

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية على المشرفين بمؤسسة سيجيكو بسكيكدة

The Reality of Supervision in the Algerian Economic Company
A field study of supervisors on SIJICO Foundation of SKIKDA

أ.د. بوبعوي حكيمة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة 20 أوت 55 سكيكدة -
Hazemmm@live.fr

أ. كihal حورية¹
Kihalh82@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/04/22

تاريخ الإرسال: 2019/10/02

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز الواقع العملي لموضوع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية قامت بها الباحثة على مستوى مؤسسة سيجيكو سكيكدة، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي للإحاطة النظرية بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على أداة المقابلة في الجانب الميداني وذلك باستخدام دليل المقابلة موجه لعينة المشرفين، وبعد ذلك قامت الباحثة بتحليل وتفسير البيانات المحصل عليها باستعمال تقنية التحليل التواتري المناسب لمثل هذا الموضوع ومن ثم استخلاص النتائج.

الكلمات المفتاحية: الإشراف؛ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

Abstract:

This article aims to highlight a reality of supervision in the Algerian economic company. Through a field study on SIJICO foundation of Skikda. Has been relying on research methods used in social studies, where they were resorting to the descriptive approach in the theoretical aspect of this study, as well as interview as means to

¹ المؤلف المرسل

collect data with interview guide aspect to supervisors. After that, the researchers analyzed the data obtained by frequent data analysis, then draw conclusions.

Key words: Supervision; Algerian economic company.

مقدمة:

تمر مسيرة المؤسسات بمنعطفات هامة فالمتتبع لها يجد أنها قد مرت بتطورات كبيرة في جميع جوانبها، سواء فيما يخص التكنولوجيا أو الموارد البشرية أو الإدارة وعملياتها، لذا فقد أصبح كل منها شاملا لجميع جوانب المؤسسة.

ومن أهم جوانب هذه المسيرة الإشراف إذ يعتبر على قدر واسع من الأهمية لدوره الأساسي في خدمة إدارة المؤسسات، فقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمسؤولين لتأثيره الكبير في تحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، وازدادت أهميته نتيجة التطورات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في ميدان الإدارة والتنظيم، ولأن الإشراف هو بمثابة حلقة الوصل بين جميع مدخلات التنظيم ومخرجاته كان لزاما على الإدارة العمل على تطوير جوانبه المختلفة كي تحقق أهدافها، فالإشراف يعد برنامجا متكاملا له أساليب فردية وجماعية تنتج عن الحوار وتفاعل الأفكار من مبادرات أو حلول للمشاكل تفتح المجال أمام العمال للإبداع والابتكار. الأمر الذي يتطلب مسايرة هذه التغيرات وتفعيلها بفضل مدير أو مشرف ناجح، يوجه العمال ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم نحو الأفضل ومواكبة كل ما هو جديد لرفع مستوى الخدمة التي يؤديها لتزيد إنتاجيتهم.

ولهذا فإن أي مؤسسة تسعى للتطوير والاستمرار عليها أن تركز على الجوانب المادية والبشرية معا لتضمن لها انطلاقة فعالة، مع إلزامية التخلي عن الأساليب الإشرافية المتبعة في المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الاشتراكي في ظل نظام رأسمالي يعتمد على سوق حرة وتنافسية.

ومن هنا نبعت الحاجة لدراسة الممارسات الإشرافية لدى المشرفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة ضمن واقعها في مؤسسة سيجيكو بسكيدة، ولما لها من أهمية ودور في تعزيز قدرتها التنافسية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- أهمية ومبررات الدراسة: يعتبر الإشراف من العمليات الإدارية المهمة في المؤسسة واستمرارها، فالمؤسسات باختلافها تسعى جاهدة إلى الاستحواذ على الطاقات الإشرافية، وأمهرها في ميدان العمل، لقدرتها على وضع البرامج والخطط والسهر على تنفيذها.

إن الواقع المؤسسي الجزائري والتحولت نحو سوق حرة وما يطرحه من رهانات تحتم على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بتحسين منتجاتها لضمان استمراريتها في المنافسة والبقاء، وذلك عن طريق تحديد جملة من المتطلبات للحصول على ذلك ومن بينها التركيز على العناصر الإشرافية الفاعلة والمبدعة.

ولأن الإشراف بطبيعته المرنة يتطلب منا المزيد من الدراسة والتحليل حتى نتمكن من تحديد أبعاده والمتغيرات التي تتحكم فيه، لذا فإن أهمية ومبررات الدراسة تبرز من خلال ما يلي:

- القيام بدراسة ميدانية تبحث واقع الإشراف في ظل الواقع المؤسسي الموجه نحو اقتصاد السوق (مؤسسة سيجيكو بسكيدة نموذجاً)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والأدوات المنهجية المناسبة.

- وجود أطر معرفية تضم مجموعة من الدراسات التي تناولت الإشراف وأساليبه.

2- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإشراف السائد في مؤسسة سيجيكو بسكيدة.

