توترا في العمل فإن المشرف يسارع في اتخاذ القرار بغض النظر عن سلامته أو خطئه فهو يرى أن معالجة الموقف في الحين يساهم في إزالة التوتر الذي ينجم عنه، انطلاقا من هذا السلوك ويعتقد معظم العمال أن مشرفهم قادر على اتخاذ القرار السريع وقدرته على السيطرة على مجريات سير العمل واستمراريته، فهذا يدل على أن نسبة كبيرة من العمال يرون أن مشرفهم يتمتع بخصائص وسمات شخصية أهله لتولي هذا المنصب بحيث تمكنه من سرعة اتخاذ القرار ودحض التوترات التي قد تنجم جراء هذا الموقف. وهذا ما نجده في نموذج السلطة الشرعية لماكس فيبر والتي تشير إلى أن سلطة القائد الرسمي تقوم على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات، وأن المرؤوسين يتبعون

الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم. في حين نفت نسبة لا بأس بها أن يتخذ المشرف قرارا متسرعا لفض التوتر لأن من سمات المشرف أنه لا يتسرع في اتخاذ القرار حتى يتأكد من سلامته.

وفي المقابل نجد أن استجابات أفراد عينة الدراسة مختلفة عن سابقتها في الاتجاه نحو الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية وذلك بمعارضتها لمحتوى العبارة رقم (35) بعدم الموافقة بشدة بنسبة 13.5% و 45.9% بعدم الموافقة على عدم اهتمام المشرف بطبيعة المناخ التنظيمي السائد في العمل مقابل 27% بالموافقة و 5.4% للموافقة الشديدة، هذا يدل على أن نسبة كبيرة من العمال يؤيدون فكرة أن المشرف يولي أهمية كبيرة لإشباع حاجات مرؤوسيه النفسية وذلك من خلال الاتصال الجيد والانسجام و ملامح العلاقات الحسنة السائدة الذي تمت ملاحظته في بعض الأقسام أثناء الدراسة الاستطلاعية رغم التوجه العام لأغلبية أفراد العينة نحو الإشراف الموجه نحو العمل. فإشباع حاجاتهم النفسية وتوفير جو من التعاون الذي هو أقوى أوجه التفاعل الاجتماعي يقوي روابط الود والتعاون والثقة ويزيد ارتباط العامل بمؤسسته ومن ثم ينعكس في ظهور السلوكيات الإيجابية مثل إتقان العمل.

أما عن استجابات أفراد عينة البحث على محتوى العبارة الأخيرة من عبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمل والذي كانت تشير إلى أن المشرف يعتبر أن جو المرح يُحول اهتمام العمال عن أداء أعمالهم فقد كانت نسبة الموافقة والموافقة بشدة تقدر بـ 78.4% و 8.1% على التوالي بينما قدرت نسبة عدم الموافقة بشدة بـ 10.8% ، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ترى أن مشرفها لا يحبذ سيادة جو المرح بين مجموعة العمل ويعتبره معرقل لنشاط جماعة العمل وبالتالي يؤثر على إنتاجية العامل.

- تبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمل تراوحت ما بين 2.64 و 4.43. وبما أن عبارات هذا النمط قد تحصلت على متوسط حسابي أكبر من القيمة 3.40 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخماسي، والتي بلغت قيمته (3.76)، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على عبارات الإشراف الموجه نحو العمل.

وعليه يمكن القول أن المشرفين في هذا النمط من الإشراف في المؤسسة يعتمدون على الطرق الفنية التي تساهم في زيادة الإنتاجية. بحيث تكون اتجاهات المشرف ومشاعره منعزلة عن عماله ويميل إلى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة، وتفويض السلطة محدودا جدا في المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

ومن الملاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد جاءت مرتفعة مما يشير إلى أن نمط الإشراف الموجه نحو العمل هو النمط السائد في المؤسسة ميدان الدراسة.

## 2- نمط الإشراف الموجه نحو العمال (العلاقات الإنسانية)

يوضح الجدول رقم: 22 الموضح أدناه استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المسؤولة عن الكشف على نمط الإشراف الموجه نحو العمال في مؤسسة الدراسة.

### الجدول رقم: 22 يوضح استجابات العمال لعبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمال

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس: التكرار/النسبة	العبارات	رقم العبارة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
لا أوافق	0.96	2.45	2	5	2	27	1	ك	- يترك المشرف لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها مناسبة.	01
			5.4	13.5	5.4	73	2.7	%		
أوافق	0.75	3.86	4	28	1	4	00	ك	- يشرك المشرف العاملين عند وضع تخطيط عام للعمل.	02
			10.8	75.7	2.7	10.8	00	%		
أوافق	0.55	3.97	3	32	00	2	00	ك	- يسعى المشرف لإشراك العمال الذين لهم صلة بجوانب تخطيط العمل في وضع خطة العمل.	05
			8.1	86.5	00	5.4	00	%		
لا أوافق	0.80	2.54	00	5	12	18	2	ك	- يترك المشرف لمجموعة العمل الحرية في توزيع المهام فيما بينهم دون تدخل منه.	06
			00	13.5	32.4	48.6	5.4	%		
أوافق	0.81	3.81	2	31	1	1	2	ك	- يسمح المشرف لمجموعة العمل ذات الكفاءة بتحديد الأعمال.	07
			5.4	83.8	2.7	2.7	5.4	%		
محايد	1.22	3.18	4	17	00	14	2	ك	- يفضل المشرف في توزيع المهام إحداه نوع التوازن بين رغبات العاملين ومتطلبات العمل.	08
			10.8	45.9	00	37.8	5.4	%		
لا أوافق	0.79	2.16	00	02	09	19	7	ك	- يترك المشرف للعاملين تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملهم.	11
			00	5.4	24.3	51.4	18.9	%		
محايد	1.15	3.32	02	23	00	9	3	ك	- يشرك المشرف العاملين معه في تحديد أنسب الأوقات لإنجاز كل مهمة على حدا.	12
			5.4	62.2	00	24.3	8.1	%		
أوافق	0.92	3.62	3	24	4	5	1	ك	- يدعم المشرف المرؤوسين بدلا من أن يكون صاحب المبادرة في العمل.	15
			8.1	64.9	10.8	13.5	2.7	%		

16	ك	%	2	2	3	28	2	3.70	0.87	أوافق	- يجتهد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل.
			2	2	5.4	8.1	75.7	5.4			
17	ك	%	1	2	2	27	5	3.89	0.80	أوافق	يشرك المشرف العاملين مسؤولية الرقابة على جوانب العمل.
			2.7	5.4	5.4	13.5	73				
19	ك	%	1	4	4	25	3	3.67	0.88	أوافق	- يحاول المشرف اتخاذ القرارات التي تدعم العلاقات الإنسانية.
			2.7	10.8	10.8	8.1	67.6				
23	ك	%	00	5	4	26	2	4.02	0.49	أوافق	- يترك المشرف لأفراد المجموعة اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة.
			00	13.5	10.8	5.4	70.3				
24	ك	%	2	7	3	24	1	3.40	1.01	محايد	- يحاول المشرف التنسيق بين مصلحة العمل ورضا العمال أثناء تطبيق الحل.
			5.4	18.9	8.1	2.7	64.9				
26	ك	%	1	19	3	13	1	2.83	1.04	محايد	- يوافق المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل.
			2.7	51.4	8.1	2.7	35.1				
27	ك	%	1	6	5	22	3	3.54	0.96	أوافق	- يتجنب المشرف المواقف التي تفجر الصراعات حفاظا على الجانب النفسي للعمال.
			2.7	16.2	13.5	8.1	59.5				
32	ك	%	1	3	8	21	4	2.64	0.87	محايد	- يحاول المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل.
			2.7	8.1	21.6	10.8	56.8				
33	ك	%	1	4	4	23	5	3.00	1.05	محايد	- لا يتخذ المشرف أية قرار حينما يكون منفعلا.
			2.7	10.8	10.8	13.5	62.2				
36	ك	%	3	5	2	23	4	3.54	1.12	أوافق	- يعمل على إقامة نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين للتفيس من خلال الفكاهاة وروح التعبير المرح.
			8.1	13.5	5.4	10.8	62.2				
37	ك	%	3	00	2	27	5	3.83	0.95	أوافق	- جو المرح الذي يثيره مشرفي في المواقف يجدد نشاطهم لمواجهة متاعب العمل.
			8.1	13.5	5.4	13.5	73				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مستخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الشواهد الكمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة الأولى رقم (01) والمتعلقة بالحرية التي يمنحها المشرف لمرؤوسيه في وضع الخطط التي يرونها مناسبة أن نسبة عدم الموافقة جد عالية حيث بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 75.7% و 16.2% بالموافقة والموافقة بشدة، وهذا يدل على أن المشرفين في المؤسسة لا يسمحون لمرؤوسيهم بالتدخل في خطة العمل انطلاقا من تصور تايلور في تقسيم العمل بحيث يكون للمشرف سلطة الأمر وما على العمال إلا تطبيق هذه الأوامر. والتي نجدها مغايرة تماما بالنسبة للفئة التي وافقت على محتوى هذه

العبارة، حيث ترى أن مشرفهم يترك لهم حرية اختيار طريقة العمل التي تناسبهم لإنجاز عملهم وتعزو الطالبة ذلك إلى تحكم بعض العمال في عملهم، الأمر الذي ولد لدى مشرفهم ثقة كبيرة في قدراتهم ومهارتهم جعلته يترك لهم المبادرة في وضع خطة العمل.

وهذا ما تؤكد استجابات أفراد العينة على محتوى العبارة رقم (02) بنسبة عالية جدا في الموافقة والموافقة بشدة مجموعها 86.5% والتي تقر بأن مشرفهم يشركهم في وضع تخطيط عام للعمل، مقابل نسبة 10.8% لعدم الموافقة، وهذا ما يؤكد على تفويض المشرف لجزء من سلطته لمؤوسيه في تحديد خطة العمل التي تعتبر من مهامه الرسمية.

وسارت في نفس الاتجاه الموافقة على محتوى العبارة رقم (05) والتي تنص على أن المشرف يسمح للعمال ذوي الخبرة في مجال تخطيط العمل المشاركة في وضع خطة للعمل بنسبة موافقة و موافقة بشدة بلغت 86.5% و 8.1% على التوالي، مقابل 5.4% غير موافقة، وهذا يدل على أن المشرفين في المؤسسة يعتمدون أثناء وضع خطة للعمل على خصائصهم وقدراتهم الذاتية مع تفويض جزء من سلطتهم إلى المرؤوسين الذين يتميزون بالخبرة والمعرفة في مجال التخطيط لوضع تخطيط عام للعمل، في حين يحتفظون بتفاصيل الخطة وتنفيذها، وهذا ما أكدته استجابة المبحوثين على السؤال رقم (03) ورقم (05) في نمط الإشراف الموجه نحو العمل.

وعلى النقيض تماما تميزت استجابات المبحوثين بعدم الموافقة على محتوى العبارة رقم (06) والخاصة بترك المشرف لمجموعة العمل الحرية في توزيع المهام فيما بينهم دون تدخل منه بنسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة قدرت مجموعها 56% و 32.4% محايدة و 13.5% موافقة ، هذا يدل على أن عدد (20) مستجيبا يرون أن مشرفهم يقوم بمفرده بتوزيع المهام عليهم، في حين عدد (12) مستجيب لم يدلي برأيه حول هذه العبارة والتي قد يعود سببه عدم فهم بعض العمال لدور المشرف في تحديد الأعمال وتوزيع العمل عليهم ونجد عدد (05) مستجيبين من أصل (37) مستجيب يوافقون على عدم تدخل المشرف في توزيع الأدوار وتعزو الطالبة ذلك إلى نضج المرؤوسين والذي يقابل المستوى الثالث في نموذج هيرسي وبلانشارد حيث يتميز العامل فيها باكتساب الخبرة والقدرة على القيام بالعمل والاستعداد لتحمل المسؤولية، والفهم الدقيق لطبيعة العمل والقدرة على ممارسة دوره بفعالية كبيرة وينتظر منه المبادرة نحو العمل ولذلك ينتقل المشرف لمشاركة ذلك المرؤوس في الإشراف لأنه يمتلك جانبين على قدر كبير

من الأهمية ( الإلتقان، وحب العمل)، ولذلك سيكون النمط المناسب هو الأسلوب التشاركي ومراعاة أن تكون العلاقات عالية ويبدأ الاهتمام بالمهام في الانخفاض وذلك تبعاً لسلوك المرؤوس الفردي الايجابي.

وهذا ما ينطبق على محتوى العبارة رقم (07) التي كانت نسبة استجابات الأفراد عليها عالية جداً حيث بلغت الموافقة 83.8% و 5.4% الموافقة بشدة على مشاركة المرؤوس في الإشراف ويعود ذلك لمرحلة النضج التي تميزت بها مجموعة العمل من المبادرة وإتقان العمل وحبه.

في حين نجد الإجابات منقسمة بين الموافقة وعدم الموافقة (56.7% و 43.2%) على التوالي بالنسبة لمحتوى العبارة رقم (08)، والمتمثلة في أن مشرفهم يراعي أثناء توزيع المهام تلبية رغبات العاملين بشكل لا يضر بحسن سير العمل، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن عدد (23) من أفراد العينة يعتقدون بأن روح الألفة والمصلحة المشتركة بين المشرفين والعمال في تحقيق معدلات عالية من الأداء هي التي تدفع بالمشرف إلى مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية في توزيع المهام، بينما نجد عدد (16) من أفراد العينة ينفون ذلك، ويعود ذلك بأن مشرفهم يقوم بتوزيع المهام تنفيذاً لتعليمات الإدارة العليا في تحديد المهام مسبقاً، وهذا ما لاحظناه أثناء عملية التوظيف التي تحدد منصب العمل المطلوب شغله في المؤسسة بدقة مثل عمال الحراسة والأمن.

أما فيما يخص عدم تدخل المشرف في تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل، فجاءت استجابات المبحوثين على هذا المحتوى بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة مجموعها بلغت نسبها 70.3%، ونسبة 5.4% تمثل الموافقة على العبارة رقم (11). وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يؤيدون دور المشرف في تحديد الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، واعتقادهم بأنه المسؤول المباشر على إدارة الإنتاج أمام الإدارة العليا وتحقيق أهدافها، ومن ثم تبرز أهمية تدخل المشرف في تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل بغض النظر عن المتطلبات الأخرى التي تمس هذه العملية، فإجاباتهم تميل إلى نمط الإشراف الموجه نحو العمل.

يشرك المشرف العاملين معه في تحديد أنسب وقت لإنجاز كل مهمة على حدى كان محتوى العبارة رقم (12) والذي استجابت إليه عينة الدراسة بالنسب التالية: قدرت نسبتي الموافقة والموافقة بشدة بـ 62.2% و 5.4% على التوالي، في حين قدرت نسبتي عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بـ 24.3% و 8.1%، نلاحظ من خلال هذه الأرقام التباين في نسب الموافقة والمعارضة التي ميزت استجابات عينة الدراسة

والتي قد تعود في نظرهم إلى خصوصية بعض المهام والتي ترتبط خاصة بتنافسية المؤسسة ومحيطها الخارجي.

أما في ما يخص إجابات عينة الدراسة على محتوى العبارة رقم (15) والمتمثل في كون أن رئيسهم يشجع مرؤوسيه على المبادرة في العمل، فقد كان معظم أفراد عينة الدراسة مؤيدون هذا الطرح ، حيث بلغت نسبة الموافقة 64.9% والموافقة بشدة 8.1%، بينما أبدت نسبة 13.5% عدم موافقتها لمحتوى هذه العبارة وكذلك نسبة 2.7% عدم موافقتها الشديدة ، وهذا يدل على أن المشرف مطلع على القدرات والمهارات التي يتميز بها تابعيه الذين تمكنهم من تقديم المبادرات في العمل، وحرصه على مشاركتهم له فيها، فمن جهة يستفيد المشرف من أفكارهم وإبداعاتهم في تطوير العمل وأساليبه، ومن جهة أخرى يعتبرها المرؤوسون مشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة التي تزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه العمل ونجاحه. وهذا ما ذهب إليه "Davis" بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تقلل من حالات الصراع داخل المنظمة، وتدعم معنوياتهم وتقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. ومن ثم تؤثر على إنتاجيتهم.

