

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع والديمغرافيا



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الإجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: رحمانى مريم

بعنوان

نمط الإشراف و علاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة
دراسة ميدانية: بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء
بايليزي

نوقشت بتاريخ 2019/06/26

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/بويعلى وسيلة
المشرف و المقرر	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/مازن الحوش
المناقش	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/مبارك شيماء

الموسم الجامعي: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

إن الشكر الأول لله الذي لولاه لما أتممت دراستي لما له كبير الفضل

علي و الذي أعانني ووفقني في إنجاز منكرتي.

بعد شكر المعبود أتوجه بالشكر إلى الأستاذ "الحوش مازن" لما قدمه

لي من توجيهات و نصائح تأخذ بعين الإعتبار.

كما يسرني أن أتقدم لأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم الإشراف على مناقشة هذا العمل

كما أخص بالشكر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال

الأجراء التي فتحت لي أبوابها طيلة قيامي بالبحث

و أخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

من قريب و بعيد.



ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت الدراسة الحالية و المعنونة ب "نمط الإشراف و علاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة" إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف و أداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال بالأجواء باليزي، كما هدفت إلى إبراز ضرورة نمط الإشراف لتحسين أداء العاملين إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة لإثبات أن نمط الإشراف الديمقراطي يؤدي إلى خلق أداء جيد للعاملين، و قد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018 على مجتمع بحث مكون من 90 عامل، و استخدمت فيه طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت لجمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الإستمارة و تم تحليلها حسب التساؤل الرئيسي و الفرضيات الجزئية إضافة إلى الملاحظة كأداة مساعدة.

أما عن النتائج، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* هناك علاقة بين طبيعة نمط الإشراف و أداء العاملين.

* النمط الغالب في المؤسسة محل الدراسة نمط تسلطي.

* تؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات إلى زيادة مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإشراف - الأداء - المؤسسة.

Abstract :

This current study with « supervision style as a title and its relation with the performance of workers in the institution » which intended to know the nature of the relationship between the supervision style and the performance of workers in national fund institution of social security of workers procedure in the willaya of Algeria no (33) , as intended to highlight the necessity of supervision style in improving the performance of workers ; in general moreover , this study is targeted to proof that the style of democratic supervision leads to a good performed creation . studies have been conducted during the academic year 2019/2020 on search community with 90 workers . It used as a comprehensive survey method done for a little research community . As for the means used to collect field data they were formed and analyse according to the main question which is « what is the nature of the supervision style in the promotion of the workers performance » and partial hypotheses as an addition to the observation as a help tool.

As a result the study has reached a series of points :

- ✓ There is always a relationship between the supervision style and the performance of workers .
- ✓ The predominant style in the organization is an authoritarian one .
- ✓ The participation of workers in the decisions which are made increase their level of performance of the workers .

Key words :

Supervision , Performance , Institution

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و تقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	ملخص الدراسة بالعربية
-	ملخص الدراسة بالإنجليزية
أ	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
12	تمهيد
13	أولاً: إشكالية الدراسة
15	ثانياً: فرضيات الدراسة
15	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
16	رابعاً: أهمية الدراسة
16	خامساً: أهداف الدراسة
17	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
22	سابعاً: الدراسات السابقة
27	خلاصة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
29	تمهيد
30	أولاً: مجالات الدراسة
30	المجال المكاني
31	المجال الزمني
32	المجال البشري
33	ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

34	ثالثا: مجتمع الدراسة
34	رابعا: أدوات جمع البيانات
34	الملاحظة
35	الإستبيان
36	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج سوسيوولوجيا	
38	تمهيد
39	أولا: عرض وتفسير البيانات الشخصية
43	ثانيا: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات
59	ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
62	رابعا: النتائج العامة للدراسة
64	خاتمة
66	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجداول	الرقم
39	يوضح أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
39	يوضح حسب متغير السن	02
40	يوضح المستوى التعليمي للعمال	03
41	يوضح الحالة الإجتماعية للعمال	04
42	يوضح الأقدمية في العمل	05
43	يوضح الصعوبات التي تواجه العمال أثناء القيام بالعمل	06
44	يوضح العلاقة بين المشرف و العمال	07
45	يوضح الحالة التي يطبق عليها العقاب حالة التغيب عن العمل	08
45	يوضح مراقبة المشرف للعمال	09
46	يوضح المراقبة الصارمة للمشرف	10
47	يوضح العمال الذين يفضلون الإنتقال إلى قسم اخر	11
48	يوضح عدالة العمال في أداء العمل	12
48	يوضح العمل الجماعي للعمال	13
49	يوضح مشاركة المشرف العمال الأعمال الإدارية	14
50	يوضح معاملة المشرف للعمال	15
51	يوضح إتصال العمال في العمل	16
52	يوضح مشاركة العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	17
53	يوضح مدى تجاهل المشرف آراء العمال لمشاكل العمل	18
54	يوضح مدى رضا العمال لعمالهم	19
54	يوضح تفضل العمال قسم العمل	20
55	شعور العمال بالراحة أثناء أداء العمل	21
56	يوضح تأثير المشرف على العمال خلال خبرته	22
56	فاعلية الإشراف	23

57	الرجبة في الإنتقال لوطففة اءرى	24
58	النمط السائد بالمؤسسة	25



مقدمة

مقدمة:

يعد الإشراف أهم جزء في الإدارة و الغرض الأساسي منه هو أداء العمل على الوجه الأكمل، و بالتالي فهو مسؤولية إدارية داخل المؤسسة التي تعتبر جزء من مجتمعاتنا الحالية و هي عبارة عن نسق إجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وفقا لمجموعة من القواعد و القوانين السائدة ضمن نطاق محدد من أجل بلوغ أهداف معينة، حيث يعتبر الفرد فيها الركيزة الأساسية الذي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها و ذلك من خلال المهام و الوظائف الموكلة له، فالتفاوت ما بين البشر و ضرورة الإجتماع هما اللذان خلقا الحاجة إلى ضرورة من يفصل و يقرر مصير الآخرين.

لذلك وجب الإهتمام بالإشراف من طرف إدارات المؤسسات إذ يوفر ذلك المناخ الملائم للعامل في إطار العمل ليتسنى له تقديم أداء جيد و أفضل، فيلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة فالأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من إنتظامه في العمل و إتصاله بالآخرين و قيامه بأداء مهامه تعتبر الحجر الأساس و النواة الأولى لما يحققه الفرد من أداء.

ومن أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين و هما:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للدراسة و فيه تم التطرق لإشكالية الدراسة المطروحة مع تحديد التساؤل الرئيسي و فرضيات الدراسة، ثم ذكر أسباب إختيار الدراسة و إبراز أهميتها و تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما تطرق إلى تحديد المفاهيم و أخيرا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار الميداني للدراسة و فيه يتم التطرق إلى عنصرين رئيسيين.



مقدمة

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة و فيه عرض لمجالات الدراسة ثم المنهج الذي تم الإعتماد عليه و بعدها نقوم بتحديد أدوات جمع البيانات.

ثانياً: عرض و تحليل النتائج و سنتطرق فيه إلى عرض و تحليل البيانات الشخصية، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية (النتائج العامة) و فيها النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، و النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي، ثم في الأخير النتيجة العامة.

الفصل الأول: المدخل العام لدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: الهدف من الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

حظي موضوع الإشراف بإهتمام العديد من الباحثين و المفكرين لما له تأثير على أداء العاملين بالإضافة إلى فعالية و كفاءة المؤسسة التي ترتبط إلى حد كبير بطرق تسيير العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسة، و من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المدخل العام للدراسة و ذلك من خلال عرض إشكالية الدراسة و الفرضيات، و التتطرق إلى إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع، بالإضافة إلى أهمية الدراسة و الهدف منها، ثم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للدراسة و الدراسات السابقة التي تمت الإستفادة منها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الإشراف من بين المواضيع التي نوقشت في العلوم الإجتماعية الذي تمتد جذوره من الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الأفراد و الجماعات في التنظيمات الاجتماعية وقد تطرقت العديد من الدراسات الى الإشراف باعتباره مظهرا من مظاهر التنظيم ، إذ أدركت أن فهم المسائل التنظيمية لا يتم إلا من خلال دراسة نمط الاشراف.

لذلك كان هذا الموضوع محور إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في علم النفس الإجتماعي و علم الإدارة و علم الإجتماع الصناعي، و خاصة في علم الاجتماع التنظيم و العمل الذين حاولوا اظهار الدور الفعال الذي يلعبه الإشراف داخل أية مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها و القطاع الذي تنتمي إليه بالإضافة للعامل الذي يتأثر بطبيعة علاقات العمل التي تتشكل بينه وبين مشرفه الذي يتحصل على وظيفة أساسية داخل المؤسسة بسبب إرتباطها بتوجيه و إشراف العاملين و تنسيق جهودهم للوصول إلى هدف محدد، فيمتاز كل مشرف ناجح بفعالية و كفاءة في العمل بهدف خلق إتجاهات إيجابية مع العمال من جهة و تحقيق أهداف العمل من جهة أخرى ، فالمشرفون هم اللذين يخططون وينظمون ويوجهون وأيضا يراقبون العمل لهذا أعتبر العمل الإشرافي من الأدوار الأساسية في أي تنظيم.

فالمنتبع لمسيرة المؤسسة الجزائرية يلاحظ أنها مرت بمراحل كما شهدت العديد من الضغوطات والتحويلات على الصعيد التنظيمي وفي وحداتها البنائية و مستوياتها على إختلاف إختصاصاتها وفاعليتها في تحقيق أهدافها، فهذه التحويلات لم تتجح في إخراج المؤسسة الجزائرية من الأزمات التي كانت تتخبط فيها كما كان لها الأثر الكبير على عمليات التنظيم و التسيير في المؤسسة مما وجب الإهتمام بدراسة أنماط الإشراف في مؤسساتنا من جميع جوانبها.