- الكشف عن أقرب أسلوب إشرافي يفسر واقع الإشراف في المؤسسة ميدان الدراسة.

3- مشكلة الدراسة: تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بموضوع الإشراف نظراً لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وكفاءته الإنتاجية، غير أن تحسين الإنتاجية هو التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها في سعيها لكسب الميزة التنافسية واستمرارها، فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على المنافسة خاصة في ظل توجه البلاد نحو اقتصاد السوق، الأمر الذي يتوجب على المؤسسات إيجاد أساليب حديثة أثناء قيامها بعملياتها الإدارية لتحسين إنتاجيتها والتي كان من بينها عملية الإشراف.

إن الإشراف متغير أساسي في المؤسسة لتنسيق وتوجيه عمل الآخرين، فبواسطته يتعلم العمال وتحسن مهاراتهم للوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يحقق أغراض المؤسسة.

بالمقابل تتحكم بالإشراف مجموعة من المقومات الداخلية المشكلة للمؤسسة والتي تتفاعل بشكل مباشر مع أفرادها وتشكل صورة تؤثر في سلوكهم، فمثلا كلما توسع نطاق الإشراف بالسماح للعمال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات يساهم في خلق جو من التفاهم والتعاون وتحمل المسؤولية وتزداد قابليتهم لاكتساب المهارات والتعلم ما يزيد من فعالية المؤسسة وإنتاجيتها.

لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع الإشراف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال ميدان بحث تمثل في مؤسسة سيجيكو بسكيكدة، والتعرف على واقع الإشراف بها في ضوء آراء المشرفين، والكشف عن أي من الأساليب الإشرافية الأقرب لتفسير هذا الواقع، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي دلائله الواقعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مؤسسة سيجيكو بسكيكدة - نموذجاً؟

- أي الأساليب الإشرافية الأقرب لواقع الإشراف بها؟

4- شبكة مفاهيم الدراسة: يعتبر المفهوم أداة بحثية تقود أية دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، فالمفاهيم تتضمن دلالات ومعاني بما يريد الباحث تجسيده ميدانياً، وعلى اعتبار أن الكثير من المفاهيم تتعدد معانيها وتنشعب دلالاتها فهي تتطلب التحديد¹، وهذا ما نسعى له في الدراسة الراهنة والتي تضم المفاهيم التالية:

- **في دلالة مفهوم الإشراف:** ورد تعريف الإشراف في معجم المصطلحات الإدارية على أنه: "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كامن المشرف والمشرف عليهم، والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق أهداف المنظمة"². حصر هذا التعريف للإشراف في العلاقات الإنسانية ودورها في العمل والتي يتفاعل وفقها المشرف وجماعته بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، في حين يرى علماء آخرون أن الإشراف هو "عملية التوجيه والرقابة بكل ما يدور في مجال العمل (الوحدة، القسم، الإدارة من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية، خدمات) كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية"³. أصحاب هذا التعريف يركزون في الإشراف على الجانب الفني في قيادة

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

وتنسيق وتوجيه جهود الآخرين لإنجاز المهام وتحقيق الكفاية الإنتاجية، في جانب آخر صنف "رنسيس ليكرت" وظيفة الإشراف باعتبارها "وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية"⁴.

في هذا التعريف أعطى "رنسيس ليكرت" بعدا آخر للعملية الإشرافية يتمثل في الجانب الاجتماعي والنفسي ذو الطابع غير الرسمي متصدرا الأولوية على حساب الجانب الإداري الرسمي، حيث يقوم فيه المشرف بإشباع حاجيات أتباعه وتحقيق متطلباتهم المختلفة قبل انجاز المهام المنسوبة إليهم، في المقابل قدم العالم "جورج هيلسكي" تعريفا أكثر شمولية في كتابه supervising people أنه: "إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أداء العمل المطلوب منه، وقياس ذلك الأداء، والقيام بتصويب أخطاء العمل، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والبر واللباقة، حتى يهبط لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة، ونباهة، وحماسة، وشمول"⁵. يعد هذا التعريف شاملا بحيث جمع فيه بين الوظائف الفنية والوظائف الاجتماعية التي يقوم بها المشرف اتجاه مرؤوسيه عن طريق إثارة دوافعهم وميولاتهم وتحفيزهم لتأدية عملهم بكفاءة مع الحرص على توفير بيئة عمل داعمة.

مما سبق، ومهما اختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين في إعطاء تعريفا دقيقا لهذا المفهوم إلا أننا نستطيع القول أن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها والأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله، وإشباعها.

