

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس
تخصص عمل وتنظيم
الرقم التسلسلي.....

عنوان المذكرة
مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص

مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم
دراسة ميدانية بالقطاع العام و الخاص بولاية جيجل

تحت إشراف الأستاذ:
د. هادف أحمد

من إعداد الطالب:
بن يحي عمار

أعضاء المناقشة:

أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة	رئيسا	أ.د-لوكيا الهاشمي
أستاذ محاضر جامعة قسنطينة	مشرفا ومقررا	د- هادف أحمد
أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة	عضوا	أ.د- لعويرة عمر
أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة	عضوا	أ.د أوقاسي لونيس

الموسم الجامعي: 2009-2010

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم



" ربي أشرح لي صدري
ويعبر لي أمري وأحل عقدة من لساني
يفقهو قولي "

كلمة شكر وتقدير

يسعدني أن أتقدم إلى بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ المشرف
د- أحمد هادق على مساعداته على إنجاز هذا البحث كما يتوجه الباحث

بجزيل الشكر إلى:

الأستاذ: لوكيا الهاشمي

الأستاذ: العايبي رابع

الأستاذة: حمداش نوال

الأستاذ: ليقة نصر الدين

على مساعدتهم في إنجاز هذا البحث

عمار

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين....

إلى كافة أفراد الأسرة

إلى كافة الأصدقاء

إلى كل من طلب العلم واجتهد

إلى كافة الأساتذة لقسم علم النفس جامعة منتوري-قسنطينة-

....أهدي هذا البحث المتواضع

عمار

الفهرس

مقدمة

الفصل التمهيدي-الجانب النظري

تمهيد

- 1- الإشكالية.....1
- 2- تحديد المصطلحات.....3
- 3- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه.....4
- 4- فرضيات البحث.....5
- 5- الدراسات السابقة.....6

خلاصة الفصل التمهيدي

الفصل الأول: الإشراف

تمهيد

- 1- الإشراف والقيادة والرئاسة.....10
- 2- مفهوم الإشراف.....15
- 3- أنماط الإشراف.....16
- 4- النمطين الإشرافيين.....21
- 5- مميزات النمط الإشرافيين.....23
- 6- تطور السلوك التنظيمي.....24
- 7- مفهوم المشرف.....30
- 8- دور المشرف.....31
- 9- مطالب العمال من المشرف.....36
- 10- أهداف الإشراف.....36
- 11- مقومات الإشراف الجيد "صفات المشرف الناجح".....38
- خلاصة الفصل.....41

الفصل الثاني:

تمهيد

- 42.....1- مفهوم التنظيم الصناعي
- 44.....2- مبادئ التنظيم
- 46.....3- نظريات التنظيم
- 46.....1-3- المدرسة التقليدية
- 52.....2-3- النظريات السلوكية
- 57.....3-3- المدرسة الحديثة
- 62.....4- أشكال التنظيم
- 62.....1-4- التنظيم الرسمي
- 63.....2-4- التنظيم غير الرسمي
- 66.....خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي:

الفصل الثالث منهجية البحث

تمهيد

- 67.....1- مجال الدراسة
- 67.....2- مؤسسات القطاع العام
- 84.....3- مؤسسات القطاع الخاص
- 90.....4- تحديد عينة الدراسة
- 90.....5- المنهج المتبع
- 90.....6- وسائل جمع البيانات
- 92.....7- الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

تمهيد

- 94.....1- تفرغ البيانات الشخصية
- 2- تحليل النتائج حسب محاور الاستمارة
- 1-2- حسب محور الإشراف المهتم بالعلاقات الإنسانية في القطاع العام.....98
- 2-2- الفروق بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات.....105
- 3-2- حسب السلوك الإشرافي المهتم بالعمل في القطاع الخاص.....114
- 2-4- الفروق بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل.....120
- 3- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....131

131.....	خلاصة الفصل
132.....	الخاتمة
133.....	توصيات ومقترحات
134.....	الصعوبات التي واجهت الباحث
135.....	قائمة المراجع

الملاحق

1-إستمارة البحث

- 1.1. الاستمارة التي عرضت على المحكمين
- 2.2. الاستمارة النهائية
3. الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
4. الهيكل التنظيمي الوطنية للفلين والمواد العازلة
5. الهيكل التنظيمي لمؤسسة أفنيس
6. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوئام للفلين

فهرسة الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الشكل أو الجدول	رقم الشكل
27	شكل يوضح نظرية الخط المستمر في القيادة	1
28	شكل يوضح "نموذج بليك و موتون"	2
31	شكل يوضح المشرف "رجل المواجهة"	3
32	شكل يوضح المشرف "الرجل الوسيط"	4
33	شكل يوضح المشرف "الرجل الهامشي"	5
34	شكل يوضح المشرف "عامل آخر"	6
34	شكل يوضح المشرف "خبير العلاقات الإنسانية"	7
51	شكل يوضح خصائص وفوائد ومشكلات النظام البيروقراطي	8
54	جدول يوضح التنظيم التقليدي وتنظيم نظام 4	9
71	جدول يوضح توزيع العمال في الشركة الإفريقية للزجاج	10
81	جدول يوضح توزيع العمال في الشركة الوطنية للفلين والمواد العازلة	11
87	جدول يوضح توزيع العمال في مؤسسة أفنيس	12
91	جدول يوضح توزيع العمال في مؤسسة الوثام للفلين	13

المقدمة

مقدمة:

إن العنصر البشري هو المورد الحقيقي لأية منظمة في المجتمع، فبدونه تصبح المنظمة مزيج من الأفراد والآلات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الوحيد في رفع الإنتاجية للمنظمة وهذا يتطلب الإشراف الفعال الذي يربط بين أعضاء الجماعة، فيعمل على تنميتها وتحفيزها من أجل بلوغ الأهداف، وذلك من خلال دراسة وتحليل سلوك العاملين بهدف التوجيه والتحكم في هذا السلوك لصالح المنظمة. فالمنظمة الناجحة و هي التي تحقق التوافق بين أهدافها الاقتصادية وأهداف العاملين فيها.

ف نظراً للتطورات العديدة التي شهدتها مؤسسات الجزائرية على الصعيد التنظيمي من مرورها بالنظام الاشتراكي كأحد أساليب التسيير ودخولها عالم اقتصاد السوق ونظام خصصة المؤسسات أصبحت المؤسسات العمومية تعاني من عدة مشاكل في التسيير منها على سبيل المثال: قلة الجودة والنوعية مما يحتم على الدولة الجزائرية البحث على الحلول الكفيلة للتكيف مع دوامة المنافسة والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال إجراء العديد من البحوث والدراسات الموضوعية تسعى إلى تحسين وضعية المؤسسات العمومية، حيث يعتقد الباحث أن الجانب الإشرافي و التسيير المتبع في التنظيم أحد الحلول الناجعة لتفادي الضغوطات أو التقليل منها في المؤسسات العمومية.

ولأهمية المشكلة قام الباحث بدراسة مقارنة للسلوك الإشرافي في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك للاختلاف في الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات وملكية المؤسسة، من أجل معرفة السلوك الإشرافي المتبع في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، ومدى تأثير الملكية المؤسسة (القطاع الخاص) ومدى بقاء العقلية الاشتراكية التي كانت سائدة في المؤسسات العمومية على السلوك الإشرافي.

وقد قام الباحث بتقسيم هذا البحث إلى جانبين أساسيين وجانب نظري، وآخر تطبيقي، حيث بدأها بإشكالية البحث حول دراسة مقارنة بين السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص.

ثم تطرق الباحث إلى الجانب النظري في فصلين:

حيث تناول في الفصل الأول تحديد الفرق بين المفاهيم المرتبطة بالإشراف وهي: القيادة، الرئاسة، ثم تطرق مفهوم الإشراف، أنماط الإشراف، تطور السلوك الإشرافي، أدوار المشرف، مقومات الإشراف الناجح.

أما **الفصل الثاني** فحدد الباحث مفهوم التنظيم، نظرياته، أشكاله.

أما **الجناب الثاني** فيتمثل في **الجناب التطبيقي** الذي تضمن:

في **الفصل الثالث**: قام الباحث بعرض نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تحصل من خلالها على المعلومات الضرورية للبحث، ثم قدم تعريف بمؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، ثم تلاها بعرض طريقة اختيار عينة البحث، ثم تطرق بتعريف المنهج المستخدم للدراسة والأدوات والوسائل التي جمع بها البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستمارة التي تضمنت محورين، المحور الأول خاص بالسلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية، والمحور الثاني خاص بوصف السلوك الإشرافي المهتم بالعمل. كما ذكر الباحث التقنيات الإحصائية التي استعملها في هذا البحث.

أما **الفصل الرابع**: فقد تضمن عرض النتائج التي توصل إليها الباحث في الجداول والتعليق عليها في ضوء الفرضيات المصاغة حول موضوع البحث، ثم بعد ذلك الخاتمة.

وفي الأخير قام الباحث بعرض بعض المقترحات والتوصيات من أجل الاستفادة منها في مجال السلوك الإشرافي والملاحق و الجداول التي ستساعد على معرفة فقرات البحث، وفي الأخير قام الباحث بصياغة تلخيص نهائي للدراسة التي توصل إليها.

الفصل التمهيدي

--مدخل عام--

تمهيد

1-الإشكالية

2-تحديد مصطلحات البحث

3- أسباب إختيار الموضوع

4-فرضيات البحث

5-الدراسات السابقة

خلاصة البحث

1-الإشكالية:

إن المتتبع لحياة المجتمع الجزائري بعد الاستقلال يلاحظ الحركة المستمرة التي ميزت مختلف الميادين من أجل تحقيق التنمية الشاملة لهذا المجتمع بشكل متكامل في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية...الخ.ونشير بالأخص إلى الجانب التنظيمي الذي شهد تحولات خاصة مع دخول البلاد اقتصاد السوق ومحاولة تكيف الهيكل التنظيمي لمؤسساتنا مع الواقع والتحديات الجديدة خاصة في ظل الشراكة الأجنبية.فالمؤسسات الجزائرية تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة وليس لها الحرية في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات دن الرجوع إلى الوصاية وهذا يؤثر سلبا على مستقبل المؤسسة خاصة في وقتنا الراهن في ظل الصراعات الاقتصادية والمنافسة الشديدة في القطاع الخاص,فالضرورة تفرض عليها تنمية الفعالية التنظيمية ومواكبة التغيرات الجديدة بما يعرفه المحيط الجديد,حيث وجدت المؤسسات العمومية نفسها عاجزة مما أدى بالدولة إلى خصصة المؤسسات العمومية كمبادرة للانفتاح على اقتصاد السوق والعمل في بيئة منافسة إلا أن الواقع التسييري للمؤسسة لم يتمتع بالاستقلال الذاتي,حيث بقي تحت تدخل الدولة من حيث التمويل وحتى التسيير أيضا.فإذا كانت المؤسسة العمومية الجزائرية عدو أزمات في مختلف المجالات والميادين فإن جانب التسيير والإشراف يأتي في مقدمتها من أجل تكوين المشرفين في المستويات التنفيذية,فإذا كانت مختلف المجالات الاقتصادية لها إطارات في الاقتصاد والمحاسبة والمالية...الخ,فإن التكوين في مجال الإدارة والإشراف أصبح ضرورة حتمية لبلوغ فعالية التسيير في المؤسسات الجزائرية.

فما يهمنا في بحثنا هو الجانب التنظيمي والتسيير في المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة ومحاولة الوقوف على مدى التباين في إتباع السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص.فمن خلال القراءة التحليلية للدراسات التي أجريت في التنظيم الصناعي خاصة في مجل الدراسات المقارنة نجدها نادرة في عدة ميادين ولهذا تم اختيار هذا الموضوع وهو "دراسة مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص".

وبناء على الشواهد الميدانية التي أثبتت سلبية النمط الإشرافي المتمركز على العمل والإنتاج تصل "رنسيس ليكرت" إلى أن النمط يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤثر على إنتاجيتهم,قلة تعاون

المشرف لشعور العمال يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والإشراف، زيادة معدل الشكاوي والغياب ودوران العمل¹.

وقد حاولنا في بحثنا هذا التركيز على الإشراف المركز الموجه للعلاقات الإنسانية والإشراف الموجه للعمل والإنتاج في القطاع العام ولقطاع الخاص.

فيمكن تعريف الإشراف في هذا المجال حيث يشير "د.مجمد طلعت و د.عدلي سليمان" الإشراف يقصد به معاونة العاملين مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤذونه²، وعلى هذا الأساس فالمشرف " أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسف جهدهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف"³.

وقد ارتأينا التركيز على أنماط الإشراف، فإما يكون الإشراف عام، أي موجه للعمال يراعي مشاعرهم ويحترم ويحقق مطالبهم ويحاول بناء العمل الجماعي وتحسين كفاءة المرؤوسين ومساعدتهم على حل المشكلات بمعنى أن المشرف يركز على العامل وراحته النفسية وإما أن يكون الإشراف موجه للعمل والإنتاج، وهذا ما يعرف بالإشراف التفصيلي، هنا المشرف يركز على العمل من حيث التخطيط والرقابة الدقيقة منصبا اهتمامه على الجوانب الفنية والأساليب الطرق الكفيلة لتحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج.

ولهذا فموضوع دراستنا هو التعرف على السلوكيات الإشرافية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص داخل التنظيم الصناعي الجزائري، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي: هل هناك تباين في السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص؟

¹ - يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 197.

² - محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، ط1، مكتبة القاهرة العربية، 1962، ص 247.

³ - محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العانة والشركات، ط1، عالم الكتب بالقاهرة، 1969، ص 276.

2- تحديد مصطلحات البحث:

الإشراف: الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلات المباشرة بين المشرف والعاملين المسؤولين أمامه.

المشرف: وهو رئيس العمل له صلة مباشرة بين الإدارة والعاملين يعمل على تنفيذ السياسات الإدارية.

السلوك الإشرافي: "هو فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه الذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق الأهداف"¹.

القطاع العام: وهو جميع المؤسسات والمنشآت على اختلاف تصنيفها من حيث طبيعة نشاطها: صناعية، تجارية، خدماتية، فلاحية والتي يكون رأس مالها للدولة والسلطات العمومية التي تشرف عليها.

القطاع الخاص: وهو يشمل نفس المؤسسات في القطاع العام وعلى اختلاف طبيعتها أيضا لكن هذه المؤسسات تكون ملك للأفراد ولا تكون للدولة حصة في رأس مالها.

¹ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، 1984، ص383-384.

3-أسباب اختيار الموضوع وأهدافه:

إن دوافع اختيار هذا الموضوع ترجع إلى الظواهر المشاهدة في المؤسسات العمومية والخاصة من ارتفاع معدل الشكاوي وقلة الإنتاج... الخ الشيء الذي شغل بال الباحث أن الخلل ربما يكمن في نمط التسيير في مؤسساتنا والذي يكون السبب في ظهور تلك الظواهر.

كما يرجع السبب في اختياره لمعرفة مدى التباين في السلوك الإشرافي في مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، لما له من دور في التخفيف من مظاهر المشكلات التنظيمية إضافة النقض في تطبيق علم النفس العمل والتنظيم والعناية الصحية للعمال.

كما تكمن الأهمية من خلال تأكيد الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف والتي توصلت إلى استنتاجات مختلفة من رضا العمال وزيادة الإنتاج، الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي... الخ سواء كانت هذه الدراسات في الدول المتقدمة أو في بيئتنا الجزائرية.

من خلال البحث يمكن الوصول إلى الغايات التي أقيمت الدراسة في سبيلها وتتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

أولاً: معرفة السلوك الإشرافي الذي يغلب إتباعه في المؤسسة العمومية.
ثانياً: معرفة السلوك الإشرافي الذي يغلب إتباعه في المؤسسة الخاصة.
ثالثاً: الوقوف على مدى الاختلاف في السلوكيات الإشرافية في كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

رابعاً: السعي إلى تنمية الجامعة الجزائرية ببحوثنا العلمية والتطبيقية، وذلك من خلال إيجاد الحلول داخل التنظيمي الجزائري.

4- الفرضيات:

4-1- الفرضية العامة:

يختلف السلوك الإشرافي حسب القطاع العام أو الخاص.

4-2- الفرضيات الجزئية:

1- يركز المشرف في القطاع العام أكثر على نمط الإشراف الموجه للعلاقات الإنسانية.

2- يركز المشرف في القطاع الخاص أكثر على نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج.

الدراسات السابقة:

إن طبيعة موضوع الدراسة الذي يدرس مقارنة السلوك التنظيمي بين القطاع العام والقطاع الخاص لم تكن لها دراسات في الكتب التي توفرت لدينا، ولهذا سنتناول مختلف الدراسات والأبحاث التي انصب اهتمامها لموضوع الإشراف أ القيادة هذا الأخير الذي أسأل حبر الكثير من العلماء والباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وذلك لما له من أثر كبير على سلوك العاملين في المنظمات في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم وتماسك جماعة العمل.. الخ، وفيما يلي ندرج بعض هذه الدراسات.

دراسة هاوثورن:

لقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل نذكر منها المرحلة الأولى، حيث تم اختيار 6 عاملات في تجميع وتركيب الأسلاك الهاتف، وكان احد الملاحظين يراقب ما يحدث مع العاملات، ويعطيهم المعلومات الخاصة بالتجربة ويسمع لشكاويهن، وقد أسفرت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- في الظروف العادية التي كانت فيها الفتيات يعملن لمدة 48 ساعة في الأسبوع بما في ذلك أيام الأحاد ومع انعدام فترات الراحة كانت كل منهن تنتج 2400 جهاز في الأسبوع.

- بعد ذلك كن يحاسبن على أساس العمل بالقطعة لمدة أسابيع وارتفع الإنتاج.

- أعطيت لهن فترات الراحة لمدة 5 دقائق، الأولى بعد منتصف النهار لمدة 5 أسابيع مع إبقاء الأجر بالقطعة فارتفع الإنتاج.

- أطيلت فترات الراحة لمدة 10 دقائق للفترة الواحدة فلو حظ ارتفاع الإنتاج.

- أعطيت للعاملات ستة فترات للراحة مدة كل فترة 5 دقائق فنقص الإنتاج نقصا بسيطا واشتكت الفتيات من أن إيقاع العمل ينقطع بسبب فترات الراحة الكثيرة.

- وعن عودة إلى فترتي الراحة وتقديم وجبة ساخنة بدون مقابل ارتفع الإنتاج.

- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة والنصف مساء بدلا من الخامسة فارتفع الإنتاج.

- انتهت الفتيات من العمل على الساعة الرابعة مساء مع إبقاء على نفس الظروف السابقة فظل الإنتاج على ما كان عليه.

- وأخيرا استبعدت كل التحسينات وعادت الفتيات تعملن في نفس الظروف الفيزيائية عند بداية التجربة(العمل لمدة 48 ساعة بما في ذلك أيام الأحاد, بدون فترات الراحة بدون الأجر بالقطعة وبدون وجبات مجانية) وعملن على هذا المنوال لمدة 12 أسبوعا فسجل الإنتاج أعلى ما وصل إليه بمعدل 3000 جهاز في الأسبوع.

وهذا دليل على أن الإشراف يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين من تأثير الظروف الفيزيائية, حيث كانت العاملات تشعرن بالراحة والأمن نتيجة اهتمام الإدارة رغم عودة الظروف الأولى في بداية التجربة¹.

دراسة أيووا:

أجريت هذه الدراسات بواسطة لبيت R.lippt و واين R.white, بإشراف Kurt Lewine, ولقد أجريت هذه الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهواة" ومقسمين إلى مجموعات, ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمطا قياديا محددًا ولقد كان هناك ثلاثة أماط قيادية هي:

- النمط الاستبدادي في القيادة AUTOCRATIC: ويركز القائد السلطة في يده, فهو الذي يحدد الأنشطة, وهو الذي يوزعها على الأعضاء ولا يشركهم في اتخاذ القرارات.
- النمط الديمقراطي في القيادة DEMOCRATIC: ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها, ويوجهها لتحديد أنشطتها, ويشركم في توزيع الأعمال على الأعضاء.
- النمط الحر أو التسبيبي LAISSEZ-Faire: ولا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيه أو متابعة أي فرد في الجماعة, فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم, ولا يمدح أو ينقد أي أداء.²

دراسة جامعة ميتشجان:

انصب اهتمام هذه الدراسة التي أجريت عام 1947 حول تحيدي المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل, وبحث إمكانية إشراكهم في الإدارة وحاولت نقادي النقد الذي وجه للدراسات السابقة خاصة "دراسة هاوثورن", من حيث قصورها في استخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي تؤثر على المشرفين والعمال.

¹- Roger Mucchielli: L'étude de poste de travail, les édition E.S.F. Entreprise Moderne D'édition, librairie technique, 4eme Editon, 1979, p-p12-13 .

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي, ط1, الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, 2003, ص ص305-

لذا قرر الباحثون استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجة الإدراك perception والاتجاهات النفسية Attitudes للعمال والمشرفين، ثم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء. وصممت هذه الدراسات بحيث تتضمن تحكما دقيقا للمتغيرات غير النفسية، والتي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، حيث تم التحكم بدرجة كبيرة في عناصر معينة كنوع العمل وظروفه وأنظمتها¹.

وقد اعتمد الباحثون على تقسيم جماعات العمل إلى جماعتين:

1-جماعات ذات إنتاجية عالية.

2-جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

وذلك وفقا لمعايير موضوعية، واستمرت هذه الدراسة التي شارك فيها العديد من الباحثين منهم "رنسيس ليكرت" R.Lkert و"كاتز" katz و"كان KHAN".

وتم جمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة أدائهم لأعمالهم.

وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتصفون بالآتي:

1. الإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم.

2. الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

3. تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

4. الإشراف العام على مرؤوسيه دون التدخل في التفاصيل.

5. الاهتمام بمرؤوسيهم واضح ويأتي في المكانة الأولى.

من ناحية أخرى، وجد المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة، ويمارسون أساليب مخالفة تماما للأساليب المجموعة الأولى من المشرفين².

دراسة سعيد لوصيف: 1995

حيث قام الباحث بدراسة حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لمعرفة:

- ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية.

¹ - محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات، الإسكندرية، 1974، ص24.

² -محمد الحناوي: نفس المرجع، ص25.

- وما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية.

أما عينة البحث فقد أجرت الدراسة على 104 مشرفا بطريقة قصدية.

وقد توصل الباحث أن المشرفين يوجهون اهتمامهم نحو السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية.¹

دراسة يوسف عنصر:

وكانت الدراسة في المؤسسة "قطنية الشرق" cotest, لمعرفة خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري, حيث قام دراسته على عينة تتكون من 28 مشرفا و 104 عامل تنفيذ, لمعرفة السلوك الإشرافي الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة هل يتبع المشرفون السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإشرافية أم يتبع المشرفون السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج.

وقد توصل الباحث أن المشرفين يميلون إلى إتباع نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج.²

¹ - يوسف عنصر: الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر, مخبر علم اجتماع الاتصال, جامعة منتوري قسنطينة, 2007, ص 152.

² - يوسف عنصر: نفس المرجع, ص 157.

الجانب النظري

الفصل الأول

-الإشراف-

1. الإشراف والقيادة والرئاسة
 2. مفهوم الإشراف
 3. أنماط الإشراف
 4. النمطين الإشرافيين
 5. مميزات النمطين الإشرافيين
 6. تطور السلوك الإشرافي
 7. مفهوم المشرف
 8. دور المشرف
 9. مطالب العمال من المشرف
 10. مقومات المشرف الجيد "صفات المشرف الجيد"
- خلاصة الفصل

تمهيد:

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

1- الإشراف والقيادة والرئاسة:

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

يرى "محمد مرسي" أن "القيادة السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"¹

يشير "هايمان وفرانكلين" إلى أن القيادة تعني "العملية التي يقوم من خلالها شخص ما بالتوجيه والإرشاد أو التأثير في أفكار ومشاعر وسلوك الآخرين بهدف السيطرة عليها من أجل تحقيق هدف أو غاية"²

وتعرف القيادة عند "محمد علاوي" على أنها "العملية التي يقوم فيها فرد من الأفراد الجماعة المنظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق هدف مشترك بينهم"³

يعرف إبراهيم عصمت مطاوع القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه, أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتعاونون معا بطريقة

¹ - محمد مرسي: الإدارة التعليمية, مطبعة دار العالم العربي, القاهرة, 1984, ص 141.

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

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

تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"¹

كما يعرف ordway tead القيادة "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس, وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه"²

يقول "فيدلر fiedler" أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس, أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد"³

يرى "شاراكامسكي" أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات والموارد والاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين"⁴

يرى "بفيفنر وبراستيس" أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد, والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة, والتي تتجاوز المصالح الآنية"⁵

ولهذا يوجد نوعين من القيادة :

1- القيادة الرسمية: وهي التي تنشأ عن طريق الإختيار أو التعيين مثل

رؤساء الفرق والمشرفين.

2- القيادة غير الرسمية: وهي لا تنشأ بالانتخاب أو التعيين, بل من

خلال التقاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه "⁶

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم القيادة هو عملية التأثير

في الأفراد من اجل تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة.

1- أحمد قوراية, مرجع سابق, ص ص 28-29.

5-tead Ordway: the art of leadership, new York mc graw-hill inc, 1963, p19.

3 محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي , بحوث عربية وعالمية, دارا لنهضة العربية, بيروت, لبنان, 1985, ص 624.

4 ظاهر محمود كلالده: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 1997, ص 7.

5 ظاهر محمود كلالده, نفيس المرجع, ص 9.

6 - يوسف عنصر : الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر, مخبر علم اجتماع الاتصال , جامعة منتوري , قسنطينة , الجزائر, 2007, ص 22.

أما الإشراف فيعرف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا، وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بم يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة"¹ في حين يرى "ليكرت" أن وظيفة الإشراف هي وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية"²

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن الإشراف هو عملية أو وظيفة تعمل على تحسين وتطوير مهارات وقدرات العاملين عن طرق مشرف مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

أما "كيث ديفز" فيرى أن "وظيفة المشرف هي إدارة العاملين من المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي"³

يبدو من خلال هذا التعريف أن هناك علاقة بين مجموعتين: وهي جماعة المشرفين الذين يملكون السلطة، وجماعة العاملين وهم الذين ينفذون أوامر المشرفين .

وخالصة القول لمفهوم الإشراف من خلال التعريفات السابقة أنه عملية رسمية تستند إلى فرد معين يعمل على توجيه ومراقبة أعمال المرؤوسين مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل رفع وتطوير مهاراتهم . إذا يتضح لنا أن مفهوم القيادة والإشراف يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد وهذا هو الإنفاق الجوهرى بينهما أما أوجه الاختلاف فالقيادة تتصف بالتقائية، فالقائد يستمد قوة تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته

1 - فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة و الإدارية والتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1996، ص16.

2 - محمد الجوهري : ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، مصر، 1976، ص222.

3 - كيث ديفز : السلوك التنظيمي في العمل، ترجمة عبد الحميد المرسي وآخرون دار النهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص162.

ومهاراته الفنية والفكرية والعلاقات الإنسانية، في حين المشرف يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة لان الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسير أفراد المؤسسة.

