

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الاجتماعية و الانسانية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

من أعداد الطالبة: طلحة أمال

بعنوان

نمط الإشراف و علاقته بأداء العاملين في

المؤسسة الخاصة

دراسة ميدانية في المؤسسة الخاصة SMCO ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:

امام اللجنة المكونة من السادة

- | | | | |
|---------------|-----------------|-------------------------|---------------|
| د. حمداوي عمر | أستاذ محاضر(ب) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | رئيسا |
| د. رباب رابح | أستاذ محاضر(ب) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مشرفا و مقررا |
| د. شرقي رحيمة | أستاذ مساعد (أ) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2016/2015

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الاجتماعية و الانسانية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم و عمل

من أعداد الطالبة: طلحة أمال

بعنوان

نمط الإشراف و علاقته بأداء العاملين في

المؤسسة الخاصة

دراسة ميدانية في المؤسسة الخاصة SMCO ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ:

امام اللجنة المكونة من السادة

- | | | | |
|---------------|-----------------|-------------------------|---------------|
| د. حمداوي عمر | أستاذ محاضر(ب) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | رئيسا |
| د. رباب رابح | أستاذ محاضر(ب) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مشرفا و مقررا |
| د. شرقي رحيمة | أستاذ مساعد (أ) | جامعة قاصدي مرباح ورقلة | مناقشا |

الموسم الجامعي: 2016/2015

شكر و عرفان

لحظة حيرة نفقهما في منتصف الطريق ..بين ماضٍ نحن إليه بأساهٍ ومرهٍ وحلوه. ومستقبلٍ غامضٍ نتوق

إليه كلنا أمل بأن يحمل لنا في طياته السعادة والنجاح ولا يسعنا ونحن علي عتبة

منعطفٍ جديدٍ في حياتنا العلمية والعملية إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى مشاعل النور، الذين لم يبخلوا أبدًا بالعطاء وقاموا بواجبهم بكل صدق وأمانة وأعطوا فأغدقوا وقدموا بلا مقابل إلى من سلحونا فأناروا طريقنا وجعلونا أكثر ثقة بالمستقبل، أساتذتنا الكرام

و أخص بالذكر الأستاذ المشرف علي هذا العمل

"الدكتور رباح رباح"

وشكرا لمن سقاني بماء العلم قطرة فقطرة ، خاصة إلى

أساتذتنا طيلة المشوار الدراسي

الاحكاماء

t

ملخص الدراسة

جاءت اشكالية دراستنا هذه تحاول البحث في العلاقة بين نمط الاشراف و اداء العامل في المؤسسة الخاصة على اساس نمطين من انماط الاشراف و تاثيرهما على متغيرات الاداء المحدد في التغيب و دوران العمال و الانضباط ، و لهذا جاء الفصل الاول ليطرح الاشكالية و يبين العناصر المكونة لها بالاضافة الى توضيح الاهمية التي تكتسبها مع الاشارة للدراسات التي نسعى الى اختبارها و التحقق من مدى صحتها و هي كالتالي :

الفرضية العامة : ان نمط الاشراف الذي يمتزج فيه الاشراف العام و الاشراف التفصيلي له اثار ايجابية على أداء العمال .

الفرضية الفرعية :

1- الاهتمام بالعلاقة الانسانية داخل المؤسسة تقلل من تغيب العمال .

2- مراعاة شعور العامل و شؤونه تزيد من ارتباطه بعمله .

3- الصرامة الشديدة في العمل تزيد من انضباط العامل .

اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم التطرق في الفصل الثاني منه الى تحديد مجال الدراسة و الاجراءات الميدانية و توضيح الحدود البشرية و المكانية و الزمانية للدراسة و طريقة اختيار العينة اذ شملت فئتين من الاشخاص ، فئة المشرفين تضم 10 مشرفين ، و فئة العمال تشمل 42 عاملا ، بالاضافة الى التطرق الى المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات .

و كذا عرض و تحليل النتائج على شكل جداول و التعليق عليها و مناقشتها و تفسيرها في ضوء الفرضيات ، و بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد تحققت جميعها مما يثبت وجود علاقة تأثير ايجابي بين متغيري البحث و هو ما تنص عليه الفرضية العامة التي تحققت من خلال النتائج الاحصائية و الوصفية .

Résumé :

La problématique de notre étude est de connaître la relation entre la manière de gérer et de la performance d'une société privée dans son ensemble soit la discipline et la ponctualité

Pour cela, l'étude comptera deux parties:

La première partie est consacrée à poser la problématique et déterminer ses parties composantes , tout en expliquant mieux son importance en faisant recourir à l'étude préliminaire

Dans cette partie d'étude on dégagera les objectifs à atteindre et les hypothèses à envisager pour examiner leur exactitude

Hypothèse générale :

L'efficacité de la performance d'un ouvrier dépend de la méthode de l'encadrement ou vis-à-vis se complètent les encadrements généraux et partiels

Hypothèses partielles:

1- Donner limiter ou relations humaines démunies les absences de l'ouvrier

2- Prendre en compte au soutien des travailleurs et ses affines renforce le lien entre l'ouvrier et son travail

3- Le rigueur ou travail renforce la discipline de l'ouvrier

En ce qui concerne la partie pratique, il est fait illusion en le chapitre de l'étude déterminant ses domaines, ses directives concrètes , pratique, et la méthode de choisir l'échantillon groupant deux types d'individu (celle des encadreurs regroupant dix encadreurs et celle des ouvriers regroupant quant deux ouvriers

En faisant usage des directives utilisées et les moyens des recueillir les renseignements , et exposer l'analyse des résultats sous forme de tableau, en les commentant, en les discutant et en les expliquant tout en se référant aux hypothèses présentant les propositions et les orientations

Pour les hypothèses partielles , elles sont réalisées totalement:

Ce qui prouve l'existence d'une relation d'influence positive entre les changements de l'étude

C'est ce que comment l'hypothèse générale réaliser à travers les résultats statistiques et descriptifs

جدول المحتويات

قائمة المحتويات

المحتويات	
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة العامة
الفصل الأول : نمط الإشراف و علاقته بأداء العامل في المؤسسة الخاصة	
02	تمهيد
03	الإشكالية
04	الفرضيات
04	أهمية الموضوع
05	اسباب اختيار الموضوع
05	أهداف الدراسة
05	مفاهيم الدراسة
07	المدخل النظري السوسيولوجي
08	الدراسات السابقة
10	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
13	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة مواد البناء بورقلة smco
14	المطلب الثاني: الهيكلية التنظيمية لمؤسسة مواد البناء
16	المجال الزمني

قائمة المحتويات

17	المنهج و الادوات المستخدمة في الدراسة
19	عرض و تحليل و تفسير النتائج
35	مناقشة النتائج العامة للبحث
35	الفرع الاول : في ضوء فرضيات الدراسة
37	الفرع الثاني : في ضوء الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
41	الاقتراحات و التوصيات
43	الخاتمة
47	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يبين عمل العمال	الجدول 1
19	يبين الحالة العائلية للعمال	الجدول 2
20	يبين المستوى التعليمي للعمال	الجدول 3
20	المستوى المهني للعمال	الجدول 4
21	يوضح الاقدامية في العمل	الجدول 5
21	يوضح مدة العمل مع المشرف الحالي	الجدول 6
22	يبين العلاقة بين المشرف و العامل في العملية الاتصالية حول العمل	الجدول 7
22	يبين مدى المشاركة العملية في العملية الاشرافية	الجدول 8
23	يبين علاقة المشرف بالعمال بالنسبة للعمل	الجدول 9
24	يبين مدى تشجيع المشرف للعمال على العمل	الجدول 10
24	يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال	الجدول 11
25	يوضح امكانية طلب خدمة شخصية من المشرف	الجدول 12
25	يبين ما يطلب المشرف من العمال عند استخدام طريقة معينة في العمل	الجدول 13
25	يبين مدى مراقبة المشرف للعمال بدقة	الجدول 14
26	يبين كيف وصل المشرف الى مركزه	الجدول 15
27	يوضح اتجاه اهتمام المشرف	الجدول 16
27	يبين حدوث التغيب العمال	الجدول 17
28	يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال	الجدول 18
28	يوضح اسباب التغيب	الجدول 19
29	يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال	الجدول 20
30	تأثير المراقبة الدقيقة للمشرف على تغيب العاملين	الجدول 21
30	يبين تسامح المشرف لكثرة الغياب بين العمال.	الجدول 22
31	يبين نسبة العمال الذين غيروا مكان عملهم	الجدول 23

قائمة الجداول

31	يبين اسباب دوران العمل	الجدول 24
32	يبين دور المشرف في بقاء العامل في مكان العمال	الجدول 25
33	يبين تسامح المشرف لكثرة الغياب بين العمال	الجدول 26
33	يبين تأخر العامل عن العمال	الجدول 27
34	يبين تسامح المشرف و نقص الانضباط	الجدول 28
34	يبين نتائج الرقابة الصارمة للمشرف في انضباط العمال	الجدول 29
35	لتقييم مستوى الانضباط الحاصل في المؤسسة	الجدول 30

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	مجموعة فروع ECO	الشكل 1
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مواد البناء SMCO	الشكل 2
23	يبين مدى المشاركة العملية في العملية الاشرافية	الشكل 3
26	يبين مدى مراقبة المشرف للعامل بدقة	الشكل 4
27	يبين حدوث التغيب العمال	الشكل 5
29	يوضح اسباب التغيب	الشكل 6
31	اسباب دوران العمل	الشكل 7
32	يبين دور المشرف في بقاء العامل في مكان العمال	الشكل 8
34	يبين نتائج الرقابة الصارمة للمشرف في انضباط العمال	الشكل 9

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم
	استمارة مقابلة موجهة للعمال	الملحق رقم 1
	دليل مقابلة موجه الى المشرفين	الملحق رقم 2
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مواد البناء SMCO	الملحق رقم 3

المقدمة

ان التطور التكنولوجي السريع الذي شهده العالم، وظهور منشآت عملاقة، صاحبه زيادة في التعقيد و تسيرها و ادارتها، ابرزت الى الواجهة اختلالات بنفس وتيرة التطور الصناعة و اثارها على استقرار الهيكل البشري داخل التنظيم الصناعي، من حيث رضاء العامل و مستوى ادائه و انعكست هذه المشكلة في الاجتماعات المتزايدة للدارسين و الباحثين السوسولوجين و غيرهم اذا تجسدت في ظهور محاولات عديدة لمعالجة هذه المواضيع و المشاكل التي غالبا ما تركز على بناء التنظيمات و وظائفها و سلوك الجماعات داخلها ف جاء تدعيم الهيكل الاداري من بين الاتجاهات الكبيرة للمخطط الرباعي الثاني 1974-1977 و بصدر القانون التيسر الاشتراكي 1971 برزت الحاجة الى اهتمام بالقيادة و الاشراف على مستوى الوحدات الصناعية اذا يعتمد نجاح المنظمة بقدر كبير بحسن تسيير الموارد المادية و البشرية، فأى تنظيم يتكون من جهاز اداري يهدف لتنسيق بين الاطراف الفعالة فيه سوء اداريين او مشرفين او عمال منفذين، و عليه لا يجب التوجيه الاهتمام الى زياد الانتاج عن طريق التفرقة بين الادارة الناجحة و الفاشلة يتمثل في قدرة الاولة على التوفيق بين الجانبين بمعنى تحقيق الاهداف المادية للمؤسسة بالموازاة مع تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين بها . لان المؤسسة اكثر من مجرد بناءات و آلات، بل هي مؤسسة كائنة بعناصرها الانسانية و البشرية التي تقوم بالإشراف من اجل ضمان السير الحسن لها . فالإشراف الجيد يتحقق على اكمل وجه اذ توفر جو تملؤه النوايا الطيبة و التعاون الجاد من جانب الافراد العاملين بنافيهم المشرف الذي قد يمارس سلطته بطريقة تحقيق قصى فعالية في اداء العامل الذي يؤثر فيه سوء التفاهم و توتر العلاقات السائدة و من ثمة عرقلة الانتاج .

فتناول البحث الذي قمنا به نمط الاشراف و علاقته بأداء العامل في المؤسسة الخاصة بشكل مباشر و يومي، و افترضنا ان هناك علاقة بين نمط الاشراف السائد داخل المؤسسة و اداء العامل و بالتالي كل من المشرف و العامل دور في تطوير المؤسسة و تحقيقها لأهدافها الى اقصى انتاج ممكن.

و انطلاقا من هذا الفهم لأهمية دور المشرف في المؤسسة الخاصة، حرصنا على ان نختار الاشراف و علاقته بالأداء موضوعا للدراسة املى ان نوفق فيه، و منه جاءت خطة بحثنا كالتالي :

تناولنا في الفصل الاول تحديد مشكلة البحث، اهمية الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، و اهدافه، و فرضيات الدراسة، كما تعرضنا للدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع اضافة الى تحديد مفاهيم الدراسة .