- في دلالة مفهوم المؤسسة الاقتصادية: يصعب تحديد ماهية المؤسسة الاقتصادية لتعدد مدلولاتها ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب ثلاثة مدلولات للمقارنة عند تعريفهم للمؤسسة نستعرض بعضها منها كالتالي:

تعرف المؤسسة الاقتصادية في السياق القانوني بأنها: "المؤسسة التي لها صبغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها مميزاتا المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام بتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات الحاسبية"⁶، يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة

الاقتصادية مستقلة ماليا ولها شخصية اعتبارية، تنتج سلعا وخدمات للسوق ولها مسؤولية اجتماعية. ومن الناحية الإدارية والتنظيمية عرف ماكس فيبر المؤسسة بأنها: "تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"⁷، تطرق هذا التعريف للمؤسسة كتركيب بيروقراطي مبني على قواعد وإجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة والعلاقات الاجتماعية بها ولم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة. أما المؤسسة من الناحية الاجتماعية يعتبرها "شستر برنارد": "أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل"⁸، أهمل هذا التعريف الجانب التنظيمي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسة وركز على الجانب الاجتماعي للمؤسسة باعتبارها أنساق متفرعة متعاونة تتحكم فيها علاقات منظمة بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة.

أما "نوري منير" يرى أن المؤسسة "عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاق توجيه وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله نحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز لاتخاذ القرار"⁹، نلاحظ أن تعريف نوري منير استطاع أن يجمع في تعريفه البعد القانوني والاقتصادي والإداري والاجتماعي للمؤسسة، وأشمل "ناصر دادي عدون" تعريفا شاملا للمؤسسة الاقتصادية على أنها "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل أو/ وتبادل سلع أو/ وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"¹⁰.

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إذن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن نظام مستقل أنشء من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تتحصل على عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة تشكل خلية اجتماعية لها وسائل قانونية ومالية ومادية، وهي أيضا مركز لاتخاذ القرارات.

5- الأساليب الإشرافية: يعتبر موضوع الإشراف من أقدم مواضيع السلوك التنظيمي، والدراسات الخاصة به عرفته وحددت أنواعه وأبعاده، إلا أنه يبقى ميدان اهتمام العديد من الباحثين والدارسين للتنظيم لأهميته في عمليات التسيير وتحقيق الفعالية التنظيمية. حيث حاول الكثير من الباحثين تحديد سلوكيات المشرف (القائد) التي لها علاقة بفعالية الأسلوب الإشرافي، غير أن نتائجها تشير إلى أن أساليب الإشراف والقيادة متعددة ولا يوجد أسلوب أحسن من غيره وصالح لكل زمان ومكان، والمشرف الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه، وللإطلاع أكثر على مختلف الأساليب الإشرافية سنقدم ابرز البحوث التي تناولتها منها:

- دراسات جامعة أيوا: حاول "Ralph K. White Kurt & Ronald lippitt" تحديد سلوكيات القائد الأكثر فعالية إجراء محاولات على مجموعة من الطلاب في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة حيث قسموا إلى مجموعات يشرف على كل منها مشرف ذو نمط قيادي مختلف على الآخر، وركزوا في أبحاثهم على ثلاثة أنماط كسلوكيات المشرف¹¹، وهي :

أ- **المتسلط** (الأوتوقراطي): في هذا النمط يحتفظ المشرف بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة وعدم المشاركة، وإتباع أسلوب الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة.

ب- **الديمقراطي:** هنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة، ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية إلى جانب حرية أكبر للمشرف في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.

ج- **المتساهل:** وهنا يترك المشرف الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب، كما أنه لم يقم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للأفراد.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- 1- إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.
- 2- إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعة النمط الأول بالإضافة إلى أنها ذات أداء متميز وتتمتع بروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.
- 3- إن الجماعات المركزة على النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة¹².

- دراسات جامعة أوهايو: حددت دراسات القيادة من قبل مكتب بحوث الأعمال في جامعة أوهايو بعددين أساسيين لسلوك القائد هما:

أ- مبادأة الهيكل: ويشير هذا البعد إلى وصف سلوك القائد للعلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل في محاولة تجديد نماذج التنظيم، وقنوات الاتصال وطرائق إجراءات العمل بشكل جيد.

ب- الاعتبار: ويشير هذا البعد إلى السلوك الدال على الصداقة الثقة المتبادلة والاحترام ودفء العلاقة بين القائد وأعضاء جماعته.

وقد بنيت هذه الدراسة على افتراضين أساسيين هما:

- أن هناك فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير الفعالة.
- أن يتم تقييم القيادة بعد وصفها.

وللحصول على البيانات تم جمع المعلومات في قاعدة جوية أمريكية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة حول سلوكيات القادة الذين يعملون في القاعدة. ومن خلال نتائج التحليل اتضح أن هناك أربعة أبعاد أساسية لسلوك القائد هي: الاعتبار- مبادأة الهيكل - التركيز على الإنتاج- الحساسية. وقد تبين نتيجة الدراسة أن العاملين الأخيرين لم يقدموا إلا الشيء القليل لذلك تم إسقاطهما وبقي العاملين الأول والثاني فقط¹³.