وبما أن المؤسسة ليست مجرد بناءات وألات للإنتاج ويدخل ضمنها العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر في المؤسسة الذي يقوم بالتسيير والإشراف على سيرها وتحقيق أهدافها ، فارتبط نجاح أي مؤسسة على حسن سير موردها البشري من خلال تنميته و الرفع من كفاءته بإعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والكيفية التي يدير بها المشرف المؤسسة ونمط الإشراف الذي يمارسه لتحقيق أهداف المؤسسة .

لذلك يعد الأداء أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من أثر إيجابي على الفرد و المؤسسة، فمن المعلوم أن تحقيق الأداء الجيد للعاملين والفعالية داخل المؤسسة مرتبط بعوامل من أبرزها نمط الإشراف الذي ينعكس على سلوك الفرد تجاه عمله وتجاه المؤسسة التي يعمل بها إذ توجب الإهتمام بالأداء لضمان بقاء المؤسسة و إستمراريتها.

ومن هنا فإن موضوع الإشراف قد تناولته العديد من النظريات والدراسات والبحوث الميدانية بداية بالدراسات التي قامت بها المدرسة الكلاسيكية التي من روادها "فريدريك تايلور" الذي نادى بمركزية الإشراف والرقابة والضبط لسلوك الأفراد في العمل، كما ركزت على الظروف المادية للإنتاج من أجل الوصول إلى أحسن طريقة للزيادة في الإنتاجية مع إهمال الجانب الإنساني، في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "التون مايو" نادى بعكس ذلك حيث أنها وجهت إهتمامها إلى العنصر البشري وإعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما أكد أيضا أن زيادة المكافآت المعنوية تزيد من دافعية العمال، وكما تؤكد أن العلاقات الطيبة تساعد في ارتفاع الروح المعنوية وأداء العاملين بالإضافة إلى تركيزها على إشباع الرغبة الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاج لهذا إعتبر "التون مايو" المؤسسة التي توفر الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية هي أعلى التنظيمات كفاءة.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تحاول معرفة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء العاملين ويتمثل ذلك في التساؤل الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وأداء العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

توجد علاقة جيدة بين نمط الإشراف وأداء العاملين داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء.

الفرضيات الجزئية:

1. يوجد إنعكاس إيجابي في الإشراف التسلطي على أداء العمال بالمؤسسة.
2. يوجد إنعكاس إيجابي في الإشراف الديمقراطي على أداء العمال بالمؤسسة.
3. يوجد إنعكاس سلبي في الإشراف الفوضوي على أداء العمال بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

يرجع إختيار الموضوع محل الدراسة إلى مجموعة من الأسباب الذاتية و الموضوعية و يمكننا حصرها كما يلي:

أ / الأسباب الذاتية

- الرغبة والميول الشخصي لدراسة موضوع نمط الإشراف وعلاقته بالأداء.
- حب التطلع والكشف عن خفايا أنماط الإشراف ومدى مساهمتها وعلاقتها بأداء العامل داخل المؤسسة.

- توسيع معارفنا الشخصية وتدعيمها بمعطيات ميدانية.
- محاولة فهم الإشراف وإبراز أهميته ودوره داخل المؤسسة.

ب / الأسباب الموضوعية

- تعدد الدراسات والبحوث التي إهتمت بموضوع الإشراف و الأداء.
- إمكانية معالجة الظاهرة ودراستها دراسة ميدانية.
- أهمية موضوع الإشراف والدور الفعال والمهم الذي يلعبه في المؤسسات.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول عنصرين رئيسيين وهما الأداء والإشراف وفي الدراسة الحالية نحاول إبراز أهمية موضوع الإشراف وعلاقته بأداء العمال داخل المؤسسة وتكمن أهمية الموضوع محل الدراسة في :

- تسليط الضوء على واقع الإشراف داخل المؤسسات.
- التعرف على مدى تأثير نمط الإشراف على الأداء.
- المساعدة في إعطاء صورة توضح المستوى العام للإشراف في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية في ما يلي:

- محاولة الكشف أن النمط التسلطي يرفع الأداء لدى العمال.
- محاولة إثبات أن النمط الديمقراطي داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق أداء جيد للعاملين.
- التعرف على الظاهرة محل الدراسة و مقاربتها سوسيولوجيا.

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة

01-الإشراف

لغة: مراقبة شخصا ما مع إنتباه أو إصغاء مستمر أو ثابت و مستقيم.

إصطلاحا: هو أن تشرف و تراقب طريقة سلوك و نمط قام به شخص ما.¹

حسب مارجريت وليامسن Margeret Willamson " الاشراف عملية نمو مهني يمر بها المشرف عليه سواء أخصائي إجتماعي أو طالب تدريب بمساعدة المشرف و يكتسب عن طريقها الميزات التي تجعله أكثر إتقانا وكفاءة في القيام بعمله مع الجماعة على أسس علمية سليمة ولتتبع نشاطه والحكم على مدى نجاحه مع الجماعة".

ذكرت مارجريت كذلك " أن الإشراف عملية يمكن عن طريقها الإستفادة من المشرف وهو الشخص الذي يعرف أكثر من المشرف عليه وهو الشخص الذي لديه الإجابة على اسئلة المشرف عليه".

أضافت بأن " الإشراف عملية دفع المشرف عليه للعمل مع الجماعة مع توجيهه و إرشاده".²

"الإشراف عملية توجيهه وكذلك علاقة بين عدد من الأخصائيين الذين يعملون مع الجماعات وبين المشرف وهو ذلك الشخص المسؤول عن توجيههم ومساعدتهم في أداء وظائفهم والقيام بمسؤولياتهم على مستوى ترضى عنه المؤسسة التي تستخدمهم".³

¹Josette Rey Debove: le Robert Méthodique, dictionnaire méthodique de française actuel, canada Montréal 1984, p138 .

²تصنيف فهمي منقريوس, العملية الإشرافية بين معايير الجودة و مهارات الممارسة المهنية في الخدمة الإجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, جامعة حلوان, 2009ص43.

³نفس المرجع,ص49.

وهو أيضا: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا و لينموا وليطور وليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع إحتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول بالجماعات الى افضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع اغراض و اهداف المنظمة".¹

يرى باحث آخر أن الاشراف " هو فن و عملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة و شخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل".²

وهو "فن بناء العلاقات الانسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم".³

الإشراف أيضا "عملية تنسيق و توجيه و إرشاد أنشطة الموظفين المكلفين بأعمال داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة".⁴

التعريف الاجرائي للإشراف:

الإشراف هو علاقة بين اشخاص اوعملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الاخرين و الالتزامهم حيث يستطيع ان يدفع الجماعة الى تحقيق مجموعة من المهام .

02-المشرف

وهو " شخصية مهنية لها أهمية في العملية الإشرافية حيث انه الموجه، المعلم، الاداري للعملية الإشرافية و بالتالي يمثل المشرف ركيزة اساسية بين عناصر الاشراف و لذلك لا بد ان تكون مزودة بالعرفة و الثقافة".⁵

¹فتوح ابو العزم، فارس خليل و هبة، القيادة و التخطيط في مجتمعنا الإشتراكي، مكتبة القاهرة، 1966 ص 16.

²نفس المرجع، ص 17.

³صباح الدين علي، مقدمة الخدمة الإجتماعية، منشأة المعارف المصرية، مصر، 1968، ص 88.

⁴أحمد محمد الشامي، المعجم الموسوعي، 1988.

⁵أ/ نصيف فهمى منقريوس، مرجع سابق، ص 55.

كما يعرف بأنه " ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه ".¹

التعريف الإجرائي للمشرف:

هو الشخص الذي يقدم الأوامر والتعليمات والتوجيهات والذي يسعى لإشباع حاجات العمال والمعاملة معهم بكيفية تجعلهم يستجيبون للعمل وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

03-الأداء

المعنى اللغوي:

- أدى الشيء: قام به و قضاه
- أدى إليه الشيء: أوصله
- أداء/مصدر أدى/في التجويد والإلتقاء إعطاء الأصوات حقها من الضغط و النبر و الوضوح "من شروط نجاح الممثل حسن الأداء".²

المعنى الإصطلاحي:

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو "المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة ، و هو بإختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".³

يعرفه حسن محمد بأنه " الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

¹ صالح الشكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969 ص19.

² المنظمة العربية و الثقافية، المعجم العربي الأساسي الأروس، ص65.

³ حسن إبراهيم بلوم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

⁴ رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص209.

• ويعرفه مصطفى عشوي "بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يغير

المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

• وعرفه أحمد زكي بدوي على أنه " تأدية العمل تبعا لتوجيهات و إشراف صاحب العمل، وفقا

لأحكام القانون و أنظمة العمل".²

يعرف أيضا "هو ما يبده كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين"³

التعريف الإجرائي للأداء :

الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل و ما يظهره من قدرات و معارف التي يقوم بها العامل.

04-المؤسسة

التعريف اللغوي:

نقول أسس، يؤسس، تأسيسا، و يقصد بالفعل أسس أنشأ، فأسس البيت أي جعل له أسسا، و

أسس المشروع أي أنشأه.⁴

التعريف الإصطلاحي:

هناك من يشير إلى أنها "الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط

الإقتصادي"⁵، وهناك من يستخدم مصطلح المؤسسة الرأسمالية في تعريفه بأن "تكون ممثلة في عدد كبير

من العمال يعملون في الوقت نفسه تحت إدارة رأس المال نفسه وفي المكان نفسه من أجل إنتاج نفس

النوع من السلعة"⁶.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص14.

² أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، مصر، 1985، ص101.

³ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص143.

⁴ يوسف خياط، دار لسان العرب، الجزء الأول، بيروت، لبنان، بدون ذكر السنة، ص60.

⁵ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1998، ص09.

⁶ ناصر دادي عدون، المرجع نفسه، ص09.

يعرفها بارسونز: بأنها وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تبني و يعاد بناؤها لتحقيق أهداف معينة".¹ وتعرف المؤسسة أيضا " بأنها تجمع للعناصر المادية و المالية و البشرية من جهة و من جهة أخرى هي عبارة عن نظام هادف تعمل كل العناصر المكونة لها في تناسق لتحقيق النتائج المرجوة من الفاعلين فيها وبالتالي فهي نظام ديناميكي منفتح حول محيطه".²

وهي أيضا" الكيان الذي يضم العديد من الأشخاص ولها هدف خاص مرتبط بالبيئة الخارجية كما أنها تعتبر نظاما مركبا من المعايير الإجتماعية المتكاملة الأنظمة المحافظة على قيمة إجتماعية أساسية".³

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي نسق إجتماعي منظم يضم العديد من الأشخاص، مثل مؤسسة عامة أو جمعية خاصة، أنشأت بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية محددة.