و خصصنا الفصل الثاني لغرض منهجية البحث المتبعة، من المنهج المستخدم في الدراسة و المتمثل في المنهج الوصفي، ثم ادوات جمع البيانات و المتمثلة في الملاحظة و الاستمارة و دليل المقابلة الموجه للمشرفين و

مجال الدراسة و هي مؤسسة SMCO بورقلة .بحيث قمنا بمسح شامل لعمال الانتاج البالغ عددهم 42 عامل و المشرفين الذين يبلغ عددهم 10 مشرفين .

كما قمنا بمعالجة البيانات و التحليل النتائج و مناقشتها و اختبار فرضيات الدراسة و خصصنا الجزء الاول لمعرفة خصائص اسلوب الاشرافي السائد في المؤسسة و الثاني العلاقة لنمط المشرف بمؤشرات الاداء (التغيب، دوران العمال، الانضباط) بينما خصصنا الجزء الاخير للنتائج العامة للبحث، اقتراحات و توصيات و الخاتمة .

الفصل الأول: نمط الإشراف و علاقته
بأداء العامل في المؤسسة الخاصة

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا الفصل الى الجانب النظري و الذي شمل على اشكالية البحث و اهمية الموضوع و الهدف من دراسته و جميع المفاهيم الاساسية المتعلقة بالإشراف و اداء العامل و الاديات التطبيقية التي تمثلت في الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ، حيث تعتبر نمط الإشراف هو الوسيلة المرتبطة بمدى فعالية الأداء

الاشكالية:

دخلت المؤسسات العامة الصناعية في الجزائر مرحلة حماسية من مراحل تطورها و تحولها من النظام الاقتصادي المخطط الى نظام اقتصادي السوق، ومع مطلع التسعينات أصبح القطاع العام عبئا ثقيلا على الاقتصاد الوطني و عليه أدخلت الدولة سياسات جديدة في التسيير و من بينها برنامج التصحيح الهيكلي الذي دعى إليه صندوق النقد الدولي و الذي يهدف إلى إدخال نظام جديد على المؤسسات العمومية فمتع المؤسسات الإستقلالية كان تمهيدا لخصوصيتها و لقد ظهرت الخصوصية في الجزائر ابتداء من 1992 .

أذ قامت الدولة بفتح رأس مال القطاع العام لصالح القطاع الخاص و لتحقيق الهدف إلى خوصصت من أجله المؤسسات لابد من تطوير القطاعات من خلال توفير الإمكانيات المادية و البشرية التي تتمثل في اليد العاملة المخصصة و الفنيين و المشرفين الكفاء الذين يساهمون في سير العملية الإنتاجية، لأن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العلاقات بين جماعات العمل تحددها قوانين و لوائح رسمية و غير رسمية تحدها ميولات العمال و اتجاهاتهم ومن بين العلاقات التي تتشكل داخل المؤسسة علاقة الإشراف بين رئيس و مرؤوسين هاته الأخيرة هي الأخرى تحدها قوانين رسمية و تتأثر بالعلاقات الغير رسمية . اذ يحاول المشرف ممارسة سلطته ليحقق أقصى فاعلية للأداء من خلال توفير جو التعاون و الجدية، إذ يؤثر سوء التفاهم و توتر العلاقات السائدة سلبا على أداء العامل مما يؤدي إلى عرقلة الانتاج فالإشراف هو عملية اختيار الشخص للوظيفة و اثاره الاهتمام في كل فرد نحو عمله و القيام بتوجيه أخطائه ومكافئته على حسن أداء العامل لعمله بمهارة و عناية وحماس على أكمل وجه.وسلبا ومن هنا تبلور و عينا بالمشكلة محاولين إيجاد الحلول و الكشف عن النقائص وهنا ما يفرض علينا الإهتمام بدراسة الأنماط الإشرافية بمؤسستنا و علاقتها بأداء العامل وذلك بفهم العوامل و التي تتمثل في المعاملة الحسنة للمرؤوسين و خلق جو من الثقة و الإحترام و التعاون بين المشرف و المشرف عنهم، و العدالة في معاملتهم و مراعاة إختلاف تكوينهم السيكولوجي التي تؤثر في العلاقات و تختلف من مؤسسة لأخرى..

و إن المهارة القيادية للمشرف كانت و لازالت موضوع إهتمام و إختلاف العديد من المفكرين و الباحثين الذي حاولوا فهم النمط الإشرافي و سنحاول في دراستنا هذه فهمه انطلاقا من علاقته بأداء العامل من خلال إتجاهات العمال نحو العمل و الكفاية الإنتاجية و المشاركة في عملية إتخاذ القرار .

فالمشرف هو الشخص الذي يوجه العمال و عليه فإن كل من مدير المؤسسة، رئيس العمال، رئيس المصلحة ورئيس القسم هم مشرفون و إرتأينا في بحثنا هذا نتناول نمطين من الإشراف يتمثل الأول في الإشراف الموجه نحو العمال يهتم بشؤونهم و يراعي مشاعرهم كما جاء به التون مايو في نظرية العلاقات الانسانية الهادفة إلى تكوين علاقات إنسانية حسنة.

وهذا النوع من الإشراف هو الإشراف العام حيث تقتصر فيه مهمة المشرف على إعطاء عموميات حول سير العمل دون الدخول في التفاصيل الإنتاجية هذا ما يجعل هناك علاقات حسنة مع العمال من جهة و تجعل العمال أكثر مبادرة وحرية و الشعور بالأهمية في المؤسسة من جهة أخرى .في حين يتمثل النوع الثاني من الإشراف

في الاشراف التفصيلي أين يكون المشرف أكثر دقة و حزم في توجيه الأمور معتمدا الصرامة الشديدة على العامل و الرقابة الدقيقة على سير العملية الإنتاجية و هذا النوع من الإشراف ينصب إهتمامه حول تحقيق الأهداف الإقتصادية للمؤسسة.

إن العوامل السابقة تجعلنا نؤكد على أن المؤسسة الخاصة لها سماتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات و لو بصورة جزئية، ومن هنا سنعالج في دراستنا التساؤل التالي.

أي نوع من الإشراف سائد في مؤسستنا؟ و أي نمط منها يؤثر على أداء العامل " العام " أو " التفصيلي " وهل يوجد نمط يوفق بين النمطين؟

الفرضيات :

الفرضية العامة :

نمط الإشراف الذي يمتزج فيه الإشراف العام و الإشراف التفصيلي له آثار إيجابية على أداء العامل.

الفرضيات الجزئية :

1. الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يقلل من تغيب العمال .

2. مراعاة شعور العامل و شؤونه تزيد من ارتباطه بعمله .

3. الصرامة الشديدة في العمل تزيد من انضباط العامل .

أهمية الموضوع :

ترجع أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم الظواهر التنظيمية الرئيسية من خلال ارتباطها بالعلاقات داخل المؤسسة خاصة التي تربط المشرفين بالعمال ، زيادة على ذلك تكمن أهمية الدراسة فيما قد نصل إليه من نتائج ستساعد في توسيع دائرة البحث العلمي في حقل علم الاجتماع .

كما تكمن أهمية في تطبيق مناهج و أدوات و تقنيات البحث العلمي التي تناولتها خلال مسيرتي الدراسية

أسباب إختيار الموضوع :

1. الرغبة في دراسة هذا الموضوع و في أن تكون دراستي إمتدادا للدراسات السابقة .

2. التعمق في الموضوع و الإطلاع على واقع مؤسستنا و التي مرت على دراسة و تحاليل مشاكل العمال .

3. إتراء مكتبة الجامعة و المكتبة الخاصة بي بالموضوع للإستفادة منه إنشاء الله .

أهداف الدراسة :

1. إبراز نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة من خلال أرضية الواقع المؤسسات .

2. إبراز العلاقة و التأثير بين الإشراف الإداري و الطبيعة العمالية و العلاقة العكسية بينهما .

3. إبراز الدور الإيجابي أو السلبي الذي من الممكن أن يلعب الإشراف داخل المؤسسة في ارتفاع أو انخفاض عملية الإنتاج
4. يهدف البحث إلى البحث في مراعاة الجوانب الإنسانية و المعايير الاجتماعية في المؤسسة خاصة بين المشرف و العمال .

مفاهيم الدراسة

المشرف :

محمد نجيب توفيق و عبد الله بارزعة: المشرفون هم أولئك الذين يتولون القيادة و الاشراف على العمال و نقل التعليمات اليهم و مراقبة تنفيذهم لها و توجيههم للوصول بالنتائج الى الحجم المقرر، و تتوفر لديهم صفات العمال المهرة مع ارتفاع المستوى الفني (1)

التعريف الأجرائي للمشرف : المشرف هو من يحرص على مراقبة العمال و نقل التوصيات و الاوامر التي تأتي بطريقة عمودية و التأكد على مدى تفهم العمال لها و تطبيقها و ذلك بغية الوصول الى الاهداف الحقيقية المسطرة (2)

الاشراف

- تعريف الاشراف هو اختيار الفرد للوظيفة و اثاره اهتمامه نحو عمله و القيام بالتوجيه اخطائه و نقل العاملين لعمل اكثر ملائمة لهم و القيام بما يستحقه البعض من تقدير و مكافئة على حسن الاداء و تحديد الوضع الملائم لكل شخص الانسجام مع المجموعة العامة.....العالية و الدقيقة ليتسنى لكل شخص اداء عمله بمهارة و عناية و بذكاء الاداء العمال على اكمل وجه 3.

تملاك جورجيس ، الاشراف هو فن العمل مع الناس
 الاشراف : هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق اقصى فعالية في اداء العمل(4).

الاشراف ، ت مارغريت انه فن بناء العلاقة الانسانية بين المشرف و المشرف عليهم الذي يقوم على المسؤولية و التعاون كل منهم لنجاح العمل الذي يقوم به .
 التعريف الجزائي :

الاشراف هو عملية فنية و مكانه يمتاز به شخص معين لموصفات يمتلكها تميزه عن غيره من اعضاء فريق العمل ،يساعده في التأثير على البقية و تجعلهم يتعاونون معه و ينصاعون لأوامره بفرض نجاح و تحقيق اهداف المؤسسة (1).

(1)- عبد الهادي جوهري ، علم الادارة مفاهيم و قضايا ، المكتبة الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ب ص 162

(2)- احمد امين عبد الهادي : الادارة العامة في الدول العربية ، الاصول العلمية ، دار الفكر ، لبنان ، 1975 ص 287

(3) - هاشم زكي محمود -الجوانب السلوكية في الادارة -ط3-وكالة المطبوعات -الكويت-1980

(4) - حسين رشدي التاودي ،محمد مصطفى زيدان ،الاشراف و الانتاجية -مكتبة انجلو المصرية -مصر -ط1 -1970 ص 229

3 الاداء :

يعرف الاداء على انه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق او اشباع لها الفرد متطلبات و وظيفة و غالبا ما يحدث لبس بين الاداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد .

- مصطفى عشوي : الاداء نشاط او سلوك معين يؤدي الى نتيجة²

- الاداء هو التزام العامل بانجاز عمله المحدد و تأديته بإخلاص و امانة³

التعريف الاجرائي :

الاداء هو العلاقة بين العامل و صاحب العمل بمعنى ان اداء العامل لعمله للحصول على عائد وفق جهد عقلي او جسمي يتم بتوجيهات و اشراف صاحب العمل و يخضع للقواعد القانونية التي تفرضها عليه انظمة العمل.

4 العامل :

● يعرفه الاقتصاديون على انه : كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي لأجل كسب او الربح سوء كان باستخدام الجهد البدني او العقلي فقط او مع راس المال .

● العامل هو كل ذكر او انثى يؤدي أعمالا يدوية او غير يدوية لفاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و اشرافه⁴.

العامل هو ذلك الانسان الذي يسعى لكسب قوته و هو كل ما يبذل جهد فكري او عضلي داخل

المؤسسة و هو مستويات

5 المؤسسة الخاصة :

هي التي يديرها جماعة محدودة العدد مثل انشاء حقل يشترك فيه اشخاصى عدة مترابطين فيما بينهم⁵ .

هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعة من الافراد براس مال خاص.

المدخل النظري السوسولوجي

¹(1) - على صلاح الدين - مقدمة الخدمات الاجتماعية - منشأة المعرفة المصرية - مصر - 1985 ص 88

(2) - راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة 2006 ص 92

(3) - عشوي مصطفى - اسس علم النفس الصناعي - التنظيمي - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - 1998 ص 244

(4) - السيد حسن ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1983

(5) - خليل احمد خليل ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، دار الفكر اللبنانية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1995

المدخل النظري هو " الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي.¹ "

والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هو المدخل النظري مدرسة العلاقات الإنسانية.

وذلك ارتأينا تبنّيه كموجه نظري لدراستنا وذلك أن هذا المدخل وكما يتضح من اسمه يركز أساسا على العلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي، محاولين بذلك تطبيقه على أرض الواقع وبالتحديد في الشركة الخاصة SMCO ورقلة، ومن المعلوم أن مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه المدرسة أساسا على أفكار " التون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، وأعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل ذلك أن " مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوعي من مشاعره. كما ظهرت الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر القيادة الديمقراطية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لاشيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع.

ومن أهم ما أوصى به " مايو" وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تامين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعموما كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

الدراسات السابقة :

1 مرابط أحلام، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2005، ص 135.

