

عرض النتائج وتحليلها:

1. تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسب المئوية (%) | التكرار | الجنس   |
|-------------------|---------|---------|
| 92                | 46      | ذكر     |
| 08                | 04      | أنثى    |
| 100               | 50      | المجموع |

يتبين لنا من الجدول أعلاه بأن الأغلبية الساحقة من عينتنا من الذكور، حيث قدرت بمجموع (46) مبحوث و نسبتهم ب(92%)، وقدرت نسبة الإناث بمجموع (04) مبحوثين فقط و بنسبة 8%.

و من خلال هذه المعطيات الإحصائية نجد أن هذه النسب طبيعية، نظرا لطبيعة المؤسسة التي تحتاج أكثر لهذا النوع من الموارد، وكذلك الموقع الجغرافي الذي توجد فيه المؤسسة، حيث نجدها بعيد نوعا ما عن التجمعات السكانية

الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسب المئوية (%) | التكرار | السن             |
|-------------------|---------|------------------|
| 38                | 19      | اقل من 35 سنة    |
| 46                | 23      | من 35 الى 45 سنة |
| 06                | 03      | من 46 الى 50 سنة |
| 10                | 05      | اكثر من 50 سنة   |
| 100               | 50      | المجموع          |

يبين من خلال الجدول أعلاه بأن عينة دراستنا موزعة على أكثر من مرحلة عمرية حيث نجدها أكثر عند الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (35 و 45) سنة وبنسبة 46% يليها المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 35 سنة بنسبة 38% في حين نجد الفئة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 10% وفي الأخير نجد الفئة العمرية التي تتراوح ما بين ( 46 و 50 ) سنة وبنسبة 06%.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ إرتفاع النسبة لدى فئة الشباب وهذا أمر طبيعي، نظرا لإن أغلبية العينة ذو مستوى جامعي و ثانوي وهذا لي أهمية دورهم داخل المؤسسة، و أما فئة الكهول فيعزى إلى أن أغلبهم ألتحقوا بالمؤسسة منذ بدايتها تقريبا وأغلبهم تقاعدوا وهذا ماتؤكدده نتائج الجدول.

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| النسب المئوية (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|-------------------|---------|------------------|
| /                 | 00      | متوسط            |
| 46                | 23      | ثانوي            |
| 38                | 19      | جامعي            |
| 16                | 08      | دراسات عليا      |
| 100               | 50      | المجموع          |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن المستوى التعليمي جاء أكثر عند المستوى الثانوي

بمجموع (23) مبحوث وبنسبة 46%، و يمثل فيها المستوى الجامعي بمجموع (19) مبحوث و بنسبة 38%، ونجد بعدها المبحوثين الذين لديهم دراسات عليا بمجموع (08) وبنسبة 16% ، وأما بالنسبة لي للمستوى المتوسط جاء شاغر ،

وإذا حاولنا إستنتاج ماوراء هذه الأرقام سنجد أن أكثر المبحوثين من المستوى الثانوي والجامعي وهذا أمر طبيعي ومنطقي، ولذلك علاقة مباشرة بطبيعة العمل داخل الورشات والذي يتطلب مستوى تعليمي عالي أكثر من باقي المستويات

الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

| النسب المئوية (%) | التكرار | المنصب    |
|-------------------|---------|-----------|
| 52                | 26      | الإطارات  |
| 22                | 11      | المتحكمون |
| 26                | 13      | المنفذون  |
| 100               | 50      | المجموع   |

يتبين من الجدول أعلاه بان نصف المناصب الموجودة في المؤسسة من الإطارات بمجموع (26) مبحوث وبنسبة 52%، حيث يمثل فيها العمال المنفذون بمجموع (13) مبحوث وبنسبة 26% في حين نجد العمال المتحكمون بمجموع (11) مبحوث و بنسبة 22%.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية التي تتوافق مع تشكيلة ومتطلبات المهام العماليبية لمؤسسة نפטال بالجلفة، فهي تتوفر على الإطارات من أصحاب الشهادات الجامعية، وأصحاب ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة، ونسجل ضعف في فئة المتحكمون وهذا راجع الى سياسة التوظيف في العشرية الاخيرة ، التي تستقطب أصحاب الشهادة الجامعية على حساب أعوان التحكم، وهذه السياسة المفروضة من طرف الحكومة على القطاع الاقتصادي.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية داخل المؤسسة

| النسب المئوية (%) | التكرار | الاقدمية         |
|-------------------|---------|------------------|
| 40                | 20      | اقل من 5 سنوات   |
| 30                | 15      | من 6 إلى 10      |
| 30                | 15      | أكثر من 10 سنوات |
| 100               | 50      | المجموع          |

يتبين من الجدول أعلاه توضيح مدة العمال الممثلين لعينة الدراسة في المؤسسة، حيث نجد أن الأغلبية عندهم أقدمية أقل من 5 سنوات بمجموع (20) مبحوث و بنسبة 40% ومن بعد نجد متساوية لكل من العاملين اللذين لديهم أقدمية من 6 الى 10 سنوات وكذا أكثر من 10سنوات بمجموع (15) مبحوث لي كليهما، وبنسبة 30% من خلال هذه المعطيات الإحصائية نفسر بأن المؤسسة توظف عمال جدد وتستقبل كل سنة أيدي عاملة ذات شهادات عليا، وذات كفاءة مهنية.