*من المفاهيم المشابهة نذكر:

- القيادة

حسب جيمس ماكجريجور بيرنز James Mc Gregor Burns "هي عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع و قيم معينة بحشد الموارد المختلفة الإقتصادية و السياسية و غيرها، في إطار من المنافسة و الصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة و الأتباع".

تعريف هاري إس ترومان Harry s Truman "القيادة هي القدرة على دفع الرجال إلى القيم بأشياء لا يحبون القيام بها و جعلهم يحبونها".

¹حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الإجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص156.

²Gille Faur, structure, organisation et efficacité de l'entreprise, Edition Dunod, paris, 1991, p19.

³عبد الرزاق حبيب، إقتصاد المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

يعرفها ستوجل stogdill "انها عملية التأثير على نشاطات المجموعة من اجل وضع الاهداف وتحقيها".¹

ويعرفها كنعان أنها " العمل مع الاخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة"²

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

- عنوان الدراسة: دراسة "هاوثورن" و أهمية العلاقات الإنسانية 1927.

- صاحب الدراسة: التون مايو.

تعتبر التجارب التي قام بها "التون مايو" في العشرينات و الثلاثينيات من القرن العشرين، نقطة الإنطلاق لحركة العلاقات الانسانية حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في مصانع "هاوثورن" بشركة "جنرال إلكتروك" بشيغاغو عامي 1924-1927 تحت إشراف "التون مايو" و شارك في إجرائها عدد من أساتذة جامعة هارفارد، وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية و الإجتماعية و فتحت افاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد و في تحقيق الأهداف المادية و المعنوية على السواء.

*نتائجها:

- كشفت لنا عن أهمية الإشراف و أثره على جماعة العمل، حيث توصلت إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل.

¹ فيليب سادلر، القيادة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص11-18.

² عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

- كشفت عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد، كما أشارت إلى تفهم القائد لمشاعر و مشاكل مرؤوسيه و مهارته في التعامل معهم و تقديره لأعمالهم.

- ركزت على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري.¹

الدراسة الثانية

- عنوان الدراسة: تجارب "الأجواء الإجتماعية" و أنماط الإشراف

- صاحب الدراسة: "ليبيت" و "هوايت"

لقد قام ليبيت وهوايت بتجارب هامة أطلق عليها إسم "تجارب الأجواء الإجتماعية" وذلك تحت إشراف "كورت ليفين" Kurt lewin في الولايات المتحدة USA وقد بدأت هذه التجارب بإنشاء أندية للأطفال في

سن العاشرة، و تم إخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع من القيادة على فترات متباعدة:

1. قيادة أوتوقراطية أو تسلطية أو دكتاتورية.

2. قيادة ديمقراطية.

3. قيادة الحريات المطلقة أو الفوضوية.

*نتائجها:

- ساهمت في توجيه الأنظار إلى معرفة مزايا و عيوب كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة وتطبيق الأسلوب الأفضل.
- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأوتوقراطي.

¹ يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.

- حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم، بينما إمتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون و قبولهم بعضهم البعض.
- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على إهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب الفريق الثاني ذلك.
- قلت الإقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
- قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا، بينما قل هذا في الفريق الثاني.
- لم يبدي أغلب أعضاء الفريق الأول قبولا لأراء زملائهم، بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبولا لأراء زملائهم.
- من خلال هذه النتائج نستنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاونا و أكثر إيجابية وأكثر تقبلا لأفرادها بعضهم بعضا، بينما ينتج الجو الدكتاتوري جماعة سلبية مفككة غير متعاونة.

الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة: دراسات جامعة "متشيجان" وأنماط الإشراف.

إنصب إهتمام هذه الدراسة التي أجريت عام 1947 حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل ، و بحث إمكانية إشراكهم في الإدارة و حاولت نقادي النقد الذي وجه للدراسات السابقة خاصة دراسة "هاوثورن"، من حيث قصورها في إستخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي تؤثر على المشرفين و العمال.

لذا قرر الباحثون إستخدام الوسائل العملية في تحديد قيم كمية لدرجة الإدراك berception و الإتجاهات النفسية Attitudes للعمال و المشرفين، 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 وأنظمتها (محمد الحناوي، 1974، ص 24).

و قد إعتد الباحثون على تقسيم جماعات العمل إلى جماعتين:

1-جماعات ذات إنتاجية عالية.

2-جماعات ذات إنتاجية منخفضة.¹

نتائجها

يمكن تلخيص نتائج دراسات جامعة "متشيجان" في النقاط الآتية:

-هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف و بين الكفاية الإنتاجية، فعندما يشعر العامل أن رئيسه لا يهتم به، ولا يعتبره إلا مجرد أداة من أدوات الإنتاج، يتأثر أداء العامل و يقل إنتاجه، أما عندما يشعر بقله إهتمام رئيسه فإن ذلك يؤثر على روحه المعنوية مما يدفعه إلى رفع مستوى أدائه و بالتالي يزيد إنتاجه.

-وجد أن المشرف الممتاز لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية أداء حسنا و حسب، إنما يدرّبهم أيضا على أداء الوظائف العليا التي سيرقون إليها، كذلك فإنه لا يساعدهم في حل المشاكل البعيدة عن العمل، و يميل إلى أن يكون صديقا ودودا مؤيدا أكثر من كونه مجرد مصدر للسلطة و العقاب و التهديد.

- يزداد نجاح المشرف كلما كان أقدر على معاملة مرؤوسيه و الإشراف عليهم كجماعة و تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف، فهذا يؤدي إلى رفع الأداء و زيادة الكفاية الإنتاجية.

- في الجماعات ذات الإنتاج المرتفع يميل العمال إلى مساعدة بعضهم بعضا في إنجاز الأعمال و يوجد لدى هذه الجماعة معدل إنتاج مرتفع دون أن يشعروا بالتوتر أو الضغط و التعب.

¹ عقري زكية، نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2003، ص 14-15.

أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

مكنتنا الدراسات السابقة من الإستفادة منها في العديد من الجوانب :

- تمت الإستفادة منها في التحليل و تفسير النتائج.
- مقارنة بعض نتائجها مع النتائج التي تم التوصل إليها.
- الإستفادة منها من حيث نوعية الدراسة، و تخصص الدراسة.
- تحديد الإطار المفاهيمي.
- صياغة الإشكالية.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى المدخل العام للدراسة حيث تمت بناء إشكالية الدراسة من خلال الإعتقاد على كل الإجراءات المنهجية في بنائها، بالإضافة إلى توضيح الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة كما تم التطرق إلى أبرز أهداف الدراسة، أيضا تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية (الإشراف- الأداء-المؤسسة..) كما تمت الإستعانة ببعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: الإجراءات المنهجية

1/ مجالات الدراسة

1-1.المجال المكاني

1-2.المجال الزمني

1-3.المجال البشري

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد

بعدما تم التطرق للجانب النظري من موضوع الدراسة الذي تمت المحاولة من خلاله لتقديم عرض شامل عما يتمحور حول متغيرات الدراسة كان لابد من دراسة تطبيقية لتدعيم كل ما جاء في الجانب النظري، والأكيد ان هذا لا يتحقق الا ببناء منهجي دقيق نتبعه خلال العمل الميداني، و البناء المنهجي لأي دراسة لابد للتطرق الى المنهج النظري و ادوات جمع البيانات و كذلك الى مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني و البشري) كما سيتم التطرق الى فصل من اجل تكميم المعطيات الكيفية التي تم الحصول عليها من خلال مجموعة البحث من استمارة الاستبيان اضافة الى تحليلها و تفسيرها في ضوء ما تطرق اليه في الجانب النظري، و اخيرا الوصول الى نتائج حول الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني Le cadre spatial

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بوسط ولاية إيليزي التي تبعد عن الجزائر العاصمة ب1200 كلم.

تقديم المؤسسة:

*لمحة تاريخية عن مديرية الضمان الإجتماعي:

وهي مؤسسة ذات طابع عمومي تقوم بتقديم خدمات إجتماعية فبعد معانات العاملين تقرر فتح وكالة إيليزي سنة 1987 كونهم منتسبين لوكالة ورقلة التي تبعد عن مقر الولاية بأكثر من ألف كلم، و هذا بترحيب و مساعدة شركة سوناطراك المتواجدة عبر تراب الولاية.

إنطلق العمل بوكالة إيليزي بعزم رغم كل العراقيل و الصعوبات التي تميز هذه الولاية من بعد المسافات بين الدوائر و الملحقات التي تم فتحها داخل الشركات الراغبة في ذلك و كذا بعد المسافات بين الوكالات و الوكالة الأم التي كانت تمد بيد العون و كذا تقوم بالمهام التي لم يتم الفصل فيها من محاسبة و إدارة المالية و التحصيل إلى غاية سنة 2001 قامت المديرية بالتعاون مع إدارتها و بضوء أخضر من مديرية العامة للتحصيل الخدمة للمؤمنين و الإقتراب منهم بالإنجازات التالية:

- ادخال الاعلام الالي لكل المصالح.
- الانفصال الكلي من الوكالة ورقلة و هذا باتخاذ قرارات بصفة لكل الملفات الخاصة بمديرية المالية و التحصيل و كذا مصلحة مراقبة ارباب العمل.

- فتح مركز الاعلام الالي الخاص بالوكالة.
- فتح مركز جديد ببلدية برج عمر دريس لتخفيف الضغط على مركز ان اميناس.
- فتح مركز جديد ببلدية الدباب.
- استرجاع ملحقة و تزويدها بالإعلام الالي.
- فتح صيدلية باليزي و تم التعاقد مع اخرى في ان اميناس تزويد مُؤمّنين المصابين بالأمراض المزمنة.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ايليزي بعد مجهودات كبيرة اصبحت تتوفر على خمسة مراكز دفع و ستة ملحقات متمركزة بنواحي سوناطراك.