لقد كانت القيادة و الإشراف و علاقة المشرف بالمرؤوسين موضوعا لكثير من الأبحاث . ذلك لأن التنمية لم تعد مرتبطة فقط بالثروات و إنما في كيفية إستخدامها للقوى البشرية و حملها على إكتشاف و تفجير كل الطاقات الخلاقة و المبدعة⁽¹⁾ .

1. دراسة وينر (winer) و هالبين (Halpin)

كانت عام 1957 و جاءت لدراسة العلاقة بين التنظيم و الرضا و مستوى الأداء . و تبلورت نتائجها في كونها أوضحت أهمية دراسة سلوك القادة و المشرفين و أهم ما أبرزته أهمية توجيهات العمل و خرجت بثلاث نتائج :

- أ- الحفاظ على الجماعة من خلال تقبل المرؤوسين لرئيسهم
- ب- تحقيق الأهداف الموضوعية

ت- التفاعل الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته و علاقتها بباقي الوظائف

2. دراسة جامعة ميشيغان : و شملت دراسة معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان عام 1947

للبحث حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاج و اعتمدت معيارين للدلالة و هما :

- أ- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل .

ب- الشعور بالرضا عن العمل عند جماعة العمل و أسفرت نتائج الدراسة عن

- هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف و بين الكفاية إنتاجية .

● وجد أن المشرف الممتاز لا يدرب عماله على أداء وظائفهم الحالية أداء حسنا فحسب بل على أداء

الوظائف العليا التي سيقون إليها و كذلك يساعدهم في حل مشاكلهم البعيدة عن العمل

● يزداد نجاح المشرف كلما كان أقدر على معاملة مرؤوسيه و الإشراف عليهم كجماعة فقد يؤدي إلى رفع

الأداء و زيادة الإنتاجية .

تعقيب واستنتاج : دراسة جامعة ميشيغان توصلت إلى أن المشرف الناجح هو الذي يوفق بين الاهتمام

بالعامل و الإنتاج في أن واحد .

3- دراسة اذكتور محمد على محمد : قام الدكتور بدراسة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس لذ قام بالدراسة في شركة النصر

للصوف ، فأعقق الاتصال و مدى اهمية عن طريق اجراء مقابلات و كذا الاستمارة مع عينة من عمال الاقسام الانتاجية المختلفة ، و شملت الدراسة عدة مجالات منها :

1: مدى معرفة المرؤوسين لطبيعة الدور الرئيسي الذي يؤديه الرؤساء في العمل

2: طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و مدى عمق التفاعل الاجتماعي بينهما

3: اتجاه الرئيس نحو المرؤوس و مدى تركز اشرافه حول الانتاج و تحقيق الاهداف الرسمية .

لقد ركزت الدراسة على مستويين اساسيين للإشراف على مستوي الخط الاول الرؤساء المباشرين للعمال.

(1)- عبد الكريم درويش ، اصول الادارة العامة ، ط2 ، المكتبة انجلو المصرية، القاهرة، 1972، ص 13

الخط الثاني رؤساء الاقسام على اعتبار ان هذا بين مستويين يمثلان حلقة وصل بين الادارة و العمال .
 و توصلت الدراسة الى بعض الشواهد الكمية و هي :
 أ- وضائق الرئيس و نطاق مسؤوليته حيث مثلت نسبة 59.5 ان مهام المشرف هي مراقبة تنفيذ العمال لعملهم بينما 36.10 هي المحافظة على النظام و الاستقرار .
 و قد انطلق البحث في تفسير النتائج السابقة على :
 طبيعة العمل، نوع المنتج، تحقيق الأهداف العامة للتنظيم .
 كما كشفت الدراسة على علاقة طردية بين طول فترة العضوية في المؤسسة و الفترة على تحديد وظائف العمال .
 و قد حاولت الدراسة ان تستكشف العلاقة بين وظائف الرؤساء بالمستوى التعليمي .
 ب- أسس اختيار القادة في التنظيم اثار العمال ان المؤسسة تختار رؤساء العمال ، حيث ذهب 59.5 الى الكفاءة في العمل و هو المعيار الذي تستند اليه الإدارة .
 ج- طبيعة العلاقة بالرؤساء : حاول الباحث ان يقدم تحليل لمدى عمق التفاعل و الاتصال الاجتماعي بين الرئيس و المرؤوس في المؤسسة و قد كشفت الدراسة ان رؤساء العمال يميلون الى توجيه مرؤوسيههم و مساعدتهم في حالة حدوث خطأ.

الخلاصة :

*تناولنا في الفصل مفاهيم عامة حول نمط الاشراف و الاداء و حول المؤسسة الخاصة و كذلك اهم المؤشرات لتقييم الاداء و اهم الدراسات العربية التي تناولت موضوع الاشراف و علاقته بأداء العامل في المؤسسة الخاصة .

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد :

بعد تطرقنا الى الجانب النظري من هذا البحث في الفصل الاول سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط الجانب النظري الى معطيات تطبيقية من اجل اتمام هذا البحث و ترجمة الجانب النظري الى معطيات مجال تطبيقي و لهذا الغرض تم اجراء البحث الميداني لمؤسسة SMCO بورقلة .

و سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث هم:

- المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة SMCO.
- المبحث الثاني : المنهج و الادوات المستعملة في الدراسة.
- المبحث الثالث : تفسير نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة مجال الدراسة SMCO.

يجب ان نشير في بداية الامر الى ان هذا العنصر (التعريف العام بالمؤسسة) ليس مجرد سرد تاريخي لظروف انشاء المؤسسة، بل يعتبر ضمان المرحلة التمهيدية لدراسة الحالة التطبيقية للمؤسسة و الالمام بها و الفهم الجيدين لها .

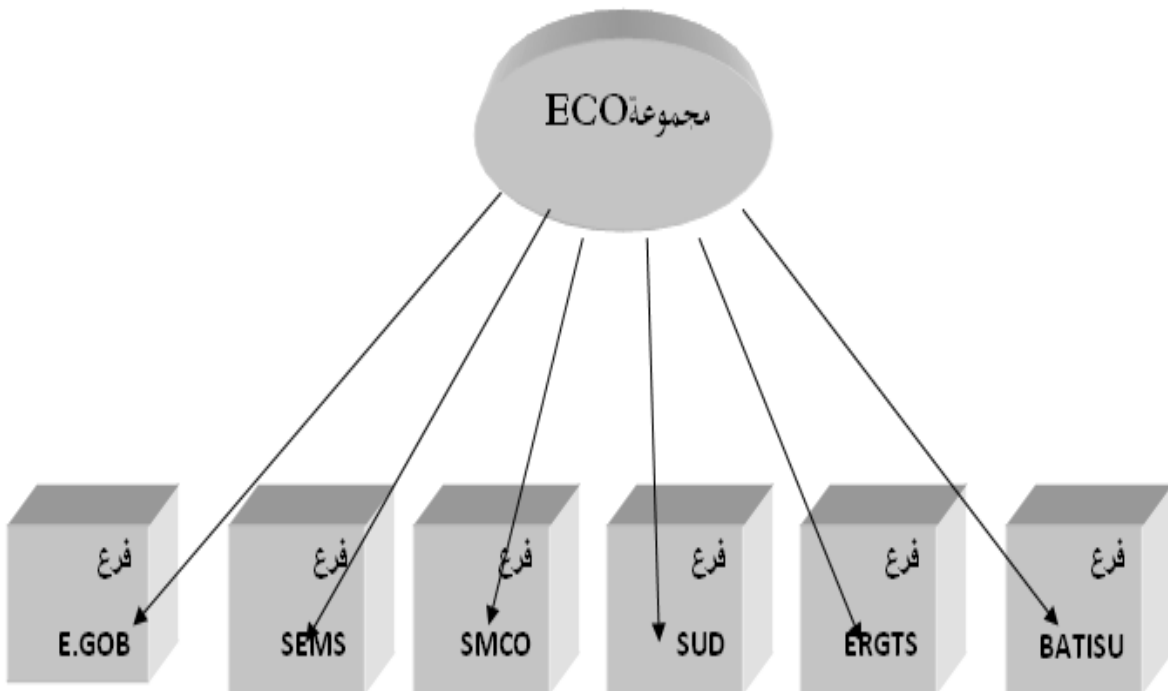
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مواد البناء ورقلة .. SMCO.

الفرع الأول: نشاء المؤسسة .

نشأت مؤسسة مواد البناء بعد عدة تغيرات في هيكله مؤسسة التطوير الوطني للبناء للجيش الوطني الشعبي DNC/ANP في سنة 1972 و في سنة 1979 تحولت الى مشروع شمال جنوب DNC/ES، ثم الى مؤسسة البناء ورقلة ECO و كان هذا 1986 حيث قسمت هذه الأخيرة لعدة فروع، منها نشئت مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم EPE/SPA .

و بموجب الامر رقم 01/04 المؤرخ في 2001/08/28 المتعلق بتنظيم و تسيير و خصصت المؤسسات العمومية الاقتصادية، قرر مجلس مساهمة الدولة CPE التنازل التام و الشامل على الأصول و الخصوم لمؤسسة مواد البناء SMCO من مجمع INJAB التابع لشركة التسيير و المساهمات للشركيين، و تم تعديل القانون الأساسي في التسمية من مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم EPE SPA/SMCO الى مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL/SMCO

الشكل رقم 1: مجموعة فروع ECO



الفرع الثاني: تعريف المؤسسة .

أولاً: تقديم المؤسسة:

تأسست مؤسسة البناء بورقلة سنة 1997 و هي فرع من فروع مؤسسة البناء ورقلة ECO حيث تأخذ هذه المؤسسة شكل مؤسسة ذات محدودية و يقدر راس مالها بـ 31,000,000 د ج، و تشغل في قطاع البناء الذي يعرف حيوية كبيرة في السنوات الأخيرة نظرا الى التوجهات التي اخذتها الجزائر في تطوير البنية التحتية .

ثانيا: طبيعة النشاط :

من خلال تسميتها نلاحظ ان نشاطها الاقتصادي بحت، الذي يتمثل في الأساس في انتاج و تسويق مواد البناء و الإنتاج الصناعي للمنتوجات المصنعة من الخرسانة و البلاط من الاسمنت .

ثالثا: الموقع :

تقع المؤسسة في المنطقة الخاصة بالنشاط الصناعي بالمنطقة الصناعية طريق غردية ورقلة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 49.

رابعا: هدف المؤسسة .

يتمثل الهدف الأساسي في تدعيم مؤسسات التي تقوم بإنجاز المباني، مثل شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبير .BATISUD.

المطلب الثاني: الهيكلية التنظيمية لمؤسسة مواد البناء SMCO

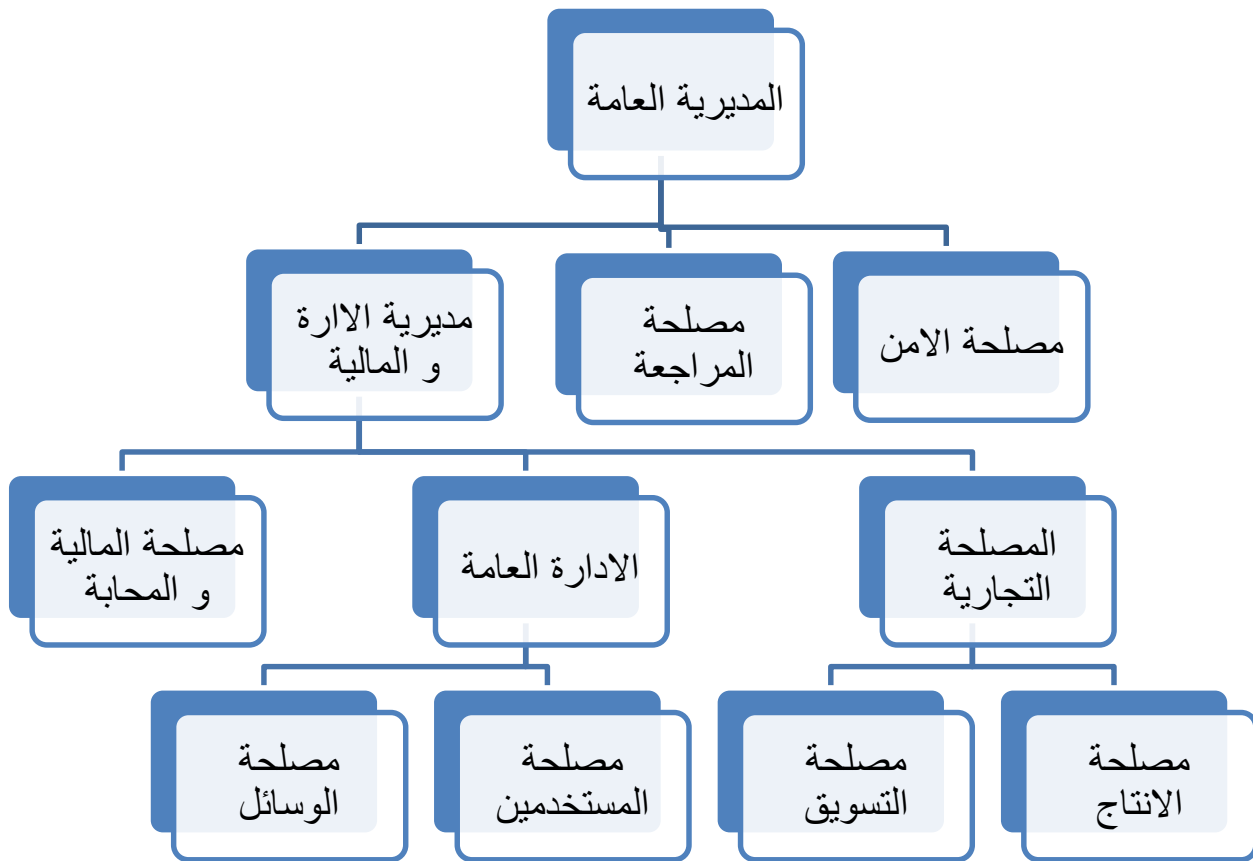
تتكون المؤسسة من مجموعة من مصالح التي تعمل بالتنسيق فيما بينها، و يمكن شرح عملها فيمايلي:

1. **مصلحة المراجعة:** و هي خلية تابعة للمدير العام و من مهامه التقييم المراقبة الداخلية لأعمال المصالح المؤسسة و ذلك باستعمال تقنيات و معايير المراجعة بهدف التسيير الحسن للمؤسسة، تقوم مصالح المراجعة بمراقبة مصلحة المحاسبة عن طريق فحص الميزانية الختامية، و الميزانيات الثلاث السابقة جدول حسابات النتائج، ملحقات الميزانية و إجراءات و طرق العمل الحسابي، ميزان المرجعة قبل و بعد الجرد الحسابات البنكية للمؤسسة و طلب المقارنة البنكية، و كشف الحسابات الخاص بالبنك، مراقبة الملفات التي تم إنجازها داخل مصلحة المحاسبة من البداية الى النهاية .