2. تحليل ومناقشة الفرضية الاولى : تأثير الإشراف اللين على أداء العاملين داخل

المؤسسة

1.2. تحليل الفرضية الأولى :

الجدول رقم (07) : يشارك المشرف العمال في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل مع

طبيعة المنصب

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الإطارات | طبيعة المنصب |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | الإجابة      |
| 18      | 3        | 05        | 10       | نعم          |
| 36      | 23.1     | 45.5      | 38.5     |              |
| 32      | 11       | 06        | 16       | لا           |
| 64      | 76.9     | 54.5      | 61.5     |              |
| 50      | 13       | 11        | 26       | المجموع      |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام نجده عند معظم العمال الذين لا يشاركون في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمجموع (32) مبحوث بنسبة 64% فنجدها متقاربة، فعند المنفذون بنسبة 76.9% وعند الإطارات بنسبة 61.5% ونجدها عند المتحكمون بنسبة 54.5% بالمقابل نجد العمال الذين يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بمجموع (18) مبحوث وبنسبة 36% حيث نجدها عند المتحكمون بنسبة 45.5% ثم عند الاطارات بنسبة 38.5% وفي الاخير عند المنفذين بنسبة 23.1%.

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أن معظم العمال خاصة منهم المنفذون يؤكدون أنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات خاصة بالعمل هذا راجع إلى أن المشرف من النوعية

التي يحتفظ بأرائه و أفكاره لنفسه و يتخذ القرارات بمفرده، مما يدل على أن طريقة إشرافه مستبدة مما يجعل من العمال أنهم يشعرون بالتهميش، وهذا ينعكس بدوره على أدائهم داخل المؤسسة، بحيث أن طريقة المشرف هي من تحفز العامل على تحسين أدائه ومن بين الأمور الأكثر تحفيزا في إتخاذ القرارات.

**الجدول رقم (08) : إستماع المشرف لإنشغالات العمال مع طبيعة المنصب**

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الإطارات | طبيعة المنصب |     |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|-----|
|         |          |           |          | الإجابة      | نعم |
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | ت %          | ت % |
| 22      | 02       | 06        | 14       | 53.8         | 44  |
| 28      | 11       | 05        | 12       | 46.2         | 56  |
| 50      | 13       | 11        | 26       | 100          | 100 |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |     |

يتبين من الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام نجده عند معظم العمال الذين لا يستمع المشرف إلى إنشغالاتهم بمجموع (28) مبحوث و بنسبة 56%، يمثل فيها العمال المنفذون بنسبة 84.6% في حين نجدها متقاربة لكل من الإطارات والمنفذون حيث نجدها عند الإطارات بنسبة 46،2% والمتحكمون بنسبة 45،5% وبالمقابل نجد العمال الذين قالو بأن المشرف يستمع الى إنشغالاتهم بمجموع (22) مبحوث و بنسبة 44% حيث نجدها متقاربة أيضا، فعند المتحكمون نجدها بنسبة 45،5 وعند الإطارات بنسبة 53% في الأخير عند المنفذون بنسبة 15،4% .

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نجد أن أغلب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لا يستمع المشرف الى إنشغالاتهم خاصة المنفذون بنسبة عالية جدا وذلك يعود

إلى طبيعة المشرف الإستبدادي، الذي تتمركز السلطة في يده وانفراده باتخاذ القرارات وعدم تشجيعه لروح المبادرة والابتكار مما يثير سخط العاملين خاصة الاكفاء منهم أي بما فيهم الإطارات والمتحكمون.

**الجدول رقم (09) : إستشارة المشرف للعمال في بعض القضايا الخاصة بالعمل مع**

**الأقدمية داخل المؤسسة**

| المجموع | اكثر من 10 سنوات | من 5 الى 10 سنوات | اقل من 5 سنوات | طبيعة المنصب |
|---------|------------------|-------------------|----------------|--------------|
| ت %     | ت %              | ت %               | ت %            | الإجابة      |
| 22      | 05               | 07                | 10             | نعم          |
| 44      | 33.3             | 46.7              | 50             | لا           |
| 28      | 10               | 08                | 10             | المجموع      |
| 56      | 66.7             | 53.3              | 50             |              |
| 50      | 15               | 15                | 20             |              |
| 100     | 100              | 100               | 100            |              |

يتبين من الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام لمعظم العمال قالو بأن المشرف لا يستشروهم في بعض القضايا الخاص بالعمل بمجموع (28) مبحوث وبنسبة 56%، يمثل فيها العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 66,7% يليها العمال الذين لهم أقدمية من (6 إلى 10) سنوات بنسبة 53% ثم عند العمال الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات، بالمقابل نجد العمال الذين يستشروهم المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل بمجموع (22) مبحوث وبنسبة 44% حيث نجدها عند العمال الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 50% ، ويلها العمال الذين لهم أقدمية من (6 الى 10) سنوات بنسبة 46,7% ونجدها ايضا عند العمال الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 44%.