وكالة الضمان الاجتماعي لولاية ايليزي تتفخر بالخدمات التي تقدمها عبر كامل تراب الولاية حيث استطاعت ان تفك العزلة عن مؤمنياها خارج مقر الولاية و الدوائر.

يبقى دائما الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في خدمة مؤمنيه عبر كل التراب الوطني و يسعى دائما لتحسين خدماته لإرضاء المؤمنين و اعطاء الصورة المشرفة التي يصبو اليها كل عمال هذا القطاع.

2.1. المجال الزمني Le cader temporal

أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2019/2018 حيث كانت الزيارة الأولى لمدير المؤسسة في 2019/03/17 وكانت الزيارة عبارة عن زيارة إستطلاعية تعرفنا من خلالها على المؤسسة وهيكلها التنظيمي وعدد موظفيها وذلك على الساعة 10:15 وكانت الإنطلاقة الرسمية في إنجاز البحث

الميداني بتاريخ 2019/05/17 حيث تم توزيع الإستمارة على بعض موظفي المؤسسة وفي 2019/05/19 وزعت بقية الإستمارات.

وتم إستلام جميع الإستمارات في 2019/05/30 لضيق الوقت.

3.1. المجال البشري Le domaine humain

بعد التطرق للمجال المكاني و الزماني للدراسة، تم القيام بدراسة المجال البشري لها، المتمثل في عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية المقدر عددهم 90 موظف من مختلف الفئات العمرية.

مقسمين على مختلف المصالح و هي كالاتي:

- مصلحة الإحصائيات
- السكرتارية
- مصلحة الارشيف
- مصلحة الوقاية من حوادث العمل
- مصلحة التعويضات
- مصلحة الاعلام
- مصلحة خلية الاصغاء
- مصلحة الوقاية و الامن
- المراقبة الطبية
- مصلحة الشفاء

- مصلحة الأجور
- مصلحة الوسائل الهامة
- مصلحة المستخدمين
- مصلحة الحوانات
- مصلحة المالية
- مصلحة الإنتساب
- أرباب العمل
- مصلحة المنازعات
- مصلحة الترقيم
- مصلحة الإشتراكات

(أنظر الملحق رقم -02-)

ثانياً: المنهج المستخدم

للقيام بأي دراسة علمية و للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة و يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها من خلاله نتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج "يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة" وهو أيضاً "الإجابة عن السؤال كيف تتم معالجة هذه المشكلة"¹.

ومن أجل البرهنة على فرضيات البحث و إثباتها ميدانياً تم الإعتماد على المنهج الوصفي لموضوع هذا البحث، ويعرف المنهج الوصفي بأنه " دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع عبر

¹موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر، جامعة الأردن، 2002، ص245-246.

وصفها بدقة و التعبير عنها كيفيا و كميًا فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدراتها أو حجمها أو درجة إرتباطها مع ظواهر أخرى".

و في هذا البحث نود معرفة العلاقة بين نمط الإشراف و أداء العاملين لذلك تم إستخدام هذا المنهج الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة التي لها خصائص و أبعاد في إطار معين و يقوم بتحليلها إستنادا إلى البيانات المجمعة ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث من عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، و يقدر عددهم ب 90 عامل و نظرا لمحدودية مجتمع البحث و صغر حجمه تم إستخدام أسلوب المسح الشامل و الذي يدرس جميع أفراد المجتمع و ذلك بواسطة الحصر الشامل الذي لا يترك مفردة منه دون أن يأخذها في إعتباره.

رابعا: أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات و البيانات بالظاهرة المراد دراستها، و إختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة و الهدف المراد الوصول إليه و عليه فقد تم الإعتماد على:

أولا: الملاحظة

تعتبر هذه الخطوة من أولى الخطوات التي يعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية فهي محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر، و على العلاقات التي توجد بين عناصرها.

وتعرف على " أنها المشاهدة أو المعاينة المباشرة لظاهرة أو موضوع بحث بقصد جمع بيانات ترتبط به"¹

ولقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة كنوع من أنواع الملاحظة و لقد تم ذلك عند القيام بالزيارة الإستطلاعية للمؤسسة و التي من خلالها شاهدنا كيفية العمل داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء باليزي بصورة بسيطة وكذلك الموظفون داخلها دون إشعارهم بذلك.

ثانيا: الإستمارة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخص هذه الدراسة ويعرف بأنه:

" نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف ما ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"².

وبناء على ذلك تم إعداد إستمارة الموضوع لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة، ووزعت على عينة البحث، وشملت مجموعة من العبارات التي تمت صياغتها حيث تم وضع 25 سؤالا (مغلقا- مفتوحا) مقسمين على النحو التالي:

1-القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية وتضمن 05أسئلة.

2-القسم الثاني: تم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية بناء على فرضيات الدراسة، ففي المحور الأول تضمن 06أسئلة، أما بالنسبة للمحور الثاني فتضمن 07أسئلة، وأخيرا المحور الثالث الذي تضمن 70 أسئلة.

¹ عبد الرزاق الجليبي واخرون، البحث العلمي الإجتماعي، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص245.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية التي أعتمدت في الدراسة هذه، حيث وجد أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة، كما أستخدمت الملاحظة و الإستبيان كأداة لجمع البيانات و هذا بغرض إكتشاف و فهم الوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بالموضوع محل الدراسة، كما تم تحديد مجالات الدراسة (الزمني و المكاني و البشري) و أخيرا تم القيام بتحديد مجتمع البحث، و إتماما لخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الثالث :

عرض وتحليل النتائج سوسيوولوجيا

تمهيد

أولاً: عرض و تفسير البيانات الخاصة بالمبحوثين

ثانياً: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

تمهيد:

في الفصول السابقة تم التطرق لمختلف الجوانب المنهجية، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، و تكون فيها عملية تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في كل مرحلة .

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الإستمارة وعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها إضافة إلى النتيجة العامة.

أولاً: عرض و تفسير البيانات الشخصية

الجدول رقم 1: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
49.39%	40	ذكر
50.61%	41	أنثى
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الذكور قدرت ب 49.39% و عددهم 40، بينما نسبة الإناث قدرت ب 50.61% و عددهم 41، ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة إناث و هذا راجع إلى إمتلاك المرأة لمؤهلات تسمح لها بالعمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 2: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
24.70%	20	{30-20}
60.50%	49	{فوق 30-40}
12.34%	10	{فوق 40-50}
2.46%	02	{فوق 50}
100%	81	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن نسبة 60.50 % مثلت الفئة العمرية (30-40) وكان عددهم 49، بينما نسبة 24.70% كانت في الفئة العمرية (20-30) و عددهم كان 20، في حين الفئة العمرية ما بين (40-50) كانت بنسبة 12.35% بحيث كان عددهم 10، كما أن نسبة 2.47% كان في الفئة العمرية فوق 50 سنة إذ كان عددهم 02، وما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية (30-40) وهي فئة الشباب إذ أن هذه الفئة فعالة في المؤسسة، و قادرة على العطاء و الأداء الجيد كما أن الفرد في هذا السن بمقدوره تقديم خدمات أكبر إذ يتميز في هذه المرحلة بنضج فكري إضافة إلى تحمله مسؤولية أكبر مما يقل معدل تركه للخدمة.

الجدول رقم 3: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.24%	01	متوسط
39.50%	32	ثانوي
59.26%	48	جامعي
100%	81	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه الذي يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن نسبة 59.25% كانت لحاملي الشهادات الجامعية و عددهم 48 موظف ، بينما كانت نسبة الأفراد الذين يملكون مستوى التعليم الثانوي تقدر بـ 39.50% و عددهم 32 موظف، أما نسبة 1.24% فكانت لمستوى التعليم المتوسط و عددهم 01، فما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة لأفراد العينة المدروسة لديهم مستوى جامعي و هذا ما يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تستقطب حاملي الشهادات الجامعية و تعتمد على الإطارات الجدد المؤهلين علميا لمواكبة التطورات الحاصلة بالإضافة

إلى طبيعة العمل في المؤسسة التي تتطلب مستوى عالي في مختلف المناصب، بينما إحتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك إلى المنصب الذي يؤديه العامل بحيث أنه لا يتطلب مستوى عال بالإضافة إلى أن بعض المناصب داخل المؤسسة لا تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية.

الجدول رقم 4: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
27.16%	22	أعزب
71.60%	58	متزوج
1.24%	01	مطلق
100%	81	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية أن نسبة المتزوجون قدرت ب 71.60% و عددهم 58 موظف، بينما نسبة العزاب فتمثلت في 27.16% و عددهم 22 موظف، كما نجد أن نسبة المطلقين ضئيلة جدا حيث قدرت ب 1.24%، أما نسبة الأرامل منعدمة، ما يمكن تفسيره من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة متزوجون ما يدل على إستقرار العمال في حياتهم وتمسكهم بأسرهم بالإضافة إلى أهمية الأسرة في مجتمعنا، مما يؤدي إلى الإستقرار في مجال العمل بالتالي الحفاظ عليه بغية تأمين المتطلبات الأسرية.

الجدول رقم 5: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مدة العمل (الخبرة)

النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل
23.46%	19	05 سنوات فما أقل
32.10%	26	فوق 05-10
23.45%	19	فوق 10-15
20.99%	17	فوق 15
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مدة العمل أن نسبة 32.10% مثلت الأفراد الذين لديهم خبرة (فوق 05-10 سنوات) وعددهم 26 موظف، بينما نلاحظ أن نسبة 23.46% كانت تمثل العمال الذين لم تتجاوز سنوات عملهم 05 سنوات وعددهم 19 موظف، بينما نسبة 23.45% مثلت الأفراد الذين كانت خبرتهم في مجال عملهم ما بين (10-15 سنة) وعددهم 19 موظف، و يتضح لنا أيضا بأن العمال الذين قضوا أكثر من 15 سنة في العمل بلغت نسبتهم 20.99% وعددهم 17 موظف، ما يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن هناك تفاوت ما بين النسب فيما يخص سنوات العمل (الخبرة) داخل المؤسسة حيث أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات وهذا ما يدل على إعتقاد المؤسسة على الأقدمية في العمل وتمسكها بأصحاب الخبرة في حين نجد أن نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم 05 سنوات فما أقل في المرتبة الثانية وهذا ما يثبت تدارك المؤسسة لأهمية تجديد الطاقات البشرية وتزويد العمال بالخبرات من خلال دمجهم بالإطارات الجامعية وبخبرات العمال ذوي الأقدمية والخبرة العالية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ولضمان أداء جيد للعمال.