2. **مصلحة الأمانة:** و تسمى أيضا خلية الامن الوقائي و هي تقوم بالسهر على امن المؤسسة من المخاطر و ذلك بالتدخل و الاتصال بالمصالح المعنية كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين و الزوار بمختلف مديريات المؤسسة .

3. مديرية الإدارة و المالية: و تنقسم بدورها الى ثلاث مصالح و نذكرها كالتالي :
4. مصلحة المالية و المحاسبة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة المسير الرئيسي للمؤسسة و القائم على التنسيق بين جميع المصالح الأخرى و هي الوحيدة التي بإمكانها معرفة المركز المالي للمؤسسة من خلال تسجيلاتها .
5. الإدارة العامة: و دورها الاشراف على الوحدات الإدارية المرتبطة بها و التنسيق فيما بينها بما يضمن التكامل بين نشاطاتها و الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لها، و تنقسم بدورها الى مصالحو الموارد البشرية و مصلحة الوسائل العامة .
6. المصلحة التجارية: و هي مسؤلة عن عمليتي الإنتاج و التسويق .

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مواد البناء SMCO



-2- المجال الزمني :

لقد تمت الدراسة الميدانية في مرحلتين:

المرحلة الاولى :

و هي المرحلة الاستطلاعية و قد دامت يومين 26-27 من شهر جانفي 2016 ثم خلالها التعرف و الاطلاع على الوثائق و السجلات لاختذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة و العمال ثم قمنا بجولة استطلاعية داخل الورشات المختلفة للتعرف على مختلف المراحل التي تمر بها عملية الانتاج و من خلال هذه الدراسة استطلاعية و طبقا للمعطيات التي استقينها من واقع و من المقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين تم تعديل استمارة البحث بشكل يمكن من تحقيق الهدف من الدراسة.

المرحلة الثانية :

و تمت بتاريخ 2016/02/15 و دامت اسبوعا، يمكننا خلالها من اجراء مقابلات مع المشرفين و العمال و جميع البيانات و المعلومات من خلال اسئلة استمارة.

3-1-4 المجال البشري:

من خلال الجدول الخاص بالعمال و التقرير المقدمة من طرف المؤسسة لاحظنا عدم ثبات عدد العمال، حيث يرجع ذلك الى التغيرات التي عرفتها السياسة الاقتصادية للبلاد، ثم إجراءات التقاعد المسبق و التقاعد العادي و الذهاب الارادي لبعض العمال .

فقد سجل في سنة 1975 ان الحد الادنى للعمل هو 213 عاملا و خلال الفترة 1981-1985 الحد الاقصى للعمال بلغ 297 عاملا ثم بدء العدد يتناقص تدريجيا، فسجل في سنة 1994 238 عاملا، و في سنة 1997 بلغ العدد 176 عاملا اما في عام 200 فقد بلغ العدد 160، و في سنة 2001 قدر ب 137 عاملا حسب اخر التقارير التي قدمت لنا في عام 2016 فهي تؤكد ان عدد العمال يبلغ 52 عاملا يتوزعون كمايلي :بما ان دراستنا الحالية تهدف الى الوقوف على طبيعة الاسلوب الاشرافي السائد و علاقته بأداء العمال مع مشرفي الخط الاول، فإنه من الطبيعي ان يتجه البحث نحو المشرفين و العمال في الاقسام الانتاجية و لواحقها، و نظرا لان العدد الاجمالي لعمال الانتاج يقدر ب 42 عاملا قمنا بإجراء مسح للعمال .

تتضح من خلال ان العمال الذين يباشرون العملية الانتاجية هم الاكثر تعرضا للإشراف و ضغوطه و بذلك تكون تلك الفئة كفيلا بتغطية كل المؤشرات في حدود موضوع الدراسة .

اما فيما يتعلق بفئة المشرفين فقد استخدمنا كذلك المسح الشامل و ذلك استجابة لطبيعة الموضوع التي تتطلب التعامل مع كل المشرفين الذين لهم علاقة مباشرة مع عمال الانتاج اي مشرفي الخط الاول و قدر عددهم بعشرة (10) مشرفين و تمت المقابلات معهم.

4-2- المنهج و الادوات المستعملة في الدراسة :

4-2-1- المنهج :

ان اختيار المنهج الملائم للدراسة تتوقف على طبيعة الموضوع المدروس حيث يرتبط صدق النتائج و مدى تطابقها

مع الواقع المدروس ارتباطا وثيقا بنوع المنهج المستخدم في دراسة المشكلة، فالمنهج هو مجموعة القواعد و الاجراءات التي يتبعها الباحث للوقوف على حقيقة ظواهر معينة و معرفة ما يحكمها من قوانين، لذلك فالباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، انما طبيعة المشكلة المراد بحثها و خصائصها المميزة و طبيعة العلاقة بين متغيريها، و الاهداف الباحث للدراسة من اجل تحقيقها هي التي تفرض عليه الاخذ بمنهج دون غيره.

ان المتغيرين الرئيسين في دراستنا هما نمط الاشراف و اداء العامل .

انطلاقا من هذه المعطيات يتضح ان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على نمط الاشراف المعمول به داخل المؤسسة الا من خلال وصف الواقع .

ان الدراسة الوصفية هي التي تهتم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة او بوضع جماعة من الناس او عدد من الاشياء او مجموعة من الظروف او فصيلة من الاحداث او نظام فكري او اي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها .

لكن لا يجب على الباحث ان يقف عند مستوى الوصف، بل يجب ان يتعدى الى تحليل الظواهر الموصوفة و الكشف عن وجود علاقة بينهما، فليس الهدف من هذه الدراسة وصف نمط الاشراف السائد داخل المؤسسة مجال الدراسة انما هي تحاول ان تكشف عما اذا كانت هناك علاقة بين الاسلوب الاشرافي و اداء العمل بمعرفة العوامل الاشرافية التي تساهم في رفع مستوى الاداء و العكس و ذلك بتحليل مختلف الاستجابات الصادرة عن المشرفين و العمال.

الى جانب المنهج الوصفي التحليلي اعتمدنا على بعض الاساليب الاحصائية في عملية تفرغ البيانات و تبويبها في جداول بسيطة فالإحصاء اسلوب منظم للتفكير، يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة و تسجيل البيانات التفصيلية على هيئة رقمية و معالجتها بوسيلة سليمة واضحة يسهل بها الكشف عن المؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة.

4-2-2- أدوات جمع البيانات :

أن نتائج الدراسة تتوقف الى حد كبير على كيفية جمع البيانات و الادوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث ان ادوات جمع البيانات من الوسائل الاساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة، و لكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه ان يختار الادوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع و تتوقف معه.

و في دراستنا لهذا الموضوع استخدمنا الادوات التالية :

1- الملاحظة :

تساعد الملاحظة على جميع المعلومات المتصلة بسلوك افراد المعينة، اذا ان الباحث يلاحظ ما يحدث و يسجل ملاحظاته و مشاهدته كما عايشها في الواقع، و قد مكنتنا الملاحظة البسيطة التي قمنا بها داخل المؤسسة من معرفة ظروف العمال و كيفية اداء العمال لواجباتهم المتصلة بالعمال، و طبيعة العمال داخل الاقسام الانتاجية، كما ركزنا ملاحظتنا على افراد العينة من خلال تصرفات المشرفين مع العمال و طبيعة العلاقة السائدة بينهم.

2- المقابلة:

المقابلة النصف موجهة :

عبارة عن دليل مقابلة يتضمن قائمة من الاسئلة المتنوعة، يواجه الباحث من خلالها مقابلته، حيث تسمح للباحث كشف النقاب على مواضيع و الاحداث الغامضة و كان الدليل عبارة عن اسئلة يحاول من خلالها المشرفون اعطاء رأيهم حول طبيعة العمل و اداء العامل و كيفية التعامل في المؤسسة، بالإضافة الى بعض الجوانب ذات صلة بالإشراف و التي لم يتضمنها دليل المقابلة .

المقابلة الموجهة :

تمت هذه المقابلة اثناء تطبيق الاستمارة، حيث ضمنت الاستمارة مجموعة من الاسئلة موجهة للعمال تتمحور حول البيانات الشخصية و الخصائص الثقافية و الاجتماعية و المهنية لإفراد العينة، ثم مجموعة من الاسئلة تتعلق بأهم العوامل في الاسلوب الاشرافي و مؤشرات الاداء.

الوثائق و السجلات :

افادتنا هذه الوثائق و السجلات في معرفة تاريخاً لمؤسسة مجال الدراسة و القانونين الخاصة بعلاقات العمل و الاجور و التوظيف، و الهيكل التنظيمي و موقعها الجغرافي و البيانات المتعلقة بسير العملية الانتاجية و بعض الاحصائيات و البيانات المتعلقة بالتغيب و دوران العمل .

في هذا الجانب الميداني سوف نختار صدق الفرضيات الجزائية و الفرضيات العامة و سنحاول قدر الامكان الاجابة على التساؤلات التي طرحناها في الجانب النظري من الدراسة من خلال تحليل البيانات الكمية التي حصلنا عليه و محاولة شرحها و الربط بينهما و بين الواقع كما لاحظناه

عرض وتحليل وتفسير النتائج

1- الجنس: افراد مجتمع البحث كلهم ذكور . نظرا الطبعة الاولى

الجدول رقم (01) يبين عمل العمال

النسبة المئوية	تكرار fi	المتوسط الحسابي xi	الفئات
----------------	----------	--------------------	--------

%50	26	35	40-30
%30.77	16	45	50-40
%19.23	10	55	60-50
%100	52		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العمال الذي بلغ متوسط العمر عندهم 41 سنة حيث نجد ان فئة الشباب تمثل اعلى نسبة تقدر ب 50% و هو ما يمثل نصف مجتمع البحث، و هذا راجع الى سياسة التشغيل التي تنتهجها المؤسسة

جدول رقم (02) يبين الحالة العائلية للعمال

النسبة %	التكرار	العائلية للعمال
%11.54	06	اعزب
%88.46	46	متزوج
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول يتبين ان نسبة عالية من العمال 88.46% متزوج و نسبة العزاب قليلة جدا و المقدرة ب 11.54% و هذا راجع الى سن العمال كما ان فئة الارامل و المطلقين منعدمة و هذا ما يدل على التماسك الاسري لافراد مجتمع البحث و اهمية الاسرة في مجتمعنا

الجدول رقم (03) يبين المستوى التعليمي للعمال

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
%3.85	02	امي
%23.07	12	ابتدائي

متوسط	17	32.70%
ثانوي	14	26.92%
جامعي	07	13.46%
المجموع	52	100%

نلاحظ ان اغلبية العمال مستواهم التعليمي متوسط حيث مثلو نسبة 32.70% و هذا له علاقة بطبيعة العمل الذي يؤديه هؤلاء العمال حيث لا يتطلب مستوى تعليمي عالي فكل ما يجب معرفته كيفية تشغيل الالات و مكون الخطر فيها و خطورة المواد المستعملة في الانتاج

جدول رقم(04) المستوى المهني للعمال

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
57.70%	30	بسيط
28.85%	15	مؤهل
13.46%	07	متخصص
100%	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة تتمثل في ما بالعمال البسطاء تشكل الاغلبية 57.70% وهذه النسبة لها علاقة بالمستوى التعليمي بالنسبة للعمال

الجدول (05) يوضح الاقدامية في العمل

النسبة %	التكرار	الفئات بالنسبة
5.77%	03	أقل من 05
11.54%	06	5-10

15-10	10	%19.23
20-15	25	%48.08
25-20	08	%15.38
المجموع	52	%100

تقدر من خلال البيانات الرقمية التي يوضحها الجدول يتبين ان معظم العمال قضوا في عملهم اكثر من 10 سنوات . حيث بلغت نسبتهم ب(19.23 % + 48.08% + 15.38% = 82.69) أي انهم يمتلكون الخبرة و التجربة العمل و التي تسمح لهم بتكوين افكار اكثر نضجا حول الاشراف و المشرفين حيث كلما كانت مدة العمل اطول تحت رئاسة مشرف واحد كلما كان الادراك العامل للدور الذي يقوم به المشرف يساعده على اداء عمله .