بناء على المعطيات الإحصائية السابقة يتضح أن معظم الأفراد العاملين لا يستشيروهم المشرف في بعض القضايا الخاصة بالعمل خاصة الذين لديهم أقدمية في العمل تزيد عن 10 سنوات، وتتقارب عند كل من العاملين الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات ومن (6 الى 10) سنوات، وهذا راجع إلى أن المشرف وطريقته في تسيير الأمور ديكتاتورية لا يسمح فيها العمال بالتدخل في شؤون العمل، وهذا ما يؤدي الى ظهور تجمع وتنظيم غير رسمي، أين يجد العمال فرصة في إظهار الغضب والتوتر الناجمة على أحباطاتهم.

**الجدول رقم (10) : يكافئك المشرف حينما تودي عملك بإتقان**

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 24                 | 12      | نعم     |
| 76                 | 38      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن معظم العمال الذين قالوا بأن المشرف لا يكافئهم حينما يؤديون عملهم بإتقان بمجموع (38) مبحوث وبنسبة 76%، في المقابل نجد العمال الذين قالوا بأن المشرف يكافئهم عندما يؤديون عملهم بإتقان بمجموع (12) مبحوث وبنسبة 24%.

بناء على هذه المعطيات الإحصائية السابقة نجد أن النسبة الكبيرة التي أقرت بعدم وجود مكافئة من طرف المشرف هي الفئة الغالبة، بأعتبار أن النمط الإشرافي السائد هو

المتسلط، وهو ما أدى الى ظهور بعض التوترات بين العمال والمشرف وهو ناتج عن عدم كفاءة المشرف وإلمامه بإحتياجات موظفيه.

**الجدول رقم (11) : تدخل المشرف في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة التي يعمل فيها**

العمال

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 60                 | 30      | نعم     |
| 40                 | 20      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن معظم العمال قالو بأن المشرف يتدخل في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة التي يعملون فيها بمجموع (30) مبحوث وبنسبة 60% بالمقابل نجدها عند العمال الذين قالو بأن المشرف لا يتدخل في كل تفاصيل العمل داخل الوحدة التي يعملون فيها بمجموع (20) بنسبة 40%

بناء على هذه المعطيات يتضح لنا أن المشرف يتدخل في كل تفاصيل العمل، وهذا من شأنه أن يصبح عاملا سلبيا ودليل على عدم ثقة المشرف بالعمال وبعملهم، وبالنظر الى سن وأقدمية العمال نرى أنه من البديهي أن يتوفر على خبرات عملية ومهارات تخولهم لان يكونو مصدر ثقة رؤسائهم، وأن كان هذا لا ينفي أن المشرف الحق الكامل في النظر الى نتائج أعمالهم بغرض تحسين الأداء، لكن ليس لدرجة التدخل في كل تفاصيل ، فهذا التدخل يمكن أن يكون عند الضرورة فقط .

الجدول رقم (12) يستعمل المشرف سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 70                 | 28      | نعم     |
| 30                 | 22      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه بأن النسبة الأعلى قالو بأن المشرف يستعمل سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل بمجموع (28) مبحوث وبنسبة 70% بالمقابل نحد بأن العمال الذين قالو بأن المشرف لا يستعمل سلطته كأداة تهديد وضغط لإنجاز العمل بمجموع (22) مبحوث وبنسبة 30%.

بناء على هذه المعطيات نجد أن غالبية العمال يعانون من التسلط وإستعمال المشرف لمنصبه لخدمة أغراضه الشخصية، بالإضافة إلى فرض العقوبة التأديبية في حق العمال، إعتقاد على القواعد البيروقراطية المفروضة داخل التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى خلق تنظيمات غير رسمية ما يهدد بإسقراره المؤسسة، وذلك بسبب توسع نطاق التواترات والصراع بين المشرف والعمال مما يعمل على إرتفاع نسبة التذمر وتعدد الشكاوى والغيبات.