ثانيا: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

01- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم 6: يتعلق بتوزيع أفراد العينة التي تجد صعوبة أثناء القيام بعملها

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب"نعم"	النسبة	التكرار	البدايل
20%	03	-إنفراد المشرف بقراراته	18.52%	15	نعم
26.67%	04	-إحتكار المشرف لخطط العمل			
20%	03	-صعوبة التعامل مع المشرف			
33.33%	05	-أخرى تذكر			
			81.48%	66	لا
100%	15		100%	81	المجموع

يبين الجدول رقم (06) المتعلق بتوزيع أفراد العينة التي تجد صعوبة أثناء القيام بالعمل أن نسبة

81.48% لا تجد صعوبة حين القيام بعملها وعددهم 66 موظف، بينما كانت نسبة العمال الذين يجدون

صعوبة أثناء قيامهم بالعمل تقدر ب 18.52% وعددهم 15موظف، من خلال الجدول تبين بأن غالبية

أفراد العينة المدروسة لا يجدون صعوبة أثناء القيام بعملهم وهذا ما يدل على أن الأفراد متمكنين ولهم

قدرات عالية تسمح لهم بممارسة العمل دون صعوبة كما لهم خبرات في مجال العمل الذي يمارسونه مما

أدى إلى إنعدام العراقيل التي قد تواجه كل عامل مكان عمله، مما يدفع العمال إلى تحقيق أهداف

المؤسسة إضافة إلى تحسن أدائهم في مجال العمل، بينما نجد النسبة الأقل التي تواجهها صعوبات أثناء

ممارسة مهام العمل المسندة إليها لوجود بعض المشاكل التي تعرقل قيامهم بالعمل منها نقص المعرفة

بأمور العمل.

الجدول رقم 7: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة مع المشرف

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
66.67%	54	حسنة
20.99%	17	متوسطة
12.34%	10	محدودة
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة مع المشرف أن نسبة 66.67% تربطهم علاقة حسنة مع المشرف وعددهم 54، في حين نسبة 20.99% علاقتهم متوسطة مع مشرفهم وعددهم 17 موظف، بينما نسبة 12.34% علاقتهم محدودة مع المشرف و عددهم 10 موظفين، من خلال الجدول نلاحظ هو أن غالبية العمال والنسبة الأكبر تمثل العلاقة الحسنة مع المشرف مما يدل على إهتمام المشرف بالعمال مما يساعد على وضوح جوانب العمل ومما يجعل العمال على دراية بالعمل وهذا ما يثبت وجود علاقات إنسانية ما بين العمال و المشرف.

الجدول رقم 8: يتعلق بتوزيع أفراد العينة التي يطبق عليها أسلوب العقاب حالة التغيب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب"نعم"	النسبة	التكرار	البدائل
56.10%	23	-الخصم	50.62%	41	نعم
7.31%	03	-اللوم			
36.59%	15	-الإستفسار			
			49.38%	40	لا
100%	41		100%	81	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بتوزيع أفراد العينة التي يطبق عليها أسلوب العقاب حالة التغيب عن العمل أن نسبة 50.62% يطبق عليها العقاب من قبل المشرف وعددهم 41 موظف، بينما نجد نسبة 49.38 % لا يطبق عليها العقاب حالة التغيب عن العمل وعددهم 40 موظف، ومن خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة يطبق عليها العقاب وهذا ما يدل على أن المشرف دائم التواجد في القسم كما يحرص على أداء المهام، إذ يطبق القوانين على جميع العمال مكان العمل بالإضافة إلى مراقبته للعمال، فيتبين لنا أن المشرف يمارس نوعاً من السلطة المسندة إليه باعتبار أنه المسؤول الأول و الأخير على الأداء والإنتاج الذي تتوصل إليه المؤسسة فالمشرف هنا تسلطي .

الجدول رقم 9: يتعلق بتوزيع أفراد العينة التي تراقب من قبل المشرف بدقة و إستمرارية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
59.26%	48	نعم
40.74%	33	لا
100%	81	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة التي تراقب من قبل المشرف بدقة و إستمرارية أن نسبة 59.26% من العمال تحت مراقبة المشرف الدقيقة وعددهم 48 موظف، أما العمال الذين لا تتم مراقبتهم من قبل المشرف فقدت نسبتهم ب 40.74% وعددهم 33 موظف، وما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن النسبة الغالبة من العمال تحت رقابة المشرف وهذا ما يدل على حرص المشرف على أن يقوم كل عامل بعمله و في الوقت المحدد و بالطريقة الجيدة بهدف توفير جل الخدمات في وقتها، وهذا ما يثبت لنا التساؤل (08).

الجدول رقم 10: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الرقابة الصارمة للمشرف

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
33.33%	27	نعم
66.67%	54	لا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الرقابة الصارمة للمشرف أن نسبة 66.67% تحت رقابة المشرف الصارمة وعددهم 54 موظف، بينما نسبة 33,33% فتمثل العمال الذين لا يزرعون برقابة المشرف لهم و قدر وعددهم 27 عامل، ومن خلال هذا الجدول تبين أن أعلى نسبة كانت للعمال المنزعجون من رقابة المشرف لهم و هذا راجع إلى أن المشرف في هذه الحالة حريص على الخدمات التي يقدمها كل عامل مما جعله يشدد من رقابته وذلك لصالح العمل لا غير ذلك، وقد تؤثر تلك الرقابة سلبا على أداء العمال.

الجدول رقم (11): يتعلق بتوزيع أفراد العينة الذين يفضلون الإنتقال إلى قسم اخر

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة ب"نعم"	النسبة	التكرار	البدائل
%16	04	-عدم التفاهم مع الزملاء	%30.86	25	نعم
%32	08	-صرامة المشرف			
%12	03	-الإثنين معا			
%4	10	-أخرى تذكر			
			%69.14	56	لا
%100	25		%100	81	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة نلاحظ بأن العمال الذين يفضلون الإنتقال إلى قسم اخر في العمل نسبتهم كانت % 69.14 و عددهم 56 موظف، بينما نسبة % 30.86 من العمال تفضل الإنتقال لقسم اخر في العمل و عددهم 25 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن غالبية أفراد العينة المدروسة لا تفضل الإنتقال إلى قسم اخر في العمل و يدل هذا على تمكن العامل من العمل الممارس كما أنه على دراية و معرفة على مهام العمل المسند إليه.

2- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم 12: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب عدالتهم في أداء العمل

النسبة	التكرار	البدائل
60.49%	49	نعم
39.51%	32	لا
100%	81	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب العدالة ما بينهم في أداء العمل تبين أن نسبة 60.49% أجابت بالإيجاب إذ تسود بينهم العدالة في أداء مهام العمل وعددهم 49 موظف، بينما نجد نسبة 39.51% من المبحوثين لا تشعر بعدالة فيما بينها في أداء العمل الموكل لها وعددهم 32 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول يتبين أن النسبة الأكبر كانت تمثل العمال الذين يشعرون بالعدالة في أداء العمل و يدل هذا إلى أن المشرف يوزع المهام بعدل وحسب مسؤولية كل عامل كما أنه يقدر منصب كل عامل إستنادا إلى الخبرات والقدرات التي يكتسبها كل واحد من عماله، مما ينعكس إيجابا على عملية الأداء لدى الموظف.

الجدول رقم 13: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب حب العمل الجماعي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
92.59%	75	نعم
7.41%	06	لا
100%	81	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب حب العمل الجماعي أن نسبة 92.59% يحبون العمل الجماعي وعددهم 75، بينما نجد نسبة 7.41% لا يحبون العمل الجماعي حيث كان عددهم 06 أفراد، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن معظم العمال يحبون العمل الجماعي وهذا يدل على أن العمال ليست بينهم مشاكل و توجد علاقة حسنة ما بينهم كما أن الجماعة تسودها روح التعاون و التضامن إذ أصبح مكان العمل بيتهم الثاني بالإضافة إلى شعورهم بالمسؤولية الموكلة لهم، كما أن هذا له دور إيجابي في العمل مما يزيد من رفع روح الجماعة بين العاملين حيث أنه كلما زاد العمل الجماعي زادت السرعة في أداء العمل بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 14: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مشاركة المشرف العمال كفريق لإنجاز الأعمال الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.78%	63	نعم
22.22%	18	لا
100%	81	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مشاركتهم كفريق لإنجاز الأعمال الإدارية أن نسبة 77.78% أجابوا بالإيجاب وعددهم 63 موظف، بينما العمال الذين لا يلاحظون مشاركتهم بمشرفهم في إنجاز الأعمال الإدارية قدرت نسبتهم بـ 22،22% وعددهم 18 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يشاركون مشرفهم في إنجاز أعمال الإدارة مما يدل على أن المشرف يتشارك مع العمال حول المسائل التي تخص العمل كما أنه يهتم بآراء العمال و

الإستماع إليها و هذا ما يولد إخلاص العمال في أداء العمل داخل المؤسسة و هذا ما يتضح في الدراسة السابقة "دراسة ميتشيجان" من خلال ماتوصلت إليه من نتائج أنه يزداد نجاح المشرف كلما كان أقدر على معاملة مرؤسيه و الإشراف عليهم كجماعة و تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الكفاية الإنتاجية .