- دراسة جامعة ميتشغان: في أواخر الأربعينات من القرن الماضي قدم الباحثون في جامعة ميتشغان برنامجاً للقيام ببحث سلوكيات القيادة. أين وركزوا على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال، وذلك من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ذات أداء عالي ومنخفض في المنظمات المختلفة، وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى نموذجين رئيسيين لسلوكيات القائد هما:

أ- **المشرفين المركزيين على العامل:** وهذا النموذج ينظر للعامل على أنه ذو أهمية ذاتية، ويؤكد على فردية العامل وحاجاته.

ب- **المشرفين المركزيين على الإنتاج:** وهذا النموذج يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أي ينظر للعامل على أنه مجرد آلة يجب أن تدار لتحقيق وسيلة معينة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هي أن المشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتميز كانوا يطبقون بعد الإشراف العام والاهتمام بالعاملين، على عكس المشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتدني الذين كانوا يطبقون بعد الإشراف المكثف والاهتمام بالإنتاج¹⁴.

- **دراسات رنسيس ليكرت في دراسة نظم الإدارة:** يعتبر "Likert Rensis" من أهم الباحثين السيكولوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي، وقدموا مقاييس لقياس السلوك إذ اهتم بدراسة السلوك الإشرافي، وتوصل من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الإشرافي، والتميز بين أربعة أنماط إشرافية واعتبارها كأطر لتسيير السلوك الإشرافي في المنظمة، نقدمها بشكل وجيز مع التركيز على النمط الرابع المقترح من طرف ليكرت كأحسن أسلوب للتسيير والإشراف.

النمط الأول: وهو نمط استغلالي تسلطي يتم في إطار اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية أو الاتصال الصاعد.

النمط الثاني: وهو نمط تسلطي يختلف عن الأول إلا الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيهم فالإحساس والاهتمام لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وإمكانية إشباعها والتركيز أساسا إنما يكون على الحاجيات المادية فقط.

النمط الثالث: وهو نمط استشاري يسمح فيه بممارسة المشورة والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات بإعطاء الرأي، وتقديم

المعلومات الضرورية، ورغم هذه المشاركة فإن القادة في إطار هذا النمط يحتفظون بالدور الحاسم في اتخاذ القرار النهائي.

النمط الرابع: وهو نمط المشاركة الكلية حيث يشجع الأتباع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات بإبداء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية، ويقدم النمط الرابع كنموذج للتسيير يمكن للأفراد والجماعات والمنظمات من إشباع وتحقيق حاجيتهم، وأهدافهم معتبرا هذا النموذج كأحسن نمط لتبادل التفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظمات¹⁵. وأوضح خصائصه في النقاط التالية:

- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمة وأهدافه.

- توحيد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة. ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها.

- فعالية عملية الاتصال التنظيمي.

- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

- مجال ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في إطار النمط الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنماط الأخرى¹⁶.

- **النظرية الموقفية:** تفترض هذه النظرية أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية.

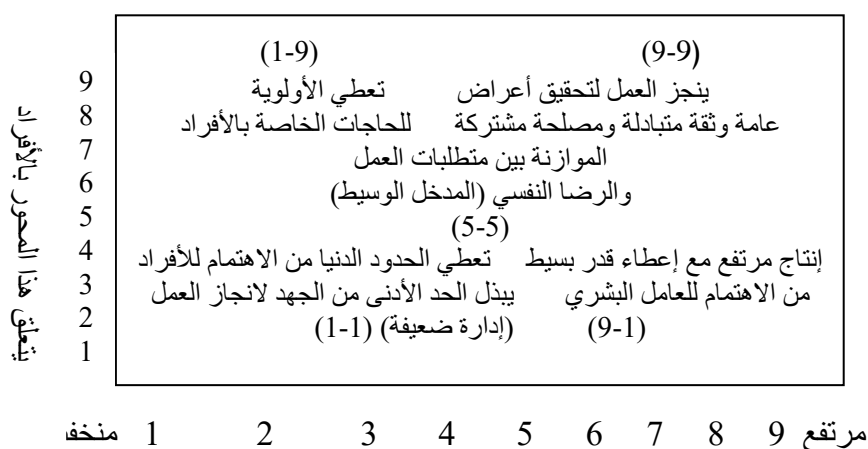
ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال تلك الدراسة التي قدمها "Ralph.U.Stogdill" والتي استخلص منها أن الأسلوب الإشرافي الفعال لا يتحدد بخصائص القائد فقط وإنما يحدده الموقف الذي يمارس فيه القائد نشاطه. وتحدد متغيرات الموقف عنده بالقائد نفسه، والجماعة والموقف، فالموقف السائد إذن هو الذي يحدد الكيفية التي يجب أن يتصرف بها القائد لحث مرؤوسيه على العمل.