الجدول رقم (13) : يجبر المشرف العمال على أداء تقنيات معينة في أدائهم للعمل مع

الأقدمية

| المجموع | اكثر من<br>10سنوات | من 6 الى<br>10سنوات | اقل من<br>5سنوات | طبيعة المنصب |
|---------|--------------------|---------------------|------------------|--------------|
| ت %     | ت %                | ت %                 | ت %              | الإجابة      |
| 18      | 03                 | 07                  | 08               | نعم          |
| 36      | 20                 | 46.7                | 40               |              |
| 32      | 12                 | 08                  | 12               | لا           |
| 64      | 80                 | 53.3                | 60               |              |
| 50      | 15                 | 15                  | 20               | المجموع      |
| 100     | 100                | 100                 | 100              |              |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأن المشرف لا يجبرهم على أداء تقنيات معينة في أدائهم للعمل بمجموع (32) مبحوث وبنسبة 64% بحيث يمثل العمال الذين لديهم اقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 80% يليها العمال الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 60% ونجدها ايضا عند العمال الذين لهم أقدمية من (6 الى 10) سنوات بنسبة 53,3% بالمقابل نجد العمال الذين يقولون بأن المشرف يجبرهم على أداء تقنيات معينة في أدائهم للعمل بمجموع (18) مبحوث وبنسبة 36% بحيث يمثل العمال الذين لهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 40% في حين نجدها عند العمال الذين لهم أقدمية من (6 إلى 10) سنوات بنسبة 46,7% وفي الأخير نجدها عند العمال الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 20%.

بناء على هذه المعطيات الإحصائية السابقة نلاحظ أن جل العمال لا يجبرهم المشرف على أداء أعمالهم بتقنيات محددة للعمل، بحيث نجدها عند الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، ومتقاربة عند الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات والذين لديهم اقدمية من 6 الى 10 سنوات بنسبة 60% وهذا لان المشرف يحاول أن يكون متعاوناً معهم وقادر على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسيه لتحسين أدئهم وتقييم أنفسهم.

الجدول رقم (14) يبين توزيع افراد مجتمع البحث من الجنس ومعاملة المشرف لهم

| المجموع | انثى | ذكر | طبيعة المنصب | الإجابة |
|---------|------|-----|--------------|---------|
| ت %     | ت %  | ت % |              |         |
| 33      | 04   | 29  | نعم          | 66      |
| 17      | -    | 17  | لا           | 34      |
| 50      | 04   | 46  | المجموع      | 100     |
|         | 100  | 100 |              |         |

يتبين من الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام نحو الإجابات بنعم للذين يعاملهم المشرف معاملة جيدة بمجموع (33) مبحوث وبنسبة 66% حيث نجدها موزعة على الشكل الأتي: نجدها عند الإناث بنسبة 100% والذكور بنسبة 63% وفي المقابل نجد الذين لايعملهم المشرف معاملة جيدة أثناء أدائهم لعملهم بنسبة 37%

بناء على هذه المعطيات نجد أن أغلبية العمال يعاملون بطريقة جيدة من طرف المشرف، وهذا راجع إلى فهم المشرفين لعمالهم، وهو ما خلق جو يسوده نوع من الإحترام

المتبادل بين المشرف وعماله، بالإضافة الى أنه يساهم برقي المؤسسة والتقدم بيها خطوة إلى الامام ، وهو ما نلاحظه في الواقع بشأن مؤسسة نפטال.

جدول رقم (15) : يقيم المشرف للقاءات دورية مع العمال لمناقشة سير العمل

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 32                 | 16      | نعم     |
| 68                 | 34      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه بأن معظم العمال الذين قالو بأن المشرف لايقوم بتنظيم لقاات دورية لمناقشة سير العمل بمجموع (34) مبحوث وبنسبة 68% بالمقابل نجدها عند العمال الذين قالو بأن المشرف يقوم بتنظيم لقاات دورية لمناقشة سير العمل بمجموع (16) مبحوث وبنسبة 32%.

بناء على هذه المعطيات نجد أن هناك نقص فادح جدا في عقد المشرف للقاءات دورية لمناقشة سير العمل حيث أن غالبية العمال قالوا بأنه لا يوجد هذا النوع من اللقاءات نظرا لي أهميتها داخل المؤسسة، فمحاولة المشرف إقامة إجتماعة دورية مع العمال للنظر في بعض القضايا الخاص بالعمل، ومحاولة الأخذ بعين الإعتبار لإرائهم وأفكارهم فيما يخص سير العمل، كل من شأنه أن يعمل على تقوية روح التآزر والتعاون بين العمال والمشرف، حيث يشعر العامل أن مايقوم به مأخوذ بعين الإعتبار و أراءه مهمة في تحديد سير العمل، زيادة الى مثل هذه اللقات تساهم في حل بعض المشاكل المهنية،

وتعني نسبة 32% عن تذبذب في عقد مثل هذه اللقاءات، والتي ترجع في كون المشرف يعقد اللقاءات في الظروف الطارئة فقط.