أما الرئاسة فتعرف بأنها "مفروضة على الجماعة، حيث نجد أن الرئيس يعتمد على السلطة المخولة له من التنظيم الإداري الناتجة عن مباشرته لوظيفته فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي"¹

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة العامة لها ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة و سياسة وبرامج واضحة كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط"²

كما تعرف الرئاسة "الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين، لانجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم"³

إذا فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة كما هو في الإشراف عن طريق النظام الرسمي وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة، وهنا يمكن القول لأن الرئاسة والإشراف مفهوم واحد يقوم بتحديد

1 - أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 175.

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

3 - محمد البياع : القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة، بغداد، 1985، ص 25.

أهداف الجماعة وفقا لمصالحه وصالح المؤسسة كما أن الأعمال المشتركة بينه وبين جماعته تكون قليلة.

ويلخص سسيل جيب Cecil gibb النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد و الرئيس فيما يلي :

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

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

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

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

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

-الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لأتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من

خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين, في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.¹ والرئيس الناجح هو الذي يقترب في سلوكه مع الجماعة من القائد أي انه يجمع بين صفات الرئيس وصفات القائد²

2- مفهوم المفهوم الإشراف :

يعتبر الإشراف من الظواهر الهامة في حياة الأفراد في المنظمة ,لذا نجد العديد من الباحثين والعلماء اهتموا به فتعددت تعار يفهم حيث: يشير احدهم في تعريف الإشراف على أنه "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل"³

في هذا التعريف المشرف هو الشخص ذو الخبرة المهنية يركز في عمله على الجانب المهني لمساعدة الأتباع أو العاملين من أجل رفع كفاءتهم . كما يعرف الإشراف بأنه "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم"⁴

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

يعرف الإشراف أنه " إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له, أو فصل من لا يجديه الامتداح ,والمدح والإثابة بطل من استحق ذلك لكفاءته ,وأخيرا إشاعة

1 - طريف شوقي :السلوك القيادي وفعالية القيادة, دار غريب, القاهرة, 1998, ص ص 44-45.

2 - حامد عبد السلام زهران :علن النفس الاجتماعي ,ط4, الناشر عالم الكتب ,1977, ص 270.

3 - فتوح أبو العزم ,فارس خليل وهبة, نفس المرجع, ص 17.

4 - يوسف عنصر, مرجع سابق, ص 17.

الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية .كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيا لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول"¹ يعتبر هذا التعريف أكثر شمولية من التعريفات السابقة لأنه ملم بكل الجوانب الإشرافية الفنية منها والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي لها دور كبير في نجاح الوظيفة الإشرافية,حيث أن المشرف يجب أن يكون مدرك للعلاقات والمشاعر العمالية حتى يتسنى له تحقيق أهداف المؤسسة .

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

- وجود سلطة رسمية لشخص معين لممارسة وظيفته .
-وجود جماعة العمال التي تنفذ أوامر وقرارات الإدارة.
- توفر بعض المميزات في المشرف كالتوجيه والتنسيق داخل المؤسسة.
وفي الأخير يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم الإشراف على أنه عملية تستند إلى فرد معين من الإدارة يتميز بصفات ومميزات خاصة فنية واجتماعية من توجيه ومراقبة سلوكيات وأعمال العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة مع مراعاة الجانب الإنساني لمرؤوسيه والعمل على إشباع حاجاتهم وحفظ كرامتهم ,لأن المشرف لا يتجسد في إصدار النواهي والأوامر للعمال فقط.

3- أنماط الإشراف: نظرا لاختلاف الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف اختلفت التسميات التي أطلقت على أنماط الإشراف ,فهناك من ركزت على ثلاثة أنماط سلوكية وهي :

- الإشراف الديمقراطي.

¹ - حسين رشدي التاودي ,محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية , مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة ,1974,ص 229.

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

وهناك من قسم الأنماط الإشرافية إلى نمطين هما:

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

وسنحاول تقديم الخصائص التي يتميز بها كل تقسيم :

أ/ التقسيم الأول :

-أولاً:الإشراف الديمقراطي :

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

إذا فالقائد الديمقراطي يثق في مرؤوسيه على اعتبار لديهم القدرة والمهارة اللازمة على أداء أعمالهم ومهامهم مما يؤدي من مستوى رضاهم ودافعهم للأداء وزيادة الالتزام للمنظمة، لذا يرى "ليكرت لوين" أن النمط

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 219.

الديمقراطي هو النمط الأكثر فعالية الذي يرى ضرورة تطبيقه في مختلف المنظمات¹

وبالتالي يمكن تحديد مميزات المشرف الديمقراطي:

- القائد أو المشرف الديمقراطي يناقش السياسات والخطط مع المجموعة.

- المشرف الديمقراطي يشجع الأعضاء على المشاركة في صنع القرار .

- المشرف الديمقراطي يتخذ النقاش كوسيلة لرم الخطوات والأهداف العامة للعمل, وحين تستدعي الحجة للاستثمارات يقوم القائد باقتراح أساليب العمل

- المشرف الديمقراطي يثق في مرؤوسيه ويشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.

- المشرف الديمقراطي يستخدم أسلوب الثناء ليشجع مرؤوسيه على العمل ويرفع من معنوياتهم.

-ثانيا: النمط الأتوقراطي :

تتميز هذه القيادة بالمناخ الديكتاتوري والاستبدادي حيث يتولى القائد تحديد السياسة ونوع العمل دون المشاركة من أحد, كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة مع إصراره على أن يعلن الأتباع الطاعة والانقياد له² .

فالمشرف أو القائد الأتوقراطي عكس القائد الديمقراطي حيث لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات , وتفويض السلطة , بل تبقى السلطة في

¹ - عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية , منشورات جامعة منتوري , قسنطينة, 2001, ص 318.

² - رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج, المكتب الجامعي الحديث, ط1, الإسكندرية, 1997, ص 318.

قبضته ,وذلك لاعتقاد منه على أن مرؤوسيه يتميزون باللامبالاة في العمل ,ولهل "يتميز الإشراف التسلطي بدرجة عالية نسبيا من القوة ,يمارسها المشرف على جماعة العمل ,وبعكس المشرف الديمقراطي تتمركز كالقوة ووضع القرارات تماما في شخص المشرف التسلطي"¹

للتأكد من إنجاز العمل ورغبة منه على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين ,ويحدد طرق العمل والأهداف بنفسه ويؤثر هذا سلبا على الجانب المعنوي للأفراد ,ولكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرار²

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

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

ثالثا: الإشراف الفوضوي : ويسميه البعض بالإشراف الحر أو "المنطلق",فالمشرف يقوم بدور سلبي -إن لم نقل لا يقوم بأي دور - حيث يترك الجماعة يترك الجماعة حرة تماما في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي يتبعها ,ويكون المشرف مطالباً بتقديم المعلومات,فالمشرف يتميز بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة باتخاذ

¹ - حسين رشدي التاودي ,محمد مصطفى زيدان:المرجع السابق,ص 215.

² - عبد الفتاح بوخمخ , مرجع سابق , ص 127.

القرارات وتنفيذ الأعمال, وهو بذلك يترك الحبل على الغالب للمرؤوسين الذين يشرف عليهم شكليا.¹

فينتج عن هذا النمط من القيادة فوضى في العمل, فالأتباع الا يتأثرون بوجود المشرف أو لا, مما يعطي الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرارات وتسيير دقة العمل إلا أنه يؤدي لانخفاض مستوى الإنتاج ورداءة نوعيته²

وهكذا يمكن تحديد مميزات المشرف الفوضوي في:

- حرية المجموعة في اتخاذ القرارات.

- عدم مشاركة جماعة العمل في تحديد خطوات العمل.

- عدم المشاركة في مناقشة الخطط والأهداف.

- عدم مراجعة وتقسيم العمل للجماعة .

وخلاصة القول أنه لا يوجد نمط إشرافي فعال في كل المواقف يؤدي دائما إلى تحقيق الأهداف في المنظمة, فالإشراف يجب أن يكون حسب الظروف الذي يكون فيها المشرف فيختار النمط المناسب في كل الحالات والظروف . ومتغيرات الموقف عند "ستوكديل" بالقائد نفسه, الجماعة, فالموقف السائد إذن هو الذي يحدد الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل³ .

ب/التقسيم الثاني:

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

¹ - يوسف عنصر , مرجع سابق , ص 35.

² - رمضان محمد القدافي , مرجع سابق, ص 320.

3-Pière-g-bergeron;gestion moderne."théorie et cas",gaeton-morin,montreal 1982,p200.

أولاً: الإشراف العام (الموجه للعلاقات الإنسانية):

ويعني أن المشرف يحاول أساساً أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة وبتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيراً مرؤوسيه أو عماله لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمرؤوسيتهم بأن يستخدموا فطنتهم أكثر ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعوا بأنفسهم تفاصيل عملهم، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة ولذلك فهو لا يضيق مرؤوسيه وإنما يركز على النتائج وهو يدرّب رجاله بعناية ويعلمهم بالحدود التي يجب أن يعملوا بداخلها (أي سياسة الشركة والإجراءات) ويحدد أهداف العمل ثم يدعمهم يؤدون عملهم على مسؤوليتهم بإشراف معقول فهو يؤكد على الأهداف والنتائج وليس على التفاصيل والتركيز على النتائج النهائية وليس على الطريقة والرقابة ومكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي المبادرة والاعتماد على النفس وتولد قوة دافعة أقوى بكثير من رفض وانتقاد الأعمال وهذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، ولكنه أيضاً يسمح للأفراد بأن ينموا وأن يتطوروا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية، وبالإضافة إلى ذلك يساهم في تقوية الروح المعنوية لدى المستخدمين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبياً من الإشراف الضاغط ويشعرون بأهميتها الفردية ومسؤوليتهم الشخصية التي تتكرها عليهم الأنظمة الأخرى، وفي ظل هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال أن يقدموا بسرعة العمل وبأن يستخدموا أفكارهم في أداء العمل بأفضل طريقة يتحقق بها وبعض المشرفين قد يعطوا مستخدميتهم

حرية أكثر كوسيلة لزيادة الدفع فالحرية أكثر قد تؤدي إلى نتائج إيجابية عن طريق الرضا الذي يشعر به الفرد بسبب المشاركة وتحقيق الذات¹.

ثانيا :الإشراف التفصيلي(الموجه للعمل والإنتاج):

ويسميه البعض بالإشراف المحدد (أو المخصص) ويتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال (مثلا يجب على العمال أن يطلب إذنا من رئيسه لمغادرة مكانه في العمل) ووضع مستويات دقيقة للعمل².

فالإشراف الموجه نحو العمل والإنتاج ينطلق من أن تحقيق نتائج أفضل من الناحية الإنتاجية، يتم باستخدام أحسن وأنسب الطرق لحسن استغلال وقت العمال وجهدهم، حيث يعمل على توفير متطلبات العمل من معلومات ولوازم عمل ومواد مع تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتنسيق الجهود وتحسين الأداء.

ويرى البعض أن هذا النمط له سلبيات عدة وهي:

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

¹ - حسين رشدي التاودي ،محمد مصطفى زيدان:الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو
مصرية، ط1، القاهرة، 1974، ص 202.

² حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان :نفس المرجع، ص 203.

- ارتفاع معدل دوران العمل وهو ترك أو تغيير العمل¹.

3-3/مميزات النمطين الإشرافيين:

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

1-شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل ,ويعمل معها لتحقيق الأهداف.

2-إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحقيق الأهداف.

3-الإشراف يتسم بالرقابة العامة(غير الشديدة المتواصلة).

4-الاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل.

5-تقليل اعتماد أعضاء الجماعة على المشرف.

6-ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين الأعضاء كل الجماعة.

7-العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين.

8-الاهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.

9-ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا.

10-بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد.²

3-3-2-مميزات الإشراف الموجه للجوانب الفنية (العمل):

وتتمثل في مالي:

1-المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد.

1 - يوسف عنصر:مرجع سبق ذكره,ص 29.

2 - حامد عبد السلام زهران:علم النفس الاجتماعي,الناشر عالم الكتب,ط5, 1984,ص ص 310-313.

- 2- يحدد ويسطر الأهداف الجماعية.
 - 3- يعطي الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة التي يشرف عليها.
 - 4- لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
 - 5- يوزع الأدوار على الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.
 - 6- يطبق نظاما صارما يخنق الحريات فهو يعتقد أن الحرية والنظام شيئان متناقضان إذ لا يكون النظام إذا كانت هناك حرية.
 - 7- يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
 - 8- يعمل على إيجاد جو التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة.
 - 9- إنشاء حاجات ودوافع نفسية بدنية طفولية بين الأتباع مثل حب الأشكال والاعتماد على قائد يفعل كل شيء وحده، وإفهام الأفراد أنهم لا زالوا قاصرين لا يحسنون أمرا.
 - 10- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الاقتراحات الايجابية البناءة.
 - 11- يعمل على ضمان طاعة الأعضاء، حتى يعمل على انقسام الجماعة، ويقلل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.
 - 12- الاهتمام والانتباه يكون موجهها نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بدل الجهود فالأضواء فقط على شخصية القائد¹.
- 4/تطور السلوك الإشرافي :** في الماضي كانت العملية الإشرافية تقوم على مبادئ النظريات التي نادى بها كل من "تاييلور Taylor" و"فيول Fayol" وذلك من أجل "تحسين العلاقة بين الإدارة

¹ - حامد عبد السلام زهران :مرجع سابق, ص 314.

والعمال وتوفير الوسائل لإدارة واكتشاف أفضل السبل لزيادة الإنتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل¹ كان مع ظهور العيوب في المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة والتي كانت تنظر إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة ومن أجل الوصول إلى التحكم في كل هذه المستويات لابد من الرقابة الضيقة والصارمة والإشراف الدقيق، لأنه لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف ف على أساس رجل لرجل man of man بمعنى لكل عامل معين يشرف عليه ويراقبه². وهذا يجعل العامل يشعر كأنه مجرد أداة داخل المنظمة.

ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي توصلت إليها في مجال الإشراف عن طريق دراسة "كيرت لوين" و"التون مايو" أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد في تحقيق أهداف التنظيم فتوصلوا "أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى، أي أن الفرد يتصف بوحى من مشاعره"³

هكذا ظهرت العيوب الكبيرة للمدرسة التقليدية التي ركزت على الجوانب التقنية في العمل والتنظيم دون الاهتمام للعوامل السيكولوجية التي تؤثر

¹ - لويا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 42.

² - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.
3-bruno lussuto : introduction critiques au théories d organisation, 2em édition ,dunod,paris,1974,p40.

على العمال من علاقات المشرف بالعمال , الحوافز, والمشاركة في اتخاذ القرارات

ومع ظهور الاهتمام الكبير الذي أولته حركة العلاقات الإنسانية ظهرت دراسات لأنماط القيادة نظرا لتأثيراتها على التنظيم وعلى الجماعة ككل ,كالتى قام بها كل من "لبيت ووايت" حيث ميزت بين ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي :النمط الأتوقراطي ,النمط الديمقراطي,النمط الفوضوي لكن"من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التى تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التى أجراها باحثوا جامعة ولاية أوهايو ومعرفة آثار النمط القيادي على المستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل¹" حيث تحدد نوعين من النمطين للقيادة هما:المباداة والتنظيم (تحديد المهام ,تحديد الأهداف ..)والتعاطف وهو النمط الموجه العاملين.

وإلى جانب هذه الدراسات ,الدراسة التى أجريت بجامعة ميتشجان عام 1947تم التوصل إلى تحديد نمطين من القيادة هما:الأسلوب القيادي المهتم بالعمل ,والأسلوب الهتم بالعاملين.

كذلك حدد تانينبوم و شميث tannenbaum&schmith نظرية الخط المستمر في القيادة (a continuum of leadership) العلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس خط متواصل يبين نهاية الطرف الأيسر من هذا القائد المركزي بينما يبين الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي.وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور كما يوضحه الشكل(1):²

1 - أندرو دي- سيزلاقي مارك جي- ولاس: السلوك التنظيمي والأداء,ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد,معهد الإدارة العامة, 1991,ص 295.

2 - محمود سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال,دار وائل للنشر والتوزيع,ط3,الأردن,2005,ص 224.

استخدام السلطة من قبل القائد			مجال الحرية للمرؤوسين			
يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويقنع به المرؤوسين	يعرض المدير أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة	يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل	يقدم المدير المشكلة ويطلب حلولاً و اقتراحات ويتخذ هو القرار	يحدد المدير إبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار	يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم

شكل (1): نظرية الخط المستمر في القيادة

(محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 226).

كما اقترح روبرت بليك Robert Blake و جين موتون Jan Mouton وسيلة تدريبية على المديرين من أجل زيادة الإنتاج من خلال تحسين المناخ التنظيمي وخاصة الاتصالات والتخطيط. حيث يرى بليك و موتون أن فشل التنظيمات الإدارية يعود في جزء كبير منه إلى نمط الإشراف السيئ الذي لا يقوم على فهم صحيح لطبيعة الدوافع الإنسانية ولغياب الإستراتيجية المناسبة.¹

¹ محمد قاسم القيروتي: مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، 2001، ص 103.

النمط 9/1								النمط 9/9
					النمط 5/5			
النمط 1/1								النمط 1/9

شكل (2) يوضح " نموذج بليك و موتون "

- وفيما يلي توضيح للشكل الذي اقترحه بليك و موتون .
- 1- نمط (9-9): وفيه يركز المشرف أو القائد على الإنتاج من خلال استثمار طاقات الأفراد عن طريق المناقشة للمشاكل وإشباع حاجاتهم الأخرى.
- 2- نمط (1-9): هنا المشرف لا يعطي أهمية للعاملين ،ويركز على الإنتاج فقط بدليل أن واجبهم معرفة أعمالهم .
- 3- (9-1): يعمل القائد على تلبية حاجات العاملين متناسيا أن دور المؤسسة هو تحقيق الأهداف المحددة.
- 4- (5-5): يعمل المشرف في هذا النمط دور الوسيط العادل بين تحقيق حاجات العاملين وأهداف المؤسسة والتوفيق بينهما.

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

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

- السلوك التوجيهي directive:

هنا القائد يقوم بإزالة كل الغموض عن المهام والمسؤوليات فيركز على المهام و يعرفهم على أساليب العمل.

- السلوك المساند support ive:

وفيه يهتم القائد بحاجات العمال والمشاركة في خلق جو مناسب داخل المنظمة.

- السلوك المشارك participative:

تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الاقتراحات و حل المشاكل.

- السلوك الإنجازي achievement oriente ;

هنا يقوم القائد بتحديد أهداف البالغة الأهمية والتي تتطلب طاقات إضافية في العمل ,حيث يعمل على إظهار الثقة في مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة.

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

5- مفهوم المشرف :

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

فالمشرف كما عرفه أحد الباحثين هو " أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود، ويشرق عليها من أجل الوصول إلى الهدف"¹

كما أنه " ذلك المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له السلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان : صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره"²

ويعرف البعض الإشراف بأنه "عملية تهدف إلى مساعدة العاملين لتحقيق فهمهم أنفسهم وبيئتهم ليحسنوا وليتمكنوا من تحديد أهدافهم وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع أنفسهم ومع المجتمع، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح"³

من التعريفات السابقة يتبين أن المشرف هو شخص له سلطة رسمية تمنحها له الإدارة من أجل توجيه وتنسيق أعمال مرؤوسيه قصد تنفيذ التعليمات للوصول إلى أهداف التنظيم .

²- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص 276.

² - صالح الشبكي : العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969، ص 318.

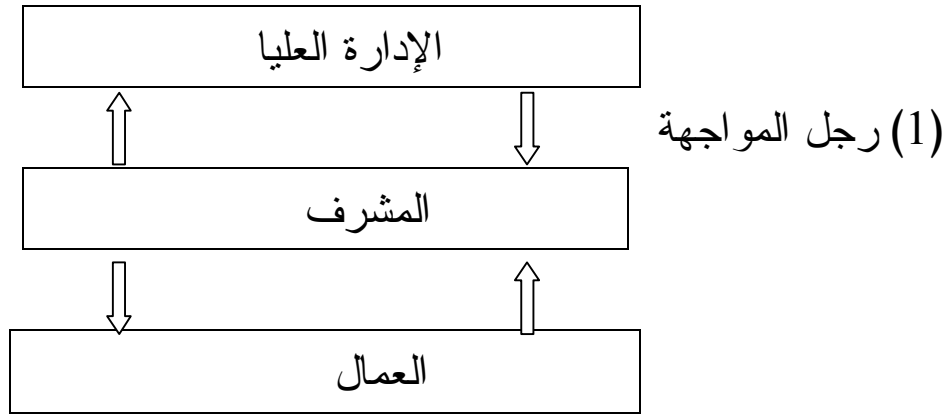
³ - محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 294.

6- دور المشرف :

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

1- الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل :

فالمشرف في هذا الدور يعتبر حلقة وصل بين الإدارة والعمال، فهو الشخص الذي ينقل المعلومات والأوامر من الإدارة العليا إلى المستوى الأدنى، والشكل (3)¹ يوضح هذا الدور :

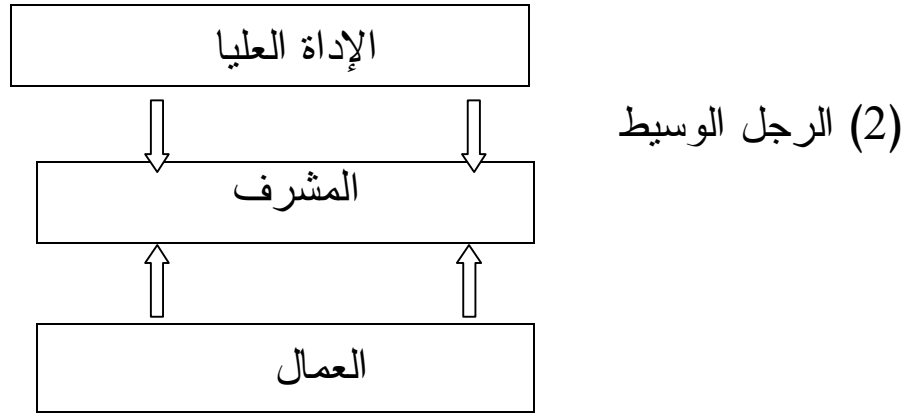


2- الرجل الوسيط: MIDDLE MAN

يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة وصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية. فالمشرف في هذه الحالة يتعرض لضغوطات كثيرة متعارضة: فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها، كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه

¹ - يوسف عنصر: مرجع سبق ذكره، ص 44.

العمال تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم. والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم "رجل الوسط" والشكل (4) يبرز هذا الدور:



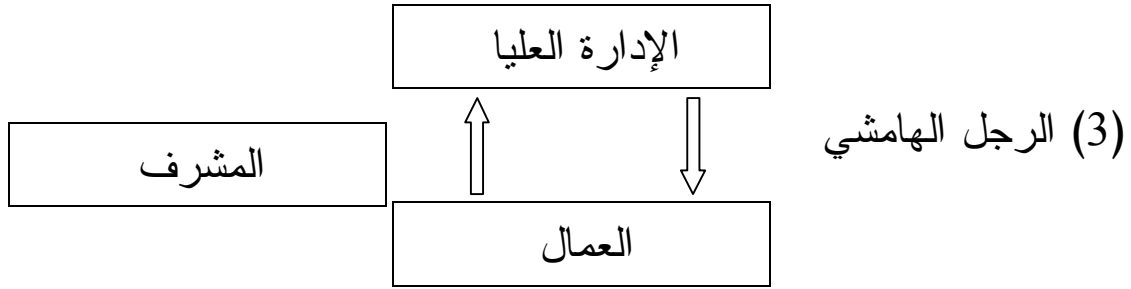
فالمشرف باعتباره "رجل الوسط" يقف بين جماعتين: الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية. يحاول أن يقرب وجهات النظر وأن يمتص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين. قد ينحاز إلى جانب الإدارة باعتبارها صاحبة السلطة والنفوذ وهي الجهة التي عينته في منصب الإشراف، وقد يميل إلى مرؤوسيه إذا أراد أن يحظى بثقتهم فيه وعليه لأن يكون منصفًا وعادلًا قدر الإمكان، فهو يقف في "خط النار" كما يقال¹

3- الرجل الهامشي: marginal man

وفيه يترك المشرف على هامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يمهلونهم وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال والتي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان ولذلك فهو عديم التأثير والتأثر لا بالإدارة ولا بالعمال والشكل (5) يوضح ذلك:²

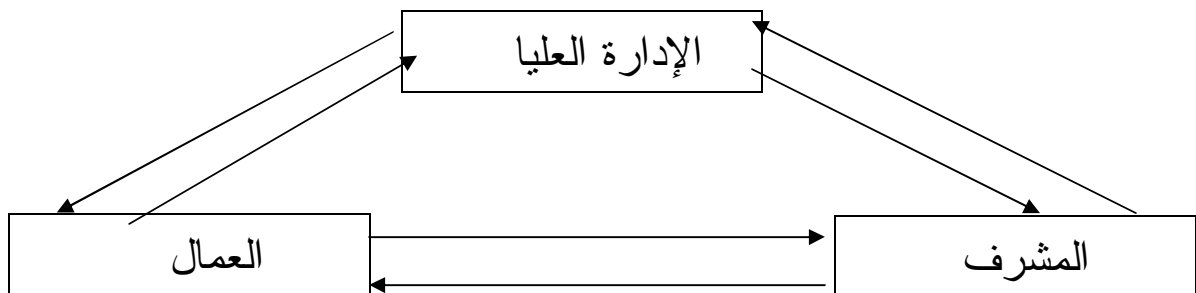
¹ - يوسف عنصر: مرجع سابق، ص 44-45

² - حنفي محمود سليمان: الإدارة منهج تحليلي ذاتي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، ص 403.



4- مجرد عامل آخر: another worker

يعتبر المشرف حسب هذا المفهوم كأحد العمال فقط، وإنما الاسم فقط يختلف بحيث أنه لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية ومن ناحية أخرى فهو يشعر أنه ليس جزءاً من الإدارة حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال وهو بالتالي مجرد عامل تغير اسمه ليصبح "مشرفاً" والشكل التالي (6) يوضح ذلك:¹

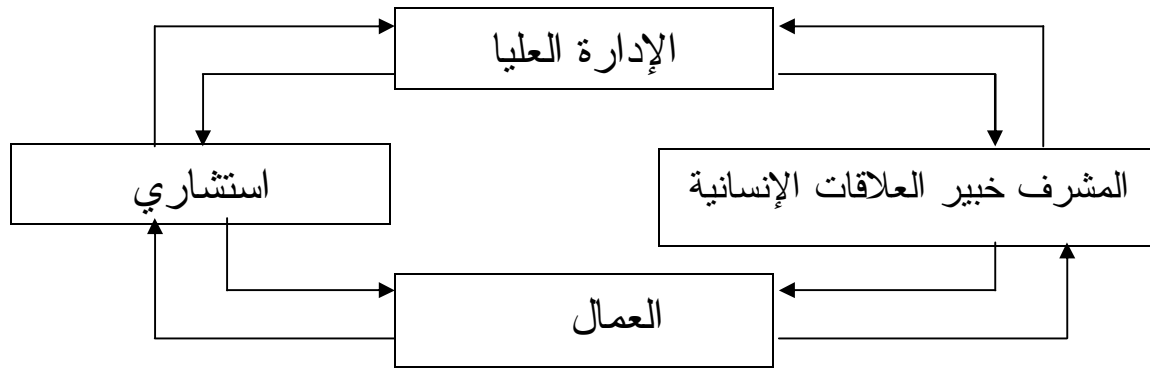


(4) "عامل آخر"

¹ - حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 407.

