



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

دور المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

محمودي سليم

من إعداد الطلبة:

1- حورية بلال

2- بوبكر عاشور

السنة الجامعية 2022/2021

مقدمة

إن تطور المؤسسات الصناعية وعلى غرار الاهتمام المتزايد بالجانب التقني بها، ازداد الاهتمام أيضا بالجوانب الإنسانية في المصانع والوحدات الإنتاجية باعتبار ان التنظيم الصناعي لا يحتوي على الآلات فقط، بل هناك شريك فعال في العملية الإنتاجية، وهو الإنسان الذي لا يمكن التعامل معه بمنطلق الآلة.

ومن هنا وجد علماء الاجتماع والنفس والإدارة أنفسهم مضطرين للتدخل لدراسة مختلف التعاملات والعلاقات الاجتماعية التي تنتج من خلال الاحتكاك اليومي بين الإنسان والآلة وبين الأفراد فيما بينهم، هذا الأخير فتح باب تطور علم الاجتماع الصناعي وانتقاله إلى مرحلة جديدة من البحث وهي مرحلة دراسة التنظيم ولعل اهم العلاقات التي تبرز في مجتمع المصنع هي علاقات الإشراف، فمن المفروض ان يكون الاهتمام بالإشراف في المؤسسات الإنتاجية بنفس درجة الاهتمام بالقضايا التقنية والاقتصادية.

تحت ضوء كل هذا قمنا بهذا البحث، وذلك لتحديد دور المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية داخل المؤسسة، وقسمنا بحثنا إلى جانبين:

*الجانب الأول: ويتمثل في الجانب النظري، وتناولنا فيه ثلاثة فصول :

-الفصل الأول: الخلفية المعرفية للإشراف والمشرف: وقد تناولنا فيه ماهية الإشراف وأهدافه ووظائفه، وماهية المشرف ودوره و واجباته

-الفصل الثاني: وتناولنا فيه الخلفية المعرفية للإنتاج، والعملية الإنتاجية

-الفصل الثالث: دور المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية من خلال مساهمته في رفع الروح المعنوية للعمل .

*الجانب الثاني: ويتمثل في الجانب الميداني ، وتناولنا فيه فصلين:

-الفصل الأول: وتناولنا فيه منهجية البحث.

-الفصل الثاني: وخصصناه لتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة ملبنة مجانية

وانهينا دراستنا بعرض بعض الاقتراحات التي توصلنا إليها من خلالها.

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد ابن عبد الله

وعلى اله وصحبه وكل من والاه

إلى اعز الناس في الوجود....إلى الوالدين الكريمين أطال وبارك الله

في عمرهما

إلى ولدي محمد إسلام وابنتي ماريا وأمهما حفظهم الله تعالى

إلى إخوتي وأخواتي وكل الأصدقاء

بلال

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد ابن عبد الله

وعلى اله وصحبه وكل من والاه

إلى أولادي حفظهم الله تعالى

إلى إخواني وأخواتي وكل الأصدقاء

عاشور

تشكرات

نشكر الله تعالى الذي وفقنا وسدد خطانا لانجاز هذا البحث المتواضع
وأعاننا لإتمامه عسا هان يفيد غيرنا ولو بالقسط القليل
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذنا المشرف: محمودي سليم
كذلك نشكر مدير ملبنة مجانية الذي سهل لنا إجراءات الدراسة الميدانية
نشكر كل من حفزنا لانجاز هذا البحث من بعيد او من قريب.

بلال -

عاشور

الفهرس

أ..... مقممة

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 05..... 1. تحديد الإشكالية
- 07 2. تحديد الفروض
- 08..... 3. أهمية الدراسة
- 09..... 4. أسباب اختيار الموضوع
- 10..... 5. اهداف الدراسة
- 11..... 6. تحديد المفاهيم

الفصل الثاني: الخلفية المعرفية للإشراف و المشرف

ا. الاشراف :

- 15..... 1. تعريف الإشراف
- 17 2. الإدارة و الإشراف
- 18..... 3. مبادئ الإشراف
- 22..... 4. أساليب الإشراف
- 23..... 5. وظائف الإشراف
- 25..... 6. أهداف الإشراف
- 26..... 7. وسائل الإشراف
- 28..... 8. نطاق الإشراف
- 29..... 9. العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية

II. المشرف :

1. تعريف المشرف.....31
2. المشرف و الأخصائي32
3. الدور السيکولوجي للمشرف33
4. اختصاصات المشرف34
5. تدريب القادة و المشرفين35
6. صفات المشرف الإداري36
7. وظائف القائد الإداري37
8. واجبات المشرف الإداري.....38

الفصل الثالث : الخلفية المعرفية للإنتاج و العملية الإنتاجية

I. الإنتاج :

1. تعريف الإنتاج40
2. أهمية الإنتاج42
3. عناصر الإنتاج43
4. أنواع الإنتاج44
5. علاقة الإنتاج بالأنظمة الفرعية للمؤسسة45
6. محيط المؤسسة و أثره على الإنتاج47

II. العملية الإنتاجية :

1. تعريف العملية الإنتاجية50
2. أهمية العملية الإنتاجية51
3. مراحل العملية الإنتاجية.....52
4. أصناف العملية الإنتاجية53
5. ظروف العمل المؤدية إلى زيادة العملية الإنتاجية54

الفصل الرابع : مساهمة المشرف الإداري في تحقيق العملية الإنتاجية

1. دور المشرف الإداري داخل المؤسسة الإنتاجية 61
2. دور المشرف الإداري في توجيه وبعث روح التعاون بين العمال 66
3. دور المشرف الإداري في إحداث التكافؤ بين الأعضاء المشاركين 70

الجانب الميداني

الفصل الأول : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

I. منهجية البحث :

1. المنهج 80
2. مصادر المادة العلمية 81
3. عينة البحث و كيفية اختيارها 82

II. التعريف بميدان الدراسة :

1. المجال الزمني للدراسة 83
2. لمحة تاريخية عن المؤسسة 84
3. لمحة جغرافية عن المؤسسة 85
4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة 86

الفصل الثاني : تحليل البيانات

1. تفرغ البيانات و التعليق عليها 89
2. نتائج الدراسة 112
3. الاقتراحات و التوصيات 114

خاتمة 116

المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
63	المشرف رجل المواجهة	01
64	المشرف رجل الوسيط	02
64	المشرف الحدي او الهامشي	03
65	المشرف مجرد عامل اخر	04
65	المشرف خبير العلاقات الإنسانية	05

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	البيانات الشخصية لعينة البحث	01
90	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
90	توزيع المبحوثين حسب السن	03
91	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
92	توزيع المبحوثين حسب السن و المستوى التعليمي	05
93	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	06
93	توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني	07
94	مدى سلطة المشرف على العمال داخل المصنع	08
94	الطريقة التي يستخدمها المشرف مع عماله في حالة عدم إنجاز العمل	09
95	مدى توفر الرقابة خلال ممارسة النشاط المهني	10
95	طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال	11
96	مدى وجود الانضباط في مواعيد العمل	12
96	الرضا عن الأجر	13
97	الرضا عن العمل	14
97	علاقة الرضا عن الأجر بالرضا عن العمل	15
98	علاقة الرضا عن الأجر بالمستوى التعليمي	16
98	الترقية منذ الدخول للوحدة	17
99	الترقية منذ الدخول للوحدة مع المستوى التعليمي	18
99	وجود الحوافز المادية	19
100	وجود الحوافز المادية حسب المستوى المهني	20
100	وجود التأمين حسب الأقدمية	21
101	وجود التأمين حسب الأقدمية	22
101	وجود رغبة ودافعية في أداء العمل في تحقيق الفعالية الإنتاجية	23

102	مدى تأثير التعب و الملل على الروح المعنوية	24
102	مدى تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية	25
103	مدى تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية حسب الحالة العائلية	26
104	مدى تأثير الحياة العملية على الحياة حسب التعب و الملل	27
104	مدى وجود وعود من قبل المشرف و لم يليبها	28
105	وعود المشرف حسب طبيعة العلاقة	29
105	طريقة المعاملة بالنسبة للمشرف في العمل	30
106	الأنشطة التي يمارسها العامل خلال أوقات فراغه	31
106	قيام المشرف بتدريب العمال الجدد	32
107	مشاركة العمال في اتخاذ القرار	33
108	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار حسب المستوى التعليمي	34
108	الطريقة الرشيدة لنجاح الممارسة الإشرافية	35
109	أهم الموضوعات التي يهتم بها المشرف	36
109	دور المشرف في إحداث الإتصال بين العمال	37
110	دور المشرف في تكوين علاقات بين العمال	38
110	العلاقة بين المشرف و عماله مع طريقة المعاملة	39
111	تحيز موقف المشرف بين العمال و الإدارة	40

الجانب النظري

الفصل الأول:
موضوع الدراسة

1.تحديد الاشكالية

أصبحت الدراسات العلمية للمؤسسات والهيئات والمنظمات الصناعية والإدارية موضوعا هاما تلتقي حوله معظم العلوم ،وبصفة خاصة العلوم الاجتماعية وتسهم كل دراسة في فهم وبناء هذه المنظمات وقدرتها على الأداء، وأحدثت في السنوات الأخيرة كثيرا من التغيرات في تركيب المجتمع فأدى النمو الاقتصادي السريع والزيادة الكبيرة في عدد السكان ودخول معظم الدول النامية في مرحلة التصنيع إلى مستوى معيشي أفضل.

من هذا المنطلق نشأت التنظيمات لتحقيق أهداف معينة ومحدد لا يتوقف على تحقيقها باستمرار وتطور التنظيم والمجتمع ،ولكن تحديد أهداف الأنظمة بشكل جيد لا يعني بأية حال من الأحوال أن المنظمة ذات كفاءة جيدة فالحكم على الكفاءة لا يستقر تبعا للطريقة التي يمارس بها الأفراد على كافة مستويات وظائفهم،ولا يمكن ترك أسلوب العمل للصدفة والموهبة الإنسانية،فهي عملية دقيقة لا تنفصل عن العمل الإداري ذاته ،وضمن تفسيرات ومبادئ تهدف إلى الاختيار الأمثل للأفراد وحسن توزيعهم على الوظائف وبعدها تنمية قدرات هؤلاء الأفراد بشكل مستمر في كل الأوقات وبالشكل الذي يضمن تهيئة الظروف الملائمة لتحويل التنظيم في اتجاهات ايجابية لتحقيق الأهداف .

وعملية تشكيل الأفراد وتنميتهم هي عملية مستمرة وبالتالي كان لزاما على القيادة اختيار وتنمية الأفراد والعمل على خلق شروط مناسبة لتأهيل هؤلاء الأفراد،والإشراف حلقة من حلقات التنظيم الجيد لأنه يتعلق بجانب من قدرات العامل الشخصية وخبرته الطويلة والميدانية لطبيعة العمل في القواعد التي تقوم بعملية تنفيذ العمل من حيث كونه عمل روتيني او عمل ذا طابع متغير يتطلب الرجوع إلى القائد او الرئيس في اتخاذ القرار اللازم وتوجيه الفرد والجماعة في كل حال ،وكذلك معرفة إمكانات الأشخاص المناط بهم ومدى السلطة المفوضة لهم يقوم بالتنفيذ دون الرجوع إلى القائد او الرئيس في جميع المعلومات والبيانات التي تساعد المنظمة والمسؤول على وضع البرنامج واتخاذ القرارات الصائبة ،من ها المسعى مع الطرح السويولوجي المنبثق من مجموعة الدراسات المتعلقة بالمجتمع الصناعي ،هذا الأخير المتضمن الإشكالات التي تخص العمل الإنتاجي الذي يدعو الى تحليل بعض الجوانب المعقدة والإشادة إلى ما تقدمه الممارسات العلمية من حقائق ونتائج تؤكد أن الأداء يتركز على الإنسان العالم بكل الأسرار الفنية والتقنية ،وذو الكفاءة المهنية والقدرة في الأداء،وفي حال المقارنة

الفصل الأول:..... موضوع الدراسة.

يمكن القول ان المشرف قد يمثل العديد من المواصفات ميدانيا مما يجعل فئة هؤلاء المشرفين يتميزون بتكثيف المجهودات الى جانب التحكم في الإجراءات المختلفة التي تتوقف عليها العملية الإشرافية من خلال ابراز مكانتهم داخل التنظيم،ولكن لكي يكون الإشراف فعالا ،يجب تحسين أداء المشرف وتدريبه تدريبا يراعي فيه التغير والتطور التكنولوجي الذي يطرأ على المؤسسة.

هذا من خلال الدور والمكانة التي يحتلها المشرف داخل التنظيم.

فالمشرف هو فرد منحت له سلطة رسمية ويتصف بميزات خاصة،فنية،اجتماعية وشخصية لتوجيه وقيادة عمل الآخرين،وهو بذلك يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف اجتماعية،نفسية،واقصادية،ولتحديد دوره الإداري فهو جزء لا يتجزأ من العملية الصناعية ،والمصنع وحدة إنتاجية تجتمع فيها مجموعة من الأشخاص هم العمال بمختلف مستوياتهم تحكمهم ضوابط وقواعد ولوائح وعلاقات رسمية وغير رسمية ومن ناحية اخرى فهي ترتبط ارتباطا ووثيقا بالإنتاج ،فمثلا عندما يكون الإشراف مباشرة بين القائد والمشرف يسودها التفاهم والاحترام،وتغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ،فان الإنتاج ينعكس ايجابيا ويلاحظ فيه زيادة أو تطور ،أما إذا عمت التوترات ،وسادت التعصبات فانه ينعكس سلبا على الإنتاج، وهناك مؤشرات أخرى تثبت ضرورة فعالية الإشراف ،فان استطاع المشرف أن يحس بكل مشاكل العمال،ويحاول بكل جهد رفع شكوايهم الى الرؤساء فان العلاقة تتسم بالتعاون والانضباط الذي يعود على التنظيم وعلى الإنتاج وعلى العامل بنفسه بالإيجاب.

من خلال تعرضنا الى هذه المؤشرات عن أهمية المشرف وجب علينا دراسته دراسة دقيقة وهذا لوضع ضوابط وقواعد تنظيمية يتحلى بها ،وتكون كأنها وسيلة لضبط تحركاته من جهة ومعرفة واجباته وحقوقه من جهة أخرى،هذه الضوابط والقواعد والالتزامات والخطط تعني اختيار اقصى الوسائل والبدائل لتحقيق غايات تعبر عن حاجات أساسية للتنظيم.

ما هو دور المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية؟

وللإجابة على هذا التساؤل ارتأينا وضع أسئلة فرعية تدور حول متغيرات الدراسة.

* ما هو دور المشرف الايجابي داخل العمل الإنتاجي؟

* هل هناك دور للمشرف لتوجيه روح التعاون بين العمال؟

* هل التوزيع المحكم للمهام بالنسبة للمشرف يحقق فعالية إنتاجية؟

2.تعريف الفرضية:

يؤدي المشرف الإداري دورا ايجابيا في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة الإنتاجية

من الأسئلة الفرعية التي اعتمدنا عليها نستخلص الفروض التالية:

* هناك دور ايجابي للمشرف الإداري داخل المؤسسة الإنتاجية

*يؤدي المشرف الإداري دور في رفع روح التعاون بين العمال

* هناك دور مهم في توزيع المحكم للأعمال بالنسبة للمشرف لتحقيق الفعالية إنتاجية.

3.أهمية الدراسة

ان للدراسة أهمية كبيرة في مجال التنظيم ،خاصة في المؤسسات الصناعية،اذ وعلى غرار الاهتمام المتزايد بالجانب التقني ازداد الاهتمام أيضا بالجوانب الإنسانية في المصنع والوحدات الإنتاجية ،باعتبار ان التنظيم الصناعي لا يحتوي على الآلات فقط بل هنا كشريك فعال في العملية الإنتاجية وهو الإنسان الذي لا يمكن التعامل معه بمنطق الآلة.

من هذا المنطلق وجد علماء الاجتماع والنفس والإدارة أنفسهم أنهم مضطرين للتدخل لدراسة مختلف التعاملات والعلاقات الاجتماعية التي تنتج من خلال الاحتكاك اليومي بين الإنسان والآلة ،وبين الافراد فيما بينهم ،من هذا الاخير فتح الطريق امام تطور علم الاجتماع الصناعي وانتقاله الى مرحلة جديدة من البحث وهي مرحلة دراسة التنظيم ولعلى اهم العلاقات التي تبرز في مجتمع المصنع هي

الفصل الأول:..... موضوع الدراسة.

علاقات الإشراف ،فمن المفروض ان يكون الاهتمام بالإشراف في المؤسسات الصناعية بنفس درجات الاهتمام بالقضايا التقنية والاقتصادية.

ويعترف المشرفون المحنكون بأنه لا توجد طريقة خاصة للتعامل مع العمال صالحة مع الجميع ،وذلك لان لكل انسان مميزاته الفردية ولكنهم وبخبرتهم وحنكتهم التي صقلتها التجارب يعرفون ان البشر لهم سمات فردية ،وان هذه السمات يجب ان توضع في الحساب عند تنمية علاقات العمل ولكن لكي يكون الاشراف فعالا لابد من الاهتمام به وتكوين المشرفين تكوينا يراعي فيه طبيعة الانسان الذي يشرف عليه هذا المشرف من جهة ،وايضا الدور والمكانة التي يحتلها داخل التنظيم من جهة اخرى.

ونظرا لأهمية المشرف ودوره في عملية التصنيع من خلال تدخله في العمليات التقنية والتصنيعية وكونه ضمن فئة اجتماعية مميزة لامتلاكها راس مال معرفي فني،اصبح ينظر اليه من خلال قدرته على اداء العمل في احسن صورة،فبتوليه المسؤوليات ووظائف تسييرية واشرافية تبرز مكانته الوظيفية من خلال الدور الذي يلعبه من خلال العلاقات التقنية والتي تمكنه من تعزيز سلطته اتجاه باقي الفئات العمالية الاخرى.

من هنا جاء اهتمامنا بدراسة هذا الموضوع كونه يدرس اهم شريحة في التنظيم الصناعي.

4.أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة ،وانما جاء بناء على معطيات واسباب عديدة منها:

-كونه يستحق الدراسة والاهتمام

- الرغبة الشخصية لتناول هذا الموضوع لإشباع فضولنا العلمي،من خلال محاولتنا فهم مدى استجابة المشرف الإداري لعماله قصد تحقيق الفعالية الإنتاجية

- رغبتنا في التعمق في موضوع الإشراف والاطلاع على واقع مؤسستنا،والتمرن على كيفية دراسة وتحليل مشاكل العمال بها

- إثراء المكتبة والرصيد المعرفي بدراسات جديدة لهذا الموضوع

5.أهداف الدراسة

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الأهداف والمعطيات ،فالباحث عند تبنيه موضوعا ما فإنه يسعى الى تحقيق جملة من الاهداف من اجل الكشف على الحقائق الظاهرة المدروسة ، ومن بين أهداف الدراسة:

- محاولة الوقوف على قدرة المشرف في توجيه العاملين معه،ونحو تحقيق الأهداف المرجوة
- يهدف البحث الى تأكيد ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية والمعايير الاجتماعية السلبية أثناء عملية التعامل بين الأفراد في المؤسسة،خاصة بين العمال والمشرفين
- توسيع معلومات الباحث في مجال تخصصه،كما يفيدنا في اكتساب الخبرات المنهجية في البحث العلمي
- اكتساب المزيد من المعرفة عن هذا الموضوع وتوسيع دائرة البحث العلمي في حقل علم الاجتماع بصفة عامة وعلم التنظيم بصفة خاصة
- لفت أنظار الباحثين في جميع المجالات(اجتماعية ،نفسية،واقصادية....)
- إبراز أهمية المشرف من خلال تواجده داخل التنظيم الانتاجي،ومدى تأثيره وتأثره بالعمال
- إبراز أهم المعايير التي تتركز عليها مؤسستنا الصناعية المحددة لدور مكانة المشرف داخل المصنع.

6. تحديد المفاهيم:

من المُسلّم ب هان المفاهيم التي تركز عليها اي دراسة من اولويات المسائل التي ينبغي ان تكون واضحة المعالم في البحث لكونها تساهم في توجيه الباحث وتحديد الاجراءات الضرورية بملاحظة الفئات والمتغيرات التي يمكن ان تمدنا بمعلومات اكثر عن موضوع الدراسة¹.

أ.الدور: لغة (ج ادوار)، الطابق من البناء، المرة، الحركة، اي الشيء جعله يدور او مدورا²

وقد استخدم الدور في سياقات متباينة واستعمل في كثير من العلوم، في علم الاجتماع، في علم النفس والانتربولوجي بمعاني مختلفة، ويطبق مظهر البناء الاجتماعي على وضع اجتماعي معين يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية والأنشطة تخضع الى حد ما.

اصطلاحا: يعرف الدور كعنصر في التفاعل الاجتماعي ويشير الى نمط متكرر من الافعال المكتسبة التي يؤديها الشخص المعين في موقف تفاعل³

وقد ذكر احمد خاطر عدة تعاريف لمفهوم الدور لعدد من الباحثين هي:

تعريف لينتون: "الدور هو الجانب الدينامي لمركز الفرد او وضعه أو مكانته في الجماعة"

تعريف رويتر: "الدور الاجتماعي هو وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه في الجماعة أو موقف اجتماعي⁴.

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طريقة البحث واساليبه، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983، ص: 151

² يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب - عربي عربي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص 261

³ نخبة من الاساتذة: معجم العلوم الاجتماعية، تدقيق ومراجعة ابراهيم مذكور/ الهيئة المركزية العامة للكتاب، مصر 1975، ص 267

⁴ احمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 135

التعريف الإجرائي: الدور هو مجموعة من انماط السلوك التي تتحدد من خلال الوظيفة التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع.

ب. المشرف:

لغة: شرف -العالي من الأماكن ونقول انتصب أي علا وارتفع¹.

اصطلاحاً: هو اي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد او يقود عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذا المجهود من اجل الوصول الى الهدف، أو هو ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والتي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، اي انه ذلك الشخص الذي له صفتين: الرئيس الذي يشرف على غيره ،وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره²

وقد عبر احد الباحثين بقوله: "المشرفون هم الطبقة الوسطية بين الإدارة والعمال يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعية على حسب الأوامر الصادرة من المدراء، وملاحظة تحقيقها بواسطة العمال في نظام ودقة، وفي الأوقات المحددة لها، وان كبر حجم المصانع في العصر الحديث زادت من أهمية هذه الطبقة التي تتكون من المهندسين التقنيين في جميع التخصصات في نواحي المشاريع المختلفة"³

ومن هنا نستخلص التعريف الإجرائي التالي: "يعتبر المشرف حقة وصل بين الإدارة والعمال ،عمله ليس مجرد اداء للعمل فحسب ،ولكنه هو القدرة على معاملة العاملين حتى يتجاوبوا معه ويحترمونه بما يمكنه من تكوين علاقات طيبة مع من يسرف عليهم ،انه بحاجة ماسة الى المهارة وكيفية التعامل مع الانسان.

¹ يوسف محمد البقاعي، مرجع سابق ص 639.

² محمد فهمي العطروني، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر 1968، ص 146.

³ فتوح أبو الغزم وفارس خليل وهبة، القيادة والتخطيط لمجتمعنا الإشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، ص 26.

ج.الفعالية:

لغة:الفعال (فعل) المؤثر .

الفعالية: كون الشيء فعالاً¹

اصطلاحاً:تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الاهداف التي تحققها،ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء،فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع اوساط بيئية غير مستقرة،مما يعني ان الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار او الاستقرار يجعل التكيف البيئي ويخلق التوازن المتحرك معه،ومن مستلزمات وجودها يظهر اعطاء مفهوم الفعالية بعد شمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الاهداف ويستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة²

ومن هنا نعتمد التعريف الإجرائي التالي:"الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور.

د.الانتاج:

لغة:(نتج)وضع،صنع،(جمع نتائج) ،ماينشأ عن عمل او عملية³.

اصطلاحاً: انه النشاط المنظم الذي يكون الغرض منه تحويل المادة الأولية الى سلعة قابلة للاستهلاك ، وذلك لإخضاعها لعدة عمليات صناعية او يدوية او كيميائية او مجرد تجميع الاجزاء المصنوعة من بعضها البعض ،وهو المهمة الأساسية للمؤسسة الصناعية،فهو الذي يلبي حاجة المجتمع بسلعة ما⁴.
والإنتاج مرتبط بطبيعة ومميزات السلع والخدمات المحصل عليها من مزج عوامل تقنية وكذلك الظروف التي يتم فيها عرض المنتجات لإشباع حاجات المستهلكين⁵.

¹يوسف محمد البقاعي، مرجع سابق، ص 476.

² عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 1986، ص 20.

³ يوسف البقاعي، مرجع سابق، ص 90.

⁴ عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 21.

⁵علي الشرقاوي، إدارة النشاط الاجتماعي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربي، ط1، دون مكان، ص 13.

الفصل الأول:..... موضوع الدراسة.

التعريف الإجرائي: الإنتاج هو مجموعة من الأنشطة والمراحل المتتالية أو الغير المتتالية والتي تتغير مع المادة من شكل إلى آخر عن طريق استخدام الأيدي العاملة والأدوات وباستخدام طرق ميكانيكية او كيميائية او يدوية.

الفصل الثاني:

الخلفية المعرفية للإشراف والمشرف.

1.الإشراف:

1- تعريف الإشراف:

الإشراف طريقة منظمة من طرق التعليم والتدريب:تنتقل بواسطة المعرفة والخبرة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها.

يستخدم الإشراف في المدارس والجامعات، كما يستخدم في المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها¹.

ويعتبر الإشراف مظهرا من مظاهر التنظيم، إذ نجده قد حضي باهتمام العديد من الباحثين الذين أدركوا الوصول إلى كثير من المسائل التنظيمية المعقدة من خلال دراسة الإشراف، وقد استخدم للتعبير عن العديد من المفاهيم كالتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف، ومن خلال هذه المعاني واجه الباحثون صعوبات في تحديد معنى الإشراف تحديدا دقيقا على غرار كل مفاهيم علم الاجتماع لذا وجب علينا إن نتعرض لأهم التعاريف.

عرف يموك وتكر:"الإشراف قيادة تعاونية وتوضع لنمو المشتركين في برامج المؤسسة وزيادة خبراتهم"، ثم قدم تعريفا للإشراف بأنه عملية بواسطتها يساعد المشرف الأخصائيين ليتعلموا وينمو ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق وحاجاتهم وقدراتهم ليصل والى حسن النتائج مع جماعاتهم².
ولقد عرفته **مارجيت:** " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم ، والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما بإنجاح العمل الذي يقومون به"³.

وكذلك **عرفه هاليس**"اختيار الشخص الوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله ، والقيام بتوجيه أخطائه ونقل العاملين إلى عمل أكثر ملائمة لهم ، والقيام بما يستحقه البعض من تقدير ومكافأة

¹عثمان عمر بن عامر:المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والعمل الصناعي، دار الكتب الوطنية، ط1، سنة 2002، ص284

²عبد الحميد محمود حسن صالح وسلمى محمود جمعة:التقييم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، 1988، ص143

³صلاح الدين نعلي، مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف المصرية، 1958، ص 88.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

على حسن الأداء، وتحديد الوضع الملائم لكل شخص في الانسجام مع المجموعة العاملة متوخيا العدالة والدقة ليتسنى لكل شخص أداء عمله بمهارة، وعناية على أكمل وجه¹.

إذا تأملنا جيدا في هذه التعاريف نجد أنها تشير إلى الإشراف على انه عملية أو فن أو مكانة يمتاز بها شخص معين لمواصفات يمتلكها ويتفرد بها عن غيره من أعضاء فريق العمل ، تساعده هذه المواصفات في التأثير على باقي أعضاء الفريق وتجعلهم يتعاملون معه أو ينصاعون لأوامره بغرض إنجاح العمل، ولأجل تحقيق أهداف المنظمة، فكل هذه التعاريف تجعل من الإشراف علاقة موجهة من فرد نحو مجموعة ، فهي تحمل مسؤولية إنجاح العمل الى المشرف والعمال إذ أنها تجعل العلاقة الإشرافية تتجه في اتجاه واحد وهو من المشرف إلى العمال.