الجدول رقم (16) : يمنحك المشرف فرصة لإظهار مهارتهم الشخصية في العمل

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الاطارات | طبيعة المنصب |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | الإجابة      |
| 14      | 04       | 02        | 08       | نعم          |
| 28      | 30.8     | 18.2      | 30.8     |              |
| 36      | 09       | 09        | 18       | لا           |
| 72      | 69.2     | 81.8      | 69.2     |              |
| 50      | 13       | 11        | 26       | المجموع      |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |

يتبين من الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأن المشرف لا يمنحهم فرصة لإظهار مهارتهم الشخصية في العمل بمجموع (36) مبحوث بنسبة 72% حيث يمثل العمال المتحكمون بنسبة 81.8% فحين نجدها متساوية تماما عندالعمال الإطارات والمنفذون بنسبة 69,2% بالمقابل نجد أن العاملين الذين يقولون أن المشرف يمنحهم فرصة لإظهار مهارتهم الشخصية في العمل بمجموع (14) وبنسبة 28% بحيث نجد متساوية عند الإطارات والمنفذون بنسبة 30,8% فحين نجدها عند عند المتحكمون بنسبة 18.2%.

بناء على هذه المعطيات الاحصائية بأن النسبة الكبيرة من العمال في المؤسسة محل الدراسة لا يمنحهم المشرف فرصة لاطهار مهاراتهم الشخصية في العمل بالأخص العمال المتحكمون بنسبة كبيرة، ثم تتساوى النسبة عند كل من الاطارات والمنفذون وهذا دائما يعود الى طبيعة المشرف الذي لا يتلائم مع وضع الادارة الحديثة التي أصبحت

واسعة ومعقدة، والذي في الغالب ما يؤدي هذا النمط من الاشراف إلى نتائج سلبية أكثر منها إيجابية.

## 2.2. استنتاجات جزئية للفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الفرضية الأولى القائلة " بتأثير الإشراف الإداري اللين على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية "، توصلت دراستنا إلى كون الأفراد العاملين داخل المؤسسة لا يشاركون في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا راجع الى نمط الاشراف الموجود بداخل المؤسسة.

إذ يحتفظ بأفكاره و آراءه لنفسه وتتركز السلطة في يديه هذا ماجعله لا يشجع روح المبادرة والإبتكار، مما أكد أن المشرف في المؤسسة ديكتاتوري، حيث لاحظنا ذلك من خلال شعور العمال بنوع من التهميش والإغتراب داخل المؤسسة مما ولد نزع من التوتر والغضب والصراع.

بالرغم من كل هذا نجد أن المشرف يعامل الأفراد العاملين بطريقة وأسلوب جيد ما من شأنه تقوية روح التأزر والتعاون بين المشرف والعمال، حيث يشعر العامل أن ما يقوم به مأخوذ بعين الإعتبار في حالات إستثنائية.

ومن خلال ماسبق نلاحظ بأن المشرف وأسلوبه له دور مهم في تحسين أداء العاملين وهذا ماجعلنا نستنتج أن المشرف اللين يساعد العمال على تنمية روح التعاون والتأزر. ومنه الاشراف اللين يؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة تأثير إيجابيا ومنه فالفرضية محققة.



3. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية : تأثير الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة

1.3. تحليل الفرضية الثانية:

الجدول رقم (17) : يمارس المشرف الضغط على العمال أثناء مراقبته لإدائهم مع طبيعة المنصب

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الإطارات | طبيعة المنصب |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | الإجابة      |
| 20      | 06       | 04        | 10       | نعم          |
| 40      | 46.2     | 36.4      | 38.5     |              |
| 30      | 07       | 07        | 16       | لا           |
| 60      | 53.8     | 63.6      | 61.5     |              |
| 50      | 13       | 11        | 26       | المجموع      |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الأتجاه العام للعمال الذين لا يمارس المشرف عليهم ضغط أثناء مراقبته لإدائهم بمجموع (30) مبحوث وبنسبة 60% يمثل فيها العمال المتحكمون بنسبة 63,6% يليها الإطارات بنسبة 61,5% في حين نجد المنفذون بنسبة 53,8% بالمقابل نجد العمال الذين قالو بأن المشرف يمارس عليهم ضغط أثناء مراقبته لإدائهم بمجموع (20) مبحوث وبنسبة 40% حيث نجدها عند المنفذون بنسبة 46.2% يليها الإطارات بنسبة 38,5% ثم بعد ذلك المتحكمون بنسبة 34,4%

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن معظم الإجابات للعاملين كانت بالرفض أثناء مراقبته لإدائهم، ونجد أن أغلبهم كانوا من المتحكمون والإطارات ، لأنه توجد بينهم وبين المشرف علاقة بالإضافة الى خلق ثقة في نفوسهم مما يؤدي لشعورهم بأن قراراتهم

تؤخذ بعين الاعتبار فيعملون على تنفيذها بشكل سليم، وأن هذا النوع من الأنماط الذي يعمل في جماعة متساوية بحيث توزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف.