5- خبير العلاقات الإنسانية: HUMAN RELATIOS SPCIALIST

في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيراً في العلاقات الإنسانية وتجاه مشرفهم وتجاه المؤسسة عامة. ووفقاً لوجهة النظر هذه فالمشرف يجب أن يكون متميزاً بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة. فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة خاصة تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة. وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء مختصين يقدمون له المساعدة اللازمة. والشكل (7) يوضح هذا النموذج من المشرفين:¹



(5) خبير العلاقات الإنسانية

6-1- دور المشرف الإقتصادي الفني:

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

- العمل على تحسين الإنتاج عن طريق توجيه وتدريب العمال ، ومراقبة سجلات العمل .

- تجاوز نقل المعلومات الإدارية من خلال استخدام تجربة المشرف من أجل التعليم السليم للعمال .

¹ - يوسف عنصر: مرجع سبق ذكره، ص 47.

- العمل على تجاوز الصعوبات في الإنتاج من خلال إيجاد الحلول خاصة الفنية المتعلقة باستخدام الآلات.

6-2- الدور الاجتماعي النفسي :

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

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

2- خلق جو من التعاون والمحبة في العمل .

3- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين عن طريق توفيق ظروف العمل الملائمة والعلاقات الجيدة .

4- العمل على تطوير قدرات ومهارات العمال

5- العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين, وذلك من خلال الثقة المتبادلة بين الهيئة الإشرافية والعمال ومبدأ تكافؤ الفرص .

6- العمل عللا تحسين الخدمات الاجتماعية للعمال.

6-3- الدور الإداري :

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

1- العمل على توصيل المعلومات واللوائح للعمال بأمانة وشرحها

لهم لتجنب الغموض في الواجبات .

2- نقل آراء واقتراحات العمال إلى الإدارة العليا بأمانة والعمل على

التوفيق بينهم .

- 3- الحفاظ على السير الحسن للتنظيم الإداري الرسمي .
- 4- توزيع المهام على العمال, لتسهيل عملية التقييم والتوجيه والتدريب

7-مطالب العمال من المشرف:

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

- 1-الحصول على المساعدات التي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2-أخذ العامل في تحسين أحوال المؤسسة.
- 3-إطلاع العامل على سير المؤسسة.
- 4-الاستماع إلى شكاوي العامل واعمل على إنصافه.
- 5-الترقية لمن يستحقها.
- 6-معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كنت هناك حاجة إليه.
- 7-عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل.
- 8-عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل.
- 9-منح العلاوات لمن يستحقها.
- 10-عدم تعدد الرئاسات.¹

8-أهداف الإشراف :

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

¹ - عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج, مرجع سابق, ص 384.

1- إرشاد وتوجيه العامل في عمله وتعريفه بكل ما يتعلق به من أجل رفع التزامه وثقته في العمل , إضافة لمعرفته للمحيط الداخلي للمؤسسة من أماكن المعدات العمل والأماكن التي يستطيع الراحة فيها ...

2- التأكد من أن العامل يغرف كل الإجراءات والتعليمات المتصلة بعمله والنظام الداخلي من ثواب وعقاب وعلاقات العمل داخل المؤسسة.

3- تعليم العامل ثقافة الأمن الصناعي داخل المؤسسة, وذلك من خلال إعطائه معلومات عن أخطار الآلات وكيفية تجنبها مع تعليمه بعض الإسعافات الأولية.

4- إقامة نشرات عن المؤسسة , وذلك من أجل خلق نوع من الولاء والإلتزام من خلال إطلاع العمال على منتجاتها وجودتها لزيادة دافعيتهم للعمل وتحقيق رضاهم المهني .

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

- أهداف إدارية .

- أهداف اقتصادية فنية .

- أهداف اجتماعية نفسية .

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

8-1- الهدف الإداري:

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

8-2- الهدف الإقتصادي الفني :

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

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

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

8-3- الهدف الإجتماعي النفسي :

يتجلى هذا الهدف في اهتمام المشرف بمساندة العاملين في تحقيق مطالبهم واقتراحاتهم ,كزيادة في الأجر وتحسين الخدمات الاجتماعية والندوات التكوينية... كما أن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية فقط بل يعمل على رفع رضاهم ومعنوياتهم في العمل "في مقدمتها مدى ثقة أعضاء المجموعة وهدفها والكفاية التنظيمية والحالة الذهنية والعاطفية لأعضاء المجموعة"

9- مقومات الإشراف الجيد: "صفات المشرف الناجح

من خلال الأدوار التي يقون بها المشرف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة...ظهرت محاولات كثيرة للوصول للسمات والمهارات النفسية والاجتماعية التي يجب أن يتصف بها المشرف لطي يكون فعالا ,ويمكن تحديدها فيما يلي :

1- القدرة على الإشراف:

وتعتبر هذه الصفة من أهم الصفات التي تعني القدرة تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف¹ والإحاطة الشاملة بجميع النواحي التي تمس العملية الإشرافية .

2- العدالة والإنصاف :

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

3- الإبداع والابتكار:

من أجل التحكم في الأمور والمحافظة على أهداف التنظيم لابد من المشرف الجيد أن يبدي آراء سديدة ,لذا وجب عليه توسيع إطلاعہ والتعمق وبعد النظر في الموافق المعقدة .

4- حسن المعاملة :

فمن صفات المشرف الفعال ترك آثار إيجابية لسماته الشخصية لجذب مرؤوسيه من أجل تقبل أوامره وقراراته وخلق جو يسوده التهان والمحبۃ والرضا.

5- ضبط النفس :

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

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

1- أن يضع المشرف بينه وبين العامل قانونا عاما لأهمية ضبط النفس بالنسبة لمعاملاته مع العمال جميعا دون تقصير أو إهمال.

2- أن يتدبر ويتعقل قبل الكلام أو فعل أي شيء ويجب أن يعبر كلامه عن رأي صائب.

3- يجب أن يقاوم الانفعال لبعض التصرفات التي ييديها وأن يتصرف بأكثر حكمة.

4- أن يكون له أسلوب نصرف عند الأزمات وان يستفيد من خبرات الماضي.

6- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

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

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني

التنظيم-

11. مفهوم التنظيم
 12. مبادئ التنظيم
 13. نظريات التنظيم
 14. أشكال التنظيم
- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن محاولة معرفة السلوك التنظيمي يتطلب معرفة التنظيم وذلك للعلاقة الوطيدة بينهما فلا نستطيع دراسة الإشراف خارج الحيز التنظيمي المتواجد فيه المشرف لذلك لا بد من معرفة مفهومه و نظرياته وأشكاله من أجل معرفة حقيقة سيرورة المنظمة.

التنظيم الصناعي:

1- مفهوم التنظيم الصناعي :

تبدو كلمة التنظيم بسيطة, حيث تعني عند البعض مجرد ترتيب الأعمال, لكن الكلمة أسالت حبر الكثير من العلماء من أجل تحديد مدلولها, حيث كل باحث وضع الأسس التي يراها أساسية في التنظيم والتي سنتطرق إليها فيما بعد.

فالتنظيم عند "ريتشارد هال"تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات وأنظمة اتصالات, وأنظمة تنسيق عضوية ,يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف ,هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم ,وعلى التنظيم نفسه وعلى المجتمع"

ويذكر أحد زكي بدوي في معجم مصطلحات الإدارية أن التنظيم هي العملية التي تنشأ مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فبتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ,ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل

مادي عناصره الاختصاصات والسلطات, والمسؤوليات, التعليمات, الإشراف, مستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية¹

كما يعرف التنظيم "بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكثر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها²

من التعريفات السابقة الذكر لمعنى التنظيم يتبين أن التنظيم يتطلب مجموعة من العمليات والأنظمة والعلاقات العمل بين الأفراد لهم الرغبة في تحقيق الأهداف داخل إطار تنظيمي معين من أجل القيام بمختلف الوظائف والمسؤوليات والعلاقات في العملية الإدارية .

فكلها تؤكد على أن التنظيم يتجاوز العلاقات الرسمية إلى الجانب الإنساني الاجتماعي, حيث يعرف التنظيم الصناعي "مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة معينة لهم هدف معين يسعون لتحقيقه ولهم أساليب معينة بقصد بلوغ هذا الهدف . و أفراد هذا التنظيم إما أن يكونوا جماعة ثابتة أو متغيرة"³

- ومنها نستخلص أهم المصطلحات التي ركزت عليها التعريفات وهي:
- ضرورة وجود أفراد وعمال.
 - وجود علاقات عمل بين الأفراد .
 - العمل في إطار موجه لتحقيق أهداف معينة.

¹ - لو كيا الهاشمي : السلوك التنظيمي , الجزء الثاني, مخبر التطبيقات النفسية والتربوية , جامعة منتوري قسنطينة , دار الهدى للطباعة والنشر, عين مليلة , الجزائر, 2006, ص 14-15.

² - فينر "جون م", شيرود "فرانك ب": التنظيم الإداري , ترجمة محمد توفيق رمزي, مكتبة النهضة العربية, القاهرة, ص 33.

³ - محمد شحاتة ربيع : أصول علم النفس الصناعي , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة مصر, 2005, ص 360.

وكتعريف إجرائي للتنظيم هو مجموعة من الأفراد يستخدمون موارد مادية لسير العمل بواسطة سلوك منظم يعمل فيه الأفراد .

2-مبادئ التنظيم :

نظرا لاختلاف العلماء في تعريفهم للتنظيم ,ومنهم من ركز على الجانب الفني والآخر اعتبره وسيلة ,وفي الأخير يمكن تلخيص أهم المبادئ فيما يلي :

1-مبدأ ضرورة التنظيم :

فكلما كان الأفراد في عدد كبير وجب التنظيم .

2-مبدأ تحديد الأهداف :

ضرورة تحديد الهدف من أجل توجيه جهود الأفراد لتحقيقه.

3-مبدأ وحدة الهدف :

وذلك بالنظر للتنظيم كنسق كلي يتوقف تحقيق أهدافه على تحقيق أهداف أجزائه ووحداته مع الأهداف التي تتفق مع الهدف الكلي.

4-مبدأ تقسيم العمل :

ينبغي تقسيم كل نشاط إلى أجزاء صغيرة يقوم بها كل فرد أو مجموعة من العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية مقابل خفض تكاليفه وتحسين جودته.

5-مبدأ التحديد الوظيفي :

كلما كان تحديد الأنشطة المطلوبة والنتائج المتوقعة زادت فعالية الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة .

6-مبدأ الوظائف:

تقسيم التنظيم إلى وظائف من أجل القيام بالأعمال المطلوبة .

7- مبدأ زيادة العلاقات الإنسانية :

فكلما زاد عدد الأفراد في المنظمة تطلب زيادة العلاقات التنظيمية .

8- مبدأ نطاق الإشراف:

فمستويات الإشراف تختلف حسب حجم وطبيعة المنظمة في إدارة الأفراد.

9- مبدأ التدرج أو التسلسل:

فعندما تكون حدود السلطة واضحة كان التحكم في عملة اتخاذ القرارات والاتصال.

10- مبدأ التفويض :

هنا تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة لبعض رؤساء الفرق أو المشرفين من أجل التحكم في نتائج العمال .

11- مبدأ المسؤولية :

فالمسؤولية تعتبر الواجبات والمهام التي حددت للمرؤوس أو المرؤوسين.

12- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :

والمقصود هنا أن تكون مسؤوليات المدير متناسبة مع السلطة التي يملكها لتحقيق الأهداف التنظيمية .

13- مبدأ وحدة الرئاسة :

فالمرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد لضمان تحقيق النتائج الجيدة , وذلك لتفادي المشاكل خاصة بالمراقبة الوظيفية .

14- مبدأ مسلك الإشراف المحدد:

فكل مؤسسة مطلوب منها تحديد المسالك الإشرافية تحديدا واضحا لضمان السير الحسن للعمل.

إذا من المبادئ السابقة نجد أنها وضحت جوانب عديدة مرتبطة بالتنظيم , من خلال تباين العمليات التي يجب القيام بها لضمان الاستمرارية والبقاء

كالتخصص الوظيفي والتنسيق والرقابة الوظيفية قصد تحقيق أهداف المنظمة وفهم الخطط والبرامج خاصة في عملية الإشراف والتي يلعب فيها المشرف دور فعال في التنظيم .

3-نظريات التنظيم :

نظرا للتطور الفكر التنظيمي ,ظهرت عدة تصنيفات لمفهوم التنظيم ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مدارس هي :

1-المدرسة التقليدية(تاييلور-ماكس فيبر)

2-المدرسة السلوكية .

3-المدرسة الحديثة.

3-1-المدرسة التقليدية :

أ/الإدارة العلمية :¹

شهدت السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر تراكما في الموارد وتطورا تقنيا في مجال الصناعة الأمريكية .وكانت القوى العاملة في المصانع ذات تخصص عال.وكان الاعتماد كبيرا على خبرة المهندسين الصناعيين في تصميم المنظمات بغرض تحقيق أقصى درجة من الكفاءة حيث كانوا يقومون بتصميم المعدات ويشرفون على تركيبها ويقدمون مقترحات حول كيفية إدارة وتوجيه القوى العاملة .وقد برز من بين هؤلاء المهندسين "فريدريك تاييلور "fredric Taylor كقوة فاعلة في تأثير الإدارة العلمية على النظرية التقليدية للتنظيم .

ففي أوائل القرن العشرين قام "تاييلور "بتأليف كتابه "أسس الإدارة العلمية "الذي حدد أهدافه على النحو التالي :

¹ - أندرو دي -سيزلاقي مارك جي -ولاس : السلوك التنظيمي والأداء,ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد,معهد الإدارة العامة,السعودية,1991,ص449.

-توضيح الخسارة الفادحة -من خلال أمثلة بسيطة -التي تتحملها البلاد من عدم كفاية كل الأعمال اليومية تقريبا التي تؤديها .

-محاولة إقناع القارئ بان علاج ذلك يكمن في الإدارة المنظمة بدلا عن البحث عن رجل خارق أو فذ.

-لإثبات أن الإدارة علم حقيقي يستند على أنظمة ولوائح وأسس واضحة .إضافة إلى ذلك إثبات أن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية قابلة للتطبيق على كل النشاطات الإنسانية.ابتداء من الأعمال البسيطة وانتهاء بأعمال المؤسسة الكبرى,التي تستلزم أكبر قدر من التعاون .

وتظهر المبادئ الأساسية الأربعة الإدارة العلمية في :

-استحداث طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه الفرد لتحل محل الطريق البديهية التقليدية .

-اختر ودرب وعلم الرجل المناسب بطريقة علمية فيما كان العامل ,فيما مضى ,يختار عمله ويدرب نفسه بقدر ما يستطيع .

-تعاون بإخلاص مع العاملين حتى تضمن أن العمل قد أنجز تماما وفق أسس الطريقة العلمية التي تم تطويرها .

-يجب أن يتم تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمل بالتساوي على وجه التقريب ,حتى تتولى الإدارة كل الأعمال التي تستطيع أداءها بصورة أفضل من العمال ,فيما كان الكل العمل وأغلب المسؤوليات تقع على عاتق العامل في الماضي .

الخلاصة أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل ,وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ,وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف والأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.

لقد وجهت انتقادات عديدة إلى نظرية الإدارة العلمية أهمها:
- أنها نظرية جزئية جعلت اهتمامها الفرد العمال واتخذته عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الإدارية في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة. وأغفلت أثر العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالمجموعات العمالية الصغيرة التي ينتمي إليها العامل اجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل وتقاعسه عنه.
- أغفلت العنصر الإنساني في نظريتها للعامل ,بمعنى أن فلسفتها نحو الإنساني أنه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي .وافترضت هذه الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي الذين يعطيان للعامل المجد هما الأساس في حفزه للعمل ,وأن الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.
- اقتصر في نقاشها على نما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير سلوك الأفراد العاملين.

ولذلك فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته. ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة ل"تايلور" من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة "تايلور" في تسيير المنظمات الصناعية الأمريكية واتهميه النقابات باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره¹

ب/النموذج البيروقراطي :

لقد عالج عام الاجتماع الألماني "ماكس فيبر max wiber النظرية البيروقراطية كنظام عقلاي يتماشى مع التكور الصناعي في العالم الغربي .والبيروقراطية عنده لها دور كبير في تحديد التدرج الهرمي للسلطة ,لأنها

¹ - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, ط3, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, 2005, ص ص 39-40.

تعطي لكل فرد في المؤسسة واجباته والتزاماتها المنوطة به بشكل واضح
،ولذا نادى خطة فيبر بان تلتزم المنظمات بخمس استراتيجيات هي :

1- يجب تقسيم كل المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إلى وظائف ذات تخصصات عالية .وحيث أن العامل يحتاج إلى إتقان صنعه وخبرته،فمن الممكن أن يتحقق ذلك بالتركيز على عدد محدود من المهام .

2- يجب أن تؤدى كل مهمة وفق نظام ثابت من القواعد النظرية حيث يتيح ذلك لمديرين فرصة التخلص من حالة عدم التأكد التي تحدث بسبب الفوارق الفردية في أداء المهام .

3- يجب ترتيب الوظائف والأدوار في بنية هرمية ،بحيث يكون نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين محددًا .ويوفر هذا النظام للمرؤوسين إمكانية استئناف أي قرار لدى مستوى أعلى من السلطة .

4- يجب على الرؤساء التعامل مع بغضهم ومع المرؤوسين بموضوعية .هذه المسافة النفسية الاجتماعية تتيح للرئيس اتخاذ القرارات لا تتأثر بالأهداف والآراء الشخصية.

5- يجب أن يستند التوظيف في النظام البيروقراطي على المؤهلات، وأن تتم الترقية على أساس الجدارة.وبما أن نظام التعيين والترقيات يتم بعناية ودقة ،فمن اللازم أن تكون الوظيفة مستمرة مدى الحياة وتقضي ضمنا بولاء العاملين والتزاماتهم.

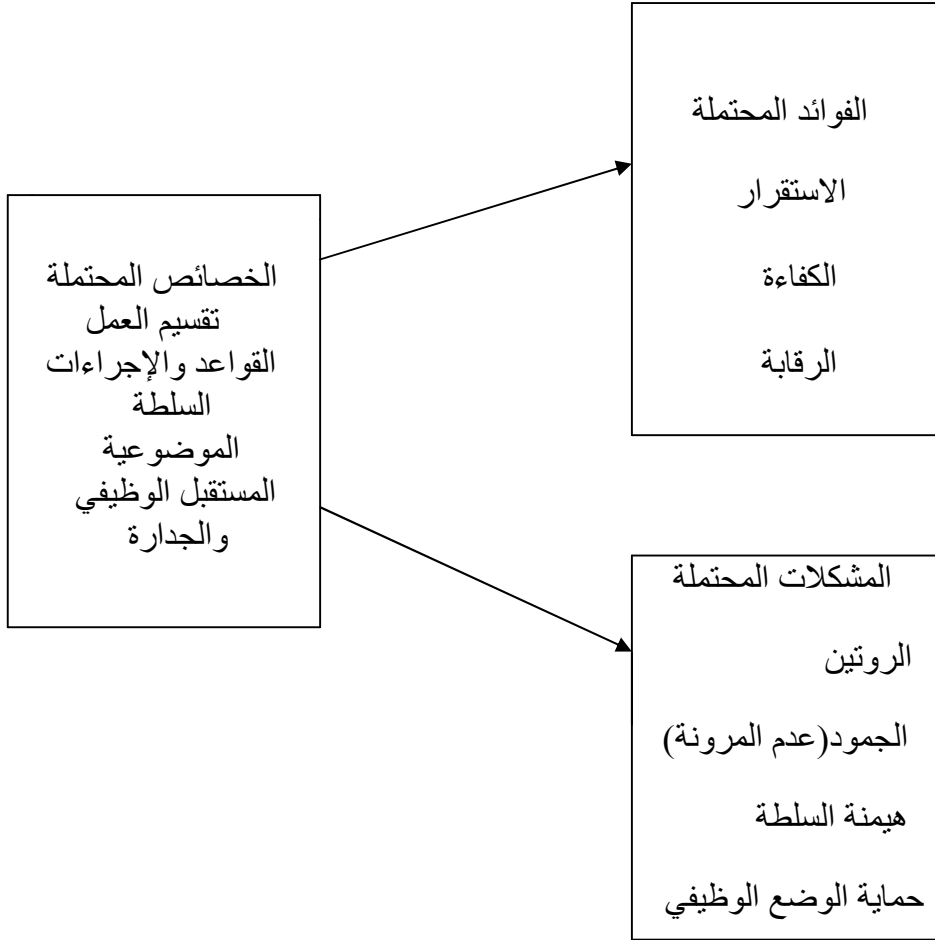
هنا" فيبر"يفترض أن الالتزام التام بهذه الخصائص هو الطريقة المثلى الوحيدة لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية .فقد أتاحت المزايا المرتبطة بتطبيق بنية تركز على الكفاءة والاستقرار وأسلوبا ناجحا لبناء أي منظمة أنشئت حتى الآن ،على أن هناك بدائل محدودة كانت قائمة في ذلك الوقت .

لكن رغم نجاح النظام البيروقراطي في كل أنحاء العالم إلا أنه يتميز
بعيوب منها :

- 1-تضخم الأعباء الروتينية.
 - 2-عدم اعتناء الأفراد بالمنظمة وإنما ينصب اهتمامهم على استيفاء الإجراءات
 - 3-شعور العاملين على أنهم يعاملون كآلات وانتقال الشعور لمن يتعامل معهم .
 - 4-تؤدي الإجراءات والقواعد إلى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم تحجره مما يزيد الأداء صعوبة.
 - 5-الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح المبادرة والإبداع والنمو الشخصي.¹
- وفيما يلي الشكل يوضح بعض المشكلات والفوائد من النظام البيروقراطي:

¹ - محمود سلمان العميان : المرجع السابق , ص 44.

شكل (8): خصائص وفوائد ومشكلات النظام البيروقراطي



المصدر: أندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس: المرجع السابق, ص 4

3-2-النظريات السلوكية:

لاشك أن المداخل التقليدية لا تعنى بتحليل تفاعل الشخصيات والاتجاهات والقدرات والدوافع والجماعات غير الرسمية، والصراعات داخل التنظيم بصورة منظمة ومتسقة، لقد اقترحت مدرسة العالقات الإنسانية التي بدأت بأبحاث هورثورن والنتائج الأبحاث الحديثة التي أوردها الباحثون مثل "ليكرت".

3-2-1-اقتراح ليكرت لنظام 4:

دفعت ليكرت الأبحاث الميدانية التي قام بها بأن المنظمات الفعالة تختلف عن المنظمات غير الفعالة بطرق هيكلية عديدة يمكن التعرف عليها. فالمنظمة بالنسبة لليكرت، هي تلك المنظمة التي تحث المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها، فيما تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي. وتعيين الأشخاص ذوي المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام الوظائف المتخصصة، وتدريب هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بطريقة أفضل وبقدر عال من الكفاءة. والأشراف الدقيق على أداء هؤلاء المختصين، واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة.

ترتبط هذه النقاط الخمس بالملاح الرئيسية للتصميم التقليدي. وبدراسة المنظمات على ضوء تلك الاتجاهات. استنتج ليكرت أن التصميم الذي يأخذ غبي عين الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية وقد وصف هذا التنظيم الأكثر فعالية والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية أبعاد سماها تنظيم نظام 4، فيما يرسم التصميم التقليدي بنظام 1. ويرى ليكرت أن المنظمات التي تتبع نظام "1" غير فعالة لأنها لا تستجيب للتغييرات التي تحدث في

بيئاتها .ومن الطبيعي أن تنشأ عن التغيرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير.ولكي تتفاعل مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيمي مرنا.

يتضمن التنظيم القائم على نظام "4" الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية وفق مل يراه ليكرت.فالاتصال ينساب بسهولة وهذا م ما يتطلبه اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود.وقد افترض ليكرت نموذج المثالي للبيروقراطية أن هناك "طريقة واحدة مثلى"للتصميم التنظيمي .فبالنسبة "لفيبر"تتمثل الطريقة المثلى فيما يكون نظام"4"هو الطريقة المثلى " لليكرت " .وبالرغم من أن لليكرت بعض شواهد البحث التي تؤيد دعواه بتفوق "نظام 4"إلا انه يكون متحمسا مما ينبغي في عرض أسلوب تنظيمي واحد كأفضل أسلوب.وفيما يلي الشكل يوضح التنظيم التقليدي والتنظيم نظام "4":

التنظيم التقليدي	تنظيم نظام '4'
1- لا تتضمن عملية القيادة قدرا كبيرا من الثقة و الائتمان, لا يشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يلتمسون بدورهم, لآراء ووجهات نظر مرؤوسيهـم.	1- تتضمن القيادة قدرا ملموسا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كل الأمور, يشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين يلتمسون آراء وأفكار مرؤوسيهـم.
2- تتجه الدافعية نحو الحوافز المادية والاقتصادية والأمان عن طريق استخدام أسلوب التخويف والعقاب, ويسود بين العاملين في المنظمة اتجاهات سلبية نحوها.	2- تغطي عملية الدافعية سلسلة متكاملة من الدوافع, وذلك من خلال المشاركة في الاتجاهات الايجابية نحو المنظمة وأهدافها.
3- يقوم الاتصال على نظام تدفق المعلومات إلى أسفل وعادة ما تكون هذه المعلومات محرفة وغير دقيقة وينظر إليها المرؤوسون بعين من الشك.	3- يقوم نظام الاتصال على تدفق المعلومات من كل أجزاء المنظمة دون قيود, وفي كل الاتجاهات إلى أعلى, وإلى أسفل, وجانبيا, وتتميز هذه المعلومات بالدقة وعدم تعرضها للتحريف.
4- عملية التفاعل مقيدة ومغلقة وللمرؤوسين تأثير محدود في أهداف المنظمة وطرق العمل فيها, ونشاطاتها.	4- نظام التفاعل مفتوح ومكثف لكل من الرؤساء والمرؤوسين فرصة للتأثير على أهداف المنظمة وطرق العمل فيها, ونشاطاتها.
5- يتم اتخاذ القرارات في قمة المنظمة فقط, وبهذا تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية نسبية.	5- تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية بطريقة جماعية, وبهذا تكون لا مركزية نسبية.
6- يتم وضع الأهداف في قمة المنظمة مما يحول دون مشاركة المجموعة.	6- تشجع عملية وضع الأهداف مشاركة الجماعات في وضع أهداف كبرى حقيقية.
7- نظام المراقبة مركزي ويركز على تحديد من تقع عليه مسؤولية الخطأ.	7- النظام الرقابي موزع على كل المستويات المنظمة, ويركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
8- مستويات الأداء المستهدفة منخفضة ولا يسعى المديرين إلى ترقيتها بالالتزام بتطوير الموارد البشرية في المنظمة.	8- مستويات الأداء المستهدفة عالية, ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها بهمة ونشاط, ويدرك الرؤساء أهمية الالتزام بتطوير الموارد البشرية بالمنظمة بالتدريب.

الشكل (9): يوضح التنظيم التقليدي وتنظيم نظام '4' (أندرو سيز لاقى, مرجع سابق, ص494).