خصائص الاسلوب الاشرافي السائد في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم(06) يوضح مدة العمل مع المشرف الحالي

الفئات بالنسبة	التكرار	النسبة %
6-2	09	%17.31
10-6	09	%17.31
15-10	16	%30.77
20-15	10	%19.23
25-20	08	%15.38
المجموع	52	%100

يبين لنا من خلال أنكل العمال قضوا فترة طويلة في العمل مع المشرف الحالي حيث ان اقصر مدة تفوق 02 سنة و اكبر نسبة نسبة 30.77 % مثلت العمال الذين تفوق مدة عملهم 10 سنوات مع مشرفهم و هذا في رأيي يسمح بتكوين فكرة حول المشرف و اصدار احكام و اراء اكثر دقة و نضج بين كل من المشرف و العامل .

جدول رقم (07) يبين العلاقة بين المشرف و العامل في العملية الاتصالية حول العمل

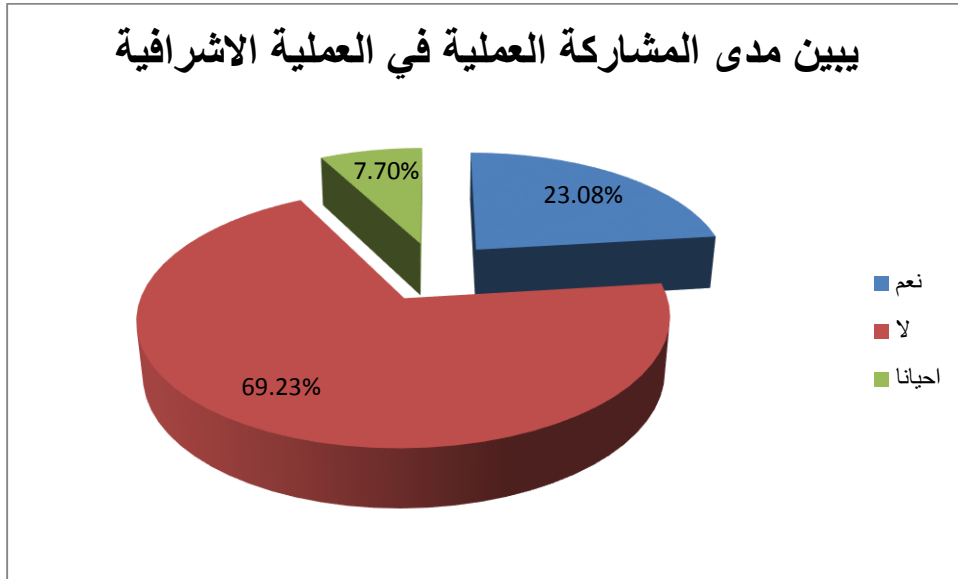
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100%	50	سهل
00%	00	نوعا ما
00%	00	صعب
100%	52	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل المجتمع الاحصائي اجمع على ان الاتصال بالمشرف يكون سهلا و هذا نسبة 100 % و هذا اذا دل يدل على اهتمام المشرف بالسير الجيد للعمال و القرابة الدائمة من العامل

جدول رقم (08) يبين مدى المشاركة العملية في العملية الاشرافية

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23.08%	12	نعم
69.23%	36	لا
7.70%	04	احيانا
100%	52	المجموع

الشكل 3 يبين مدى المشاركة العملية في العملية الاشرافية



يبين لنا من خلال الجدول أن اغلب العمال لا يشاركون في العملية الاشرافية و هذا ما تمثله نسبة 69.23% و في اعتقادي ان انفراد المشرف بالعملية الاشرافية قد ينعكس سلبا على اداء العامل لان مشاركة العامل قد تكون افضل من قرارات المشرف بمفرده بحكم قربهم من المشكلة و من فهمهم لها عن قرب

جدول رقم (09) يبين علاقة المشرف بالعمال بالنسبة للعمل

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
76.92%	40	دائما
15.38%	08	احيانا
7.70%	04	لا
100%	52	المجموع

يبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 76.92% من العمال يؤكدون على ان المشرف يعمل على شرح القوانين الجديدة و يؤكد احد المشرفين على لسانه ان اغلب العمال لا يفهمون محتوى التعليمات استناد الى مستواهم التعليمي و بتالي واجبه ان يشرحها لهم و المشرف عندما يشرح القوانين يجعل امكانية تطبيقها اكثر كفاءة و فعالية و بالتالي فانه يساهم في تحسين الاداء .

جدول رقم (10) يبين مدى تشجيع المشرف للعمال على العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	13	25%
لا	35	67.30%
احيانا	04	7.70%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن 67.30% من العمال صرحوا ان المشرف لا يشجعهم على اداء العمل و هذا. لربما راجع الى طبيعة المؤسسة الخاصة، رغم ان التشجيع يرفع من معنويات العمال و يدفعهم الى الاداء الجيد.

جدول رقم (11) يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	07	13.46%
لا	42	80.77%
احيانا	03	5.77%
المجموع	52	100%

أكد لنا 80.77% من العمال بالنسبة لسوء التفاهم مع المشرف انه لا يوجد سوء التفاهم بينهم و بين المشرف و هذا يمثل دافع و حافز ايجابي لتحسين الاداء لدى العمال و ضمان السير الحسن للعمل اما النسبتين (13.46% و 5.77%) اقرت انه يوجد سوء التفاهم لكنه لا يتعدى نطاق العمل و في اعتقادي ان هذا شئ طبيعي يحدث في كل جماعة تتعارض فيه الاراء و الافكار و حتى الاهداف .

جدول رقم (12) يوضح امكانية طلب خدمة شخصية من المشرف

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23.08%	12	نعم
5.77%	40	لا
100%	52	المجموع

بين لنا من خلال الجدول بالمسبة لطلب العمال من المشرف لتقديم خدمتهم شخصية ان اغلب العمال اكدوا انهم لا يفعلوا ذلك و هذا ما اكدته النسبة 76.92% و هذا لربما لان المؤسسة مكان العمل فقط ،اضافة الى صرامة المشرف في التعامل معهم مما يجعلهم يخشون ردة فعله.

جدول رقم (13) يبين ما يطلب المشرف من العمال عند استخدام طريقة معينة في العمل

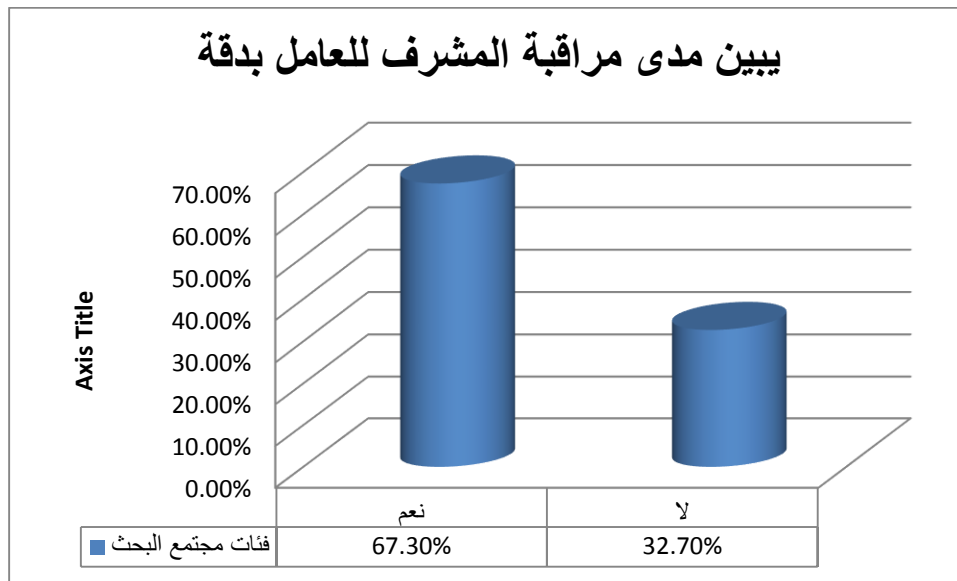
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
30.77%	16	نعم
69.23%	32	لا
100%	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 30.77% من العمال اقرت ان المشرف يطلب من العمال استخدام طرق جديدة في العمل و اغلبهم من عمال الصيانة حيث اكد عمال هذا القسم ان المستوى التعليمي للمشرف كثير ما يفيدهم، اما النسبة العالية و المتمثلة بـ 69.23% صرحت ان المشرف لا يطلب ذلك لان طبيعة العمل لا تحتاج الى استخدام طرق جديدة، و هي روتينية بحكم الممارسة اليومية .

جدول رقم (14) يبين مدى مراقبة المشرف للعامل بدقة

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
67.30%	35	نعم
32.70%	17	لا
100%	52	المجموع

الشكل 4 يبين مدى مراقبة المشرف للعامل بدقة



من خلال الجدول يتضح لنا ان المشرف لا يراقب العمال بدقة و ذلك بنسبة 67.30 % و هذا لمعرفة المشرف ان المراقبة الزائدة للعمال و الدقيقة تجعلهم يتضايقون عندما يشعرون بها و هذا من شأنه ان يؤثر سلبا على ادائهم لعملهم، اما النسبة الثانية و المتمثلة بـ 32.70% و القارة بمراقبة المشرف للعمال بدقة و بما المثالية ناتجة عن خطورة بعض المواد المستعملة في العمل و المستعملة عند فئة قليلة من العمال، و بالتالي الهدف من المراقبة الحرص على سلامة العامل و ليس ازعاجه .

جدول رقم (15) يبين كيف وصل المشرف الى مركزه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
التكوين	36	69.23%
الاقدمية	06	11.54%
المستوى التعليمي	10	11.54%
المجموع	52	100%

يتضح لنا من خلال الجدول ان المشرف وصل الى منصبه بالتكوين نسبة 69.23% مقابل 11.54% التي اشارت اليه الاقدمية 11.54% الى المستوى التعليمي، و هذه الشواهد الكمية تؤكد كلام رئيس امصلحة المستخدمين بان المشرفين يستفيدوا من التكوين على مستوى الولاية و خارجها مما اهلهم لمركزهم .

جدول رقم (16) يوضح اتجاه اهتمام المشرف

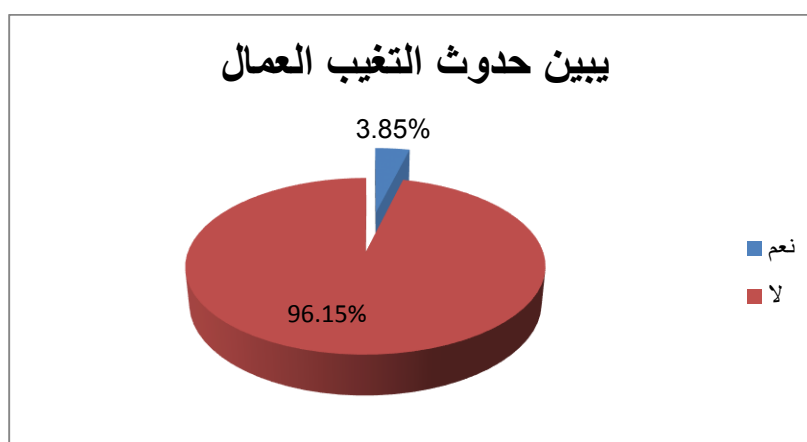
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
7.70%	04	التحليل
11.54%	06	الانتاج
80.76%	42	النسب معا
100%	52	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول ان اهتمام المشرف ينصب على العامل و الانتاج معا و ذلك نسبة 80.76 % و هذا ما اكدتھو مقابلة المؤسسة الخاصة تعمل على زيادة الانتاج المرتبط بالضرورة بالاهتمام بالعامل حيث ان الاثنين (العامل) (الانتاج) عاملا مرتبطين مما يلزم المشرفين الاهتمام بهما معا.

جدول رقم (17) يبين حدوث التغيب العمال

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
3.85%	02	نعم
96.15%	50	لا
100%	52	المجموع

الشكل 5 يبين حدوث التغيب العمال



يتضح لنا من خلال الجدول 96.15% من العمال ل يتغيبون و هذا ما اكده لنا احد المشرفين ان هذا السلوك نادر الوجود في المؤسسة لان له نتائج تعود بالسلبية الى العامل بالاضافة الى وعي العامل و معرفته بتلك النتائج اضافة الى مطلب الحياة الاجتماعية للعمال و حاجته الى العمل لارتباط هذا الاخير بسيرة الحياة كاملة .