الجدول رقم (18) : يستعمل المشرف المتابعة والتقييم أثناء مراقبته لإدائهم مع طبيعة المنصب

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الإطارات | طبيعة المنصب |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | الإجابة      |
| 14      | 04       | 03        | 07       | نعم          |
| 28      | 30.8     | 27.3      | 26.9     |              |
| 36      | 09       | 08        | 19       | لا           |
| 72      | 69.2     | 72.7      | 73.1     |              |
| 50      | 13       | 11        | 26       | المجموع      |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |

يتبين من الجدول أعلاه نجد بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأن المشرف لا يستعمل المتابعة والتقييم أثناء مراقبته لإدائهم بمجموع (36) مبحوث و بنسبة 72% حيث نجدها عند الإطارات بنسبة 73,1% يليها المتحكمون بنسبة 72,7% في حين نجدها عند المنفذون بنسبة 69,2% ، بالمقابل نجدها عند العمال الذين قالو بأن المشرف يستعمل المتابعة والتقييم أثناء مراقبته لإدائهم بمجموع (14) مبحوث و بنسبة 28% ، حيث نجدها عند المنفذون بنسبة 30,8% وعند المتحكمون بنسبة 27,3% وفي الأخير عند الأطارات بنسبة 26,9% .

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة يتبين أن معظم العمال خاصة الإطارات والمتحكمون، يرونا بأن المشرف لا يستعمل معهم طريقة المتابعة والتقييم أثناء مراقبته لإدائهم ، وهذا بدوره ينعكس على أداء العمال الذين يكونون في حالة إغتراب مع المعايير

المعدة داخل المؤسسة لمتابعة وتقييم العمل وهذا ما يجعل من العمال في انحرافات مع هذه المعايير، ولهذا فان طريقة الرقابة مهمة في تحسين أداء العمال لأنها تركز على الكشف عن الخطأ والانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على إتخاذ إجراءات لتصحيحها، ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

الجدول رقم (19) : يقوم المشرف بتقديم توجيهات أثناء مراقبته للعمال مما يساعدهم على الأداء الفعال مع الأقدمية داخل المؤسسة

| المجموع | اكثر من<br>10سنوات | من 6 الى<br>10سنوات | اقل من<br>5سنوات | طبيعة المنصب<br>الإجابة |
|---------|--------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| ت %     | ت %                | ت %                 | ت %              |                         |
| 22      | 03                 | 09                  | 10               | نعم                     |
| 44      | 20                 | 60                  | 50               | لا                      |
| 28      | 12                 | 06                  | 10               |                         |
| 56      | 80                 | 40                  | 50               |                         |
| 50      | 15                 | 15                  | 20               | المجموع                 |
| 100     | 100                | 100                 | 100              |                         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأن المشرف لايقوم بتقديم توجيهات أثناء مراقبته لعمالهم مما يساعدهم على الأداء الفعال (28) مبحوث و بمجموع بنسبة 56% حيث نجدها عند العمال الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 80% يليها العمال الذين عندهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 50% ثم بعد ذلك العمال الذين لهم الأقدمية أكثر من ( 6 الى 10 ) سنوات وبنسبة 40% ، بالمقابل نجد العمال الذين قالوا بأن المشرف يقوم بتقديم توجيهات أثناء مراقبته لعمالهم مما يساعدهم على الأداء الفعال بمجموع (22) مبحوث وبنسبة 44% حيث نجدها عند العمال الذين لهم أقدمية من ( 6 الى 10 ) سنوات بنسبة 60% يليها العمال الذين لهم

أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 50% في الأخير نجدها عند العمال الذي لهم أقدمية من 10 سنوات بنسبة 20%.

بناء على هذه المعطيات الإحصائية السابقة نجد أن الاجابات كانت متقاربة بين من يرون أن المشرف يقوم بتقديم توجيهات أثناء مراقبته لعملهم ممايساعدهم على الأداء الفعال ، وعدم قيامه بها وهذه نجدها بأعلى درجة عند الذين لهم أكثر من 10 سنوات مما يدل على أن المشرف لاتربطه علاقة بالعمال ويستعمل معهم طريقة الرقابة الصارمة في علاقته التي تعتمد على الأداء بنسبة أكبر.