3-2-2-بنيس bennis فيلسوف بمنظور سلوكي:

تتبا بنيس، مثلما تتبا منظرو التنظيم التقليديون، بنهاية البيروقراطية، إذ يفترض أنها ستتلاشى وتصبح أقل انتشارا في المنظمات سيعجزون عن السيطرة على التوتر والإحباط والصراع وأهداف التنظيم. زيادة على ذلك، ستضمحل البيروقراطية بسبب الثورة العلمية والتقنية في الدول الصناعية. كما أن التغيرات الجذرية تستلزم إمكانية التكيف مع البيئة وهذا ما تفتقده البيروقراطية .

وبناء على التجارب -وليس التجارب الميدانية- يحدد بنيس ملامح الحياة التنظيمية في التسعينيات من هذا القرن، على النحو التالي :

-ستشهد البيئة تغيرات تقنية مع درجة عالية من عدم الاستقرار أو الإضراب .

-بسبب الخلفية التعليمية للأفراد، ستقوم لديهم الرغبة في المزيد من المشاركة والاشتراك في العمل والحصول على قدرا أكبر من الاستقلالية في أداء العمل .

-ستكون أعمال المنظمات فنية بدرجة أكبر وأكثر تعقيدا وغير مبرمجة وستكون هناك حاجة إلى تجميع المختصين سويا وتنظيمهم على أساس المشروع.

-ستكون الهياكل التنظيمية مؤقتة وقابلة للتكيف، وعضوية (أي تتوافق فيها الواجبات مع الوصف الوظيفي والموقع في الهيكل التنظيمي) وستحل هذه الهياكل -المتميزة بالتكيف- تدريجيا محل البيروقراطية كما صورها التقليديون.¹

¹ - أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس: نفس المرجع، ص ص 493-494.

كذلك من النظريات السلوكية الحديثة التي حاولت الاعتراف بالجوانب السلوكية للأفراد في أعمالهم ،ومن روادها "كريس أرجريس"،دوقلاس ماغريغور ،ابر هام ماسلو" وغيرهم أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- 1- ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.
 - 2- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
 - 3- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز.ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والانجاز.
 - 4- يسعى أن يكون ناضجا وناجحا ،ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعدة على النجاح.
 - 5- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.
 - 6- يسعى لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ،فإن لم تكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والفردية لتحقيق هذه الأهداف .
 - 7- لديه حاجات مادية وغير مادية.فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية).
- وعلى العموم يبدأ الفرد في إشباع حاجاته المادية الأولية ثم الحاجات غير المادية .وإن قيام المنظمة بمساعدة الفرد في إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقاته إلى أبعد الحدود.

لذلك طالب دعاة هذه النظريات بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل
مضمونها :

- 1- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
 - 2- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.
 - 3- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
 - 4- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
 - 5- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
 - 6- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولابتكارهم اشخصي .
 - 7- وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.¹
- على الرغم من نجاح هذه المبادئ إلا أنها أغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية وإيجاد أساليب للتوفيق بين رغبات الأفراد العاملين وأهداف المنظمة .

3-3- المدرسة الحديثة :²

اعتبر أصحاب النظريات الحديثة أن أحسن وسيلة لدراسة التنظيمات هي أن ننظر إليها باعتبارها " نظاما " systems ويميل هذا الاتجاه إلى اعتبار التنظيم كنظام يتكون من أجزاء ومتغيرات متعددة ومعتمدة على بعضها

¹ - محمود سلمان العميان , المرجع السابق ,ص 47-48.

² - يوسف عنصر , المرجع السابق,ص 85-86.

البعض، كما ينظر إليه على أنه نظام اجتماعي داخل نظام أكبر وأكثر شمولاً هو المجتمع وتدور أفكاره الأساسية حول:

1-تنظيم المشروع:تضم عناصر التنظيم كنظام مجموعات العمل غير الرسمية أي التنظيمات غير الرسمية والتنظيم الرسمي وأن هناك نظاماً فرعية كنظام الإنتاج ونظام التسويق ونظام الرقابة ونظام الاتصال.من جهة ثانية حدد أصحاب هذا الاتجاه بعض المتطلبات التي يجب أن تتوفر في التنظيم المشروع وهي:

أ-يمكن تعريف وتحديد النتائج النهائية.

ب-يتطلب هذا المشروع جهداً جديداً وغير متكرر من ناحية جماعة الإدارة الحالية.

ج-يتضمن هذا المشروع درجة عالية من التعقيد وخاصة فيما يتعلق بدرجة استقلال المهام المختلفة عن بعضها البعض.

د-تنفيذ هذا المشروع له أهمية القصوى لوجود التنظيم .

2-التداخل في العلاقات بين الأجزاء:أي أخذ العلاقات المتداخلة بين العناصر أو الأجزاء بعين الاعتبار ويجب العمل على دمج هذه الأجزاء بشكل متجانس مع بعضها البعض مما يحقق المحافظة على أهداف المشروع.

3-الاتصال :إذ يجب توفر شبكة للاتصال ونقل المعلومات وذلك لمساعدة في تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في النظام .بعد أن كان الاتصال مركزاً على الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ،أصبح الاهتمام بالتنظيمات الحديثة بالاتصال في كافة الاتجاهات ويمثل المشرفون أهم حلقات الوصل في عملية الاتصال-كما أشرنا سابقاً-بغض النظر عن مستوياته وأشكاله.

4- **النوم والتكيف:** تعتبر مشاكل النمو والتكيف أساسية بالنسبة لمفهوم التنظيم كنظام، فكل نظام معرض لقوى تجعل من الضروري أن يتكيف تبعاً للظروف المتغيرة، فلما يستقر التنظيم يجب إدخال تغييرات وتعديلات في الهيكل التنظيمي إذا تطلب الأمر، ومن جهة ثانية، ينبغي أن يكون التنظيم مرناً قادراً على مواجهة الظروف المتغيرة.

وخالصة القول أن النظرة الحديثة للتنظيم قامت على أساس بعض المبادئ التي جاءت بها النظريات السابقة. وسنتناول في هذه المدرسة كل من اتجاه التنظيم عند "بارسونز" و"ميرتون" كما يلي:

1- التنظيم عند "بارسونز" talcott parsons¹:

يعتبر "بارسونز" أن التنظيم نسق اجتماعي من خلال بناء معين هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما:

أ- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم .

ب- أهمية كل من جماعة والدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

لقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتكون من أنساق فرعية مختلفة. وأكد على التوجهات القيمة السائدة في مختلف التنظيمات، أن القيم السائدة هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعاً شرعياً، وهذا يفترض بدوره قرد من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه. وعليه عرف التنظيم "بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة".

¹ - يوسف عنصر، المرجع السابق، ص ص 89-90.

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء وهي

1-المواءمة أو التكيف.

2-تحقيق الأهداف .

3-التكامل .

4-الكمون.

حيث تتعلق المواءمة وتحقيق الأهداف بعلاقة النسق بيئته,ويتعلق التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق.فمطلب المواءمة والتكيف يعبر عن توفير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف .

ويشير مطلب التكامل على العلاقات بين الوحدات,وخاصة تلك المتعلقة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية. وأخيرا يشير مطلب الكمن إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر

ولعل من أهم الإسهامات التي قدمها "بارسونز",تصنيف التنظيمات التصنيف الداخلي للتنظيم.حيث ميز بين ثلاثة أنساق في التنظيم :

1-النسق الفني :ويهتم بالانشطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في انجاز أهداف التنظيم.

2-النسق الإداري:والذي يتولى الأمور الداخلية لتنظيم.

3-النسق النظامي :الذي يعمل على ربط النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

يمكن القول أن "بارسونز" ركز على أن التنظيمات وحدات فرعية داخل النسق الأكبر.

2-التنظيم عند "ميرتون" robert merton:

يعتبر "روبرت ميرتون" من أكبر علماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب التنظيم التي أغفلها نموذج "ماكس فيبر". حيث اهتم بالنظريات "المتوسطة المدى" "middle range théories" والتي يمكن أن تسمح بفهم تأثير نظام على آخر.

لبناء هذه النظرية قدم "ميرتون" ثلاثة مفاهيم جديدة :

-الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.

-المعلومات الوظيفية مقابل الوظيفة.

-فكرة البدائل الوظيفية.

إن هذا المدخل يمكن أن يكشف عن قضايا هامة تتصل بالتنظيم، حيث أن النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا كبيرا عن النتائج التي كانت مقصودة، وما يعتقد أنه غير مجد لتنظيم معين يمكن التوصل بعد دراسة دقيقة إلى أنه يؤدي وظائف حيوية، وما يعتقد أنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو يطرح بدائل وظيفية.

لقد انطلق "ميرتون" من أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج "غير متوقعة" أو "غير مرغوب فيها" بالنسبة للتنظيم.

ولضمان ثبات السلوك والتنبؤ به يتطلب توفر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات رتب "ميرتون" ثلاث نتائج:

الأولى تشير إلى تناقص العلاقات الشخصية، ذلك أن التنظيم هو في حد ذاته مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الوظائف والأدوار. أما الثانية فتشير إلى استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعايره. أما النتيجة الثالثة والمرتبطة بالنتيجتين السابقتين فتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.¹

إذا اكتشف "ميرتون" الجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات المتمثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال وهنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية بصفة عامة، فإن نظرية التنظيم تمثل الإطار الفكري الذي تتم داخله عمليات الإدارة والبحث والتعليم التي تهدف جميعاً إلى تمكين التنظيمات القائمة وتوجيه التنظيمات الجديدة إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.²

4- أشكال التنظيم :

في ضوء التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم يبرز شكلين من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

4-1- التنظيم الرسمي :

ويقصد بالتنظيم الرسمي formal organization كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها البعض بخطوط السلطة الرسمية، والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل. وتتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات، وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد مع بعضهم البعض³

¹ - يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 90-91.

² - لو كيا الهاشمي: المرجع السابق، ص 30.

³ - لو كيا الهاشمي، نفس المرجع، ص 26.

ولهذا فإن التنظيم الرسمي يبين كيفية تقسيم الأنشطة داخل المؤسسة والهيكل التنظيمي بين توزيع المهام المسندة رسمياً لكل فرد من أفراد التنظيم، وأن مجموع القواعد واللوائح والتعليمات التي تحددها الإدارة أو أية سلطة تهدف إلى تنسيق جهود العمال وتحديد أوجه العلاقات التي تربطهم، والتنظيم الرسمي هو تنظيم قانوني أي أنه التشكيل القانوني ولهذا فله صفة شرعية.¹

وعلى هذا الأساس فالتنظيم الرسمي يسهل العملية الإشرافية من خلال اللوائح والقوانين وحيث يؤدي كل فرد عمل محدد، مما يسهل المراقبة والتأكد من تنفيذ العمل.

4-2- التنظيم غير الرسمي:

التنظيم اللارسمي informal organization مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطاً وأشكالاً عديدة وتتحد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكهم التي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان.² وهو ما أشار إليه "محمد علي محمد" بالعلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد³ أو هو الصلات الخاصة والتحالفات التي تتكون في المؤسسة ويتم الاتصال بشكل مباشر دون أن يترك آثاراً أو سجلات رسمية تدل عليه⁴ إذا التنظيم غير الرسمي لا تفرضه المنظمة على الأفراد وإنما هو نتيجة لاختيار من طرف الأفراد أو العاملين من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة.

¹ - جون م فيفندر، فرانك ب شيرود: مرجع سابق، ص 60.

² - لو كيا الهاشمي، المرجع السابق، ص 27.

³ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، "مدخل للتراث والمشكلات الاجتماعية، دار الكتب الجامعة، مصر، 1972، ص 325.

⁴ - مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، ط 1، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 129.

ويمكن تلخيص بعض العوامل والأسباب لظهور التنظيم غير الرسمي فيما يلي:¹

أ- أن عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل، أو انخفاض مستوى العاملين، يؤدي بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يرونه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية ومن جهة نظرهم الشخصية. وبالتالي فإن الأفراد يلجئون إلى إتباع أساليب غير رسمية في التنفيذ تتأسس بموجبها علاقات جديدة تتعارض بعض الأحيان مع العلاقات الرسمية في المنظمة .

ب- أن التنظيم اللارسمي يكون قويا ومؤثراً على مسيرة العمل في المنظمة إذا ما كان التنظيم الرسمي ضعيفاً وغير قادر على تماسك الجماعة الأفراد وتوحيد تصرفاتهم نحو الأهداف التنظيمية الرسمية.

ج- من الأسباب المهمة نشوء التنظيم اللارسمي هي المتعلقة بطبيعة الفرد من ناحية طاقاته وإمكانياته في العمل. فعندما لا يكون هناك منفذ للفرد لإظهار طاقاته وإمكانياته، فإنه سوف يلجأ إلى الطرق غير الرسمية للتعبير عنها.

د- هناك اعتبارات بديهية تشكل أحد الأسباب لظهور العلاقات اللارسمية في التنظيم منها :

- تواجد الأفراد مع بعضهم في مكان واحد خلال فترة زمنية، يؤدي إلى خلق علاقات بين الأشخاص تضاهي علاقات الأخوة والصدقة خارج العمل.

- عمل الأفراد في مهنة واحدة يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة فيما بينهم، يمكن أن تتسجم أولاً وتتسجم مع النظام الرسمي.

¹ - لو كيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 28.

- لجوء المدراء والمشرفين إلى الأساليب الدكتاتورية والبيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين يؤدي إلى الاندفاع نحو العلاقات غير الرسمية التي يمكن أن تخفف من وطأة المعاناة التي يعيشون معها جراء تلك الأساليب.

إذا فحياة العمال في المنظمة لا تقتصر على التنظيم الرسمي فقط بل هم في حاجة إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية المختلفة من خلال التنظيم غير الرسمي من خلال الاعتبارات السالفة الذكر، فالإدارة التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية لابد عليها الاهتمام بكل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي كنظام كلي يحفظ أهداف المنظمة وأهداف العمال والتوفيق بينهما، لأنه توجد علاقة متفاعلة ومتداخلة تخدم المنظمة.

مما جعل الباحثين القول "يجب التنبيه إلى التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ليسا تنظيمين منفصلين وإنما وجهان لتنظيم واحد. فالجانب الأول أن يمثل النظام الذي يحدد الأهداف و يرسم الخطة ويبرمج طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الإدارات والأقسام والأفراد، وأما الجانب الثاني فإنه يمثل الأفراد في احتكاكهم وسلامتهم وكلامهم وشتى علاقاتهم، وعلى هذا الأساس وجب على الإدارة الاهتمام بعناية بكلا التنظيمين والعمل على التوفيق بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف العمال الذي يعبر عنه التنظيم غير الرسمي الشيء الذي يجعل كذلك العلاقة بينهما متكاملة ومتداخلة والتأثير يكون متبادل"¹

¹ - محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص27.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى معرفة مفاهيم و تعاريف التنظيم من مختلف الزوايا ثم قمنا بتقسيم مختلف نظريات التنظيم حسب مختلف المدارس المعروفة التقليدية والسلوكية والحديثة. وفي الأخير تطرقنا إلى أشكال التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

الجانب الميداني

الفصل الثالث

--منهجية البحث--

تمهيد

1. مجال الدراسة
2. مؤسسات القطاع العام
3. مؤسسات القطاع الخاص
4. تحديد عينة البحث
5. وسائل جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية

1- مجال الدراسة:

تمهيد: تم إجراء الجانب التطبيقي في أربعة مؤسسات، فالقطاع العام تضمن الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA والمؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة أما في القطاع الخاص فشمل مؤسسة الوئام للقبائل الصغرى للفلين ومؤسسة أفنيس للمشروبات بولاية جيجل، لذا سوف نتطرق للتعريف بالمؤسسات في كل من القطاعين.

1-1- مؤسسات القطاع العام:

أ/ الشركة الإفريقية للزجاج:

أولاً: النشأة :

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل ، و هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفقتها الحالية و تسميتها المعروفة سنة 1997 **ENAVA** برأس مال قدره 5.000.000.00 دج .

في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سوى تطبيقه سنة 1996، و قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج ،و المواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي :

ثانيا: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.

1- مرحلة النشأة 82-87 : في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات و بناء على استنتاجه، إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIG () و الشركة الفرنسية (TECHNIP)

سنة 1982 و ذلك لانجاز وحدة الزجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع بين سنتي 82 و 86 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية و انطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز و هي :

- شركة SNIC: 82-84 انجاز.

-شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

-شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

2- مرحلة التوسع 87-96: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته و أنواع، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

1- وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي و خلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم -trempe- زجاج مصقع -blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 و أنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAMGLASS. الطاقة النظرية للإنتاج: زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 2000, 00 وحدة سنويا.

زجاج مصفف 80.000 م/س.

أ/الزجاج الأمني:

➤ مجال استعمال المنتج: منتج الزجاج الأمني و بسبب خاصته الأمنية.

واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، و الأمن مثل :

➤ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، و آلات الأشغال العمومية .

➤ الزجاج الأمني المصفف -FEUILLETE- الخاص بحماية الأفراد و الممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.... الخ.

➤ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة و الصدمات -TREMPE- و تستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية.....الخ.

أهم زبائن الشركة:

زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات و الشاحنات برويبة - SNVE -
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP --
- الوكلاء المعتمدون و تجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصفف -FEUILLETE- و الزجاج المقاوم -TREMPE-

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر
EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو

2/ وحدة جديدة للزجاج السائل :

و تظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع. الأجر الزجاج و الأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استبعاد السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات و اكتمال المشروع و لمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

أهم زبائن الشركة :

شركة ENAD صناعة المنظفات.

شركة هنكل (HENKEL)

شركة خاصة مثل النسر GSPH و VOR

الطاقة النظرية للإنتاج :

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3/ وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولومي.....الخ و نشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR و انطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س .

- معالجة الدولومي.

- معالجة الفلدسباط.

- معالجة الكالكير.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت و توقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف

الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

-مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة و تسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 و بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط و نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينه و نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج ثم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت -FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

-مشروع الزجاج المقعر H 28m:

رغم اكمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية و سعر التكلفة.

- مشروع الزجاج الحراري -BOROSILICATE-

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % مع وجود التجهيزات و الآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية و تجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات و الزجاج المضغوط.

ثالثا- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليته عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية و شخصية معنوية.

و من أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب و صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات و إدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتوجات الشركة و توسيع شبكة التوزيع.

المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2010: فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال: (رقم 10)

إطارات	48
عمال مؤهلين	59
عمال التنفيذ	192
المجموع	299

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء
- قطاع صناعة و تركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات و إدخالها في السوق الدولية
- تحسين رأس مال الشركة
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني و الدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني
- تدعيم منتج الزجاج و فتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

تقديم مختلف المديرات بالشركة:

- أولاً- المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة و يترأسها في المجالس الإدارية, كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا, و تتجلى مهامه في:
- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين و الأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل و المناسبات الدولية.
 - إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

- تطبيق إستراتيجية الشركة و سياستها.
- 1- السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية, و تتولى المهام التالية:
 - استقبال البريد الخاص بالمدير العام.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال و إرسال الفاكس.
 - استقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة:** تشارك و تساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة, تتولى المهام التالية :
 - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات .
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى .
 - القيام بعمليات المراقبة عند طلب من الإدارة العامة.
 - إنجاز مختلف التقارير .
 - تحضير مخططات المالية.
 - إنجاز تقارير النشاطات اليومية, الشهرية, الثلاثية, و السنوية.
 - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .
- 3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة و الأمن و الجودة :** تهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج و النمو, و تتمثل مهامها في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
 - إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة. و تشرف على المكاتب التالية:

- البحث و التطوير .
 - التخطيط و المشاريع .
 - الأمن الصناعي .
 - التحاليل و المراقبة .
 - المقاييس و الدراسات التقنية .
- 4- مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية, يتولى المهام التالية:
- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و طرق نظام الجودة.
 - العلم بجميع التغيرات و تطبيقها في مجال ضمان الجودة.
 - برمجة و توجيه و مراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة و التجديد الدوري.
- 1- مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير و مدى تطبيقها باستمرار, يتولى المهام التالية:
- مراقبة و تطبيق طرق و قواعد التسيير.
 - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء و العيوب الموجودة.
 - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
 - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- 2- نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام. يتولى المهام التالية:
- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
 - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- 5- المكلف بالمنازعات:** هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات , يتولى المهام التالية :
- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة .
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .

- تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية .

- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال اعتذار .

6- مسؤول التجاري : و هو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع و التسويق و يضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات ، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين و الزبائن ، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية و يحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .

7- مسؤول التسويق : هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق ، المنافسة و الأسعار الجودة طرق التوزيع و هنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة ، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية و المعرض و الملتقيات و ذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة و كسب زبائن جدد ، و يقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة و الزبائن .

ثانيا - مديرية الإمداد و الصيانة : مشكلة من قسم الإسناد و

المشتريات و قسم الصيانة :

1- بالنسبة للقسم الأول :تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة و النقل .

2- بالنسبة للقسم الثاني : فهو ينقسم إلى فرعين هما : فرع الصيانة الميكانيكية و فرع الصيانة الكهربائية و هذان الفرعان يتداخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات و العتاد .

إضافة إلى تسيير المخزونات قطع الغيار و المواد الأولية المختلفة .

ثالثا - مديرية المالية و المحاسبة : تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين ، الميزانية

المالية وأيضا مراقبة التسيير و تتمثل مهامها في :

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة .

- توفير اللوازم المالية و الإدارية كالورق .

- الإشراف على عمليات المحاسبة و إعداد التقارير الشهرية و تحليلها.
- تسيير مختلف مدا خيل الشركة و تكاليف الإنتاج.
- تشرف على: مصلحة المالية و المحاسبة و مصلحة المحاسبة التحليلية.
رابعاً- مديرية الاستغلال : و هي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية
كما يلي :

- وحدة الزجاج السائل : و ينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء
ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن
سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .
سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا .
- وحدة الزجاج الأمني : تتشكل من فرعين :

أ- فرع الزجاج المورق : بطاقة إنتاج 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة
من الزجاج الأمامي للسيارات .
ب- فرع الزجاج المنقوع : بطاقة إنتاج 15000 م² سنويا و 200.000
وحدة من زجاج السيارات الجانبي و الخلفي .

- وحدة معالجة و إنتاج المواد الأولية : و هي وحدة تقوم باستغلال الرمل
و معالجته بالغسل و التصفية و كذا باقي المواد التي تدخل في صناعة
الزجاج و السيليكات كالكالكير ، الفلدسباط و الدولوميإلخ بطاقة
إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد .

خامساً- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص
شؤون الموظفين و العمال, و تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية و
المتتمثلة في التوظيف, التكوين, الأجور, تسيير المستخدمين .

● مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في :

- متابعة و تسيير كل ماله صلة بالجانب البشري و المهني للشركة هذه
الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين و تسيير وضعيتهم
المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة و من جهة أخرى
إعداد الأجور و تصنيف مناصب العمل و قفا الاتفاقية الداخلية و
التشريعات المعمول بها .

- إعداد مخططات التكوين و متابعتها و هناك وظائف أخرى مرتبطة
بالوسائل العامة كتموين الشركة بالوسائل المكتبية الضرورية و
صيانة المقر و الحفاظ على محيطه و تتشكل مديرية الموارد
البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسؤول الإدارة والمستخدمين.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور و الخدمات الاجتماعية.

مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا مهما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية و حركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم و تدرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة و هي:

مصلحة الموارد البشرية : و يمكن حصر مهامها في :

• القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.

• مراقبة العطل السنوية الاستثنائية و الغيابات و تطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.

• كما تشارك مع مدير الموارد البشرية و كذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث .

• عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة و تسير شؤونهم في العمل و هم كالآتي:

مسؤول الإدارة و المستخدمين : تتمثل مهمته الرئيسية في تسير الموارد البشرية بالمؤسسة بالتنسيق بينه و بين رئيس المصلحة و العمال وذلك بالاتصال مع العمال و مع رئيس.

يمكن تلخيص مهمة في مايلي:

• تسير الملفات الموارد البشرية و متابعة مسارهم الوظيفي و الاجتماعي

• مراقبة حركية الموارد البشرية من ترقيات النقل استقبالات و غيرها و ذلك

لوضع مخططات لتغطية هذه المناصب و ضمان سير الأعمال

• متابعة و حف الملفات الإدارية للمستخدمين

• تحويل التقارير المتعلقة بالعمل و عرضها على المسؤول المباشر

• متابعة الحضور اليومي للعمال

• الحصول على استفسارات عن الغيابات أو عند وقوع الحوادث وإعداد تقارير عنها للمسؤول المباشر و تطبيق مختلف القوانين الخاصة بالعمال.

مسير المستخدمين : يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية :

- متابعة كل الأعمال الإدارية .
- متابعة و تنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين .
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين .
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب : كالعطل السنويةإلخ
- متابعة عملية التقيط اليومية .
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين : كسجل العطل السنوية .

مسؤول الأجور و الخدمات الاجتماعية:

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين و إعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية و إعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي و الضرائب و كل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور
 - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور
 - المحافظة على الجداول السنوية للأجور
 - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب و الضمان الاجتماعي للأجور
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي

ب/مؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة :

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (s,n,l) بمقتضى الأمر رقم 67/152 بتاريخ 09/08/1967 مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المأرخ في 03/10/1972 تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S,n;l,b). وبموجب المرسوم 105/83 المؤرخ في 29/01/1983م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة منه (e,n;l)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

وبعد صدور القوانين 88/01-88/03-88/04 المؤرخة في 12/01/1988م والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16/03/1991، حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية. وفي تاريخ 05/06/2000م بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (g.l.a/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.000.00 دج.

وفي 01/07/2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.000.00 دج والذي تم رفعه إلى 157.350.000.00 دج في 31/01/2001م، وإلى 351.175.000.00 دج في 30/12/2007. وفي 08/03/2006 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع "s.o.d.i.a.f".

وتعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين -حاليا- إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين e.n.l سابقا، حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-، ويتربع على مساحة تقدر بـ 4,60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642 م².

- ورشة لإنتاج الفلين مساحتها تقدر بـ 5.374 م².

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1.800 م².

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب750م².

- المخزن مساحته تقدر ب1.130م².

- الإدارة وملحقاتها تقدر ب786م².

- مرافق أخرى 802م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر ب8.350متر مربع تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين, قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178, وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عامل, ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 إلى 136 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة والى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم, ليبلغ عددهم سنة 2009 ما يعادل 111 عامل موزعين على مختلف المصالح, مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 88 عملا والباقي عبارة عن عمال مؤقتين أي 23 عمال. ويدوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

عدد العمال	المصالح
06	الإدارة
09	مديرية التمويل
03	مديرية الإدارة العامة
16	مديرية التجارة
04	مديرية المحاسبة والمالية
18	مصلحة الأمن والنظافة
10	مصلحة الصيانة
34	مصلحة إنتاج الفلين
18	مصلحة إنتاج المواد العازلة
118	المجموع

جدول رقم(11): توزيع العمال على المصالح

أولاً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها:

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية في :

- تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها ونقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل, فهي تشكل دعماً للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والسعي لتصدير أكبر قدر من الإنتاج, مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني وجلب العملة الصعبة, وتنشيط عملية التعاملات مع الخارج.
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي, واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من التراب الولاية والولايات المجاورة.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
- كأى مؤسسة اقتصادية فهي تهدف إلى تحقيق الكبر ربح ممكن.

- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والتي هي حاجة دائمة إليها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين:

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة وأربع مديريات تابعة لهما، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

أولاً: العرض الإجمالي للهيكل التنظيمي

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين كما هو موضح في الشكل الموالي:

ثاني: العرض التفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي

أ- الرئيس المدير العام: يعتبر الرئيس المدير العام المسؤول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود لتحقيق حاجيات السوق الوطنية والأجنبية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

ب- الأمانة العامة: هي الوسيط بين المدير والعمال وهي نقطة عبور المعلومات بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي. ومن مهامها الأساسية تمديد أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين والأجانب.

ت- عون مدير عام، مراقبة التسيير والإعلام الآلي: حديثة النشأة تحتوي على رئيس المصلحة وهو المشرف على جميع أجهزة إعلام الآلي الموجودة في مختلف المصالح، من بين مهامها صيانة الأجهزة البرامج، معالجة الميزانية وكذلك معالجة التقارير الشهرية للنشاط.

ث- مصلحة المراجعة الداخلية: هي مصلحة حديثة النشأة، وهي مستقلة داخل تنظيم المؤسسة، مسؤول عنها رئيس المصلحة الممثل في المراجع الداخلي للمؤسسة، وظيفتها التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها و السهر على تسيير و التطبيق للسياسات و الإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

ج-المخبر: يعتبر من بين المصالح الهامة في المؤسسة, وهو يعمل بالتنسيق مع مصحة الإنتاج, ويعمل على إقامة التجارب والتحليل, ومراقبة المادة الأولية, إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دولياً.

ح-مديرية المالية والمحاسبة: من بين مهام هذه المديرية أنها تعمل على تسجيل مختلف العمليات الصادرة يومياً إضافة إلى تحضير الميزانية الافتتاحية والختامية للمؤسسة, وتتكون هذه المديرية من:

- رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

- أمين الخزينة.

- رئيس مصلحة تسيير المخزون.

خ-مديرية الإدارة العامة: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **مصلحة تسيير المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل العمالة وكذا الإشراف على الحضور والغياب, والعمليات الخاصة, وإعداد الأجور, وتسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي مع منح تحفيزات للعمال.

- **مصلحة النزاعات:** تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة, مثلاً: عندما تباع سلعة لزبون معين ولا يتم الدفع في وقت محدد يتم مقاضاته في المحكمة عن طريق محامي الشركة ومدير الإدارة.

- **مصلحة الأمن والنظافة:** إن هذه المصلحة تقوم مساعدة العمال على تأدية مهامهم بصورة سليمة, مما يساعد في تنمية و تحسين الإنتاج كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية, ومن مهامها حماية وحراسة الأموال ليلاً ونهاراً, والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

د-مديرية التجارة: وتتضمن ما لي:

- **دائرة البيع والتحصيل:** تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر الرئيسية في

المؤسسة حيث تلعب دوراً هاماً في السير الحسن لنشاطها وتقوم بما يلي:

- تحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن.

- الإشراف على تنظيم ومراقبة مدخلات ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع.

- التكفل بمراحل تنفيذ النشاطات التجارية بالمؤسسة.

- الربط والتنسيق بين جميع أقسام المؤسسة من خلال الوثائق.

- تحديد أسعار البيع وكذا تسويق المنتجات النهائية.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالبيع والشراء.
- دائرة دراسة السوق: يتم دراسة السوق عن طريق مجموعة أشخاص لهم الخبرة في هذا المجال، حيث يعملون على تفصيل الدراسة المجملية التي تكون في السوق، وتستغرق هذه الدراسة حوالي عام تقريبا، وتكون من حيث: السعر والمكان... الخ وذلك بهدف معرفة طلبات المستهلكين ودراسة الوضع التنافسي للمؤسسة، وهل سيحقق هذا المنتج ربحا أم لا.
- قسم البيع: وهو الذي يتولى تصريف وتسويق الإنتاج للزبائن.
- مديرية التموين: تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة ويقوم رئيس المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات وإرسالها المدير ليوافق عليها مع مراعاة القرارات العمالية، وتضم هذه المديرية:
- مصلحة الشراء وحضيرة السيارات: وتتضمن قسم الشراء، قسم التخزين، وقسم متعلق بحضيرة السيارات. وتتمثل مهامها في تزويد المؤسسة بمختلف المواد الأولية واللوازم وإيصالها إلى قسم الإنتاج. يقوم رئيس المصلحة بإعداد قائمة المشتريات من المواد الأولية والتجهيزات وإرسالها إلى المدير العام للموافقة عليها وذلك مع مراعاة السعر والوقت.
- المديرية التقنية: وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:
- مصلحة إنتاج الفلين: يرأسها رئيس مصلحة الإنتاج، إذ يعمل على مراقبة عملية الإنتاج وإعطاء الأوامر للعمال بالانضباط والدقة والإتقان في العمل لتسليم المنتج في وقته المحدد وبالنوعية والجودة المناسبة كما يعمل إلى جانب رئيس المصلحة مساعد له، وهذه المصلحة تنتج صفائح الفلين.
- مصلحة إنتاج المواد العازلة: تنتج منتجين.
- مصلحة الصيانة: تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها واستمرارية عملية الإنتاج والحفاظ عليها في حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جديدة.

2-2 مؤسسة أفتيس للمشروبات:

تعتبر صناعة المشروبات الغازية أو الطبيعية من الصناعات الرائجة في بلادنا والتي بدأت في التزايد من خلال العديد من المستثمرين في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة ومن بين الوافدين الجدد على هذه الصناعة نجد: مؤسسة "أفتيس" التي تختص في إنتاج المشروبات الطبيعية غير الكحولية والتي استثمرت في هذا المجال ومن أجل إلقاء الضوء أكثر على هذه المؤسسة سنقدم فيما يلي لمحة عامة عنها:

نشأة وتطور المؤسسة:

مؤسسة أنتاج المياه المعدنية والمشروبات الطبيعية والمعروفة باسم "أفتيس" هي مؤسسة خاصة أنشأت بتاريخ 06 أكتوبر 2004 من طرف السيد "بن سهالي كريم" والذي يشغل المدير.

فكرة لإنشاء المؤسسة جاءت كثمرة للدراسات التي قام بها هذا الأخير والتي مكنته من الحصول على مهندس في الكيمياء وهي الشهادة التي دفعته نحو التفكير في توظيف خبرته والاستفادة منها، فطرح فكرة إنشاء مصنع للمشروبات الطبيعية والتي قوبلت بالترحيب من طرف المحيطين به، وما زاد من سرعة هذه الفكرة إلى مشروع فعلي هي الوعود التي تلقاها والمتعلقة بتقديم يد المساعدة في الجانب المادي.

تمويل المشروع في إطار السياسة المتبعة من طرف الدولة التي تهدف إلى تقديم قروض للشباب الحاصلين على الشهادات والراغبين في الاستثمار داخل الوطن، وهي العملية التي تتكفل بها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ENSEJ) حيث تم إيداع الملف الخاص بالمشروع، وبعد الدراسة التقنية والاقتصادية من طرف الوكالة تمت الموافقة على تقديم القرض، حيث بلغت قيمة القروض ما نسبته 20٪ من تكاليف إنجاز المشروع، فيما تكفل صاحب المشروع بتقديم النسبة المتبقية على أن يتم إرجاع القرض بدون فائدة على مدة ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ بداية النشاط.

موقع المؤسسة:

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية أولاد صالح الكائنة بالطاهير شرق الولاية جيجل والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 18 كلم. وتضم المؤسسة حالياً فرعا واحدا يتم على مستواه إنتاج المشروبات الطبيعية بمختلف الأحجام والتعبئات.

تبلغ مساحتها 1700 متر مربع حيث يتم تخصيص هذا الفرع في إنتاج المشروبات الطبيعية ذات التعبئة البلاستيكية من حجم 2,5 لتر و 1,5 لتر و 2 لتر

30 سلباً لإضافة إلى فرع متخصص في إنتاج المشروبات الطبيعية ذات التعبئة الزجاجية بحجم 25 سل و 1ل.
التسمية: تم اختيار اسم المؤسسة "أفتيس" بناءً على سبر الآراء قامت به المؤسسة وشمل خمس ولايات جيجل، ميله، قسنطينة، سطيف والجزائر العاصمة تم خلاله اختيار عينة عشوائية مكونة من 685 شخص، عرض عليها الاختيار بين مجموعة من الأسماء تم تحديدها من طرف المؤسسة والجدول التالي يوضح هذه العملية:
جدول الاختيار: نتائج سبر الآراء لاختيار اسم المؤسسة.

الاسم المقترح	أفتيس	زيامة	أولمبيك	كورنيش
	55.77%	23%	12.46%	8.51%

المصدر: قسم إدارة المؤسسة "أفتيس"

وبناءً على هذه النتائج التي خلص إليها سبر الآراء وقع الاختيار على اسم "أفتيس"

وهو اسم لموقع ساحلي على الكورنيش الجيجلي.
 علماً أن المؤسسة تتمتع "أفتيس" بمجموعة من المؤهلات والإمكانات تسمح لها في المستقبل بتحقيق مجموعة من الأهداف وعلى الرغم من تفاوت هذه الإمكانيات من ميدان إلى آخر إلا أنها تساهم في مجملها في تحقيق الأهداف من قبل الإدارة العامة للمؤسسة ومن جملة هذه الإمكانيات نذكر:

- 1- **الإمكانات الطبيعية:** وتستمدّها المؤسسة من خلال الموقع المتواجدة فيه فوجودها داخل منطقة صناعية يحقق لها مجموعة من المزايا منها:
 - النشاط الاقتصادي المكثف والمتنوع والتي تشهده المنطقة الصناعية-أو الد صالح-يسمح لها بناء علاقات قوية سواء مع المؤسسات أو مختلف المتعاملين الخارجين مع هذه المؤسسة.
 - الشهرة التي يمكن أن تتمتع بها والتي تستمدّها أساساً من شهرة وحركة المنطقة الصناعية.
 - توفر موارد الطاقة الكهربائية بالمنطقة تحتوي على مولد كهربائي ذو ضغط عالي يعمل تلقائياً في حالة انقطاع التيار الكهربائي.

- توفر المياه في الفرع الجاري به الأشغال حالياً إذ يتوفر على بئرين للماء الصالح للشرب لعملية التنظيف.

2- **الإمكانات البشرية:** تصنف مؤسسة "أفتيس" ضمن المؤسسات الصغيرة وبهذا فهي لا تملك قوة عاملة كبيرة، بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة يتبين عدم الحاجة إلى كفاءات عالية أو إطارات سامية في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وهذا ما لمسناه فالمؤسسة تشغل 18 عاملاً ينقسمون إلى فرقتين يعملان بنظام الدوال كما يوضحه الجدول التالي رقم (12):

عدد الأفراد	ساعات العمل	
9 أفراد	8.00 سا-12.00 سا 13.00-16.00 سا	الفريق الأول
9 أفراد	17.00-21.00 سا 22.00-01.00 سا	الفريق الثاني

المصدر: قسم الإدارة بمؤسسة "أفتيس"

2- **الإمكانات التقنية والبشرية:** الآلات الموجودة والمستعملة في الإنتاج هي من نوع العادي وقد تم شرائها من بلد أوروبي وهندي، وهو ما دفع مدير المؤسسة إلى شراء آلات أخرى تتمتع بنوعية أكبر وهذه الآلات قد تم من خلالها تدعيم القدرة الإنتاجية.

ومن جهة أخرى فإن المؤسسة لا تملك شاحنات نقل خاصة بها، فسياسة التوزيع غير مباشرة التي تتبعها المؤسسة تحمل الموزعين مسؤولية كبيرة وتكاليف نقل السلع من المؤسسة.

وتسعى المؤسسة في ظل هذه الإمكانيات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فحسب مقابلة أجريناها مع مدير مؤسسة "أفتيس" فإن الأهداف الحالية للمؤسسة محصورة بالإمكانات الراهنة لها ومن أهمها نذكر:

- المحافظة على الحصة السوقية والزيائن الذين إكتسبتهم المؤسسة في ظرف سنة واحدة.
- المحافظة على سمعة المؤسسة ومعدل الأرباح المحقق شهرياً.
- استثمار جزء من الأرباح من أجل الحصول على آلات متطورة.
- المحافظة على النوعية العالية من خلال التركيبة الطبيعية للمشروبات والتي مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية التي تتمتع بها حالياً.

-التخفيض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من العصير الطبيعي وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى الزيادة في هامش ربح الوحدة الواحدة.

3-تقديم مختلف الأقسام:

تبعاً لتقسيم المهام وتحديد الوظائف والمستويات وعلى غرار جميع المؤسسات تعمل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي يحدد مهام كل فرد في المؤسسة ابتداء من المدير إلى العمال.

*-**المدير:** هو المسؤول الأول على المؤسسة ومصدر القرارات التي تسييرها والتي يلجأ إليها في غالب الأحيان قبل اتخاذ أي تنسيق مع مختلف الأقسام لأنها في النهاية قرارات مهمة لنشاط المؤسسة في المستقبل، ويقوم المدير بتسطير أهداف المؤسسة ومتابعتها للتأكد من أن المؤسسة تسيير على الطريق الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقوم المدير بوظيفة أخرى مهمة، فمن خالا تنقلاته إلى بعض الولايات يعمل على إيجاد موزعين جدد في الولايات التي لا يصلها إنتاج المؤسسة وبالتالي أسواق جديدة، ويتولى المدير أيضاً مهمة الإعلان على المؤسسة من خلال التعامل مع بعض الوكالات الإشهارية التي تتكفل بتصميم بعض الرزنامات.

*-**الأمانة:** وتقوم بعدة مهام أهمها ما يلي :

- الحفاظ على الأسرار.

- مكلفة بجميع العمليات التي تحدث داخل المؤسسة.

- استقبال الزبائن.

- القيام بجميع الحسابات.

*-**المخبر:** يشرف على العمليات المخبرية المهندس في الصناعات الغذائية ومهمته التأكد من مطابقة العينات المواصفات التقنية المتعلقة بصحة المستهلك وصلاحية المشروبات، ويتم من خلال المخبر:

- إجراء تحاليل عند التحضير لتنفيذ الطلبات.

-إجراء تحاليل وكشوفات عند القيام بطرح عصير جديد. ويتم إجراء هذه

التحاليل خلال مجموعة من العينات، فبعد أن يتم اختيار الأنواع واختبار الذوق المناسب يتم إجراء الاختبارات المخبرية على العينات، ونتائج الاختبارات ترفع مباشرة إلى المدير أين سيتم اتخاذ القرار بالإنتاج أو بتعديل العينات.

*- **قسم الإدارة:** يهتم هذا القسم بكل المعاملات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة ويؤدي مهامه كما من المحاسب والموظفين.

- * **مسؤول المستخدمين:** ينعصر دوره في عمليات المحاسبة والتي لها علاقة مباشرة بالإنتاج مثل: الكهرباء, الماء, الهاتف, أما العمليات المرتبطة بتقدير التكاليف والعائد قبل وبعد عملية الإنتاج فيقوم بها محاسب خاص.
- * **القسم التجاري:** يؤدي مهام هذا القسم كل من مسؤول البيع ومسؤول التموين, ومسؤول التسليم.
- * **مسؤول البيع:** يجسد عملية البيع إداريا بالإضافة إلى متابعة ديون الموزعين من حيث التسديد في الآجال المطلوبة.
- * **مسؤول التسليم:** بعد إتمام المعلومات الإدارية لعملية البيع يتولى مسؤول التسليم عملية تسليم البضاعة إلى الموزعين ويتولى عملية الشحن, كما يعمل مسؤول التسليم أيضا على استلام الطلبات.
- * **مسؤول التموين:** مهمته البحث عن مصادر جديدة لتموين بالمواد الأولية وبأسعار أقل وإنهاء المعاملات مع الموردين.
- * **قسم الإنتاج:** يتولى هذا القسم الإشراف على جميع عمليات الإنتاج والسهر على تحويل الطلبات إلى سلع نهائية ويتولى فريقان (فريق يعمل في النهار وفريق يعمل في الليل) ويشرف عليها مسؤولان, وينقسم كل فريق إلى عمال مكلفين مباشرة بعملية التحضير بقيادة مسؤول التحضير, فيما يتولى مسؤول الصيانة العمل مع الكهربائي والميكانيكي في إصلاح الأعطال التي تقع أثناء عملية الإنتاج.

لمحة عن المؤسسة:

شركة الوئام للقبائل الصغرى شركة متوسطة تابعة للقطاع الخاص تقع هذه الشركة بقرية مدغري بلغيموز تبعد عن ولاية جيجل بحوالي 43 كلم, وتشغل الشركة 193 عامل وعاملة دائمين ومؤقتين, يوجد 138 عامل و9 عاملات منهم 122 في الورشات و55 عاملة وعامل منهم في الإدارة و46 في الورشة. عدد العمال الدائمين 50 عامل بينما العامل المؤقتين هو 140 عامل. تنتج الشركة يوميا 500000 سداة إضافة إلى إنتاج 3م² من صفائح النعال بما في ذلك صفائح التزيين وكذلك إنتاج 36م² من العوازل... الخ. وتستعمل الشركة مادة أولية واحدة وهي الفلين الذي يقدر للاستهلاك السنوي منه ب4000 طن.

الموقع الاستراتيجي:

تحوز الشركة على موقع استراتيجي مناسب مما يؤهلها على احتلال مكانة مرموقة على المستوى الوطني وحتى الدولي, حيث تقع الشركة في منطقة سهلية وتستعمل وسائل النقل المختلفة برية, بحرية وهذا ما سهل عليها التعامل بسهولة مع الأسواق الداخلية والخارجية, فمن الناحية البرية تقع الشركة بالقرب من

الطريق الوطني الرابط بين جيجل و قسنطينة إضافة إلى خط السكة الحديدية الرابط بين جيجل و قسنطينة ومرورا بسكيكدة. أما من الناحية البحرية فهي قريبة من ميناء جيجل بحوالي 30 كلم إضافة إلى قربها من مطار فرحلت عباس أشواط الطاهير.

نشاطها: في بداية الأمر كانت الشركة تشتري الفلين وتخزنه في الحظيرة حيث استغرقت عام تقريبا من 1990 إلى 1991 حينها كان أول منتج الشركة هو السدادات بمختلف أنواعها ثم عملوا على تطوير خطة الإنتاج حيث سنة 1992 ادخل نوع آخر من الإنتاج وهو إنتاج الحبيبات الفلينية كما هي واستمر هذا التطور إلى يومنا هذا حيث أصبحت الشركة الآن تنتج ثلاث أنواع من المنتجات وهي: السدادات بمختلف أنواعها، صفائح النعال والتزيين والعوازل التي بدأت الشركة في إنتاجها سنة 2005.

دور الشركة في الاقتصاد الوطني:

- تلعب هذه الشركة دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني ويمكن تلخيصه فيما يلي:
- تدعيم الدولة بالعملة الصعبة
 - مساعدة الدولة في القضاء على أزمة البطالة.
 - المساهمة في تحسين مستوى معيشة العمال .
 - تدعيم السكان في الغابات (الحفاظ على الثروة الغابية).

عدد العمال: 50 عامل دائم موزعين حسب المجموعات في الجدول رقم (13)

العدد	نوع الورشة
17	ورشة السدادات
4	ورشة الصفائح
10	ورشة القريصات
4	مصلحة المحاسبة والمالية
1	مصلحة التجارة
2	مصلحة التموين والتسيير
1	مكلف بالنزاعات
4	مصلحة الأشغال الجديدة و الصيانة
3	مصلحة العمال
4	مصلحة الوسائل العامة

2-تحديد عينة الدراسة:

اعتمادا على المعطيات السابقة للمجال البشري في المؤسسات تم اعتماد طريقة مقصودة لاختيار عينة البحث,حيث تم اختيار مجموعة من العامل تخضع إلى نمط الإشراف,ونظرا لقلّة عدد العمال في إحدى المؤسسات اجبر الباحث على أخذ عدد أكبر من إحدى المؤسسات لإتمام عينة البحث المتماثلة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص,ولما كان من العسير تطبيق الدراسة على عدد كبير من العمال اعتمد الباحث على عدد محدود من العمال والمشرفين,وذلك في حدود الوقت والإمكانات المتوفرة.فالعينة كما يقول "محمد عبد الحميد"هي جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سمات ممثلة بنسبة مئوية,يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية وطبيعة مشكلة البحث ومصادر بياناته"¹

ولقد جاء اختيار العينتين طبقا لأقسام المؤسسات,حيث أخذ الباحث 20 عمال من كل مؤسسة عمومية وخاصة باستثناء مؤسسة خاصة لم يتوفر العدد الكافي في إحدى المؤسسات,فكانت النتائج موزعة على النحو التالي:

أ/القطاع العام:

1-الشركة الإفريقية للزجاج:

- وحدة الزجاج السائل:10عمال.
- وحدة الزجاج الأمني:10عمال.

2-المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة:

- مصلحة إنتاج الفلين: 10عمال.
- مصلحة المواد العازلة:10عمال.

ب/القطاع الخاص:

1-شركة أفريس لإنتاج المشروبات:

- قسم الإنتاج ويضم:
- الفريق الأول:9عمال.
- الفريق الثاني:9عمال.

2-شركة الونام للقبائل الصغرى للفلين:

- ورشة السدادات:17عامل.
- ورشة القريصات:10

¹ - محمد عبد الحميد: تحليل محتوى في بحوث الإعلام,ط1,دار الشروق,جدة,المملكة العربية,1983,ص.

وبالتالي تكون العينة الإجمالية للقطاعين لجميع الأقسام كمايلي:

- 40 عمال من القطاع العام و 4 مشرفين.
- 40 عامل من القطاع الخاص و 4 مشرفين.

3- المنهج المستخدم في البحث:

يتوقف اختيار المنهج حسب طبيعة الموضوع المراد دراسته، حيث اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي فهو عند "fraenkle et wallen" يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها للدراسة الدقيقة¹.
فهذا المنهج يمكننا من استخدام مختلف الطرق الإحصائية (النسب المئوية، الجداول، التكرارات، الخ...و الذي سيساعد التطرق إلى المشكل الذي طرحه الباحث بالطريقة الكمية، من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج معقولة.

4- وسائل جمع البيانات:

4-1- المقابلة:

وقد اعتمد عليها الباحث لتفسير آراء العمال حول بنود الاستمارة فيما يخص سلوك مشرفهم في العمل، كما تم استخدامها لإجابة على أسباب تطبيق بند الاستمارة من طرف المشرفين من أجل الوصول إلى التفسير العلمي.

4-2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الوسائل الأساسية لجمع البيانات والمعلومات وقد جاءت أسئلتها مغلقة والتي تتناسب مع موضوع الدراسة "دراسة مقارنة بين السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص" من أجل الحصول على البيانات الضرورية والموضوعية للدراسة، حيث كانت الوسيلة الأساسية التي اعتمدها الباحث لمعرفة سلوك المشرفين. وقد تم توجيه الاستمارة إلى أفراد العينة عن طريق المقابلة الشخصية المباشرة من أجل الوصول إلى الحقائق والتفسيرات المتعلقة بالظاهرة.

¹ - سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1. عمان الاردن. 2000. ص324.

وقد تم تصميم الاستمارة وعرضها على المحكمين,والذين أتقدم إليهم بالشكر الجزيل على توجيهاتهم القيمة في إدخال بعض التعديلات والتغييرات على البنود.

وبعد إجراء التعديل وملائمتها تم تطبيقها على عينة البحث,حيث تضمنت الاستمارة 29سؤال موزعة كمايلي:

1-البيانات الشخصية: السن,الجنس,المستوى التعليمي,الخبرة,الحالة العائلية,الوظيفة في المؤسسة.

2- محور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية ويضم البند:3-4-6-7-9-12-13-15-18-20-21-22-23-25.

3- محور السلوك الإشرافي المهتم بالعمل و يضم البند: 1-2-5-8-10-11-14-16-17-19-25-26-27-28.

وكان على المستوجب أن يضع علامة(x) إمام الجواب الذي يراه مناسباً.

5- الأساليب الإحصائية:

بعد تطبيق الاستمارة تناول الباحث عدة وسائل إحصائية تتلاءم مع موضوع الدراسة والتي تمثلت في:

-حساب تكرارات استجابة كل عامل لكل سؤال من بنود الاستمارة.

-حساب النسب المئوية حسب المعادلة : $100x$ أي التكرار $100x$
 $\frac{\text{العدد الكلي للعمال}}{n}$

-حساب تكرارات الأفراد الذين أجابوا "بنعم" و"لا" على كل بند ثم نقوم بضربه في 100 ونقسم الناتج على العدد الأفراد الكلي.

-حساب χ^2 :

أولاً-الخطوة الأولى يجب حساب التكرارات المتوقعة بالنسبة إلى كل خانة في الجدول الموالي:

بند محور الإشراف	القطاع العام	القطاع الخاص	المجموع
نعم	أ	ب	أ+ب
لا	ج	د	ج+د
المجموع	أ+ج	ب+د	أفراد العينة

أ: هو مجموع تكرارات "نعم" على كل بند في القطاع العام.

ب: هو مجموع تكرارات "نعم" على كل بند في القطاع الخاص.

ج: هو مجموع تكرارات "لا" على كل بند في القطاع العام.

د: هو مجموع تكرارات "لا" على كل بند في القطاع الخاص.

$$\text{الخانة الأولى: } \frac{(أ+ب) \times (أ+ج)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الثانية: } \frac{(أ+ب) \times (ب+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الثالثة: } \frac{(أ+ج) \times (ج+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الرابعة: } \frac{(ب+د) \times (ج+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

ثانيا: حساب القيم النظرية لكل خانة :

$$\text{الخانة الأولى: } \frac{(أ+ب) \times (أ+ج)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الثانية: } \frac{(أ+ب) \times (ب+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الثالثة: } \frac{(أ+ج) \times (ج+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

$$\text{الخانة الرابعة: } \frac{(ب+د) \times (ج+د)}{\text{أفراد العينة}}$$

ثالثا: حساب χ^2 الحسابي = ناتج الخانة الأولى + ناتج الخانة الثانية + ناتج الخانة الثالثة + ناتج الخانة الرابعة.

رابعا: حساب درجات الحرية وفق القاعدة التالية:

$$\text{(عدد الخانات في المستوى الأفقي - 1) (عدد الخانات في المستوى العمودي - 1)}$$

$$\Leftarrow \text{ درجات الحرية} = (1-2)(1-2)$$

- تحديد الدرجة الحرجة التي سنعتمد عليها: ألفا عند (0.05)

خامسا: اتخاذ القرار الإحصائي وهذا بناءا على مقارنة χ^2 المحسوبة بـ χ^2 الجدولة.

الفصل الرابع

-- عرض وتحليل النتائج --

تمهيد

1. تفرغ وتفسير البيانات الشخصية
 2. تحليل وتفسير النتائج حسب محاور الاستمارة
 - 2-1 تحليل النتائج حسب الإشراف المهتم بالعلاقات الإنسانية في القطاع العام
 - 2-2 الفروق بين محور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية
 - 2-4 الفروق بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل
 - 3- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يحتاج أي بحث في نهايته إلى عرض وتحليل النتائج وتبويبها وتحويلها إلى أرقام ذات دلالات إحصائية من أجل مناقشتها وتفسيرها للظواهر على ضوء فرضيات البحث.