أما الدراسة الثانية فقد قدمها الباحث "Fiedler" حيث خلص إلى أن فعالية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف كأهم عامل يتحكم في تغيير العلاقة بين القائد وأداء الجماعة، لأن ذلك العامل يؤثر في عدة متغيرات وأبعاد سلوكية أخرى كسلطة القائد، سلوك الجماعة، والتفاعل بين الأفراد، ويؤثر فيه ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: نفوذ المركز- نمط العمل-العلاقة بين القائد والمرؤوسين¹⁷.

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

- نظرية شبكة التسيير: تعود هذه النظرية للباحثان " Robert Blake & Jane Mouton" الذين قدما النماذج القيادية المختلفة التي يمكن أن يعتمدها القائد، ويؤكدان أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين هما : الإنتاج (العمل) والأفراد¹⁸، وتتخذ شبكة التسيير الإداري الشكل التالي :

الشكل رقم 1- يبين شبكة التسيير الإداري لـ " Robert Blake & Jane Mouto"



يتعلق هذا المحور بالإنتاج (العمل)

الشكل رقم 1: حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، دط، 1997، ص 534.

هذا الشكل يوضح أنه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين، وقد أستخلص الباحثان خمسة نماذج وأساليب إشرافية هي كالتالي:
النموذج (1-1): القائد يعطي أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد، ولا يقبل الأعمال التي تشكل خطرا عليه ويبرر أخطائه بإلقاء اللوم على الآخرين، ويعرف هذا النوع بالقيادة الضعيفة.

النموذج (1-9): هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية حيث يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوس، أما درجة اهتمامه بالإنتاج فهي ضعيفة.

النموذج (5-5): يبحث المسير في هذا النموذج على الحل الوسط، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه هما عامل الإنتاج وعامل الأفراد، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

النموذج (9-1): القائد هنا يهتم بشكل خاص بالإنتاج ولا يهمل علاقاته مع التابعين أي أنه لا يعطي أهمية لحاجات الأفراد، فهو قائد أوتوقراطي يعتبر الأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى.

النموذج (9-9): في هذا النموذج المسير قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم، وفي نفس الوقت هو قادر على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، ويعطي أهمية للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين، وفي نظر الباحثان هو النموذج المثالي في التسيير¹⁹.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الدراسات المختلفة انطلقت من مبدأ تحسين الإنتاجية المنخفضة في المؤسسات وربطها بالعملية الإشرافية، حيث سعى الباحثون إلى تحديد سلوكيات المشرف (القائد) والقيادة الفعالة آخذين في الاعتبار الإشراف المهتم بالإنتاج (العمل) والنظرة المتشددة التي خلفتها مدرسة الفكر الإداري التقليدي (الإدارة العلمية للعمل، التكوين الإداري والبيروقراطية) المحصورة في نطاق الإشراف الضيق والأسلوب المستبد في التسيير الذي يمارس فيه المشرف سلطة مطلقة على المرؤوسين بتوجيه التعليمات وإعطاء الأوامر لتنفيذ المهام والرقابة اللصيقة والاهتمام بالوسائل والمعدات وإهمال حاجيات ورغبات العامل واعتباره آلة تنفيذ مقابل راتب والتلويح بالعقاب طلباً للامتثال. وذلك من خلال تحويل الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالأفراد كبعد آخر لتحقيق الفعالية، نتجت عنها نماذج عديدة بتعدد المرتكزات التنظيمية التي تناولتها كمبادئ الهيكل - نفوذ المركز (الاعتبار) - طبيعة العمل - فاعلية - نضوج المرؤوسين - الموقف؛ فكل دراسة استطاعت أن التوصل إلى بدائل قابلة للتطبيق.

والحقيقة أن لكل من هذه الدراسات وجهة نظر تمثل كل منها رؤية سليمة، كما يمكن أن تضيف دقة لمفهوم الإشراف، فالمشرف الفعال ليس مجرد مجموعة من الصفات الشخصية بل هو مزيجاً بين العادات والمناهج العلمية والإدارية والسلوكية، أي في مجال تعامله مع الأفراد وقدرته لفهم الظروف والمجموعة والهدف والتفاعل

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

والتعامل مع هذا كله. فلا عبرة من صفات ما لم تؤثر على طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتأثيره فيهم ثم تقبلهم له، فليس كل مشرف غير ناجح سيء الصفات، وليس كل مشرف فعال كامل هذه الأوصاف، فنحن يهمننا البحث عن المشرف الذي يتصف بحد أدنى من الصفات الشخصية الايجابية مع عادات إدارية وسلوكية ينتهجها كأسلوب عمل وتعامل بالإضافة إلى فهم وتقدير للظروف والموقف والمجموعة والهدف وفهم للعملية الإشرافية وقدرته عليها.

هذه بعضا من الإسهامات المعرفية التي تناولت الإشراف وساعدتنا في التعرف على الأساليب الإشرافية الفعالة بشكل أدق، أما عن دلالاتها الواقعية فهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي الذي نتطرق له في الدراسة الميدانية بمؤسسة سيجيكو - سكيكدة.