فالإشراف عبارة عن علاقة معينة بين المشرف والمؤسسة، يركز اهتمامه على توجيه العملية التعليمية، ويساعد من يشرف عليهم ليفهموا أو يغير أو يعدلوا سلوكهم الذي قد يعيقهم عن تكوين علاقات طبيعية بينهم وبين الأفراد والجماعات ولينم نموهم فنيا، و ليؤدوا وظائفهم على أحسن وجه، ويتعاونوا على تحقيق أغراض المؤسسة ، وبعبارة أخرى نجد ان المشرف بما لديه من معرفة وفهم ومبادئ ومهارات يعطي عنايته لتوجيه العملية التعليمية ولاشك ان اهتمامه يتمركز حول من يشرف عليهم وجماعاتهم والمؤسسة والمجتمع بصفة عامة.

ويمكن تحديد مجموعة من العناصر التي يدور حولها مفهوم الإشراف:

-الإشراف طريقة تعتمد على ركيزة من المعرفة لمجموعة معارف ، مبادئ والمهارات والفهم والوعي لما تتطوي عليه هذه الطريقة

-الإشراف عملية تتضمن مجموعة من الخطوات المتفاعلة التي تؤدي الى تحقيق هدف معين .

-يعتمد الإشراف أساسا على العملية الإشرافية بين كل من المشرف والمشرف عليه، هذه العلاقة تستند على مقومات القبول والاحترام والثقة والحرية المتبادلة ولا تعتمد اطلاقا على السيطرة والتسلط.

-يتضمن الإشراف مبدا التعليم بمعنى نقل الخبرة والمهارة من المشرف الى المشرف عليهم .

يهدف الإشراف الى تحسين خدمات المؤسسة، وعليه فان الإشراف هو وظيفة يقوم بها فرد يمتاز بصفات لا تتوفر عن غيره من العمال، وهذه الصفات المهنية والشخصية تمكنه من تنسيق جهود العمال وتنسيقها لتحقيق اهداف المصنع.

¹أحمد أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية - الأصول العلمية- دار الفكر العربي لبنان، 1975، ص 287.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

هذا كي يكون الأسلوب الإشرافي المتبع جيد ونافع ويحقق أهداف التنظيم وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتجنب وقوع مشكلات كفيلة بامتصاص طاقات القوى العاملة التي تصرف جهودها الى النزاع والصراع.

2/ الادارة والاشراف:

لاشك ان الإنتاج يتوقع على نوع الاشراف او الادارة التي يخضع لها العامل.

ان الإدارة التي تعتمد عليها السلطة اكثر من القيادة المتفهمة تؤدي الى فقدان روح التعاون بين الادارة والعمال، والمعروف ان هناك فروقا كبيرة بين القائد والرئيس والواقع ان كل مشرف يحاول خلق مناخ سيكولوجي يتفق مع شخصيته واساليبه الخاصة، اما طاعة المطلقة وديكتاتورية، واما تعاون وتفاهم وتشاور وديمقراطية¹

يمكن القول بان الادارة: "ذلك الضوء المنظم في المؤسسة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها المؤسسة"

ويلاحظ ان وظيفة الادارة تؤدي الى جميع المؤسسات باختلاف انواعها واهدافها، حيث مهمة الادارة هي تقرير النتائج المطلوب تحقيقها، واختيار مزيج عناصر الانتاج الامثل القادر على تحقيق تلك الاهداف²

وتعرف كذلك على انها "نشاط يزاوله فرد او عدد من الافراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات واجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في مصلحتها الى تحقيق الاهداف المرسومة"

¹ د/عبد الرحمن محمد عيسى: علم النفس والانتاج، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص199

² الشيخ كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، طابيرةت، لبنان، 1996، ص95

³ الطاهر كلالدة: القيادة الادارية، دار زهران، مان، الاردن1997، ص41-42

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

ويعرفها تياجي tyagi: "انجاز الاعمال او التدريب المناسب للنشاطات الجماعية"، وغالبا ما تدل الكلمة الانجليزية Management على الإدارة في مجال القطاع الخاص، وهناك الكلمة الانجليزية Administration التي تدل على الإدارة في القطاع العام، أو الإدارة العامة³

فالإدارة هي نوع من الجهود والانشطة لتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف التنظيم، حيث يكون هناك تفاعل وتعاون وتنسيق بين ثلاثة عناصر رئيسية ، الافراد(العاملين والمستخدمين)-الموارد والاموال -الافكار السائد

بصفة عامة:*

*ادارة العاملين، ويتحقق ذلك بالسلوك الادارة

*ادارة الاشياء من الاموال ومعدات واوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الادارية

*ادارة الافكار والمفاهيم والابداع، وتحقق ذلك بالمعرفة الادارة.

الإشراف عنصر هام من عناصر الإدارة والمقصود به مراقبة التنفيذ، وهو التأكد من مطابقته للخطة الموضوعة لتحقيق الهدف وليس المقصود به التفتيش وتصييد الأخطاء، بل هو وسيلة الرئيس لمعاونة مسؤوليه وأشعارهم بمساهمته معهم في العمل واثارة اهتمامهم نحو عملهم، والتوجيه في الجوانب المحتاج لها العامل¹.

3- مبادئ الإشراف: وهي بمثابة الإطار العام يستخدمه لتحقيق أغراض التدريب وأهمها:

- أ- مبدأ الأهداف المعينة: إن مساعد المشرفين لمن يشرفون عليهم في المؤسسة يجب أن تكون لها أهداف واضحة ويمكن حصر الأهداف بالصورة الآتية:
 - مساعدة الأخصائي على التطبيق المباشر لطريقة العمل مع الجماعات التي يكلف بالعمل معها، ومساعدتها وذلك في حدود وظيفة المؤسسة.
 - تعريف الأخصائي بمشاعره الإيجابية والسلبية وضبط المشاعر وإدراك أهميتها بالنسبة إلى:

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص155، 158.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

- العلاقة بين العميل (فرد - جماعة) والأخصائي.
- العلاقة بين الأخصائي والمشرف.
- العلاقة بين الأخصائي وموظفي المؤسسة.
- التوفيق بين رغبات الأخصائي واتجاهاته وأغراض وأهداف وطريقة العمال مع الجماعات ويتقبل مسؤولية العمل بالمؤسسة.
- مساعدة الأخصائي عن معرفة خدمات المؤسسة وربطها بالخدمات المنظمة في المجتمع المحلي.
- مساعدة الأخصائي على معرفة الآراء الإجتماعية والفلسفية التي تقوم عليها المشكلات التي تظهر في أثناء العمل مع الجماعات.

ويتضمن هذا المبدأ أن يقوم المشرف بدراسة من يشرف عليهم ومعرفة نقاط قوته وضعفه. كما يقوم بدراسة الجماعات التي يعمل معها، ثم يخطط لمساعدة كل من الأخصائي وجماعته على ضوء هذه الدراسة وفي حدود الإطار العام للأهداف السابق الإشارة إليها.

ويقوم المشرف بتقسيم الهدف العام إلى أهداف فرعية حتى يستطيع تحقيقها، وفي النهاية يجب أن نعرف أنّ تحديد الأهداف والأغراض ما هو إلاّ مرشد للمشرف، ومن يشرف عليهم حتى نهاية هادفة وواضحة، لأنّها توضّح للعاملين في محيطها الاهتمام بوضوح الجدول الزمني الذي يساعد على تحقيق هذه الأغراض، أي أنّ عملية الإشراف ليست بعملية مرتجلة، بل هي مجال العمل مع الجماعات يدركون أهدافهم على الأسس والمبادئ التالية:

- التعليم أثناء قيام الشخص الذي يتعلّم بالعمل عملية مستمرة.
- يجب أن تتماشى وترتبط وأغراض وأهداف المؤسسة.
- تعليم الأفراد كأفراد أو كجماعات يحتاج إلى مهارة نقل المعلومات والخبرات من طرف لآخر.
- أنّ النشاط التعليمي لا يمكن أن يتمّ إلاّ إذا أدرك القائمون بالتعليم ديناميكية سلوك أفراد الجامعات في المواقف التعليمية.

ب. مبدأ التوقيت

يذكرنا هذا المبدأ بعملية المساعدة، كيف أنّ لكل عملية بداية ووسط ونهاية، أي أنّ العملية المساعدة بنائها الزمني الذي يختلف من عملية لأخرى لاختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات

والمشرف.

وسيطرة المشرف على عامل الزمن والتوقيت تتوقف على حد كبير من معرفته ومهاراته للمجالات الثلاثة الآتية¹:

- التشخيص التربوي، أي معرفة المشرف للمستوى التعليمي لمن يشرف عليهم، سواء كانوا أفراداً أو جماعات وحاجاتهم في هذا المجال.
 - سلوك الأفراد أو الجماعات ديناميكية التفاعلات التي تحدث بينهم.
 - تكوين العشيرات واستخدامها إيجابياً في مجال الإشراف والتدريب، ولا يحدث ذلك عادة إلا إذا كان عدد الأخصائيين كبيراً ويستخدم المشرف الاجتماعات كوسيلة للإشراف.
- ويتضمن مبدأ التوقيت ثلاث نقاط مهمة:

1. البدء مع الأخصائي.

لكي ينجح المشرف في مساعدة من يشرف عليهم لا بد أن يجد عند بداية عملية الإشراف المستوى المهني لمن يشرف عليهم. وهذا لا يتأتى إلا بدراسة من يشرف عليهم، وجميع ما يمكن الحصول عليه من المعلومات التي تتعلق بهم لتحديد مستوياتهم المهنية، واحتياجاتهم. ولا يخفى علينا أنّ الأخصائي سوف لا يستفيد من عملية الإشراف إذا بدأ مع المشرف بمستوى أقلّ أو أعلى من مستواه، لأنّ الأخصائي سينصرف عن متابعة ما يناقش من موضوعات في الاجتماعات الإشرافية، وتضعف الروح المعنوية، وتسوء العلاقة الإشرافية.

2. التحرك حسب قدرة الأخصائي

يجب أن تكون حركة المساعدة متماشية مع قدرات الأخصائي، فلا تكون هذه الحركة أسرع أو أبطأ من قدرة الأخصائي على الحركة. والمعروف أنّ الأخطاء تنتج من السرعة أكثر منها في حالة البطء.

3. اختبار وتحديد المكان المناسب للبت في الأمور

يجب على المشرف أن يصنع جدولاً زمنياً لمساعدة من يشرف عليهم، كما عليه أن يساعد من يشرف عليهم في وضع جدول زمني لمساعدة القيمتين الآخرين للوسط والنهاية، حيث يساعد الجدول الزمني على التخطيط لعملية المساعدة، والعمل على تنفيذ ما جاء بهذا التخطيط، كما أنه يقوم بعملية

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص168، 169.

والمشرف.

المساعدة بتقويم الموقف على الدوام⁽¹⁾، ومحاسبة نفسه وتدارك أوجه النقص إن وجدت، وهذا ما يؤيد أيضا أنّ العملية المساعدة ليست بعملية مرتجلة كما سبق أن ذكرنا عند الحديث عن مبدأ الأهداف المعيّنة.

ويتضمّن المبدأ اختيار الوقت المناسب للبت في الأمور، ولا شك أنّ هذا يحتاج إلى خبرة والمهارة من المشرف ليتمكّن من مساعدة من يشرف عليهم أحسن مساعدة ممكنة، كأن يقوم المشرف في نهاية الاجتماع الإشرافي بتلخيص كل ما دار في الاجتماع حتّى يلمّ الأخصائيون بأطراف الموضوع، كما يتدخّل المشرف في الوقت المناسب إذا ما نشب صراع بين من يشرف عليهم حتى لا تسوء العلاقة بين الأخصائيين.

ج. مبدأ تكوين العلاقة بين الأخصائيين

العلاقة هي حجر الزاوية في بناء الإشراف، ويجب أن تكون العلاقة بين المشرف ومن يشرف عليهم علاقة مهنيّة في حدود وظيفة المؤسسة، وأنّ تبنى العلاقة على أساس من الثقة والحرية والاحترام المتبادل. ومن أهم عوامل هذه الثقة هو تقبّل المشرف لمن يشرف عليهم والاهتمام بمشكلاتهم، أمّا من جانب المشرف، فهو أن يثق في نفسه على أنّه قادر على مساعدة من يشرف عليهم، كما يجب على الأخصائي أن يحترم المشرف المعيّن من قبل المؤسسة. معنى هذا أن تكون العلاقة خالية من السيطرة والإرغام.

ومن دلائل العلاقة الطيّبة بين المشرف والأخصائي وجود الفهم والاحترام المتبادل بين كل منهما، بالإضافة إلى الثقة والحرية والصراحة المتبادلة وسهولة الاتصال والتعبير، كأن كل من المشرف والأخصائي له دخل في التأثير في العلاقة الإشرافية.

د. مبدأ التعليم الحر

إنّ العقل لا ينمو إلّا بالعمل والنشاط الحر، وإنّ هذا المبدأ لا يقف عند التعليم العقلي وحده، بل يتعدّاه إلى التعليم الحركي والخلقي والاجتماعي، لأنّ نمو الشخصية يحتاج إلى اتصال بالناس والتعاون معهم ومواجهة الصعوبات وتحمل المسؤوليات. والتعليم عن طريق النشاط الحرّ يزيد من احترام الفرد لذاته، لذا نجد أنّ على المشرف ألاّ يحاول تعليم من يشرف عليهم عن طريق التلقين بل عليه أن يشاركهم فيما يريد أن يعلّمه، وبتركه يتعلم بنفسه من خلال النشاط الحرّ، ويساعده على أن يفكر ويجد الإجابات لما يثار له من أسئلة.

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص168، 169.

والمشرف.

هـ. مبدأ الديمقراطية

هي أسلوب وطريقة للمعيشة والحياة التي يحياها الفرد. أمّا عن قوّة الأخصائي فإننا نستطيع أن نقول أنّ الأفراد يختلفون في مدى قوتهم⁽¹⁾ وضعفهم، وهما صفتان قابلتان للتغيير والتأثر بالمواقف الاجتماعية المختلفة، لذلك نجد أنّ الأخصائيين يحتاجون لمساعدة المشرف أكثر مما يحتاجه البعض الآخر، وعلى المشرف أن يتقبّل هذه الفروق الفردية ويساعد الفرد على النمو حسب قدرته ومستواه، أي يجب على المشرف أن يتحمّل وحده مسؤولية حمل مشكلات الأخصائيين المهنية، كما أنّ إيمان المشرف بقوّة من يشرف عليهم يمنعه من السيطرة عليهم سيطرة دكتاتورية، ويساعده على أن يعبر عن آرائه دون إرغام، فيسهّل تكوين علاقة إشرافية طيبة.

و. مبدأ التقويم:

إنّ التقويم في الإشراف هو تحديد القيمة الفعلية للتغيرات التي تصاحب الجهود التي تبذل في النواحي التي تتعلق بالأخصائي وما يقوم به من مسؤوليات على ضوء أهداف ووظيفة المؤسسة. ودون التقويم المستمر، يعجز المشرف عم مساعدة من يشرف عليهم أو مساعدة الجامعات التي يعمل معها -هي وأعضائها- على النمو، لذلك هو عملية اجبارية في الإشراف لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف، لذلك يجب أن يكون التقويم عملية مستمرة سواء شاملاً أو جزئياً، على أن يشترك في المشرف والأخصائي وكل من يمكن الاستفادة منهم في هذه العملية. هذه المبادئ السابقة تتصف بالديناميكية، بحيث تمثّل وحدة واحدة⁽²⁾.

4. أساليب الإشراف:

أجري عدد من البحوث حول أساليب وأنماط الإشراف، وقد حاول الباحثون أن يتعرفوا على الخصائص الرئيسية لكلّ نمط، وعلاقتها بإنتاجية العاملين ورضاهم عنه. وقد وصلوا إلى نتائج مهمة ومتباينة أحياناً ومنقّقة أحياناً أخرى، وبالفرز الحقيقي لهذه النتائج يمكن استخلاص أهمّ الأنماط الرئيسية التالية:

أ. الإشراف العام:

وفيه يصف المشرف للعامل نوع العمل الذي يجب أن يؤديه بوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراقه في التفاصيل ويترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة العمل، وبعض من يظنّه، ويعطيه الحق في تقرير أموره. ويعدّ المشرف قائداً موجّهاً ومحدّداً للأهداف

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 170، 171.

² - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 173.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

ويساعد العمال في حلّ مشكلاتهم، ويشجّعهم على الإدلاء بمقترحاتهم أو وجهات نظره. ففي هذا النمط من الأشراف، المشرف لا يعطي تفاصيل العملية الانتاجية، ولا يراجع كثيرا على مرؤوسيه، وهو بذلك يحتفظ بعلاقات حسنة مع العمّال. وفي هذا المناخ الإشرافي يتمتع العمال بحريّة، ويشاركون في تخطيط عملهم بأنفسهم، ولهم حق المبادرة.

فهذا الأسلوب من الإشراف يجعل كل فرد يشعر بأهميته ومسؤوليته الشخصية. فمن شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية، والرضا عن العمل، وبالتالي التقليل من حدّة مشاكل العمل.

ورغم ما لهذا الأسلوب الإشرافي من أهمية-كما أشار الباحثون إلى ذلك، ودلّت عليه البحوث الميدانية-فإننا نودّ أن نسجّل ملاحظة وهي: أنّ هذا النوع الذي يعطي فيه بعض الحرية للعمّال يعطي نتائج إيجابية في حالة ما إذا كان العمّال ذوي كفاءة مهنية معتبرة، ولديهم وعي تام بأهمية عملهم، غز من غير المفيد أن نعطي حرية التصرف لعمال يفتقدون للكفاءة المهنية الضرورية، والوعي الجديد لأهمية عملهم.

ب. الإشراف التفصيلي:

الإشراف التفصيلي -أو المخصّص كما يسمّيه البعض- وفيه يصرف المشرف للعامل كل خطوة يخطوها، ويحدّد له بالتفصيل ما يجب عليه عمله، ولا يترك له الحرية في تقرير أمره، ويعتبر المشرف في هذا المجال المسيطر الرئيسي على كل صغيرة وكبيرة في قسمه، والفاصل في كل أمور العمل. واعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا، لأنّه لا يعطي حرية التصرف للعامل، الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا⁽¹⁾.

في هذا الأسلوب من الإشراف يقوم المشرف بالمراجعة المستمرة بالاعتماد على الضغط والرقابة الصّارمة على جميع حركات العمّال، غذ يقوم بتحديد مستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه وتحديد سرعة الإنتاج ومراقبة الإنتاج عبر مراحل المختلفة.

فهذا الأسلوب قرب من النمط التaylorي، الذي يجعل من العامل آلة يقدّم له الأوامر والمعطيات وهو ينفذ فقط دون أن يعطي رأيه في أيّ عملية أو حركة يقوم بها. وقد ارتبط هذا النمط بالإنتاجية المرتفعة.

¹ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 246، 247.

والمشرف.

بالإضافة إلى التقييم السابق، هناك من العلماء من يقسم أساليب الإشراف إلى نمطين أساسيين آخرين، وهما: الإشراف الموجّه نحو العمّال، والإشراف الموجّه نحو العمل والإنتاج.

5. وظائف الإشراف:

مما سبق يمكن أن نلخص مجمل وظائف الإشراف، والتي وضعها " تريكروديموك " فيما يلي (1):

- القيام بدور قيادي في صياغة الأهداف.
- القيام بدور قيادي في وضع سياسة المؤسسة.
- القيام بدور قيادي في تطوير البرامج بما يتفق مع سياسة وأهداف المؤسسة.
- القيام بدور قيادي في تنسيق وتوحيد الجهود المبذولة في وضع وتنفيذ البرامج.
- القيام بدور قيادي في وضع السياسة الخاصة برسم البرامج.
- القيام بدور قيادي في اختبار موظفي المؤسسة.
- دراسة وتحسين العمليات التعليمية.
- رفع المستوى المهني للمشرفين على البرامج.
- تقديم فاعلية البرامج.
- القيام بدور قيادي في التخطيط لخدمة المجتمع وتنظيمه.
- رفع مستوى البرنامج الإشرافي ورفع مستوى المشرفين.

❖ وهناك ثلاثة أنواع من الوظائف، هي:

1. الوظائف الفنيّة والاقتصادية:

وتتمثل في مجموعة التوجيهات التعليمات المتصلة بالإنتاج وتحسينه، فوظيفة المشرف في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي تتمثل في تهيئة الظروف والشروط الاقتصادية المادية اللازمة لعملة الإنتاج واختيار الآلات الأكثر صلاحية ومراقبتها ومتابعة عملية الإنتاج في مختلف مراحلها، بهدف تحقيق أعلى مردودية من الإنتاج، ويكون هذا من خلال حرص المشرفين على انضباط العمّال وعدم تركهم لمراكز عملهم، وكذلك إلزامهم بمختلف الطرق لكي يكونوا جديين(2)، وفعالين في أعمالهم، وكذلك توجيه العمّال وتوجيههم على استخدام أفضل الطرق وأيسرها للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

2. الوظائف الاجتماعية والنفسية:

1- المرجع نفسه، ص247، 248.

2- زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص247، 248.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

وتتمثل فيما يقوم به المشرف باعتباره حلقة وصل بين الإدارة والعمال في تلبية الحاجيات ومتطلبات العمال، وذلك يعود إلى أنّ وظيفة المشرف ليست اقتصادية، بل دوره يتضمّن كذلك خلق جو اجتماعي يساعد العمال على أداء عملهم، يسود فيه روح التعاون والتآلف والاحساس بالأمان لدى العاملين. وهذا ما يجعلهم يصرفون جهودهم كلّها في العمل، ويتجنبون الصراعات الهامشيّة التي تضرّ بمصلحة العمل، وأهداف المنظمة كلّها. يساعد المشرف من خلال اهتمامه بالجوانب الانسانيّة للعمال، الحدّ من مشكلات العمل، كدوران العمل والتغيّب غير المبرّر، وكذلك حوادث العمل، وذلك أنّ العديد من الدراسات أثبتت أنّ سوء استخدام المشرف لمنصبه، وعدم فهمه للطبيعة البشريّة للعمال يؤدّي إلى حدوث مثل تلك المشاكل التي ذكرناها.

3. الوظائف الإداريّة:

وتتمثل في التنظيم الإداري الرّسمي للمصنع بحيث أنّ المشرفين يقومون بوظائف إداريّة شتى كتوصيل القرارات واللوائح للعمال ونشرها والعمل على تطبيقها ونقل آراء واقتراحات واتجاهات العمال إلى المستويات العليا وغيرها من العمليات الإداريّة التي تستهدف التنظيم الإداري للمصنع، فالمشرف في هذه الحالة يمثّل السلطة الإداريّة ويعتبر واجهة للإدارة أمام العمال، فهو المسؤول عنهم، ومسؤول أمامهم باعتباره رئيس العمال، والمسؤول عن تطبيق القرارات واللوائح أمام الإدارة، ومسؤول أمامهم باعتباره ممثلاً للإدارة، وبالتالي مطالب بتحقيق كل الظروف التي تساعد العمال على تأدية أعمالهم، فالإشراف كمظهر من مظاهر التنظيم يركّز على فترة الالتزام بأداء المهما والواجبات، ولا شك أنّ نجاح المشرفين في القيام بواجباتهم مرتبط بمدى إدارتهم بالدور أو الأدوار التي يتعيّن عليهم القيام بها⁽¹⁾.

6. أهداف الإشراف:

يهدف الإشراف إلى⁽²⁾:

- الاطمئنان إلى تنفيذ العمل حسب الخطّة الموضوعة.
- مساعدة الموظّف على رفع مستوى أدائه.
- زيادة انتاج الموظّف.

¹ - زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 249، 250، 251.

² - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 179، 180.

والمشرف.

- التعرف على الأخطاء بالعمل حتى يمكن علاجها.
- حسن استخدام الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو المعنوية.

7. وسائل الإشراف

تهدف عملية الإشراف إلى تحقيق النمو الفنى للموظفين والمتطوعين وطلاب الخدمة الاجتماعية ومساعدتهم على أداء وظائفهم على أحسن وجه ممكن، ويتم ذلك عن طريق وسائل متعددة أهمها⁽¹⁾:

- المقابلة التمهيدية.
- الملاحظة.
- التقارير.
- الاجتماع الإشرافي الفردي.
- الاجتماع الإشرافي الجماعي.
- الاجتماع الإشرافي التقويمي.

وسنقوم بعرض موجز لهذه الوسائل، وذلك على النحو التالي:

أ. المقابلة التمهيدية:

المقابلة هي اجتماع أو أكثر وجها لوجه للمداولة في موضوع. وتوجد نوعان من المقابلات الاجتماعية. والمقابلة التمهيدية أول اجتماع إشرافي فردي يعقده المشرف مع المشرف عليهم قبل أن يتسلم مسؤولياته المهنية.

أما النوع الثاني فهو ذلك الاجتماعات التي تلي المقابلة التمهيدية، وتتم على أساس دور بعد ينتظم الأخصائيون في العمل، بغرض التعليم والاستشارة والتخطيط والتقويم. وتسمى هذه بالاجتماعات الفردي.

ب. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل التي يستعين بها المشرف لمساعدة من يشرف عليهم، وذلك أثناء المؤتمرات أو الاجتماعات المختلفة، أو المقابلات التي تتم بينهم، أو أثناء زيارة المشرف للجماعة.

ج. التقارير:

لا شك أن أخصائي الجماعة هو المسؤول عن التقارير مختلفة الأهمية الفاتحة للجماعة أو أعضائها والأخصائي والمؤسسة في ميدان خدمة الجماعة.

¹ - المرجع نفسه، ص 180.

والمشرف.

د. الاجتماع الإشرافي الفردي:

ويتناول هذا الموضوع التقارير التالية⁽¹⁾:

- العلاقة بين الرائد والجماعة.
- العلاقة بين الرائد الفرد في الجماعة.
- كيفية توجيه الفرد للتفاعل الجماعي.
- دور الرائد في تنفيذ البرامج.
- مدى قدرة الرائد على التعامل مع مشاعر الجماعة.
- الصلة التي تربط بين الجماعة والمجتمع المحلي.

هـ. الاجتماع الإشرافي الجماعي:

يعتبر المشرف في خدمة الجماعة خبيراً في مساعدة الأفراد في المواقف الجماعية ولذلك تتوفر له مهارة كبيرة الأهمية، في العملية الإشرافية، وهي استخدام الاجتماع الجماعي كوسيلة إضافية للاجتماع الفردي.

ولكي تكون عملية الإشراف فعالة ومجدية، يجب على المشرف أن يراعي الآتي⁽²⁾:

- أن تكون علاقته حسنة بمعاونيه ومرؤوسيه.
- أن تؤد روح الثقة المتبادلة بينه وبينهم.
- أن يمدّ الرئيس مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة.
- أن يعمل الرئيس على خلق جو من الارتياح والاطمئنان في العمل.
- أن يوضّح الرئيس للمرؤوس خطأه بهدوء وبدون تجريح.
- أن تكون توجيهات وتعليمات الرئيس واضحة وكاملة.

و. الاجتماع الإشرافي التقييمي

إنّ المهمة الأولى للإشراف هي مساعدة الرائد على أن يقوم بعمله بكفاءة أفضل. ولما كان الإشراف يهدف إلى نفس الغرض، لذلك توجد علاقة وثيقة بين الإشراف والتقويم، ويستطيع الإشراف أن يوفر الفرص لتقويم عمل الأخصائي باستمرار حتى يرتقي مستواه المهني⁽³⁾.

وفوائد الاجتماعات الإشرافية التقويمية، من أهمها نذكر⁽⁴⁾:

1 - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 198.
2 - سامية محمد فهمي: في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص 53، 54.
3 - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 207، 208.
4 - المرجع نفسه، ص 209، 210.

والمشرف.

- تتيح للمشرف أن يدرك مدى ما يحرّره من تقدّم، كما تتيح للمشرف أن يوجّه الرائد ويشجّعه ممّا يساعده على الارتقاء.
- تساعد على إطراء نجاح المؤسسة، وتقديم البرامج وتحسين ضروريات المؤسسة.
- تتيح للمؤسسة أن تدرك بدقة مسؤوليات العاملين فيها حتى يمكنهم من الترقّيات والعلاوات والمرتبّات على أساس سليم.
- بعض المبادئ التي تراعى في قيام المشرف بعملية التقييم (1):
- يجب أن يتقبّل الرواد التقييم كعنصر أساسي في العملية الإشرافية.
- يجب أن يحدّد كل رائد مسؤولياته، حتى يمكنه أن يقيّم عمله بدقة وموضوعيّة.
- ليس التقييم موجّه للشخص كشخص، ولكنّه موجّه لكيفية ومدى أداء الشخص لعمله.
- لا يمكن أن ينجز التقييم بنجاح عن طريق الإشراف إلّا إذا كانت العلاقة الإشرافية، وعلى ذلك يمكننا أن نقول أنّ نجاح التقييم يتناسب طردياً مع مدى العلاقة الإشرافية.
- يجب أن يشترك الرّواد في العملية الإشرافية التقييمية، ويتعاونوا مع المشرف في إنجازها

8. نطاق الإشراف

يقصد بنطاق الإشراف في مجال التنظيم ذلك المدى أو المجال التنظيمي الذي يتولّى المدير الإشراف عليه وتوجيه العاملين في مجاله، ويقاس نطاق الإشراف عادة بعدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف مدير واحد.