1- عرض النتائج وتحليلها:

تفريغ البيانات وتفسيرها :

1- تفريغ البيانات الشخصية:

1-أ- حسب عامل السن:

القطاع	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	25-35	11	27.5%
	36-46	14	35%
	47 فما فوق	15	37.5%
القطاع الخاص	25-35	31	77.5%
	36-46	7	17.5%
	47 فما فوق	2	5%

"جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينتين حسب عامل السن" نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية فئات العمر في القطاع العام تتمركز بين 47 فما فوق [بنسبة 37.5% هذه الفئة تمثل الراشدة الواعية للمسؤولية أما الفئة [36-46] 35% فهي تمثل الفئة الشابة ذات مسؤولية وأفكار مختلفة في أداء عملها من حيث الرزانة والدقة، في حين الفئة [25-35] فهي تمثل نسبة 27,5% وهي فئة متقاربة مع الفئات الأخرى مما يدل أن أغلب العمال في القطاع الخاص تتمركز في الفئة [25-35] والتي تمثل نسبة 77.5% وهي فئة شابة طموحة قادرة على مواكبة التطورات من حيث التدريب واستعمال الأجهزة المتطورة ثم تليها الفئة [36-46] بنسبة 17.5% وهي فئة متقاربة مع الفئة الأولى حيث تسهل عملية الاتصال بين العمال وتقارب الأفكار وتحمل المسؤولية، ثم تليها الفئة [47 فما فوق] 5% وهي فئة قليلة جدا.

2-ب-حسب عامل الجنس:

القطاع	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	ذكر	40	100%
	أنثى	0	0%
القطاع الخاص	ذكر	33	82.5%
	أنثى	7	17.5%

"جدول رقم(2)يبين توزيع أفراد العينتين حسب عامل الجنس" يتبين من الجدول أن نسبة النوع الجنس الذي يغلب في القطاع العام هو جنس الذكر بنسبة 100%، في حين نجد 82.5% في القطاع الخاص ونسبة جنس الانثى بقدر 17.5% وهذا راجع إلى دخول المرأة إلى عالم الشغل وهذا التقارب في نسبة نوع الجنس يجعل العينتين متجانستين فيضفي الموضوعية في الدراسة.

3-ج-حسب عامل المستوى الدراسي:

القطاع	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	ابتدائي	10	25%
	متوسط	19	47.5%
	ثانوي	11	27.5%
القطاع الخاص	ابتدائي	5	12.5%
	متوسط	30	75.5%
	ثانوي	5	12.5%

"جدول رقم(3)يمثل توزيع أفراد العينتين حسب عامل المستوى التعليمي" نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة في القطاع العام ذوي المستوى المتوسط بنسبة 47.5% مما يدل على تقارب تفكيرهم وخلق جو يسوده التجانس والتفاهم وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الثانوي التي تمثل نسبة 27.5% أما بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الابتدائي فيمثلون نسبة 25% أيضا يتضح أن الفئة الغالبة في القطاع الخاص هي فئة الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 75% ثم تليها فئة الأفراد ذو المستوى الثانوي بنسبة 12.5% وفي الأخير فئة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والتي تمثل 12.5% إذا هناك تقارب في المستوى التعليمي في كل

من القطاعين العام والخاص مما يحدث تقارب كبير في إجاباتهم، وبالتالي يحدث تجانس في العينتين.

4-د-حسب عامل الخبرة:

القطاع	عامل الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	[10-1]	15	37.5%
	[20-11]	13	32.5%
	[20-فما فوق]	12	30%
القطاع الخاص	[10-1]	40	100%
	[20-11]	0	0%
	[20-فما فوق]	0	0%

"جدول رقم(4)يبين توزيع أفراد العينتين حسب عامل الخبرة"

يتضح من الجدول أن خبرة العامل في القطاع العام تتراوح أقدميتهم بين [10-1] بنسبة 37.5% ثم تليها نسبة الفئة ذوي الخبرة [20-11] ب30% والفئة ذوي الخبرة [20-فم فوق] حيث تمثل 30% وهذا راجع إلى طبيعة النظام الاشتراكي الذي كان يسود مؤسساتنا وهذا يعمل على خلق جماعة عمل متماسكة ومتعاونة تعمل على تحسين وزيادة الإنتاج أما الفئة الغالبة في القطاع الخاص فيتبين أن كل أفراد العينة ذوي الخبرة في الفئة الثابتة [10-1] والتي تمثل 100% وهذا لحدثة المؤسسات الخاصة في بلادنا بعد الدخول في عالم الاقتصاد الحر.

5-ه-حسب الحالة العائلية:

القطاع	الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	متزوج	27	67.5%
	أعزب	13	32.5%
القطاع الخاص	متزوج	14	35%
	أعزب	16	65%

"جدول رقم(5)يبين توزيع أفراد العينتين حسب الحالة العائلية"

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة العامل المتزوجين في القطاع العام هي الفئة الغالبة والمقدرة بنسبة 67% وهذا راجع إلى عامل السن الكبير للعمال كما موضح في (الجدول رقم 1)، في حين فئة العمال العزباء فتمثل

نسبة 32.5% وهي نسبة قليلة راجعة الظروف الشخصية والاجتماعية لكل عامل أيضا تمثل فئة العامل المتزوجين الأولى في القطاع الخاص بنسبة 65% ثم تليها فئة العامل غير المتزوجين بنسبة 35% وهذا التقارب في الحالة العائلية يضيف على العينتين التجانس في التفكير وروح المسؤولية.

6- وحسب الوظيفة في المؤسسة:

القطاع	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
القطاع العام	تحكم	25	62.5%
	تنفيذي	15	37.5%
القطاع الخاص	تحكم	24	60%
	تنفيذي	16	40%

"جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينتين حسب الوظيفة"

يتضح من خال الجدول أن فئة العامل في القطاع العام والقطاع الخاص متقاربة جدا من حيث توزيع الوظيفة حيث تمثل نسبة عمال التحكم في كل من القطاعين على التوالي نسبة 62.5% و 60% أما نسبة عمال التنفيذ فتمثل نسبة 37.5% في القطاع العام و 40% وهذا التقارب يعطي تجانس كبير للعينتين في الدراسة الموضوعية.

2-تفريغ وتفسير النتائج حسب محاور الاستمارة:
2-1-حسب محور الإشراف المهتم بالعلاقات الإنسانية في القطاع العام:
البند الأول: تجد سهولة للاتصال بمشرفك.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (7)"

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم يجدون سهولة للاتصال بمشرفهم بنسبة كبيرة قدرها 82.5% وهذا يؤدي إلى نتائج ايجابية كرفع الروح المعنوية للعمال وتحسين الأداء والتقليل من الصراع بين العامل والمشرفين وإحساسهم بالتكيف النفسي والأمن، أما نسبة العامل الذين صرحوا بوجود صعوبة الاتصال بمشرفهم فهي قليلة جدا تقدر بـ 17.5% حيث وصفوا أن علاقتهم بمشرفهم هي علاقة تباعد قد ترجع إلى علاقات شخصية بينهم.

البند الثاني: يستشيرك قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملك.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100

جدول رقم (8)

يتضح من الجدول أن نسبة 60% من العمال أكدوا أن مشرفهم لا يستشيرهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم وهذا يدل على أن سلوك المشرف تسلطي لا يسمح بمشاركة عماله في اتخاذ القرارات وهذا يشعرهم بأهمية عملهم مما يخلق غياب الثقة بين المشرف ومرؤوسيه وهذا يؤدي إلى عدم رضا العمال عن العمل والمشرف فتتخفف معنوياتهم أما نسبة تقدر بـ 40% من العمال يؤكدون بان مشرفهم يستشيرهم في القرارات المتعلقة بعملهم مما يشعرهم بالرضا عن العمل وعن مشرفهم والاستقرار فترتفع معنوياتهم عند الحاجة.

البند الثالث: يتعاون معك في انجاز العمل عند الحاجة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	65 %
لا	14	35 %
المجموع	40	100

"جدول رقم(9)"

يتضح من الجدول أن أغلبية العمال أكدوا أن مشرفهم يتعاون معهم في انجاز العمل عند الحاجة وذلك بنسبة 65% وهذا يدل على وجود علاقة تعاون وتفاهم بين العمال والمشرفين, حيث صرح أحدهم "الواجب الأول هو مساعدة العمال على أداء عملهم" وهذا يسمح علاقات غير رسمية في إطار العمل تمكنهم من تحسين وأداء العمل خارج أي ضغوطات شخصية بينهم, في حين أن نسبة تقدر ب35% أكدت أن المشرف لا يتعاونون معهم عند الحاجة وهذا يعود إلى أن اغلب العمال يشككون في كفاءة مشرفهم وهذه تحتاج إلى دراسة تؤكد ذلك.

البند الرابع: يهتم مشرفك بالشكاوي المقدمة من عماله.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	27.5 %
لا	29	72.5 %
المجموع	40	100

"جدول رقم (10)"

من خلال الجدول يتبين أن المشرفين لا يهتمون بشكاوي العمال داخل المؤسسة وهذا بتأكيد 72.5%, حيث صرح معظم العمال أن المشرفين يقدمون وعود كاذبة وهذا يؤثر سلبا على سير العمل وانخفاض الروح المعنوية للعمال, ومن هذه الشكاوي تحسين الظروف الفيزيائية وتحسين الخدمات الاجتماعية أما النسبة الباقية 27.5 فقد أكدوا بان مشرفيهم يهتمون بشكاويهم, حيث صرح أحد العمال "إذا اهتم المشرف بالشكاوي والإدارة لا تنفذها فما الفائدة".

البند الخامس: يضع ثقته في العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (11)"

كانت الإجابة على هذا البند ايجابية حيث صرح العمال أن المشرفين يتقون فيهم بنسبة 77.5% وهذا راجع إلى وجود وعي لدى العمال في أداء عملهم، وقدرة المشرفين في الاقتناع بقدرة ومهارة مرؤوسيهم نظرا لخبرتهم الطويلة في العمل (الجدول رقم 4) مما يولد لديهم الرغبة في العمل ورفع مستوى رضاهم فتزيد دافعيتهم للعمل في جو يسوده الثقة المتبادلة بينهم، بينما نجد نسبة 22.5% لا يضعون الثقة في عمالهم وهذا راجع إلى الأسلوب الأوتوقراطي المطبق على العمال الذي لا يضع الثقة في مرؤوسيه في أداء أعمالهم من خلال المراقبة.

البند السادس: يعمل على رفع معنوياتك في العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	15%
لا	34	85%
المجموع	40	100

"جدول رقم (12)"

كانت الإجابة على هذا البند سلبية قدرها 85% حيث صرح العمال أن المشرف هم الوحيد تطبيق القوانين بصرامة ولا يعملون بحرية تامة مما يؤثر عليهم في أداء عملهم، وهذا يمثل السلوك الإشرافي المهتم بالعمل أما 15% من الأفراد صرحوا أن رئيسهم يعمل على رفع معنوياتهم من خلال المناقشة معهم حول كيفية العمل والتعامل معهم باحترام وتسامح وهذا راجع إلى سهولة الاتصال بين العمال ومشرفهم.

البند السابع: يهتم بمشاكل العمال وينقلها للإدارة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (13)

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة صرحوا بأن مشرفهم لا يهتم بمشاكلهم ولا ينقلها إلى الإدارة وذلك بنسبة 62.5% وهي نسبة دالة إحصائياً حيث صرح أحد المشرفين "أحياناً لا أجد كيف أعالج كيفية التوفيق بين مطالب ومشاكل العمال وقرارات الإدارة" وهذا يدل على أن المشرفين يعانون من ضغوط كبيرة الناتجة عن مطالب العمال وتطبيق قرارات الإدارة بينما نسبة تقدر بـ 37.5% أكدوا أن "مشرفهم يهتم بمشاكلهم وينقلها للإدارة ولكن المشكلة تكمن في اهتمام الإدارة العليا بمطالبهم ومشاكلهم وتنفيذها" كما صرح أحد العمال.

البند الثامن: يعمل على مشاركة عماله في اتخاذ القرارات.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	13%
لا	27	87%
المجموع	40	100

"جدول رقم (14)

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة تقدر بـ 87% من الأفراد أجابوا أن المشرف لا يعمل على مشاركة مرؤوسيه بل ينفرد وحده باتخاذ القرارات ولا يتيح لهم فرصة المشاركة وهذا يؤثر على معنوياتهم ويفقدهم الثقة بينهم فينتج عدم الرضا، لأن ذلك يشعرهم بأنهم مجرد آلات للإنتاج أما النسبة المتبقية من العمال فقد صرحت بنسبة 13% العكس من ذلك فالمشرف لا ينفرد باتخاذ القرارات وهي نسبة ضئيلة جداً.

البند التاسع: يهتم بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبتك.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (15)"

نلاحظ أن نسبة تقدر 47.5% من أفراد العينة أجابوا بأن المشرف يهتم بعدم تكرار الخطأ من المعاقبة، وهذا يرجع إلى طبيعة المشرف المتفهم الذي يتصف بالديمقراطية فتجده متعاون مع مرؤوسيه، مما يخلق علاقات طيبة بينهم فيشعرهم ذلك بأهميتهم في المؤسسة وهذا له دور ايجابي في تحسين وزيادة الإنتاج ويساعد على رفع معنوياتهم، في حين نجد النسبة المتبقية 52.5% من العمال أكدوا عكس ذلك، وهذا يعود إلى الأسلوب الأوتوقراطي الذي سياسة العقاب وعدم إعطاء أي أهمية لظروف العامل وحالتهم النفسية التي دفعتهم إلى الخطأ في العمل، وهذا يولد صراعات شخصية وعلاقات تنافر تؤثر على السير الحسن للعمل.

البند العاشر: يقبل مشرفك آراء العمل حتى إن كانت مختلفة مع آرائه.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	40%
لا	24	60%
المجموع	40	100

"جدول رقم (16)"

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة قدرها 60% من العمال صرحوا أن رئيسهم لا يتقبل آرائهم بمعنى أن القيادة الأكثر انتشارا هي القيادة الأوتوقراطية مما لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، فينخفض مستوى رضاهم وتقل دلفيتهم بينما نجد نسبة قدرها 40% من العمال يؤكدون أن رئيسهم يتقبل آرائهم ولا ينفرد لوحده في اتخاذ القرارات إذ يسمح لهم بإدلاء رأيهم طرق تحسين العمل، مما يؤثر إيجابا على معنوياتهم فيسود عنصر الثقة بين المشرف والعمال.

البند الحادي عشر: يمنحك مشرفك المسؤولية للقيام بالعمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%82.5
لا	7	%17.5
المجموع	40	100

"جدول رقم (17)"

يتضح من الجدول أن نسبة قدرها %82.5 من العمال أجابوا أن مشرفهم يعطيهم مسؤولية كاملة في عملهم، لأن الفئة الغالبة هي الفئة الأكبر سناً وأكثر خبرة (الجدول رقم 1 و2)، حيث أكد أحد المشرفين **"العمال القدامى يمنحهم مسؤولية كاملة، لأنهم ذوي خبرة في الميدان"** مما يدل على وجود نمط قيادي ديمقراطي يهتم بالمرؤوسين ويسمح لهم بالعمل بكل حرية، وهذا يؤدي إلى توفير جو من الثقة بين المشرف والعمال فيرتفع مستوى رضاهم وتزيد دافعيتهم للعمل، في حين نسبة قدرها %17.5 منهم صرحوا بأن مشرفهم لا يمنحهم مسؤولية للقيام بعملهم نتيجة المراقبة الشديدة، بالإضافة إلى عدم إشراكهم في بعض القرارات التي تخص عملهم.

البند الثاني عشر: يعمل على تلبية حاجات ومطالب العمال.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	5	%12.5
لا	35	%87.5
المجموع	40	100

"جدول رقم (18)"

يتضح من الجدول أن نسبة تقدر بـ %87.5 من العمال يرون أن المشرفين لا يعملون على تلبية مطالبهم، من تحسين الخدمات الاجتماعية المختلفة وعدم ملائمة الظروف الفيزيائية للعمل والتي تتمثل في نقص وسائل التهوية ونقص الإضاءة، إضافة إلى انعدام الظروف التحفيزية التي تزيد من دافعية العمل، قلة كفاءة بعض المشرفين كما صرح أحد العمال بينما نسبة قدرها %12.5 من العمال أكدوا أن المشرف عادة يبذل أقصى جهده من أجل مطالبهم وحاجاتهم وقول أحدهم **"المشكل في الإدارة العليا وليس المشرف"**.

البند الثالث عشر: يعمل على تحسين علاقته معك خارج العلاقات الوظيفية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	22.5%
لا	31	77.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (19)"

هناك نسبة كبيرة 77.5% من العمال أجابوا أن مشرفهم لا يعمل على تحسين وإقامة علاقات مع عماله خارج إطار العمل، حيث صرح أحد المشرفين "الواجب الأول هو الحفاظ على علاقتي مع العمال داخل المؤسسة أم خارجها هلا أظنها ضرورية" وهذا ما دلت عليه العلاقة الممتازة بينهم في (الجدول رقم 8) أما النسبة الباقية المقدرة 22.5% فقد صرح العمال أن مشرفهم يحرص على الحفاظ على علاقته بهم خارج المؤسسة، وذلك ربما عدة عوامل شخصية واجتماعية تجمع بينهم خارج الإطار الوظيفي.

البند الرابع عشر: لا يميز مشرفك في التعامل بين لعمال.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	52.5%
لا	19	47.5%
المجموع	40	100

"جدوا رقم (20)"

يتضح من الجدول أن نسبة قدرها 52.5% من العمال أجابوا أن مشرفهم يميز في التعامل معهم، وهذا يؤدي إلى تفكك روح الفريق وانتشار الصراعات بين العمال وبين المشرف والعمال مما يؤثر سلبا على انخفاض الإنتاج وقلة جودته، إضافة إلى تخريب الآلات ووسائل المؤسسة، كما يؤدي إلى غياب المعاملة والاحترام والتقدير فيغيب عنصر الثقة فتتخفف الروح المعنوية، أما النسبة المتبقية من العمال صرحوا أن مشرفهم لا يميز بينهم، وهذا يرفع من معنوياتهم ويعمل على تكوين جماعة عمل متماسكة ومتعاونة.

2-2-الفروق بين محور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية:
البند الأول: لا يوجد فرق حول سهولة اتصال العمال بالمشرف في القطاعين.

جدول رقم (21): دلالة الفرق في سهولة اتصال العمال بالمشرف في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.40	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (1)
				9	31	7	33	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم(21) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق حول سهولة اتصال العمال في القطاع العام والقطاع الخاص, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.30) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على التساؤل الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول سهولة اتصال العمال يرجع إلى تأثير الملكية على سلوك المشرف أي باختلاف القطاع العام والقطاع الخاص.

البند ثاني: لا يوجد فرق في استشارة العمال قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم في القطاع العام والقطاع الخاص.

جدول رقم(22): دلالة الفرق في استشارة العمال قبل أي إصدار القرار يتعلق بالعمل في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.86	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (2)
				28	12	24	16	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم(22) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في استشارة المشرف قبل إصدار أي قرار يتعلق بعمل العمال في القطاع العام والقطاع الخاص, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.86) وهي قيمة غير دالة في المستوى لاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على التساؤل الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول استشارة المشرف العمال قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند الثالث: لا يوجد فرق في تعاون المشرف مع عماله في انجاز العمل عند الحاجة في القطاع العام والقطاع الخاص.

جدول رقم (23): دلالة الفرق في تعاون المشرف مع العمال في انجاز العمل عند الحاجة في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.24	8	32	14	26	البند رقم (3)

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتبين من الجدول رقم(23) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تعاون المشرف مع العمال في انجاز العمل عند الحاجة في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (2.24) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى التحليل الإحصائي يجيب على التساؤل الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول تعاون المشرف مع العمال في انجاز العمل عند الحاجة يرجع إلى الاختلاف في القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الرابع: لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بالشكاوي المقدمة في القطاعين.

جدول رقم (24): دلالة الفرق في اهتمام المشرف بالشكاوي المقدمة من العمال

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.76	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (4)
				27	13	29	11	

مستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتضح من الجدول رقم(24) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بالشكاوي المقدمة من العمال في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.76) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, بحيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول اهتمام المشرف بالشكاوي المقدمة من عماله يرجع إلى الاختلاف في القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الخامس: لا يوجد فرق في وضع المشرف الثقة في العمال لتحقيق أهداف المؤسسة في القطاعين.

جدول رقم (25): دلالة الفرق في وضع المشرف الثقة في العمال لتحقيق الأهداف

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.14	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (5)
				15	25	9	31	

مستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتبين من الجدول رقم(25) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في وضع المشرف الثقة في العمال في القطاعين, بحيث جاء الفرق

غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (2.14) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05)، معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في وضع المشرف الثقة في العامل يرجع إلى الاختلاف في القطاعين.

السؤال السادس: لا يوجد فرق في رفع المشرف الروح المعنوية لدى العمال في القطاعين.

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	15.62	17	23	34	6	البند رقم (6)

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم (26) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث، لا يوجد فرق في رفع المشرف الروح المعنوية لدى العمال في القطاعين، حيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (15.62) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05)، معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على التساؤل الذي طرحه الباحث، بحيث يؤكد أن يوجد فرق حول رفع المشرف الروح المعنوية لدى العمال يرجع إلى الاختلاف في القطاعين بمعنى أن المشرف في القطاع الخاص يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال أكثر منه في القطاع العام.

البند السابع: لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بمشاكل العمال ونقلها للإدارة 0 في القطاع العام والقطاع الخاص.

جدول رقم (27): دلالة الفرق في اهتمام المشرف بمشاكل العمال ونقلها للإدارة في القطاعين

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.44	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (7)
				18	22	25	15	

مستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتضح من الجدول رقم (27) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بمشاكل العمال ونقلها للإدارة في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (2.44) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) ومعنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث, بحيث يؤكد أن لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول الاهتمام بمشاكل العمال ونقلها للإدارة سببه الاختلاف في القطاعين.

البند الثامن: لا يوجد فرق في مشاركة المشرف العمال في اتخاذ القرارات في القطاع العام والقطاع الخاص.

جدول رقم (28): دلالة الفرق في مشاركة المشرف العمال في اتخاذ القرارات في القطاعين

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.46	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (8)
				24	16	27	13	

مستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتبين من الجدول رقم (28) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في مشاركة المشرف العمال في اتخاذ القرارات في القطاع العام والقطاع الخاص, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.46) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, بحيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول اهتمام المشرف بمشاركة عماله يرجع إلى الاختلاف في القطاعين.

البند التاسع: لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبة العامل.

جدول رقم (29): دلالة الفرق في اهتمام المشرف بعدم تكرار الخطأ لكثير من معاقبة العامل في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	16.8	4	36	21	19	البند رقم (9)

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتبين من الجدول رقم (29) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في اهتمام المشرف بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبة العامل في القطاعين, بحيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (16.8) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على التساؤل الذي طرحه الباحث, بحيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول اهتمام المشرف بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبة العامل يرجع إلى الاختلاف في القطاعين, معنى ذلك أن المشرف في القطاع الخاص يهتم بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبة العمال أكثر منه في القطاع العام.

البند العاشر: لا يوجد فرق في تقبل المشرف آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه.

جدول رقم (30): دلالة الفرق في تقبل المشرف آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه في القطاعين

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة البند رقم (10)
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0	24	16	24	16	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم (30) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق بين في تقبل المشرف آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه في القطاعين, بحث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول تقبل المشرف آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه يرجع إلى الملكية المؤسسة أي باختلاف القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الحادي عشر: لا يوجد فرق في منح المشرف المسؤولية للقيام بالعمل.
جدول رقم (31): دلالة الفرق في منح المشرف مسؤولية للعمال للقيام بالعمل

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة البند رقم (11)
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.92	11	36	7	33	

المستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

من خلال الجدول رقم (31) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في منح لمشرف مسؤولية للعمال تختلف باختلاف القطاعين, بحيث

جاء الفرق معنوي كون (كا) المحسوبة بلغت (0.92) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في منح المشرف مسؤولية للعمال للقيام بالعمل يرجع إلى الاختلاف في لقطاعين.

البند الثاني عشر: لا يوجد فرق في تلبية حاجات ومطالب العمال.

جدول رقم (32): دلالة الفرق في تلبية حاجات مطالب العمال في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.8	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (12)
				29	11	35	5	

المستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (32) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث، لا يوجد فرق في تلبية حاجات ومطالب العمال في القطاعين، حيث جاء الفرق في دال إحصائية كون (كا) المحسوبة بلغت (2.8) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تلبية حاجات ومطالب العمال من طرف المشرف في القطاعين.

البند الثالث عشر: لا يوجد فرق في تحسين علاقته معك خارج العلاقات الوظيفية.

جدول رقم (28): دلالة الفرق في مشاركة المشرف العمال في اتخاذ القرارات في القطاعين

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.46	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (8)
				24	16	27	13	

مستوى الدلالة كا² عند 3.841=0.05

يتبين من الجدول رقم(33) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تحسين المشرف علاقته مع عماله خارج العلاقات العمل في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.46) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند الرابع عشر: لا يوجد فرق في تمييز المشرف في التعامل بين العمال.
جدول رقم(33): دلالة الفرق في تمييز المشرف في التعامل بين العمال في القطاعين

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.14	11	29	19	21	البند رقم (13)

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

نلاحظ من خلال الجدول رقم(34) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تمييز المشرف في التعامل مع العمال في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (3.4) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية يرجع إلى الاختلاف في القطاعين.

2-3- حسب السلوك الإشرافي المهتم بالعمل:

البند الأول: يحرص مشرفك على توفير الشروط الضرورية للعمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (35)"

أثبتت الشواهد الميدانية أن المشرفين يتأكدون من توفير الظروف الضرورية للعمال وذلك بنسبة قدرها 62.5% وهي نسبة لها دلالة إحصائية تشير إلى الاهتمام الكبير بالعمل، وذلك من أجل زيادة الطاقة الإنتاجية بينما تشير نسبة قدرها 37.5% إلى أن ظروف العمل وشروطه في المؤسسات غير متوفرة في بعض الأحيان، ويرجع ذلك الظروف الصعبة التي تواجه المؤسسات من منافسة ونقص الدعم المالي وإصلاح الآلات المعطلة.

البند الثاني: يطبق مشرفك إلزام صارم لمواعيد العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (36)"

يبين الجدول أعلاه أن العمال يتلقون إلزام صارم لمواعيد العمل، حيث صرحوا بنسبة 95% وذلك لمواعيد الدخول والخروج، وسبب ذلك حسب أحد المشرفين "هو ضمان السير الحسن داخل المؤسسة" لضمان غياب التسبب في العمل الذي ينتج عنه انخفاض في الأداء والفعالية التنظيمية، في حين نجد أن نسبة قدرها 5% من العمال صرحوا أن رئيسهم لا يطبق إلزام صارم عليهم لمواعيد العمل وهذا ربما لإغراض شخصية لا غير.