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة رقم (16) والتي تنص على اجتهاد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق المتابعة الذاتية للعمل بنسبة عالية بالموافقة والموافقة الشديدة بلغت 81.1%، مقابل 10.8% عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة. وهذا يوضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تساند فكرة أن مشرفها يولي أهمية كبيرة للجانب النفسي للعمال من خلال خلق الدافع لديهم نحو العمل تصل إلى درجة كبيرة من انسجام العامل مع مهامه بصورة تلقائية بحيث يصبح المتابعة غير مباشرة.

وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين حول محتوى العبارة رقم (17) التي ترى أن المشرف يشرك العمال مسؤولية الرقابة على جوانب العمل بنسبة موافقة و موافقة بشدة بلغ مجموعها 86.5% مقابل 8.1% معارضة، وهذا يوضح تبني المشرف لنمط إشراف موجه نحو العمال.

"يحاول المشرف اتخاذ القرارات التي تدعم العلاقات الإنسانية" كان محتوى العبارة رقم (19) والذي استجابت إليه عينة الدراسة بالنسب التالية: بلغت نسبة الموافقة 67.6% والموافقة بشدة 8.1%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 10.8% وعدم الموافقة بشدة 2.7%. وباستقراء هذه الأرقام يتضح أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن مشرفهم يعتمد على القرارات التي تحقق استقرار جماعة العمل ورضاهم

الشخصي ومن ثم زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد سنة 2010 في أهمية ودور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء المنظمي.

كذلك جاءت استجابات عينة الدراسة على محتوى العبارة رقم (23)، والمعبرة عن ترك المشرف لأفراد المجموعة اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة، لتؤكد اعتماد المشرف على قدرات رؤوسيه في اختيار البديل الذي يرويه فعلا من أجل رفع هذه المشكلة بنسبة تتراوح بين الموافقة وعدم الموافقة قدرت بـ 70.3% و 13.5% على التوالي، وهذا يدل على درجة الثقة المتبادلة بين المشرف والعاملين، فوض من خلالها المشرف جزء من سلطته للعاملين معه لاختيار حلا للمشكلة، وتعزو الطالبة ذلك إلى عملية تدريب المشرف للرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حيث أصبحت لديهم المهارة لحل هذا النوع من المشكلات. سواء كان المشرف حاضرا أو غائبا عن موقع العمل، الأمر الذي يزيد من عملية تحمل المسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية لعملهم. بالمقابل توجد استجابات تعارض ذلك وهذا يتعلق بحجم المشكلة وطبيعتها في المؤسسة تتجاوز جماعة العمل والمشرف معا والتي تستدعي رفعها إلى المستويات العليا لحلها.

أما في ما يخص التنسيق بين مصلحة العمل ورضا العمال أثناء تطبيق هذا الحل الذي كان محتوى العبارة رقم (24) فقد طبعت الموافقة على أغلبية استجابات أفراد العينة بنسبة 64.9% مقابل نسبة 18.9% لعدم الموافقة، وهذا ما يدل على أن أغلبية المشرفين بالمؤسسة يأخذون بعين الاعتبار مصلحة العمل أثناء تطبيق حل المشكلة وبشكل لا يؤثر على رضا العمال، فهم يعتبرون أن رضا العمال أثناء تطبيق هذا الحل يحقق فعالية في تطبيق الحل ما يعود بالمنفعة على مصلحة المؤسسة ومصلحة العمال. فهنا المشرف يتبع نمط الإشراف المختلط بين نمط الإشراف الموجه للعمل ونمط الإشراف الموجه نحو العمال.

كما نجد في العبارة رقم (27) أن المشرف يهتم بالجانب النفسي لتابعيه أثناء إدارة الصراع التي تحدث في قسمه، حيث كانت استجابات المبحوثين ايجابية إلى حد ما بنسبة موافقة وموافقة بشدة مجموعها قدر بـ 67.6%، يؤيدون أن مشرفهم يتجنب تفجير الصراع حفاظا على تماسك جماعته، وذلك لإدراكه لأهمية الروح المعنوية لجماعة العمل وتأثيرها على الإنتاجية. في حين نجد 18.9% من العمال رفضوا هذا الطرح حيث يعتبرون أن مشرفهم لا يولي أهمية لمشاعر تابعيه أثناء إدارة الصراعات، و 13.5%

محايدون، ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن نسبة كبيرة من المشرفين يحاولون أثناء تسير العمل تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورغبات العمال النفسية.

وعلى نفس المنوال سارت استجابات أفراد عينة البحث على محتوى العبارة رقم (32) والتي تنص على "يحاول المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل" بحيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 67.6%، مقابل عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة نسبة 10.8% ونسبة محايدة قدرت بـ 21.6%، هذا يدل على أن أغلبية المشرفين في المؤسسة يحاولون خلق مناخ نفسي معتدل يخلو من التوترات والصراعات من خلال إضفاء جو من المرح، وتعزو الطالبة ذلك إلى مهارة المشرف في السيطرة على مواقف التوتر وقدرته على إدارة الصراع داخل جماعة العمل دون حاجته لاستخدام سلطته الرسمية في تطبيق العقوبات لفض هذه النزاعات. أما بقية أفراد العينة فتري أن مشرفهم يلجأ إلى تطبيق الإجراءات الرسمية لدحض مثل هذه الأفعال.

وتؤكد نسبة عالية من استجابات أفراد العينة تری أن مشرفهم لا يتخذ أي قرار حينما يكون منفعلا والتي هي محتوى العبارة رقم (33)، حيث بلغت 75.7% بين موافقة وموافقة بشدة، مقابل 10.8% لعدم الموافقة والمحايدة، هذا يوضح لنا أن خصائص المشرف الشخصية تلعب دورا هاما في نجاح الإشراف والنمط الذي يعتمده المشرف أثناء قيامه بمهامه.

كما يتضح لنا عند استقراء استجابات العمال على محتوى العبارتين رقم (36) و (37) واللذان يعبران على التوالي - على إقامة المشرف للتوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين من خلال الفكاها والتعبير عن المرح، و- إثارة المشرف لجو المرح في المواقف لتجديد نشاطهم ومواجهة متاعب العمل. فقد أبدى العمال من خلال استجاباتهم الموافقة والموافقة بشدة على محتوى العبارتين السابقتين وذلك من خلال النسب العالية للموافقة التي كانت 62.2% والموافقة بشدة 10.8% بالنسبة لمحتوى العبارة رقم (36)، و 73% وكذا 13.5% على التوالي بالنسبة لمحتوى العبارة رقم (37)، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة (13.5% و 8.1%) بالنسبة للعبارة رقم (36) و رقم (37) فقط، وهذا يتطابق مع ما أنت به دراسة ميتشجان بأن روح الألفة والمصلحة المشتركة بين المشرفين والعمال تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات والمصاعب.

وبناء على ما تقدم نستطيع القول أنه رغم الطابع الإيجابي الذي غلب على استجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة والموافقة بشدة اتجاه عبارات نمط الإشراف الموجه نحو العمال (العلاقات الإنسانية)، إلا أنه لم يرق إلى الموافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.34) أي أقل من القيمة (3.40) التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخمسة، فهذا يدل على ميل المبحوثين للحيداد نحو عبارات الإشراف الموجه نحو العمال . مما يشير إلى أن نمط الإشراف الموجه نحو العمال بالمؤسسة لا تتبنى هذا النمط من الإشراف بخصائصه المطلقة الأمر الذي يتطلب المزيد من البحث والتقصي.

وعلى الرغم مما سجل من نسب متقاربة في بعض الاستجابات سواء بالنسبة لعبارات النمط الإشرافي الموجه نحو العمل (الإنتاج) أو الموجه نحو العمال (العلاقات الإنسانية)، وذلك من خلال ملاحظة نسب الموافقة والموافقة بشدة وكذا نسب الحيداد ونسب عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة التي كانت في مختلف استجابات أفراد العينة على محتوى العبارات الخاصة بالكشف عن النمطين محل الدراسة.

فعند مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لكل نمط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنمط الإشراف الموجه نحو العمل (3.76) وهو متوسط حسابي مرتفع، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي لنمط الإشراف الموجه نحو العمال (3.35) وهو متوسط حسابي متوسط، نستطيع القول بأن نمط الإشراف السائد في مؤسسة الدراسة هو النمط الموجه نحو العمل. ممزوج ببعض من مؤشرات الجانب الإنساني لنمط الإشراف الموجه نحو العمال بما ينسجم مع واقع مؤسسة سيجيكو الذي يشهد منافسة شديدة تفرض عليه الاهتمام أكثر بالعمل لمواكبة التطور وتحسين نوعية الإنتاج المقدم.

ومن هنا نستنتج أن هذين النمطين من الإشراف ليسا مستقلين كل الاستقلال، فالمشرف المتمركز حول العامل لديه بعض صفات المشرف المتمركز حول العمل والإنتاج والعكس صحيح. وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة ميتشجان والتي أسفرت عن حقيقة هامة هي أنه لا يوجد نمط واحد من الإشراف الفعال ولكن المشرف الناجح هو الذي يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة وقدراتهم وهو الذي ينمي الاهتمام الأصل بالعمل وتحسين جودة الإنتاج، لأن المناخ الصالح للعمل لا يأتي من تلقاء نفسه وإنما من جهد المشرفين.

**ثانيا - عرض وتحليل معطيات الإنتاجية (الأداء البشري للعمل):** توضح استجابات المبحوثين في شكل تكرارات ونسب مئوية بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث والمتعلق ببعدي الإنتاجية والأداء البشري للعمل، كالتالي:

1- القدرة على العمل:

الجدول رقم: 23 يوضح استجابات العمال لعبارات القدرة على أداء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس: التكرار/النسبة	العبارات	رقم العبارة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
أوافق بشدة	0.48	4.64	24	13	00	00	00	ك	-درايتي بأساليب العمل وأدواته تمكنني من أداء عملي على الوجه المطلوب.	39
			64.9	35.1	00	00	00	%		
أوافق	0.46	4.18	8	28	1	00	00	ك	-التدريب الذي تلقيته من رئيسي المباشر ساعدني في تطوير مهارتي في العمل.	40
			21.6	75.7	2.7	00	00	%		
أوافق	0.62	4.05	6	29	00	2	00	ك	- العمل الذي أقوم به يتطلب مني جهدا كبيرا لإتمامه.	41
			16.2	78.4	00	5.4	00	%		
أوافق	0.67	4.13	8	28	00	00	1	ك	وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	44
			21.6	75.7	00	00	2.7	%		
لا أوافق	0.68	2.08	00	1	7	23	6	ك	-عدم التحكم في وسائل العمل يقلل من ارتكابي للخطأ المهني.	45
			00	2.7	18.9	62.2	16.2	%		
أوافق بشدة	0.66	4.32	15	20	1	1	00	ك	- ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة، الحرارة...الخ) تزيد من صعوبة إنجاز	46
			40.5	54.1	2.7	2.7	00	%		
أوافق بشدة	0.91	4.21	14	21	00	00	2	ك	-تنفيذ بعض الأعمال بحرية يجعلني أكثر كفاءة.	51
			37	56.8	00	00	5.4	%		
أوافق بشدة	0.47	4.21	9	27	1	00	00	ك	- مهارتي الشخصية تساعدني على إتقاني العمل	52
			24.3	73	2.7	00	00	%		
أوافق	0.67	4.13	8	28	00	00	1	ك	-أعمل بكل طاقتي من أجل إنجاح المؤسسة.	53
			21.6	75.7	00	00	2.7	%		
لا أوافق	0.96	2.54	2	3	11	18	3	ك	-توفر فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع قدراتي.	55
			5.4	8.1	29.7	48.6	8.1	%		
أوافق	0.96	3.75	6	23	2	5	1	ك	- اتصالي بالمشرف عن طريق التقارير الكتابية.	56
			16.2	62.2	5.4	13.5	2.7	%		
أوافق	0.70	4.18	11	24	00	2	00	ك	-إذا أتيت لي فرصة عمل جيدة في مؤسسة أخرى ألتحق بها دون تردد.	58
			29.7	64.9	00	5.4	00	%		

تفيد البيانات الإحصائية الخاصة بمحتوى العبارة رقم (39) الواردة في الجدول رقم: (23) أن جميع أفراد عينة الدراسة أبدت موافقتها المطلقة على هذه العبارة بنسبة 100%، فهم يعتبرون أن اطلاعهم على أساليب العمل ومعرفتهم لأدواته مكنتهم من أداء عملهم بشكل صحيح، هذا يدل على أن العمال يتمتعون بالمهارة اللازمة لأداء أعمالهم والتي تساهم في التقليل من التكلفة والمحافظة على الوسائل ومن ثم زيادة معدلات الإنتاجية.

كما توضح استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة رقم (40)، والمعبرة عن دور التدريب الذي يتلقاه المرؤوسين من طرف مشرفهم في العمل وتأثيره على تطوير مهارتهم، وهذا يبين أن المشرف يقوم بمهمة تدريب العمال بغرض تنمية قدراتهم الكامنة واستغلالها في إنجاز العمل بحيث تحقق الفعالية في أداء العمل. وعليه نلاحظ اعتماد المشرف على أحد مؤشرات الإشراف ذات العلاقة بالإنتاج بنسبة موافقة بلغت 97.3%.

وجاءت نسب أفراد عينة الدراسة مشابهة لسابقتها بدرجة موافقة عالية على محتوى العبارة رقم (41) بلغت نسبتها 94.6%، غير أنها تتجه نحو السالب، وهذا يدل على عدم قدرة أغلب العمال على مجاراة الجهد المطلوب منهم بدله في العمل، وتعزو الطالبة ذلك إلى تقليص عدد عمال المؤسسة من طرف المالك الجديد لها من خلال توجيههم نحو التقاعد وتسريح بعض منهم، حيث أصبح عددهم قليلا جدا بلغ (37) عامل مقارنة بعبء العمل الموجود في مؤسسة سيجيكو، وذلك في مختلف المصالح والفروع، ففي بعض الفروع نجد عامل واحدا يقوم بجميع المهام الموجودة في ذلك الفرع، وبالتالي الجهد الكبير المبذول في العمل يفوق قدرات العامل سواء الجسمية أو الذهنية.

كما تبين التحليلات الإحصائية لاستجابات العمال على محتوى العبارة رقم (44) والتي تتمحور حول مساعدة وضوح التعليمات في إتمام العمل في وقته المحدد، وذلك بنسبة موافقة وموافقة بشدة بلغ مجموعها 97.3%، وهذا يعود إلى نجاح المشرف في الاتصال بمرؤوسيه من خلال توضيح تعليمات العمل وتفاصيلها الدقيقة والطريقة التي يجب على العامل تنفيذها مع الفترة الزمنية المحددة لها واستيعابها من طرف المرؤوسين وتنفيذها في وقتها المحدد بكل أريحية. وهذا يدل على أن المشرف يميل إلى نمط الإشراف الموجه نحو العمل بتنظيم العمل.

إن تحكم عمال المؤسسة في وسائل العمل يوضح أن المؤسسة تستقطب عمالا يتميزون بالقدرات اللازمة للقيام بعملها على النحو المطلوب، وذلك من خلال حيازتهم على شهادات تؤهلهم لشغل هذه المناصب، حيث تمت ملاحظة ذلك في شروط إعلان التوظيف في مصلحة الإدارة، وكذا في خصائص عينة الدراسة

في ما يخص المستوى العلمي لها، بالإضافة إلى الدور التعليمي الذي يقوم به المشرف في تنمية مهاراتهم وهذا ما يتطابق مع استجابات أفراد عينة الدراسة على نص العبارة رقم (45)، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 62.2%، و16.2% على التوالي، في حين بلغت نسبة الحياد 18.9% والموافقة 2.7%، بحيث عارضت أغلبية أفراد العينة على تحكّمهم في وسائل العمل ومن ثم ارتكابهم للأخطاء المهنية، وهذا يدل على أهمية القدرات سواء كانت المكتسبة أو الوراثية ودورها في إنتاجية العمل.