ويرتبط نطاق الإشراف ارتباطاً مباشراً بالتمايز الراسي للعمل لأنه يحدّد عبئ العمل ونوع وحجم الوحدات التنظيمية في المؤسسات الإدارية. وهو بهذه الكيفية وثيق الصلة بموضوع تفويض السلطة، والهيكل التنظيمي، فعندما يحدّد نطاق الأقسام والأدوات والقطاعات المختلفة، تتحدّد العلاقة التنظيمية بين العاملين في المنظمة، كما تتحدّد مركزية السلطة، ويصبح نطاق الإشراف سبباً مباشراً في تهذيب الهيكل التنظيمي.

وقد شغل نطاق الإشراف اهتمام الباحثين في مجال الإدارة منذ فترة طويلة من الوقت. وقد ذهب البعض في دراسة نطاق الإشراف إلى استخدام المعادلات الرياضية لتحديد هذا العدد، بينما ذهب البعض الآخر إلى استخدام الأحكام الذاتية والظروف البيئية لتحديد هذا العدد. ورغم أنّ النتائج التي توصل إليها الباحثون لم تكن قاطعة إلّا أنّ هناك عدداً مثالياً لعدد المرؤوسين أقل من هذا العدد فإنّ

¹ - المرجع نفسه، ص 203، 210.

والمشرف.

نطاق الإشراف يكون غير اقتصادي لأنّ طاقة المدير على الإشراف لا تستغل بالكامل. ومن الناحية الأخرى، فإنّ زيادة هذا العدد يؤدّي إلى عدم فاعلية الإشراف، لأنّ المدير في هذه الحالة لا يستطيع أن يعطي اهتماما كافيا لكل مرؤوس من مرؤوسيه (1).

❖ مزايا وعيوب الإشراف

إنّ نطاق الإشراف الواسع يؤدّي إلى هيكل تنظيمي مفلطح، وهو ما يعني انخفاض عدد المستويات التنظيمية، بكل ما يرتبط بها من مزايا وعيوب، وحيث أنّا بصدد موقف متعاكس بين الاتساع والضيق، فإنّ المزايا التي ترتبط بأحد الأنواع هي في الحقيقة عيوب بالنسبة للآخر والعكس بالعكس، ويمكن أن نعدّد بعض المزايا والعيوب فيما يلي:

- مزايا نطاق الإشراف الواسع (2):
 - اقتراب المستويات العليا من المستويات الدنيا، وما يترتب على ذلك من تقصير خطوط الاتصال وزيادة فاعليته.
 - تهيئة الظروف لتطبيق نظام الإدارة الديمقراطية.
 - تخفيض التكاليف الإدارية نتيجة لتزايد المراكز التنظيمية الإضافية التي لا تشارك مباشرة في الإنتاج.
 - تبسط برامج التخطيط ونظم الرقابة.
 - تهيئة الظروف لدعم وظيفة الإشراف والتوجيه.
- عيوب نطاق الإشراف الضيق (3):
 - ابتعاد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته، ممّا يترتب على ذلك من طول خطوط الاتصال وانخفاض فعاليته.
 - اتصاف العلاقة بين المستويات بطابع غير شخصي.
 - ارتفاع التكاليف الإدارية نتيجة لزيادة عدد المستويات التنظيمية.
 - تعقد نظم وبرامج التخطيط والرقابة.
 - صعوبة ممارسة وظيفة الإشراف والتوجيه.

9. العوامل المؤثرة في العلاقة الإشرافية

¹ - علي الشرقاوي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م، ص 345، 346.

² - المرجع نفسه، ص 359، 360.

³ - علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 359، 360.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

تتدخل بعض الاتجاهات والمشاعر من جانب المشرف في العلاقة الإشرافية، وبالتالي على مساعدة الأخصائي الاجتماعي أو المتطوع، ويمكن أن نناقش هذه العوامل على النحو التالي⁽¹⁾:

- أ. قد تكون للمشرف فكرة معينة عن طريق مثلى لأداء العمل، ويخيل إليه أنه لا يمكن الوصول إلى النتائج المرجوة إلا بهذه الطريقة فقط، فإذا تمسك بذلك فإنه يقع في خطأ وضع حدود لا ضرورة لها للعمل وبالتالي يحاول المشرف أن يفرضها على الأخصائي الاجتماعي مما يجعل الخبرة التي يحصل عليها هذا أو ذاك محصورة في نطاق ضيق، فلا يجب أن يغيب عن المشرف أن هناك عدة وسائل تؤدي إلى نفس النتيجة وربما في وقت أقل وبمستوى أفضل. فعليه أن يشجع المشرف عليهم كي يبتكر وكي يستغل معلوماته ومهاراته، وعليه تعليمهم المبادئ الأساسية لخدمة الجماعة.
- ب. قد يخشى المشرف -وخصوصا إذا كان جديد العهد بالإشراف - أن يفشل في أدائه عمله، وبالتالي يفقد الثقة في نفسه، وقد يشعر المشرف عليه بذلك فتتهزّز ثقته في المشرف، والعلاقة الإشرافية كأى علاقة مهنية تعتمد على عنصر الثقة، فإذا فقدت تلك العناصر انهارت العلاقة من أساسها. لذلك يجب على المشرف أن يلمّ بمبادئ الإشراف وأن يمارسها قبل أن يتولّى عمله بصفة رسمية، حتى يكتسب الثقة في قدرته على أداء واجبه.
- ج. قد يجد المشرف وخاصة قليل الخبرة نفسه متوحداً مع الذين يشرف عليهم، بمعنى أنه يحس بأحاسيسهم ويشعر بمشاعرهم، وبذلك تفقد العلاقة الإشرافية طابعها المهني، لأنها شخصية مميزة غير موضوعية. وعلى المشرف أن يتميز بموضوعية العلاقة الإشرافية، وإذا وجد نفسه يميل إلى التوحد مع من يشرف عليهم، عليه أن يكون أميناً في تقديم ذاته، ومعالجة الأمر بنفسه، فإذا فشل في ذلك فعليه أن يتنحى عن الإشراف على هذا الشخص بالذات.
- د. قد يلمس المشرف بعض نواحي الضعف في المشرف عليهم، وقد تكون نفس نواحي الضعف لدى هذه لدى المشرف ذاته. مثلاً لا يستطيع أن يقيم علاقة ودية سليمة مع الجماعة، وأنه نفسه قد يعاني من قدراته على اكتساب تلك المهارة، وهنا يجب على المشرف أن يتقبل نواحي النقص عنده ويجعلها لا تتدخل في الموقف الإشرافي، ويبدأ في مساعدة المشرف عليهم في التغلب على ما ينقصه من مهارات.
- هـ. قد يكون لدى المشرف اتجاهات سلبية اتجاه السلطة نتيجة الخبرات السابقة، ولما كان الإشراف يتضمن بعض السلطة فقد يكره المشرف العملية الإشرافية نتيجة ذلك، ويهمل في عمله وقد يكون المشرف قد اكتسب فكرة خاصة عن معنى السلطة، فيستخدم العلاقة الإشرافية كنوع من السيطرة

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 150، 151.

والمشرف.

على المشرف عليهم. فعلى المشرف أن يفهم اتجاهات السلطة، ويحاول أن يصححها كي يتمكن من إقامة العلاقة الإشرافية على أسس مهنية سليمة.

و. وقد يكون المشرف غير مدرك لفلسفة وأغراض نظام المؤسسة، ونتيجة لذلك يعطي خبرات خاطئة لذلك. فعلى المشرف أن يلم جيداً بالنواحي المختلفة المتعلقة بالمؤسسات التي يعمل بها.

ز. قد يشعر المشرف بعدم الأمن لأي أسباب قد تكون راجعة إلى الظروف الاجتماعية، أو إلى وضعه في المؤسسة، أو لأي أسباب ذاتية تؤثر في مشاعره بعدم الطمأنينة، على العلاقة الإشرافية، فقد يكون عدوانياً أو سلبياً مع من يشرف عليهم. ولذلك فيجب أن يكون المشرف متمتعاً بقدر كاف من الصحة النفسية قدر الإمكان.

ح. قد يكون المشرف غير ملمّ بالمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة والذي يؤثر بلا شك على المؤسسة والجماعات التي تخدمها، وبذلك لا يتمكن المشرف من مساعدة المشرف عليهم إلا بتفهم المجتمع والاستفادة من إمكانياته أو خدمته عن طريق الجماعات، لذلك فعلى المشرف دراسة المجتمع الذي تقع فيه المؤسسة، دراسة وافية ليتمكن من مساعدة المشرف عليهم والاستفادة منه⁽¹⁾.

II. المشرف

1. تعريف المشرف:

هو ذلك الشخص المسؤول عن الآخرين، والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتين، الرئيس الذي يشرف عن غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره⁽²⁾. وفي تعريف آخر للمشرف: " هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف."⁽³⁾

1 - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 152، 153.

2 - محمد فهمي العطروني: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1968م، ص146.

3 - فتوح أبو الغرم، فارس خليل وهبة: القيادة والتخطيط لمجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، ص26.

والمشرف.

وقد عبّر أحد الباحثين بقوله: " المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمّال، يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعية فعلا حسب الأوامر الصادرة عن المديرين وملاحظة تحقيقها بواسطة العمّال في نظام ودقة وفي الأوقات المحددة لها. وأن كبر حجم المصانع في العصر الحديث زادت من أهميّة هذه الطبقة التي تتكوّن من المهندسين الفنيين في جميع ألوان التخصصات في نواحي المشروع المختلفة." (1)

2. المشرف والأخصائي

الإشراف علاقة بين المشرف والأخصائيين يقوم فيها المشرف نتيجة معارفه وفهمه لنفسه، للموقف الاجتماعي يقوم فيها والوظيفة المؤسسة، بتقديم مساعدة للأخصائيين بتقديم ممارسة وظائفهم والتعاون في سبيل انجاز الأغراض التي تقوم بها المؤسسة من أجلها. وهذه العلاقة المهنية أنشأتها سلطة المؤسسة، ويتقبلها كل من المشرف والأخصائي، ويقوم المشرف بمساعدة الأخصائيين على فهم أنفسهم وقدراتهم حتّى يستطيعوا مساعدة الأعضاء خلال العلاقات المباشرة وفي الجماعات، وهذا يتضمّن المساعدة على إدراك أنفسهم، ومساعدتهم في تغيير تلك الاتجاهات والأنماط السلوكية التي يعرفون أنّها تعوقهم مع الأفراد والجماعات.

ويركّز المشرف على الحاجات التي يرغب الأخصائي في تعلمها ثمّ يقوم بمساعدته على التحصيل في حدود ما لديهم من إمكانيات. وهذا يتضمّن مساعدته على إطلاق طاقته وتحرير إرادته، للقيام بوظائفه، وبالنسبة لبعض الأشخاص قد توصف هذه العملية بأنها مساعدة لتزويد شيء داخل داخلي لديهم، وتنمية المهارات المهنية وتحرير إرادة الشخص وإطلاق طاقته، وتجمع بين عملية تذويب الجمود والممارسة في نفس الوقت. أي أنّ الأخصائي المهني ينبغي أن يبذل من ذاته. وبالرغم من ذلك ينبغي أن يتعلّم وأن يعطي على أساس حاجات الأشخاص الذين يسعى لمساعدتهم.

ويقوم المشرف بتوفير الفرص أمام الأخصائي للتعبير والإفصاح عن المشاعر الإيجابية والسلبية نحو عمله، ويتضمّن مجرد توفير مسالك أمام الأخصائي للتعبير عن مشاعر ما، ويشعر الأخصائي بالتّحسّن لمجرد مناقشة مشاعره وخبراته، ولكنه يكون في هذه الحالة قد ألقى بمسؤوليته على المشرف، وينبغي أن يقوم بدوره بتوجيه الاجتماع بطريقة تجعل الأخصائي ينظر إلى خبرته في ضوء حاجته الخاصّة، وحاجات الأفراد والجماعات التي تقوم بخدمتها، وتتوفّر فرص استخدام هذا

¹ - فوزي حبش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري: دار النهضة والنشر، ط2، بيروت، لبنان، 1999م، ص199.

والمشرف.

النوع من المناقشة عندما تكون العلاقة الإشرافية على درجة كافية من التقبل تجعل الأخصائي الذي يطمئن إلى الوقوع في الأخطاء أمر طبيعي لا يمكن تجنبه⁽¹⁾.

3. الدور السيكولوجي للمشرف

أ. المشرف كملاحظ

يستخدم كوسيلة للتعرف على علاقة المشرف عليه بالجماعة والمستوى الذي يؤدي به دوره، لذلك فإنّ المشرف يستطيع أن يلاحظ في الجماعة نواح كثيرة⁽²⁾.

ب. المشرف كمصدر للمعلومات

نظرا لما يتمتع به المشرف من معرفة وخبرات فإنّ المشرف عليهم يلجؤون إليه للاستفادة من تلك المعلومات كلما لزم الأمر. ولكي يقوم المشرف بهذا الدور فيجب عليه أن يلمّ بالقدر الكافي من العملية الإنسانية الأساسية المتصلة بطريقة خدمة الجماعة وبمبادئ وأساليب طريقة خدمة الجماعة والمجتمع الذي تخدمه المؤسسة ومواردها وفلسفتها واغراضها وجهازها الإداري، بحيث يستطيع أن يمدّ المشرف عليهم بالمعلومات المتعلقة بهذه النواحي كلما احتاجوا إلى ذلك. وعلى المشرف أن يعاون الأعضاء على أن يكتسبوا بأنفسهم تلك المعلومات، وألا يعتمدوا عليه باستمرار اعتمادا كلياً⁽³⁾.

ج. المشرف كمستشار

يلجأ المشرف عليهم إلى المشرف في غير أوقات الاجتماعات الإشرافية ليناقشوا معه مسائل عاجلة، لذلك يجب على المشرف أن يكون مستعدا لكي يقدم النصيحة والعون كلما استشاره المشرف عليهم في تلك المسائل العاجلة، ولا تعني تلك الاستشارات العاجلة الاستغناء عن الاجتماعات الإشرافية، بل إنها مكملتها لها⁽⁴⁾، ويتطلبها الموقف في حالات خاصة فقط.

د. المشرف كأخصائي جماعة

يعمل المشرف غالبا مع جماعات إدارية كاللجان أو مع جماعات المهنيين في المؤسسة. وأثناء قيامه بهذا الدور كأخصائي جماعة عليه أن يتبع مبادئ وأساليب طريقة خدمة الجماعة

هـ. المشرف كمسجّل

1- عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998م، ص 146، 147.

2- عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع السابق، ص 201، 202.

3- عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 154، 155، 156.

4- عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع السابق، ص 201، 202.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

إنّ التسجيل جزء هام من عمل المشرف، فيجب عليه أن يسجّل الاجتماعات التي تحدث بينه وبين المشرف عليهم فرادى أو جماعات، أو ما يلاحظ أثناء زيارته للجماعات، إذ إنّ ذلك التسجيل يتيح له الفرصة أفضل لتوجيه المشرف عليهم وتقييمهم، كما أن التسجيل يستخدم في التقييم للعملية الإشرافية ذاتها (1).

و. المشرف كقدوة

يقوم كمثل للجماعة الناتج عند قيادته للاجتماعات الإشرافية الجماعية، فيكون في هذه الحالة نموذجاً لكيفية قيادة وتوجيه المناقشات الجماعية أو مساعدة الجماعة على حل مشاكلهم وما إلى ذلك.

ز. المشرف كمعلم

إنّ المشرف يقوم بدوره كمستشار وكأخصائي جماعة أو كمسجّل ومصدر معلومات وملاحظ، ولذلك فإنّ دور المشرف كمعلم يمثل جزء أساسياً من الدور المتكامل للمشرف عليهم والأخير سيزيد علماً كلما لمس أنّ المشرف لا يكتفي عن تزويده بالخبرات والمعلومات الجديدة.

نشير إلى أنّ هذا التقسيم السابق بغرض التوضيح فقط، إنّما دور المشرف هو التكامل والتداخل بين هذه الأدوار وفقاً للمواقف الإشرافية (2).

4. اختصاصات المشرف

يمكن بيان هذه الأعمال بصفة أدق، بحيث يتناول الواجبات اليومية للمشرف فيما يلي (3):

أ. إصدار الأوامر

وهنا طريقتان لإعطاء الأوامر، غمّاً كتابية أو شفوية وعادة ما يستعمل الأوامر الكتابية في الحالات المهمة التي تحتاج فيها المدير المنفّذ للموضوع والاستناد إلى وثيقة معيّنة، ويستخدم إصدار الأمر لتنفيذ عملية ما. وهو عبارة عن ممارسة للسلطة الممنوحة لشخص ما. ولا يجب أن يكون الهدف هو إصدار الأمر فقط، بل يجب أن يفهم المرؤوس سبب إصدار الأمر حتى يقتنع بأهميته، ويقوم بتنفيذه بروح طيبة. وإصدار الأمر بصفة من صفات الرؤساء في المراحل مختلفة بحسب التسلسل الإداري، وفي كثير من الأحيان قد تطغى صفة الأمر على باقي صفات الرئيس، وهو قيامه بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق... الخ.

1 - المرجع نفسه، ص 201، 202.

2 - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 156، 157.

3 - سامية محمد فهي، المرجع السابق، ص 56، 57، 58.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

ومن الواجب أن يمارس الرئيس اختصاصاته فيما يتعلّق بهذه العناصر بالتساوي. ولممارسة إصدار الأمر يجب معرفة كيفية اتّخاذ القرار والتعرّف أيضا على قدرات الآخرين وأنّ الأوامر سليمة ويمكن تنفيذها.

ولاتخاذ قرار سليم يجب إتباع الخطوات الآتية (1):

- التعرف على المشكلة.
- جمع الحقائق والمعلومات.
- اتّخاذ القرارات.
- إخطار الأشخاص الآخرين لتولي التنفيذ.

ولنجاح تنفيذ الأمر يجب مراعاة العوامل الآتية (2):

- استعمال الرئيس حقّه في إصدار الأوامر استعمالا صحيحا.
- أن يأخذ في الاعتبار أنّ مستقي الأمر أفراد لهم شخصياتهم وخبراتهم.
- أن يستخدم قدر الإمكان الاجتماعات مع الرؤساء الآخرين ليوضّح لهم الأسس التي يسير عليها.
- ألاّ يجعل الاتصال الشخصي عند إصدار الأمر.
- ألاّ يصدر أمرا يشعر أنّه لن ينفذ.

ب. **التخطيط:** وهو عبارة عن وضع خطة للتنفيذ يتأكّد بها من الوصول على الهدف.

ج. **توليّ أعمال التنظيم:** وهي عبارة عن تقييم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات الكفيلة بحسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته.

د. **التنسيق:** وهو عبارة عن ربط أعمال الموظفين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين أعمالهم واستيعاب التضارب والتكرار.

هـ. **الرقابة:** وهو عبارة عن الوسيلة التي يتأكّد بها الرئيس من الخطة التنفيذية للعمل المطبّقة بكفاءة وحسب ما اتّفق وأنها تؤدّي إلى تحقيق الهدف.

ومن الضروري أن يهتم الرئيس بتدريب مرؤوسيه أو تكون لديه القيادة على تكوين الغير، حتّى يمكنه مقابلة التغير في وسائل الإنتاج، كما يحرص الرئيس أيضا على رفع أداء مستوى أداء مرؤوسيه، وذلك عن طريق التوجيه والتدريب. كما يهتم أيضا بخلق الصف الثاني وإعداده إعدادا سليما ليحلّ

¹ - سامية محمد فهد، المرجع السابق، ص56، 57، 58.

² - المرجع نفسه، ص56، 57، 58.

والمشرف.

محله في الوقت المناسب، وفي الوقت نفسه يجب أن يلمّ الرئيس بالأسباب الحديثة في العمل وتطورها، كما يحرص على تنمية نفسه إداريا (1).

5. تدريب القادة والمشرفين

❖ كيف يمكن تكوين شخصيّة القائد المثالي؟

هناك أساليب كثيرة تستخدم في تدريب المشرفين في المصانع والشركات ومن أكثر هذه الأساليب شيوع طريقة الفصول الدراسية. بمعنى أن يعود المشرف إلى الحضور في حجات الدراسة. في هذه الفصول يقوم المديرون أو المدرسون أو الأساتذة والخبراء بإعطاء محاضرات أو تعليمات لتزويد الدارسين بالمعلومات.

وقد تبين أن هذا الأسلوب التقليدي ليس ناجحا في المجالات الصناعية، وذلك لأن تدريب المشرفين ليس مسألة إعطاء معلومات وحسب informations، ولكن المشرفين في حاجة إلى نوع من الإثارة والتشجيع الذي يمكنهم من التخلص من العادات القديمة، ومن الأنماط التقليدية، وأن يعتقوا اتجاهات جديدة في العلاقات الإنسانية. فإنّ مجرد الفهم اللفظي أو قبول المبادئ والقواعد الإدارية ليس كافيا وإنما لابد من تكوين العادات القيادية السليمة والمهارات اللازمة للتعامل مع الناس والقدرة على توجيه أسلوبهم.

إنّ المعرفة النظرية شيء، وتنفيذها شيء آخر. ولقد لوحظ أنّ أسلوب المحاضرة ليس له إلّا تأثيرا قليلا على شخصية الملاحظين القدامى، فقد يكون الملاحظ كبير السن ومن الممكن أن يكون مارس عمل الملاحظ لسنوات طويلة، ووصل إلى وظيفة الملاحظ بعد الخبرات من العمل الشاق.

لقد فشلت أساليب التدريب التقليدي في تغيير اتجاهات الملاحظين، وفي تنمية القدرات القيادية المطلوبة، فقد يكون من الممكن أن نقنع المشرف عقليا بأنه ينبغي أن يعلم عمّاله، وأن يبتسم في وجوههم وأن يناقش معهم مشكلات العمل، وأن يتصرّف بما يعبر عن اهتمامه بالناس، ولكنه يظلّ عاجزا عن الإشراف عن العمل بهذه الطريقة، ذلك لأنّ الاتجاه الداخلي للمشرف هو الذي يتحكّم في نمط إدارته، ولقد تبين أنّ العمّال يستجيبون لاتجاه المشرف أكثر من استجابتهم لألفاظه أو حركاته.

ولاتجاه المشرف أهميّة أخرى، حيث أنه يؤثّر على تفسيره لما يراه من السلوك. وبطبيعة الحال، فإنّ سلوكه يتحدّد تبعا لهذا التفسير الذي يستمدّه ممّا يراه من سلوك يصدر عن عمّاله، فهناك مجموعة من

¹- سامية محمد فهي، المرجع السابق، ص 58.

والمشرف.

الأفعال التي يقوم بها العمّال ويمكن تفسيرها على أنّها تكاسل أو تراخي، وعدم الطاعة وعدم الرغبة في التعاون والإهمال في ممتلكات الشركة وعدم الرغبة في أخطاء يوم عمل كامل.

وواضح أنّ مسألة التفسير مسألة هامّة، لأنّه على أساس من معنى السلم يتصرّف المشرف (1). وليس على أساس الفعل نفسه، فالخطأ في التفسير ينتج عنه خطأ في الإجراءات Procedure الذي يتّخذه المشرف ضدّ العامل.

إنّ اتجاه المشرف الذي يقوم على أساس الشكّ والريبة Suspicion يختلف عن اتجاه الثقة Trust إنّ فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى سوء الفهم وإلى خلق الكثير من المشكلات، فالمسألة البسيطة في نظر المشرف تصبح مشكلة ضخمة في نظر العمّال. وعندما يتوفّر جو من الثقة المتبادلة Mutual trust فإنّ الآلام والمظالم تصبح نادرة. وإذا حدثت فإنّ العلاج Remedies يصبح سهلاً ميسوراً.

وتستهدف برامج التدريب الحديثة تعديل اتجاهات المشرفين وكذلك تنمية المهارات الخاصّة بالتعامل مع الناس.

ويمكن تمييز أربعة طرق من طرق التدريب كالاتي (2):

- طريقة المحاضرة Lecture
- طريقة المؤتمر Conference
- طريقة التدريب غير الموجّه أو التّسامح Permissive
- طريقة لعب الدّور Role

6. صفات المشرف الإداري

يمكن تلخيص صفات المشرف الإداري فيما يلي (3):

- القدرة على تفهّم الأفراد والعامل معهم وتنسيق مجهوداتهم.
- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية.
- القدرة على تنمية روح الجماعة بين أفراد الجماعة.
- القدرة على اتّخاذ القرارات في المواقف التي تستدعي ذلك.
- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط لها.

1 - عبد الرحمن محمد عيسوي: المرجع السابق، ص 319، 320.

2 - المرجع نفسه، ص 321.

3 - سامية محمد فهد، المرجع السابق، ص 54، 55.

الفصل الثاني:الخلفية المعرفية للإشراف

والمشرف.

- القدرة على الابتكار. فالإشراف فن، والفن يعتمد على الاستعداد الشخصي إلى حد كبير، كما أنّ المشرف يجب أن يلمّ بطريقة خدمة الجماعة والعلوم المرتبطة بها إماما كافيا.
- القدرة على تنظيم وتوزيع العمل بين أفراد الجماعة.
- القدرة على التمكن من السلطة واستخدامها استخداما سليما⁽¹⁾.
- القدرة على تنسيق أعمال مرؤوسيه حرصا على عدم ضياع الوقت والجهد.
- القدرة على حث الجماعة على العمل وتشجيع الابتكار بوضع نظام الحوافز، وبذلك تصبح عملية تنمية المرؤوس هدفا يسعى إليه المدير الناجح.
- يجب أن يكون المشرف مزوّدا بثقافة عامّة⁽²⁾.
- أن يتمتع المشرف بصحة جسميّة ونفسية جيّدة كما يجب أن يتمتع بالمظهر اللائق⁽³⁾.
- قدرة المشرف على نقد ذاته وتقويمها بطريقة موضوعيّة سليمة، حتّى لا تؤثر النواحي الذاتيّة على العلاقة الإشرافيّة.
- قدرة المشرف على التسامح والمرونة، حتّى يتمكن من أداء وظيفته.
- أن يكون المشرف مزوّدا بالمهارات التي تساعد على إقامة علاقة إشرافيّة طيبة مع الجماعة المشرف عليها.

7. وظائف القائد الإداري

يمكن تلخيص وظائف القائد الإداري فيما يلي⁽⁴⁾:

- التحكّم في العمليات الإدارية التي يشرف عليها عن طريق إيجاد وسيلة فعّالة للرقابة والإشراف والتوجيه.
- توزيع العمل على معاونيه ومرؤوسيه.
- إيضاح أهداف المنظّمة وسياستها العامّة للعاملين معه.
- التأكّد من أنّ وسائل الاتصال للمنظمة سليمة يمكنها نقل المعلومات والبيانات بكفاءة في الوقت والمكان المناسب.
- ضمان استمرار وجود نظام لتطبيق أعمال مرؤوسيه حرصا على عدم ضياع الوقت والجهد.
- وضع نظام للحوافز لتشجيع العاملين وحثّهم على العمل.
- حث الجماعة والتشجيع على الابتكار.

1 - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 153، 154.

2 - المرجع نفسه، ص 154.

3 - سامية محمد فهد، المرجع السابق، ص 54، 55.

4 - المرجع نفسه، ص 55، 56.

والمشرف.

- التوفيق بين الرغبات المتباينة التي يبديها أفراد الجماعة.
- التنسيق بين المنظمة والمنظمات الأخرى في قطاعه.