البند الثالث: يطلب منك تحقيق أعلى قدر من الإنتاج.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (37)"

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال تقريبا أجابوا أن مشرفهم يطلب منهم تحقيق أعلى قدر من الإنتاج وهذا ما تدل عليه نسبة 67.5%، حيث أكد العمال أن زيادة الإنتاج في صالحهم، لأن نظام الأجر مرتبط بالإنتاج خاصة في المؤسسات التي تتعامل بنظام الأجر بالقطعة بينما نجد نسبة 32.5% من العمال صرحوا أن مشرفهم لا يطلب منهم تحقيق أعلى قدر من الإنتاج، وهذا يعود إلى سياسة التسويق واختلاف الأجر بالمؤسسات.

البند الرابع: يمارس عليك رقابة شديدة في العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (38)"

نلاحظ من الجدول أن نسبة المجيبين على هذا البند هي 57.5% بمعنى أن المشرف لا يمارس المراقبة الشديدة على عماله بل يكفي بإعطاء التوجيهات حول كيفية الأداء على غرار استعمال الليونة مع العمال، لأن ذلك ينعكس إيجابيا على معنوياتهم وأدائهم، في حين النسبة المتبقية التي تقدر 42.5% من العمال صرحوا أنهم يشعرون بالمضايقة الشديدة من مراقبة مشرفهم، وهذا يؤثر على معنوياتهم وأدائهم.

البند الخامس: يطلب منك المشرف الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (39)"

من خلال الجدول يتضح أن المشرفين يحرصون على ضمان السير الحسن داخل المؤسسة بتأكيد 95% وهي نسبة مرتفعة تدل على اهتمام المشرفين على تجاوز كل ما من شأنه أن يعرقل سير العمل، وهذا ما أكده كل المشرفين بأن هذا من مسؤولياتهم كمشرفين فيحتم عليهم معرفة كل ما يحدث داخل القسم، فيطلب من العمال الإبلاغ بالمشكلة مباشرة لضمان سيرورة العمل داخل المؤسسة.

البند السادس: لا يقوم بتحفيزك وتشجيعك على العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100

"جدول رقم (40)"

يتضح من الجدول أن المشرفين لا يقومون بتحفيز العمال على أداء عملهم وهذا بنسبة 60% وهي نسبة دالة إحصائياً تبين انعدام التحفيز داخل المؤسسات الخاصة، وهذا يؤثر سلباً على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي ضمان تحسين الجودة وتحقيق الناتج المطلوب، لأن اقتصاد السوق والمنافسة الشديدة بين المؤسسات اليوم تلعب دوراً كبيراً في إقصاء بعض المنتجات حتى لو كانت ذات المعايير المطلوبة.

البند السابع: يسعى مشرفك على معرفة كل كبيرة وصغيرة في العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	72.5%
لا	11	27.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (41)"

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال تقريباً أجابوا أن مشرفهم يعمل على معرفة كل شيء يخص العمل في المؤسسة، وهذا ما تدل عليه نسبة 72.5% وقد أكد المشرفون أن وظيفتهم الإشرافية تتطلب معرفة كل ما يحدث بالقسم المسئولون عليه، وهذا ما يبين غياب الإشراف الفوضوي الذي يسوده الإهمال والتسيب، كذلك من وظائف المشرف معرفته الشاملة بالقسم يقوم بالوظائف الأخرى كالتوجيه والرقابة والتنسيق، وهذا لا يتأتى إلا من خلال معرفة كاملة بكل الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن داخل المؤسسة بينما نسبة 27.5% من العمال أكدوا أن مشرفهم قائد فوضوي لا يهتم بالعمل، وهذا يسمح بالتسيب والإهمال والذي ينتج عنه انخفاض فعالية الأداء.

البند الثامن: يسمح مشرفك للعمال بالتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (42)"

نلاحظ أن نسبة 62.5% التي تم الحصول عليها أن المشرفين يسمحون للعمال بالتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة أداء عملهم، وهذا ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف نظراً للدور المشاركة الجماعية في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من أجل الاستفادة من آراء العمال حول اختيار طريقة عملهم مما يحدث توافق مهني لهم، وبالتالي نقص ارتكاب الأخطاء وانخفاض معدل حوادث العمل بينما نجد نسبة قدرها 37.5% من العمال أجابوا أن مشرفهم لا يسمح لهم بالتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة عملهم، وهذا راجع إلى بعض الأعمال الروتينية التي لا تتطلب التغيير في كيفية الأداء.

البند التاسع: يقيم مشرفك العمل بالاستمرار.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	95%
لا	2	5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (43)"

يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة من العمال 95% أجابوا أن مشرفهم يقيم العمل باستمرار، وهذا راجع إلى نظام التقييم إلى يسود أغلبية المؤسسات التي تعتمد على تقييم الأداء بالتنقيط من أجل حساب مردودية العمال، وبالتالي دفع الأجر للعمال حسب مردودية كل عامل، وهذا من شأنه أن يحقق زيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

البند العاشر: يشرح لك التعليمات الجديدة حول العمل.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100

"جدول رقم (44)"

نلاحظ أن نسبة 75% من أفراد العينة أجابوا أن مشرفهم يشرح لهم التعليمات الجديدة حول العمل، وهذا راجع طبيعة المشرف المتعاون الذي تربطه علاقات جيدة مع مرؤوسيه مما يشعر العمال بمكانتهم بالمؤسسة فترتفع معنوياتهم، وبالتالي خلق جماعة عمل متماسكة ورفع الإنتاجية. في حين نجد نسبة 25% من العمال أكدوا أن مشرفهم لا يشرح لهم التعليمات الجديدة، وهذا يدل على أن المشرف فوضوي لا يهتم بالعمال ولا بالعمل.

البند الحادي عشر: يكثر عليكم الأوامر والتعليمات.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (45)"

صرحت نسبة من الأفراد قدرها (67.5) أن مشرفهم يكثر عليهم الأوامر والتعليمات وذلك نتيجة تأخرهم في إنجاز العمل، أو من خلال شرح التعليمات الجديدة كما بينه الجدول رقم (43.5) مما يشعر العمال أن مشرفهم لا يهتم بهم، لكن نسبة قدرها 32.5% من العمال أكدوا أن مشرفهم لا يكثر عليهم الأوامر والتعليمات، حيث صرح أحد المشرفين "شرح التعليمات وإصدار أوامر العمل من وظائف المشرف" وهذا يرجع إلى وعي بعض العمال وهذا من شأنه أن يقلل الصراعات بين المشرفين والعمال ويخلق جماعة عمل متماسكة ومتعاونة فيما بينها، وهذا يشعرهم بالمسؤولية في العمل والاستقرار.

البند الثاني عشر: يستخدم مشرفك التهديدات في أغلب الأحيان.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	42.5%
لا	23	57.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (46)"

من خلال الجدول يتبين أن نسبة المجيبين 'بنعم' على هذا البند تقدر 42.5% تدل على إن المشرفين يستعملون التهديدات على العمال من أجل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، لأن لديهم فكرة أن العمال كسالى والوسيلة الوحيدة لدفعهم للعمل هي سياسة التهديد والعقاب، وهذا يؤثر على نفسية

العمال فتزول الثقة بينهم، فتخفض معنوياتهم. بينما أن نسبة 42.5% من العمال أكدوا أن مشرفهم لا يستخدم التهديدات لإنجاز العمل، وإنما هي مجرد تعليمات وأوامر يملئها على العمال لإنجاز العمل بسرعة، وهو يتعامل معهم باحترام ويثق فيهم وهذا يؤدي إلى رفع معنوياتهم واستقرارهم في العمل.

البند الثالث عشر: ينتقد مشرفك الأعمال غير المتقنة.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	100%
لا	0	0
المجموع	40	100

"جدول رقم (47)"

يتضح من الجدول أن كل أفراد العينة أجابوا أن مشرفهم ينتقد الأعمال غير المتقنة، وهذا راجع إلى التقيد بمعايير الجودة في الإنتاج، لأن عالم السوق لا يعترف اليوم إلا بالجودة الإنتاج وقلّة التكاليف بسبب المنافسة الشديدة بين المؤسسات في نفس المنتجات أو في باقي المنتجات الأخرى، مما يفرض على المشرفين المراقبة الصارمة على نوعية المنتج لضمان بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد السوق والمنافسة.

البند الرابع عشر: يطلب منك مشرفك إنجاز العمل في وقته.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	97.5%
لا	1	2.5%
المجموع	40	100

"جدول رقم (48)"

أجاب أفراد العينة على هذا البند بنسبة 97.5% على أن المشرف يطلب من عماله إنجاز الأعمال في وقتها، لأن المؤسسة لها برامج أعمال وسياسة تسويق مبرمجة في غالب الأحيان مع الموردين الدائمين مما يجعل المشرف يطبق التعليمات والأوامر بكل جدية حتى لا يحدث هناك اختلال في المعاملات فيما يخص الموزعين لهذه المنتجات لتفادي خسارة العملاء والزبائن، لأن الإشهار والمنافسة يلعبان دور كبير في إقصاء المنتجات، وبالتالي الحفاظ على الحصة السوقية الدائمة.

2-4- الفروق بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل:

البند الأول: لا يوجد فرق في حرص المشرف على توفير الشروط الضرورية للعمل في القطاعين.

جدول رقم (49): دلالة الفرق في حرص المشرف على توفير الشروط الضرورية للعمل

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	7.2	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (1)
				15	25	27	13	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم (49) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في حرص المشرف على توفير الشروط الضرورية للعمل في القطاعين, بحيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (7.2) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, بحيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول اهتمام المشرف بتوفير الشروط الضرورية للعمل يرجع إلى اختلاف في القطاعين, حيث تبين أن المشرف في القطاع الخاص يهتم أكثر على توفير الشروط الضرورية للعمل من المشرف في القطاع العام.

البند الثاني: لا يوجد فرق في تطبيق إلزام صارم لمواعيد العمل في القطاعين.

جدول رقم (50): دلالة الفرق في تطبيق إلزام صارم لمواعيد العمل

التعليق	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	7.2	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (2)
				15	25	27	13	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتبين من الجدول رقم(50) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تطبيق إلزام صارم لمواعيد العمل, حيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة (4.1) أكبر من (كا) النظرية وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا أن التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق إلزام صارم لمواعيد العمل يختلف باختلاف القطاع العام والقطاع الخاص, فنجد المشرف في القطاع الخاص يطبق إلزام صارم للمواعيد العمل أكثر منه في القطاع العام.

البند الثالث: لا يوجد فرق طلب المشرف تحقيق أعلى قدر من الإنتاج في القطاعين.

جدول رقم(51): دلالة الفرق في طلب المشرف في تحقيق أعلى قدر من الإنتاج

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.84	13	27	17	23	البند رقم (3)

مستوى الدلالة $كا^2$ عند 0.05 = 3.841

نلاحظ من خلال جدول رقم(52) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في طلب المشرف من العمال تحقيق أعلى قدر من الإنتاج في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.84) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05), معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية يرجع إلى الاختلاف في القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الرابع: لا يوجد فرق في ممارسة الرقابة الشديدة في العمل حسب القطاعين.
جدول رقم(52): دلالة الفرق في ممارسة الرقابة الشديدة في القطاعين.

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.46	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (4)
				23	17	26	14	

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ عند 3.841

يتضح من الجدول رقم(52) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث، لا يوجد فرق في ممارسة رقابة شديدة في القطاعين، بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.46) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في ممارسة الرقابة الشديدة على العمال يرجع لاختلاف القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الخامس: لا يجد فرق في طلب المشرف من العمال الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل.

جدول رقم(53): دلالة الفرق في طلب المشرف الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	1.4	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (5)
				2	38	5	35	

مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ عند 3.841

يتضح من الجدول رقم(52) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث، لا يوجد فرق في طلب المشرف الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل القطاعين، بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (1.4) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا

التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في طلب المشرف الاتصال به في حال وقوع أي مشكلة في العمل يرجع لاختلاف القطاع العام والقطاع الخاص.

البند السادس: لا يجد فرق في تحفيز المشرف العمال على العمل.
جدول رقم(54): دلالة الفرق في تحفيز المشرف العمال على العمل

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	10.02	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (6)
				16	24	30	10	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم(52) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تحفيز المشرف العمال على العمل في القطاعين, بحيث جاء الفرق معنوي كون(كا) المحسوبة بلغت(10.02) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تحفيز المشرف العمال على العمل يرجع لاختلاف القطاع العام والقطاع الخاص. معنى هذا أن المشرف في القطاع الخاص يحفز عماله أكثر منه في القطاع العام.

البند السابع: لا يجد فرق في سعي المشرف على معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل في القطاعين.

جدول رقم(55): دلالة الفرق في سعي المشرف في معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.22	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (7)
				11	29	13	27	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم(55) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في سعي المشرف على معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل في القطاعين بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون(كا) المحسوبة بلغت(0.22) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سعي المشرف على معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل يرجع لاختلاف القطاع العام والقطاع الخاص.

البند الثامن: لا يجد فرق في سماح المشرف بالتعبير عن رأي العمال بخصوص طريقة العمل في القطاعين.

جدول رقم(56): دلالة الفرق في سماح المشرف بالتعبير عن رأي العمال بخصوص طريقة العمل

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	1.24	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (8)
				15	25	20	20	

مستوى الدلالة كا² عند 0.05=3.841

يتضح من الجدول رقم(56) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في سماح المشرف للعمال بالتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة العمل في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون(كا) المحسوبة بلغت(1.24) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في سماح المشرف للعمال بالتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة عملهم يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند التاسع: لا يوجد فرق في تقييم المشرف العمل باستمرار في القطاعين.
جدول رقم(57): دلالة الفرق في تقييم المشرف العمل باستمرار

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	12.62	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (9)
				2	38	15	25	

مستوى الدلالة α^2 عند $3.841=0.05$

يتضح من الجدول رقم(57) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في تقييم المشرف العمل بالاستمرار في القطاعين, بحيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (12.62) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تقييم المشرف العمل باستمرار يرجع للاختلاف في القطاعين, بمعنى المشرف في القطاع الخاص يقيم العمل أكثر منه من المشرف في القطاع العام.
البند العاشر: لا يوجد فرق في شرح المشرف التعليمات الجديدة حول العمل في القطاعين.

جدول رقم(58): دلالة الفرق في شرح المشرف التعليمات الجديدة حول العمل

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	2.04	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (10)
				10	30	16	24	

مستوى الدلالة α^2 عند $3.841=0.05$

يتضح من الجدول رقم(58) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في شرح المشرف التعليمات الجديدة حول العمل في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (2.04) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في شرح المشرف التعليمات حول العمل يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند الحادي عشر: لا يوجد فرق في إكثار المشرف الأوامر والتعليمات على العمال في القطاعين.

جدول رقم(59): دلالة الفرق في إكثار المشرف الأوامر و التعليمات

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.46	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (11)
				13	27	16	24	

مستوى الدلالة $\alpha^2 = 0.05 = 3.841$

يتضح من الجدول رقم(59) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في إكثار المشرف التعليمات على العمال في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (0.46) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في إكثار المشرف التعليمات على العمال يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند الثاني عشر: لا يوجد فرق في استخدام المشرف التهديدات في غالب الأحيان في القطاعين.

جدول رقم(60): دلالة الفرق في استخدام المشرف التهديدات في الأحيان

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	>	0.46	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (12)
				23	17	26	14	

مستوى الدلالة $\alpha^2 = 0.05$ عند 3.841

يتضح من الجدول رقم(60) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في استخدام المشرف التهديدات في غالب الأحيان في القطاعين, بحيث جاء الفرق غير دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة

بلغت (0.46) وهي قيمة غير دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في استخدام المشرف التهديدات على العمال يرجع للاختلاف في القطاعين.

البند الثالث عشر: لا يوجد فرق في انتقاد المشرف الأعمال غير المتقنة في القطاعين.

جدول رقم (61): دلالة الفرق في انتقاد المشرف الأعمال غير المتقنة

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	11.42	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (13)
				0	40	10	30	

مستوى الدلالة كا2 عند $3.841=0.05$

يتضح من الجدول رقم (61) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث، لا يوجد فرق في انتقاد المشرف الأعمال غير المتقنة في القطاعين، بحيث جاء الفرق دال إحصائياً كون (كا) المحسوبة بلغت (11.42) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث، حيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في استخدام المشرف التهديدات على العمال يرجع للاختلاف في القطاعين بمعنى المشرف في القطاع الخاص ينتقد الأعمال غير المتقنة أكثر منه في القطاع العام.

البند الرابع عشر: لا يوجد فرق في طلب المشرف انجاز العمل في وقته.

جدول رقم (62): دلالة الفرق في انجاز العمل في وقته

التعليل	كا النظرية	الإشارة	كا المحسوبة	القطاع الخاص		القطاع العام		العينة
				لا	نعم	لا	نعم	
يوجد فرق ذو دلالة إحصائية	3.841	<	8.52	لا	نعم	لا	نعم	البند رقم (14)
				1	39	10	30	

مستوى الدلالة كا² عند $3.841=0.05$

يتضح من الجدول رقم(62) وللإجابة على السؤال الذي طرحه الباحث, لا يوجد فرق في طلب المشرف انجاز العمل في وقته في القطاعين, بحيث جاء الفرق دال إحصائياً كون(كا) المحسوبة بلغت(8.52) وهي قيمة دالة في المستوى الاستدلالي (0.05) معنى هذا التحليل الإحصائي يجيب على السؤال الذي طرحه الباحث, حيث يؤكد أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في طلب المشرف انجاز العمل في وقته يرجع إلى الاختلاف في القطاعين. بمعنى المشرف في القطاع الخاص يطلب من العمال انجاز العمل في وقته أكثر منه في القطاع العام.

تحليل النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

والتي مفادها أن المشرف في القطاع العام يتبع السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية وانطلاقاً من هذه الفرضية تبين أن العمال يجدون سهولة به تصل مشرفهم ويتعاون معهم في انجاز العمل عند الحاجة إليه , مما يثير روح التعاون بينهم , فتزيد الثقة بينهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة , وهذا يؤثر ايجابيا على معنويات العمال ورضاهم عن المشرف وعن العمل , لكن على الرغم من توفر ذلك إلى انه قد وجد أن العمال غير راضين عن المشرف لعدم توفر عدة عوامل أخرى و التي من شأنها أن ترفع من رضاهم ومعنوياتهم وتحسين أدائهم , كعدم استشارة المشرف العمال في القرارات التي تخص العمال , وعدم الاهتمام بالشكاوي المقدمة إليه , فهو لا يهتم بمشاكلهم وينقلها إلى الإدارة كما انه لا يعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات , زيادة عن التميز في التعامل بين العمال وغيرها , لكن نظراً لطبيعة الموضوع المقارنة السلوك الإشرافي في القطاع العام و القطاع الخاص تبين أن المشرف في القطاع الخاص يعمل على أن الغرض بين السلوك الإشرافي في القطاع الخاص رفع الروح المعنوية لعماله ويهتم بعدم تكرار أكثر معاقبتهم , لكن على الرغم من ذلك لم تتوفر وجود فروق بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية في التعاون المشرف في انجاز العمل مع عماله عند الحاجة والاهتمام بالشكاوي المقدمة من عماله , ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وغيرها , لذا يمكن القول أن هذه الفرضية غير محققة بمعنى أن السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية لما يختلف باختلاف القطاع العام والقطاع الخاص أي أن ملكية المؤسسات ليس لها دخل ثاني كبير على السلوك الإشرافي بل هناك عوامل أخرى تؤثر على السلوك الإشرافي .

الفرضية الثانية:

والتي مؤداها أن المشرف في القطاع الخاص يتبع السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج , وقد تبين من خلال هذه الفرضية أن المشرف في القطاع الخاص يحرص على توفير الشروط الضرورية للعمل ويعطي إلام صارم لمواعيد العمل , ويطلب من عماله العمل على تحقيق أعلى قدر من الإنتاج والاتصال به في حالة وتخترع أي مشكلة في العمل , كما أن المشرف سيد للعمال للتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة عملهم وهذا يخلق بينهم التوافق المهني مما يحسن أداءهم , فهو ينفذ الأعمال غير المتقنة وغير المنجزة في وقتها وهذه كلها تؤكد على الفرضية محققة أي أن المشرف في

القطاع الخاص يتبع السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج لكن طبيعة دراسة المقارنة بين السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص ومن خلال الفروق في السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج تبين أن المشرف في القطاع الخاص هذا يشار على المشرف في القطاع العام في بعض الجوانب، كالحرص على توفير الشروط الضرورية للعمل وتطبيق التزام صارم لمواعيده، كما أنه يقوم بتحفيز عماله وتقييم أعمالهم باستمرار، فهو ينتقد الأعمال غير المتقنة وغير المنجزة في وقتها. لذا يمكن القول أن المشرف في القطاع الخاص يتبع السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج مما يدل على أن هذه الفرضية محققة، أي أن المشرف في القطاع الخاص يركز على العمل والإنتاج أكثر من المشرف في القطاع العام.

تفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال الدلائل الإحصائية والفروق الإحصائية نجد أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أن المشرف في القطاع العام والقطاع الخاص لا يتبعون السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية. فبالرغم من توفر سهولة اتصال العمال ومشرفهم وتوفر عنصر الثقة بينهم وبين المشرف، فهذا لما يقلل من أعباء العمال ومشاكلهم، والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل نذكر منها

عدم اهتمام الإدارة بالشكاوي ومشاكل العمال وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وذلك نتيجة لأسلوب المشرفين المتسلط في معاملة عمالهم باستخدام المراقبة الشديدة لهم وتفسيرها مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم.

إذن من خلال كل ما تقدم يمكن القول أن افتراض البحث لم يتحقق (يختلف السلوك الإشرافي باختلاف القطاع العام والقطاع الخاص). فقد تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين سلوك المشرف في القطاع العام والقطاع الخاص بل في رفع الروح المعنوية للعمال وعدم الاهتمام بمعاقتهم أكثر من عدم تكرار الخطأ لصالح القطاع الخاص، وهذا يدل على عدم وجود اهتمام العنصر البشري في كل من مؤسساتنا سواء في القطاع العام والقطاع الخاص، أما فيما يخص السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج، فنجد أن المشرف في القطاع الخاص يهتم بتوفير الشروط الضرورية للعمل وتطبيق إلزام صارم لمواعيده، كما يقوم بتحفيز عماله وانتقاد الأعمال غير المتقنة وغير المنجزة في أوقاتها، في حين نجد أنها منعدمة تقريبا من المؤسسات العمومية وهذا يؤثر الحسن سلبا عليها على جميع

جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية وغيرها ,مما يهدد بقاءها و استمرار
في ظل المنافسة وعمولة الاقتصاد.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى عرض وتحليل النتائج وذلك من
خلال تحديد السلوك الإشرافي في القطاع الخاص والقطاع العام وقد استعملنا
النسب المئوية وكا² سكوير مع تفسير السلوكيين الإشرافيين ومقارنتهما مع
بعضهما البعض ثم بعد ذلك تم تفسير النتائج على ضوء الفرضيات.

الأخاتمة

الخاتمة:

من خلال إجرائنا لهذا البحث الخاص بمقارن السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص حاولنا الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال استغلالنا مختلف المعطيات المتوفرة لدينا ولقد كانت توقعات الباحث في وجود اختلاف في أنماط السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص وعلى هذا الأساس تم صياغة استمارة قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث معتمدين على المنهج الوصفي مع التحليل الإحصائي وقمنا بجمع البيانات وعرضها على شكل جداول والتعليق عليها وكانت النتيجة أن فرضية البحث الأولى لم تتحقق وبالتالي لا يوجد اختلاف في النمط الإشرافي بين القطاع العام والقطاع لخاص وهذا بعد حساب النسب المئوية والفروق الإحصائية بين أفراد العينتين. وهذا يعني أن الفرضية العامة التي مفادها يختلف السلوك الإشرافي حسب القطاع العام أو الخاص لم تتحقق.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها عن دراسات لموضوع دراستنا مقارنة بين السلوك الإشرافي في القطاع العام والقطاع الخاص , ليتمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات فيما يلي :

1. العمل على تحسين أداء المسيرين والمشرفين عن طريق دورات تدريبية , ملتقيات , ندوات
2. العمال وتشجيعهم لتحقيق أهداف المؤسسة , وذلك بالسماح لهم بالتفكير عن أفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .
3. تحسين نمط الإشراف المتبع من طرف المشرفين بأسلوب أكثر ديمقراطية وإنسانية .
4. الاهتمام بمشاكل العمال وبذل الجهد لمعالجتها.
5. إشراك العمال في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بأمور العمل .
6. الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي لدى العمال.
7. تطبيق القوانين دون تمييز بين العمال
8. تحفيز العمال ماديا ومعنويا من اجل رفع الروح المعنوية في العمل.
9. تحسيسهم بأهميتهم و قدرتهم علة الإبداع والوصول إلى أداء أفضل في المنظمة.
10. العمل على الرفع من معنويات ورضا العمال.

الصعوبات التي واجهت الباحث:

- صعوبة إجراء الدراسة في المؤسسات الوطنية خاصة الخاصة.
- نقص المواضيع التي تناولت الدراسة المقارنة.
- تهرب المسؤولين عن الإجابة الصحيحة وإعطاء المعلومات بتحفظ.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد قوراية: فن القيادة المركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات، الإسكندرية، الجزائر، 2007.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- 4- أندرو سيزلاقي مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، 1991.
- 5- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، الناشر عالم الكتب، 1977.
- 6- حنفي محمود سليمان: الإدارة منهج تحليل ذاتي، دار الجامعة المصرية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.
- 7- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والإدارة، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 8- حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، 1974.
- 9- رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 10- سامي محمد ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 11- صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
- 12- طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 13- ظاهر محمد كلادة: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 14- عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1998.

- 15- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 16- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 17- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 18- فتوح أبو العزم، فارس خليل: القيادة الإدارية والتخطيط في مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، 1996.
- 19- فيفندر "جون م"، شيروود "فرانك ب": التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1965.
- 20- كيث ديفز: السلوك التنظيمي في العمل، ترجمة عبد الحميد مرسي وآخرون، دار النهضة، مصر لطباعة والنشر، القاهرة، 1974.
- 21- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 22- محمد البياع: القيادة الإدارية، في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار العربية للطباعة، بغداد، 1985.
- 23- محمد زيدان عمر: البحث العلمي، مناهجه و تطبيقاته، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 1983.
- 24- محمد الخناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات، الإسكندرية، 1974.
- 25- محمد قاسم القيروتي: مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2001.
- 26- محمد الجوهري: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر، 1976.
- 27- محمد شحاتة ربيع: أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 28- محمد عبد الحميد: تحليل محتوى في الإعلام، دار الشروق، جدة، المملكة العربية، 1986.
- 29- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 30- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات الاجتماعية: دار الكتب الجامعة، مصر، 1972.
- 31- محمد مرسي: الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984.

- 32-مصطفى الحجازي:الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية,دار
الطليعة,بيروت,1982.
- 33-محمد سلمان العميان:السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال,دار وائل
للنشر والتوزيع,الأردن,ط3و2005.
- 34-محمود السيد أبو النيل:علم النفس الاجتماعي,بحوث عربية
وعالمية,دار النهضة العربية,بيروت,لبنان,1985.
- 35-محمود فهمي العطروزي:العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة
والشركات,عالم الكتب,القاهرة,1969.
- 36-نواف كنعان:القيادة الإدارية,دار الثقافة لنشر والتوزيع,عمان,1996.
- 37-يوسف عنصر:الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر,مخبر علم
الاجتماع الاتصال,جامعة منتوري,قسنطينة,2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Brono lossuto: introducture critique au théories d'organisation,2em Edition,dunod,paris,1974.
- 2-Pierre-g-bergerron:gestion moderne"théorie et cas"gaeton-morin, Montréal,1982
- 3-Roger mucchielli:L'étude de poste de travail,les édition E.S.F,Entreprise Moderne,D'eighties,librairie technique,4em,Edition,1979,p-p12-13.
- 4-Tead Ordway: the Art of leadership, new mc graw-hill inc,1963,p19 .