الجدول رقم 15: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب معاملة المشرف

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
9.87%	08	القهر
17.29%	14	الإقناع
72.84%	59	المناقشة
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب معاملة المشرف أن نسبة 72.84% من المبحوثين يتعامل معها المشرف بالمناقشة وعددهم 59 موظف، بينما قدرت نسبة العمال الذين يتعامل معها المشرف بالإقناع بـ 17.29% وعددهم 14موظف، وتبقى في المرتبة الثالثة النسبة التي يتعامل معها المشرف بالقهر حيث قدرت بـ 9.87% وعددهم 08 موظفين، من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المناقشة داخل المؤسسة تأخذ مجال كبير وهذا راجع إلى أن المشرف يتيح المجال للعمال بالتعبير كما أنه يشاركهم و يتشاور معهم فيما يخص أمور العمل، ويدل كذلك هذا إلى أن المناقشة ذات أهمية بالغة خاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل كما أنها تنعكس إيجابا على أداء العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب إتصالهم مما يدفع إلى فعالية أكثر في العمل

النسبة	التكرار	البدائل
55.56%	45	نعم
6.17%	05	لا
38.27%	31	أحيانا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب إتصالهم ببعض مما يدفع إلى فعالية أكثر في العمل أن نسبة 55.56% لهم إتصال فيما بينهم مما يولد فعالية في العمل و عددهم 45 موظف، بينما عمال اخرين يكون بينهم إتصال أحيانا كما لا يوجد أحيانا أخرى بنسبة 38.27% و عددهم 31 موظفين، بينما اخرين لا يوجد بينهم إتصال إذ لا تكون هناك فعالية في العمل تمثل نسبتهم 6.17% عددهم 05 موظفين، من خلال الجدول تبين أن النسبة الأكبر كانت للعمال الذين توجد علاقة فيما بينهم مما يدفع إلى فعالية في العمل الممارس و هذا يدل على إتصال العمال ببعضهم مما يجعلهم مطلعين على كل جديد بالمؤسسة مما يولد فعالية داخل العمل بالإضافة إلى أن هذا الإتصال يزيد العمال لمعرفة كل أمور العمل مما يخلق روح التعاون بينهم و إلى تحسين أدائهم.

الجدول رقم 17: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب علاقتهم مع المشرف في إتخاذ بعض القرارات الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
46.92%	38	نعم
20.99%	17	لا
32.09%	26	أحيانا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و علاقتهم بالمشرف في إتخاذ القرارات الإدارية أن نسبة 46.92% من المبحوثين يتشاركون مع مشرفهم في إتخاذ القرارات الإدارية وعددهم 38 موظف، في حين نجد بعض العمال أحيانا يتشاركون مع المشرف في إتخاذ القرارات الإدارية و أحيانا أخرى لا يتشاركون و تقدر نسبتهم ب 32.09% و عددهم 26 موظف، بينما بقية العمال الذين يمثلون نسبة 20.99% لا تربطهم أي علاقة مع المشرف في إتخاذ القرارات الإدارية وعددهم 17 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول تبين أن أغلب العمال لهم علاقة مع المشرف في إتخاذ القرارات الإدارية و يدل هذا على أن المشرف ديمقراطي إذ من خلال مشاركته العمال في إتخاذ القرارات لدى العمال الإحساس بأهميتهم داخل المؤسسة أيضا شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بالإضافة إلى خلق علاقة جيدة بين المشرف وعماله وهذا ما يتضح في الدراسة السابقة (وايت وليبت) من خلال ما توصلت إليه من نتائج والتي تجد أن المشرف الديمقراطي يهتم بتكوين علاقات شخصية مع مجموعته مما يخلق جو يسوده التعاون و الثقة.

الجدول رقم 18: يتعلق بتوزيع أفراد العينة و تجاهل المشرف لأرائهم في حل مشاكل العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
19.75%	16	نعم
44.44%	36	لا
35.81%	29	أحيانا
100%	81	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و تجاهل المشرف لأرائهم في حل مشاكل العمل أن نسبة 44.44% من العمال لا يتجاهل المشرف لأرائهم و عددهم 36 موظف، بينما نجد نسبة العمال الذين أحيانا يتجاهل المشرف أرائها و أحيانا أخرى لا يتجاهلها قدرت بـ 35.80% و عددهم 29 موظف، و نسبة 19.75% فمثلت العمال الذين يتجاهل المشرف لأرائهم في حل مشاكل العمل و عددهم 16 موظف، و من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة تتفق أن المشرف لا يتجاهل أرائهم بخصوص حل مشاكل العمل مما يدل على أن المشرف يولي إهتمامه بقدرات و إمكانيات موظفيه كما يحرص على مشاركتهم مشاكل العمل مما يساهم في رفع أداء العاملين، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في حين نسبة 35.81% يرون أن المشرف أحيانا يتجاهلهم و أحيانا أخرى لا وهذا راجع إلى تقصير المشرف و عدم إهتمامه بإمكانيات العمال بسبب عدم وجود محفزات تشعرهم بأهمية قدراتهم، كما أن نسبة 19.75% تؤكد ذلك.

3- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم 19: يتعلق بتوزيع أفراد العينة ورضاهم عن عملهم

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
93.83%	76	نعم
6.17%	05	لا
100%	81	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) المتعلق بتوزيع أفراد العينة ورضاهم عن عملهم أن نسبة 93.83% مثلت العمال الذين لهم الرضاية عن أعمالهم وعددهم 76 موظف، بينما نلاحظ أن العمال الذين ليست لهم الرضاية عن أعمالهم قدرت نسبتهم ب 6.17% وعددهم 05 موظفين، ومن خلال هذا الجدول تبين أن غالبية المبحوثين راضيين عن أعمالهم مما يدل على تمكن العمال للأعمال المنسبة لهم و مدى معرفتهم بأمر العمل، أما العمال الذين ليست لهم رضاية عن أعمالهم فيرجع ذلك إلى نقص معرفتهم بالأمر المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم 20: يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب تفضلهم للبقاء بالقسم نفسه

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.78%	63	نعم
22.22%	18	لا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(20) المتعلق بتوزيع أفراد العينة وتفضلهم البقاء في نفس قسم العمل أن نسبة 77.78% من العمال أجابوا بالإيجاب وعددهم 63 موظف، بينما بقية العمال فلا يفضلون البقاء في نفس قسم العمل و قدرت نسبتهم ب 22،22% وعددهم 18 موظف، وما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن الغالبية من المبحوثين يفضلون البقاء في القسم الذي يعملون فيه وهذا دليل على تمكن العامل من المهام الموكلة له وقدرته على أداء عمله بمهارة مما أدى إلى تمسكه بمنصب عمله .

جدول رقم (21): يتعلق بتوزيع أفراد العينة وشعورهم بالإطمئنان أثناء أداء عملهم

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%96.30	78	نعم
%3.70	03	لا
%100	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و شعورهم بالإطمئنان أثناء أداء عملهم أن نسبة 96.30% مثلت العمال الذين يشعرون بالإطمئنان أثناء أداء العمل وعددهم 78 موظف، بينما نسبة 3.70% فتمثل العاملين الذين لا يشعرون بالإطمئنان أثناء أداء عملهم فكان عددهم 03 موظفين، ومن خلال هذا الجدول يتبين أن النسبة الأكبر مثلت العاملين الذين يشعرون بالإطمئنان أثناء القيام بأعمالهم ويرجع هذا إلى الحرية التي يتمتع بها كل عامل مكان عمله إذ أنه لا يجد صعوبات حين القيام بعمله و هذا ما يثبتته الجدول رقم(05) إذ أن معظم المبحوثين لهم خبرة أكثر من 05 سنوات مما يجعل العامل يكتسب خبرة أكبر بالتالي أداء مهامه بكل سهولة و إطمئنان.

الجدول رقم 22: يتعلق بتوزيع أفراد العينة و تأثير المشرف عليهم إستنادا إلى خبرته

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
58.02%	47	نعم
41.98%	34	لا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و تأثير المشرف عليهم إستنادا إلى خبرته أن نسبة 58.02% من المبحوثين أجابوا بالإيجاب وعددهم 47 موظف، بينما نسبة العمال الذين لا يشعرون بتأثير مشرفهم إستنادا إلى خبرته قدرت بـ 41.98% وعددهم 34 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول هو أن معظم أفراد العينة يشعرون بتأثير مشرفهم إستنادا إلى الخبرات التي يتمتع بها ما يدل على أن المشرف حريص على توضيح مهام كل عامل و مسؤولياته تجاه عمله مما يحقق أداء جيد للعاملين وهذا دليل على خبرة المشرف و تخصصه في مجال عمله.

الجدول رقم 23: يتعلق بتوزيع أفراد العينة و تقييم فاعلية الإشراف

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
35.80%	29	جيدة
58.02%	47	متوسطة
6.18%	05	ضعيفة
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (23) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و تقييم فاعلية الإشراف أن نسبة 58.02% مثلت العمال الذين أجابوا بأن فاعلية الإشراف متوسطة وعددهم 47، بينما العمال الذين يلاحظون أنها جيدة كانت نسبتهم 35.80% وعددهم 29 موظف، في حين نجد العمال الذين يلاحظون

بأن فاعلية الإشراف ضعيفة بنسبة 6.18% وعدددهم 05 موظفين، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين يلاحظون بأن فاعلية الإشراف متوسطة مما يدل على المشرف غير صارم مع عماله وأنه في أغلب الأحيان غائب مما جعل فاعلية الإشراف ضعيفة.

الجدول رقم 24: يتعلق بتوزيع أفراد العينة و رغبتهم في الإنتقال إلى وظيفة اخرى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
32.10%	26	نعم
67.90%	55	لا
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بتوزيع أفراد العينة و رغبتهم في الإنتقال إلى وظيفة اخرى بأن نسبة 67.90% لا يفضلون الإنتقال وعدددهم 55 موظف، بينما نسبة 32.10% من العمال لها الرغبة في الإنتقال لوظيفة اخرى وعدددهم 26 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة ليست لهم الرغبة للإنتقال لوظيفة أخرى ويدل على إستقرار العمال في العمل إضافة إلى معرفة العامل لمهام وخبايا العمل كذلك المؤسسة وقد نرجعه أيضا إلى عدم وجود بديل اخر للعامل مما يجعله لا يرغب في الإنتقال لوظيفة اخرى.