8. واجبات المشرف الإدارية

من أهم واجبات المشرف الإدارية هو لأن يرى نشاط المؤسسة التي يقوم بالعمل بها والإشراف على القائمين بنواحي النشاط فيها يؤدي على الوجه الأكمل وله تأثيره الفعال بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة كان يمدّها بالأخصائيين المدربين اكتسبها اثناء عمله السابق ويعمل على زيادة قدرات المشرف عليهم في إنجاز العمل على الوجه الفني الصحيح بالاجتماعات والمناقشات، كما يتقدّم للمؤسسة بالاقتراعات الخاصة بتحسين العمل أو تغيير بعض الطرق أو زيادة النشاط أو تعديل البرامج أو تحسين الإدارة بما يكفل تحسين الخدمات أو بسرد بعض المشكلات للرواد وطرق علاجها ومناقشة هذه المشاكل مع جميع أعضاء إدارة المؤسسة، وما يتبعه في حلّها يتماشي الجميع معه في جميع خطوات النشاط وتنفيذ البرامج، وفي نفسه تكون وسيلة تعليمية لمن لم تمرّ عليه مثل هذه المشكلات من قبل. وقد يتعاون الجميع، على أن كل منهم بدوره في حلّها، أو يتعيّن أثناء مناقشتها بعض الحلول الأخرى لعلاجها.

ولكي يكون المشرف ناجحاً في عمله بالمؤسسة وعلاقته بالقائمين فيها، لا بد أن تكون علاقة فعّالة مع المهتمين على إدارتها ومع القائمين بالعمل فيها ومع الأشخاص الذين يتعاملون معها ويتقبّلون خدماتها ومع الطلبة الذين يقوم بالإشراف عليهم بمعنى أن قدراته لا تكون نحو القيام بمجهود فعال في أداء الخدمة الموكلة إليه في المؤسسة على الوجه الأكمل. ولا تكون هذه العلاقة الحسنة بينه وبين المواطنين فقط، بل يجب أن تشمل الإداريين وكل من يقوموا بالعمل حتّى الخدم. وتمتد هذه العلاقة لتشمل أفراد المجتمع الذي يتعامل معهم، ويجمعهم نشاط المؤسسة وتكون علاقته بمن حوله من الإداريين والزملاء ومع أعضاء مجلس إدارة المؤسسة، ويتماشي مع أغراضهم التي يريدون تحقيقها بالعمل في المؤسسة، ويقدم تقاريره الدورية عن سير العمل بالمؤسسة ورأيه فيما يراه، وما كانت تتوقّعه إدارة المؤسسة من القيام بهذه الخدمات ومدى التحقّق منها⁽¹⁾.

¹ - عبد المحيي محمود حسن صالح، سلمى محمود جمعة، مرجع سابق، ص 159، 160.

الفصل الثالث: الخلفية المعرفية

للإنتاج والعملية الإنتاجية

تمهيد

إنّ للثورة الصناعيّة عدّة تيارات نظرية كانت ترى زيادة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأقصى لعناصر العمل (الأرض، رأس المال، قوة العمل)، حيث نشر آدم سميث سياسة الاقتصاد الحرّ، والتي تؤكد على عدم تدخّل الدولة في الاقتصاد، ممّا ساعد على إطلاق يد أرباب العمل واستغلال العمّال دون راع. كما عذر مفهوم العمل كوسيلة لتحسين العمل عن طريق العمل (تقسيم العمل إلى نشاطات بسيطة) ممّا يؤثّر على تطوّر المهارات وتقليص الوقت الضائع وزيادة الإنتاجية.

ومع تطور الآلات وزيادة الحاجة للمنتجات الصناعية أصبح التطوّر مهمّة الإدارة من الضروريات لزيادة الإنتاجية.

1. الإنتاج

1.1 تعريف الإنتاج

يعتبر الإنتاج من أهم وظائف المؤسسة مهما كان نوعها، مؤسسة إنتاج، مؤسسة خدمات، ومهما كان هدفها. لذلك نجد هناك تعاريف ومفاهيم مختلفة ومتنوعة للإنتاج حسب الزاوية التي ينظر منها صاحب التعريف للإنتاج. ويمكن إيجاز هذه التعاريف فيما يلي:

- الإنتاج هو مزج عوامل الإنتاج بطريقة اقتصادية ناجحة (1).
- الإنتاج هو عملية تحويل الموارد الطبيعية إلى الصور الملائمة للاستهلاك بكل ما يتضمّن ذلك من المعنى من جهود مدرّبة أو خدمات ضرورية، كالتحويل، النّقل، التخزين (2).
- الإنتاج هو مجموعة العمليات الضرورية للحصول على منتج معين من خلال المواد الأولية (3).

1-علي الشرقاوي: إدارة التّشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعيّة، دار النهضة العربية، ص13.

2-عادل رجب: إدارة الإنتاج، منشورات جامعة حلب، ص12.

3-عبد الستار محمد علي: إدارة الإنتاج، مطبعة جامعة بغداد، 1986م، ص21.

الإنتاجية.

- الإنتاج هو الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى تغيير شكل المادة إلى شكل أو حالة أخرى، مقصودة ضمن المواصفات المقدّرة، وذلك من خلال أنظمة معيّنة يطلق عليها أنظمة العمليات المحتوية على تصنيف واسع من الحلقات.

كما يرى "ر. كوين R-Quinn"-أستاذ مادة السلوك التنظيمي بجامعة نيويورك-أنّ الإنتاجية كمفهوم قد أصبح يعني عدّة أشياء، فالأكاديميين من ذوي الميول التحليلية يتساوى عندهم التعبير عادة مع نسبة المدخلات والمخرجات، أو مع ما يصطلح على تسميته بالكفاءة. أمّا بالنسبة للإداريين من ذوي النزعة العلميّة فإنّ التعبير يتساوى عندهم مع مفهوم أو فكرة الأداء الشامل للمنظومة¹.

ويشير مفهوم الإنتاجية إلى مفاهيم أخرى مثل: الإنتاج، الكفاءة، الفعالية. ولفقادي الالتباس بينها وبين الإنتاجية يأتي بتعاريف مختصرة لها:

- ❖ **الإنتاج Production:** تحويل الموارد بما فيها عنصري الزمن والمجهود إلى سلع وخدمات. يعتقد دائماً أنّ الموارد هي من النّدرّة، حيث تسمح بتوفير كل الاحتياجات، وتلبية كل المطالب. ومن هنا جاء التأكيد على كفاءة عملية الإنتاج، وعلى الإنتاجية.
- ❖ **الكفاءة Efficiency:** أي حسن استخدام الموارد المتاحة. فالمؤسسة التي تستخدم أقلّ كم من الموارد لتأدية العمل تتصف بالكفاءة.
- ❖ **الفعالية Effectiveness:** قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، فالمشروع الذي يحقق أهدافه فعّال، والنتائج المرتفعة تعبّر عن الفعالية.

إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية

¹ -رجيه عبد الرسول علي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطيعة والنشر، بيروت، ط1، ص17.

الإنتاجية.

عالي غير كفاء

--	--

متوسط

قليل كفاء

قليل غير فعال

متوسط

عالي فعال

شكل (01) يوضح العلاقة بين المفاهيم الإنتاجية والكفاءة²

² وحيه عبد الرسول علي: نفس المرجع، ص80

2. أهمية الإنتاج

تتمثل أهمية الإنتاج في النقاط التالية¹:

- الدعامه الأساسية لنشاط المؤسسة، لأنه يأخذ الجزء الأكبر من رأسمال المستثمر ويشغل العدد الأكبر من العاملين. ويستخدم الكمية الكبرى من الموارد الأولية. هو الذي يساهم بصفة أساسية في تحقيق المردود المالي بالمؤسسة الذي يؤدي توزيعه بين العمال والمساهمين وتطوير المؤسسة عن طريق الاستثمار للمردود المالي.
- تأمين فرص العمل وامتصاص البطالة ورفع مستوى المعيشة لدى الأفراد.
- تحقيق الهدف الاقتصادي الوطني بتزويد السوق الوطنية بمختلف أنواع السلع والخدمات، ويحد من الواردات ويحقق التكامل الاقتصادي باستعمال كل مؤسسة لمنتجات المؤسسة الوطنية الأخرى كموارد أولية، ما يؤدي إلى استغلال الثروة.
- أنه يعيد ميدان التطوير والتحسين والابتكار.
- يعمل على تحسين الحياة الاجتماعية والأحوال المعيشية.

¹ -علي الشرقاوي: وظائف منشأة الأعمال، المرجع السابق، ص15.

الإنتاجية.

- هو السبيل الوحيد المؤدي إلى زيادة النمو في القطاعات الأخرى الاقتصادية والسياسية، جراء ازدهار النمو الاجتماعي.
- يعدّ الإنتاج المعيار الأساسي لتحقيق رقي الأمم وازدهارها ورسم بنيتها وموقعها من العالم. تؤدي الزيادة في الإنتاجية إلى التمتع بقدر أكبر على المنافسة في المنافسة الخارجية والحصول على المزيد من العملات الصعبة. هذه الأخيرة التي تمثل عضد ميناء المشاريع التنموية التي بمقدورها رفع العلم لدولة ما.
- رفع مستوى الإنتاج يؤدي إلى تعاضد الفائض الاقتصادي نتيجة انخفاض سعر التكلفة، ممّا يساعد على التنمية والتطور وكذلك تجديد وسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.
- البروز بقوة إنتاج في الأسواق العالمية، بقوة اقتصادية ليفرز بروز قوة سياسية واجتماعية للبلاد.
- وفرة الإنتاج يؤدي إلى تقليص التكلفة، وبالتالي تحسين القدرة الشرائية، ومنه رفع المستوى المعيشي، وهذا ما ينعكس على الوضع الاجتماعي.

3. عناصر الإنتاج

يقصد بعناصر الإنتاج تلك العناصر التي يؤدي مزجها بطريقة محدّدة إلى تحقيق كمية معيّنة من الإنتاج. تقليدياً، تتمثّل هذه العناصر في الأرض، العمل، ورأس المال. وحديثاً، هناك من أضاف عناصر التنظيم، إلّا أنّ هذه العناصر الأربعة يمكن مزجها في عنصري العمل ورأس المال فقط، باعتبار أنّ الأرض التي تنشئ عليها المشاريع والمواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج، وكلاهما ينفق عنها من رأسمال المستثمر، وبالنسبة للتنظيم فهو جهد بشري مبذول من أشخاص قد يكونوا موظفي المؤسسة، وبالتالي يدمج في رأس المال، ونركّز هنا على عنصري العمل ورأس المال فقط:

أ. العمل: هو الجهد الميكانيكي والذهني الذي يبذله العنصر البشري بالمؤسسة، ويأخذ مقابله الأجر¹.

¹فتح الله والعلو: الاقتصاد السياسي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1981م، ص208.

الإنتاجية.

لتحقيق أهداف المؤسسة لابد من تحقيق الأهداف الأساسية للعنصر البشري وتحفيزه مادياً ومعنوياً، وتوفير ظروف العمل المناسبة له ليعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. رأس المال: هو مجموع الأموال المستخدمة في جلب الآلات والأدوات والمنشآت والتجهيزات والأراضي، والتي تقوم عليها هذه المنشآت، شراء المواد ودفع الأجور.

يمكن أن يكون رأس المال مملوكاً من طرف الشركاء وبالتالي يأخذ الربح، وقد يكون قروضاً ويأخذ الفائدة. ويقسم رأس المال إلى رأسمال ثابت، ورأسمال متغير.

- رأسمال ثابت: يتمثل في الأموال الثابتة (معدات أدوات)، لا يتغير بتغير حجم الإنتاج.

- رأسمال متغير: وهو رأسمال المستعمل في عملية الاستغلال، ويتغير بتغير حجم الإنتاج.

4. أنواع الإنتاج

قسم " وود وارتنس Wood Wards " الإنتاج إلى أربعة أنواع، وعبر عنها بعملية الإنتاج:

أ. الإنتاج بالوحدة: وفيه الإنتاج يتم حسب طبيعة الزبون، ويسلم لهم مباشرة. وهذا يستدعي نوعاً من المرونة لدى العمال، وتجهيزات الإنتاج. ويستخدم هذا النمط في صناعة السفن والطائرات، والإنجازات الكبرى للأشغال العمومية.

ب. الإنتاج بالسلاسل: يتمثل في إنتاج عدد كبير من المنتجات المطابقة لمعيار معين، ومقاييس ونماذج موحدة، ويعتمد الإنتاج في هذا النوع على الآلات المتخصصة، باعتبارها إحدى دعائم الإنتاج الكبيرة. فالمنتج في هذه الحالة يمر عبر خطوط الإنتاج، وعلى مختلف أماكن العمل على شكل سلسلة.

يتبع هذا النوع من قبل المؤسسات التي تنتج منتجات صناعية ذات استهلاك متداول، كالصناعة النسيجية.

ج. الإنتاج بالورشنة: في هذا النوع يتم الإنتاج لتلبية طلبات الزبائن. فهذا الإنتاج يتعلق بمنتجات مختلفة وبكميات محدودة نسبياً، لذا فإنه من غير الممكن مداومة استعمال الآلات بصفة دائمة لنفس الفئة من المنتجات، وعليه فإن الإنتاج يجب أن يكون مرناً لتلبية طلبات ذات خصائص متغيرة بانتظام.

الإنتاجية.

د. الإنتاج بالحجم الكبير أو بالعمليات: يتعلّق هذا النوع من الإنتاج بمنتوج وحيد وسلسلة كبيرة من المراحل، حيث يتمّ انتاجه من خلال عملية واحدة. فنظام الإنتاج المتبع حسب هذا النمط لا يقبل أية مرونة، كما هو الحال في الصناعات التكريرية¹.

5. علاقة الإنتاج بالأنظمة الفرعية

المؤسسة كنظام يتكوّن من أنظمة متكاملة من خلال العلاقة الموجودة فيما بينها في حالة وقوع أيّ خلل في هذه العلاقات، أو انقطاع تدفع المدخلات أو المخرجات في نظام سبب انقطاعه في أحد الأنظمة الفرعية، قد يؤدي إلى توقّف النظام ككل. فالمؤسسة لا تستطيع الاستمرار في نشاطها إلّا إذا كانت أنظمتها الفرعية تعمل بالتّسيق مع بعضها البعض، لذا يجب أن تزود بتدفق في صورة عينة أو صورة معلومات تفاديا لأيّ انقطاع في الإنتاج.

أ. علاقة الإنتاج بالتمويل

مدخلات نظام الإنتاج تأتي من مخرجات نظام التمويل، وهذا الأخير عليه توفير الموارد والحاجات لكل مستلزمات العملية الإنتاجية بالكمية المطلوبة، وبأحسن جودة، وفي الوقت المحدد لأدنى تكلفة.

ب. علاقة الإنتاج بالتسويق

يلعب نظام الإنتاج بالنسبة لنظام التسويق نفس الدور الذي يقوم به نظام التمويل بالنسبة له، فالإنتاج مسؤول عن توفير الاحتياجات التي يتطلبها قسم التوزيع بالكميات المناسبة والمواصفات المطلوبة، وفي الأجل المحددة للتسليم، وأيّ خلل في مخرجات النظام يؤدي إلى آثار سلبية قد تفقد المؤسسة مكانتها في السوق².

تزود وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج بالمعلومات التالية:

- تنبؤات الطلب.

- برمجة الإنتاج على أساس مواعيد التسليم.

¹ -دومينيك لاكس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة، باريس، 1980م، ص120.

² -إبراهيم هميمي: التخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1975م، ص21.

الإنتاجية.

- المعلومات والبيانات الإحصائية.

- تخطيط الطاقة الإنتاجية.

ج. علاقة الإنتاج بالبحث والتنمية

بتطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات ونوعية خاصة تلبي رغبات المستهلكين وأذواقهم، كما تبحث في الطرق التقنية لتحسين الإنتاج بإجراء التجارب اللازمة من خلا المعلومات الواردة إليه من خلال الوظيفة ليتمكن من تكييف نظامه وفق متطلبات المنتجات الجديدة.

ونتيجة للتطور العلمي أصبحت معظم المؤسسات تستعين بالحاسب الآلي لتصميم المنتجات وذلك بتحويل الأفكار إلى رسوم تفصيلية مما يساعد عملية البحث والتطوير بكفاءة عالية وفي وقت قصير جدًا.

د. علاقة الإنتاج بالأفراد

تقدم وظيفة الإنتاج احتياجاتها من العاملين إلى إدارة الأفراد التي تسعى إلى:

- توفير العنصر البشري اللازم بالعدد والمؤهلات المطلوبة لتشغيل مناصب العمال.
- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
- القيام ببحوث تبسط العمل وإجراءاته، وتطوير برامج التدريب للعاملين، والمحفزات المادية والمعنوية.
- العنصر البشري المتواجد خارج المؤسسة التي تتعامل معه يفرض عليه بعض القيود الخاصة باستهلاك منتجاتها كالذوق والشكل...الخ. فالمسير عليه أن يعلم بعناصر المحيط الاجتماعي¹.
- العنصر التربوي والثقافي: يسعى أفراد المجتمع إلى الحصول دائماً على شهادات علمية ومهنية في العمل، وهذا يؤدي إلى:
 - قلة الأمية.
 - تنمية المعارف وتطور حاجاتهم.
 - الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار.

¹ - إبراهيم هميمي: المرجع السابق، ص22، 23.

- الحاجة إلى العمل ذو حافز.

وبعد أن عرفنا تطوّر وتغيّر المحيط الخارجي وتأثيره على المؤسسة وانتهاجها فإنّ التسيير أصبحت مسؤولية كبيرة للمحافظة على استمرارية إنتاج المؤسسة كعنصر له مكانته في المجتمع من خلال:

- تحسين وضعية المسيرين والعمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- مواكبة التطورات التكنولوجية وخاصة فيما يتعلّق بالمداخلات العلميّة الإنتاجيّة¹.

ه. علاقة الإنتاج بالمحاسبة والمالية

نظرا للتطوّر التقني الذي يشهده محيط المؤسسة فإنّ وظيفة الإنتاج سعت دوما إلى استبدال عوامل إنتاجها الأقل أداء بعوامل أخرى أكثر كفاءة لتحقيق أهدافها. وهذا لا يتمّ إلا بعد أن تقوم وظيفة المحاسبة والماليّة بتحديد ودراسة القيم التي تتطلبها الاستثمارات وإمكانياتها لتحديد الجهاز الإنتاجي.

أمّا في الحالات العادية فإنّ العلاقة بين الوظيفتين يمكن اجمالها في النقاط التالية:

- تزويد مؤشرات وقت التشغيل لأغراض في التكلفة والأجور.
- إعداد ميزانية الإنتاج.
- حساب تكاليف الإنتاج.

6. محيط المؤسسة وأثره على الإنتاج

يؤثر المحيط في نظام المؤسسة من خلال عوامل الإنتاج المستمدة منه، حيث أنّ تكاليفها وأسعارها تؤثر على أسعار منتجات المؤسسة من الناحية الكميّة والنوعية أو الوقت اللازم لتسليمها، الأمر الذي جعل المؤسسة تراقب محيطها باستمرار في مختلف جوانبه، ويقوم نظام معلوماتها بجمع كل المعلومات لتحليلها واستغلالها في نشاطه الحالي والمستقبلي.

أمّا من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها نذكر ما يلي²:

¹-إبراهيم هميمي: نفس المرجع، ص24.

²-ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998م، ص84.

الإنتاجية.

- المؤسسة لا تنشط في فراغ، بل ضمن شبكة من المتعاملين والأسواق والهيئات وعليها التأقلم في التعامل معها.
 - المؤسسات والهيئات والأسواق التي تتعامل معها المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة تؤثر فيها وتفرض عليها قيودا وحدودا من طبائع مختلفة اقتصادية واجتماعية وسياسية...
 - يعمل في المؤسسة أفراد وجماعات كل منهم له أهداف واتجاهات قد تختلف وقد تتوافق، وهؤلاء مصدرهم من المحيط يتأثرون ويؤثرون فيه.
 - المؤسسة عند اتخاذها قرارا ذا وزن مؤثر على أهداف إنتاجها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل الإنتاج ومنتجات منافسيها في الفترات المستقبلية، خاصة إذا تعلق القرار بالتوسيع أو التغيير التكنولوجي أو تغيير المنتج.
- وعليه، فإنّ نظام المؤسسات يتأثر بمجموعة من المتغيرات والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين:
- أ. المتغيرات الداخليّة: وهي مجموعة المتغيرات التي يمكن التحكم فيها نسبيا وتؤثر أساسا على التنظيم الداخلي للمؤسسة وتتمثل عموما في الإدارة، تقنيات العمل، الأسعار، الأجور... فالمسير المالي يولي أهمية كبيرة لهذا المحيط لأنه يتّصف ببعض المرونة عن المحيط الخارجي وتصبح فيه عملية التنبؤ ممكنة إلى حد ما، كذلك عملية التحكم في التطورات التي تحدث فيه¹.

ب. المتغيرات الخارجية: هي مجموعة من المتغيرات والمؤشرات التي لا يمكن التحكم فيها ويصعب التنبؤ بها. نذكر منها:

- القوانين الحكومية.

- كمية الموارد المتاحة.

- القوى الاقتصادية.

فعلى المسيرين التأقلم مع عناصر محيطهم الخارجي حتّى وإن لم تكن لهم القدرة على تغيير هذه القوى. وعليهم تحديد وتعديل القوى الخارجية التي يمكن أن تمس عمليات المؤسسة¹.

¹ - عيسى حيرش: محاضرات حول النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، دفعة 1991م.

الإنتاجية.

المحيط الخارجي يتغير بسبب تغير مكوناته المتمثلة فيما يلي:

- **المحيط الاقتصادي:** إنّ درجة نمو الاقتصاد وآفاق مستوى الأجور، القدرة الشرائية، التضخم، سلم الأسعار، السياسة الضريبية، اليد العاملة تؤثر بصفة مباشرة على نظام المؤسسة، وبالتالي يعلى الإنتاج، والذي برز من خلال ما يلي:

- التأثير في أسعار وتكاليف وعوامل الإنتاج.
- التأثير في الكميات المنتجة وأسعارها.
- وتيرة استبدال الآلات.
- متطلبات المستهلكين.

إنّ أيّ تغيير في مكونات المحيط الاقتصادي قد يؤدي إلى تغيير السياسة المتبعة داخل المؤسسة الانتاجية. فعلى المسيرين الاهتمام بهذه المكونات والتعامل معها كشرط وقيود وحدود لعملهم.

- **المحيط التقني:** التكنولوجيا لها دور مهم وفعال ومؤثر بصفة مباشرة على إنتاج المؤسسة، من خلال اكتشاف واستخدام طرق جديدة، آلات متطورة، تقنيات حديثة، مواد ولوازم جديدة.

التطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهشة أسلوب بأكمله² نوعية منتجات المؤسسة تتفوق على مستوى التطور للوسائل المستعملة من جهة وعلى مدى كفاءة استعمالها من جهة أخرى، أي على مدى جودة وملائمة التقنيات المتحصّل عليها من طرف العاملين، فالعنصر البشري له دور مهم وأساسي في اختراع وإنتاج آلات جديدة وفي كيفية استعمالها وصيانتها.

لذا يجب على المؤسسة مسايرة التطور والتكنولوجيا ومعرفة كل ما هو جديد، وبالخصوص معرفة ما يلي:

- البحوث الجديدة في العلوم الدقيقة والتكنولوجيا التي تسمح بتحسين إنتاج المؤسسة ومراقبة البحوث الجديدة في مجال التسيير والتي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات ناجحة ومريحة.

¹ -إبراهيم هميمي: تخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1975م، ص47.

² -عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص39.

الإنتاجية.

أما التسيير فيتأثر بالمحيط التقني من خلال تأديته لوظيفته، فأثناء التخطيط مثلا يقوم سهتم بشكل وتصميم المنتجات وطرق تحوُّرها، أما أثناء التنظيم فهو يتم بإعادة الهيكل التنظيمي وفقا للخصائص المتبقية بالآلات وأسلوب الإنتاج. ونلاحظ نفس الشيء بالنسبة للإدارة والعمال الذين يتأثرون بإدخال الآلات الحديثة.

• **المحيط السياسي:** عن المحيط السياسي له دور هام في توجيه سياسة انتاج المؤسسة وفي النظام الرأسمالي تكون وسائل الإنتاج خاصة، حيث يكون تدخل الدولة أقل حدة، بل يقتصر على تعديل واتخاذ القرارات الاقتصادية التي تمس الدولة ككل.

بينما تكون الدولة حرة في قراراتها الإنتاجية ويكون لمسيرها حرية المبادرة في اتخاذ القرارات، أما في النظام الاشتراكي سابقا كانت ملكية وسائل الإنتاج جماعية، أي أن الدولة هي التي تسيير المؤسسة ضمن نطاق خطة شاملة، بمعنى أن المؤسسة خاضعة لقرارات فوقية للقيام بنشاطها، فمسيروها لا يملكون حرية المبادرة في التسيير.

إن المؤسسة تتأثر بقوانين النظام الذي توجد في، فالمشروع السياسي لحكومة ما إنما يعبر عنه بمجموعة من القوانين تسندها الدولة لحماية عناصر متعاملة مع المؤسسة نظرا لوجود تعارض بين المصلحتين، فالمسير يجد نفسه أثناء ممارسة وظائفه مقيدا بهذه القوانين التي تحد من فعاليته وأدائه. وقد تسن الدولة بعض القوانين التي تسهل نشاط بعض المؤسسات.

• **المحيط الاجتماعي:** إن العنصر البشري المتواجد بالمؤسسة ليس فردا واحدا وإنما هو مجموعة من أشخاص، معتقداتهم وتربيتهم خاصة. فمستواهم الثقافي ودرجة تعليمهم تؤثر في انتاج المؤسسة، كلما كان المستوى الثقافي والعلمي عاليا كلما كان الأداء أحسن، وهذا ما نلاحظه في المجتمعات المتقدمة والمتحضرة، على عكس المجتمعات المتخلفة.

II. العملية الإنتاجية

1. تعريف العملية الإنتاجية

أ. مفهوم الإنتاجية في الفكر الاقتصادي الرأسمالي

الإنتاجية.

احتل موضوع الإنتاجية ولا يزال يحتل مكانة بارزة في الأدب الاقتصادي الرأسمالي المعاصر، وبشكل خاص في آداب بلدان أوروبا الغربية، بأن معظم المواقف والأطروحات الواردة فيها حول الإنتاجية تكاد تتفق تماما وتلك المواقف والأطروحات التي يتبنّاها خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تتضمنها مجموعة من الكتب التي أصدرتها هذه المنظمة.

وطبقا لتعريف خبراء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإنّ الإنتاجية تعني كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج. وهذا التعريف يمكن بطريقتين مختلفتين، إمّا على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه.

ب. مفهوم الإنتاجية في الاقتصاد الاشتراكي

يتفق أغلب الاقتصاديين الاشتراكيين في كل من الاتحاد السوفييتي وبلدان أوروبا الشرقية على أنّ كلمة الإنتاجية تعني إنتاجية العمل، والقدرة على استعمال القيم الاستعملية المنتجات في وحدة من الزمن.

ولابد لنا في هذا المجال أن نشير إلى ضرورة التمييز بين مفهومين رئيسيين للإنتاجية يسودان في الأدب الاقتصادي الاشتراكي هما: إنتاجية العمل الحر، وإنتاجية العمل الاجتماعي. فالمفهوم الأوّل يمثّل العلاقة بين كمية الإنتاج والعمل الإنساني الحي الذي يبذل في الإنتاجية، في حين أنّ المفهوم الثاني يمثّل العلاقة بين كمية الإنتاج والعمل الكلي المبذول، والذي يشمل كلا من العمل الحي، الحاضر، والعمل الميت، الماضي، أو المجسّد الذي تحتويه خامات ومعدّات الإنتاج¹.

إذا فالعملية الإنتاجية هي تحويل المواد الأولية بعمليات كيميائية أو ميكانيكية أو كهربائية أو يدوية إلى منتجات نهائية وتتم هذه العملية داخل المصانع التي تتميز بالاستخدام المكثّف للآلات والمعدّات لمنوال المواد وتصنيعها.

2. أهمية العملية الإنتاجية

¹ -وجيه عبد الرسول العلي: الإنتاجية، مفهومها، قياسها، والعوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، بيروت، ص16.

الإنتاجية.

للإنتاجية أهمية بالغة في اقتصاديات البلدان النامية والمتقدمة على حدّ سواء، فهي مفتاح التنمية والتقدم إضافة إلى كونها مؤشرا لتطور المجتمع ومقياسا لمقدرته وحيويته، وقد أكد الاقتصادي الفرنسي "جان فورانسيه" هذه المقولة الحقيقة، حيث يقول بأنّ إنتاجية العمل هو عينه أساس التقدم الاجتماعي¹.