كما يتضح لنا عند استقراء استجابات الباحثين على محتوى العبارة رقم (46) والتي ترى أن ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة، الحرارة، ... الخ) السائدة في المؤسسة تزيد من صعوبة انجاز المهام، حيث بلغت نسبة الموافقة 54.1% و40.5% بالموافقة بشدة، مقابل 2.7% محايد وموافق على التوالي، وهذا ما تم ملاحظته أثناء دراستنا الاستطلاعية للمؤسسة من ضجيج وتدهور جدران وأرضية والتهوية بالبنائيات الخاصة بقسم الإنتاج والصيانة والمخبر جراء المعدات والماكينات والمعدات والمواد المستخدمة في العملية الإنتاجية، الأمر الذي ساهم في صعوبة انجاز المهام والتأثير على قدراتهم الجسمية والنفسية ومن ثم انخفاض معنوياتهم ورضاهم عن العمل.

كما يتضح لنا من خلال استجابات العمال على محتوى العبارات رقم (51) و (52) و (53) التي تعبر عن على التوالي : - تنفيذ بعض الأعمال بحرية يجعلني أكثر كفاءة، و- مهارتي الشخصية تساعدني على اتقاني للعمل، و- أعمل بكل طاقتي من أجل إنجاز المؤسسة، نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة وافقت ووافقت بشدة على محتوى هذه العبارات حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة مجموعها: 94.6% بالنسبة للعبارة الأولى، و97.3% بالنسبة للعبارة الثانية والثالثة، هذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتمتع بتأهيل عال في العمل من خلال المهارات التي اكتسبتها من المشرف عليهم حسب تصريحات العمال من خلال التعليم والتدريب عليها، الأمر الذي جعلها أكثر كفاءة في تأدية العمل وانسجاما مع أهداف المؤسسة، بحيث تصل المؤسسة إلى ضمان مخرجات ذات جودة تسمح للمؤسسة بالعودة إلى المنافسة في السوق.

في حين جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مخالفة تماما لسابقتها من حيث عدم توافق قدرات العمال وفرص التقدم الوظيفي التي كانت محتوى العبارة رقم (56)، أين بلغت نسبة عدم الموافقة 48.6% وعدم الموافقة بشدة 8.1%، مقابل 8.1% للموافقة و16.2% للموافقة بشدة، وهذا إن دل فإنه يدل على أن اليد

العاملة بالمؤسسة تتميز بقدرات ومهارات تفوق المهارات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة مقارنة بفرص التقدم الوظيفي المتوفرة في المؤسسة.

وهذا تؤكد استجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة على محتوى العبارة رقم (58)، والمتعلقة بترك العمل في المؤسسة حين توفر فرص عمل جيدة تتوافق مع مؤهلاتهم وترقى إلى طموحاتهم ، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 94.6%، وهذا يوضح أن المؤسسة لا تقدم حوافز معنوية إلى جانب الحوافز المادية التي تلعب دورا كبيرا في تمسك العامل بمؤسسته وولائه لها.

"اتصالي بالمشرف عن طريق التقارير الكتابية" كان محتوى العبارة رقم (56) والذي استجابت إليه عينة الدراسة بالنسب التالية: أين بلغت نسبة الموافقة 62.2% والموافقة بشدة 16.2%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 13.5% وعدم الموافقة بشدة 2.7% والحياد بنسبة 5.4%، وانطلاقا من هذه الإحصاءات الكمية يتبين لنا أن نسبة كبيرة من استجابات العمال ترى أن مشرفهم يعتمد على قواعد الاتصال الرسمي مع رؤوسيه حيث يتم التواصل كتابيا وبشكل غير مباشر. وهذا ما تمت ملاحظته أثناء إجرائنا للمقابلة مع المشرفين في فترة الدراسة الاستطلاعية، حيث كانت إجاباتهم متباينة حول هذا النوع من الاتصال فمنهم من يرى أنه يتصل بمرؤوسيه بطريقة غير مباشرة عن طريق التعليمات والأوامر الكتابية و تلقي الشكاوي والتظلمات بنفس الطريقة، في حين البعض يمزج في تواصله مع رؤوسيه بجميع وسائل الاتصال المعروفة سواء في الاتجاه النازل أو الصاعد فمعلومات وتعليمات العمل يتم نقلها كتابيا وشرحها للعمال مباشرة ناهيك عن تفضيله الإنصات إلى شكاوي رؤوسيه حتى يتمكن من فض الصراعات والقضاء على النزاعات بينهم للمحافظة على تماسك جماعة العمل.

- تبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لعبارات القدرة على أداء العمل تراوحت ما بين 4.64 و2.08.

وبما أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي (4.08) أكبر من القيمة 3.40 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخماسي، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على هذه العبارات. وعليه يمكن القول أن المشرفين في المؤسسة يعتمدون على قدرات العمال في تنظيم العمل وتوزيع المهام ومراقبته، وذلك عن طريق توجيه المشرفين للعمال وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم بتعليمهم وتدريبهم وزيادة معلوماتهم حول طرق العمل وتوزيع المهام ومراقبة العمل وأدائه بكفاءة عالية ومن ثم تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة.

2- الرغبة في أداء العمل:

الجدول رقم: 24 يوضح استجابات العمال لعبارات الرغبة في أداء العمل

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					المقياس: التكرار / النسبة	العبارات	رقم العبارة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
أوافق	1.16	3.45	6	18	1	11	1	ك	- العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع مؤهلاتي العلمية.	42
			16.2	48.6	2.7	29.7	2.7	%		
أوافق بشدة	0.50	4.27	11	25	1	00	00	ك	- اللادعالة في الترقية تجعل مرد وديتي أقل.	47
			29.7	57.6	2.7	00	00	%		
أوافق	0.91	3.94	7	26	1	1	2	ك	- تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	48
			18.9	70.3	2.7	2.7	5.4	%		
أوافق	0.91	3.94	7	26	1	1	2	ك	- نظام التعويضات في المؤسسة يحفزني لإنجاز المهام الموكلة لي.	49
			18.9	70.3	2.7	2.7	5.4	%		
أوافق	1.11	3.91	9	24	00	00	4	ك	- الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بإنجاز المهام في وقتها المحدد.	50
			24.3	64.9	00	00	10.8	%		
أوافق	0.76	3.97	6	27	2	1	1	ك	- مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	54
			16.2	73	5.4	2.7	2.7	%		
محايد	32.1	2.48	3	5	8	12	9	ك	- علاقتي بزملائي في العمل تزيد من رغبتني في مغادرة المؤسسة.	57
			8.1	13.5	21.3	32.4	24.3	%		
أوافق	66.0	4.00	5	29	2	00	1	ك	- التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	59
			13.5	78.4	5.4	00	2.7	%		
أوافق	79.0	3.91	5	28	1	2	1	ك	يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبني إلى إحباط نفسي.	60
			13.5	75.7	2.7	5.4	2.7	%		
أوافق	0.64	4.08	6	30	00	00	1	ك	- المعاملة العادلة بين أفراد فريق العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	61
			16.2	81.1	00	00	2.7	%		
أوافق	0.66	4.05	6	29	1	00	1	ك	- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقرارني فيه.	62
			16.2	78.4	2.7	00	2.7	%		
لا أوافق	0.90	2.45	2	00	15	16	4	ك	- علاقتني السيئة بمشرفني تدفعني إلى الغياب.	63
			5.4	00	40.5	43.2	10.8	%		
أوافق بشدة	0.75	4.37	17	19	00	00	1	ك	- الإنصات الجيد لشكاوي العاملين وحلها يساهم في إنهاء الخلاف.	64
			45.9	51.4	00	00	2.7	%		

تحقيقاً لإنتاجية عالية يتطلب من المؤسسة توفير عوامل نجاحها والتي من بينها استقرار العمل، وذلك من خلال العمل على إشباع رغبات وميول العامل النفسية والاجتماعية والمادية على حد السواء حتى يتمكن أداء عمله على أحسن وجه، وهذا ما ستؤكداه الشواهد الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الرغبة في أداء العمل، كالتالي:

استناداً إلى معطيات الجدول رقم (24) نلاحظ أن استجابات عينة الدراسة حول محتوى العبارة رقم (42) كانت متباينة بين مؤيد ومعارض لمحتواها، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 64.8% مقابل عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 32.4%، وتعزو الطالبة ذلك إلى أن أغلبية عمال المؤسسة وخاصة منهم الجدد لديهم مؤهلات علمية أخرى بالإضافة إلى المؤهل العلمي الذي تم توظيفهم به في المؤسسة، وهذا يشير إلى نجاح إدارة المؤسسة في استقطاب يد عاملة تتمتع بقدرات علمية عالية تسهل عليها عملية التغيير خاصة على الصعيد الفني والتقني ومواكبتها للتطورات التكنولوجية في مجالها، حيث تم إدخال خط إنتاج جديد يتميز بتكنولوجيا عالية في انتظار إدخال خط إنتاج جديد آخر والذي يدخل في إطار تجديد المؤسسة.

"اللاعادلة في الترقية تجعل مروديتي أقل" والتي كانت محتوى العبارة رقم (47)، حيث أبدى (36) مستجيب من أصل (37) مستجيباً موافقته على هذه العبارة بنسبة قدرت بـ 97.3%، والتي تغيد بأن تطبيق معايير عادلة في عملية الترقية تؤثر بالإيجاب على مردودية العامل ومن ثم على إنتاجيته.

كما تظهر البيانات الرقمية للعبارتين رقم (48) ورقم (49) موافقة أغلبية العمال على أن مؤسسة سيجيكو تؤمن الخدمات الصحية لعمالها ونظام تعويضات جيد، بنسبة موافقة و موافقة بشدة قدرت بـ 89.2% للعبارة الأولى والثانية على التوالي، وهذا ما تؤكداه السجلات الخاصة بالخدمات الاجتماعية والصحية ونظام التعويضات، أين لاحظنا وجود منح للتعويض عن الضرر وحوادث العمل ومتابعة الحالة الصحية لعمالها مادياً ومعنوياً، وهذا ما يشير بأن المؤسسة تسعى إلى تحفيز العامل لبذل جهد أكبر في أداء العمل من خلال تأمين الخدمات الصحية والتعويضات للعمال الذي يزيد من رضا العامل عن عمله واستقراره فيه والتي تنعكس على رغبته في أداء العمل.

عند اطلاعنا على أجور العمال في مؤسسة سيجيكو لاحظنا أن المؤسسة تقدم مستوى أجور عال مقارنة بمؤسسات أخرى، وهذا ما يتطابق مع استجابات أفراد عينة الدراسة على نص العبارة رقم (50) والتي بلغت نسبة الموافقة 89.7% و بـ (33) مستجيباً من أصل (37). هذا يدل على رضاهم على أجورهم

ويولد لديهم الدافعية لإنجاز مهامهم. بالإضافة أن الأجر يعد وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل الصداقات الاجتماعية مع الآخرين.

أما فيما يخص إشراك المشرف لتابعيه في عملية اتخاذ بعض القرارات وتأثير هذه المشاركة في زيادة فعاليتهم في العبارة رقم (54)، فكانت استجابات أفراد العينة بالموافقة بنسبة قدرت بـ 73% موافقة و16.2% موافقة بشدة، مقابل نسبة 2.7% بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة على التوالي، الأمر الذي يؤكد على حرص المؤسسة على استخدام مختلف أساليب التحفيز في التسيير لتحفيز العمال في أداء العمل بفعالية، حتى تتمكن من بلوغ المستويات المرسومة للإنتاجية خاصة وأنها عادت للمنافسة من جديد.

على عكس ذلك، جاءت استجابات المبحوثين حول محتوى العبارة رقم (57) والخاصة بجودة علاقة العامل بزملائه في العمل، حيث كانت الاستجابات متباينة بين موافق ومعارض حول تأثير نوعية هذه العلاقة على رغبته في مغادرة المؤسسة وترك العمل. فنسبة الموافقة والموافقة بشدة بلغت 21.6% و 21.3% بالحياد مقابل 56.7% لعدم الموافقة والموافقة بشدة، وباستقراء هذه المعطيات نلاحظ أن رغبة العمال في مغادرة المؤسسة لا تتعلق بنوعية العلاقة بالزملاء فقط وإنما تتعلق بمؤشرات أخرى تدفعه إلى المغادرة، في حين عارضت فئة ثانية تماما فكرة ترك العمل لهذا السبب ولم تعره اهتمامها فما يربطها مع المؤسسة هو الأجر الذي تتقاضاه مقابل الجهد المبذول.

كما كانت الموافقة كبيرة على محتوى العبارة رقم (59) والتي تنص على أن تقدير المشرف لمرؤوسيه يجعله أكثر انسجاما في العمل وتوحدا مع المؤسسة، وهذا ما تبينه الشواهد الكمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 78.4% و13.5% موافقة بشدة في حين بلغت نسبة عدم الموافقة بشدة نسبة 2.7%، فشعور العامل بأن جهوده في العمل والإنتاج موضع تقدير تجعله يقدم عملا جيدا ويقضي على دوران العمل.

كذلك سارت عليه استجابات أفراد عينة الدراسة في العبارة رقم (60)، التي تنص على أن عدم تلبية طلب المرؤوس من قبل المشرف تؤدي إلى إحباط نفسيته، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 89.2% مقابل نسبة معارضة بلغت 8.1%، انطلاقا من هذه الأرقام نلاحظ أن أغلبية العمال في المؤسسة يؤكدون على أن عدم إشباع رغباتهم في العمل تؤثر على نفسياتهم وبالتالي على درجة تركيزهم في العمل ما ينعكس مباشرة على فعالية الأداء ومن ثم إنتاجيتهم.

كما أكدت نسب الموافقة عالية جدا على محتوى العبارة رقم (61)، حيث بلغت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 97.3%، وهذا يدل على أهمية العدل في المعاملة من قبل المشرف اتجاه فريق العمل في تحقيق هدف المؤسسة، حيث أن استخدام عنصر العدل كوسيلة للتعامل مع جميع أفراد فريق العمل من المحفزات الممتازة لتعزيز ثقة المرؤوسين بمشرفهم ووفائهم للعمل الأمر الذي يحقق هدف الفريق والمؤسسة على حد سواء.

"تلقي الدعم من رئيسي في العمل يزيد من استقراري فيه"، فتلقى العامل كلمة بسيطة من الدعم والمساندة مقابل الجهد الذي يبذله تقضي على دوران العمل والحصول على ولائهم الكامل للمؤسسة، فمراعاة الجانب الإنساني والنفسي للمرؤوسين يقضي على التوتر و يطف جو العمل ويشعر العامل بأهمية العمل الذي يقوم به فيكون أكثر حماسا لتقديم أفضل ما لديه من أداء ورغبة حقيقية في تحقيق أعلى ربح للمؤسسة التي يتمنى لها النجاح دائما. وهذا ما أكدته نسبة الموافقة والموافقة بشدة 94.6% من استجابات المبحوثين حول محتوى العبارة رقم (62).

وتفيد الشواهد الكمية لاستجابات أفراد عينة الدراسة معارضتها لمحتوى العبارة رقم (63)، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة 43.5% و 10.8% على التوالي، و 40.5% نسبة المحايدين، وهذا يدل على أن أغلبية المرؤوسين لا يتغيبون عن منصب عملهم لأنهم يتقاضون أجرا مقابل هذا العمل، بغض النظر عن الصراعات التي توتر جو العمل، الذي يؤثر على تركيز العامل في عمله، الأمر الذي يسبب كثرة الأخطاء وزيادة حجم التلف وحوادث العمل ومن ثم انخفاض الإنتاجية.

أما العبارة رقم (64) والأخيرة التي تنص على أن الإنصات الجيد لشكاوي العاملين يساهم في إنهاء الخلاف حازت على نسبة موافقة وموافقة بشدة بلغت 97.3%، وهذا يدل على دور المشرف المنصت في تهيئة مناخ نفسي جيد، ففتح مجال الاتصال بين المشرف ومرؤوسيه يرفع الحواجز النفسية بينهم ويجعلهم أكثر راحة في عملهم ما يعود على المؤسسة بالمنفعة من خلال نقص التذمر والشكاوي ونسبة ترك العمل.