جدول رقم (18) يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال

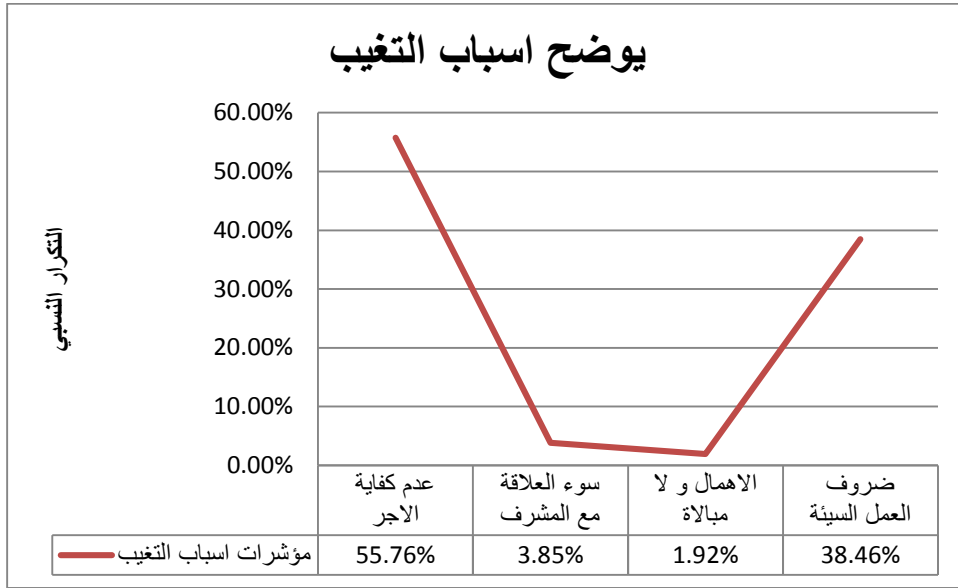
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
يؤثر	22	42.30%
لا يؤثر	02	03.85%
الى حدا ما	28	53.85%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلب العمال يدركون آثار التغيب على سير العمل داخل المؤسسة ،حيث صرحة نسبة 42.30% من العمال ان الغيابات تؤثر كثيرا على وتيرت العمل، بينما فاقتها نسبة 53.85% من العمال بانه تؤثر الغيابات على سير الحسن للعمل و ذلك راجع الى سياسة التعويض المستمر للعمال الغائبين و بالتالي فان العمل و الانتاج يبقيان في سيرة

جدول رقم (19) يوضح اسباب التغيب

الاسباب	التكرار	النسبة %
عدم كفاية الاجر	29	55.76%
سوء العلاقة مع المشرف	02	03.85%
الاهمال و لا مبالاة	01	1.92%
ضروف العمل السيئة	20	38.46%
المجموع	52	100%

الشكل 6 يوضح اسباب التغيب



توضح لنا بيانات الجدول اعلاه ان 55.76% من العمال يرجعون اسباب التغيب الى عدم كفاية الاجر، و هذا التصرف الغريب فعلا ان يلجا عامل يعاني من عدم كفاية الاجر الى سلوك يؤدي الى الخصم من الاجر و لربما نرجع السبب ان العامل من فئة العمال ذو المهن اليومية ما وجدو عمل قصير المدى خارج المؤسسة و كان الاجر مقبول في تلك المدة اكثر من اجر المؤسسة توجهو اليه بينما مثلت نسبة 38.46% من العمال ان سبب يرجع الى ضروف العمل السيئة و في رأيي ان السبب الاجرة مبررا قويا نظرا لطبيعة العمل و هو تحويل مواد البناء المستعملة .

جدول رقم (20) يبين طبيعة العلاقة بين المشرف و العمال

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
38.46%	20	الخصم من الاجر
3.85%	02	غض النظر
57.69%	30	الاستفسار
100%	52	المجموع

تبين لنا البيانات الجدول 38.46% من العمال يؤكدون ان المشرف يخصم من اجور المتغيبين مقابل 57.69% ممن صرحوا بالاستفسار و قد اكدا المشرفون ان الخصم من الاجر اكيد في كل الحالات سوء غاب العامل بمبرر او بدون مبرر و لكن خبرتهم في التعامل مع المرؤسين ارشدتهم الى اسلوب اخرى في العمل و هو طلب الغياب محدد بوقت معين و مدة معينة مع ذكر الاسباب و تبريرها .

جدول رقم (21) تأثير المراقبة الدقيقة للمشرف على تغيب العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الى حد كبير	231	59.60%
الى حد ما	17	32.70%
لا يؤثر	04	7.70%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان 59.60% من العمال صرحوا ان تشديد الرقابة من المشرف يدفع العامل الى التغيب هذا اذا ما دل يدل على تادية المشرف لعمله من خلال مراقبة العمال و متابعته لسير العمل لكن في المقابل العمال لا يحبذون المراقبة الدقيقة لهم من اجل حتى و ان وقع خطأ في يحاولون معالجته بينهم دون اتخاذ المشرف الاجراءات لربما تؤدي به الى فقدان العمل.

جدول رقم (22) يبين تسامح المشرف لكثرة الغياب بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
يساهم	12	23.07%
لا يساهم	30	57.50%
الى حد ما	10	19.23%
المجموع	52	100%

تشير البيانات الجدول اعلاه ان 57.50% من العمال صرحوا ان تسامح المشرف معهم لا يساهم بانتشار لكثرة الغيبيات بين العمال و هذا اذا ما دل على ان العامل اذا تغيب على العمل الا و كان مضطرا، وكذا اخلاصه للعمل و الدليل على ذلك انهم لم ينتهزوا فرصة تسامح المشرف ليتغيبوا .

جدول رقم (23) يبين نسبة العمال الذين غيروا مكان عملهم.

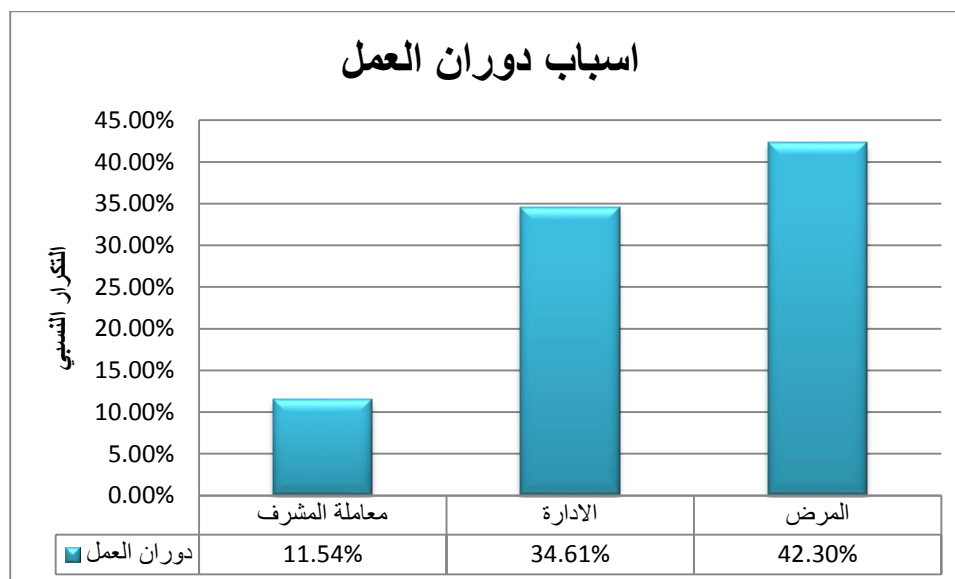
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
------------	---------	----------

%90.38	47	نعم
%9.62	05	لا
%100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان ظاهرة دوران العمال موجودة نسبة 90.38 % مما يدل على وجود اسباب تقف وراء هذه الظاهرة و هذا ما سيكشف عليه الجدول الموالي.
جدول رقم (24) يبين اسباب دوران العمل.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
%11.54	06	معاملة المشرف
%34.61	18	الادارة
%42.30	28	المرض
%100	52	المجموع

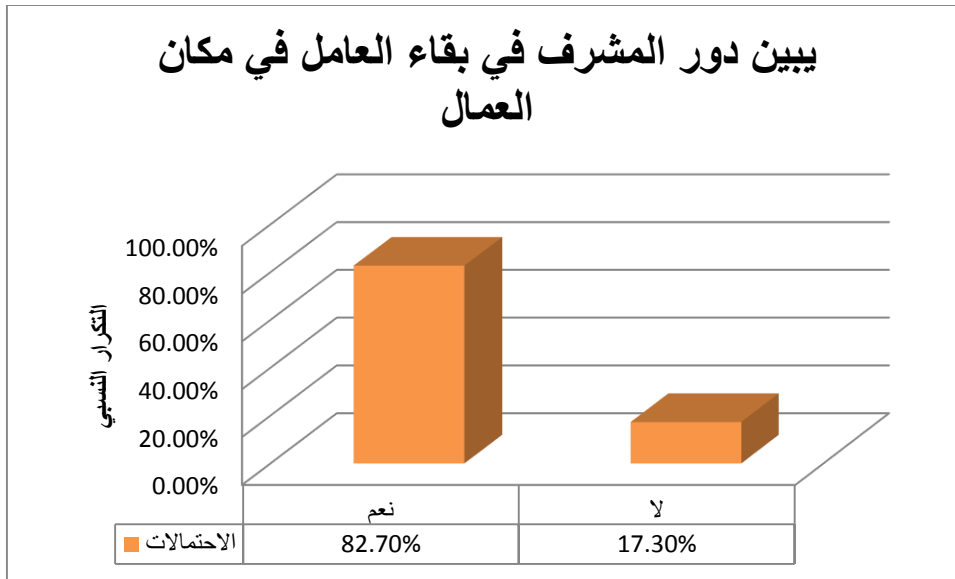
الشكل 7 اسباب دوران العمل



تبين لنا من خلال الجدول ان اهم عامل يتحكم في دوران العمل هو المرض و ذلك نسبة 42.30 % ثم تليه الادارة نسبة 34.61% و هذه البيانات تؤكد النتائج السابقة التي اثبتنا ان العلاقة بين المشرف و المرؤوسين حسنة على الاقل الى الحد الذي يجعل العامل يفكر في تغيير عمله .
جدول رقم (25) يبين دور المشرف في بقاء العامل في مكان العمال.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
82.70%	43	نعم
17.30%	09	لا
100%	52	المجموع

الشكل 8 يبين دور المشرف في بقاء العامل في مكان العمال



يوضح لنا البيانات الجدول ان المشرف يؤثر في بقاء العامل في منصب عمله بنسبة 82.70 % و في اعتقادنا ان ذلك يتوقف على الاساليب التي يتبعها المشرف في التأثير على العامل و نفس الشئ اكده مجموعة من المشرفين بان هناك حالات يمكن فيها للمشرف ان يؤثر على العمال و جعلهم يرتبطون باعمالهم و حالات اخرى لا يمكن ان يؤثر فيها عليهم .

جدول رقم (26) يبين تسامح المشرف لكثرة الغياب بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	39	75%
لا	13	25%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم العمال صرحوا ان العمال مع المشرف جيد على ظروف العمل و هذا ما هو الا دليل على ان العامل بانسانية يفضل المعاملة الحسنة و الحر في الانسانية حتى و ان كانت ظروف العمل صعبة .

جدول رقم (27) يبين تأخر العامل عن العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	/	/
لا	48	92.30%
احيانا	04	7.70%
المجموع	52	100%

تبين لنا الجدول اعلاه ان نسبة 92.30% من العمال لا يتأخرون عن عملهم و ذلك راجع الى طريقة اثبات الحضور يوميا باستخدام التكنولوجيا اي اثبات الحضور على طريقة البصمة و هي مبرجة وقتا معين و اي تاخر يعرض العامل الى العقوبة

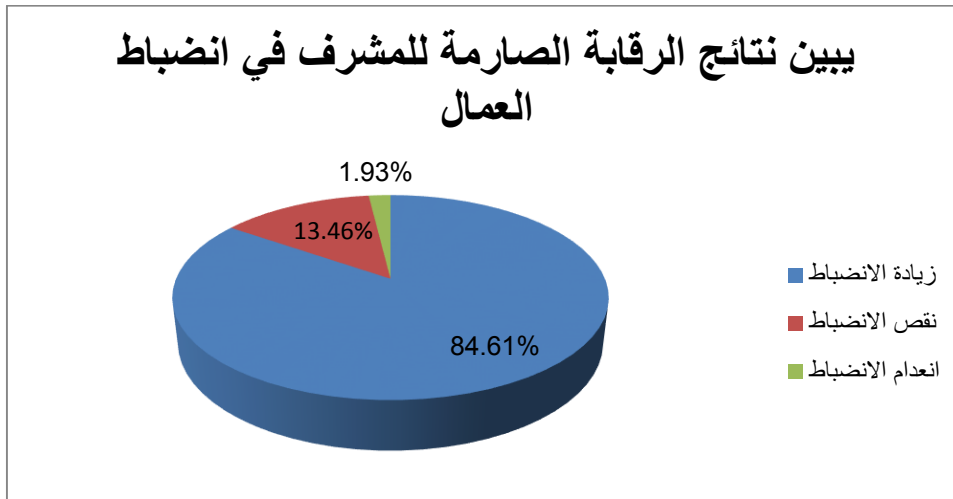
جدول رقم (28) يبين تسامح المشرف و نقص الانضباط

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
61.53%	32	الى حد كبير
34.62%	18	الى حد ما
3.85%	02	لا يؤثر
100%	52	المجموع

تبين لنا من البيانات الجدول ان للمشرف دورا كبيرا في عدم الانضباط العامل و ذلك نسبة 61.53 % حيث أكد لنا احد المشرفين انه عندما يلاحظ عدم الاستجابة العمال للتعليمات الادارية يضطر الى ممارسة سلطته من خلال الضغط على العمال مما يدفعهم الى التنفيذ و الالتزام بها. جدول رقم (29) يبين نتائج الرقابة الصارمة للمشرف في انضباط العمال ..