كما عبّر عنها " ج. كوندريك J. Kendrik" وهو أستاذ علم الاقتصاد بجامعة واشنطن عن أهمية الدور الذي تلعبه زيادة الإنتاج في تقدم المجتمع وتحسين الأحوال المعيشية بقوله إنّ الوسيلة الرئيسية التي يمكن للجنس البشري أن يخرج بها منه ماله أفضل نسبيا من حيث توفرّ الغذاء والمواد، هي زيادة الإنتاجية.

كذلك فالتغيرات التي تطرأ على مستوى الإنتاجية، يمكن أن تكون لها آثار عميقة على القضايا والأمور التي لها أهمية اقتصادية واجتماعية، مثل معدل التنمية وارتفاع مستوى المعيشة وتحسين ميزان المدفوعات والسيطرة على التضخم.

كما أنّ رفع الإنتاجية بنوعية جيّدة يؤدي إلى²:

- تقليص وقت العمل المبذول في انتاج وحدة منتج جيّدة وانخفاض سعر التكلفة.
- تعظيم الفائض الاقتصادي نتيجة انخفاض سعر التكلفة، ممّا يساعد على التنمية والتطور.
- وكذلك تحديث أو تجديد وسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية إلى تقصير يوم العمل ممّا يساعد العاملين على المزيد من الراحة، وتنمية ثقافتهم، الأمر الذي يؤدي على زيادة اللأحقة للإنتاجية.
- تؤدي الزيادة الإنتاجية إلى التمتع بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق الخارجية والحصول على المزيد من العملات الصعبة التي تشكّل عنق الزجاجة للكثير من المشروعات الإنمائية في البلدان النامية، إذ ليس بمقدور المنشآت الاقتصادية في هذه البلدان الوقوف أمام مثيلاتها من المنشآت ومنافستها في السوق العالمية إلا إذا عملت على خفض الأسعار في منتجاتها لتتناسل مع غيرها من المنافسين، ولن يتم ذلك إلا بالرفع المستمر لمستوى الإنتاجية. ولأنّ

¹ - عبد الرسول العلي: الإنتاجية، قياسها، العمل المؤشر فيها، دار الطباعة، بيروت، ط1، 1983م، ص11.

² - عبد الرسول العلي المرجع نفسه، ص12.

الإنتاجية.

زيادة الإنتاجية هي الهدف الرئيسي في النشاط الإنتاجي، فلا بد من معرفة المكونات الإنتاجية والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه بتحسين الإنتاجية. وتتمثل عناصره الأساسية في⁽¹⁾:

- التجهيزات الرأسمالية: وتتضمن مباني المصنع، الآلات، والأجهزة، والمعدات الضرورية لتنفيذ العمليات الصناعية، إضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة.
- المواد الأولية والمهمات: تتضمن المواد الخام والمواد التي تستخدم في العمليات الصناعية والمواد الأخرى كالوقود والكيماويات، وقطع الغيار، و مواد التغليف والتعبئة.
- القوة العاملة: وتتضمن الرجال والنساء اللّازمين لتشغيل الآلات أو القيام بالعمليات اليدوية، أو الكيماوية، أو الميكانيكية أو الكهربائية، كما تتضمن القوة العاملة اللازمة للخدمات والقائمين بالتخطيط والرقابة، وأداء الأعمال الكتابية، وإعداد الرسومات والقيام بالبحوث وعمليات الشراء.

3. مراحل العملية الإنتاجية

بتقدّم العلوم الهندسية وارتفاع الطلب على الإنتاج، مكن صنع آلات على درجة كبيرة من التخصص، فتقسيم العملية الإنتاجية وبتخصيص كل عامل في أداء منها يساعد على تنمية خبرته وزيادة سرعته في الإنتاج، وبذلك أصبح نجاح العملية الإنتاجية متوقّف على طريقة التنسيق بين الانسان والآلات والمواد بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية، وبصفة عامّة تكون عملية إنتاجية من ثلاث مراحل أساسية هي:

أ. **التخطيط:** ويعتبر أول مرحلة في العملية، وتتكون من ستة خطوات رئيسية:

- تصميم المنتج النهائي من حيث الشكل والحجم والوزن، وتحديد نوع ودرجة وجودة المواد المستخدمة.
- تصميم عملية الإنتاج بتحديد نوع العمليات ونوع العدد والآلات ودرجة الخبرة.
- تصميم طريقة العمل بتحديد مكان العمل ورسم خط سير المواد، وبيان كيفية أداء المهام الوظيفية.

¹ -علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د ط، دس، ج3/ص42.

الإنتاجية.

- تصميم العدة والآلات المطلوبة في العملية الإنتاجية.
 - تصميم المصنع من حيث المساحة المطلوبة لكل آلة ومقدار بعدها أو قربها عن بعض وطرق مناولة المواد وأماكن تخزين لمواد الأولية ومراكز صيانة وخدمة الآلات.
 - تحديد الوقت النموذجي لكل عملية بقياس مقدار ونوع العمل الخاص بكل وظيفة¹.
- ب. الإعداد للإنتاج: هي مرحلة انتقالية بين مرحلة التخطيط والإنتاج، وفيها يعدّ خط الإنتاج وتركيب العدة والآلات وتدريب القوة العاملة وفق متطلبات الخطة الموضوعية.
- ج. الإنتاج: تتضمن وضع الطريقة المثالية لاستخدام مجهود الأفراد مع الآلات وطبيعة المواد لإنتاج الوحدة المطلوبة.

4. أصناف العملية الإنتاجية

لكل عملية إنتاجية خصائص تتصف بها تؤثر في تكوينها وطريقة تشغيلها والتي تميّزها عن غيرها من العمليات الإنتاجية، فكل من العملية الاستخراجية والعملية التحويلية والعملية التجميعية لها أنشطة وخصائص مميزة، وتتطلب عناية خاصة في اختيار السياسات الإنتاجية المناسبة.

يصنّف معظم الاقتصاديين عمليات الإنتاج إلى أربعة أصناف²:

- أ. العملية الاستخراجية: تقوم هذه العملية في بعض الصناعات على الاستخراج من باطن الأرض أو البحر، ومن أمثلتها العمليات الإنتاجية في منجم الفحم أو الحديد أو البترول، فهذه العملية تتطلب رأسمال كبير خلال فترات البحث والتنقيب، الأمر الذي يضيف تكاليف إضافية على عاتق المؤسسة ويزيد تكاليفها الاستثمارية، لذلك تلجأ معظم المؤسسات في هذه الظروف إلى تطبيق استراتيجية التكامل بتوفير الأموال اللازمة للاستثمارات خلال المراحل المختلفة للإنتاج ونقل أعباء تمويل النشاط الثانوي إلى وحدات إنتاجية أخرى.
- ب. العملية التحويلية: هي العملية التي يتم من خلالها التعبير بشكل المواد الأولية من شكلها الأصلي إلى شكل آخر عن طريق المعالجة الأولية، أو الضغط أو الضم أو بأقوى وسيلة أخرى. ويتطلب هذا الصنف الصناعات الميكانيكية كالأحذية، الأثاث ...

¹ -عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1976م، ص142.

² -عادل حسن، نفس المرجع، ص154.

الإنتاجية.

كما يتطلب هذا الصنف عادة التجهيزات الآلية المتخصصة لإتمام العمليات المركبة اللازمة لتصنيع المنتجات النهائية. الآلات المتخصصة تلقي على المؤسسة تكاليف تدفعها مقابل تشغيلها بالقرب من طاقتها الكاملة.

فأي توقف للإنتاج يحمل المؤسسة أعباء المواد والمستلزمات بالكميات المناسبة في الوقت المناسب.

ويعتمد نجاح الكثير من الصناعات التحويلية على تدفق الإنتاج بالعدد الكبير من المنتجات. وبالتالي فإن استراتيجية التبسيط تغير الاستراتيجيات الناجعة في هذا النوع من الصناعات.

ج. العملية التجميعية (التركيبية): هي العملية الإنتاجية التي يتم بها ضم المواد الأولية المختلفة مع بعضها البعض لتشكيل منتج قابل للاستهلاك الإنتاجي أو النهائي، ويدرج تحت هذا الصنف الصناعات البلاستيكية كالزجاج والأجهزة الإلكترونية.

فالإنتاج في الصناعات التركيبية له آثار هامة على اختيار استراتيجية المؤسسة، العمليات الأساسية في هذه الصناعات تعتمد على تركيب عدّة وحدات ومنتجات باستخدامها في إنتاج منتجات أخرى لها خصائص مختلفة، وبالتالي فإن إنتاج منتج نهائي يتوقف على توفر الأجزاء المكوّنة له والتي تعتبر كقيد له قيمة عند اختيار استراتيجية المؤسسة والتي تتطلب دراسة مستفيضة للظروف البيئية للتأكد من توفر كل مستلزمات العملية الإنتاجية لدى الموردين.

د. العملية التقسيمية (التحليلية): العملية التحليلية تختص بتجزئة منتج إلى عدد من المواد الأخرى التي قد تحتفظ بخصائصها ومن أمثلتها عمليات تكرير البترول، وتعليب اللحوم، وتهذيب خشب الأشجار. إن تصنيف المالية الإنتاجية يلعب دورا كبيرا في بعض الأحيان في تحديد موقع المؤسسة فيها وفي كل صنف يسمح بمعرفة نوع المنتج المراد صنعه، وكذلك المواد الأولية المستخدمة في إنتاجه¹ بنسبة 25% في أي شركة صناعية بغض النظر عن الصناعات التي تعمل فيها².

5. ظروف العمل المؤدية إلى زيادة العملية الإنتاجية

¹ -علي الشرقاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، دس، دط، ص119.

² -علي الشرقاوي: نفس المرجع، ص120.

الإنتاجية.

يقوم تصميم المصنع من الداخل بدور هام في مدى تعرّض الأفراد للإجهاد السريع وانخفاض كفاءتهم الإنتاجية، لذلك تهتم البلاد المتقدّمة بهذه الناحية اهتماما كبيرا، وأهمّ الارتباطات الصعبة الواجب توفرها في المصانع، ووجود عدد كاف من دورات المياه وحجرات خلع الملابس وقاعات الطعام وتوفّر أجهزة توليد الطّاقة والتهويّة لتكييف الهواء والحد من الضوضاء¹.

أ. الإضاءة

يعتبر الضوء من العوامل التي تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للأفراد في المؤسسة الصناعية، غير أنّ درجة أهميته لم تعرف بالضبط خاصّة بعد أن نشرت النتائج التي توصل إليها العلماء من تجارب مصانع "هاوثورن" التي أجريت في أمريكا في الثلاثينيات. والثابت أنّ إنتاجية الأفراد تتوقف على عوامل عديدة منها الإضاءة.

لذلك يجب أن نهيّئ الإضاءة القويّة غير المتوهجة، ونقاس قوّة الإضاءة بوحدة القياس شمعة/قدم. ومعناها مقدار الضوء الذي تبعثه شمعة واحدة بمقياس ومواصفات معيّنة على سطح مساحته قدم².

بما أنّ قوّة الإضاءة اللّازمة تختلف باختلاف نوع العمل الذي يزاوله بدون جهد ويعتقد خبراء الإضاءة أنّ قوّة الإضاءة يجب أن تتراوح بين 5 و1 شمعة/قدم في الطرقات والممرات وأن ترتفع بارتفاع درجة الثّقة المطلوبة في العمل حتّى إلى مئة شمعة/قدم بالنسبة للأعمال الدّقيقة جدّا، وحيث أنّ معظم الأعمال والمهام بالمصانع تحتاج إلى إضاءة تتراوح بين 20 و50 شمعة/قدم.

لذلك تضيء معظم الشركات الصنّاعيّة مصانعها بإضاءة عامّة تتراوح ما بين 25 و30 شمعة/قدم، وبذلك تتخفف تكاليف الإضاءة لو أضيء المصنع كلّه لإضاءة واحدة. وتدل بعض الدراسات أنّ الإضاءة الجيّدة تزيد الإنتاج بنسبة 15% وتوفّر في استخدام المواد الأوليّة.

ب. الحرارة

¹ - عادل حسن: التّظيم الصّناعي وإدارة الإنتاج، دار النّهضة العربيّة للطباعة والنّشر، بيروت، 1978م، ص141.

² - عادل حسن، مرجع سابق، ص141.

الإنتاجية.

يتوقف أسلوب تدفئة المصنع على طبيعة ونوعية العملية الإنتاجية التي تتم فيه. فإذا تتطلب العملية الإنتاجية حرارة عالية فإنه يمكن الحصول على جزء منها لتدفئة بقية أجزاء المصنع، ولكن يعيب هذا المصدر ارتفاع الحرارة بدرجة كبيرة، وعدم انتظامها. وإذا تتطلب العملية الإنتاجية استخدام الماء البارد لتبريد الآلات أثناء دورانها فإنه يمكن استخدام هذا الماء بعد استقطابه للحرارة الكافية لتدفئة المصنع ولكن يعيب هذا المصدر انخفاض درجة الحرارة بحيث لا تصلح لأغراض التدفئة.

وقد اتسع استخدام الأجهزة الكهربائية لتوليد الحرارة الكافية داخل المصنع ويتميز هذا الأسلوب بما يلي: يعطي حرارة ثابتة ويمكن توليد أي كمية من الحرارة في أي مكان بالمصنع بسهولة. هو أكثر أماناً من الأنواع الأخرى ولكن مكلف للغاية بسبب ارتفاع سعر التيار الكهربائي، لذلك لا يستخدم إلا في مناطق معينة، التي تتم فيها حرارة ثابتة وذات درجة معينة.

ج. التهوية

تتحكم أجهزة التكييف الهوائية في درجة الحرارة ونسبة الرطوبة وسرعة تغيير الهواء ومقدار الغبار وكمية الغازات وقوة الرياح الموجودة داخل المصنع.

ومن الناحية العملية، هناك عدة عمليات تحتاج إلى الهواء المكثف، فيجب أن تتم مثلاً عملية صناعة الزجاج الأمامي للسيارات في هواء خالي من ذرات الغبار، وله درجة حرارة معينة، كما يجب أن تتم بعض العمليات الإنتاجية في صناعة المنسوجات والورق والسجائر في هواء فيه نسبة رطوبة مرتفعة.

د. الضوضاء

للضوضاء تأثير سيء على إنتاج الفرد، فكلاً اشتدت في المصنع كلما أدى إلى الإنتاج وسرعة وصول إلى مرحلة الاجهاد.

وبالرغم من عدم إمكان تعريفها تعريفاً صحيحاً فإنها تنضوي على صوت غير مألوف أو صوت مزعج لا يمكن التحكم فيه⁽¹⁾.

¹ -علي الشرقاوي: مرع سابق، ص120.

الإنتاجية.

ولا يمكن التخلّص من الضوّضاء تماما ولكن يمكن الحدّ منها، فيمكن القضاء على بعض الأصوات المزعجة التي تسبّبها بعض الآلات أثناء دورانها، إمّا بإصلاحها أو تزيينها أو استبدال الأجزاء المتآكلة منها، كذلك استبدالها كلّها أثناء دورانها، فيمكن الحد منها أو اضعافها، بتثبيتها على قواعد خشبية، أو على وسائد من المطاط للامتصاص اهتزاز الآلة حتّى لا تتضاعف الأمواج الصوتية.

خلاصة

إنّ بروز الإنتاجية كمحور رئيسي في نظريات التنظيم على أكثر من قرن من الزمان وتطوّر الاهتمام بعوامل الإنتاجية بشكل عام، وفي النصف الثاني من القرن السابق تخلّصت معظم الدّول المستعمرة من الاستعمار، لتجد نفسها في دائرة التخلّف، صنفت كدول متخلّفة أو كدول العالم الثالث. يبقى أنّ هذه الدّول تعاني من مشاكل اقتصادية واجتماعية كبيرة بسبب الاستعمار بشكل كبير، تعيقها عن تحقيق إنتاجية مقبولة تساعد على التقدّم والنمو في حين بلغت الدول المتقدّمة مرحلة متطوّرة من النمو والإنتاجية المرتفعة ممّا جعل الهوة بين العالمين تزداد، وإذا كان العلماء قد استطاعوا تصنيف العوامل التي يجب أن تتبّع لتحقيق إنتاجية عالية، اعتمادا على الإرث لنظريات التنظيم، فإنّ ظروف هذه البلدان قد تجعل من تحقيقها أمرا صعبا جدّا.

والجزائر كإحدى هذه البلدان تحاول الخروج من دائرة التخلّف، وتحقيق إنتاجية عالية لكن في ظروف صعبة وحرّجة تصبح مسألة الإنتاجية بشكل خاص في المؤسسة الصناعيّة الجزائرية مسألة نسبية.

**الفصل الرابع: مساهمة المشرف
الإداري في تحقيق الفعالية
الإنتاجية.**

تمهيد

إنّ المتتبع للمغيرات التي طرأت على المؤسسات الاقتصادية يجد نفسه مقحما في حيز سلك العولمة التي تعني المعاصرة الحديثة. وفي خضمّ هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية، خاصة نطاق الاشراف، حيث تبيّن للإدارة الدور المهم الذي يلعبه المشرف في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة. فقد شاع استخدام مفهوم استراتيجيّة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محدّدة.

ومع ارتفاع مستوى التعليم وتطوّر مهارات الأفراد ذوي المعرفة والمتخصصين في فروع العلم التقنية الجديدة والمتجدّدة، أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهمّيتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتهم، ومن ثمّ اكتساب القدرات الإبداعية، فتلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغيير نظرة الإدارة للمنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وخاصة فيما يخصّ نمط الإشراف، حيث اعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهميّة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة تبحث في مفاهيم وأساليب جديدة للعملية الإشرافية، ودور المشرف في المصنع، والذي هو سمته حديثا.

1. دور المشرف في المؤسسة الإنتاجية:

يحتلّ الجانب التنظيمي في علاقات العمل الفردية في الأنظمة القانونية المعاصرة أهمية كبيرة نظرا لما يلعبه تدخّل التنظيمات الحديثة من دور فعّال فني تحديد وتوجيه علاقات العمل ضمن أطر قانونية وتنظيمية محدّدة تفرض على العمل وأصحاب العمل على السواء اعتماد أنماط وأساليب تنظيمية موحّدة ومنسجمة ومستقرّة قصد ضمان المساواة في الحقوق والواجبات لكلا الطرفين من جهة، وضمان استقرار علاقات العمل وابتعادها على المنازعات والخلافات قدر الإمكان من جهة ثانية.

نظرا لأهمية الأحكام التنظيمية ودورها في تحديد وضبط الإطار التنظيمي والعملي لمختلف جوانب علاقات العمل، وبالخصوص العلاقات الإشرافية ضمن تشريعات العمل الصناعي، حيث تنفّق أغلب التشريعات العملية المعاصرة على أنّ علاقات العمل تختلف من حيث إجراءات مراحل إبرامها وانعقادها على بقية العلاقات الأخرى، كما تضمن التشريعات أدوات وأساليب لإثبات هذه العلاقة¹.

حيث يترتب على قيام علاقات العمل حماية مهنية للعامل بالمؤسسة، إذ أنّه يتمتع بحقّه في الأمن والترقية والتكوين المهني، وبما أنّ المشرف هو عامل داخل نسقه التنظيمي فهو يتمتع بهذه الحقوق:

- فالمشرف يقوم بمهامه بعيدا عمّا يخلّ بأمنه ومن هذه الإشكالات الإهانة والتهديد والضغط، كما تضمن له تشريعات العمل الحق في التعويضات عمّا يلحقه من الأضرار الماديّة والمعنوية.
- كما يتمتع المشرف بحقّه في الترقية المهنية عن طريق الترقية داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب في السلم المهني. وهذه مشروطة بتوفر المنصب شاغر ومدى استحقاقية المشرف وأهليته في دعم الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.
- وللمشرف أيضا وبما أنّه عامل داخل المؤسسة الصناعية، الحق في التكوين المهني، بل من الواجب عليه ذلك، باعتباره وسيلة ممتازة لرفع المردودية والخبرات الحديثة، دعما لمبدأ

¹ - حليلة سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998م، ص54.

الفصل الرابع:مساهمة المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية.

المتاجرة والمنافسة وهذا لتحسين اليد العاملة، على أن يتم إعداد سياسة التكوين بمساهمة لجنة بالمؤسسة والتي يكفل مجموع العمّال والتنظيمات النقابية بتكوينها¹.

وفي إطار تحديد استراتيجية تجسد الدور المهني الإشرافي في ضوء تشريعات العمل الصناعي، ارتأينا إلى دراسة المشرف كعامل ضمن المؤسسة الصناعية وواجباته التي تحدّد دوره المهني، حيث يخضع المشرف في إطار علاقات العمل والتي تعتبر شروط استراتيجية تدخل في علاقات العمل:

- ✚ أن يؤدّي بأقصى ما لديه من قدرات: الواجبات المرتبطة بمنصب عمله، وأن يعمل بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل.
- ✚ أن يساهم في مجهودات الفئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.
- ✚ أن ينفذ التعليمات التي تصدرها القيادة أو السلطة بالمؤسسة الصناعية.
- ✚ أن يراعي التدابير الوقائية الصحيّة والأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع.
- ✚ أن يتقبّل أنواع الرقابة الطبيّة الداخليّة والخارجية التي قد يباشرها التنظيم في إطار العمل ومراقبة المواظبة.
- ✚ أن يشارك في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم عليها التنظيم.

وعليه، فقد اتّجه التنظيم الحديث إلى تحديد نطاق تطبيق قانون العمل حيث وضع شروط التنظيمات والقواعد العامّة، وأحيانا حتّى التّطبيقية، والعملية لتنظيم الحقوق والالتزام التي تنشأ عن علاقة العمل والأحكام، والقواعد التي تتصف بصفة أمرّة، التي لا يمكن لأطراف الاتفاق على مخالفتها نظرا لكونها من قواعد النظام العام، وذلك لما تمتاز به من حماية لحقوق العمال، بصفة خاصّة في تحديد ساعات العمل، وضع بعض الفئات من العمّال من التشغيل في بعض النشاطات والمهن لا تتماشى وظروفهم وكذا قدراتهم.

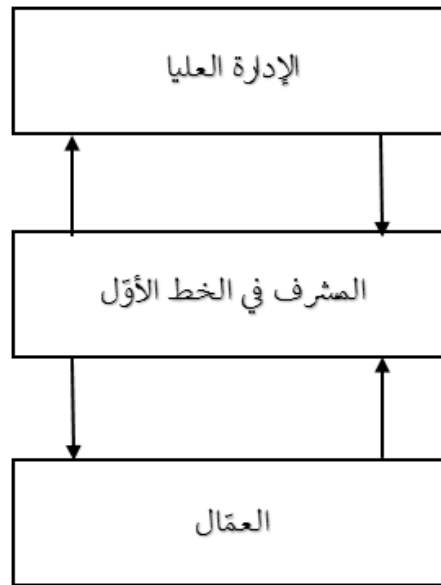
❖ الأدوار المختلفة للمشرف في المصنع بصفة عامّة

¹محمد الصغير بعلي: مرجع سابق، ص63.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الإشراف، وكذا الوظائف المختلفة يتّضح جلياً أنّ هناك أدوار عديدة للمشرف. ورغم أنّ الباحثين يرون بأنّ أدوار المشرف قد تقلّصت في التنظيم الصناعي الحديث، وهذا جزء من التقدّم التكنولوجي الحاصل في ميدان الصناعة، الذي أصبح يتطلّب تخصصات دقيقة لا يحتاج إلى مراقبة أو متابعة دقيقة للعامل حتّى يؤدي عمله. ورغم ذلك مازال للمشرفين أدوار أساسية في التنظيم، وهذا باختلاف المؤسسات التي يعملون فيها. وسنحاول أن نستعرض أهمّ الأدوار التي يقوم بها المشرف في المصنع بصفة عامّة¹.

أ. الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل

كان المشرف في ظل الإدارة الكلاسيكية ينظر إليه باعتباره أحد أفراد الإدارة، إلّا أنّ هناك جهات نظر اعتبرته يقوم بدور هام، يتمثّل في كونه "مفتاح العمل" أو "رجل المواجهة". فالعمّال يعتبرونه الممثّل الرئيسي للإدارة العليا في حين تعتمد الإدارة على المعلومات التي تصلها حول العمّال عن طريق المشرف. الشكّل (01) يوضّح هذا النمط من الدّور².



الشكّل (01) رجل المواجهة⁽³⁾

³ - محمد فهمي العطروني: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامّة والشركات، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، ط1، 1968م، ص138.

¹ - زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويتية، 1981م، ص152.

² - زكي محمد هاشم نفس المرجع، ص155.

ب. الرجل الوسيط

يكون دور المشرف في هذا النمط على أنه الدور الحقيق لأنه يعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمّال، فالمشرف في هذه الحالة يتعرّض لضغوط كثيرة متعارضة، فالإدارة العليا تحدّد له المهام وتعطي له الأوامر المطالب بتنفيذها، في حين يطلب منه العمّال تحقيق مطالبهم في الأجور والترقيّة والخدمات الاجتماعية ولعلّ الشكل (02) يبيّن هذا الدور¹.



الشكل (02) رجل الوسيط¹

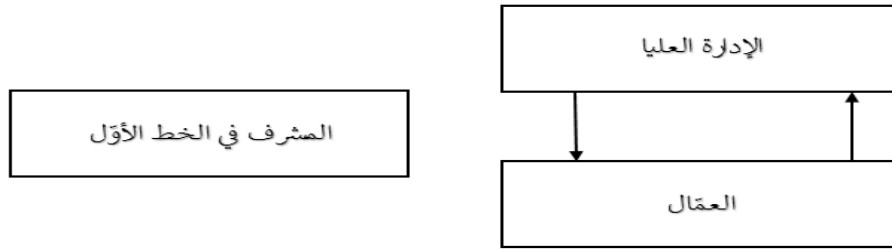
² - محمد فهمي العطروني ، المرجع السابق، ص104

ج. المشرف الحدّي أو الهامشي

يرى بعض الباحثين أنّ دور المشرف منعدم تماما، فهو على همش النشاطات المختلفة داخل التنظيم. لذلك فهو لا يؤثّر ولا يتأثّر لا بالإدارة ولا بالعمّال. أيّ أنّ الاتصالات بين الإدارة والعمّال تتمّ دون تدخل المشرف، ولكن هذا الرأي يبدو غريبا فإن وجد في عدد قليل من التنظيمات فإننا لا نستطيع تعميمه على كل التنظيمات الأخرى، ولعلّ الشكل (03) يبيّن هذا النوع من الدور⁽²⁾.

¹ - محمد فهمي العطروني ، المرجع السابق، ص104.

الفصل الرابع:مساهمة المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية.

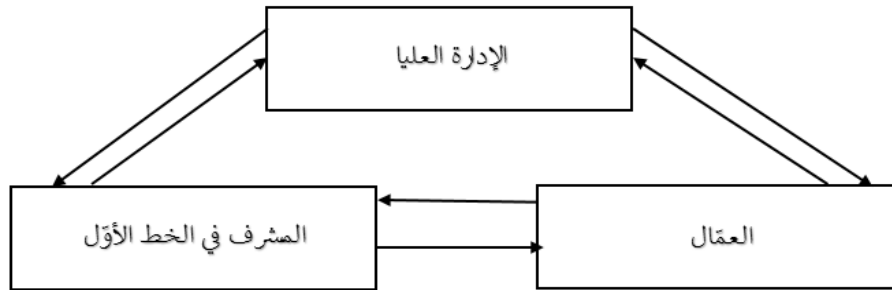


الشكل (03) المشرف الحدي أو الهامشي (1)

¹ - محمد فهمي العطروني: المرجع السابق، ص 107.

د. المشرف مجرد عامل آخر

ويرى باحثون آخرون أنّ المشرف في الخطّ الأوّل مجرد عامل كغيره من العمّال، ولهذا فهو لا يعتبر عضو في جماعة الإدارة، بل مجرد منفذ لقرارات وتعليمات الإدارة. والشكل (04) يوضّح ذلك.