تبين من الجدول رقم (24) أن عبارات هذا البعد قد تحصلت على متوسط حسابي (3.75) أكبر من القيمة 3.40 التي تعبر عن متوسط قيم بدائل سلم ليكرت الخماسي، فهذا يدل على ميل المبحوثين للموافقة على محتوى عبارات بعد الرغبة في أداء العمل.

وعليه يمكن القول أن المشرفين في المؤسسة يعتمدون إلى جانب استخدام قدرات ومهارات الفرد في العمل على إشباع رغبات العمال سواء النفسية أو الاجتماعية أو المادية، وذلك من خلال تهيئة مناخ عمل داعم

يشعر فيه المرؤوس بأنه مسؤول عن عمله وعن تحقيق أهداف المؤسسة، فالحوافز المعطاة للفرد جراء قيامه بالعمل تعطي لأدائه دفعة قوية تعمل على تحسين الأداء، لأن أداء الفرد محكوم بالعائد المتحصل عليه، فكلما كان ذو إشباع لمختلف حاجات الفرد يزداد أداءه.

### ثالثاً- عرض نتائج معامل الارتباط:

1- عرض نتائج معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل:

الجدول رقم: 25 يوضح العلاقة بين مشاركة المرؤوس في تخطيط العمل ومؤهلاته العلمية

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع مؤهلاتي العلمية.	0.043	-0.334*	-يترك المشرف لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها مناسبة.

يوضح الجدول رقم (25) وجود علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل بمعامل ارتباط 0.33 دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين حرية مجموعة العمل في وضع خطط العمل المناسبة وعدم توافق العمل مع مؤهلاتهم العلمية. من هذه نستنتج أنه كلما زادت المؤهلات العلمية للعمال كلما قل تدخل المشرف في جزئيات العمل.

الجدول رقم: 26 يوضح العلاقة بين مشاركة المرؤوس في تخطيط عام للعمل والرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.016	0.393*	- يشرك المشرف العاملين عند وضع تخطيط عام للعمل.
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.129	0.648**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاماً في العمل.	0.047	0.590**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسي.	0.068	0.547**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.019	0.384*	
-تلقي الدعم من طرف رئيسي يزيد من استقرارتي فيه.	0.030	0.357*	
-علاقتي السيئة بمشرفي تدفعني إلى الغياب.	0.045	-0.332*	

يبدو كما هو موضح في الجدول رقم (26) وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بمعامل ارتباط 0.39 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000 بين إشراك العاملين في وضع تخطيط عام للعمل، وبين تأمين المؤسسة للخدمات الصحية التي تجعله يعمل بكل طاقته.

كذلك وجود علاقة ارتباطية بين إشراك العاملين في وضع تخطيط عام للعمل وبين مشاركة الرئيس في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة وزيادة الفعالية بمعامل ارتباط 0.64 وهي علاقة ارتباطية قوية.

كما أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين إشراك العاملين في وضع تخطيط عام للعمل و بين -التقدير من طرف الرئيس يجعل العامل أكثر انسجاماً في العمل. بمعامل ارتباط 0.59، وبين - يؤدي عدم استجابة الرئيس لمطالب المرؤوس إلى إحباط نفسيته بمعامل ارتباط 0.54.

نلاحظ أيضاً وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين إشراك العاملين في وضع تخطيط عام للعمل و بين تلقيهم الدعم من طرف رئيس وتأثيره على استقرارهم فيه. بمعامل ارتباط 0.35. في المقابل نجد علاقة ارتباطية سالبة بين عبارة نمط الإشراف الموجه نحو العمال وبين العلاقة السيئة بين المشرف وتابعيه وتأثيرها على غيابهم بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 27 يبين مشاركة المرؤوسين ذوي الخبرة بتخطيط العمل وعلاقته بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع مؤهلاتي العلمية.	0.444	-0.332*	-يسعى المشرف لإشراك العمال الذين لهم صلة بجوانب تخطيط العمل في وضع خطة العمل.
-علاقتي بزملائي في العمل تزيد من رغبتني في مغادرة المؤسسة.	0.035	-0.348*	

من خلال الجدول رقم (27) يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية سالبة بين إشراك العمال الذي لهم صلة بجوانب العمل في وضع خطة العمل وبين عدم التوافق بين العمل والمؤهلات العلمية للعمال بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.44.

كما يتبين وجود علاقة ارتباطية سالبة بين إشراك العمال الذي لهم صلة بجوانب العمل في وضع خطة العمل وبين علاقة العامل بزملائه في العمل والرغبة في ترك المؤسسة بمعامل ارتباط 0.34 عند مستوى الدلالة 0.03.

الجدول رقم: 28 يوضح مشاركة مجموعة العمل في تحديد الأعمال وعلاقتها بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع مؤهلاتي العلمية.	0.026	-0.367*	-يسمح المشرف لمجموعة العمل ذات الكفاءة في تحديد الأعمال.

يوضح الجدول رقم(28) وجود علاقة ارتباطية سالبة بين إشراك المشرف لمجموعة العمل ذات

الكفاءة في تحديد الأعمال وبين عدم التوافق بين العمل والمؤهلات العلمية، بمعامل ارتباط 0.36.

الجدول رقم: 29 يوضح العلاقة بين مراعاة المشرف التوازن في العمل أثناء توزيع المهام والرغبة في

#### ترك المؤسسة

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-علاقتي بزملائي في العمل تزيد من رغبتني في مغادرة المؤسسة.	0.048	0.328*	-يفضل المشرف في توزيع المهام إحداث نوع من التوازن بين رغبات العاملين ومتطلبات العمل.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (29) وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تحقيق المشرف التوازن

بين رغبات العاملين ومتطلبات العمل في توزيع المهام وبين علاقة العامل بزملائه في العمل والرغبة في

ترك المؤسسة، بمعامل ارتباط 0.32 دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.048.

الجدول رقم: 30 تبين العلاقة بين تحديد وقت إنجاز العمل للمرؤوسين والرغبة في مغادرة المؤسسة

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-علاقتي بزملائي في العمل تزيد من رغبتني في مغادرة المؤسسة.	0.014	-0.400*	-يترك المشرف للعاملين تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملهم.

من خلال مخرجات الجدول رقم(30) يتضح وجود علاقة ارتباط سالبة بين ترك المشرف للعاملين

وتحديد الوقت اللازم لإنجاز عملهم وبين علاقة العامل بزملائه في العمل والرغبة في ترك المؤسسة

بمعامل ارتباط 0.40 عند مستوى الدلالة 0.014.

الجدول رقم: 31 يوضح العلاقة بين دعم المشرف لتابعيه وعلاقته بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.017	0.391*	-يدعم المشرف المرؤوسين بدلا من أن يكون صاحب المبادرة في العمل.
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.015	0.398*	

من خلال الجدول رقم(31) يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تدعيم المشرف لمبادرات العمال وبين تأمين المؤسسة للخدمات الصحية والرضا عن الأجر، بمعامل ارتباط 0.39 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 32 يوضح العلاقة بين إثارة لمشرف لحماس مرؤوسيه وعلاقته بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.00	0.547**	-يجتهد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل.
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.006	0.583**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.00	0.549**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي	0.024	0.371*	

يتضح من خلال مخرجات الجدول رقم(32) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين اجتهاد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل و بين الرضا عن الأجر ومشاركة الرئيس في اتخاذ بعض القرارات والتقدير من طرف الرئيس بمعامل ارتباط 0.54 و0.58 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00 ، وكذلك توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين اجتهاد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل وبين استجابة المشرف لمطالب مرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.37 بمستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم: 33 يبين علاقة إشراك المشرف مرؤوسيه رقابة العمل والرضا عن الأجر

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.045	0.331*	- يشرك المشرف العاملين مسؤولية الرقابة على جوانب العمل.

من خلال نتائج الجدول رقم (33) يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.05 .

الجدول رقم: 34 يبين العلاقة بين قرارات المشرف التي تدعم العلاقات الإنسانية والرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.036	0.347*	-يحاول المشرف اتخاذ القرارات التي تدعم العلاقات الإنسانية.
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.006	0.440**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.002	0.484**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي	0.001	0.417**	

يبدا من الجدول رقم(34) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين محاولة المشرف اتخاذ قرارات تدعم العلاقات الإنسانية وبين مشاركة الرئيس في اتخاذ بعض القرارات 0.44 وبين التقدير بمعامل ارتباط 0.48 وبين استجابة المشرف لمطالب مرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.41 جميعها بمستوى الدلالة 0.00. وكذا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين محاولة المشرف اتخاذ قرارات تدعم العلاقات الإنسانية وتأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.34 دال إحصائياً بمستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 35 يبين العلاقة بين اختيار مجموعة العمل البديل الفعال والرغبة في أداء العمل

المتغير المستقل (المتحكم)	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	المتغير التابع
-يترك المشرف لأفراد مجموعة العمل اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة.	0.678**	0.00	-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاماً في العمل.
	0.420**	0.010	-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي
	0.330*	0.046	-تلقي الدعم من طرف رئيسي يزيد من استقراره فيه.
	0.464**	0.004	-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (35) يتبين وجود علاقة ارتباط قوية بين ترك المشرف للعاملين اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة وبين الدعم الذي يتلقاه العامل من مشرفه بمعامل ارتباط 0.67 دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.000.

كما توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين ترك المشرف للعاملين اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة وبين استجابة المشرف لمطالب مرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.42، وكذا وجود علاقة ارتباط متوسطة مع المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل بمعامل ارتباط 0.46.

وكذا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين ترك المشرف للعاملين اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة والدعم الذي قدمه المشرف لتابعيه بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.004.

الجدول رقم: 36 يبين العلاقة بين تنسيق المشرف في العمل والرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.001	0.515**	-يحاول المشرف التنسيق بين مصلحة العمل ورضا العمال أثناء تطبيق الحل.
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.004	0.463**	
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.012	0.407**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.005	0.453**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسي.	0.038	0.342**	

تبين من مخرجات الجدول رقم (36) أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرات، حيث يوجد علاقة ارتباط متوسطة بين تنسيق المشرف بين مصلحة العمل ورضا العمال في تطبيق الحل وبين تأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.51 وكذا الرضا عن الأجر بمعامل ارتباط 0.46 وكذا مشاركة العمال رئيسهم اتخاذ القرارات بعامل ارتباط 0.40 بالإضافة إلى تقدير المشرف لعماله بمعامل ارتباط 0.45 عند مستوى الدلالة 0.000.

كما توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين تنسيق المشرف بين مصلحة العمل ورضا العمال في تطبيق الحل وبين عدم استجابة المشرف لمطالب مرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.34 بمستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم: 37 يوضح العلاقة بين موافقة المشرف على تنفيذ الحل المقترح والرغبة في أداء العمل

المتغير المستقل (المتحكم)	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	المتغير التابع
-يوافق المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل.	0.595**	0.00	يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي.
	0.426**	0.009	-المعاملة العادلة بين أفراد فريق العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
	0.338*	0.040	- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراره فيه.
	- 0.353*	0.033	-علاقتي السيئة بمشرفي تدفعني إلى الغياب.

من خلال مخرجات الجدول رقم(37) يتضح وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين موافقة المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل وعدم استجابة المشرف لمطالب مرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.59 وكذا بين المعادلة العادلة للمشرف لأفراد فريق العمل بمعامل ارتباط 0.42. وكذلك وجود علاقة بين موافقة المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل و بين الدعم الرئيس لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.33 وهي نسبة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين دال عند مستوى دلالة 0.05. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين موافقة المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل والعلاقة السيئة للمشرف وتابعيه بمعامل ارتباط 0.35 دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 38 يبين محافظة المشرف على راحة العمال وعلاقته بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.017	0.390*	-يتجنب المشرف المواقف التي تفجر الصراعات حفاظا على الجانب النفسي للعمال.
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعايتي.	0.00	0.601**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.00	0.662**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسيتي	0.002	0.489**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.008	0.432**	
- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراري فيه.	0.002	0.486**	

تبين لنا من خلال الجدول رقم (38) وجود علاقة ارتباطية قوية بين مراعاة المشرف للجانب النفسي للعمال أثناء الصراعات وبين مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات بمعامل ارتباط 0.60 وبين تقدير المشرف لتابعيه بمعامل ارتباط 0.66 دال عند مستوى الدلالة 0.00. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين مراعاة المشرف للجانب النفسي للعمال أثناء الصراعات وبين عدم استجابة المشرف لمطالب العمال وكذا الدعم الذي يقدمه المشرف لمؤوسيه بمعامل ارتباط 0.48، و كذا المعاملة العادلة للمشرف لأفراد فريق العمل بمعامل ارتباط 0.42 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00. كذلك وجود علاقة ارتباطية بين مراعاة المشرف للجانب النفسي للعمال أثناء الصراعات وبين تقديم المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.39 دال عند مستوى الدلالة 0.05، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين.

الجدول رقم: 39 يبين محاولة المشرف في خلق جو ودي بالعمل و علاقته بالرغبة في أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.00	0.602**	-يحاول المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل.
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.00	0.600**	
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.001	0.532**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.00	0.678**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي	0.010	0.420**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.046	0.330*	
- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراري فيه.	0.004	0.464**	

كما يبدو من مخرجات الجدول رقم (39) وجود علاقة ارتباطية قوية بين محاولة المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل وبين تقدير المشرف لمؤوسيه بمعامل ارتباط 0.67 وكذا تأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.602 وكذلك الرضا عن الأجر بمعامل ارتباط 0.60 عند مستوى الدلالة 0.00.

كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين محاولة المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل وبين مشاركة المشرف لمؤوسيه بعض القرارات بمعامل ارتباط 0.53 وكذا الدعم الذي يقدمه المشرف لمؤوسيه بمعامل ارتباط 0.46، وكذا عدم استجابة المشرف لمطالب العمال بمعامل ارتباط 0.42 عند مستوى الدلالة 0.00.

وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين محاولة المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل وبين المعاملة العادلة المشرف لأفراد فريق العمل بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 40 يوضح تحكم المشرف في انفعالاته وعلاقتها بالرغبة في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.001	0.541**	-لا يتخذ المشرف أية قرار حينما يكون منفعلا.
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.006	0.445**	
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.000	0.612**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.000	0.678**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي	0.004	0.466**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.021	0.379*	
- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراري فيه.	0.001	0.538**	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (40) وجود علاقة ارتباطية بين قوية تجنب المشرف اتخاذ القرار وهو منفعلا وبين تقدير المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.67 وكذا مع مشاركة المشرف لمرؤوسيه بعض القرارات بمعامل ارتباط 0.61 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تجنب المشرف اتخاذ القرار وهو منفعلا وبين تأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.54، وكذا مع الدعم الذي يقدمه المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.53، ومع عدم استجابة المشرف لمطالب العمال بمعامل ارتباط 0.46، وكذا مع الرضا عن الأجر بمعامل ارتباط 0.44 كلها عند مستوى الدلالة 0.00. كما يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تجنب المشرف اتخاذ القرار وهو منفعل وبين المعاملة العادلة المشرف لأفراد فريق العمل بمعامل ارتباط 0.37 عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 41 اعتماد المشرف على روح الدعاية في تسيير العمل وعلاقتها بالرغبة في أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.00	0.739**	-يعمل على إقامة نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين للتفيس من خلال الفكاهاة وروح التعبير عن المرح.
-نظام التعويضات في المؤسسة يحفزني لانجاز المهام الموكلة لي.	0.017	0.390*	
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.648	0.626**	
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.00	0.744**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.00	0.678**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبني إلى إحباط نفسياتي	0.002	0.502**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.037	0.334*	
- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراري فيه.	0.009	0.426**	
-علاقتي السيئة بمشرفني تدفعني إلى الغياب.	0.006	-0.444**	

يوضح الجدول رقم (41) وجود علاقات ارتباطية قوية وضعيفة وسالبة بين متغير نمط

الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل البشري.