ثانيا- الإطار الميداني للدراسة

1- المنهج : تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات الاستكشافية، والتي نسعى من خلالها الكشف عن واقع الإشراف في مؤسسة سيجيكو بسكيكدة و التعرف أكثر على أسلوبه والتصورات النظرية الأقرب لتفسير واقعه الفعلي.

2- الأداة المستعملة: اعتمدنا على المقابلة كأداة لجمع المعطيات الميدانية بالتفاصيل، من خلال توظيف دليل المقابلة الذي يناسب طبيعة الأسئلة الموضوعية التي تجمع بين أسئلة أغلبها مفتوحة وأخرى مغلقة والتي تسمح لنا بالكشف عن الحقائق وملاحظة ردود أفعال المبحوثين وتسجيل مفرداتهم التي تنتج عنهم لتوظيفها أثناء عملية التحليل، وقسم دليل المقابلة إلى محورين:

- المحور الأول: يتعلق بالمعايير المعتمدة في اختيار المشرفين.

- المحور الثاني: خصص لأراء المشرفين حول أسلوب الإشراف المتبع في مؤسستهم.

وللوصول إلى أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سيجيكو بسكيكدة دامت قرابة خمسة عشر (15) يوما، وبعد الانتهاء من المقابلات وجمع المعطيات تم الشروع في تحليل وتفسير البيانات وفق تقنية التحليل التواتري؛ الذي تعد من أقدم أنواع التحليل كرونولوجيا والأكثر استعمالا تطبيقيا، فهي تعتمد على

القراءة الرقمية للمحتوى، لأنها تقوم على تقديم صيغة إحصائية للوحدات الإخبارية، تمكننا من معرفة مكانة المفردات من خلال حجمها وتكرارها²⁰، وتعمل وفق تقسيم النص إلى وحدات و تصنيفات لهذه الوحدات، في شكل فئات محددة²¹.

3- عينة الدراسة ومجالاتها: انحصرت عينة الدراسة في فئة المشرفين كعينة قصدية موجهة من خلال موضوع دراستنا، والمقدر عددهم بثمانية (08) مشرفين بمؤسسة سيجيكو، والتي تقع جنوب شرق ولاية سكيكدة، موزعين على مختلف أقسامها خلال فترة زمنية امتدت من 2016/05/16 إلى غاية 2016/05/31.

4- عرض معطيات الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

المحور الأول: المعايير المعتمدة في اختيار المشرفين

لقد أظهرت التحليلات المنهجية المستخدمة للإجابة على أسئلة المحور الأول النتائج التالية:

- إن الخبرة المهنية لدى جميع الباحثين لا تقل عن أربعة عشر (14) سنة بنسبة 100%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة جامعية 25%، بالمقابل نجد أقدميه المشرفين في مناصبهم كمشرفين تفوق ثمان (08) سنوات لجميع الباحثين بنسبة 100%، وعدم تلقيهم لأي تكوين في مجال الإشراف سواء داخل المؤسسة أو خارجها والذي عبروا عنه جميعهم بـ "لا" بنسبة 100%، أما السؤال المهم والذي تمحور حول معايير اختيارهم كمشرفين على الأقسام المختلفة في المؤسسة (إدارية، فنية، إنتاجية، تسويقية، ..الخ)، فكادت تكون الإجابة متفقة تماما مع معيار الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل) بنسبة 90% ونسبة 10% لصالح معيار الكفاءة التي تعبر عن الجمع بين الشهادة والمهارة، و00% لمعيار حسن السلوك وجودة العلاقات مع الزملاء.

توضح لنا هذه النسب أن تعيين المشرفين في مؤسسة سيجيكو لا يعتمد على معايير موضوعية تجمع بين الكفاءة والخبرة المهنية وجودة العلاقة مع الزملاء وإنما يعتمد على معيار وحيد هو الخبرة المهنية خاصة على الأقسام الإنتاجية التي تتطلب القدرة والمهارة الفنية للتحكم في الآلات والمعدات فمن مجموع ثمان (08) مشرفين نجد ستة (06) منهم عينوا عن طريق معيار الأقدمية في العمل بنسبة 75%.

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تبعاً لهذه الأجوبة نستنتج أنه ليست هناك معايير موضوعية ثابتة يعتمد عليها أصحاب القرار بالمؤسسة لتعيين المشرفين رغم أهميتهم في تسيير مختلف الأقسام، فأغلب المبحوثين لا يحوزون على مؤهل علمي، لأن الإدارة تعطي الأولوية للعمال القدامى للإشراف بحكم خبرتهم وتدرجهم بالأقسام وقدرتهم على التحكم في الآلات والمعدات التي لم تستبدل منذ سنين وكذا عدم اهتمامها بعملية التكوين الذي يعمل على نقل الخبرات وصقل المهارات وإبراز القدرات، فهي ترى أن أصحاب الخبرة المهنية وحدهم القادرون على تسيير الأقسام والتحكم في العمال وتحقيق الإنتاجية بالمؤسسة.