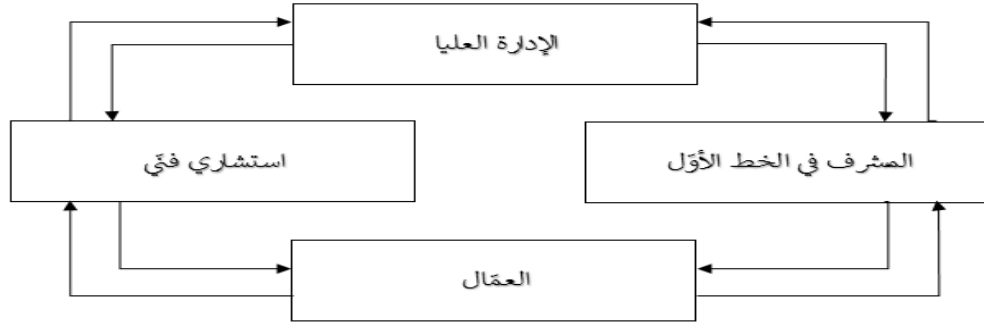
الشكل (04) المشرف الحدي أو الهامشي (2)

¹ - محمد فهمي العطروني، المرجع السابق، ص 107.

ه. خبير العلاقات الإنسانية

في هذا النمط من الدور، يعتبر المشرف في العلاقات الإنسانية، فهو يدرك ويفهم مشاعر وأتجاهات العمّال نحو العمل ونحو المؤسسة، وفي هذه الحالة يعمل المشرف عادة بمعيرة استشاريين داخل

المؤسسة ويساعدهم ويقوم المشرف بأداء عمله ويوضح الشكل (04) هذا النموذج من المشرفين)



الشكل (05) خبير العلاقات الإنسانية

² - محمد فهمي العطروني، المرجع نفسه، ص140.

قد مرّ بنا أنّ تشريعات العمل تهتم بالعمال الذي يشتغل لحساب صاحب العمل تحت إشرافه، أي لا بدّ أن تكون رابطة التبعية التي تحكم هذه العلاقة، أي أنّ علاقة العمل التي ينظمها قانون العمل، سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص، بمعنى أنّ قانون العمل التبعية فقط، ممّا يجعل معيار التبعية سواء كانت تبعية اقتصادية أو قانونية للعلاقة القائمة بين المشرفين والتنظيم التي تحدّدها أحكام وشروط عقد العمل المبرم بينهما، أمّا التبعية الاقتصادية فيقصد بها الاعتماد على المعطيات المالية والاقتصادية التي تنتج عن علاقة العمل.

من هذا كلّه وضع استراتيجية يتحدّد من خلالها الدور المهني الإشرافي في ضوء تشريعات العمل الصناعي، ومدى مساهمتها للتنظيمات التشريعية داخل المصنع.

2. دور المشرف في بعث روح التعاون ورفع معنويات العمال

لا تقتصر وظيفة المشرف على مجرد إصدار الأوامر والنواهي للعمال وتكليفهم ببعض الأعمال، ولكنّه في الواقع يقوم بكثير من الواجبات التي تشبه كثيرا الحالات الشعورية واللاشعورية عند العمال، حيث إنّ اكتساب خبرات طويلة في التعامل معهم، لذلك يعتبره الكثير من العمال رمزا للسلطة Authority figure ، أو الشخصية من أرباب السلطة، كذلك يعتبر المشرف ولو جزئيا قاضيا Judge، كما يعتبر موضوع لخبّ العمال وتعاطفهم في نفس الوقت هدف للعداوة أو العدوان،

وأيضاً محل ثقة الجماعة ومصدر انتمائهم، وكذلك مصدر يحفزهم، وتشجيعهم على العمل وبعث همّتهم.

ولا شك أنّ الإنتاج يتوقّف على نوع الاشراف والإدارة التي يخضع لها العامل، وأنّ الإدارة التي تعتمد على السلطة أكثر من القيادة المتفهمة تؤدّي إل فقدان روح التعامل بين العمّال والإدارة، والمعروف أنّ هناك فروقا كبيرة بين القائد والرئيس، وفي الواقع أنّ كل مشرف يحاول أن يخلق مناخا سيكولوجيا مع شخصيّتهم وأساليبه الخاصّة، إمّا طاعة مطلقة أو ديكتاتورية، وإمّا تعاون أو تفاهم وتشاور وديموقراطية¹.

ومن هذا المنطلق وجدنا أنّه يجب وضع استراتيجية لتحديد دور المشرف من خلال بعث روح التعاون بين أعضاء التنظيم، حيث يؤدّي تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تكوين جوّ مريح، هادئ في استرخاء وسعادة، حيث يتمتّع كل عضو فيه بثقة زملائهم وحبّهم أيضا، ويسود الشعور الجماعي والرغبات والغايات الجماعيّة وليس النزاعات الفرديّة، والأنانية هي التي تحكم سلوك الأفراد.

وقد أثبتت بعض الدّراسات أنّ المشرف يلعب دورا كبيرا في تنمية روح التعاون بين العمّال في التنظيم، حيث أشرفت هذه أسفرت هذه الدراسات على بعض النتائج الهامة، هي أنّ الأقسام التي يسود فيها جوّ الود والتعاون بين العمّال تنتج إنتاجا أكثر وفرة، وذلك بالمقارنة بين نتائج العمّال الذين يسود بينهم روح السخط والغضب اتّجاه بعضهم البعض، وتبدو أهمية دور المشرف من خلال بعث روح التعاون داخل المصنع.

من إحدى هذه الدّراسات التي طبّقت على العاملين هي في إحدى الشركات الأمريكية، حيث طبّق على هؤلاء العمال اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون بينهم، فطلب منهم أن يصفوا تجاه زملائهم وأن يحدّدوا عمّا إذا كانت هذه الاتجاهات وديّة أو غير وديّة، وقد أثبتت النتائج أنّ الأقسام المتعاونة وصلت إلى زيادة قدرها 10%، وانخفض العادم والفاقد من مواد الخام إلى نسبة 40%، وهذا أقل من مثيلاتها في الأقسام غير التعاونية، حيث أنّ هذه الأخيرة عبّروا عن استيائهم من شخصيّة المشرف لافتقارها لروح التعاون. وإنّ هذه الدراسة قامت بعملية الاستخبارات ببوح العمال

¹ - عبد الرحمن عيسوي: دراسة في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعيّة، القاهرة، مصر، 1997م، ص183..185.

بآرائهم دون أن يكتبوا أسماءهم على هذه الاستخبارات، فكانت النتيجة أنّ هذه الاستخبارات أصبحت شكاوى في شخصية المشرف والدور الذي يلعبه داخل المصنع (1).

فالمشرف ذو الحس المرهف يستطيع أن يتصل بالآخرين وأن يتقبل مشاعرهم كما يتقبل أفكارهم في نفس الوقت، فتصبح المشاعر التي يثيرها فيهم أكثر أهمية من كلماتهم المنطوقة. ولشخصية المشرف أهمية كبيرة في نظر العمّال، فهو الذي يمثّل مركز الاهتمام بحياتهم العملية، فهو يتمتع بسلطة أوسع وله ثقل أكبر، وكلمته مسموعة، وهو يعرف أكثر ممّا يعرفون باعتباره قائدهم. وشخصيته هكذا لها ما لها من قوة وهيبه في نظر العمّال، ولا بدّ أن تكون قادرة على إثارة روح التعاون ويحثّها عن طريق إثارة المشاعر والانفعالات في نفوس العمال الآخرين.

❖ كيف يحصل المشرف على مساعدة العمّال؟

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما، ويمكن للمشرف القيام بكل عمل عام، أو يمكنه أن يترك كل شيء مقدّمًا يريد أحد العمّال القيام به. وفي كلا من الحالتين يتمّ إنجاز العمل، وفي كلتا الحالتين قد يصاب المشرف بمرض ما في النهاية، وقد تعجب لاضطراره دائماً بشغل أماكن الذين يتركون الهيئة وفي هذه الحالة يكون المشرف فاسداً.

أمّا العامل الذي يشرف عليهم المشرفون موجودون للقيام بالعمل، وعندما يكتسب المهارة في النهاية يسمح له بالقيام به، وحين يعتمد أفعاله على معرفته للعمّال سيفوّض الآخرين في حكمة في اتخاذ قرارات التصرف، وسيؤكد المشرف بطريقة منتظمة أنّ ما يريد إنجازه قد تمّ بالطريقة التي يحبّها².

وحين يعمل مع العمّال لمساعدتهم في أداء العمل سيجد تدريجياً أنّهم يرجعون إليه طلباً للمساعدة حين يحتاجونها في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب، وفي ترداد الثقة بين العمّال يبدأ المشرف

1 - عبد الرحمن عيسوي: مرجع سابق، ص186.

2 - عبد الهادي الجوهري: المرجع السابق، ص159.

في الشعور بالإحساس بالواقع الذي يلقاه قائد ممتاز من إرشاده لمجموعة من الأشخاص تتسم بالإخلاص والجد والكفاءة، ويمكننا القول أنّ عمل المشرف سيكون هيّنا، لأنّ عمّاله هم الذين يقومون بكل العمل.

وهناك أدوار أخرى يمارسها المشرف في العمل الصنّاعي بصفة عامّة ولإحداث وبدء روح التعاون ورفع معنويات العمال من خلال:

أ. **المشرف كمعلّم:** أنّ المشرف يقوم بوظيفة تعليمية في العملية الإشرافية، ولذلك يتطلّب اتباع المبادئ التعليمية ومساعدة المشرف على مساعدة استخدام المعلومات النظرية، والمشرف كمعلّم يقوم بمساعدة لمشرف عليهم في الاعتماد على نفسه وعلى توسيع دائرة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته.

ب. **المشرف كملاحظ:** يستخدم الملاحظ كوسيلة للتعرف على علاقة المشرف عليه بالجماعة، والمستوى الذي يؤدي به دوره المهني، وعند عقد اجتماع إشرافي مع المشرف عليه يقوم المشرف بمناقشة ما لاحظته مع المشرف عليه، ويساعده على تفهمه وعلى تحليله والتخطيط له.

ج. **المشرف كقدوة:** يقوم المشرف كمثّل لأخصائي الجماعة عند قيادته للاجتماعات الإشرافية، أو إذا قام لسبب أو لآخر بعمل مباشر مع الجماعات فيكون المشرف في هذه الحالة نموذج لكيفية قيادة وتوجيه المناقشات الجماعية أو مساعدة الجماعة، على حلّ مشاكلها وما إلى ذلك¹.

د. **المشرف كمصدر للمعلومات:** نظرا لما يتمتع به المشرف من معرفة وخبرات فإنّ المشرف عليهم يلجؤون إلى الاستفادة من تلك المعلومات كلّما لزم الأمر. ولكي يقوم المشرف بهذا الدور، فيجب عليه أن يلمّ بالقدر الكافي من العلوم الإنسانية المتّصلة بطريقة خدمة الجماعة، ومبادئ وأساليب خدمة الجماعة بالمجتمع الذي تستخدمه المؤسسة ومواردها وفلسفتها وأغراضها وجهازها الإداري، بحيث يستطيع أن يمدّ المشرف عليهم بالمعلومات

¹ - عبد الحي محمود، صالح سلمي محمود جمعة، مرجع سابق، ص 156.

المتعلّقة بهذه النّواحي كلّما احتاجوا إلى ذلك. وفي الأخير نستعرض مهام المشرف بصفة عامّة ومختصرة¹:

- عدم التمييز بين الأعضاء مهما كان.
- التواجد المستمر والتدخّل المباشر في حل أي قضية.
- مراقبة المواضيع المميّزة والإشادة بصاحبها.
- مشاركة الأعضاء مواضيعهم.
- الرد بأسلوب يرفع معنويات كاتب المقالة وتشجيعه على الاستمرار في وضع المواضيع.
- لعب دور القيادي الفعّال.
- المسؤولية.
- المواقف الإيجابية.

3. دور المشرف في التوزيع المحكم لأعمال المؤسسة الإنتاجية

تعتبر العملية الإشرافية تلك الوظيفة الخاصّة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم، على هذا يمكن القول بأنّ جميع المستويات الرئاسية في التنظيم تمثّل في نفس الوقت مستويات إشرافية ابتداء من رئيس المصلحة أو المدير العام، حتّى رئيس أو ملاحظ العمّال الذين يقومون على سبيل المثال بوصف أحد الطرق، حيث أنّهم يقومون بتوجيه ومراقبة جهود العاملين تحت رئاستهم، وفي إنجاز الأعمال التي أوكلت إليهم وقد تمّ تقسيم مستويات الإشراف إلى ثلاث مستويات:

أ. الإدارة العليا

وهو ذلك المستوى القيادي الذي يشمل الوظائف الرئاسية في قمّة السّلم الإداري، المسؤول عن وضع الأهداف الرئيسية والسياسات العامّة للتنظيم، ويتطلّب هذا المستوى أن يتوفّر على من يشغله قدرة فائقة في أعمال التخطيط والتنظيم، حيث يتمّ وضع إستراتيجية محكمة تسمّى بإستراتيجية التخطيط

¹ - يوسف عنصر: نمط الاشراف في التنظيم الصناعي وأثره على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 1990م، ص28.

الفصل الرابع:مساهمة المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية.

ب. المستوى الإشرافي الأوسط

وهو المستوى الذي يوجد بين مستوى الإدارة العليا ويعلو مباشرة مستوى الإشراف الأول، الذي يشرف على التنفيذ. ويتمثل هذا المستوى في مديري الوحدات الإدارية.

ج. المستوى الإشرافي الأول

ونقصد به الموظفين والعمّال الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يقوم بأدائه موظفون آخرون. أيّ أنّهم يقومون بتنفيذ الأعمال عن طريق موظفين أو عمّال آخرين. ولهذا المستوى أهمية بالغة الأهمية في كل تنظيم، إذ يتوقف نجاح التنظيم بالدرجة الأولى على مدى جدّة هذا العمل الإشرافي، والذي يتمثل في رؤساء الأقسام ورؤساء العمّال¹.

يحدث في بعض الأحيان أن تكون الإدارة بعيدة كلّ البعد أو بمعزل على الوحدات العاملة وعليه يشرع المشرف أنّه في موقع لا يحسد عليه، إذا فالإدارة هنا تطلب منه بعض الطلبات التي يصعب عليها تنفيذها تبعاً للإمكانيات المتاحة له. والمشرف في نظر مجموعته العملة كيان محسوس يمثّل حلقة الاتصال الواقعية الوثيقة بين الإدارة العليا والمجموعة المالية، وغالباً ما ينعكس موقف المشرف اتجاه الإدارة على موقف مجموعته العمالية.

لذلك كان واجبا على الإدارة وضع استراتيجية لتحديد دور المشرف. هذا من خلال التوزيع المحكم للأعمال، ويتم ذلك كما يلي:

- ينبغي على الإدارة أن تحدّد تفصيلاً سلطة ذلك المشرف ومسؤوليته، فالسكّة هنا تعني حق الفرد في العمل دون الرجوع إلى أيّ موظّف أكبر. أمّا المسؤولية فتعني ذلك المستوى في المنظّمة الذي يستجيب له المشرف. وهذا يقتضي تهيئة السبل لكي يتصل بذلك المستوى دون إجراء رسمي، وأن تكون لمشاركته في أيّ مناقشة الاعتبار العام، فبذلك تضي الإدارة على المشرف المكانة اللازمة لدعم سلطته على المستوى الأعلى في الإدارة، إذا أمكنها التفويض في السلطة إلى المستوى الإشرافي، فإنّها تستطيع التخلي عن المسؤولية، بمعنى أنّها إذا فوّضت سلطتها إلى المشرفين فإنّها تضلّ مسؤولة عن نتائج أعمالهم فيما فوّضته لهم من سلطات.

¹ - السيّد عليوة: تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دط، 2001م، ص11.

الإنتاجية.

- من الضروري أن تباشر كل المستويات في المنظمة هذه الوظائف الإشرافية التي تكون جزء من مسؤولياتها، وغالبا ما يجد مشرفو الصفّ الأول أنفسهم في حيرة وموقفهم غير ملائم، إذ لا يهتم بهم أحد ما لم يحدث خطأ ما (1).
- ينبغي على الإدارة أن تقوم بعمل فعّال بحيث في مراقبة قدرة المشرف على دفع مجموعته إلى انجاز المهمة المحددة في الوقت المعين لها. ويجب أن يحدث هذا بقصد إشباع حاجة المشرف إلى الاعتراف بدوره في المجهود الكلي وإلى اعتباره جزء حيويًا من المنظمة بأكملها.
- كثيرا ما يعمل المشرف بما يشير بأنه أقلّ شأنًا، رغم أهميّة الوظيفة التي يباشرها، في حين أنّ الكثير ممّا يواجهه المشرف من خيبة أمل من السهل تداركه إذا بذل كبار الموظّفين من جانبهم بعض الجهد. فالتأخير أو نقص الأدوات والظروف غير المناسبة وتغيّر السياسات، وتقلّ الموظفين، هذه الأمور من الممكن أن يتقبّلها المشرف إذا ما أحيط هو وقسمه بأسباب في الوقت المناسب (2).

وأيضا يعتبر الإشراف في أيّ جماعة عمل يشابه الرأس في الجسم، فهو يلعب دور محوري في التنظيم في مختلف مستويات التنظيم، والمشرفون باعتبارهم حلقة الاتصال المباشرة بين الإدارة والعمّال يقومون بوظيفة أساسية تتمثّل في إدارة العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، بما أنّ الإشراف وظيفته هي تحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف التنظيمات الصناعية، وباختلاف أنظمة التسيير، والإدارة، وسوف نحاول فيما يلي التعرّض إلى أهمّ الوظائف التي يؤدّيها المشرف في التنظيم الصناعي ولو بصفة عامّة على ما سبق ذكره في هذا المطلب:

- إكساب العامل الجديد في عمله الشعور بالثقة في النفس، وذلك بواسطة إشعاره بأهميته في العمل. وكذلك يتولى الإشراف بتعليم العامل، وتدريبه على قواعد المحافظة على سلامة وسائل العمل، وذلك بتلقينه طرق الحماية والإسعاف من الأخطار التي تحدث له أثناء العمل (3).
- يقوم المشرف على تخطيط العمل، وتنظيمه وتوجيهه وفقا لخطة مدروسة وفقا له مع الاهتمام بخلق جوّ اجتماعي تسوده علاقات التعاون والصدّاقة بالإضافة إلى ذلك يهتم الإشراف بتسهيل

1 - السيد عليوة، مرجع سابق، ص198.

2 - عبد الرحمن عيسوي: مرجع سابق، ص198.

3 - زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص252.

الاتصال بين العمّال والإدارة، ونقل القرارات والأوامر والنواهي وتنفيذها، وكذلك تحقيق مطالب المرؤوسين وأهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والعمل على اشباعها.

ولقد عرفت وظيفة الإشراف على أنّها " وضع التنظيم موضع العمل"، وينظر إلى وظيفة الإشراف على أنّها توجيه وإرشاد المرؤوسين وتنسيق جهودهم.

وذكر الباحثون في معرض حديثهم عن طبيعة المشرف أنّ " هناك واجبات خاصة مشتركة بين جميع الوظائف الإشرافية. وتتراوح بين معاملة المرؤوسين معاملة حسنة وإيجاد التنسيق وتدريب الموظفين، ورفع روحهم المعنوية وابتكار الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه."

❖ كيف يعطي المشرف الأوامر للعمّال؟

قلّمًا يضطرّ المشرف إلى إعطاء أمر إلى رجاله بصفة مباشرة. والمشرف لديه هذه السلطة بالطبع، وقد تكون (السلطة) أكثر الأشياء فاعلية في أوقات معيّنة، وأفضل الطرق جميعا التي تتطلب مهارة فائقة في مساعدة المشرف لعمّاله في تحليل الموقف، بحيث يعطي المشرف للعمّال في تحليل الموقف، بحيث يعطي الموقف نفسه الأمر، وحين يفهم المشرف هذا بطريقة ذكيّة وصحيحة يرى أنّ كثيرا من المواقف تحتّ العمّال على العمل. ويستطيع المشرف و عمّاله الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة، وهذا الأمر الذي يتوقّع نقرّره في وضوح، على أنّ أسلوب العمل الذي سيتبعه المشرف والعمّال، ومثل هذا النوع من الأوامر ينفّذه العمّال بأسلوب أكثر ذكاء من الأمر الذي لا يفسّره¹.

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبادل بخصوص العمّال المطلوب، وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى لإلقاء الأوامر. وكلّ هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص، إذ يحاول المشرف إذا أمكن الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل، وإذا لم تنجح هذه الطريقة يجري أسلوب الاقتراح، وإذا كان العامل بطيئا في فهم الاقتراحات فعلى المشرف أن يجربّ حينئذ أسلوب الطلب. وإذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر إلى استخدام الأمر مباشرة.

¹ - عبد الهادي الجوهري: مرجع سابق، ص157.

الإنتاجية.

يقرّر المشرفون المتمرسون للعمل الإشرافي أنه لا تتواجد قاعدة عامّة مؤكّدة تحكم مع الناس. ويوضّحون بناء على خبرتهم أنّ لكلّ موظّف من العاملين تحت الإشراف شخصيّة، يجب ان توضع في عين الاعتبار عند تحديد ورسم علاقات العمل.

إلّا أنّه وجد أنّ المشرف النّاجح في أداء عمله الإشرافي يتّبع عدّة مبادئ تتفاوت درجة استخدامها منها تبعا لاختلاف الأفراد الخاضعين لإشرافه وهذه المبادئ نلخصها فيما يلي:

- إعطاء الموظّف معلومات كافية عن عمله التي يعمل به.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين.
- عدم التّعالي عن المرؤوسين وإعطائهم الفرصة لإظهار كفايتهم الى تحمّل مسؤولية أكبر.
- الإشادة بالعمل الجيّد للموظّف واستخدام النّقد البناء لتحسين العمل الضعيف.
- أن يكون مسيطرا على نفسه ولا ينسب أفكار مرؤوسيه لنفسه.
- لا يقطع وعودا لا يستطيع الوفاء بها، وأن يكون مخلصا لأفراد جماعته.

4. دور المشرف في إحداث التكافؤ بين الأعضاء المشاركين في العمل

نعني بدور المشرف في إحداث التكافؤ بين الأعضاء المشاركين في العمل: وضع أفضل المبادئ والخيارات والبدائل من أجل إحداث بعض التكافؤ من خلال تحديد الدّور الإشرافي، وهذه المبادئ والبدائل مشتقة من بيئتهم.

حيث يقوم المشرف بمساعدة الأعضاء على التعلّم والنّمو ويكون ذلك ب:

أ. يقوم المشرف الأعضاء المشاركين في العمل الصّناعي، وذلك بضبط سلوكهم حتّى يستطيع مساعدتهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم من خلال حياة الجماعة. ذلك أنّ التعلّم المثمر لا يكون إلّا من خلال الممارسة والعمل. وتؤكد هذا الاتجاه " ماري فوليت"، فنقول: "إنّ أفكار الناس لا تتشكّل في عقولهم باعتبارهم صورا إدراكية، ولكنها تتوقف على نشاطهم، ولا يمكن أن تقدّم لنا مفاهيم مجردة، بل أن يرتبط بينائها الذاتي، وهذا لا يتحقّق إلّا من خلال نشاطها الذاتي."

ويهتم المشرف بنوع من الأهداف وكذلك بالوسائل التي تحقّق تلك الأهداف وكذلك مدى الإشباع الذي تحقّقه الجماعة، ويتوقّف إشباع حاجات الفرد والجماعة على التّعامل مع زملائه بالمنظمة، ومن ثمّ فإنّ مجرد المشاركة والتعاون في الحياة الجماعية وعملياتها تعتبر من الإنجازات الهامّة

في حدّ ذاتها، والتي تمثّل خبرة بالنسبة للفرد باختصار. يساعد المشرف أعضائه على التعلّم والنمو وتحمل المسؤولية الاجتماعية، المرغوبة والتي تتمثّل في إعداد العامل في ضوء ثقافة التنظيم.

ب. يتأكّد المشرف من حصول الأعضاء المشاركين في العمل الصناعي على الخدمات الاجتماعية. وتعرف الخدمة الاجتماعية بأنها خدمة مهمّة تقدّم للأشخاص بغرض مساعدتهم كأفراد وجماعات تهدف إلى تكوين علاقات تحقّق الإشباع والوصول إلى مستويات الحياة تتفق ورغباتهم وامكانياتهم الخاصّة. تتفق كذلك ورغبات وأهداف التّنظيم¹.

هذه الخدمة الاجتماعية يجب أن تصل إلى جميع أعضاء العمل المشاركين في نفس العمل الصناعي، وهذا بالتّكافؤ حتّى لا يحدث هناك تمرّد ورد فعل سلبي على التّنظيم يعود بالسلب مع الأهداف المعلنة من طرف القيادة العليا.

ج. يجب على المشرف أن يشجّع الأعضاء المشاركين في العمل الصناعي على تنمية أنفسهم فلا يشجّع أحدا على حساب الآخر².

د. التنسيق، ويعني التوفيق الفعّال بين عناصر الإنتاج، إذ أنّ وظيفة المشرف هي أن يجعل قسمه يؤدّي إلى ما يناط به من أعمال بأقصى كفاية ممكنة. ويشترط بذلك أن يعرف مقدار طاقة هذا القسم وأن يقوم بالتّخطيط وتحديد الأسلوب الواجب إتباعه، وتقسيم العمل بالتعاون مع أفراد قسمه، ممّا يمكن من الحصول على أفضل النتائج. فالتنسيق يعني التّوافق الفعّال بين الإنسان والآلة التي يفوقها أهميّة وتعقيدا. وعلى المشرف أن يضع في اعتباره أنّه من السهل جعل الآلة تتكيّف مع مطالب الانسان أكثر ممّا حاول فعل الإنسان بتكيف مع مستلزمات الآلة، فالاجتهاد الواجب اتّباعه جعل الاعتبار الأوّل هو الانسان³.

ومن هذا كلّه نجد أنّ على المشرف أن يستخدم مهارته وخبراته في مساعدة الأعضاء على اكتساب السلوك وتعديل الأفكار، واكتساب صفات المواطنة الصالحة وإتاحة الفرصة لتزويدهم بالخبرات والتجارب والاتجاهات الجديدة، وزيادة مهارتهم عن كيفية تأدية واجباتهم ومسؤولياتهم التي تحدد

1 - السيّد عليوة: مرجع سابق، ص45.

2 - محمد السيّد فهمي: مرجع سابق، ص80.

3 - محمد السيّد فهمي: مرجع سابق، ص80.

لهم مراكزهم والتعاون بينهم وإتاحة الفرصة لهم لتقييم أنفسهم تبعاً لما تتطلبه منهم حياتهم الجماعية ومستخدماً بذلك أوجه نشاط البرامج وطبقاً للمواقف الاجتماعية المختلفة والعمليات الجماعية.

وأيضاً من الأدوار التي يمارسها المشرف في وحدات التكافؤ بين العمّال نجد أنه في هذا الأسلوب الموجّه للعمّال تكون مهمّة الإشراف هي الاهتمام بالعمّال وبحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم الرضا. وهو بذلك ينفق جزءاً كبيراً من وقته مع العمّال وبحث مشكلاتهم والتكافؤ بينهم. التأكّد من توافقهم مع أعمالهم وقدرتهم على أدائها، وتقوية الاتصال بينهم وانسجام علاقتهم. والمشرف الذي يركّز اهتمامه على العمّال هو الذي يحيط مرؤوسيه بنظم إنسانية خالصة، لأنّه أكثر من له القدرة على الاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم. فالإشراف في نظر المشرف هو وظيفة اجتماعية ونفسية، قد تكون مهنية رسمية وإدارية⁽¹⁾. أو كما عبّر عنها أحد الباحثين في قوله: " هو المشرف الذي يركّز على العامل ويحترم كرامة رجاله كأدبيين، ويكون منفتحاً لمشاكلهم ويحدث تكافؤ بينهم، وإذا ارتكبوا أخطاء يهتم أولاً بتدريبهم لكي يتجنبوا تكرار الأخطاء أكثر من اهتمامه بمعابرتهم".

وقد لاحظ العمّال أنّ هذا الأسلوب في الإشراف له نتائج إيجابية على مستوى العلاقات الإنسانية في المصنع وعلى مستوى الإنتاج، وفي بحثنا هذا حول دور المشرف في التكافؤ بين العمّال نلاحظ أهميّة المشرف والدور الكبير الذي يقوم به في إحداث التكافؤ بين عمّاله.

وفي الأخير نجد أنّ دور المشرف في إحداث التكافؤ بين العمال داخل الجماعة يتلخّص في:

• المشرف كأخصائي جماعة

يعمل المشرف غالباً مع جماعات إدارية أو مع جماعات المهنيين في المؤسسة، وأثناء قيامه بهذا الدور كأخصائي جماعة عليه أن يتبع مبادئ وأساليب طريقة خدمة الجماعة.