وجود علاقة ارتباطية بين قوية بين إقامة المشرف نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين وبين مشاركة المشرف مرؤوسيه بعض القرارات بمعامل ارتباط 0.74 وكذا تأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.73، ومع تقدير المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.67، وكذلك الرضا عن الأجر بمعامل ارتباط 0.62، جميعها دالة عند مستوى الدلالة 0.00.

كما توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين إقامة المشرف نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين وبين عدم استجابة المشرف لمطالب العمال بمعامل ارتباط 0.50 ، ومع الدعم الذي يقدمه المشرف لمؤوسيه بمعامل ارتباط 0.42 عند مستوى الدلالة 0.00.

كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين إقامة المشرف نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين وبين نظام التعويضات في المؤسسة بمعامل ارتباط 0.39، وكذا مع المعاملة العادلة للمشرف لأفراد فريق العمل بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى الدلالة 0.05.

في حين توجد علاقة ارتباطية سالبة بين إقامة المشرف نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين وبين العلاقة السيئة بين المشرف وتابعيه بمعامل ارتباط 0.44.

الجدول رقم: 42 إثارة المشرف جو المرح في مواقف التعب وعلاقته برغبتهم في أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	0.00	0.771**	-جو المرح الذي يثيره مشرفي في المواقف يجدد نشاطهم لمواجهة متاعب العمل.
-نظام التعويضات في المؤسسة يحفزني لانجاز المهام الموكلة لي.	0.015	0.397*	
-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقتها المحدد.	0.00	0.806**	
-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	0.00	0.703**	
-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.	0.00	0.789**	
-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبتي إلى إحباط نفسياتي	0.035	0.347**	
-المعاملة العادلة بين أفراد جماعة العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	0.035	0.335*	
- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقراره فيه.	0.00	0.674**	
-علاقتي السيئة بمشرفي تدفعني إلى الغياب.	0.013	-0.406**	

من خلال مخرجات الجدول رقم (42) يتضح لنا وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بين جو المرح الذي يثيره المشرف وبين الرضا عن الأجر بمعامل ارتباط 0.80 عند مستوى الدلالة 0.00. وكذلك يتضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين جو المرح الذي يثيره المشرف وبين تقدير المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.78، وكذا مع تأمين المؤسسة للخدمات الصحية بمعامل ارتباط 0.77، وكذا مع مشاركة المشرف مرؤوسيه بعض القرارات بمعامل ارتباط 0.70، وكذا مع الدعم الذي يقدمه المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.67، كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.00. كما توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين جو المرح الذي يثيره المشرف وبين عدم استجابة المشرف لمطالب العمال بمعامل ارتباط 0.34 و كذا مع المعاملة العادلة المشرف لأفراد جماعة العمل بمعامل ارتباط 0.33 عند مستوى دلالة 0.05. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية بين جو المرح الذي يثيره المشرف وبين العلاقة السيئة بين المشرف وتابعيه بمعامل ارتباط 0.40، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.00.

## 2- عرض نتائج معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل والقدرة على أداء العمل:

الجدول رقم: 43 يبين انفراد المشرف في وضع تخطيط تفصيلي للعمل وعلاقته بمقدرة العمال على أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد	0.016	-0.393*	-لا يهتم المشرف بآراء العاملين عند وضع تخطيط تفصيلي للعمل.
-عدم التحكم في وسائل العمل تزيد من ارتكابي للخطأ المهني.	0.001	0.566**	
-أعمل بكل طاقتي من أجل إنجاز المؤسسة.	0.044	-0.333*	

يوضح الجدول رقم (43) وجود علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل والقدرة على أداء العمل بمعامل ارتباط 0.33 دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. وجود علاقة ارتباطية بين انفراد المشرف برأيه في وضع تخطيط تفصيلي للعمل وبين وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.39، وكذلك مع بدل المرؤوسين كل طاقتهم لإنجاح المؤسسة بمعامل ارتباط 0.33، هذه القيم تشير إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين المتغيرات عند مستوى الدلالة 0.05.

كذلك وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين انفراد المشرف برأيه في وضع تخطيط تفصيلي للعمل وبين عدم قدرة العمال على التحكم في وسائل العمل بمعامل ارتباط 0.56 عند مستوى الدلالة 0.00.

الجدول رقم: 44 يوضح انفراد المشرف في توزيع المهام وعلاقته بالقدرة على إنجاز المؤسسة

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-أعمل بكل طاقتي من أجل إنجاز المؤسسة.	0.040	-0.339*	-يحدد المشرف بمفرده توزيع المهام لك عامل وفقا لما يراه مناسبا.

من خلال الجدول رقم (44) يتبين لنا وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تحديد المشرف للمهام وتوزيعها على مرؤوسيه وبين بدل المرؤوسين كل طاقتهم لإنجاح المؤسسة بمعامل ارتباط 0.33. هذه القيمة تشير إلى أن كلما كان الإشراف موجها نحو التفرد في استخدام السلطة كلما قل بدل العامل لطاقته لإنجاح المؤسسة.

#### الجدول رقم: 45

يبين اعتماد المشرف على اللوائح التنظيمية في تطبيق القرارات والقدرة على أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-درايتي بأساليب العمل وأدواته تمكنني من أداء عملي على الوجه المطلوب.	0.015	0.399*	-يطبق المشرف القرارات معتمدا على اللوائح التنظيمية.
-نوع العمل الذي أقوم به لا يتلاءم مع قدراتي الذاتية .	0.041	-0.337*	
- عدم التحكم في وسائل العمل تزيد من ارتكابي للخطأ المهني.	0.014	-0.401*	

يتضح من الجدول رقم (45) وجود علاقة ارتباطية سالبة بين اعتماد المشرف على اللوائح التنظيمية في تطبيق القرارات وبين عدم قدرة العمال على التحكم في وسائل العمل بمعامل ارتباط 0.40 وكذلك مع عدم ملاءمة القدرات الذاتية للعاملين ونوع العمل الذين يقومون به بمعامل ارتباط 0.33 . كذلك وجود علاقة ارتباطية بين اعتماد المشرف على اللوائح التنظيمية في تطبيق القرارات وبين دراية العمال بأساليب العمل وأدواته. هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم: 46 يبين مراعاة المشرف التكلفة في القرارات المتخذة وعلاقتها بالقدرة على أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة، الحرارة) تزيد من صعوبة إنجاز المهام.	0.014	0.402*	- يبحث المشرف عن أفضل البدائل لاتخاذ القرارات التي تراعي التكلفة.
-إذا أتاحت لي فرصة عمل جيدة في مؤسسة أخرى ألتحق بها دون تردد.	0.015	0.397*	

كما تبدو من مخرجات الجدول رقم (46) وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين اختيار المشرف

لأفضل بديل يراعي التكلفة وبين ظروف العمل الفيزيائية التي تزيد من صعوبة الإنجاز بمعامل ارتباط

0.40.

كذلك وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين اختيار المشرف لأفضل بديل يراعي التكلفة وبين ترك العمل

للمؤسسة في حالة توفر فرص عمل جيدة بمعامل ارتباط 0.39.

الجدول رقم: 47 يبين اعتماد المشرف على قرارات الإدارة العليا وعلاقتها بالقدرة على أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-درايتي بأساليب العمل وأدواته تمكيني من أداء عملي على الوجه المطلوب.	0.023	0.374*	- لا يتخذ الرئيس في العمل القرار إلا بعد موافقة الإدارة العليا عليه.
-العمل الذي أقوم به يتطلب مني جهدا كبيرا لإتمامه.	0.002	-0.491*	
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	0.043	-0.334*	
-توفر فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع قدراتي.	0.033	-0.352*	
-اتصالي بالمشرف عن طريق التقارير الكتابية.	0.047	-0.328*	

يتضح من الجدول رقم (47) وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين اعتماد المشرف على القرار

الذي توافق عليه الإدارة العليا وبين دراية العمال بأساليب وأدوات العمل بمعامل ارتباط 0.37 دال

إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

كذلك وجود علاقة ارتباطية سالبة بين اعتماد المشرف على القرار الذي توافق عليه الإدارة العليا وبين بقية عبارات القدرة على العمل. وذلك مع عدم قدرة العامل على بذل الجهد بمعامل ارتباط 0.49 وكذا مع وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.33، ومع توافق قدرات العمال مع فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة بمعامل ارتباط 0.35، ومع تواصل العمال بالمشرف عن طريق التقارير الكتابية بمعامل ارتباط 0.32.

الجدول رقم: 48 يبين علاقة تحديد تطبيق حل المشكلة لمجموعة العمل وقدرتها على أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-العمل الذي أقوم به يتطلب مني جهدا كبيرا لإتمامه.	0.020	-0.382*	يحدد المشرف لمجموعة العمل طريقة تطبيق الحل بشكل تفصيلي.
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	0.005	-0.453*	
-نوع العمل الذي أقوم به لا يتلاءم مع قدراتي الذاتية .	0.004	-0.462*	

من الجدول رقم (48) نلاحظ وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تحديد المشرف لمجموعة العمل تفصيلات تطبيق الحل وبين عدم قدرة العامل على إتمام عمله بمعامل ارتباط 0.38، وكذا مع وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.45، ومع عدم ملاءمة القدرات الذاتية للعاملين ونوع العمل الذي يقومون به بمعامل ارتباط 0.46. هذه القيم تشير إلى أنه كلما كان الإشراف مباشرا ويعتمد على تفصيلات العمل كلما قلت قدرة العامل على تأدية عمله.

الجدول رقم: 49 يوضح رفع المشرف للمشكلات للإدارة العليا وعلاقته بالقدرة على العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	0.020	-0.380*	يرفع المشرف المشكلات في العمل لجهات أعلى لحلها.
-تنفيذ بعض الأعمال بحرية يجعلني أكثر كفاءة.	0.019	-0.384*	

يتبين من الجدول رقم (49) وجود علاقة ارتباطية سالبة بين رفع المشرف لمشكلات العمل إلى الجهات العليا لحلها وبين وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.38.

وكذلك وجود علاقة ارتباطية سلبية بين رفع المشرف لمشكلات العمل إلى الجهات العليا لحلها وبين حرية تنفيذ العمل ودرجة الكفاءة بمعامل ارتباط 0.38.

الجدول رقم: 50 يبين حسم المشرف الصراع لمصلحة العمل وعلاقته بترك العامل المؤسسة

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-إذا أتحت لي فرصة عمل جيدة في مؤسسة أخرى ألتحق بها دون تردد.	0.021	-0.379*	-يتدخل المشرف لمعالجة الصراع بالحسم لمصلحة العمل في ضوء أسباب الصراع.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) وجود علاقة ارتباطية سلبية بين تقديم المشرف مصلحة العمل لحل الصراعات وبين مغادرة العامل المؤسسة في حالة توفر فرصة عمل جيدة بمعامل ارتباط 0.37.

الجدول رقم: 51 يبين سرعة المشرف لاتخاذ القرار وعلاقته بقدرة الرؤوسين على أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-التدريب الذي تلقته من رئيسي المباشر ساعدني في تطوير مهارتي في العمل.	0.049	-0.327*	- يفضل المشرف أن يتخذ قرارا سريعا لمواجهة الموقف حتى إذا كان هذا القرار خاطئا.
-العمل الذي أقوم به يتطلب مني جهدا كبيرا لإتمامه.	0.028	-0.362*	
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	0.047	-0.328*	
-عدم التحكم في وسائل العمل تزيد من ارتكابي للخطأ المهني.	0.002	0.497*	
-ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة، الحرارة) تزيد من صعوبة انجاز المهام.	0.013	-0.404*	
-إذا أتحت لي فرصة عمل جيدة في مؤسسة أخرى ألتحق بها دون تردد.	0.006	-0.446*	

توضح مخرجات الجدول رقم (51) وجود علاقات ارتباطية بين عبارة متغير نمط الإشراف الموجه نحو العمل وبين عبارات متغير القدرة على أداء العمل. حيث نلاحظ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين سرعة المشرف في اتخاذ القرار وبين عدم تحكم العمال في وسائل العمل بمعامل ارتباط 0.49 عند مستوى الدلالة 0.05.

كما نلاحظ وجود علاقات ارتباطية سالبة بين عبارة المتغير المستقل وبقية عبارات المتغير التابع دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهي كالتالي:

- مع مغادرة العامل المؤسسة في حالة توفر فرصة عمل جيدة بمعامل ارتباط 0.44.
- مع ظروف العمل الفيزيائية التي تزيد من صعوبة الإنجاز بمعامل ارتباط 0.40.
- مع عدم قدرة العامل على إتمام عمله بمعامل ارتباط 0.36.
- مع وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.328.
- مع تدريب المشرف لمؤوسيه بمعامل ارتباط 0.327.

الجدول رقم: 52 يبين تجاهل المشرف للمناخ النفسي السائد وعلاقته بقدرة التابعين على أداء العمل

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-توفر فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع قدراتي.	0.016	0.395*	-لا يعير المشرف اهتماماً لطبيعة المناخ النفسي السائد في العمل.

من خلال الجدول رقم (52) يتبين وجود علاقة ارتباطية سلبية بين تجاهل المشرف لطبيعة المناخ النفسي السائد في العمل وبين فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة بمعامل ارتباط 0.39، هذا يشير إلى العلاقة العكسية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم: 53 يوضح علاقة اهتمام المشرف بالعمل وقدرة العمال على أدائه

المتغير التابع	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المتغير المستقل (المتحكم)
-التدريب الذي تلقته من رئيسي المباشر ساعدني في تطوير مهارتي في العمل.	0.00	-0.602**	-يرى المشرف أن جو المرح يحول دون اهتمام العاملين عن العمل الجاد.
-نوع العمل الذي أقوم به لا يتلاءم مع قدراتي الذاتية .	0.123	0.258**	
-وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	0.031	-0.354*	
-تنفيذ بعض الأعمال بحرية يجعلني أكثر كفاءة.	0.006	-0.441**	
-مهارتي الشخصية تساعدني على إتقاني العمل.	0.006	-0.447**	
-توفر فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع قدراتي.	0.025	0.367*	

كما توضح مخرجات الجدول رقم (53) وجود علاقة ارتباطية بين عبارات المتغيرين سواء

موجبة أو سالبة.

وجود علاقة ارتباطية **ضعيفة** بين اعتقاد المشرف بأن جو المرح السائد في العمل يصرف اهتمام العمال عن عملهم وبين ترك العامل المؤسسة في حالة توفر فرصة عمل جيدة بمعامل ارتباط 0.36. وكذا مع عدم ملاءمة القدرات الذاتية للعاملين ونوع العمل الذين يقومون به بمعامل ارتباط 0.25.

وكذا وجود علاقات ارتباطية **سالبة** بين اعتقاد المشرف بأن جو المرح السائد في العمل يصرف اهتمام العمال عن عملهم وبين عبارات المتغير التابع كالتالي:

- مع تدريب المشرف لمرؤوسيه بمعامل ارتباط 0.60.
- مع مهارات العمال الشخصية وإتقانهم لعملهم بمعامل ارتباط 0.447.
- مع حرية تنفيذ العمل ودرجة الكفاءة بمعامل ارتباط 0.441.
- مع وضوح التعليمات بمعامل ارتباط 0.35.

## رابعاً - مناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل الشواهد الإحصائية المتعلقة بطبيعة المتغيرين، سنتناول في هذا الفصل مناقشة نتائجها في ضوء فرضيات الدراسة، وكذا في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وموقعها في نظرية الموارد البشرية، بالإضافة إلى ما تثيره هذه النتائج من قضايا بحثية قابلة للبحث والتقصي من أجل توضيح أبعاد ودلالات نمط الإشراف والإنتاجية من الجانب النظري والجانب التطبيقي.