الجدول رقم 25: جدول يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
55.56%	45	تسلطي
33.33%	27	ديمقراطي
11.11%	09	فوضوي
100%	81	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (25) المتعلق بتوزيع أفراد العينة ونمط الإشراف السائد بالمؤسسة أن نسبة 55.56% تلاحظ أن النمط السائد بالمؤسسة تسلطي وعددهم 45، بينما نسبة 33، 33% فتمثلت العمال الذين يرون أن النمط السائد بالمؤسسة ديمقراطي وعددهم 27 موظف، وتليها الأقلية من العمال التي تلاحظ أنه فوضوي فتمثلت نسبه ب 11، 11% وعددهم 09 موظف، ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أن غالبية العمال تلاحظ بأن النمط السائد في المؤسسة تسلطي و هذا دليل على أن المشرف يفرض سلطته على جل العاملين بحيث أنه يضغط على موظفيه ويستخدم السلطة المسندة إليه إذ أنه يمارس أسلوب التخويف والتهديد وأمر موظفيه دون إعطائهم فرصة للمناقشة إضافة إلى رقابته الدقيقة لتتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا لطريقة المفروضة، ويليه النمط الديمقراطي ثم النمط الفوضوي في الأخير.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات:

01*مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها "ينعكس الإشراف التسلطي إيجابا على أداء العمال بالمؤسسة" التي أظهرت مجموعة من النتائج التي تبين الإنعكاس ما بين المتغيرين لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

- صرح أغلب المبحوثين بعدم وجود صعوبات حين القيام بأعمالهم بنسبة 81.48% هذا ما يؤكد وضوح جوانب العمل والمهام الموكلة لهم، مما يساهم في التحسين من أدائهم، بينما نسبة تجد صعوبة أثناء القيام بعملها مما يوضح عدم معرفتهم ودرايتهم بمسؤولياتهم تجاه عملهم.
- دلت نسبة 66.67% بأن علاقة أفراد العينة حسنة مع المشرف مما يؤدي إلى زيادة الأداء و التعاون بينهم بالتالي إستقرارهم في العمل.
- كما أكدت النتائج المتحصل عليها أن غالبية العمال يطبق عليها العقاب حالة التغيب عن العمل بنسبة مما يدل على صرامة المشرف إذ أنه يفرض سلكته على العاملين كما يطبق القوانين على جميع العمال.
- دلت نسبة 59.26% العمال الذين تحت مراقبة المشرف لهم بدقة وإستمرار و هذا ما يفسر حرص المشرف الشديد عند مشاهدته لتقصير من قبل الموظفين في إنجاز العمل، بينما يصرح أغلب أفراد العينة بعدم إنزعاجهم من هذه الرقابة وبلغت نسبتهم 66.67% مما يدل على أن كل موظف يقوم بعمله في الوقت المحدد و بأداء فعال نتيجة لرقابة المشرف الدقيقة و المستمرة.

نستنتج من هذه الفرضية أنها تحققت بنسبة كبيرة.

02-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها "ينعكس الإشراف الديمقراطي إيجابا على أداء العمال بالمؤسسة" التي أظهرت مجموعة من النتائج تبين الإنعكاس ما بين المتغيرين لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

- يؤكد أغلب المبحوثين بوجود عدالة فيما بينهم في أداء العمل بنسبة 60.49% وهذا ما يفسر أن المشرف عادل في تقسيم المهام مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - توصلت الفرضية أيضا إلى أن نسبة 44.44% من المبحوثين لا يتجاهل المشرف آرائهم في حل مشاكل العمل وهذا ما يدل على أن المشرف يتشارك مع العمال في حل مشاكل العمل و الصعوبات التي تواجه المؤسسة بالتالي فالمشرف يتقبل آراء العمال كما يعطي للعامل فرصة إتخاذ القرارات مما يخلق روح الجماعة و يسود التعاون بين العمال.
 - صرح أغلب المبحوثين بحبهم للعمل الجماعي بنسبة 92.95% وهذا دال على العلاقة الحسنة بين العاملين وعدم وجود مشاكل بينهم.
 - كما توصلت الفرضية إلى أن نسبة 77.78% من أفراد العينة يشاركونهم المشرف كفريق لإنجاز الأعمال الإدارية وهذا ما يفسر أن المشرف ديمقراطي إذ أنه يسعى إلى خلق روح الجماعة و روح التعاون ما بين العمال كما نلاحظ أن نسبة 46.91% من العمال يتشاركون مع مشرفهم في إتخاذ القرارات الإدارية مما يفسر ان المشرف على علم و دراية بكفاءة موظفيه.
- أظهرت النتائج أنه عند إشترك العاملين في صنع القرار والإهتمام بإنشغالاتهم يدفع العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يقوي أداء العمال وهذا ما يوضح تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

03-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها " ينعكس الإشراف الفوضوي سلبا على أداء العمال بالمؤسسة" التي أظهرت مجموعة من النتائج تبين الإنعكاس ما بين المتغيرين لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن:

- صرح أفراد العينة برضايتهم عن أعمالهم حيث قدرت نسبتهم 93.83% ما يفسر تمكن العامل من المهام الموكلة إليه ودرايته بأمور العمل مما يزيد من نجاح المؤسسة وإستمراريتها، و هذا ما جعل غالبية المبحوثين يشعرون بالإطمئنان أثناء القيام بعملهم و قدرت نسبتهم ب 96.30%.
- كشفت لنا مجمل الإجابات أن نسبة 77.78% من أفراد العينة يفضلون البقاء في نفس قسم العمل مما يفسر إستقرار العامل مكان عمله وعدم تواجد عراقيل ومشاكل بينه وبين مشرفه وزملائه.
- كما توصلت نتائج الفرضية أيضا إلى أن نسبة 58.02% من أفراد البحث يؤثر المشرف عليهم إستنادا إلى خبرته وهذا ما يفسر عدم إهمال المشرف لمسؤولياته كما أن هذا قد يؤدي إلى إنجاز الأعمال داخل المؤسسة بسرعة ومما يوسع المجال للعاملين بإكتساب خبرات جديدة في مجال عملهم.

ومن خلال نتائج الفرضية تبين لنا أن الفرضية لم تتحقق.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

- هناك علاقة بين نمط الإشراف وأداء العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بإيليزي.
- إن العلاقة الحسنة المبنية على الثقة والتعاون بين المشرف والعاملين تؤدي إلى زيادة إخلاص العامل لعمله إضافة إلى الرفع من أدائه وبالتالي تقديم الأفضل للمؤسسة.
- المشرف الديمقراطي يشارك مرؤوسيه في إتخاذ القرار كما يهتم بتكوين علاقات مع العاملين مما يسمح بإعطاء فرصة للعامل في إبداء رأيه و الشعور بأهميته وقيمته داخل المؤسسة.
- تعتبر جماعية العمل مفيدة للمؤسسة فهي طريقة مهمة لتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره العمل الجماعي من دافعية في الإنجاز لتحقيق أداء جيد.
- إن عدم إشتراك المشرف للعمال في تسيير مؤسستهم يؤدي إلى شيوع الإهمال واللامبالاة تجاه العمل وعدم تنفيذ القرارات المتخذة وبالتالي الوقوع في الفشل وإنخفاض مستوى الأداء داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق، ومن خلال عرض النتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول نمط الإشراف وعلاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة دراسة ميدانية لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بإيليزي، يتضح لنا أن نمط الإشراف الغالب في المؤسسة محل الدراسة، تسلطي وهو نمط يعتمد على السلطة المطلقة للمشرف ونسبة قليلة من الحرية للعاملين فالمشرف هو الذي يسيّر المؤسسة ويصدر الأوامر دون مشاركة موظفيه ذلك فهو الامر الناهي داخل المؤسسة إذ يحرص على أداء كل عامل لوظائف والمهام الموكلة له بنسبة 55.56%، ثم يليه النمط الديمقراطي بنسبة 33.33%، و أخيراً النمط الفوضوي بنسبة 11.11%.



خاتمة

أخيرا يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير فنحن بحاجة ماسة إلى إشراف فعال بكل معنى الكلمة قادر على صنع القرار بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

إضافة إلى ذلك تبين لنا من خلال هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي أن الإشراف أهم جزء في إدارة المؤسسة ويعمل على تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، وبالتالي هذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى إهتمامها بالموارد البشري من حيث تكوينه والمحافظة عليه، إذ يعد أساس نجاح أي مؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده و عمله بإعتباره العنصر الوحيد الذي يدير المؤسسة مما يضمن الأداء الجيد للعاملين كذلك بقاء وإستمرارية المؤسسة.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف و أداء العاملين داخل المؤسسة، كما هدفت أيضا إلى محاولة الكشف بأن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات له فعالية في زيادة أدائهم داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها تخلص إلى طبيعة نمط الإشراف تسلطي داخل المؤسسة محل الدراسة، فالمشرف التسلطي وحده الذي يتخذ القرارات ويحدد سياسة الجماعة و أدوار الأفراد و يرسم خطط الجماعة، كما يملي على المرؤوسين أنشطتهم .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المعاجم

01- المنظمة العربية والثقافية, المعجم العربي الأساسي الأروس.

الكتب

- 02- أحمد زكي بدوي, علاقات في الدول العربية, دار النهضة العربية, مصر, 1985.
- 03- أبو العزم فتوح, فارس خليل و هبة, القيادة و التخطيط في مجتمعنا الإشتراكي, مكتبة القاهرة, القاهرة, 1966.
- 04- حسن إبراهيم بلوم, إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي, دار النهضة العربية, ط1, لبنان, 2002.
- 05- حافظ بدوي, إدارة المؤسسات الإجتماعية, المكتب العلمي للكمبيوتر و النشر و التوزيع, الإسكندرية, مصر, 1997.
- 06- رواية حسن محمد, إدارة الموارد البشرية, رؤية مستقبلية, الدارالجامعية للطبع و التوزيع, الإسكندرية, مصر, 2002.
- 07- رواية محمد حسن, إدارة الموارد البشرية, رؤية مستقبلية, الدار الجامعية, 2001.
- 08- صباح الدين علي, مقدمة الخدمة الإجتماعية, منشأة المعارف المصرية, مصر, 1985.
- 09- صالح الشبشكي, العلاقات الإنسانية في الإدارة, مكتبة القاهرة الحديثة, القاهرة, 1967.
- 10- طاهر محمود كلالدة, الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية, دار زهران للنشر و التوزيع, الأردن.
- 11- عبد الرزاق حبيب, إقتصاد المؤسسات, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2002.
- 12- عبد الهادي الجوهري, علم الإجتماع الإدارة- مفاهيم و قضايا- المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 1988.
- 13- فيليب سادل, القيادة, ط1, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2007.
- 14- محمد شفيق, البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث, دار الكتاب الجامعي الحديث, مصر, 1998.
- 15- مصطفى عشوي, أسس علم النفس الصناعي التنظيمي, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1992.
- 16- يوسف خياط, دار لسان العرب- الجزء الأول- بيروت, لبنان, بدون ذكر السنة.
- 17- يوسف عنصر, الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر, مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة, قسنطينة, 2006.