\_الجدول رقم (20) : يساهم المشرف أثناء رقابته للعمال من الرفع من مستوى أدائهم

| الإجابة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| نعم     | 13      | 26                 |
| لا      | 37      | 74                 |
| الجموع  | 50      | 100                |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن معظم العمال الذين قالوا أن المشرف لا يساهم أثناء رقابته لهم من الرفع من مستوى أدائهم بمجموع (73) مبحوث وبنسبة 74% بالمقابل نجد العمال الذين قالوا بأن المشرف يساهم أثناء رقابته لهم من الرفع من مستوى أدائهم بمجموع (13) مبحوث وبنسبة 26%.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نقول أن أغلبية المبحوثين أكدو بأن المشرف لايساهم أثناء رقابته لهم من الرفع من مستوى أدائهم وهذا راجع الى أن المشرف إذا كان كثير الملاحظ لعماله أثناء تأدية أعمالهم فإنه يشعرهم بعدم الثقة فيهم، إذا أن

الرقابة المشددة من شأنه أن تولد نوع من الكراهية بين العمال، وفي مثل هذه الحالات تفقد الرقابة فعاليتها ويصبح زائدة على حدها، مما يدفع العمال الى إحداث التكتلات العمالية وبالتالي يحتد الصراع بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

الجدول رقم (21) : تدفك الرقابة الصارمة من قبل المشرف الى زيادة مستوى أدائك

مع طبيعة المنصب

| المجموع | المنفذون | المتحكمون | الاطارات | طبيعة المنصب |
|---------|----------|-----------|----------|--------------|
| ت %     | ت %      | ت %       | ت %      | الإجابة      |
| 13      | 02       | 03        | 08       | نعم          |
| 26      | 15.4     | 27.3      | 30.8     |              |
| 37      | 11       | 08        | 18       | لا           |
| 74      | 84.6     | 72.7      | 69.2     |              |
| 50      | 13       | 11        | 26       | المجموع      |
| 100     | 100      | 100       | 100      |              |

يتبين من الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأنهم لا تدفعهم الرقابة الصارمة من قبل المشرف الى زيادة مستوى أدائهم بمجموع (37) مبحوث و بنسبة 74% حيث نجدها عند المنفذون بنسبة 84,6% يليها المتحكمون بنسبة 72,7% وعند الإطارات بنسبة 69,2% بالمقابل نجد العمال الذين يقولوا بأنه تدفعهم الرقابة الصارمة من قبل مشرفهم الى زيادة من مستوى أدائهم بمجموع (13) مبحوث وبنسبة 26% حيث نجدها عند الإطارات بنسبة 30,8% يليها المتحكمون بنسبة 27,3% ونجدها عند المنفذون بنسبة 15,4%

ومن خلال المعطيات الإحصائية نجد أن معظم العمال لا تدفعهم الرقابة الصارمة من قبل المشرف الى زيادة مستوى الأداء خاصة عند المنفذين ثم المتحكمون ثم الأطارت وذلك يعود الى أن طبيعة المشرف، فهو صارم في قراراته ورقابته وأدائه مما يؤدي الى النتائج السلبية، مثل إحداث الصراع وزيادة معدلات الغيابات مما يؤدي الى عدم رفع كفاءة وأداء العمال، وبالتالي عدم تحقيق أهداف وسياسات المؤسسة.

الجدول رقم (22) : يعتمد المشرف المراقبة الدورية للعمال لتقييم عملهم

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 28                 | 14      | نعم     |
| 72                 | 36      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم العمال الذين قالوا بأن المشرف لا يعتمد على المراقبة الدورية لتقييم عملهم وبمجموع (36) مبحوث و بنسبة 72% بالمقابل نجدها عند العمال الذين قالوا بأن المشرف يعتمد على المراقبة الدورية لتقييم عملهم بمجموع (14) مبحوث و بنسبة 28%.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نجد أن معظم العمال يبينون عدم اعتماد المشرف على المراقبة الدورية لعملهم، ويكتفي بالمراقبة الضمنية في تقييم أدئهم، وهو ما سهل أداء العمل وسلاسة في الأنشطة داخل التنظيم.

الجدول رقم (23) : أسلوب الرقابة الذي يعطي للعمال هامش من الحرية يحفزهم من الرفع مستوى أدائهم

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الإجابة |
|--------------------|---------|---------|
| 72                 | 36      | نعم     |
| 28                 | 14      | لا      |
| 100                | 50      | المجموع |

يتبين من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم الذين قالو بأن أسلوب الرقابة يعطيهم هامش من الحرية يحفزهم من الرفع من مستوى أدائهم بمجموع (36) مبحوث و بنسبة 72% ، بالمقابل نجد أن العمال الذين قالوا بأن أسلوب الرقابة لايعطيهم هامش من الحرية يحفزهم على الرفع من مستوى أدائهم بمجموع (14) مبحوث وبنسبة 28%.

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نجد أن معظم العمال الذين أشاروا إلى وجود هامش من الحرية والذي من خلاله يمكن أن يخلقوا منطقة شك تحدد إستراتيجتهم تجاه المسؤولين وتجاه عملهم، وإذا ما كانت إستراتيجية هجومية أو دفاعية وهو ما أشار إليه ميشال كروزي وزميله أيرهاد فريديبارغ في كتابيهما الفاعل والنسق الفصل 13.