## 1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

صاغت الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، تمحورت حول مؤشرات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 1- على ضوء الفرضيات الجزئية: جاءت نتائجها كالتالي:

## ▪ الفرضية الجزئية الأولى، مفادها:

يؤدي الإشراف الموجه نحو العمل بمؤسسة سيجيكو بسكيدة إلى زيادة القدرة على أداء العمل.

الجدول رقم: 54 يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل والقدرة على أداء العمل

المتغير	ن	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
-المتغير المستقل: نمط الإشراف الموجه نحو العمل	37	0.031	0.837
- المتغير التابع: القدرة على أداء العمل			

من أجل التحقق من صدق هذه الفرضية، قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين عبارات الإشراف الموجه نحو العمل وعبارات القدرة على أداء العمل والتي تبين سابقاً عند الكشف عن نوع نمط الإشراف أن نمط الإشراف الغالب في المؤسسة هو نمط الإشراف الموجه نحو العمل.

ومن خلال الجدول رقم (54) يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.031 والدال إحصائياً على عدم وجود علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف الموجه نحو العمل وزيادة القدرة على أداء العمل. ويدل على أن نمط الإشراف الموجه نحو العمل ليس له تأثير على زيادة الإنتاجية رغم أنه النمط الإشراف السائد بالمؤسسة، وهذا ما يفسر ارتباط زيادة قدرات العمال على أداء العمل بعوامل أخرى أكثر تأثيراً منه مثل التدريب. أي أن الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق.

▪ الفرضية الجزئية الثانية تنص على:

ترتبط زيادة رغبة العامل في أداء العمل بمؤسسة سيجيكو بسكيدة بالإشراف الموجه نحو العمال.

الجدول رقم: 55 يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال والرغبة في أداء العمل

المتغير	ن	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
-المتغير المستقل: نمط الإشراف الموجه نحو العمال	37	0.543**	0.001
- المتغير التابع: الرغبة في أداء العمل			

ومن أجل ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات الإشراف الموجه نحو العمال ودرجات عبارات الرغبة في أداء العمل.

ومن خلال الجدول رقم (55) يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.543 والدال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.001 على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال وزيادة الرغبة في أداء العمل. أي أن هذه الفرضية محققة.

من خلال هذه النتيجة يتبين لنا أنه يوجد ارتباط متوسط موجب بين كلا المتغيرين، أي أن نمط الإشراف الموجه نحو العمال له تأثير على زيادة الإنتاجية رغم أن النمط الإشراف الموجه نحو العمال كان موجوداً بنسبة متوسطة بالمؤسسة.

2- على ضوء الفرضية العامة:

- يساهم نوع الإشراف السائد بمؤسسة سيجيكو رمضان جمال بسكيدة في زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم: 56 يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف والإنتاجية

المتغير	ن	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
-المتغير المستقل: نمط الإشراف	37	0,494**	0.002
- المتغير التابع: الإنتاجية (الأداء البشري للعمل)			

يلاحظ من خلال الجدول رقم (56) أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات المبحوثين (37 مفردة) في استبيان نمط الإشراف واستبيان الإنتاجية كان يساوي 0.49، وهي درجة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 على وجود علاقة ارتباطيه متوسطة بين نمط الإشراف والإنتاجية. من خلال هذه النتيجة يتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب متوسط بين متغيري الدراسة، يعني أن زيادة الإنتاجية تتأثر بالنمط الإشرافي، إلا أنه لا يمكن رد زيادة الإنتاجية في المؤسسة في عامل الإشراف فقط، لأن درجة الارتباط متوسطة (0.49)، وذلك ما يفسر لنا بأن هناك عوامل أخرى لها تأثير أكبر على زيادة الإنتاجية من نمط الإشراف.

وعلى أساس ما تقدم، يتبين لنا أن كلما كان نمط الإشراف السائد بالمؤسسة يميل نحو العمال كلما زادت مستويات الإنتاجية لأعضاء المؤسسة، أي يساهم نمط الإشراف السائد بمؤسسة سيجيكو رمضان جمال بسكيدة في زيادة مستويات الإنتاجية تثبت صحتها من خلال الدراسة الراهنة.

## II. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أشرنا في الفصل الأول إلى تباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وخاصة تلك المتعلقة بأنماط الإشراف والإنتاجية بعناصرها المختلفة. ويعود هذا التباين إلى الخلفية النظرية، والمنهجية المطبقة.

وعلى ضوء ذلك تناولنا في هذه الدراسة البحث عن العلاقة الإمبريقية بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة وزيادة مستويات الإنتاجية.

وفي هذا الإطار، توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية خاصة المتعلقة بنمط الإشراف سواء الموجه نحو العمل والموجه نحو العمال، وكذلك أبعاد الإنتاجية المتمحورة حول القدرة على أداء العمل والرغبة في أداء العمل.

وبناء على هذا، يبدو جليا أن نمط الإشراف الموجه نحو العمل ومؤشراته بالميل نحو التركيز على العمل ذاته والرقابة الدقيقة والمستمرة والحرص على معرفة كل ما يحدث، والذي لا يعير اهتماما بالمرؤوسين، والتي أكدتها استجابات المرؤوسين، التي يبررها المشرفون بالظروف التي لا تسمح لهم بالاهتمام بالعمل وحل مشكلاتهم، مما ينتج عنه ردود أفعال سلبية من جانب المرؤوسين كعدم الرضا وكثرة الشكاوي وقلة الاهتمام بالعمل واللامبالاة ومن ثم التأثير على إنتاجيتهم وهو النمط السائد في مؤسسة الدراسة.

وقد أكدت هذه النتيجة دراسة يوسف عنصر بعنوان خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، بأن الإشراف المطبق في هذه المؤسسة هو النمط الإشرافي المتمركز حول العمل والإنتاج بالدرجة الأولى، وأن المشرفين في المؤسسة يلعبون دورا واضحا من خلال تنظيم العمل والإنتاج والحرص عليه وذلك الرقابة الدقيقة والمنتشدة، ويعتمدون على الاتصال النازل أكثر من اعتمادهم على الاتصال الصاعد وهو مؤشر على الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد والتعليمات، والعمل على تحقيق الأهداف المبرمجة دون الاهتمام بالاستشارة أو إشراك العمال أو الاستماع لأرائهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى دراسة عبد الناصر موسى وسميرة صالح حول أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، التي ترى أن أسلوب القيادة الأوتوقراطي هو الأسلوب السائد في ميدان الدراسة والذي حقق أعلى مستويات الفعالية الإنتاجية.

في المقابل تبين الشواهد الكمية أن الإشراف الموجه نحو العمال ذا صلة وثيقة بزيادة مستويات الإنتاجية، أي كلما مال الإشراف نحو العمال والعلاقات الإنسانية كلما ارتفعت مستويات الإنتاجية. وقد أكدت هذه النتيجة العديد من الدراسات، كدراسة تجارب الهاوثورن لألتون مايو في أن المشرف الناجح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار إشباع رغبات وحاجات المرؤوسين الجسمية والنفسية والعقلية والانفعالية للتحكم في سلوكه وأدائه، كما أكدت ذلك دراسة سلوكيات القيادة بجامعة ميتشغان حول مدى ارتباط الإشراف العام والاهتمام بالعاملين وتحقيق الأداء المتميز للمرؤوسين. ودراسة Verna M.Fitzsimmons بعنوان نوع ومدى العلاقة بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومعدل إنتاجيتهم، وذلك من خلال وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية وبصفة خاصة أبعاد المشاركة في اتخاذ القرار الإداري وخصائص الوظيفة من جهة وبين إنتاجيتهم من جهة أخرى. وكذلك دراسة الرشيد

ناصر الرشيد حول أهمية الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي في أن العلاقات الاجتماعية والصداقات بين المشرفين والمرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد وهذا في الدرجة الأولى من الأهمية كما يليه في الأولويات عملية الاتصال ثم عملية تقويم الأداء ثم كلمات الشكر والثناء والعمل بطريقة عادلة. كما توافقت دراستنا مع نتيجة دراسة منال عبد الحميد عبد المجيد حول "العلاقات الإنسانية وتأثيرها على تحسين الأداء المنظمي باتفاق جميع أفراد عينة الدراسة على أهمية ودور العلاقات الإنسانية في رفع الأداء المنظمي.

### III. موقع الدراسة الحالية من نظرية الموارد البشرية:

هدفت هذه الدراسة إلى البرهنة على العلاقة التبادلية بين نمط الإشراف وبعدي الإنتاجية والمتمثل في الأداء البشري للعمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، من خلال إبراز نمط الإشراف السائد ببعديه الإشراف الموجه نحو العمل أو الإنتاج، والإشراف الموجه نحو العمال أو العلاقات الإنسانية التي تميز المؤسسة قيد الدراسة وارتباطهما ببعدي القدرة على أداء العمل والرغبة في أداء العمل.

من خلال ما تقدم، يتبين أن هناك تبايناً بين المدارس النظرية من ناحية المرجع ومن ناحية المنهج، حيث طرحت هذه المدارس مقارنة نظرية ومنهجية لدراسة الإشراف والإنتاجية، أين ركزت بعض نظرياتها على الجانب الديناميكي للإشراف بتحديد أنماطه ودوره في زيادة مستويات الإنتاجية من خلال إشباع رغبات وحاجات الأفراد المختلفة في التنظيم، أي أن التنبؤ بسلوك المرؤوسين من خلال التعرف على نوع هذه الحاجات والدوافع التي تحرك العامل وتدفعه لأداء أفضل ومن ثم نستطيع التحكم في مستوى إنتاجيته. في حين ركزت نظريات أخرى على ديناميكية فعالية الإشراف والقيادة وعوامل البيئة المحيطة بالجماعة والتي من شأنها أن تؤثر على الإشراف ومن ثم الأداء والإنتاجية، وركزت تيارات أخرى على الطبيعة الموقفية لعملية الإشراف والقيادة، بمعنى أن السمات المطلوب توافرها في المشرفين والقادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه المشرف، غير أن النظريات السلوكية أدركت أهمية وطبيعة الموقف، وخصائص أفراد الجماعة، وقدرات المشرف والقائد، وبذلك يوجد أسلوب أفضل للإشراف والقيادة يؤثر على أداء وإنتاجية العامل.

كما تناولنا في دراستنا الحالية الظاهرة البحثية في سياقها النظري والتنظيمي للمؤسسة المدروسة، وتقديم بعض التفسيرات المتعلقة بربط الإشراف والإنتاجية بأهداف المؤسسة وفعاليتها التنظيمية، وكذا بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

لقد صيغت نظريا مفادها أن نمط الإشراف يرتبط بسياسة المؤسسة وأساليب التسيير (تخطيط العمل وتوزيع المهام وإدارة الوقت والمتابعة وحل المشكلة وإدارة الصراع وإدارة الانفعال والتعبير عن المرح واتخاذ القرار)، وتأثيرها على الإنتاجية ببذل المزيد من الجهد لمصلحة المؤسسة والرغبة القوية في تحقيق أهدافها.

حيث يندرج ضمن المحاولات النظرية الهادفة إلى استثمار الموارد البشرية بطريقة عقلانية، تستجيب للظروف المحيطة بها. لهذا تعتبر هذه الدراسة إسهاما في إثراء مفهوم الإشراف والإنتاجية على المستوى النظري والتطبيقي، ومن ثم تشكيل حوصلة من التراكم المعرفي، وتشخيص واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة المتهالكة وكيفية النهوض بها من خلال تحديد أبعاد نمط إشراف فعال وعلاقته بعناصر الإنتاجية حيث يعتبر الإشراف متغيرا تنظيميا ذو أهمية كبيرة في تحقيق الإنتاجية وبالتالي تجسيد أهداف أي مؤسسة.

#### خامسا- القضايا التي تثيرها الدراسة:

إن مجتمع الدراسة الراهنة ينقسم إلى مشرفين ومرؤوسين يتفاعلون في مؤسسة سيجيكو بسكيدة بشكل مستمر، أي أن هناك علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوسين دائمة التأثير والتأثير، الأمر الذي يجعل من العملية الإشرافية فيها عملية إدارية ذات أهمية كبرى نظرا لدورها في تنظيم العمل والتخطيط المناسب، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع والانفعال، واتخاذ القرارات،...الخ، وعلاقتها بزيادة الإنتاجية ببعديها (القدرة على أداء العمل والرغبة في أداء العمل)، ما هو إلا تشخيص لمشكلات

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المعاصرة. وبما أن البحث العلمي يعد سلسلة مترابطة من التراكم المعرفي الذي يربط بين العلم والتطبيق، فقد أثارت دارستنا جملة من التساؤلات التي نأمل أن تكون محل دراسة من قبل الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، نوردها على الشكل التالي:

- ❖ التعرف على واقع ظاهرة الإشراف داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة.
- ❖ أي أنماط الإشراف فعال لزيادة إنتاجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- ❖ تحديد أبعاد نمط الإشراف الفعال قابل للتطبيق واقعيا.
- ❖ كيف تساعد التكنولوجيا الحديثة المؤسسات الجزائرية في تحقيق المعدل المطلوب من الإنتاجية؟
- ❖ إمكانية دراسة واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة الإشراف والإنتاجية؟

## \* خاتمة:

تناولنا في الدراسة الراهنة موضع الإشراف والإنتاجية، حيث تعرضنا في الإطار التصوري للدراسة لمختلف التساؤلات والأطر النظرية التي ساعدتنا في وضع تصور واضح ومحدد، وذلك عن طريق عرض نظريات الفكر الإداري وكذا نظريات القيادة التي اهتمت بهذا الموضوع، والتي عالجتنا من خلاله متغيرات الدراسة وخاصة المتغير المستقل الإشراف كعملية قيادية في المنظمة.

كما دعمنا هذا التصور بالعديد من الأبحاث والدراسات الميدانية التي تناولت موضوع دراستنا للبحث، ثم وضعنا المقاربة المنهجية للتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة، والتي تفرعت عنها فرضيتين جزئيتين، واستخدمت الدراسة المسح الشامل كأحد طرق المنهج الوصفي لجمع البيانات، والتي تم تحويلها إلى معطيات بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي لأسئلة محاور الاستبيان عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-25)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين نمط الإشراف والإنتاجية داخل مؤسسة سيجيكو وحدة رمضان جمال بسكيدة.

والتي أكدت نتائج الدراسة بالارتباط القائم بين متغيرات الفرضية الجزئية الأولى والمتعلقة بمؤشرات نمط الإشراف الموجه نحو العمال (الموجه نحو العلاقات الإنسانية) كالمشاركة في صنع القرارات، وتنظيم العمل والتخطيط المناسب، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع والانفعال، وأنظمة الاتصال وأساليب دعم الروح المعنوية مما يزيد من رغبة العمال في أداء مهامهم.

كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنته بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل التمهيدي، حيث تبين اتفاقها مع العديد من نتائج هذه الدراسات كدراسة شركة الهاوتورن بجامعة ميتشغان، كما اختلفت مع بعضها الآخر.

وقد كشفت التحليلات الإحصائية صدق الفرضية الجزئية الأولى وصدق الفرضية العامة، وذلك من خلال مناقشة الدراسة في ضوء فروضها.

ولقد أثارت الدراسة الراهنة العديد من القضايا التي يمكن معالجتها في دراسات مستقبلية، كدراسة أبعاد نمط الإشراف الفعال القابل للتطبيق واقعيًا ومحاولة تحديده، وكذلك محاولة الكشف عن دور التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق المعدل المطلوب من الإنتاجية.