المحور الثاني: آراء المشرفين حول نوع الإشراف المتبع في مؤسستهم

من خلال تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور الثاني توصلنا إلى مايلي:

الإجابة عن السؤال المتعلق بنطاق الإشراف الساري على الأقسام أفاد المبحوثين أن عدد العمال المشرف عليهم يتراوح ما بين ثمانية (08) واثنى عشرة (12) عاملاً بنسبة 80% تعود إلى الأقسام الإنتاجية، وما بين ثلاثة (03) وسبعة (07) أفراد لبقية الأقسام، فالمشرفين على الأقسام الإدارية يرون أن العدد ليس كبيراً مقارنة بالأقسام الإنتاجية التي يقر مشرفوها بأن العدد كبيراً، يتطلب منهم بذل جهداً أكبر ورقابة لصيقة ومراجعة مستمرة وهذا راجع للمستوى المتدني للعمال هذا ما يترجم على أن نطاق الإشراف السائد في المؤسسة هو نطاق الإشراف الواسع.

- أجمع أفراد العينة بنسبة 100% على أنهم يزودون مرؤوسيههم بكل ما يحتاجونه من معلومات وتوضيحات لإنجاز أعمالهم بدقة وفي الوقت المحدد ويعتبرونها من بين المهام المرتبطة بعملية الإشراف.

- ومسألة تطوير معارف المشرف عليهم فهم على استعداد تام لنقل خبراتهم ومهاراتهم لأعاونهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف العمل، غير أن مسألة الفروق الفردية لديهم تخلق لهم المشاكل في العمل، يستدعي منهم التدخل ومتابعة مجريات تنفيذ الأعمال على مدار الوقت مما يجهد المشرف ويقلل من فعاليته.

- كما أظهرت بيانات المبحوثين حول سعيهم للتعاون مع المشرف عليهم وتوفير المزايا والمنح لهم، حيث بلغت الإجابة نسبة 100% بضرورة نشر روح التعاون بينهم وبين العمال وتوفير المزايا لهم خاصة المادية منها لزيادة رضاهم ومن ثم ترتفع روحهم المعنوية وتقوي علاقاتهم بتابعيههم، فحرص المشرف على تحفيز

التابعين له والعمل على حل مشاكله في العمل سواء ما تعلق بالعمل أو الشخصية منها تزيد من ولاء العمل وترفع من إنتاجيته. ناهيك على نسبة 35% من العينة يثنون على تابعيهم المميزون ويفتخرون بانجازاتهم وقدرتهم على تنفيذ العمل بدقة، ويعتقدون أن العامل يحتاج إلى إشباع الرغبات النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية.

- وعلى النقيض نجد نسبة لا باس بها تقدر بـ 65% من المبحوثين والمحسوبة على الأقسام الإنتاجية لا تعير اهتماما لقرارات العمال وذلك لاعتقادهم بأن العامل مطالب بتنفيذ عمله ولا داعي للثناء عليه فهو يتقاضى أجرا مقابل العمل، ولا يسمح لهم بالتدخل في قراراته بشأن العمل لأنه الوحيد المخول له قانونيا. كما في حالة تأخر العامل أو ارتكابه للخطأ أثناء تأدية عمله تباينت إجابات أفراد العينة فهناك من اعتبر أن معاقبة العامل شرط أساسي لتحقيق الانضباط وتقويم سلوك العامل بنسبة 45% والنسبة المتبقية ترى أن العفو عن الخطأ ومعالجته مباشرة يحافظ على حسن العلاقة معه وعلى تماسك الجماعة لتحقيق الفعالية.

- للتقرب أكثر من المشرفين ودرجة رضاهم عن الإشراف، لاحظنا أن معظم المشرفين راضون عن عملهم كمشرفين في المؤسسة لكن الوضعية المالية المزرية للمؤسسة أثرت كثيرا على ظروف العمال الاجتماعية خاصة أنهم لم يتقاضوا مرتباتهم لفترات ليست بالقليلة أثرت على عملهم ومن ثم على فعالية الإشراف.

- فريق لم يقدم أية إجابة عن نوع الإشراف السائد بالمؤسسة بنسبة 80%.

- والفريق الآخر قدم إجابة عن نوع الإشراف والمتمثل في النوع الاتوقراطي المشارك بنسبة 20%.