• المشرف كمسجّل

إنّ التسجيل جزء هام من عمل المشرف، فيجب على المشرف أن يسجّل الاجتماعات التي تحدث بينه وبين المشرف عليهم فرادى أو جماعات، أو ما يلاحظه المشرف أثناء زيارته للجماعات. إذ أنّ التسجيل يتيح له فرصة أفضل لتوجيه المشرف عليهم وتقييمهم، كما أنّ التسجيل يساعد في تقييم العملية الإشرافية².

¹- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص25.

²- يوسف عنصر، مرجع سابق، ص28.

خلاصة

إنّ التنظيم الصناعي هو عبارة عن مجموعة من الروابط والعلاقات تنشأ بين مختلف المستويات، حيث ينتج عن ذلك ما نسميه بالتفاعل الذي يعبر عن التأثيرات المتبادلة التي تحدث بين أعضاء التنظيم الصناعي، حيث يؤثر كل فرد ويتأثر بالآخر.

وعموماً فإنّ المشرفين على اعتبارهم أيضاً في التنظيم لهم دور فعّال في تحديد الخطوط الكبرى في التنظيمات، حيث تجمعهم علاقات بين مختلف أجزاء التنظيم، والتي تتغير بشكل توافقي أي بشكل يلائم طبيعة التغيرات. ولكي يتمكن المشرف من تطبيق أنماط من سلوك ما، يجب أن يلقى تعاون رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ويحتاج إلى تشريعات وقوانين عمل تتفق مع أنماط العمل الصناعي المتواجد فيه.

من هنا نجد، ومن خلال هذا الفصل أنه لا بدّ من توفير ميكانزمات وتغيرات تنظيمية تحدّد الشروط التي تقوم عليها إستراتيجية دور المشرف داخل التنسيق التنظيمي ووضعها في أربعة تغيرات تمثّلت في تحديد دور المشرف في العمل الصناعي، وبعث روح التعاون ورفع معنويات العمّال، وعن طريق التوزيع المحكم للأعمال بالمصنع. وأخيراً حدوث التكافؤ بين الأعضاء المشاركين في العمل الصناعي.

الملاحق

الفصل الأول:

منهجية البحث والتعريف بميدان

الدراسة

1. منهجية البحث :

1.1. المنهج :

تقتضي كل دراسة منهج معين للوصول إلى معرفة علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها، وقد عرف المنهج أنه : "الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحديد عملياته حتى يصل نتيجة معلومة"¹.

و نظرا لطبيعة موضوع دراستنا فقد اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه : "يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل"².

وفي هذا الصدد يقول "هولين" : أنه لا يجب الاقتصار على جمع البيانات لمجرد الرغبة في ذلك دون محاولة تفسيرها لاستخلاص دلالتها، فالبحوث الوصفية لا تنحصر أهدافها في مجرد جمع المعلومات بل تتجه إلى تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا كافيا، ثم الوصول إلى تعليمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة"³.

و يعد المنهج الأكثر ملائمة لدراستنا لكونه يمكننا من الإحاطة بجميع جوانب الموضوع ، وخطوات المنهج الوصفي تتمثل في⁴.

أ- اختيار الظاهرة المراد دراستها والقيام بدراسة استطلاعية حولها من أجل تحديد الإشكالية وصياغتها صياغة عملية دقيقة.

ب- فرض الفروض كحل مبدي مؤقت.

ت- اختيار العينة التي تجري عليها الدراسة.

¹صالح بن محمد العساف : المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية ، 1995، ص 30.

²عثمان حسن: المنهجية في قياس البحوث الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر ، 1998 ص 180 .

³عبد الباسط محمود حسن : أصول البحث الاجتماعي، ط 1 ، مكتبة وهبة القاهرة ، مصر، 1976 ، ص 71 .

⁴خير الدين علي عويسي : دليل البحث العلمي، ط 1 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1997، ص، 86 .

ث- تحديد أدوات البحث التي تستعين بها للحصول على المعلومات وفي موضوع بحثنا نستخدم الملاحظة ودليل المقابلة.

ه- جمع البيانات والخصائص عن الظاهرة موضوع الدراسة بشكل دقيق ومنظم.

و- التحقيق من المعلومات والبيانات المجمع حول الظاهرة موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل بالاعتماد على الفروض المصاغة والمحدودة مسبقاً، وتصنيفها وتنظيمها والتعليق عليها ، وتحليلها وتفسيرها وكتابتها بأسلوب واضح ومنظم مدعم بالآراء والحجج القوية لاستخلاص التعميمات ذات الفائدة.

2. مصادر جمع المادة العلمية:

لقد اعتدنا في جمع المادة العلمية لهذا البحث على نوعين من المصادر:

أ- المصادر النظرية: اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات النظرية على عدد من المراجع والكتب والتي يمكن تصنيفها إلى:

- الكتب والمراجع المتخصصة بعلم الاجتماع والتي تحدثنا عن الإشراف بصفة عامة والمشرف بصفة خاصة.
- الكتب والمراجع التي تناول الجوانب المتعلقة بالإنتاج وتحدثت عن زيادة الإنتاج والعملية الإنتاجية.

وكان من الوسائل التي تم استخدامها لجمع المعلومات المطلوبة مما يلي:

- المقابلة: وهي المحادثة الجادة الموضوعية نحو هدف محدد، وقد قمنا بإجراء مقابلات كان الغرض منها معرفة ما يلي:

- مدى مساهمة المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية.
- تقبل العمل لتوجيهات المشرف وكيفية العمل بها.
- الحاجات الاجتماعية المقدمة للعمال من عدة نواحي: الناحية الاجتماعية ، الناحية النفسية، الناحية المادية، الصحية، والقانونية.
- كيفية مسير العمل وكيفية الزيادة الاجتماعية.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين المشرف والعمال في مجال العمل.

- التعرف على مختلف الوسائل والأنشطة الممارسة داخل العمل.

وقد تم إجراء مقابلات مع: المسؤول الإداري، مسؤول الإنتاج.

• الملاحظة: هي رؤية فحص ظاهرة الدراسة من الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة، وقد استخدمنا الملاحظة من أجل معرفة العلاقات بين المسؤولين ومن بينهم العمال ببعضهم البعض، وكذا ملاحظة نوعية المتطلبات الموجودة داخل المصانع.

• الاستمارة: واستخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة ببحثنا وذلك باستخدام دليل الاستمارة، وقد ضم (31) سؤالاً مقسمة على (05) محاور بالشكل التالي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمبشرين، وتم فيه معرفة السن والجنس، وضم (06) أسئلة.

- المحور الثاني: خاص بدور المشرف الإداري داخل العمل الصناعي وتضمن هذا المحور خمسة (05) أسئلة

- المحور الثالث: خاص بدور المشرف الإداري في بعث روح التعاون ورفع معنويات العمال وضم (13) سؤالاً.

- المحور الرابع: خاص بدور المشرف في التوزيع المحكم للأعمال بالمصنع، وقد ضم أربعة (04) أسئلة.

- المحور الخامس: خاص بدور المشرف في إحداث التكافؤ بين العمال، وقد ضم ثلاثة (03) أسئلة¹.

3. العينة وطريقة اختيارها:

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجتمع فيه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع، لتجري عليها الدراسة، فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة هي العشوائية البسيطة باعتبار

¹رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر ، ط1، 2002، ص 190.

مجتمع بحثنا صغير، وبلغ عدد أفراد المجتمع 154 عامل، وكان حجم العينة 50 عاملاً وكانت نسبة السير 30% من آخر إحصائيات شهر مارس 2021 م.

العينة: شملت العينة عمال المؤسسات الصناعية حيث وزعت عليهم استمارات، وكان حجم العينة 154 عامل، أخذ منهم 50 عاملاً مثلوا نسبة 30 % من آخر إحصائيات شهر مارس 2021 م¹

II. التعريف بميدان الدراسة :

1. المجال الزمني للدراسة :

بدأت دراستنا الميدانية خلال 27 افريل 2022م، حيث قمنا بزيارة ميدانية استطلاعية لمصنع الحليب ببلدية مجانة، و ثم من خلالها أخذ بعض المعطيات والمعلومات المتعلقة بدور المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية من طرف مسؤول الإدارة ومسؤول الإنتاج، ثم تتبعها بعد ذلك زيارة ميدانية أخرى وذلك من 05 ماي إلى غاية 17 ماي 2022.

2. لمحة تاريخية عن المؤسسة الصناعية:

أنشئت المؤسسة ببلدية مجانة، سنة 1999، برأس مال قدره 06 مليون دج، بداية نشاط المؤسسة في 15 ماي 2000م، قيمة الاستثمار (80) مليون وفي 15 أكتوبر 2001م قدرت قيمة الاستثمار (50) مليون دج. في 15 أكتوبر قدرت قيمة الاستثمار 900 مليون دج، رأس المال قدره (90) مليون دج تمثل الإنتاج الجديد (ياغورت قارورة، ياغورت علبة، لبن القارورة). في 2019م قدر رأس المال (97) مليون دج. في 2020م قدر رأس المال (120) مليون دج. الشركات المتعاملة معموهي (فرنسا، بلجيكا، سويسرا ، تونس).
- حيث يتم جلب البودر من فرنسا لإنتاج الحليب.
- جلب الفاكهة من سويسرا وكذلك السكر من شركة ستيفال.
- الكارتون محلي الصنع.

¹غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص1980، ص193.

لتمثلت قدرة الإنتاج للحليب من :

- (2000-2010) 40 أقل لتر يوميا.
- (2011-2020) 80 ألف لتر يوميا.
- 2021م قدرت ب: 140 ألف لتر يوميا.

أما بالنسبة لـ: ياغورت

- تمثلت قدرة الإنتاج في 2010 ← 186 لتر يوما.
- (2011-2020) ← 2000 لتر يوميا.
- 2021 ← 5000 لتر يوميا.

- عمال المصنع من اصل جزائري 154 عامل .

50 عامل لإنتاج ياغورت.

104 عامل لإنتاج الحليب.

مشاريعهم المستقبلية:

- وحدة الفورماج.

- حليب الكارتون Uht.

- حليب بالعصير.

3. لمحة جغرافية عن المؤسسة:

تقع المنطقة الصناعية لمصنع الحليب في بلدية مجانية، يحدها من المشرق الطريق الوطني رقم 75

، وتقع في المنطقة الصناعية.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ المدير العام: يعتبر المسؤول الأول والرئيسي ويتجلى دوره في :

- إدارة شؤون الشركة بصفة عامة.

- إصدار الأوامر والموافقة عليها أو رفضها.

- مراقبة الهياكل المختلفة للشركة.

- اتخاذ الأعمال الموجودة في المؤسسة.

ب الأمانة العامة: تعد العنصر المنسق بين المدير ومختلف المصالح الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن مهامها ما يلي:

- تنظيم مكتب الأمانة وأوقات الاستقبالات بالنسبة للزائرين.

- استقبال مختلف المراسلات (فاكس - هاتف).

- تسجيل وترتيب البريد الوارد حفظه بصفة منتظمة.

- كتابة المراسلات الخاصة بالمؤسسة.

ج مصلحة الإدارة والمالية : وتتكون من ثلاثة فروع وهي:

- فرع بنك الاستغلال.

- فرع المبيعات.

- فرع الجباية.

د مصلحة المحاسبة والمالية: وهي المصلحة التي تستقبل الوثائق التي تأتي من المصالح الأخرى، وتقوم بما يلي:

- تسجيل العمليات التي تمت لمساعدة الشركة على المراقبة لجميع حركات مكوناتها.

- مراقبة العمليات التي تمت مع الغير.

- معرفة المبالغ المستحقة للمريدين.

- تعيين نتيجة عمليات الفواتير.

ه- مصلحة التجارة: وهي مصلحة تعمل على توزيع المنتجات وظائفها كالتالي:

- مصلحة الفواتير.

- وحدة الحليب.

- وحدة المشتقات.

- مستودع الجزائر العاصمة.

و- مصلحة الإنتاج: وتقوم ب:

- السهر يوميا على مراقبة ومتابعة الإنتاج، والذي يتمثل في إنتاج الحليب ومشتقاته.

- متابعة ومراقبة المقاييس المادية للمنتجات.
- تزويد المصلحة التجارية بحصيلة التنازلات الشهرية من أجل المراقبة.
- ز- مصلحة النوعية: وتقوم ب :
 - مراقبة نوعية المنتج.
 - الفرع الصحي.
 - تطوير الأبحاث.
- ج- المصلحة التقنية: وتمثل فروعها في :
 - فرع الميكانيك.
 - فرع الإلكترونيك.

الفصل الثاني:

تحليل البيانات

1- تفرغ الجداول والتعليق عليها

الجدول رقم (1): البيانات الشخصية لعينة البحث

رقم السؤال	منطوق السؤال	ترميز الإجابات المحتملة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	1- ذكر	50	100
		2- أنثى	00	00
2	السن	أقل من 20 سنة	01	02
		[30-20]	30	60
		[40-30]	16	32
		40 سنة فأكثر	03	06
3	الحالة العائلية	1- أعزب	25	50
		2- متزوج	25	50
		3- مطلق	00	00
		4- أرمل	00	00
4	المستوى التعليمي	1- دون مستوى	00	00
		2- ابتدائي	02	04
		3- متوسط	12	24
		4- ثانوي	12	24
		5- جامعي	24	48
5	المستوى المهني	1- عامل بسيط	18	36
		2- عامل مؤهل	09	18
		3- عامل متخصص	23	46

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (02): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
100	50	ذكر
00	00	أنثى
100	50	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه من الوهلة الأولى أن كل المبحوثين الذين تم استجوابهم هم ذكور، وهذا ما يعني أن نسبة الإناث ضئيلة جدا إن لم نقل منعدم داخل هذه المنظمة الصناعية، ربما يعود هذا للإستراتيجية التي طبقها المدير، بالإضافة إلى هذا يبين لنا عدم وجود الإناث، بهذا المصنع، حيث النسبة المتوفرة تمثلت في الذكور.

الجدول رقم (3): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
02	01	أقل من 20 سنة
60	30	[30-20]
32	16	[40-30]
06	03	40 سنة فما فوق
100	50	المجموع

من خلال الجدول نقول أن سن العمال في هذه المؤسسة الصناعية هم الشباب الذين تتحصر أعمارهم بين 20 و30 سنة، ويمثلون الأغلبية الساحقة من العمال، إذ تمثل نسبتهم ب: 60% وهي الفئة العمرية الأعلى في هذه المنظمة.

نستنتج أن السن في المؤسسة خاصة سن الشباب يلعب دورا هاما نتيجة الحيوية والنشاط الذي يمثل هذه المرحلة من العمر، وذلك لإستراتيجية وضعها صاحب المؤسسة لزيادة الإنتاج.

الجدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	لا شيء
04	02	ابتدائي
24	12	متوسط
24	12	ثانوي
48	24	جامعي
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين داخل هذه المؤسسة مستواهم التعليمي لا بأس به من الثانوي إلى الجامعي بنسبة 74%، وهذه النسبة جيدة جدا في المؤسسة للدفع بعجلة الإنتاج، والتحكم في الأداء.

نستنتج أن المستوى التعليمي داخل المؤسسة للعمال مهم جدا وذلك من أجل فهم مسيرة العمل وفهم تسيير الآلات وسهولة الاتصال بينهم وتلقيهم الأوامر بصفة جيدة، وبالتالي ينعكس هذا جيدا على الإنتاج ويحقق الفعالية الإنتاجية باحترافية وثقافة جيدة، وللمزيد من التوضيح ارتأينا أن نستعين بجدول مركب يربط السن والمستوى التعليمي.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

جدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب السن والمستوى التعليمي

المجموع		40 سنة		[140-30]		[130-20]		أقل من 20 سنة		السن / المستوى التعليمي
		فأكثر								
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
04	02	04	02	00	00	00	00	00	00	ابتدائي
26	13	02	01	04	02	18	09	02	01	متوسط
40	20	00	00	20	10	20	10	00	00	ثانوي
30	15	00	00	08	04	22	11	00	00	جامعي
100	50	06	03	32	16	06	03	02	01	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين لهم مستوى ابتدائي هم قليلون جدا، وتتراوح أعمارهم فوق 40 سنة.

بينما العمال ذو المستوى المتوسط إلى الثانوي هم النسبة الأكثر في المؤسسة، وتبلغ أعمارهم بين 20 سنة إلى 40 سنة، خاصة المستوى الثانوي فتزداد النسبة بـ: 40%، أما ذوي المستوى الجامعي فهناك نسبة لا بأس بها، إذ أن أغلبية أعمارهم تتراوح بين 20 و 30 سنة، ويمثلون 30% من نسبة العاملين في المصنع.

نستنتج أن أغلبية العمال ذوي المستوى العالي أعمارهم بين 20 و 40 سنة، بينما العمال ذوي المستوى الابتدائي قليلون جدا وإن وجدوا فتتراوح أعمارهم فوق 40 سنة.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (6): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
50	25	أعزب
50	25	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100	50	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن المبحوثين في هذه المنظمة متساوين من حيث الحالة العائلية، بحيث أخذت كل من حالة أعزب نسبة 50% من العمال، وحالة متزوج نسبة 50 % من العمال، فيما تنعدم في حالة الأرمل والمطلق.

الجدول رقم (7): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى المهني
36	18	عامل بسيط
18	09	عامل مؤهل
46	23	عامل متخصص
100	50	المجموع

يبين الجدول التالي كيفية توزيع العمال من حيث المستوى المهني فنجد أن نسبة العمال المتخصصين كبيرة، فهي تعادل نسبة 46 % فهم بذلك ذوي مستوى مهني عالي، وبالمقابل نجد أن نسبة العمال البسطاء 36% أقل درجة، نسبة 18% من العمال المؤهلين الذين هم في طور احتلال مراكز التخصص، هذا ما يدل على أن هناك نشاط وحيوية وعملية التكوين المستمرة ويخضع لها جميع العمال.

الجدول رقم (8): يبين مدى سلطة المشرف على العمال داخل المصنع

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
72	36	نعم
08	04	لا
20	10	أحيانا
100	50	المجموع

بين الجدول أعلاه أن نسبة سلطة المشرف على عماله تكاد تغطي كل أعضاء المصنع بنسبة 72%، وما ذلك إلا دليل على أن المشرف حريص على الكم والكيف الإنتاجي، من خلال ما يسعى إليه من تحقيق انضباط في العمل، وضمان سيرورته، في حين نرى أن نسبة ضئيلة من العمال لا يرون سلطة المشرف عليه أو ربما يرجعونها إلى محل منصبه، وتتراوح بين 8% و 20% من العمال عبروا عن آرائهم بحرية في الاختيار.

الجدول رقم (9): يبين الطريقة التي يستخدمها المشرف مع عماله في حالة عدم إنجاز العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
26	13	الخصم
36	18	التهديد بالخصم
14	07	التهديد بالطرد
24	12	النصح واللين في تقديم الانتقادات
100	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أنه في كل الأحوال العمال تحت وطأة التهديد بالخصم والذي أخذ نسبة 36% وهذا ما يفسر الصرامة الكبيرة للمشرف اتجاه عماله دون مراعاة العوامل النفسية والجسدية للعامل، والنظر إليهم كوسيلة للإنتاج فقط، والبعض الآخر اللجوء إلى أسلوب الخصم، وهذا أسلوب غير لائق لأنه يشعر العامل بالانحياز، ويؤدي ذلك إلى التقليل من الإنتاج.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (10): يبين مدى توفر الرقابة خلال ممارسة النشاط المهني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	76
لا	06	12
أحيانا	06	12
المجموع	50	100

يبين لنا الجدول أعلاه وجود رقابة كبيرة في المنظمة تقدر بـ: 76% من المبحوثين أجابوا بوجود الرقابة مما يبين أهمية الرقابة على العمال، من أجل ممارسة العمل وتحقيق الأهداف.

ونستنتج هنا أن المشرف يقوم بعمل كبير من ناحية الرقابة، مما يتبين على العامل عدم التكاسل والقيام بعمله على أكمل وجه، وبالتالي الزيادة في الإنتاج داخل المنظمة.

الجدول رقم (11): يبين طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة مهنية	27	64
علاقة اجتماعية	07	14
علاقة سطحية	16	32
المجموع	50	100

يبين الجدول أعلاه أن علاقة المشرف وعماله لم تخرج على نطاق المهنة والعمل والإنتاج حيث أخذت النسبة الكبيرة بـ: 64% ولم تتعدى السطحية في المعاملة نسبة 32%، وهو ما يحكمه نظام العمل المحكم، وحتى لا تترك فجوات للمعاملات العاطفية المختلفة في حين نجد العلاقات الاجتماعية أخذت نسبة 14% وهو ما يبين لنا أن المشرف قبل التعامل اجتماعيا مع عماله.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (12): يبين مدى وجود الانضباط في مواعيد العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
88	44	نعم
04	02	لا
08	04	أحيانا
100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الانضباط في هذه المنظمة بلغ نسبة كبيرة تقدر بـ: 88% في حين لا تتعدى نسبة 04% عند وجود المبحوثين الذين يقولون لا يوجد.

نستنتج أن الأوامر والإجراءات صارمة في هذه المنظمة الصناعية، وتلك هي إستراتيجية المدير من أجل التحكم في الأداء والدفع في الزيادة إلى الإنتاج.

الجدول رقم (13): يبين الرضا عن الأجر

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
36	18	نعم
64	32	لا
100	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نرى أن أغلبية العمال غير راضين عن الأجر وأخذت النسبة الكبيرة 64%، في حين نرى أن الفئة القليلة على عكس ذلك، نظرا لتدني المستوى المعيشي للعمال.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (14): يبين الرضا عن العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	37	74
لا	13	26
المجموع	50	100

يبين هذا الجدول أن نسبة 74% يحبون عملهم ويعملون من أجل تحقيق هدف المؤسسة وإرضاء الغير. في حين نرى أن باقي العمال غير راضين على عملهم بنسبة 26% نظرا للظروف الصعبة التي يواجهونها داخل المصنع، ولمزيد من التوضيح ارتأينا بجدول مركب يربط الرضا عن الأجر بالرضا عن العمل.

الجدول رقم (15): يبين علاقة الرضا بالأجر عن الرضا بالعمل

المجموع		لا		نعم		الأجر العمل
		%	ت	%	ت	
74	37	38	19	36	18	نعم
26	13	26	13	00	00	لا
100	50	64	32	36	18	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الكبيرة أخذت نسبة 64% غير راضين عن الأجر والعمل، حيث أخذت النسبة 38% والنسبة الثانية 26%، أما فئة قليلة من العمال الراضين عن الأجر والعمل بنسبة 36%. نستنتج أن العمال راضين عن العمل وراضين عن الأجر بعض الشيء، وهذا ما يجب يأخذه صاحب المؤسسة بعين الاعتبار، وذلك من أجل الزيادة في الإنتاج.

الجدول رقم (16): يبين الرضا عن الأجر مع المستوى المهني

المجموع		عامل متخصص		عامل مؤهل		عامل بسيط		المشرف المهني الأجر
		%	ت	%	ت	%	ت	
36	18	18	09	04	02	14	07	نعم
64	32	28	14	14	07	22	11	لا
100	50	46	23	18	09	36	18	المجموع

من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن توزيع المستوى المهني مرهون بالرضا عن العمل، وعلى الرغم من هذا فإن عملية الرضا عن الأجر مع المستوى المهني تأتيمتوافقة معفى بيانات الجدول، حيث يمثل نسبة عدم الرضا بـ: 32% ونسبة الرضا عن العمل 36%، خاصة لدى مستوى العامل المتخصص وذلك بـ: 46% من العمال.

نستنتج أن عملية توزيع الأجر يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المستوى المهني لكل عامل سواء بسيط أو مؤهلاً ومتخصص، وذلك لأجل تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (17): يبين الترقية منذ دخول الوحدة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
36	18	نعم
64	32	لا
100	50	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن الترقية متوفرة بنسبة قليلة حيث أخذت نسبة 64% وهو ما يفسر أن اهتمام المؤسسة بعامل الترقية منخفض، ويشهد ركود مستثنين على أسس التخصص والأقدمية، ونرى باقي العمال يحتلون نسبة 36% الذين تم ترفيتهم.

نستنتج أن الترقية تحتاج إلى العمل والتضحية من أجل الزيادة الإنتاجية، وهذا راجع لمصلحتهم في الترقية، وللمزيد من التوضيح ارتأينا أن نستعين بجدول مركب يربط الترقية بالمستوى التعليمي.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (18): يبين الترقية منذ الدخول للوحدة مع المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
36	18	02	01	10	05	20	10	04	02	نعم
64	32	46	23	14	07	04	02	00	00	لا
100	50	48	24	24	12	24	12	04	02	المجموع

يوضح لنا الجدول أن الترقية شملت نصف العمال الذين لهم مستوى التعليم، وذلك بنسبة 14 % للثانويين، في حين أن الترقية لم تسجل على مستوى الابتدائي، إلا بنسبة 04 %، نستنتج أن الترقية يجب أن تكون واسعة النطاق في الفئة العمالية، وذات المستوى العلمي العالي، إلا أن ذلك لم يطبق بالمصنع، بدليل وجود 32 % من العمال لم يشهدوا بالترقية منذ دخولهم، كما أنه يمكن أن نضيف أن الترقية للعمال بالمصنع لم تراعي المستوى التنظيمي، فهي قائمة على أسس أخرى كالأقدمية مثلاً.

الجدول رقم (19): يبين وجود الحوافز المادية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
32	16	نعم
68	34	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين انخفاض الحوافز المادية للمؤسسة الصناعية، بحيث أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود الحوافز هي 68%.

نستنتج هنا أن الحوافز المادية تلعب دوراً أساسياً في الإنتاج وزيادته، فالعمال هنا محتاجون إلى مثل هذه الحوافز، من أجل رفع الروح المعنوية وبالتالي الزيادة في الإنتاج، فيجب القول للمدير بفعل إستراتيجية جيدة، وهي الإكثار من الحوافز المادية من أجل دفعها والإنتاج داخل المؤسسة. وللمزيد من التوضيح ارتأينا أن نستعين بجدول مركب يربط الحوافز بالمستوى المهني.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

الجدول رقم (20): يبين وجود الحوافز حسب المستوى المهني

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات المستوى المهني
		%	ت	%	ت	
36	18	24	12	12	06	عامل بسيط
18	09	08	04	10	05	عامل مؤهل
46	23	36	18	10	05	عامل متخصص
100	50	68	34	32	16	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن العمال نسبة المتخصصين داخل المصنع 46% عند وجود الحوافز مع المستوى المهني، كما نجد الحال نفسه عند العامل البسيط، الذي تقدر نسبته بـ: 36 % عند غياب حوافز على صعيد مستواهم المهني.

نستنتج أن للحوافز دور كبير في جميع المستويات المهنية شرطاً تعطي هذه الحوافز بطريقة تتوافق والمستوى المهني، وذلك من أجل الزيادة في العمل، وبالتالي الزيادة في الإنتاج.

الجدول رقم (21): يبين وجود التأمين للعمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
90	45	نعم
10	05	لا
100	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن معظم العمال داخل هذه المنظمة مؤمنين بحيث بلغت نسبتهم 90%.

نستنتج هنا أن عامل التأمين متوفر بنسبة كبيرة في المؤسسة لدى العمال إلا العمال الجدد، وهم بنسبة قليلة وتقدر بـ: 10 % وهنا التأمين يلعب دوراً أساسياً في زيادة الإنتاج، حيث يدعي العامل بالعمل أثناء أكثر دون أي خوف من الإصابات، وبالتالي هنا يعمل بجديّة أكثر وبالتالي كثرة الإنتاج.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

وللمزيد من التوضيح أكثر ارتأينا أن نستعين بجدول مركب يربط التأمينات بالأقدمية.

الجدول رقم (22): يبين وجود التأمين حسب الأقدمية

المجموع		لا		نعم		الاحتمالات المستوى المهني
		%	ت	%	ت	
16	08	06	03	10	05	أقل من عام
24	12	04	02	20	10	[1-3] سنوات
60	30	00	00	60	30	ثلاث سنوات فأكثر
100	50	10	05	90	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن التأمين ضروري وأساسي لأي عامل داخل المصنع أو خارجه، فهو يوفر الكثير من الاحتياجات في الحياة الاجتماعية، إذ نجد نسبة 90 % هي النسبة الغالبة أما نسبة 10 % منهم الإقدمية في التأمين، وهذا حسب الأقدمية حيث نجد 6 % تصدرتها أقل من عام، والنسبة الباقية 4% تصدرتها الفئة [1-3] سنوات، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي.