# قائمة المراجع



علاقة الإشراف بالإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1.الكتب:

1. إبراهيم إبراهيم بسيوني وآخرون: السلوك التنظيمي، د ن، كلية التجارة، جامعة طنطا، 2002.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 1978.
3. أحمد الخطيب: الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2006.
4. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس والسلوكية، وأدوات البحث التطبيقي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
5. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، الدار الجامعية، بيروت، 1979.
6. أحمد قوراوية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
7. أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، دراسات الجدوى المخصصة للإنتاجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. أحمد مصطفى عيسى: القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1963.
9. أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الاجتماعي، دط، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دس.
10. باركر وآخرون (ترجمة محمد علي محمد وآخرون): علم الاجتماع الصناعي، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، دس.
11. بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، (مدخل تحليلي)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. تحسين أحمد الطراونة: الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2012.
13. جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملية لإدارة السلوك في المنظمة، ط1 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

14. جيري. ل جري: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، المكتبة العربية السورية، دمشق، 1984.
15. حسن جهاد فليح: تقييم الأداء في الأنشطة الإنتاجية، دار الرسالة للطباعة، بغداد، 1980.
16. حسين الرشيد التاودي، محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1974.
17. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997.
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
19. الرشيد ناصر الرشيد: الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي، د ن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
20. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
21. سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
22. سعيد إسماعيل صيني: قواعد أساسية في البحث العلمي، ط1، مؤسسة الرسالة، دب، 1994.
23. سعيد جاسم الأسد ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط1، دار الثقافة والنشر الإسكندرية، 2007.
24. سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
25. شوام بوشامة: مدخل في الاقتصاد العام، ط3، دار الغريب للنشر والتوزيع، الجزء الأول، الجزائر، 2000.
26. صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
27. صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985.
28. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، دس.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

30. صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
31. عباس سهيلة: القيادة الابتكارية والاداء المتميز، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
32. عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، 2000.
33. عبد المعطي حسن الخفاف: الكفاية الإنتاجية " حقل التطبيق الصناعات الهندسية"، ط1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2007.
34. عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
35. علي السلمي : إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
36. علي السلمي : إدارة الإنتاجية، دط، مكتبة غريب، القاهرة، 1991.
37. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
38. علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، دط، الدار الجامعية، مصر، 2000.
39. علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، دط، الدار الجامعية، بيروت، 1979.
40. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
41. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، دط، مديرية الكتب والمطبوعات، حلب، سوريا، دس.
42. فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، دط، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966.
43. فريد راغب النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.
44. فؤاد القاضي: الإنتاج والفعالية، دط، المكتبة الجامعية العمالية، القاهرة، 2001.
45. فيصل فخري مرار: "البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال"، ط1، دار التأليف، القاهرة، 1978.

46. محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دس.
47. محمد الجوهري: ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، مصر، 1972.
48. محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
49. محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتخاذ القرار، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
50. محمد شفيق: علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2004.
51. محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1962.
52. محمد علي خضر: الإشراف والتقييم في طريقة العمل مع الجماعات، (دن) مالطا، منشورات ELGA، 1996.
53. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دط، دن، الإسكندرية، 1986.
54. محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، فرع الإسكندرية، 1980.
55. محمد فوزي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
56. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
57. محمد محروس إسماعيل: اقتصاديات الصناعة والتصنيع مع اهتمام خاص بدراسات الجدوى الاقتصادية، دط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.
58. محمد كامل عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
59. محمد نبيل جامع: المفتاح في علم الاجتماع، دط، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1975.
60. محمود عبد الفتاح رضوان: القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

61. محي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
62. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي، جامعة الجزائر، الجزائر، 1984.
63. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
64. منال البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
65. موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، مجد، دب، 2005.
66. نادر أحمد أبو شيخة: "الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة"، ط1، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن، دس.
67. ناريمان يونس لهلوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، دب، 2014.
68. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
69. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
70. نبيل إبراهيم محمود: تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات-التغير التقني-العمل ورأس المال، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.
71. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دن، دار العلوم، الرياض، 1980.
72. هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة، دط، دار ومكتبة الهلال، بيروت، لبنان، 2010.
73. وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية مفهومها ، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
74. يس سعيد عامر، خلف يوسف الخلق، الإنتاجية القياسية، دط، دار المريح الرياض، 1984.

2- الرسائل والمذكرات:

1. آلاء أكرم بركة: محددات وطرق قياس إنتاجية العمل في سورية- دراسة قياسية، بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
2. أوقارة عبد الحليم: دراسة قياس الإنتاجية على المستوى الكلي، حالة الجزائر (1996-2002)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد كمي، جامعة الجزائر، 2005-2006.
3. أونيس عبد المجيد: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير جامعة الجزائر، 2003-2004.
4. بونديرة عبد العزيز: أنماط الإشراف في إطار نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
5. بوعطيط سفيان: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
6. حسين سليم سالم الشاعر: الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
7. حيمر صباح: الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
8. ضياف زين الدين: السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
9. طلال عبد المالك الشريف: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مكة المكرمة، العربية السعودية، 2004.
10. عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004.

11. عنصر يوسف: خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004.
12. محمد عبد الله الصغير: مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
13. مغار عبد الوهاب: السلوك الإشرافي وعلاقته بالمرادود الدراسي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
14. منصور بوبكر: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علم النفس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.

### 3-المعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب ، الجزء 7، بيروت، 1978.
2. أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، ط1، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، 1984.
3. بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف (انجليزي-عربي)، الدار الجماهيرية، ليبيا، د.س.
4. محمد فتحي: 760 مصطلح إداري، ط2، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
5. محمد فتحي: 766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان، دط، دار النشر والتوزيع الإسلامية، 1996.

### 4-المجلات والدوريات:

1. بان هاني أيوب، شدى عاصم جمال الدين، فريال مشرف عيدان، : تقييم كفاءة الأداء باستخدام بعض المؤشرات الإنتاجية، مجلة الأستاذ، العدد 140، العراق، 2011.
2. بندر بن ناصر العتيبي: الخصائص السيكومترية لصورة سعودية من مقياس فينلاندا للسلوك التكيفي (دراسة استطلاعية)، مجلة أكاديمية التربية الخاصة، العدد الخامس، بالعربية، الرياض، 2004.
3. بوسعدة قاسم: الإشراف التربوي في الجزائر، التنقيش نموذجا، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد4، جوان 2010.

4. سمير بن موسى: عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه ردود أفعالهم السلوكية، مجمع سوناطراك الوطني (GL4/Z)، دراسة تحليلية في مركب تميع الغاز بأرزيو، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 07، ديسمبر 2011.
5. صالح سميرة، عبد الناصر موسى: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، مجلة الباحث، المجلد 14، الرقم 14.
6. منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، مجلة التقني، 2011.

#### 5- الإنترنت:

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، سارة نبيل، أهمية الإنتاجية والعوامل المحددة لها، 2015/12/13، <https://hrdiscussion.com> .11,08 الرابط :

#### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

#### 1. الكتب:

1. Alain couland et d'autres, **Les Rations de productivité**, édition d'organisation, Paris 1986.
2. Andrew Szilagyi; Marc Wallace: **Organizational Behaviour and Performance**, Pearson Scott Foresman; (4<sup>th</sup> ed); 1987.
3. Barrym Richman and Richard N, Farmer, **Management and Organizations**, New York: Rondon House. 1975.
4. Bentley F, **People Productivity and Progress**, Business Publication. London 1964.
5. centre d'étude des revenus et des couts, « **La Productivité globale dans l'entreprise** », édition d'organisation, Paris 1989.
6. Chen Gardon K.C, **Productivity Management Text and Cases**, New york : Mc Graw-Hill.
7. Jamesl, riggs and Glenn H.flix, **Productivity by objectives results oriented Solutions to the productivity puzzle** (New Jersey: Prentice Hall Inc, Englewood cliffs), 1983.

8. Jeormea Mark, “**Productivity Measurement**”, in Jerome M. Rosew (ed) Productivity Prospects For Growth. New York: van Nostrand Rein hold Company in America institute series,1981.
9. Lottinville, E Scherman, **job satisfaction of working women in a Medical setting**, the career development quarterly, 1988
- 10.Oreilly & L. Porter, c corporation, **Culture and commitment: Motivation and Social Control in organizations**, In strees,. Motivation and Work behavior, N.Y: Mc graw-jill in, 1991.
11. Paul Hersey; Kenneth Blanchard, **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**, (4th ed) , Prentice- hall, 1982.
- 12.Paul Mali, **Improving Total Productivity** (New York, Joh, Wiley and Sons 1978).
- 13.Rosenzweig. & Al, **Organisation : Structure and Process**, Nex Jersey Prentice Hall, 1972.
- 14.Rue, leslie W, and liold L. Bayrs : **Management : Skills and Application**, (8<sup>th</sup> ed.), Mc Graw-Hill Boston, 2000.
- 15.See W.E. HENRY, **Executive Personality and Job Success**.
- 16.Thomas A. Mahoney. « Productivity Defined : The reality of Efficiency, effectiveness and cha,ge » in john P. Campbell and Associated (eds), Productivity in organization (San Francisco: Jossey Bass Inc.Publisher, 1988).

## 2. الرسائل والمذكرات :

1. Verna M. Fitzsommons, **The Relationship Of Performance Incentives To Productivity And Quality Of Work Life**, Doctor thesis, College Of Engineering, University Of Cincinnati, USA, 2006, UMI n° 3062603.

## 3. المعاجم :

1. Jean Mari Peretti, **Dictionnaire de ressources humaines**, 2<sup>eme</sup> Edition, Vuibert, Paris, 2001.
2. Mokhtar Lakhel, **Dictionnaire Economie contemporaine et des principeaux faits politiques et sociaux**, 2<sup>eme</sup> Edition, vuibert, Paris, 2001.

3. Manroo, Wolter S: **Encyclopedia of Educational Research**, Revised Edition, the New York, Macmillan comp, 1975.

4.المجلات والدوريات:

1. Lee Brueckner and William Burton: Supervision Do's and Don'ts, N.A.S.S.P Bulletin, Dallas, Texas, **Educational press Association of America and the society of National Association publication**, vol, 62 N° 422, Dec. 1978.
2. Solomon F. which Productivity? **The Monthly labor Review**, vol 85.

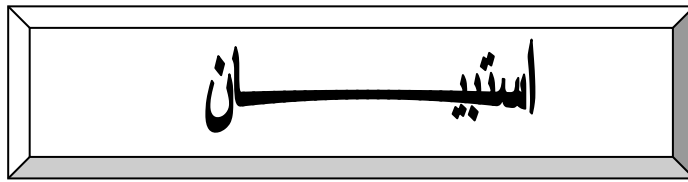
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

جاءت الدراسة الحالية و المعنونة "علاقة الإشراف بالإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة" بوصفها محاولة

لتلمس نمط الإشراف السائد في مؤسسة سيجيكو **SIJICO** بسكيكدة -وحدة رمضان جمال.

وهذا لن يتحقق إلا بفضل تعاونك أخي العامل وذلك بالإجابة على عبارات الاستبيان. فالرجاء وضع إشارة (X) في المكان

المخصص لذلك أمام الإجابة المناسبة.

وإنني على ثقة كبيرة بأنك ستولي هذا الاستبيان جل اهتمامك وتجيب عن بنوده بكل دقة وموضوعية لتحقيق الدراسة الهدف

من إعدادها وكما تعلم بالتأكيد أن البيانات التي سوف تدلي بها ستبقى سرية للغاية ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الطالبة : كيجل حورية

أولاً- البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
2. السن : .....
3. الحالة الإجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )
4. المستوى التعليمي: ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )
5. المستوى المهني: إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )
6. الأقدمية في العمل: أقل من 5سنوات ( ) 5-9 سنوات ( ) 10-14 سنوات ( ) 15-19 سنوات ( ) 20 سنة فأكثر ( )

ثانياً - نمط الإشراف :

الاستجابات					العبارة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1 - يترك المشرف لمجموعة العمل حرية وضع الخطط التي يرونها مناسبة.	
					2 - يشرك المشرف العاملين عند وضع تخطيط عام للعمل.	
					3 - لا يهتم المشرف بآراء العاملين عند وضع تخطيط تفصيلي للعمل.	
					4 - يقوم المشرف بنفسه بتحديد طريقة تنفيذ خطة العمل مفصلة.	
					5 - يسعى المشرف لإشراك من لهم صلة بجوانب تخطيط العمل في وضع خطة العمل.	
					6 - يترك المشرف لمجموعة العمل الحرية في توزيع المهام فيما بينهم دون تدخل منه.	
					7 - يسمح المشرف لمجموعة العمل ذات الكفاءة بتحديد الأعمال.	
					8 - يفضل المشرف في توزيع المهام إحداث نوع التوازن بين رغبات العاملين ومتطلبات العمل.	
					9 - يحدد المشرف بمفرده توزيع المهام لكل عامل وفقاً لما يراه مناسباً.	
					10 - يفرض المشرف فترة محددة لتنفيذ العمل.	
					11 - يترك المشرف للعاملين تحديد الوقت اللازم لإنجاز عملهم.	
					12 - يشرك المشرف العاملين معه في تحديد أنسب الأوقات لإنجاز كل مهمة على حده.	
					13 - يعطي المشرف أهمية كبيرة لسرعة إنجاز المهام.	
					14 - يتابع المشرف العمل بالصورة التي تكفل استمراره.	

					15 - يدعم المشرف المرؤوسين بدلا من أن يكون صاحب المبادرة في العمل.
					16 - يجتهد المشرف في إثارة حماس العاملين لتحقيق متابعة ذاتية للعمل.
					17 - يشرك المشرف العاملين مسؤولية الرقابة على جوانب العمل.
					18 - يطبق المشرف القرارات معتمدا على اللوائح التنظيمية.
					19 - يحاول المشرف اتخاذ القرارات التي تدعم العلاقات الإنسانية.
					20 - يبحث المشرف عن أفضل البدائل لاتخاذ القرارات التي تراعي التكلفة.
					21 - يتخذ الرئيس في العمل القرار بعد موافقة الإدارة العليا عليه.
					22 - يقوم المشرف بنفسه تحديد الحل المناسب للمشكلة.
					23 - يترك المشرف لأفراد المجموعة اختيار البديل الأكثر فعالية لحل المشكلة.
					24 - يحاول المشرف التنسيق بين مصلحة العمل ورضا العمال أثناء تطبيق الحل.
					25 - يحدد المشرف لمجموعة العمل طريقة تطبيق الحل بشكل تفصيلي.
					26 - يوافق المشرف على تنفيذ الحل الذي توصلت إليه مجموعة العمل.
					27 - يتجنب المشرف المواقف التي تعجز الصراعات حفاظا على الجانب النفسي للعمال.
					28 - يحاول المشرف أن يجد طريقة لحل النزاعات بأقل قدر ممكن من التكلفة.
					29 - يرفع المشرف المشكلات في العمل لجهات أعلى لحلها.
					30 - يتدخل المشرف لمعالجة الصراع بالحسم لمصلحة العمل في ضوء أسباب الصراع.
					31 - يفضل المشرف أن يكون بعيدا عن مواقف التوتر.
					32 - يحاول المشرف خلق جو ودي في العمل أثناء نشوب خلاف بين مجموعة العمل.
					33 - لا يتخذ المشرف أية قرار حينما يكون منفعلا.
					34 - يفضل أن يتخذ المشرف قرارا سريعا لمواجهة الموقف حتى إذا كان هذا القرار خاطئا.
					35 - لا يعير المشرف اهتماما لطبيعة المناخ النفسي السائد في العمل.
					36 - يعمل على إقامة نوع من التوازن بين متطلبات العمل وحاجات العاملين للتفيس من خلال الفكاهاة وروح التعبير المرح.
					37 - جو المرح الذي يثيره مشرفي في المواقف يجدد نشاطهم لمواجهة متاعب العمل.
					38 - يرى المشرف أن جو المرح يحول اهتمام العاملين عن العمل الجاد.