كما يبدو من خلال النسب السابقة أن الفريق الأول لم يقدم إجابة محددة عن سؤالنا، هذا راجع لعدم درايتهم بالتخصص العلمي وبعيد كل البعد عن العمليات الإدارية الأساسية في التنظيم مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ومفاهيمها، أما الفريق الثاني فكانت إجاباتهم نابعة من معرفة علمية لأنهم درسوا تخصصات اجتماعية وإنسانية واقتصادية فكانت إجاباتهم محددة وأن النموذج الاتوقراطي المشارك بكل إيجابياته وسلبياته هو الأقرب لتفسير واقع الإشراف في مؤسسة سيجكو بسكيددة؛ فالمبادئ التسييرية المعتمدة في مؤسستهم هي نفسها مبادئ أسلوب الإشراف الأوتوقراطي المشارك، لهذا فالسلوك الأكثر ملاحظة يعكس شخصيات

واقع الإشراف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بيروقراطية تركز على الجوانب الرسمية مثل احترام التسلسل الهرمي للسلطة، ويعتمدون على قنوات الاتصال الرسمية في إصدار الأوامر والتعليمات والقيادة الأوتوقراطية مع مراعاة إشباع بعضا من الجوانب النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.

5- النتائج والتوصيات

مجمل ما ذكر سابقا نخلص لمجموعة من النتائج التي تجيب عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية وهي:

- من خلال الميدان اتضح أن هناك وضوحا لدى المشرفين فيما يتعلق بالإشراف، حيث خلصنا من خلال المقابلة إلى وجود:

1- اتجاهات ايجابية لأغلبية المشرفين نحو الإشراف الصارم والدقيق خاصة في الأقسام الإنتاجية.

2- اتجاهات ايجابية لبعض المشرفين وخاصة في الأقسام الإدارية نحو الإشراف الديمقراطي المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة من خلال التعاون والاحترام المتبادل بين المشرف وتابعيه.

- توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة أنه يوجد مشرف له ميزات القائد بحيث يستطيع أن يقود جماعة العمل بكل سلامة من خلال ما يتسم به من سمات شخصية منحته القدرة على التحكم في التابعين وفي مجريات العمل ككل بعيدا عن أنواع الإشراف المعروفة.

وما يمكن قوله في النهاية أنه لا يوجد أسلوب إشراف محدد سائد في مؤسسة سيجيكو بسكيدة يميزه سواء كان الإشراف الموجه نحو الإنتاج وإن كان هو الغالب أو الإشراف الموجه نحو العمال وإن كان تواجهه ضعيفا.

لا شك أن الإشراف عملية أساسية في عمليات التسيير لأي مؤسسة، لأنه بمثابة الجهاز العصبي الذي يوجه جميع عملياتها، وهذا بفضل ما تحتويه من طاقات إشرافية مبدعة، تساهم بشكل ايجابي في استمراريتها وتميزها، وبالرغم من تعدد الإسهامات المعرفية التي تناولت الإشراف إلا أنها تبقى مجرد افتراضات قد تصدق في تفسير واقع ما وقد تخطيء لأنها غريبة المنشأ، وبالتالي لا تكون صالحة دائما لتفسير واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. لهذا من الضروري استمرار البحث في هذا المجال من أجل الوصول إلى صياغة تصور نظري واضح ودقيق لواقع

الإشراف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تراعي فيه الخصوصية الاجتماعية والنفسية والثقافية للمجتمع الجزائري.

الهوامش:

- ¹ - أحمد زكي بدوي، "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، دار الكتب الإسلامية، مصر، 1984، ص384.
- ² - محمد فتحي، "766 مصطلحا إداريا إيضاح وبيان"، دار النشر والتوزيع الإسلامية، دب، 1996، ص88.
- ³ - O'Reilly, corporation, Culture and commitment, Motivation and Social Control in organizations, In strees, et L. Porter. Motivation and Work behavior, N.Y: Mc graw-jill in, 1991, p47.
- ⁴ - محمد الجوهري وآخرون، "ميادين علم الاجتماع"، دار المعارف القاهرة، 1976، ص222.
- ⁵ - جورج هيلسكي (ترجمة حسن إبراهيم)، "إدارة الناس فن"، دب، 1985، ص15.
- ⁶ - ناصر داددي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص8.
- ⁷ - فريد راغب محمد النجار، "السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال"، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص148.
- ⁸ - باركر وآخرون (ترجمة محمد علي محمد وآخرون)، "علم الاجتماع الصناعي"، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، د.س، ص11.
- ⁹ - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص12.
- ¹⁰ - ناصر داددي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سابق، ص10.
- ¹¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، 2004، ص225.
- ¹² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، 1997، ص270.
- ¹³ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، مصدر سابق، ص ص 225-226.
- ¹⁴ - المرجع نفسه، ص ص 228-229.
- ¹⁵ - أحمد قوراية، "فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص216.
- ¹⁶ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 273-274.
- ¹⁷ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص167.
- ¹⁸ - سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين- دراسة ميدانية"، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص293.
- ¹⁹ - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 1997، ص ص 534-535.
- ²⁰ - صالح بوشار مريم، تمثيلات المرأة للخطاب الإسلامي المعاصر، قضايا نموذجاً، مجلة امارابك، المجلد 4، العدد 08، 2013، ص4.
- ²¹ - Laurence Bardin, l'analyse de contenu, presse universitaires de France, paris, 2001, p 207.