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84.61%	44	زيادة الانضباط
13.46%	07	نقص الانضباط
1.93%	01	انعدام الانضباط
100%	52	المجموع

الشكل 9 يبين نتائج الرقابة الصارمة للمشرف في انضباط العمال



تبين لنا الجدول اعلاه ان الرقابة الصارمة للمشرف دورا في انضباط العمال و ذلك نسبة 84.61% و هذا لربما راجع الى ما قد يتاجذ المشرفون من اجراءات عقابية ضدهم .
جدول رقم (30) لتقييم مستوى الانضباط الحاصل في المؤسسة..

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
جيد	50	96.15%
مقبول	02	3.85%
متدني	00	00
المجموع	52	100%

يتوضح لنا من الجدول ان نسبة الانضباط دتاخل المؤسسة عالية جدا و المقدرة بنسبة 96.15% و ذلك راجع الى طبيعة المؤسسة و نمط الاشراف السائد فيها .

مناقشة النتائج العامة للبحث

1/ في ضوء فرضيات الدراسة .

ان الغرض من عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها الوقوف على مدى تحقيق الدراسة لاهدافها، و ان من اهداف هذا البحث الوقوف على طبيعة الأسلوب الاشرافي للمنتج داخل المؤسسة، مجال الدراسة و تحديد خصائصه . و هذا اذا انطلقا من نمطين من أنماط الاشراف هما .

1- الاشراف العام: و هو الاشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية و يهتم بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل .

2- الاشراف التفصيلي: و هو الاشراف الموجه نحو الإنتاج و العمل و ينص اهتمامه أكثر على الجوانب الفنية و الاقتصادية .

فكان الاشكال الرئيسي الذي طرح في الدراسة هو أي أسلوب من هذه الأساليب الشرفية العام او التفصيلي ؟ ام ان النمط السائد يمتزج فيه اسلوبين معا ؟ و حاولنا ربطه بأداء العامل و ذلك من خلال العوامل الشرفية المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء و حفظه معتمدين في ذلك على ثلاث مؤشرات لأداء العمال (التغيب، دوران العمال، الانضباط) .

بناء على ذلك جاءت الدراسة الميدانية للجابة على الفرضيات الرئيسية و التي مفادها ان نمط الاشراف الذي فيه الاشراف العام و الاشراف التفصيلي له اثار إيجابية على أداء العامل .

و التي يندرج تحته ثلاث فرضيات جزئية و هي كالتالي .

1- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يقلل من تغيب اعمال .
 2- مراعاة شعور العامل و شؤونه تزيد في ارتباطه لعمله .
 3- الصرامة الشديدة في العمل تزيد من انضباط العامل .
 و في ضوء ذلك كشفت لنا الدراسة عن مجموعة من النتائج كالآتي .
 أولاً: الاشراف المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو الاشراف التفصيلي و يهتم أكثر بالإنتاج و هذا التأكيد العمال و المشرفين و ذلك وفق النتائج التالية :

- ✓ المشرفون متفهمون بالصعوبات التي تواجه العمال في فترة العمل و ذلك نسبة 100 .
- ✓ يهتم المشرفون بشرح التعليمات و القوانين الجديدة للعمال نسبة 76.92 .
- ✓ المشرفون يشجعون العمال على أداء نسبة 25
- ✓ مراقبة المشرف للعمال بدقة 67.30.

نلاحظ أنها كلها نسب مرتفعة و ذات دلالة إحصائية و بناء عليها يمكن القول ان المشرفين يتوجه اهتمامهم بالإنتاج، حيث أكد لنا المشرفون أنهم يمارسون أسلوب الرقابة الدقيقة من اجل تحسين العمل .

- ✓ المشرفون يسهلون للعمال الاتصال بهم نسبة 100
- ✓ التفاهم بين المشرف و العامل بتأكيد 80.77 .

إذا ان النمط الاشرافي المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو اشراف مركب يجمع بين الاشراف العام و الاشراف التفصيلي .

و لكي نتأكد من صدق الفرضية العامة للدراسة نقوم بعرض نتائج الفرضيات الجزئية كالتالي:
 نتائج الفرضية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة يقلل من نسبة التغيب العمال .

ان تغيب العمال بصفة دائمة و مستمرة يشكل عائق امام المؤسسة، و قد ترتبط نسبة التغيب الكبير بالأشراف و الذي يؤثر سلبا على أدائهم و هذا ما تؤكد البيانات التالية: .

- ✓ اشراك المشرفين للعمال في توجيه العمل نسبة 23.80
- ✓ سوء معاملة المشرف تدفع العامل الى تغيير مكان العمل نسبة 80.77
- ✓ تحسيس المشرف للعمال بالمسئولية لمواجهة التغيب 53.85
- ✓ اهتمام المشرف بالعامل نسبة 80.76 .

نلاحظ انه كلما احس العامل بالاهتمام و الحرية كلما قل التغيب عنه و اهتمام المشرف بالأمر الدقيقة كلما احس العامل بأهميته و قلل (العامل) من تصرفاته اللامسؤولة .

ان اهتمام المشرف ببعض الجوانب الاجتماعية و احتفاظه بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين يدفعهم الى انجاز الأهداف التنظيمية بفعالية و الأکید ان رفع مستوى الأداء يتوقف على توفير مجموعة من الشروط، فالعنصر البشري

له الدور الفعال من خلال توفير النظام و هذه ما يؤكد المنطق ان العامل الكثير الغياب يكون مستوى اداءه منخفض و العكس صحيح .

نتائج الفرضية الثانية: مراعاة شعور العامل و شؤونه تزيد من ارتباطه بعمله.

أكدت لنا نتائج الفرضية الثانية انه كلما كان الاشراف عاما كلما زاد ارتباط العامل بعمله و قلت ظاهرة دوران العمال .

✓ لم يكن المشرف السبب الرئيسي في دوران العمال داخل المؤسسة نسبة 90.38

✓ تأثير المشرف على العامل لبقاء في عمله يتأكد 82.70

✓ البقاء مع المشرف الجيد رغم صعوبة ظروف العمل 75 .

✓ ان النتيجة التي وصلنا اليه هي ان ظاهرة دوران العمال موجودة و لكن السبب الرئيسي في حدوثها اما المرض، اما الإدارة، اما الاجر.

✓ و ان العمال يحتفظون بعلاقات حسنة مع مشرفيهم .

اذا فالأشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية له تشير إيجابي على ظاهرو دوران العمال و هذا ما ينتج عنه تقوية ولاء العامل لعمله و ارتباطه به .رغم وجود عوامل أخرى يمكن ان تؤدي الى اضعف هذا الولاء مثل عدم كفاية الأجرة عدم اشراك العامل في عمليات اتخاذ القرار و هذا السلوك يفقده المشرفون مما يؤثر سلبا على معنويات العامل و بالتالي أدائهم .

نتائج الفرضية: الصرمة الشديدة في العمل تزيد من انضباط العامل و حاولنا من خلال أسئلة الاستمارة ان نكشف عن مدى تأثير الاشراف على انضباط العامل و الى أي حد يمكن للمشرف ان يسيطر على مرؤوسيه و استخلصنا النتائج التالية .

✓ تسامح المشرف يزيد في تهاون ونقص الانضباط بين العمال نسبة 61.53

✓ زيادة الانضباط لدى العامل من خلال الرقابة الصارمة نسبة 84.61

✓ التزام العامل بالتعليمات و القوانين يمنع تأخرهم عن العمل نسبة 92.30

✓ ان هذه البيانات تبين ان المشرفين في المؤسسة مجال الدراسة يستخدمون السلطة لتحقيق و ضبط الافراد.

من خلال ما تقدم يمكننا القول ان معدل التغيب و معدل دوران الافراد ارتبطا بالأشراف العام الذي يكون فيه المشرف قريبا من مرؤوسيه، بينما ارتباط انضباط العامل و التزامه بالمعايير المؤسسية التفصيلي و كليهما ينعكس على أداء العامل .

(2) في ضوء الدراسة السابقة :

ان الغرض من دراسة السلوك التنظيمي بصفة عامة هو فهم و توجيه العلاقة الإنسانية الموجودة بين الافراد في اطار تنظيمي، و قد استحوذت الدراسات في المنضما ت على اهتمام العلماء في محاولة منهم لتقديم تطورات نظرية تدعمها بحوث ميدانية .

لذلك ارتأينا ان تعالج دراستنا انطلاقا من المقارنة بين نتائج دراستنا و الدراسة السابقة .

ان النتيجة العامة للبحث هي ان الاشراف العام مهم في العمالية الإنتاجية الا انه ليس العامل الحاسم و الرئيسي ذلك ان هناك عوامل أخرى لا يمكن عزلها و تلعب دورا لا يقل أهمية في أداء العامل و في العملية الإنتاجية ككل .

لقد اسفرت نتائج جامعة متيشيجان عن نتيجة هامة، و هي تحديد اسلوبين متميزين من أساليب الاشراف و هما الاشراف التفصيلي و الاشراف العام، و قد توصلت هذه الدراسة الى ان اكثر الرؤساء فعالية و نجاحا هم الذين يجمعون بين اسلوبين معا و لقد كان لها اثار إيجابية على أداء العامل، و لقد ثبت صدق الفرضية في دراستنا من خلال البيانات و الشواهد الكمية اين كان أداء العامل عاليا نتيجة الادمج و التالف بين العمال و الاحترام و صرامة المشرفين على العمال الذين يحاولون الخروج على القواعد العامة، كما لحظنا مساعدة المشرفين للعمال في مختلف الاعمال و حرصهم على تذليل الصعوبات التي تعترضهم .

اما بالنسبة لدراسة الدكتور محمد على محمد التي توصلت نتيجة دراسته الى ان رؤساء العمال يميلون عموما الى توجيه مرؤوسيههم و مساعدتهم اكثر توقيع الجزاء على أساس هذا الاهتمام يحافظ المشرف على التوازن الداخلي للمؤسسة، و هذا ما توصلت اليه دراستنا ان الاشراف الذي يحقق مستويات اعلى للتاجية يتمركز أساسا حول أداء العامل الى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال تحليل خصائص الاشراف الناجح من اجل تسيير احسن و تحقيق فعالية قصوى في الأداء ..

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من الدراسة ان الاشراف دورا هاما في الاداء يبرز من خلال مسؤوليته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الانسانية و الاجتماعية للعمليات الاشرافية، و توفير الفعالية لتحقيق الاهداف .

ارتكز منهجنا في البحث على اساس النظرة الشاملة للإشراف، و النظر اليه كوحدة مترابطة بجوانبها التنظيمية و الانسانية و الاجتماعية تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تنشأ و تعمل به و قد حاولنا التأكد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات و بين ما هو كائن فعلا في التطبيق العملي .

و فيما يتعلق بالنمط الاشرافي فقد تبين لنا ان هذه الانماط كانت انعكاسا للمفاهيم التي سادت في مراحل مختلفة و اسهمت في توجيه التنظيم نحو الاخذ بنمط معين في مرحلة معينة .

و قد تبين لنا ان الافتراضات التي قامت عليها النظرية قد وجهت الاهتمام الى ان الافراد العاملين يحتاجون الى اشراف حازم و رقابة شديدة، و من هنا تتأني ضرورة اتباع المشرفين لأسلوب الاشرافي التفصيلي .

و في حتم ان الافتراضات التي قامت عليها النظريات الاخرى و قد وجهت الانظار ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد العاملين على اشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق اهداف التنظيم و من هن تتأني ضرورة اتباع المشرفين لأسلوب الاشراف العام .

ولقد ارتائنا ان الاسلوب الذي يمزج فيه النمطين معا، يساعد على جعل المجموعة العامة في ظله أكثر تعاوناً و ايجابية، و يرفع ادائها و بالتالي كفاءتها الانتاجية، و المشرف الناجح هو الذي يدرك ان الاشراف عملية تفاعل اجتماعي، و ان متطلبات الاشراف الناجح نابع بين التفاعل بين شخصية المشرف و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي و خاصة المجموعة العاملة .