ونستنتج أنه كلما كان العامل ذا أقدمية كان له حظوظ أكثر في التأمين.

الجدول رقم (23): يبين وجود رغبة ودافعية في أداء العمل في تحقيق الفعالية الإنتاجية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
92	46	نعم
08	04	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود رغبة ودافعية كبيرة في أداء العمل لتحقيق الإنتاج، وذلك بنسبة تقدر بـ: 92 %، وكل هذا من جراء توفر كل الوسائل والمحيط المناسب للعمل من حقوق للعمال

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

كالتأمين، ورفع الروح المعنوية والتكافؤ بين العمال وهذا هو دور المشرف، وأيضاً هناك جانب آخر وهو أن معظم العمال هم شباب تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة وبالتالي يلعب السن دور مهم. نستنتج أن وجود الرغبة رغبة العمل كبيرة جداً، وهذا من واجب المدير والمشرف توفير المكافآت والمناخ الجيد للعمل من أجل الزيادة والرفع من الإنتاج وتطوير المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (24): يبين مدى تأثير التعب والممل على الروح المعنوية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	38	76
لا	07	14
أحياناً	15	30
المجموع	50	100

يوضح الجدول أعلاه أن الروح المعنوية تلعب دوراً أساسياً ومهما لدى العمال، فمن العمال فمن يقول أن التعب يؤثر على الروح المعنوية بنسبة 76 %.

نستنتج أن العمال الذين يتعبون بدنياً يتعبون معنوياً، وهنا يتدخل دور المشرف في رفع الروح المعنوية لدى العمال من جهة أخرى غياب وسائل الترفيه والمساحة الخضراء في جوانب المصنع، وبالتالي التأثير النفسي على الجانب المعنوي وذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاج.

الجدول رقم (25): يبين مدى تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	17	34
لا	21	42
أحياناً	12	24
المجموع	50	100

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

نرى في هذا الجدول أن للحياة العملية تأثير فعلي وقوي على الحياة الشخصية، سواء تعلق الأمر بالناحية النفسية من جراء الأرق النفسي والملل وانخفاض الروح المعنوية أو فيما يتعلق بالناحية الجسدية كالتعب والإرهاق الجسدي كل هذه الأسباب تؤدي إلى خلل على المستوى الشخصي لكل عامل وتمثل نسبة 34%، في حين نجد من خلال الفئات المتبقية عدد هائل من العمال لا يتأثر بحياته العملية، ولا يوجد هناك ربط بين حياته المهنية والشخصية بنسبة 42%.

نستنتج هنا أن الحياة العملية لا تؤثر على الحياة الشخصية لمعظم العمال مهما كانت ظروفهم الاجتماعية.

ولمزيد من التوضيح ارتأينا أن نستعين بجدول مركب يربط تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم (26): يبين مدى تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية حسب الحالة العائلية

المجموع		متزوج		غير متزوج		الحالة العائلية الاحتمالات
		%	ت	%	ت	
34	17	12	06	22	11	نعم
34	17	20	10	14	07	لا
32	16	18	09	14	07	أحيانا
100	50	50	25	50	25	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن جزء من العمال يرى بأنهم هناك تأثير لحياتهم العملية على حياتهم الشخصية جراء تراجع وانخفاض ميولاتهم الشخصية، وكذلك التعب الجسدي وامتداد ذلك في حياتهم الشخصية، في المقابل لا يجد الجزء الآخر من العمال تأثير بين عملهم وحياتهم الشخصية باعتبار أن العمل هو الجانب الخارجي لحياتهم فهم بذلك مستقرين، ونرى أن كلا الفئتين بالنسبة للحالة العائلية أو الفئة الأخرى تساوت في آرائهم، ومثلوا نسبة 34%.

الجدول رقم (27): يبين تأثير الحياة العملية على الحياة الشخصية ومع تأثير التعب والملل على الروح المعنوية

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تأثير الحياة العملية الروح المعنوية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76	38	22	11	26	13	28	14	نعم
14	07	02	01	10	05	00	00	لا
15	15	06	03	18	09	06	03	أحيانا
100	50	24	12	42	21	34	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا تأثير الحياة الشخصية بالحياة العملية، مما يؤدي إلى زيادة التعب والملل، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى المدارس بالروح المعنوية، ذلك بنسبة 76 % من الذين أجابوا بنعم، فالتدني والضعف في الجسد يؤدي إلى ضعف نفسي لا محاله، ويؤدي بدوره إلى التأثير على الحياة الشخصية للعامل.

نستنتج أن بؤره التأثير ذات علاقة دائرية وهذا يؤدي إلى الزيادة أو الضعف في الإنتاج.

الجدول رقم (28): يبين مدى وجود وعود من قبل المشرف ولا يلبيهما

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
52	26	نعم
48	24	لا
100	50	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن هناك قدر كبير من الوعود التي تركها المشرف، وذلك بنسبة تبلغ 52 %، بينما في الجهة لأخرى نجد 48 % من الذين قالوا بتلبية المشرف للوعد.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

نستنتج أنه يجب على المشرف أن يلبي كل الوعود التي قطعها مع العمال من أجور أو ترقية أو علاوات، لكي تحل الثقة المتبادلة بينه وبين العمال وبالتالي العمل بجد وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة، ولمزيد من التوضيح ارتأينا وضع جدول مركب يبين وعود المشرف حسب طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال.

الجدول رقم (29): يبين وعود المشرف حسب طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال

المجموع		أحيانا		لا		نعم		تأثير الحياة العملية الروح المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	
52	26	14	07	00	00	38	19	نعم
48	24	18	09	14	07	16	08	لا
100	50	32	16	14	07	54	27	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن العلاقات المهنية هي السائدة في حكم العلاقات التي تجمع بين المشرف وعماله، وذلك بنسبة 38 %، وبالتالي فإن وعود المشرف لم تكن لها الفرصة في التحقيق نظرا لما يحكم طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال، في حين تغيب إن لم نقل أن العلاقة الاجتماعية منعدمة، لم يسمى فإن وعود المشرف منعدمة، فالوعد تتحقق أكثر في العلاقات المهنية من العلاقات الأخرى، سواء الاجتماعية أو السطحية، وذلك ما يؤثر سلبا على الإنتاج.

الجدول رقم (30): يبين طريقة المعاملة بالنسبة للمشرف في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
20	10	سيئة
26	13	حسنة
54	27	حسنة نوعا ما
100	50	المجموع

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

يبين لنا الجدول أعلاه أن طبيعة المعاملة في المؤسسة الصناعية حسنة نوعا ما، وذلك بنسبه 54 %، إذ أنه يجب على المشرف أن تكون معاملاته مع المعامل حسنة وجيدة وذلك من الناحية الاجتماعية ومن الناحية المهنية لكي لا ينفّر العمال من حوله، وبالتالي تسود الفوضى ما ينعكس سلبا على الإنتاج.

الجدول رقم (31): يبين الأنشطة التي يمارسها العامل خلال أوقات فراغه

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
المطالعة	17	34
المقهى مع الزملاء	16	32
الخروج في نزهة مع العائلة	11	22
مشاهدة التلفاز	02	04
أخرى تذكر	04	08
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه تتبين لنا مختلف الأنشطة التي يمارسها العامل في أوقات فراغه، ونلاحظ أن النشاط الأكثر نسبة هو المطالعة بنسبة بلغت 34 % في حين تتخفف النسبة في الأنشطة الأخرى.

لجوء العامل إلى المطالعة يفسر لنا مدى وعيه ومستواه الثقافي، ومدى نجاعة إستراتيجية المدير الذي عرف كيف ينتقي العمال المتقنين، لأن العامل المثقف يقدر العمل.

وهنا نستنتج مدى دور الثقافة في دفع عجلة التطور والزيادة في الإنتاج والأداء داخل المؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (32): يبين قيام المشرف في تدريب العمال الجدد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	34	68
لا	16	32
المجموع	50	100

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عملية التدريب التي يخضع لها العمال سارية، وبلغت نسبة 68 % بالاستجواب مع المبحوثين، ومن هنا نقول أنه يجب على المشرف تدريب العمال الجدد ودمجهم مع المحيط الجديد من آلات وعمال، وذلك من أجل إعانتهم على تسيير الآلات والعمل، وأيضاً التكيف مع الآلات الجديدة، وهذا ما استقيناه خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (33): يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	14
لا	33	66
أحياناً	10	20
المجموع	50	100

يبين لنا الجدول أعلاه أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ضئيلة جداً مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أقرروا بعدم وجود المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبه الإجابة بـ: (لا) 66 %، هذا الشيء الذي يجعل العامل يحس بنوع من الاعترا ب داخل المصنع، وبالتالي يؤثر هذا بنسبة كبيرة على الإنتاج وعدم العمل حبا في العمل.

نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات مع العمال تعتبر قفزة نوعية في المؤسسة الصناعية لأن العمال هم الأساس في المصنع، فيجلب مشاركتهم في اتخاذ القرارات ولو بالشيء اليسير.

لمزيد من التوضيح ارتأينا وضع جدول مركب يربط بين مدى مشاركة العامل المشرف في اتخاذ القرارات مع المستوى التعليمي.

الجدول رقم (34): يبين مدى مشاركة العمال المشرف في اتخاذ القرارات حسب المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
14	07	06	07	06	03	00	00	00	00	نعم
64	32	24	12	14	07	24	12	02	01	لا
22	11	18	09	04	02	00	00	02	01	أحيانا
100	50	48	24	24	12	24	12	04	02	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن فئة العمال ذات المستوى التعليمي الثانوي والجامعي هي الأقرب والأكثر نسبة في اتخاذ القرار، وذلك بنسبة 42 %، في مشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن هذه المشاركة متفاوتة وأقل نسبة في المستويات الأخرى، بحيث ترجع عملية اتخاذ القرارات بصفة مطلقة للمشرف والإدارة والمستوى التعليمي بمختلف مستوياته غائب في عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (35): يبين الطريقة الرشيدة لنجاح الممارسة الاستشارية

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
72	36	الصرامة
40	20	اللين
08	04	أخرى تذكر
100	50	المجموع

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الطريقة الرشيدة في نجاح الممارسة الإشرافية هي الصرامة، فالمشرف هنا تبلغ الصرامة التي مثلها الجدول نسبة 72%، وهي أكثر نسبة من الاحتمالات الأخرى في حين يأتي اللين في المرتبة الثانية بنسبة 40 %.

نستنتج هنا أن المشرف يمارس طريقة الصرامة والتي هي مناسبة لتحقيق الأهداف، وعدم فتح مجالات للتكاسل في الوسط العمالي فهنا وبعد ملاحظتنا العينية في المؤسسة لاحظنا مدى نجاح هذه الطريقة في زيادة الإنتاج وأثارها على السير الجيد للمؤسسة.

الجدول رقم (36): يبين أهم الموضوعات التي يهتم بها المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمال	06	12
الآلات	04	08
الإنتاج	11	22
يوفق بينهم	21	42
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاهتمام الموسع يشمل جميع المواضيع سواء عامل أو آلات أو إنتاج، هذا الأخير الذي أخذ النسبة الأكبر بـ: 22 %، فالمشرف بذلك يحاول تحقيق الإنتاج، والنسبة الكبيرة التي تقدر بـ: 42 % وتمثل التوفيق بين العمال والآلات والإنتاج، وذلك أن المشرف يحاول تحقيق العلاقة التكاملية، وتحقيق العدل في المؤسسة، وبذلك يضمن المشرف تحقيق الإنتاجية، ونلاحظ هن أن المشرف لا يراعي ولا يبالي بالروح المعنوية للعمال، فالآلات أحسن من العامل في اهتمامات المشرف، وذلك ما يؤثر سلبا على الإنتاج.

الجدول رقم (37): يبين دور المشرف في إحداث الاتصال بين العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	44
لا	28	56

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

100	50	المجموع
-----	----	---------

يبين الجدول أعلاه أنه لا يوجد اتصال بين المشرف والعمال وذلك بنسبة 44 %، حيث نرى أن المشرف لا يقوم بإحداث اتصالات كثيرا مع عماله، ويعتبر الاتصال ضروري بحيث قد يفيد في المشاركة الفعالة والمساهمة الفعلية في الزيادة في الإنتاج، في حين طغت نسبة المستجوبين بعدم وجود الاتصال بـ: 56% وهذا ما يفسر لنا أن الاتصال داخل المؤسسة ضعيف، مما يؤثر سلبا على الإنتاج.

الجدول رقم (38): يبين دور المشرف في تكوين علاقات بين عماله

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
32	16	نعم
68	34	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المشرف لا يقوم بتكوين علاقات بين عماله وذلك بنسبة 68 % من المستجوبين الذين أقرروا بـ: لا، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على طغيان الطابع الرسمي في العلاقات داخل المصنع على العلاقات غير الرسمية داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (39): يبين العلاقة بين المشرف وعماله مع طريقة المعاملة

المجموع		حسنة نوعا ما		حسنة		سيئة		طريقة المعاملة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة العلاقة
54	27	32	16	16	08	06	03	علاقة مهنية
17	07	06	03	08	04	00	00	علاقة اجتماعية
32	16	16	08	02	01	14	07	علاقة سطحية
100	50	54	27	26	13	20	10	المجموع

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

نلاحظ في الجدول أعلاه أن العلاقة بين المشرف وعماله تكون في الغالبية علاقة مهنية بحتة بنسبة 54 %، وتكون حسنة نوعا ما بنسبة تفوق 32 % من العمال بينما تتعدم العلاقة السيئة بين المشرف والعمالين.

نستنتج هنا أن علاقة المشرف بأعمال مهنية وطبيعة هذه العلاقة هي من حسنة إلى حسنة نوعا ما فهذه هي الأغلبية في علاقة المشرف مع عماله داخل هذه المؤسسة.

الجدول رقم (40): يبين تحيز موقف المشرف بين العمال والإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الإدارة	22	44
العمال	01	02
يوفق بينهما	27	54
المجموع	50	100

يبين لنا الجدول أعلاه أن المشرف يعمل ربما قدر المستطاع من أجل التوفيق بين الإدارة والعمال وذلك بنسبة تفوق 54 %، بينما هناك نسبة لا بأس بها من العمال من يقول أن المشرف منحاز تجاه الإدارة وذلك بـ: 44 %، نقول إذا أنه يجب على المشرف عدم ظلم العمال بإغضابهم من جهة، وعدم إهمال أوامر الإدارة والانضباط داخل المؤسسة الصناعية.

نستنتج أن التوفيق بين العمال والإدارة من عمل المشرف، وهو مهم جدا في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ودفع الإنتاج وتطوير الآلات.

2- نتائج الدراسة

أ- الفرضية الفرعية الأولى: دورا المشرف الإداري في تحقيق الفعالية الإنتاجية داخل العمل الانتاجي

- المؤشر الأول: 72 %، نرى أن السلطة هي الغالبة المؤسسة، دليل على أن المشرف الإداري حريص من ناحية الكم والكيف، من خلال ما يسعى إليه من تحقيق الهدف في العمل وضمان سيرورته.

- المؤشر الثاني: 36 %، من خلال الطريقة التي يستخدمها المشرف مع عماله في حالة عدم إنجاز العمل وتمثلت: التهديد بالخصم، إذ يرى أن الطريقة المناسبة هي هذه الأخيرة، والتي يراها أفضل طريقة لرفع الإنتاج.

- المؤشر الثالث: 76 %، وتمثلت في وجود رقابة في المنظمة، مما يبين أهمية الرقابة على العمال من أجل ممارسة العمل وتحقيق الأهداف.

- المؤشر الرابع: 64 %، يبين لنا أن العلاقة المهنية هي الغالبة على المؤسسة، حيث أنها لم تخرج عن نطاق المهنة والعمل والإنتاج.

- المؤشر الخامس: 82 %، يدل على أن هناك انضباط في العمل من طرف المشرف على العمال من أجل التحكم في الأداء، والدفع إلى العمل لزيادة الإنتاج.

* ومن هنا نستطيع الحكم على أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت بنسبة جيدة.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

ب- الفرضية الفرعية الثانية: دور المشرف في توجيه روح التعاون بين العمال

- المؤشر الأول: 64 %، نرى غالبية العمال راضين على الأجر نظرا لتوفر الظروف الملائمة.

- المؤشر الثاني: 74%، ونجد هذه النسبة كبيرة من ناحية الرضا عن العمل، وهذا راجع أيضا إلى الظروف الملائمة.

- المؤشر الثالث: 90 %، نرى أن هذه النسبة الكبيرة تصدرت التأمين، وهذا يعني توفر التأمين للعمال.

- المؤشر الرابع: 92 %، هذا يدل على أن العمال لهم دافعية ورغبة في أداء العمل لتحقيق الفعالية الإنتاجية، هذا من جراء توفر كل الوسائل والمحيط المساعد.

* ومن هنا نستطيع الحكم على الفرضية الفرعية الثانية بأنها تحققت.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: دور المشرف في التوزيع المحكم للمهام

- المؤشر الأول: 68 %، عملية التدريب سارية في المصنع، مما يبين دمج العمال مع الآلات من أجل إعادتهم على التسيير الفعال والتكيف مع الآلات الجديدة.

- المؤشر الثاني: 14 %، تتعدم المشاركة في اتخاذ القرار، مما يجعل العامل يحس بنوع من الاغتراب وعدم الشعور بالانتماء.

- المؤشر الثالث: 72 %، بين لنا أن الطريقة الرشيدة لنجاح الممارسة الإشرافية هي الصرامة في العمل وهي مناسبة لنجاح العمل والإنتاج.

- المؤشر الرابع: 42 %، أهم الموضوعات التي يهتم بها المشرف هي التوفيق بين العمال والآلات والإنتاج، لتحقيق العلاقة التكاملية وتحقيق العدل في المؤسسة.

* ومنهما نستطيع الحكم على الفرضية الثالثة أنها لم تتحقق بنسبة كبيرة.

النتيجة العامة

من الفروض الفرعية الثلاثة نستطيع الحكم على الفرضية العامة بأنها تحقق معظم الفرضيات الفرعية، أي بنسبة جيدة.

نستنتج أن للمشرف الإداري دور ايجابي فعال وكبير داخل المؤسسة الإنتاجية وذلك من خلال توجيه روح التعاون ورفع معنويات العمل والتوزيع المحكم للأعمال كل هذا يبين قيمة ومكانة المشرف الإداري في أي مؤسسة إنتاجية، ومساهمته الايجابية الكبيرة في تحقيق الزيادة الإنتاجية.

3- الاقتراحات والتوصيات

في ضوء الدراسة التي قمنا بها والتي من خلالها اكتسبنا تجربة ولأول مرة في الكيفيات التي تمكننا من إجراء البحوث العلمية وتجسيدها في الواقع، ومن هذه الدراسة وصلنا أخيرا إلى وضع جملة من التوصيات تمكن الطالب والباحث من القيام بالبحوث العلمية بتنظيم محكم وتفاديا للصعوبات، كما وجهنا اقتراحات لمدير المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية.

*بالنسبة للطالب:

- قيام الطالب باختيار عنوان موضوع الدراسة قبل سنة أو سنتين.
- يجب التفكير في عدة مواضيع ولا يكتفي بعنوان واحد بل يجب التفكير في ثلاثة أو أربعة مواضيع على الأقل.
- التأكد من وجود المراجع حول الموضوع المراد دراسته.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

- توطيد العلاقة بالأستاذ المشرف قبل سنة من إجراء البحث لإعانة الطالب والباحث وتوجيهه نحو موضوع دراسته.

*بالنسبة للمكتبة:

- تسهيل عملية إعارة الكتب للطلبة.
- تزويد المكتبة بالكتب والمراجع خاصة علم الاجتماع والتي نعاني من قلة المراجع.

*بالنسبة للكلية:

- على إدارة الكلية اقتراح نماذج مواضيع المناقشة لمذكرات التخرج في نهاية السنة الثالثة والاتصال بالمؤسسة التي تقام بها التربصات قبل توجيه الطلبة.
- التركيز على التربصات الميدانية أكثر مما هو موجود خلال السنوات الدراسية باعتبار تخصص علم الاجتماع (تنظيم وعلم) باعتباره مهنة ميدانية أكثر مما هي نظرية، لكي لا يجد الطالب صعوبة بعد التخرج.

* بالنسبة للمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة:

- العمل على تسهيل مهمة الطالب طيلة بحثه.
- تزويد الطالب بكل الوثائق والمعطيات التي يحتاجها في بحثه.
- الأخذ بعين الاعتبار نتائج البحث والاستفادة منه.
- الاهتمام بعنصر الإشراف والمشرفين وذلك بالجانب المادي والمعنوي.
- تزويد العمال بثقافة الديمقراطية وعدم الخوف من المدير، وذلك في ملاحظتنا عند ملئهم للاستمارة.

الفصل الثاني:.....تحليل البيانات

-وضع المرافق الضرورية في المؤسسة كالنادي، والمساحات الخضراء، أماكن الاستراحة والترفيه، حيث وجدنا كل هذا مفقود في هذه المؤسسة.

- جلب آلات حديثة ومتطورة قصد زيادة الفعالية الإنتاجية.

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع لخص إلى أن المشرف يجب عليه التحلي بالأخلاق الحسنة من تواضع ومشاركة الغير في الرأي واحترام العمال والحرص على مصالحهم ومحاولة التقرب منهم، إذ أن كل هذا يدعم الثقة وحب التعامل وبذل الجهد، وبالتالي يؤثر إيجابيا على الإنتاج، ولقد نال نظام الإشراف داخل المنظمة الصناعية اهتمام العديد من الباحثين.

والكل أكد على أهمية تأثير طريقة الإشراف على معدلات التغيب ودوران العمل وزيادة أو نقص الإنتاج من ناحية الكم والكيف في المؤسسة الإنتاجية، اعتبارا أن السلوك الحسن للمشرفين يساهم في رفع الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل، كما لا ننسى مدى التأثير الإيجابي لأسلوب المعاملة الديمقراطية من جانب المشرف على العمل اتجاه العمال في حسن التسيير وزيادة المردودية الإنتاجية، وذلك لحسن المعاملة من أثر على رضا العامل في عمله، وفي الكثير من الحالات ما يكون للمعاملة الحسنة أثر إيجابي من تحسين الظروف المادية.

ونرى أن المشرفين الواقفين بجانب العمال للدفاع عن مصالحهم وتحفيزهم للعمل هم الذين يمثلون العامل الرئيسي والمهم في الحرص على استمرارية السير الحسن لإدارة المؤسسة في زيادة الإنتاج، وذلك ناتج عن المعاملة الحسنة والعلاقات الاجتماعية والثقة بين المشرف وعماله، وبالتالي وجود رضا العمال عن ظروف عملهم، مما أدى إلى استقرارهم على العمل وبالتالي زاد الإنتاج.

قائمة المراجع

- 1- إبراهيم هميمي: تخطيط وضبط الإنتاج، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1975.
- 2- أحمد أمين عبد الهادي: الإدارة العامة في الدول العربية -الأصول العلمية-، دار الفكر العربي، لبنان، 1975.
- 3- أحمد ماهر: اقتصاديات الإدارة، مصر الإبراهيمية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1996.
- 4- أحمد مصطفى خاطر: طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1997.
- 5- أحمية سليمان:التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 6-أحمية سليمان إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ج 3، دون سنة.
- 7- خير الدين علي عويسي: دليل البحث العلمي، ط 1، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
- 8-خير الدين علي عويسي دراسة في علم النفس المهني الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1997.
- 9- دومينيك لاكس: التحليل الاقتصادي للمؤسسة، باريس، 1980.
- 10- الرسول العلي: الإنتاجية، قياسها، العمل المؤشر فيها، الطبعة 3، دار الطباعة، بيروت، 2014.
- 11- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط 1، 2002.

- 12- زكي محمد فهمي العطروني: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط 1، سنة 1968.
- 13- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات الكويت، 1980.
- 14- سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 15- السيد عليوة: تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- 16- الشيخ كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1996.
- 17- صالح بن محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 1995.
- 18- صلاح الدين نعلي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف المصرية، 1958.
- 19- الطاهر كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
- 20- عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1978.
- 21- عادل لرجب: إدارة الإنتاج، منشورات جامعة حلب، سوريا 2010.
- 22- عبد الباسط محمود حسن: أصول البحث الاجتماعي، ط 1، مكتبة وهبة، القاهرة، مصر، 1976.
- 23- عبد الحميد محمود حسن صالح/سلمى محمود جمعة: التقديم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، 1988.
- 24- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،

- 25- عبد المحيي محمود حسن صالح/سلمى محمود جمعة، التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 26- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة - مفاهيم قضايا-، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، 1987.
- 27- عثمان حسن: المنهجية في قياس البحوث الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 28- عثمان عمر بن عامر: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية، ط2، 2012.
- 29- علي الشرقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 30- عيسى حيرش: محاضرات حول النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، دفعة 1991.
- 31- غريب محمد سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1980.
- 32- فتح الله والعلو: الاقتصاد السياسي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2010.
- 33- فتوح أبو الغرم و فارس خليل وهبة: القيادة والتخطيط لمجتمعنا الاشتراكي، ط 1، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، د.ت.
- 34- فوزي حبش: الإدارية العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة والنشر، ط 2، بيروت، لبنان، 1999.
- 35- محمد الصغير بعلي: تشريعات العمل في الجزائر، مطبعة ولاية قالمة، الجزائر، 1992.
- 36- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دراسة في طريقة البحث وأساليبه، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.

- 37- محمد فهمي العطروني، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1968.
- 38- وجيه عبد الرسول علي: الإنتاجية، مفهومها قياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط 1، بيروت، دار الطليعة والنشر 2015.
- 39- يوسف عنصر: نمط الإشراف في التنظيم الصناعي وآثاره على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، الجزائر، 1990.
- 40- يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب -عربي عربي-، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016.

مع علامة X في المكان المناسب:

أ- بيانات خاصة بالحالة الشخصية لأفراد العينة

الجنس: ذكر أنثى

السن:.....

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

عدد أفراد الأسرة:.....

المستوى التعليمي:

شيء ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المستوى المهني

أمر بسيط عام مؤهل عام متخصص

الاقدمية في العمل:.....

II دور المشرف الإداري داخل المؤسسة الانتاجية

هل للمشرف سلطة على العمال داخل العمل؟

نعم لا أحيانا

الطريقة التي يستخدمها المشرف مع العمال في حالة عدم انجاز العمل؟

خصم التهديد بالخصم التهديد بالطرد النصح واللين في تقديم الانتقاد

1. هل هناك رقابة خلال ممارسة النشاط المهني؟

نعم لا أحيانا

1. ما هي علاقة المشرف مع العمال؟

علاقة مهنية علاقة اجتماعية علاقة سطحية

1. هل هناك انضباط في مواعيد العمل؟

نعم لا أحيانا

III دور المشرف الإداري في رفع روح التعاون بين العمال

1. هل أنت راض على الأجر؟

نعم لا

1. هل أنت راض عن العمل

نعم لا

1. هل ترقبت منذ دخولك الوحدة؟

نم لا

1. هل استفدت من الحوافز المادية

نم لا

1. هل أنت مؤمن اجتماعيا؟

نم لا

1. هل لديك رغبة ودافعية في أداء عملك من اجل زيادة العملية الإنتاجية؟

نم لا

1. هل يؤثر التعب والملل على الروح المعنوية؟

نم لا أحيانا

2. هل تؤثر حياتك العملية على حياتك الشخصية؟

نم لا أحيانا

2. هل هناك وعد من قبل المشرف لم يلبها ؟

نم لا أحيانا

2. كيف هي معاملة المشرف الإداري؟

يئة حسنة حسنة نوعا ما

2. ما هي الأنشطة التي تمارسها خلال أوقات فراغك؟

مطالعة المقهى مع الزملاء الخروج في نزهة مع العائلة مشاهدة التلفاز

نرى اذكرها.....

IV دور المشرف الإداري في التوزيع المحكم للأعمال لتحقيق الفعالية الإنتاجية

2. هل هناك تدريب من قبل المشرف بالنسبة للعمال الجدد؟

نم لا

2. هل يشارك المشرف في اتخاذ القرارات؟

نم لا أحيانا

2. ما هي الطريق الرشيدة لنجاح الممارسة الإشرافية؟

صرامة اللين

كر أخرى.....

2. ما هي الموضوعات التي يهتم بها المشرف أكثر؟

عمال الآلات الإنتاج جميعهم

تَم بِحَمْدِ اللَّهِ