الجدول رقم (24) : يطبق المشرف عملية الرقابة على جميع العاملين بطريقة عادلة

مع المستوى التعليمي

| المجموع | اكثر من<br>10سنوات | من 6 الى<br>10سنوات | اقل من<br>5سنوات | طبيعة المنصب<br>الإجابة |
|---------|--------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
| ت %     | ت %                | ت %                 | ت %              |                         |
| 12      | 03                 | 04                  | 05               | نعم                     |
| 24      | 20                 | 26.7                | 25               |                         |
| 38      | 12                 | 11                  | 15               | لا                      |
| 76      | 80                 | 73.3                | 75               |                         |
| 50      | 15                 | 15                  | 20               | المجموع                 |
| 100     | 100                | 100                 | 100              |                         |

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الإتجاه العام للعمال الذين يقولون بأن المشرف لا يطبق عملية الرقابة على جميع العاملين بطريقة عادلة بمجموع (38) مبحوث و بنسبة 76%. حيث نجدها عالية عند المستوى التعليمي اكثر من 10 سنوات بنسبة 80% يليها مستوى التعليمي اقل من 5 سنوات بنسبة 75% في حين نجدها عند مستوى التعليمي من (6 الى 10) سنوات بنسبة 73.3% في المقابل نجد العمال الذين يقولون بأن المشرف يطبق عملية الرقابة على جميع العاملين بطريقة عادلة بمجموع (12) مبحوث بنسبة 24% حيث نجدها عند المستوى التعليمي من (6 الى 10) سنوات بنسبة 67,7% يليها بعد ذلك مستوى اقل من 5 سنوات بنسبة 25% ونجدها عند المستوى اكثر من 10 سنوات بنسبة 20%

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة نجد أنه لا عدالة في تطبيق عملية الرقابة من طرف المشرف على العمال خاصة مع العمال ذوي الخبرة الطويلة وهو ما خلاق جو



يسوده التوتر والصراع، وهو ما يهدد بزوال التنظيم نتيجة الصراع القائم داخلها، إذا لم يتم تسويته من قبل الرؤساء.

### 2.3. إستنتاجات جزئية للفرضية الثانية :

من خلال معطيات المتحصل عليها الخاصة بالفرضية الثانية القائلة " بتأثير الرقابة على أداء العاملين داخل المؤسسة " توصلت نتائج دراستنا لعدم وجود لرقابة ضاغطة على أغلبية العاملين أثناء أدائهم لعملهم، و لا يستعمل معهم أسلوب المتابعة والتقييم التي من شأنها الكشف عن الأخطاء فور وقوعها والعمل على تصحيحها مستقبلا ، بالإضافة إلى إن المشرف لا يقدم توجيهات أثناء مراقبته للعمال، مما يساعدهم على الأداء الفعال، مع أن معظم العمال يرون بأن رقابة المشرف لا تؤثر من الرفع من مستوى أدائهم وأيضاً لا يتبع المراقبة الدورية لتقييم هذا الاداء، وهذا ما سهل من سيرورة العمل داخل التنظيم.

كما وجدنا أن معظم الأفراد العاملين يرون بأن أسلوب الرقابة التي تعطيهام هامش من الحرية تحفزهم على تحسين أدائهم والرفع من مستواهم، وحتى تنمية لديهم روح الإبداع والإبتكار، إلا إنهم يرون بأنه لا يوجد عدالة في عملية تطبيق هذه الرقابة من طرف المشرف رغم ليونة طرق تسييره وتنظيمه لعمليات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة. ومنه نجد أن الرقابة تؤثر على أداء العاملين تأثير إيجابيا ومنه فالفرضية محققة.

#### 4. الاستنتاج العام

بعد معالجتنا لموضوع الإشراف وتأثيره على الأداء العمالي في المؤسسة الاقتصادية، معالجة نظرية وميدانية ومن خلال تحليل البيانات التي سبق عرضها تمكن من الوصول إلى جملة من النتائج المتعلقة بطبيعة متغيري الدراسة (الإشراف والأداء العمالي).

والتي لاحظنا فيها سيطرة النمط الإشرافي التسلطي على الحياة المهنية للعاملين وقد إتضح جليا في إجابتهم التي أخذت منحي سلبي في ما يخص المحور الأول، حيث إستنتجنا من خلالها بأن الإشراف اللين يؤثر إيجابا في الرفع من مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته لنا التحليل بأرقامها ونسبها، وأيضا بالنسبة للفرضية الثانية القائلة بأن الرقابة تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة ، حيث وجدنا هذا التأثير إيجابيا أيضا من خلال إجابات المبحوثين.

ومن خلال هذه التفسيرات توصلنا بأن الإشراف يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية نفعال بالجلفة.