و خلاصة القول ان دراستنا لموضوع الاشراف في الخط الاول قد كشفت عن بعض الجوانب الهامة نامل ان تكون نقطة البداية لدراسات لاحقة أكثر عمقا و أكثر دقة، و على الرغم من اننا لم نقيم بقياس تأثير الاشراف على اداء تجريبيا، الا اننا بذلنا محاولة لبناء هذه العلاقة، و كان ما بيناه من علاقات استنتاجا معتمدا على الاستمارة الموجهة للعمال و دليل المقابلة الموجه للمشرفين و ملاحظة واقع المؤسسة مجال الدراسة و المقابلات التي اجريناها بهذا الصدد.

و استطاعت الدراسة ان تجيب على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث، و من بين التساؤلات المطروحة: ماهو الاشراف السائد في المؤسسة مجال الدراسة؟ و هل له علاقة باداء العمال ؟

و توصلنا الى انه اشراف فني اقتصادي في معظم جوانبه، نفسي اجتماعي في جوانب اخرى له اثار ايجابية على اداء العمال في معظم الاحيان .

من خلال النتائج التي توصلنا اليها، نعتقد ان المنطلقات الايديولوجية تبقى المحرك الفعال في توجيه هذه الدراسات، يعتمد كل باحث على اقتباس نوع من المعلومات و الوسائل و المناهج و الحلول بما يخدم المبادئ الايديولوجية المنطلق منها، بالاضافة الى اختلاف مجالات الدراسة و بالتالي فان الاختلاف وارد الى حد كبير .

الاقتراحات و التوصيات

و في الاخير ارتأينا ان نختتم بحثنا بمجموعة من الاقتراحات و توصيات بنيناها انطلاقا من نتائج الدراسة و الملاحظة العامة على مستوى المؤسسة مجال الدراسة، حيث تكونت لدينا مجموعة من الملاحظات لا باس من ادراجها كتوصيات نرى انها مهمة للباحث العلمي و للمؤسسات الصناعية الوطنية :

- ان نتائج الدراسة تنطبق على عينة البحث و لا يمكن تعميمها، لذلك فالحاجة لا زالت قائمة الى مزيد من البحوث الجادة للوقوف على طبيعة الاشراف و تحديد مهام المشرف بدقة حتى تكون واضحة للعمال و للمشرفين انفسهم تسمح لهم بالتحرك وفقا لها.
- ضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية و الاجتماعية في العملية الاشرافية
- وضع نظام خاص بالحوافز و المكافآت يستفيد منه العامل ذوي الاداء المرتفع بناء على المقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث لوحظ ان هناك عوامل كثيرة تتحكم في اداء العمال من اهمها الاجر.
- ضرورة الانتباه الى الحاجات المختلفة التي يسعى العامل الجزائري لإشباعها و التي تختلف عن الحاجات التي يسعى الى اشباعها العمال في مجتمعات اخرى غربية .
- ضرورة الاعتماد على الاطارات و عدم تمشيها و تاخير الكفاءات للتحكم في سير العمل الانتاجي بالصورة المطلوبة .
- تغيير الذهنيان و التصرفات لان مستقبل المنظمات مرتبط بجمعية تغيير الانسان في تصرفاته و سلوكاته و الذي لا بد ان يمس كل اعضاء التنظيم .

الخاتمة

يتضح لنا من الدراسة ان الاشراف دورا هاما في الاداء يبرز من خلال مسؤوليته في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الانسانية و الاجتماعية للعمليات الاشرافية ، و توفير الفعالية لتحقيق الاهداف .

ارتكز منهجنا في البحث على اساس النظرة الشاملة للإشراف ، و النظر اليه كوحدة مترابطة بجوانبها التنظيمية و الانسانية و الاجتماعية تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تنشأ و تعمل به و قد حاولنا التأكد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات و بين ما هو كائن فعلا في التطبيق العملي .

و فيما يتعلق بالنمط الاشرافي فقد تبين لنا ان هذه الانماط كانت انعكاسا للمفاهيم التي سادت في مراحل مختلفة و اسهمت في توجيه التنظيم نحو الاخذ بنمط معين في مرحلة معينة .

و قد تبين لنا ان الافتراضات التي قامت عليها النظرية قد وجهت الاهتمام الى ان الافراد العاملين محتاجون الى اشراف حازم و رقابة شديدة ، و من هنا تتأتى ضرورة اتباع المشرفين لأسلوب الاشرافي التفصيلي .

و في حين ان الافتراضات التي قامت عليها النظريات الاخرى و قد وجهت الانظار ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد العاملين على اشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق اهداف التنظيم و من هن تتأتى ضرورة اتباع المشرفين لأسلوب الاشراف العام .

ولقد ارتأينا ان الاسلوب الذي يمزج فيه النمطين معا ، يساعد على جعل المجموعة العامة في ظله اكثر تعاونا و ايجابية ، و يرفع ادائها و بالتالي كفاءتها الانتاجية ، و المشرف الناجح هو الذي يدرك ان الاشراف عملية تفاعل اجتماعي ، و ان متطلبات الاشراف الناجح نابع بين التفاعل بين شخصية المشرف و جميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي و خاصة المجموعة العاملة .

و خلاصة القول ان دراستنا لموضوع الاشراف في الخط الاول قد كشفت عن بعض الجوانب الهامة نامل ان تكون نقطة البداية لدراسات لاحقة اكثر عمقا و اكثر دقة ، و على الرغم من اننا لم نقم بقياس تاثير الاشراف على اداء تجريبيا ، إلا اننا بذلنا محاولة لبناء هذه العلاقة ، و كان ما بيناه من علاقات استنتاجا معتمدا على الاستمارة الموجهة للعمال و دليل المقابلة الموجه للمشرفين و ملاحظة واقع المؤسسة مجال الدراسة و المقابلات التي اجريناها بهذا الصدد.

و استطاعت الدراسة ان تجيب على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث ، و من بين التساؤلات المطروحة : ماهو الاشراف السائد في المؤسسة مجال الدراسة ؟ و هل له علاقة بأداء العمال ؟
و توصلنا الى انه اشراف فني اقتصادي في معظم جوانبه ، نفسي اجتماعي في جوانب اخرى له اثار ايجابية على اداء العمال في معظم الاحيان .

من خلال النتائج التي توصلنا اليها ، نعتقد ان المنطلقات الايديولوجية تبقى المحرك الفعال في توجيه هذه الدراسات ، يعتمد كل باحث على اقتباس نوع من المعلومات و الوسائل و المناهج و الحلول بما يتخدم المبادئ الايديولوجية المنطلق منها ، بالإضافة الى اختلاف مجالات الدراسة و بالتالي فان الاختلاف وارد الى حد كبير .
و في الاخير ارتأينا ان نختتم بحثنا بمجموعة من الاقتراحات و توصيات بنيناها انطلاقا من نتائج الدراسة و الملاحظة العامة على مستوى المؤسسة مجال الدراسة ، حيث تكونت لدينا مجموعة من الملاحظات لا باس من ادراجها كتوصيات نرى انها مهمة للباحث العلمي و للمؤسسات الصناعية الوطنية :

ان نتائج الدراسة تنطبق على عينة البحث و لا يمكن تعميمها ، لذلك فالحاجة لا زالت قائمة الى مزيد من البحوث الجادة للوقوف على طبيعة الاشراف و تحديد مهام المشرف بدقة حتى تكون واضحة للعمال و للمشرفين انفسهم تسمح لهم بالتحرك وفقا لها .

ضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية و الاجتماعية في العملية الاشرفية

وضع نظام خاص بالحوافز و المكافآت يستفيد منه العامل ذوي الاداء المرتفع بناء على المقاييس التي

تعتمدها المؤسسة ، حيث لوحظ ان هناك عوامل كثيرة تتحكم في اداء العمال من اهمها الاجر.

ضرورة الانتباه الى الحاجات المختلفة التي يسعى العامل الجزائري لإشباعها و التي تختلف عن الحاجات التي

يسعى الى اشباعها العمال في مجتمعات اخرى غربية .

ضرورة الاعتماد على الاطارات و عدم تهمشيها و تاطير الكفاءات للتحكم في سير العمل الانتاجي

بالصورة المطلوبة .

تغيير الذهنيان و التصرفات لان مستقبل المنظمات مرتبط بحتمية تغيير الانسان في تصرفاته و سلوكاته و

الذي لا بد ان يمس كل اعضاء التنظيم

قائمة المراجع

1. ابو العزم فتوح - وهيبة فارس خليل - القيادة و التخطيط في مجتمعنا الاشتراكي - مكتبة القاهرة الحديثة - القاهرة 1966.
2. التاودي مصطفى رشدي - زيدان محمد صطفى - الاشراف و الانتاج - ط1 - مكتبة انجلو المصرية - مصر - 1970
3. الجوهري عبد الهادي - علم اجتماع الادارة - مفاهيم و قضايا - المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية - 1988
4. الجوهري محمد و اخرون - مبادئ علم الاجتماع - دار المعارف بمصر - القاهرة - 1976
5. السيد حسن ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، 1983.
6. حسين رشدي التاودي ، محمد مصطفى زيدان ، الاشراف و الانتاجية - مكتبة انجلو المصرية - مصر - ط1 - 1970
7. خليل احمد خليل ، معجم المصطلحات الاجتماعية ، دار الفكر اللبنانية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1995.
8. درويش عبد الكريم - تكلي ليلي - اصول الادارة العامة - ط2 - مكتبة انجلو المصرية - القاهرة - 1972.
9. راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ب ط
10. رشون حسين عبد الحميد - العلاقات الانسانية - المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية - 1997
11. زاكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الادارة - وكالة المطبوعات - الكويت - 1980
12. عبد الهادي الجوهري ، علم الادارة و المفاهيم و القضايا ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1985
13. عشوي مصطفى - اسس علم النفس الصناعي - التنظيمي - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - 1998
14. على صلاح الدين - مقدمة الخدمات الاجتماعية - منشأة المعرفة المصرية - مصر - 1985
15. هاشم زكي محمود - الجوانب السلوكية في الادارة - ط3 - وكالة المطبوعات - الكويت - 1980.

الملاحق

استمارة مقابلة موجهة للعمل

*بيانات شخصية:

الجنس: ذكر انثى

السن:..... سنة

الحالة العائلية: اعزب متزوج

المستوي التعليمي.

امي ابتدائي متوسط ثانوي جا

المستوي المهني.

بسيط مؤهل متخصص

متي التحقت بالمؤسسة.....

1/بيانات حول نمط الاشراف

1. ما هي مدة عملك مع مشرفك شهر سنة

2. اذا احتجت الى لمشرف لمسالة ذات علاقة بالعمل يكون الاتصال به.

سهل نوعا ما صعب

3. هل يستشرك المشرف عنك قبل اصدار القرارات

نعم لا احيانا

4. اذا جاءت تعليمات جديدة هل يشرحها لك المشرف .

نعم لا احيانا

5. هل يشجعك مشرفك على العمل .

نعم لا احيانا

6. هل سبق و تم نقلك الى مكان عمل اخر

نعم لا

• اذا كانت الاجابة بنعم

• هل تمت استشارتك نعم لا

7. هل يحدث سوء تفاهم بينك و بين المشرف.

دائما احيانا ابدا

8. هل حدث ان طلبت خدمة شخصية من المشرف

نعم

9. هل حدث ان طلب منك المشرف عنك ان تستخدم طريقة معينة في العمل من اجل زيادة الانتاج؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم هل قمت بذلك

نعم

10. هل تشعر ان المشرف عليك يراقبك بدقة زائدة

نعم

11. في رأيك كيف وصل المشرف الى مركزه

بجهده بالترقية وسيلة اخر

12. قول اي شئ ينصب اهتمام المشرف ؟

نوعية المنتج كمية المنتج لا شيء م

2/ بيانات حول التغيب

13. هل حدث و تغيبت عن العمل طول فترت عمالك ؟

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم .هل كان ذلك بمبرر

نعم

14. هل غيابك عن العمل يؤثر على السير الحسن له ؟

نعم لا يؤثر الى حد

15. ما هي اسباب التغيب بدون مبرر في رأيك ؟

.....

16. كيف يواجه المشرف الغيابات المتكررة للعمال

غض النظر الاستفسار الخصم من الاجر

17. الى اي حد تدفعك صرامة المشرف الى التغيب ؟

الى حد كبير الى حد م لا يؤثر

18. هل تسامح المشرف مع العمال في كثرة الغياب ؟

يساهم لا يساهم الى حد م

3/ بيانات حول دوران العمل

19. هل سبق لك العمل بقسم اخر قبل هذا القسم

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ما السبب في قولك

سوى معاملة المشرف قانون الادارة

20. هل يمكن لعلاقتك مع المشرف ان تحفزك لعدم تغيير مكان العمل

نعم لا

21. هل تفضل العمل مع مشرف جيد حتى و اذا كانت ظروف العمل غير مناسبة لك ؟

نعم لا

4/ بيانات حول الانضباط في العمل

22. هل تتأخر على العمل

احيانا دائما لا

23. في رأيك الى اي حد يساهم تسامح المشرف في نقص الانضباط لدى العمال ؟

الى حد كبير الى حد ما لا توفر

24. هل تؤدي الرقابة الصارمة من المشرف اتجاه العمال الى :

زيادة الانضباط نقص الانضباط انعدام الانضباط

25. ما تقييمك الى مستوى الانضباط الحاصل في المؤسسة

جيد مقبول متدن منعدم