الملاحق

الملاحق

1. الاستمارة التي عرضت على المحكمين
2. الاستمارة النهائية
3. الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج
4. الهيكل التنظيمي للشركة للفلين والمواد العازلة
5. الهيكل التنظيمي لمؤسسة آفتيس
6. الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوئام للفلين
7. الملخص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا

إستمارة البحث

في إطار بحثنا الميداني الذي يهدف إلى دراسة مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص نضع بين يديك هذه الاستمارة للإجابة عليها.
فما عليك إلا وضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تراها مناسبة لاتجاهاتك نحو كل عبارة.
وكن متأكدا بان إجابتك لا يمكن الاطلاع عليها إلا في إطار البحث العلمي.
وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

المعلومات الشخصية:

العمر: 25-35 36-46 47- فما فوق

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

الخبرة: (عدد سنوات العمل): 1-10 11-20 20- فما فوق

الحالة العائلية: أعزب متزوج:

الوظيفة في المؤسسة: تنفيذ تحكم

الاستمارة

رقم العبارة	العبارات	نعم	لا
1	هل يحرص مشرفك على توفير الشروط الضرورية للعمل؟		
2	هل يطبق مشرفك إلزام صارم لمواعيد العمل؟		
3	هل تجد سهولة لاتصال بمشرفك؟		
4	هل يستشيرك قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملك؟		
5	هل يطلب منك تحقيق أعلى قدر من الإنتاج؟		
6	هل يتعاون معك في انجاز العمل عند الحاجة؟		
7	هل يهتم بالشكاوي المقدمة من عماله؟		
8	هل يمارس عليك رقابة شديدة في العمل؟		
9	هل يضع ثقته في العمال لتحقيق أهداف المؤسسة ؟		
10	هل يطلب منك الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل؟		
11	هل يقوم بتحفيزك وتشجيعك على العمل؟		
12	هل يعمل على رفع معنوياتك في العمل؟		
13	هل يهتم بمشاكل العمال وينقلها للإدارة؟		
14	هل يسعى مشرفك على معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل؟		
15	هل يعمل على مشاركة عماله في اتخاذ القرارات؟		
16	هل يسمح مشرفك للعمال للتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة العمل؟		
17	هل يقيم مشرفك العمل باستمرار؟		
18	هل يهتم بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبتك؟		
19	هل يشرح لك التعليمات الجديدة حول العمل؟		
20	هل يقبل مشرفك آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه؟		
21	هل يمنحك مشرفك مسؤولية للقيام بالعمل؟		
22	هل يكثر عليك التعليمات والأوامر؟		
23	هل يعمل على تلبية حاجات ومطالب العمال؟		
24	هل يعمل على تحسين علاقته معك خارج العلاقات الوظيفية؟		
25	هل تشعر بأن الرئيس يعامل العاملين بالعدل والمساواة؟		
26	يطلب منك الإسراع في العمل؟		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا

إستمارة البحث

في إطار بحثنا الميداني الذي يهدف إلى دراسة مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص نضع بين يديك هذه الاستمارة للإجابة عليها.
فما عليك إلا وضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تراها مناسبة لاتجاهاتك نحو كل عبارة.
وكن متأكدا بان إجابتك لا يمكن الاطلاع عليها إلا في إطار البحث العلمي.
وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا.

المعلومات الشخصية:

العمر: 25-35 36-46 47- فما فوق

الجنس: ذكر أنثى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي

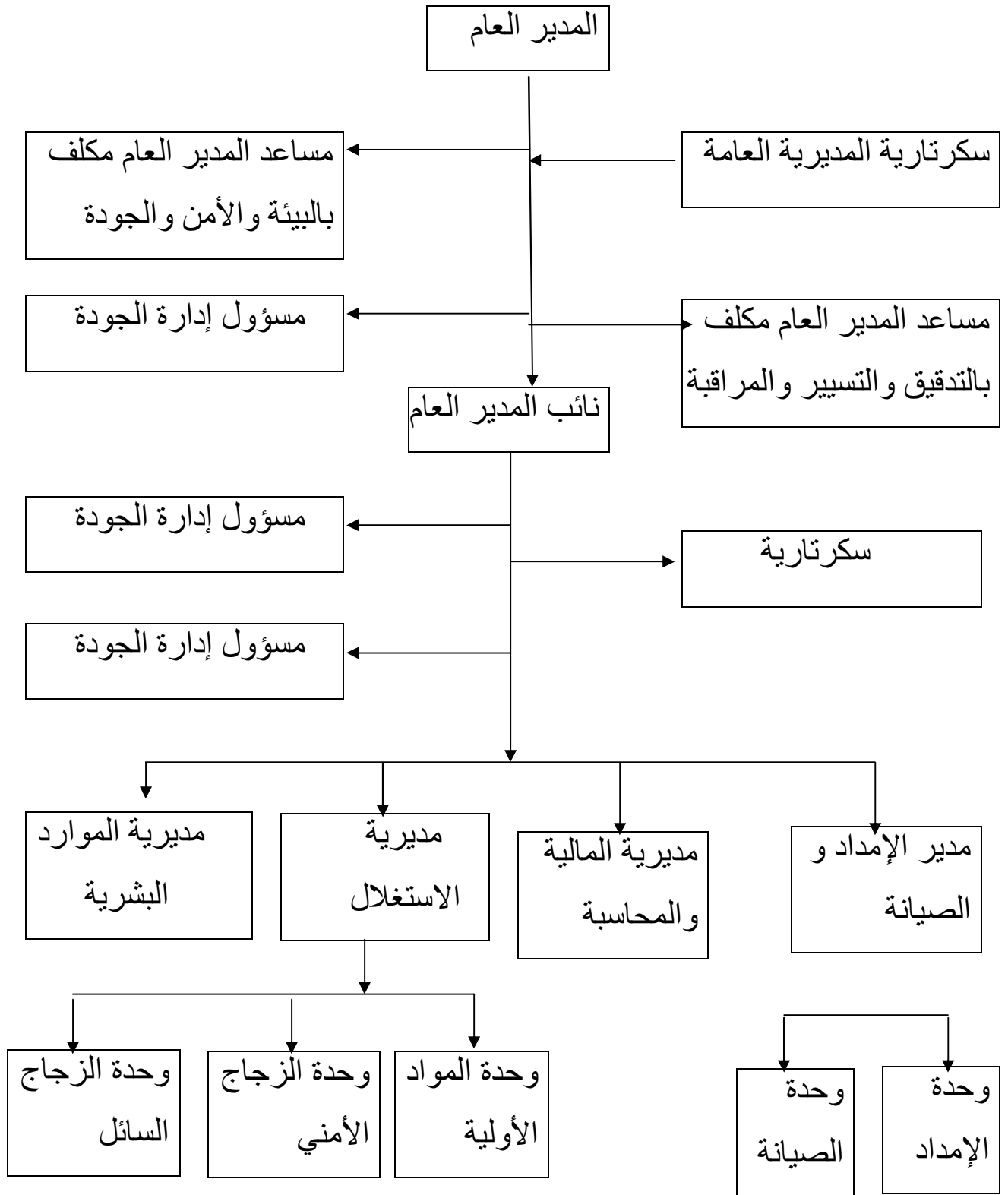
الخبرة: (عدد سنوات العمل): 1-10 11-20 20- فما فوق

الحالة العائلية: أعزب متزوج:

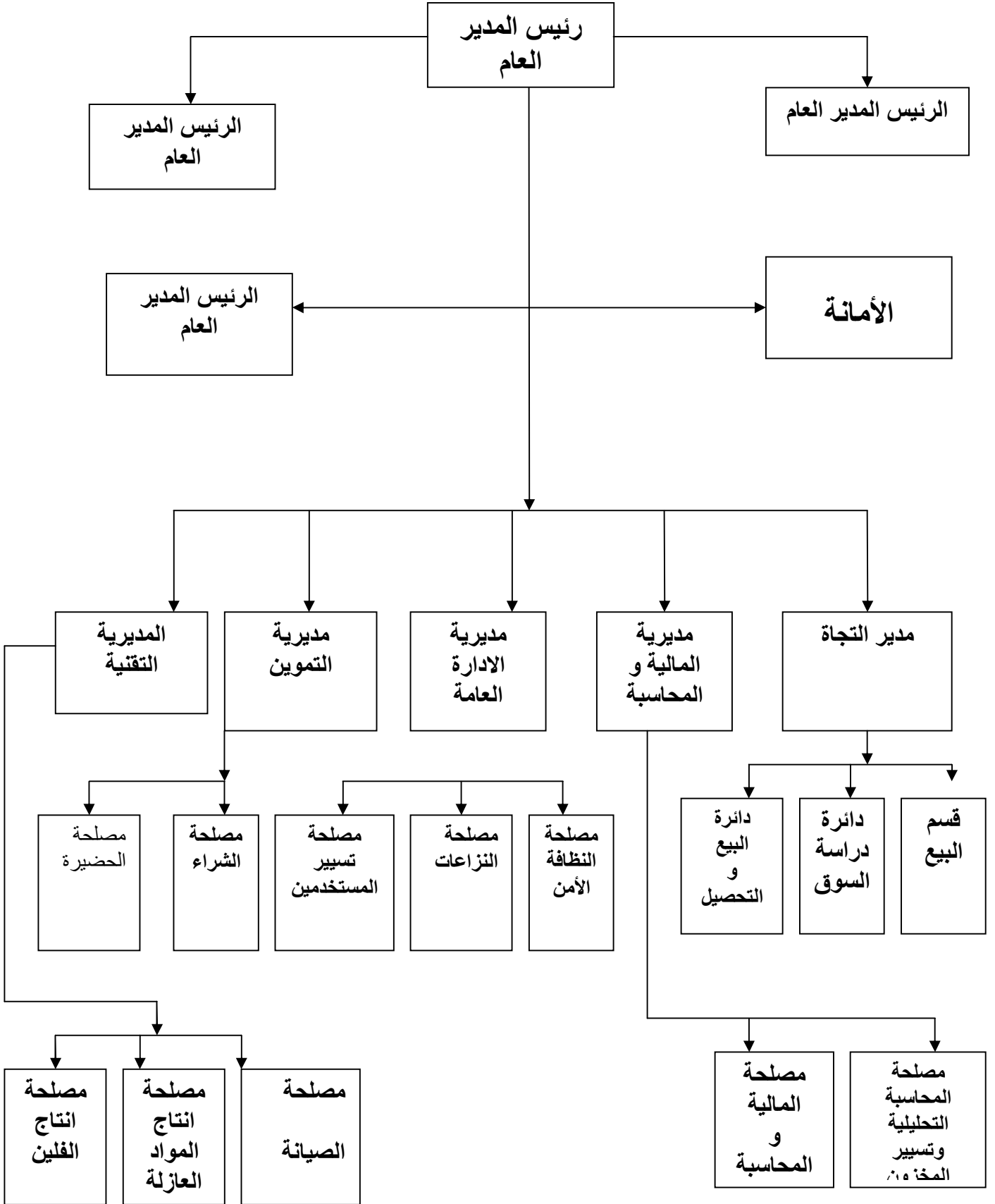
الوظيفة في المؤسسة: تنفيذ تحكم

الاستمارة النهائية

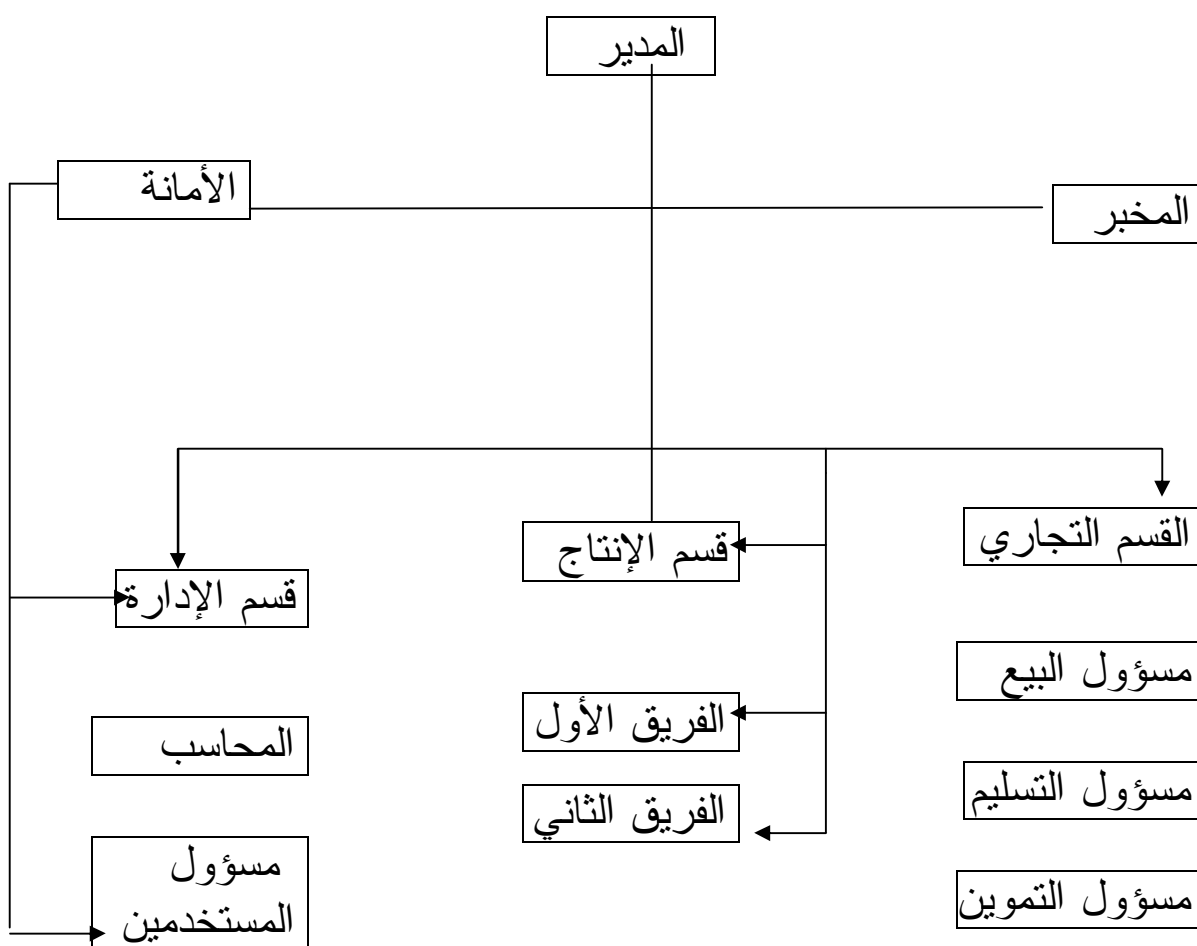
لا	نعم	العبارات	رقم العبارة
		يحرص مشرفك على توفير الشروط الضرورية للعمل	1
		يطبق مشرفك إلزام صارم لمواعيد العمل	2
		تجد سهولة لاتصال بمشرفك	3
		يستشيرك قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملك	4
		يطلب منك تحقيق أعلى قدر من الإنتاج	5
		يتعاون معك في انجاز العمل عند الحاجة	6
		يهتم بالشكاوي المقدمة من عماله	7
		يمارس عليك رقابة شديدة في العمل	8
		يضع ثقته في العمال لتحقيق أهداف المؤسسة	9
		يطلب منك الاتصال به في حالة وقوع أي مشكلة في العمل	10
		يقوم بتحفيزك وتشجيعك على العمل	11
		يعمل على رفع معنوياتك في العمل	12
		يهتم بمشاكل العمال وينقلها للإدارة	13
		يسعى مشرفك على معرفة كل صغيرة وكبيرة في العمل	14
		يعمل على مشاركة عماله في اتخاذ القرارات	15
		يسمح مشرفك للعمال للتعبير عن رأيهم بخصوص طريقة العمل	16
		يقيم مشرفك العمل باستمرار	17
		يهتم بعدم تكرار الخطأ أكثر من معاقبتك	18
		يشرح لك التعليمات الجديدة حول العمل	19
		يقبل مشرفك آراء العمال حتى إن كانت مختلفة مع آرائه	20
		يمنحك مشرفك مسؤولية للقيام بالعمل	21
		يكثُر عليك التعليمات والأوامر	22
		يعمل على تلبية حاجات ومطالب العمال	23
		يعمل على تحسين علاقته معك خارج العلاقات الوظيفية	24
		لا يميز مشرفك في التعامل بين العمال	25
		يستخدم مشرفك التهديدات في غالب الأحيان	26
		ينتقد مشرفك الأعمال غير المتقنة	27
		يطلب منك انجاز العمل في وقته	28



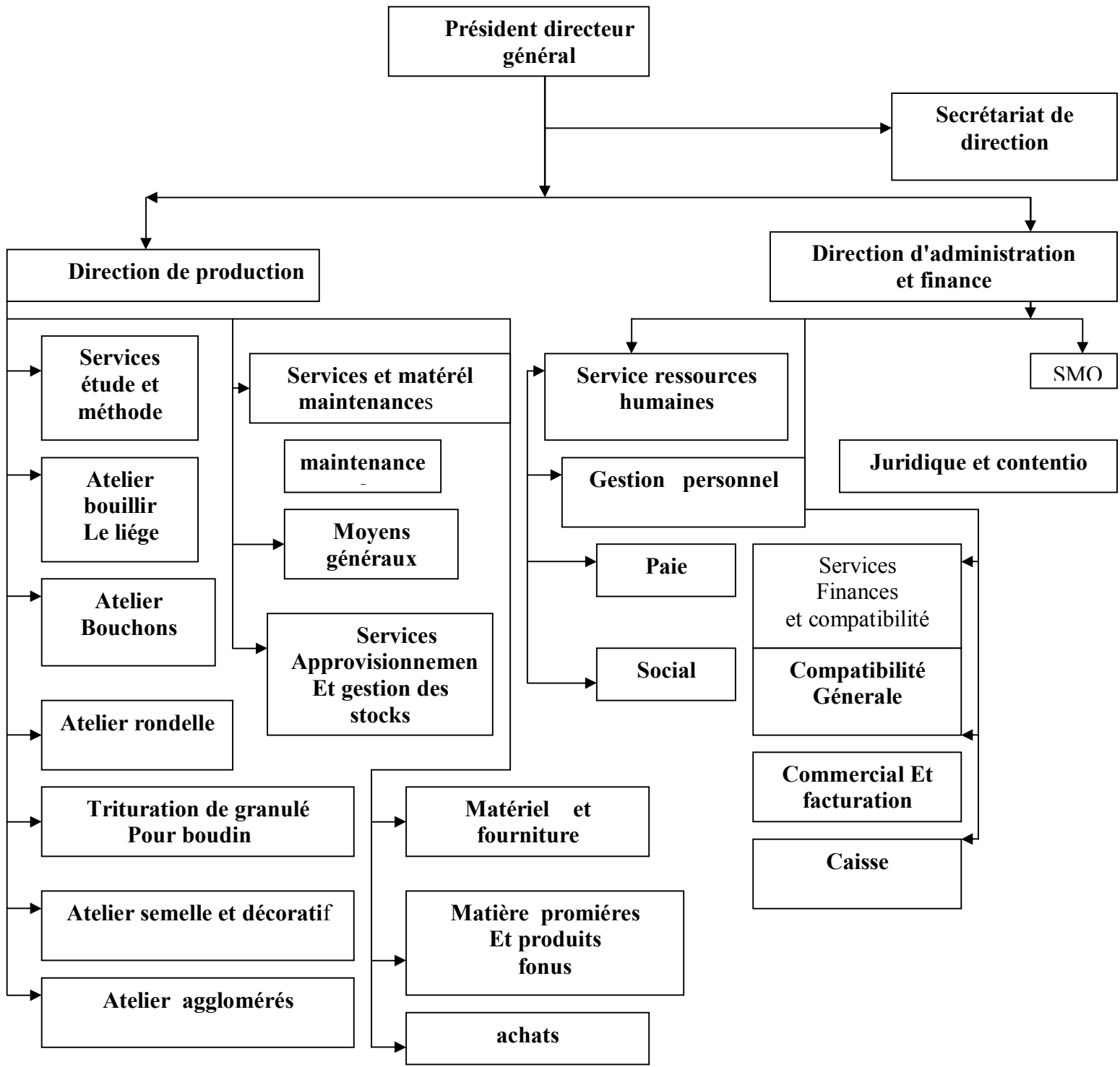
الهيكل التنظيمي للشركة الافرسقية للزجاج



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة



الهيكل التنظيمي للمؤسسة أفطيس



organigramme générale de l'entreprise elwiame

ملخص البحث:

جاءت إشكالية دراستنا هذه تحاول البحث حول معرفة هل هنا اختلاف في نمط الإشراف في القطاع العام والقطاع الخاص على أساس نمطين من السلوك الإشرافي ولهذا جاء فصلنا التمهيدي لي طرح الإشكالية وبين العناصر المكونة لها بالإضافة إلى توضيح الأهمية التي تكتسبها مع الإشارة إلى الدراسات السابقة، كذلك التطرق للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مع الحدود البشرية والمكانية للدراسة والفرضيات التي نسعى إلى تحقيقها والتحقق من مدى صحتها وهي كالتالي:

الفرضية العامة:

يختلف السلوك الإشرافي حسب القطاع العام أو الخاص.

الفرضيات الفرعية:

1. يركز المشرف في القطاع العام أكثر على السلوك الإشرافي المهمم بالعلاقات الإنسانية.

2. يركز المشرف في القطاع الخاص أكثر على السلوك الإشرافي المهمم بالعمل.

ثم جاء الفصل الأول والفصل الثاني لنتطرق فيه للخلفية النظرية لمتغير الدراسة بالتطرق لمفاهيم الرئاسة والقيادة والإشراف وأنماطه وتعريف المشرف ودوره، وأهدافه بالإضافة للتطرق للتنظيم ومبادئه ومدارسه وأشكاله.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي:

تم التطرق في الفصل الثالث إلى تحديد مجال الدراسة والإجراءات الميدانية وطريقة اختيار العينة إذ شملت العينة فئتين من الأشخاص فئة المشرفين وتضم (08) أربع في القطاع العام والأخرى في القطاع الخاص، وفئة العمال وتشمل (80) عاملاً موزعين (40) عاملاً في كل من القطاعين. بالإضافة للتطرق إلى المنهج المستخدم الذي تم في استخدام نوع واحد من الاستبيان لقياس السلوك الإشرافي ثم التعريف بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

بينما تناولنا في الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج على شكل جداول والتعليق عليها ومناقشة تلك النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات المطروحة مع تقديم اقتراحات وتوصيات وعرض الصعوبات، وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- أن المشرف لا يركز على الإشراف المهمم بالعلاقات الإنسانية لا في القطاع العام ولا في القطاع الخاص.

- أن المشرف في القطاع الخاص يركز أكثر على السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج أكثر منه في القطاع العام. وبالتالي يمكن القول أن الفرضية العامة لم تتحقق.

Summary:

The problem of this study is trying to search around know you here a difference in the pattern of supervision in the public sector and the private sector on the basis of two types of behavior supervisory and this came our class primer to pose the problem and among its constituent elements in addition to clarifying the importance that importance with reference to previous studies, as well as addressing the goals it seeks to achieve with human and spatial boundaries of the study and hypotheses that we seek to achieve and verify the authenticity of which are as follows:

The general Hypothesis:

Supervisory behavior varies depending on the public or private sector.

The Derivative hypotheses:

1. Focuses supervisor in the public sector more on supervisory interested behavior human relations.
2. Focuses supervisor in the private sector is more on supervisory interested behavior work.

Then came the **first chapter** and the **second chapter** of touching the theoretical background to the study by addressing variable of the concepts of the presidency and the leadership and supervision and patterns and the definition and role of supervisor, and objectives as well as to address the organization and its principles and its schools and its forms.

As for the practical side:

In the **third chapter** to determine the field of study and field procedures and method of selection of the sample as the sample included two categories of persons class supervisors and includes (08) four in the public sector and the other in the private sector, and the category of workers and include (80) factor Distributors (40) factor in both sectors. In addition to address the curriculum of the user who is in the use of one type of questionnaire to measure the behavior of supervisory and statistical definition of the methods that were used in the data analysis.

While we dealt with in the **fourth chapter** view and analyze the results in tabular form, comment and discuss these results and their interpretation in the light of the hypotheses put forward with suggestions and recommendations and difficulties, has been reached with the following results:

- That the supervisor does not focus on supervision interested in human relationships in the public sector or in the private sector.
- The fact that the moderator in the private sector focuses more on supervisory interested behavior work and production rather than in the public sector.

Thus it can be said that the hypothesis has not materialized.

Résumé:

Le problème de cette étude est d'essayer de chercher autour de vous savoir ici une différence dans la structure de supervision dans le secteur public et le secteur privé sur la base de deux types de comportement de surveillance et ce fut notre apprêt classe de poser le problème et parmi ses éléments constitutifs en plus de clarifier l'importance que l'importance par rapport aux études antérieures, ainsi que répondre aux objectifs qu'il cherche à atteindre avec des limites de l'homme et spatiale de l'étude et les hypothèses que nous cherchons à atteindre et vérifier l'authenticité de qui sont les suivantes:

Hypothèse général:

Comportement de surveillance varie selon le secteur public ou privé.

Sous hypothèses:

1. Se concentre superviseur dans le secteur public plus sur les relations de supervision du comportement intéressées de l'homme.
2. Se concentre superviseur dans le secteur privé est plus sur le travail de surveillance des comportements intéressés.

Puis vint le **premier chapitre** et le **deuxième chapitre** de toucher le fond théorique à l'étude en répondant variable des concepts de la présidence et de la direction et de la supervision et de motifs et de la définition et le rôle de superviseur, et les objectifs ainsi que pour traiter de l'organisation et de ses principes et de ses écoles et de ses formes. En ce qui concerne le côté pratique:

En **troisième chapitre** de déterminer le champ des procédures d'étude et sur le terrain et la méthode de sélection de l'échantillon comme l'échantillon comprenait deux catégories de personnes superviseurs de classe et comprend (08) quatre dans le secteur public et l'autre dans le secteur privé, et la catégorie de travailleurs et incluent (80) Distributeurs de facteurs (40) facteur dans les deux secteurs. En plus d'aborder le programme d'études de l'utilisateur qui se trouve dans l'utilisation d'un type de questionnaire pour mesurer le comportement de la définition de surveillance et statistique des méthodes qui ont été utilisées dans l'analyse des données.

Alors que nous avons abordé dans la vue du **quatrième chapitre** et analyser les résultats sous forme de tableaux, de commenter et de discuter de ces résultats et leur interprétation à la lumière des hypothèses avancées avec des suggestions et des recommandations et des difficultés, a été conclu avec les résultats suivants:

- Que le superviseur ne pas se concentrer sur la surveillance des intéressés dans les relations humaines dans le secteur public ou dans le secteur privé.
- Le fait que le modérateur dans le secteur privé se concentre davantage sur le travail de surveillance des comportements intéressés et de la production plutôt que dans le secteur public.

Ainsi, on peut dire que l'hypothèse ne s'est pas concrétisé.