- 18- ناصر دادي, إقتصاد المؤسسة, دار المحمدية العامة, ط1, الجزائر, 1998.
- 19- نصيف فهمى منقريوس, العملية الإشرافية بين معايير الجودة و مهارات الممارسة المهنية في الخدمة الإجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, جامعة حلوان, 2009.
- 20- وسيلة حمداوي, إدارة الموارد البشرية, مديرية النشر الجامعية قائمة, 2004.
- 21- عادل عبد الرزاق هاشم, القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان- الأردن, 2009.
- 22- رشيد زرواتي, تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية, ط3, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2008.
- 23- موسى اللوزي, التنظيم وإجراءات العمل, ط1, دار وائل للنشر, جامعة الأردن, 2002, ص245-246.

الرسائل الجامعية:

- 24- عقري زكية, مذكرة ماجستير نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية, جامعة العقيد الحاج لخضر, الجزائر, باتنة, 2002-2003.
- 25- شلبي عمر, مذكرة ماجستير واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري, جامعة منتوري, الجزائر, قسنطينة, 2008-2009.
- 26- مطر بن عبد المحسن الجميلي, مذكرة ماجستير الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية, 2008.

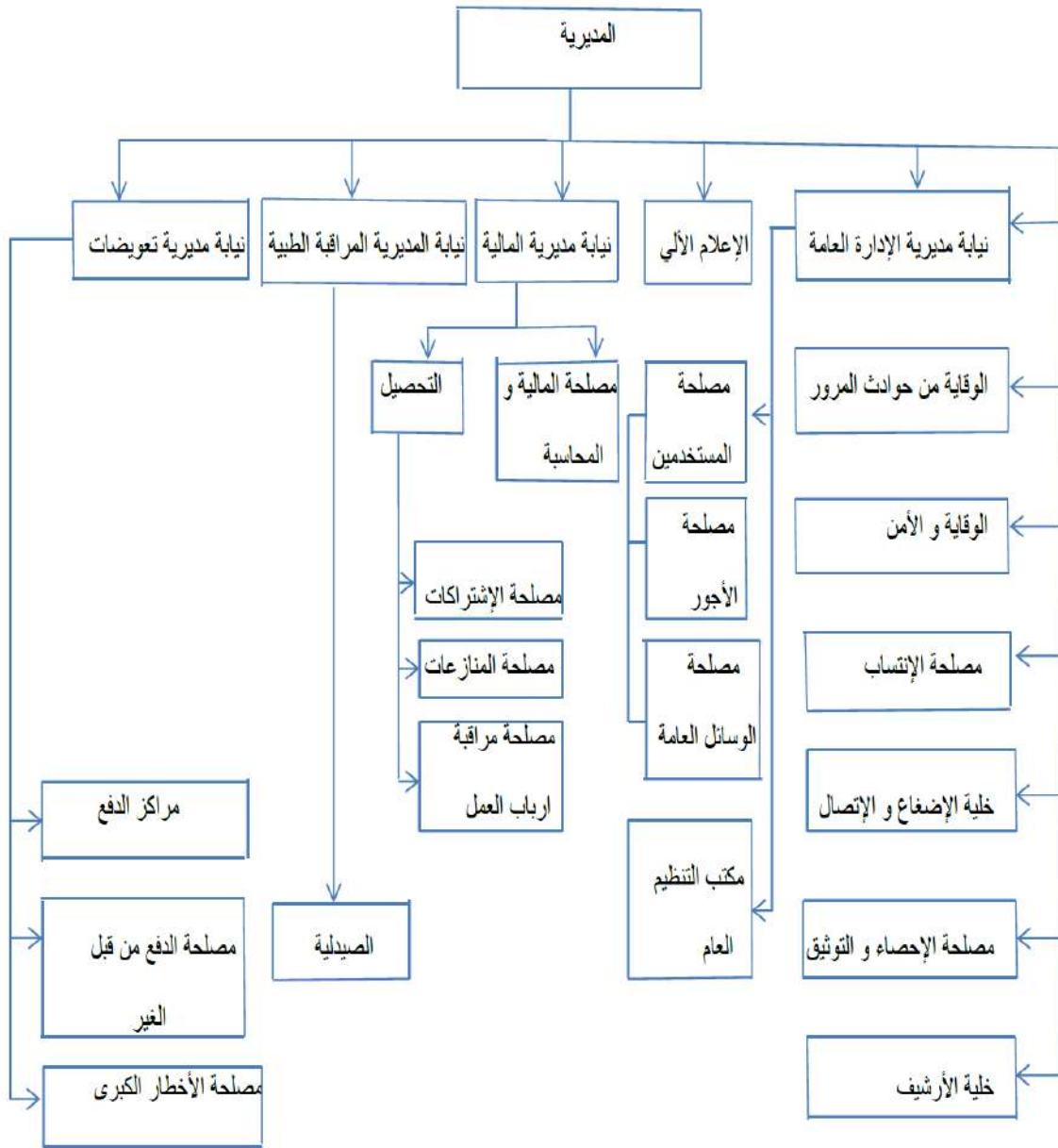
المراجع الأجنبية

27-Josette Rey Debove: le Robert Méthodique, dictionnaire méthodique de française actuel, canada Montréal 1984.

28-Gille Faur, structure, organisation et efficacité de l'entreprise ,Edition Dunod, paris, 1991.

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي



مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء ولاية إيليزي

الملحق رقم 2: الإستمارة

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

الموضوع: تعبئة الإستبيان

يسرنا أن نضع بين يديكم هذه الإستبانة و التي صممت من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية التي نقوم بها لإستكمال الحصول على شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم و عمل وهي بعنوان:

نمط الإشراف و علاقته بأداء العاملين داخل المؤسسة

- على الرغم من معرفتنا بمحدودية وقتكم المتاح, و ذلك نظرا للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقكم إلا أن نجاح هذا الجهد يعتمد على تفضلكم على تعبئة هذه الإستبانة.
*نرجو التكرم بوضع إشارة (×) في المربع الذي ترونه مناسباً.

كما نشق أنه في ضوء مساهمتكم و عطائكم الكبير أنكم ستدعمون هذا العمل مع العلم بأن جميع هذه البيانات الواردة في الإستبانة ستعامل بسرية تامة ولن نستخدمه إلا لأغراض البحث العلمي.

و أخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01-الجنس ذكر أنثى
- 02-السن من 20-30 فوق 30-40 فوق 40-50 فوق 50
- 03-المستوى التعليمي متوسط ثانوي جامعي
- 04-الحالة الاجتماعية أعزب متزوج مطلق أرمل
- 05- مدة العمل 05سنوات فما أقل فوق 05-10 فوق 10-15 فوق 15

المحور الثاني: علاقة النمط التسلطي بالأداء

- 06-هل تجد صعوبة أثناء القيام بعملك نعم لا
- *في حالة الإجابة ب "نعم" يرجع ذلك إلى:
- أفراد المشرف بقرراته
 - إحتكار المشرف لخطط العمل
 - صعوبة التعامل مع المشرف
 - أخرى تذكر
- 07-ما طبيعة العلاقة بينك وبين مشرفك حسنة متوسطة محدودة
- 08-هل يلجأ المشرف إلى أسلوب العقاب حالة تغييبك عن العمل نعم لا
- *في حالة الإجابة ب "نعم" ما نوع هذا العقاب :
- بالخصم
 - باللوم
 - بالإستفسار
- 09-هل المشرف يراقبك بدقة وإستمرار نعم لا
- 10-هل تزعجك الرقابة الصارمة له نعم لا
- 11-هل تفضل الانتقال الى قسم اخر في العمل نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" يرجع ذلك إلى:

-عدم التفاهم مع الزملاء

-صرامة المشرف

-الإثنين معا

..... - أخرى تذكر

المحور الثالث: علاقة النمط الديمقراطي بالأداء

12-هل تشعر بعدالة بينك و بين زملائك في اداء العمل نعم لا

*إذا كانت الإجابة "لا" فما السبب

13-هل تحب العمل الجماعي نعم لا

14-هل يشارككم المشرف كفريق في انجاز الاعمال الادارية نعم لا

*إذا كانت الإجابة "لا" فما السبب

15-ما هي معاملة المشرف مع العمال بالقهر بالإقناع بالمناقشة

16-هل حرية اتصالك بزملائك يدفعك الى فعالية اكثر في العمل نعم لا أحيانا

17-هل علاقتك بمشرفك تسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية نعم لا أحيانا

18-حسب رأيك هل يتجاهل المشرف أراء العمال في حل مشاكل العمل نعم لا أحيانا

المحور الرابع: علاقة النمط الفوضوي بالأداء

19-هل انت راض عن عملك نعم لا

*إذا كانت الإجابة "لا" فلماذا

20-هل تفضل البقاء في القسم الذي تعمل فيه نعم لا

21-هل تشعر بالاطمئنان اثناء اداء عملك نعم لا

22-هل المشرف يؤثر على العمال استنادا الى الخبرة التي يتمتع بها نعم لا

23-كيف تقيم فاعلية الاشراف على العمال جيدة متوسطة ضعيفة

24-اذا وجدت وظيفة اخرى هل تنتقل اليها نعم لا

25-ما رأيك بنمط الإشراف السائد بالمؤسسة.....