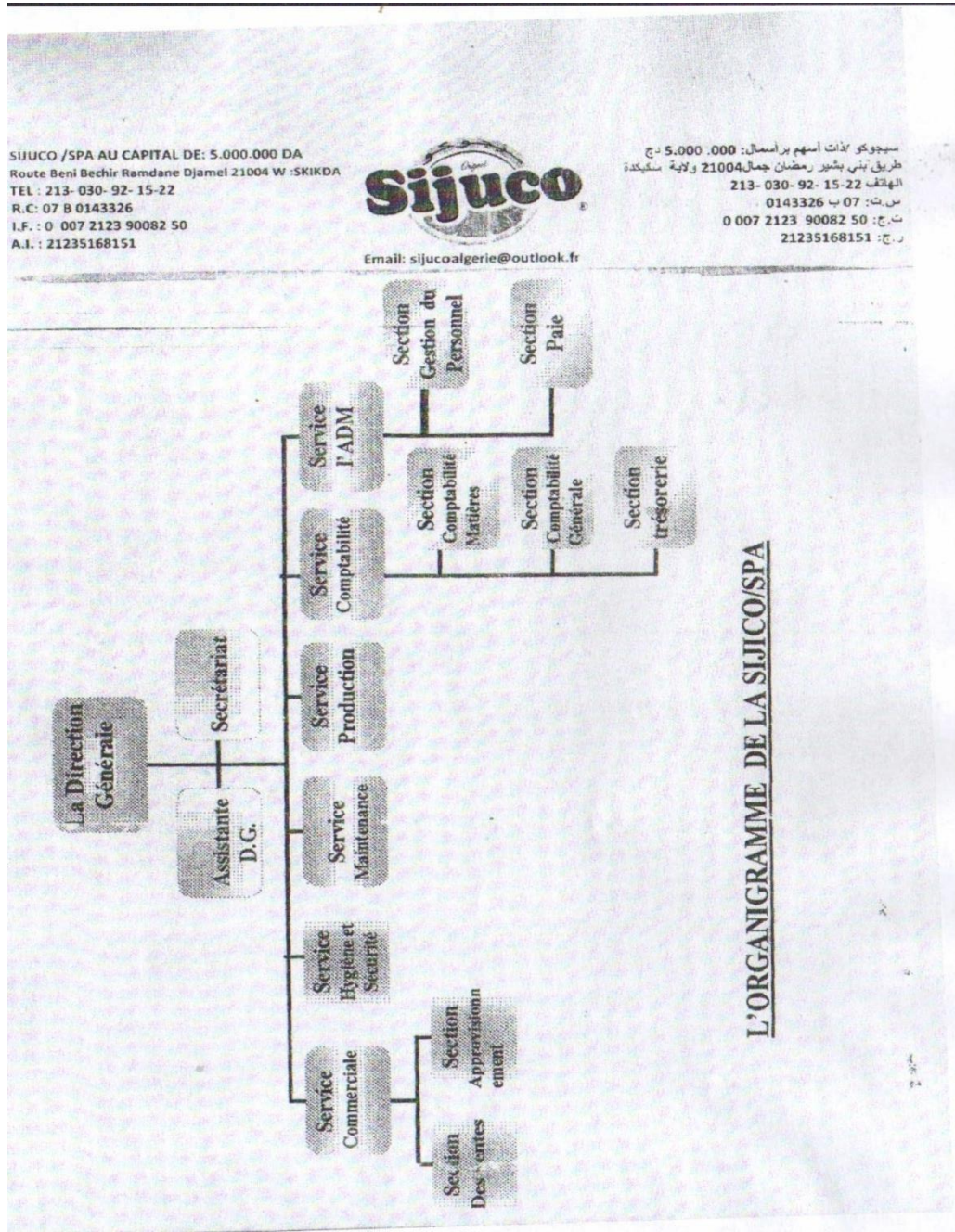
الاستجابات					العبارة	الترتيب
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					-درايتي بأساليب العمل تمكنني من أداء عملي على الوجه المطلوب.	39
					-التدريب الذي تلقينته من رئيسي المباشر ساعدني في تطوير مهارتي في العمل .	40
					-العمل الذي أقوم به يتطلب مني جهدا كبيرا لإتمامه.	41
					-العمل الذي أقوم به لا يتوافق مع مؤهلاتي العلمية.	42
					-نوع العمل الذي أشغله يتلاءم مع قدراتي الذاتية.	43
					- وضوح التعليمات تساعدني على إتمام العمل في وقته المحدد.	44
					-التحكم في وسائل العمل تقلل من ارتكابي للخطأ المهني	45
					- ظروف العمل الفيزيائية (الضوضاء، التهوية، الإضاءة، الحرارة،،الخ) تزيد من صعوبة انجاز العمل.	46
					- اللامعالة في الترقية تجعلني مردوديتي أقل.	47
					- تأمين المؤسسة للخدمات الصحية يجعلني أعمل بكامل طاقتي.	48
					-نظام التعويضات في المؤسسة يحفزني لإنجاز المهام الموكلة لي.	49
					-الرضا عن الأجر يجعلني ألتزم بانجاز المهام في وقته المحدد.	50
					-تنفيذ بعض الأعمال بحرية يجعلني أكثر كفاءة.	51
					- مهاراتي الشخصية تساعدني على إتقان عملي.	52
					-أعمل بكل طاقتي من أجل إنجاح المؤسسة.	53
					-مشاركة رئيسي في اتخاذ بعض القرارات داخل المؤسسة يزيد من فعاليتي.	54
					- توفر فرص التقدم الوظيفي في المؤسسة يتوافق مع قدراتي.	55
					- اتصالي بالمشرف عن طريق التقارير الكتابية.	56
					-علاقتي بزملائي في العمل تزيد من رغبتني في مغادرة المؤسسة.	57
					-إذا أتاحت لي فرصة عمل جيدة في مؤسسة أخرى ألتحق بها دون تردد.	58

## قائمة الملاحق

					59	-التقدير من طرف رئيسي يجعلني أكثر انسجاما في العمل.
					60	-يؤدي عدم استجابة رئيسي لمطالبني إلى إحباط نفسياتي.
					61	-المعاملة العادلة بين أفراد فريق العمل تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
					62	- تلقي الدعم من طرف رئيسي في العمل تزيد من استقرارني فيه.
					63	- علاقتي السيئة بمشرفني تدفعني إلى الغياب.
					64	- الإنصات الجيد لشكاوي العاملين يساهم في إنهاء الصراع.

وتقبلوا خالص تحياتي و تقديري،،،

الهيكل التنظيمي لمؤسسة SIJICO وحدة رمضان جمال بسكيكدة



ثالثا - العلاقات الارتباطية في برنامج الحزمة الإحصائية spss:

```

GET
FILE='C:\Users\kihal\Documents\ الفصل الخامس.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE s1=Q1 + Q2 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8 + Q11 + Q12 + Q15 + Q16 + Q17 + Q23 + Q24 + Q26 + Q27 + Q32
+ Q33 + Q36 + Q37.
COMPUTE s2=Q3 + Q4 + Q9 + Q10 + Q13 + Q14 + Q18 + Q20 + Q21 + Q22 + Q25 + Q28 + Q29 + Q30 + Q31 +
Q34 + Q35 + Q38.
COMPUTE s3=Q39 + Q40 + Q41 + Q43 + Q44 + Q45 + Q46 + Q51 + Q52 + Q53 + Q55 + Q56 + Q58.
EXECUTE.
COMPUTE s4=Q42 + Q47 + Q48 + Q49 + Q50 + Q54 + Q57 + Q59 + Q60 + Q61 + Q62 + Q63 + Q64.
EXECUTE.
COMPUTE s5=Q1 + Q2 + Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8 + Q9 + Q10 + Q11 + Q12 + Q13 + Q14 + Q15 + Q16 +
Q17 + Q18 + Q19 + Q20 + Q21 + Q22 + Q23 + Q24 + Q25 + Q26 + Q27 + Q28 + Q29 + Q30 + Q31 + Q32 + Q33
+ Q34 + Q35 + Q36 + Q37 + Q38.
EXECUTE.
COMPUTE s6=Q39 + Q40 + Q41 + Q42 + Q43 + Q44 + Q45 + Q46 + Q47 + Q48 + Q49 + Q50 + Q51 + Q52 + Q53
+ Q54 + Q55 + Q56 + Q57 + Q58 + Q59 + Q60 + Q61 + Q62 + Q63 + Q64.
EXECUTE.
NONPAR CORR
/VARIABLES=s1 s4
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Corrélations

		s1	s4
Rho de Spearman	s1	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	37
	s4	Coefficient de corrélation	,543**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=s2 s3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

		s2	s3
Rho de Spearman	s2	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	,031
		N	37
	s3	Coefficient de corrélation	,031
		Sig. (bilatéral)	,857
		N	37

```
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=s5 s6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

		s5	s6
s5	Corrélation de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	37	37
s6	Corrélation de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

رابعاً - ملخص الدراسة:

1- الملخص باللغة العربية:

عنوان الدراسة : علاقة الإشراف بالإنتاجية بالمؤسسية الاقتصادية الجزائرية المعاصرة

بمؤسسة سيجيكو وحدة رمضان جمال بسكيكدة .

عدد الصفحات: 317.

الكلية: العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

الجامعة: 20 أوت 55 سكيكدة، في 2021/04/14.

إن معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرفت تحديات كبرى حتى تتمكن من استمراريتها في ظل سوق تنافسية مفتوحة، طبعت عليها تطورات معرفية مستمرة سواء على مستوى العمليات الإدارية والتكنولوجيا أو على مستوى الكفاءات البشرية، واقع فرض على هذه المؤسسات إعادة النظر في سياساتها وعملياتها الإدارية والفنية والإنتاجية. الأمر الذي حدث بمؤسسة سيجيكو للعصائر والمصبرات الوحدة الرئيسية بمرضان جمال بسكيكدة كميدان بحث للدراسة الراهنة، أين ركزت على أهمية ودور نمط الإشراف السائد بها وعلاقته بمستويات الإنتاجية. حيث اشتمت المشكلة النظرية من غياب الدراسات والبحوث التي تناولت بالدراسة والتحليل لتلك التوليفة المهمة من المتغيرين معا، في حين تمثلت المشكلة العملية في اشتقاقها من واقع الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تتطلب وجود نمط إشرافيا سليما وفعالاً يساعدها على رفع مستويات إنتاجيتها، وذلك من خلال رسم سياسة واضحة تعمل على حسن استغلال مواردها المادية والبشرية وتكسبها الثقة لضمان الاستدامة في تحقيق المزايا التنافسية لها.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بطرح فرضية عامة مفادها:

❖ يساهم نمط الإشراف السائد بمؤسسة سيجيكو وحدة رمضان جمال بسكيكدة في زيادة الإنتاجية.

من خلال استشارة التراث النظري والإمبريقي، ومعايشتنا للواقع التنظيمي وإطلاعنا على بعض الحقائق المتعلقة بالإشراف والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سعت الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تقديم إطار نظري شامل يتضمن مختلف الأطر التصورية التي تناولت الإشراف.

✓ الكشف عن النظريات المفسرة لواقع الإشراف في المؤسسة.

✓ تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف والإنتاجية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

✓ الكشف عن نمط الإشراف السائد بمؤسسة الدراسة.

✓ إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الإشراف في المنظمة.

وبغرض الوصول إلى البيانات بدقة اعتمدنا على المسح الشامل كأحد الطرق المتبعة في البحوث الوصفية، مستخدمين أدوات البحث الميداني، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، إلى جانب الملاحظة المباشرة بدون مشاركة، والمقابلة، والوثائق والسجلات، كما تم الجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي في تحليل هذه البيانات.

وقد كشفت معاملات الارتباط المستخدمة في التحاليل الإحصائية صدق الفرضية العامة، وصدق الفرضية الجزئية الأولى وذلك من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها. حيث تأكد صدق العلاقة بين نمط الإشراف الموجه نحو العمال (العلاقات الإنسانية) والرغبة في أداء العمل، من خلال إيجاد الارتباطات القائمة بين كل من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، علاقة الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، العمل على حل مشاكل العمال، جودة عملية الاتصال، الروح المعنوية المرتفعة، ودعم التعاون والاحترام، بكل من زيادة الإحساس بالمسؤولية في العمل، تماسك جماعة العمل، الرغبة في الاستمرار في المؤسسة والارتباط بها، الاستقرار في المؤسسة وارتفاع مستويات الرضا عن العمل. في حين فندت الفرضية الجزئية الثانية، وذلك من خلال عدم مساهمة نمط الإشراف الموجه نحو العمل (الإنتاج) في زيادة القدرة على أداء العمل، رغم أن هذا النمط من الإشراف هو النمط الغالب في المؤسسة ميدان الدراسة. وهذا ما يدعو إلى ضرورة البحث عن الخلل في عملية الإشراف بشكل أوسع.

وهذا ما أثار العديد من القضايا التي يمكن دراستها في بحوث أخرى، كإمكانية دراسة:

- ❖ ضرورة تحديد أبعاد نمط الإشراف الفعال القابل للتطبيق واقعياً.
- ❖ ضرورة إيجاد منهج واقعي للإنتاجية يتفق مع طبيعة العلاقات الإنسانية في العمل.
- ❖ ضرورة مواكبة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إنتاجية أو خدماتية مع المعرفة والتكنولوجيات الحديثة لتحسين إنتاجيتها.
- ❖ إمكانية دراسة واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة الإشراف والإنتاجية.

2- الملخص باللغة الإنجليزية:

**Study Title** : The Relationship Between Supervision and Productivity

Within Contemporary Algerian Economic Institution

Company of SIJICO-Skikda a case of study

Number of pages: 317.

Faculty of Social and Human sciences

University of 20 August 1955 –Skikda. Dans: 14/04/2021

**Abstract:**

Most of Algerian economic companies knew great challenges to ensure their durability in an open competitive market due to continuous cognitive development sat the level of administrative operations, technology or human competencies. It's a reality imposed on these companies to reconsider their policies, administrative, technical, and production operations. The study was conducted in SIJICO (company of juice and canned goods) in its main unit in Ramdane Djamel as a field of our current study.

The current study focused on the importance and role of the dominant supervision pattern in the previous company in relationship with productivity levels.

The theoretical problem was derived from the absence of studies and researches, which examined these important combinations of both variables.

While the practical problem was the fact that it was derived from the reality of difficulties faced by Algerian economic companies. Which need the existence of a good and efficient supervision pattern, helping them raise their production levels through a clear policy for good exploitation of their material and human resources. They gain confidence to ensure sustainability in their competitive advantages.

In order to achieve this goal, we have put forward a general hypothesis that :

## **SIJICO's pattern of supervision in Ramdane Djamel, Skikda contributes to increase productivity.**

We built our hypothesis by looking at theoretical, empirical writings and our knowledge about organizational reality and some facts relating to supervision and productivity, in the Algerian company.

This study sought to achieve the following goals:

- Introducing a comprehensive theoretical framework that includes the various conceptual frame works that dealt with supervision.
- Detection of the theories explaining the reality of supervision in the company.
- Defining the nature of the relationship between supervision and productivity in the company under consideration.
- Detection of the prevailing pattern of supervision in the company under study.
- Highlighting the great importance that supervision plays in the organization.

For the purpose of accessing data accurately, we relied on a comprehensive survey as one of the methods used in descriptive research, using field research tools that's based on the questionnaire such as a major tool, besides direct observation without participation, the interview, and finally the documents and records. We also use both quantitative and qualitative methods in data analysis.

Using link transactions in Statistical analyzes has revealed the truth of the general hypothesis and the first Partial hypothesis trough the discussion of the study results in light of the hypothesis. Where the truth of the relationship between supervision pattern directed towards workers (human relationships) and desire to achieve the job is confirmed. By finding existing links between several features like:

- Worker's participation in decision- making.
- Trust relationship between superior and his subordinates.
- Working on solving workers problems.
- High quality of communication process.
- High morale.
- Support cooperation and respect.
- Increasing the sense of responsibility at work.
- Work group cohesion.

- Desire to continue in the company and to be associated with her.
- Stability in the company.
- High rates of job satisfaction.

While the second partial hypothesis was refuted and that's through the non-contribution of the supervision pattern, work oriented in increasing work achievement ability. However, this type of supervision is the dominant pattern in the company in question. This called for the need to look for the dysfunction in the process of supervision, in an extensive way.

That's what raised a lot of issues we can study in other researches such as the possibility of studying:

- The need to determine the dimensions of the effective and realistically applicable supervision pattern.
- The need to find a realistic method of productivity consistent with the nature of human relations at work.
- The possibility of studying the Algerian economic company through the study of supervision and productivity.
- The need to adopt technological knowledge by productive or service Algerian economic companies to improve their productivity.