

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

عنوان المذكرة

دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عمال الوكالة التجارية لسونلغاز- بتماسين- ولاية توقرت .

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
يوسف بالنور

إعداد الطالب:
خميسي بكوش

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	

الموسم الجامعي: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

عنوان المذكرة

دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عمال الوكالة التجارية لسونلغاز- بتماسين- ولاية توقرت .

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:
يوسف بالنور

إعداد الطالب:
خميسي بكوش

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	د. يوسف بالنور
ممتحنا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-	أستاذ محاضر - أ-	

الموسم الجامعي: 2024/2023



الإهداء



ربي أوزعني أن أشكر نعمك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين.

إلى التي حملتني وهنا على وهن أمي الغالية .. رمز الطهر والحنان ..
إلى التي لم تبخل عليا يوما بدعائها والتي فتحت عيني علي محياها ..
إلى التي احتضنتني وسهرت علي راحتي وهنائتي .. أسأل الله أن
يحفظك ويطيل في عمرك.

إلى الذي ترعرعت في كنفه .. وتشرفت بأن حملت اسمه أبي الغلي
.. الذي صنع من عنائه وتعبه راحة لي .. أسأل الله أن يحفظك ويشفيك
ويطيل في عمرك.

إلى شموع البيت الذين شاركوني أحزاني وأفراحي .. والذين كانوا يرون
في نجاحي نجاحا لهم .. والذين لم يبخلوا علي تشجيعاتهم المادية
والمعنوية .. إلى كل الإخوة والأخوات من كبيرهم حتى صغيرهم.

إلى العائلة الصغيرة بناتي المشاغبات .. وإلى مقلة قلبي ابني ..
إلى والدتهم التي تحملت معي مصاعب التربية ..

وإلى كل الأصدقاء الأعزاء وزملائي في العمل.

وإلى كل طلبة جامعة حمه لخضر بالوادي المتخرجين دفعه 2024 إلى
كل الذين يطلبون العلم.

الطالب بكوش خميسي



شكر وتقدير



قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان 12

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل

بعد انجاز هذا العمل المتواضع لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه. كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير للأستاذ الدكتور "**بالنور يوسف**" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة ولما بذله من جهد وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لنا وكانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر وعظيم التقدير إلى كل أساتذة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وخاصة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وقسم العلوم الاجتماعية على كل ما قدموه لنا من دروس ومحاضرات وكما نخص بالذكر الدكتور "بترعة بلال" رئيس قسم العلوم الاجتماعية وكل من معه على تقديمهم لملخصات في منهجية إعداد المذكرة بطريقة IMRAD.

كما لا أنسى عمال شركة سونلغاز بتقورت وتماسين على حسن الاستقبال والتعاون معنا.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الإشراف الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الوكالة التجارية لسونلغاز بتماسين. وقد انطلقت من الإشكالية التالية:

هل للإشراف الإداري دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية ؟

والذي انبثق عنه جملة من الأسئلة الفرعية كالاتي:

- هل للأشراف الإداري دور في تحسين مهارات العاملين بالوكالة التجارية؟
 - هل للإشراف الإداري دور في رفع فاعلية العاملة بالوكالة التجارية بتماسين؟
 - هل للإشراف الإداري دور في تحسين الدافعية للإنجاز في الوكالة التجارية بتماسين؟
- وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي - كما تم الاعتماد على العينة القصدية نظرا لطبيعة الموضوع المدروس، كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعطيات، وقد خلصنا في دراستنا على النتائج التالية:
- هناك دور للإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين بالوكالة التجارية بتماسين.
 - هناك دور للأشراف في تحسين مهارات العاملين بالوكالة التجارية بتماسين
 - هناك دور للأشراف الإداري في رفع فاعلية العاملين بالوكالة التجارية بتماسين
 - هناك دور للأشراف الإداري في تحسين الدافعية للإنجاز في الوكالة التجارية بتماسين.

الكلمات المفتاحية: الإشراف الإداري، أداء العاملين، المهارات، الدافعية للإنجاز، الفاعلية

Study summary:

In this study aimed to know what is administrative supervision and its turn in improving staff performance in Algerian enterprise “Commercial agency of Sonlgaz at Temacin “as a case study

It launched from the next problem:

Is it for administrative supervision a turn improving the staff performance at Algerian Enterprise?

And we have included the following sub questions:

- Do for the Administrative supervision a turn in increasing effectiveness of staff at TemacinCommercial agency?
- Do for administrative supervision a turn improving motivation to achieve at commercial agency in Temacin?

In this study, we have depended on descriptive method; where it is approved on purposeful sample according to the nature of the subject studied. It has also been used questionnaire tool to collect data, so in our study we finished to the following results:

- There is turn to administrative supervision in improving staff performance at commercial agency in Temacin.
- There is a turn to administrative supervision in improving staff skills at commercial agency in Temacin.
- There is a turn to administrative supervision in improving achievement motivation at commercial agency in Temacin.

* **Key words:** Administrative Supervision, Staff performance, skills, achievement motivation, effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وتقدير
1	ملخص الدراسة بالعربية
2	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
3	فهرس المحتويات
5-4	فهرس الجداول
6-5	فهرس الأشكال
9-7	مقدمة
21-10	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
11	تمهيد
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
13	المبحث الثاني: العلاقة بين الإشراف الإداري وأداء العاملين
16	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية
21	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
24	أولاً: الطريقة
24	ثانياً: الأدوات
25	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
25	أولاً: النتائج
49	ثانياً: المناقشة
51	خلاصة الفصل
52	خاتمة
53	المراجع
56	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبيّن جنس أفراد العينة	25
02	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	26
03	يبيّن المستوى التعليمي لأفراد العينة	27
04	يبيّن المنصب الذي يشغله لأفراد العينة	28
05	يبيّن مدته عمل أفراد العينة	28
06	يبيّن مساهم المشرف الإداري على تدريب وتطوير مهارات العاملين	29
07	يبيّن مدى تزويد المشرف الإداري العاملين بالمعرفة اللازمة لأساليب وطرق العمل	30
08	يبيّن مدى تواصل المشرف الإداري طيلة المسار الوظيفي للعاملين على صقل مواهب العاملين	31
09	يبيّن مدى تشجيع المشرف الإداري على تبادل الخبرات وخلق الأفكار الإبداعية بين العاملين	32
10	يبيّن مدى تشجيع المشرف الإداري العاملين على استخدام الإمكانيات المتاحة في العمل بكفاءة	33
11	يبيّن مدى مساعدة المشرف الإداري في أداء مهام العاملين الصعبة	34
12	يبيّن مدى اجتهاد المشرف الإداري على التنسيق بين العاملين	35
13	يبيّن مدى علاقة المشرف الإداري بالعاملين	36
14	يبيّن مدى وجود ثقة بين المشرف الإداري مع العاملين	37
15	يبيّن مدى مرونة تعامل المشرف الإداري مع العمال	38
16	يبيّن مدى متابعة أعمال الموظفين دورياً من قبل مشرفهم الإداري	39
17	يبيّن مدى اجتهاد المشرفون الإداريون من أجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية	40
18	يبيّن مدى تشجيع المشرف الإداري على أداء مهام العمال بالطريقة التي تناسبهم	41
19	يبيّن مدى تشجيع المشرف الإداري على العمل الجماعي المشترك	42
20	يبيّن مدى قيام المشرف الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمال	43
21	يبيّن مدى عمل المشرف الإداري على إزالة ما يعترض العمال من عراقيل في العمل	44
22	يبيّن مدى عمل المشرف الإداري على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لعامله	45

23	يبين مدى إستماع المشرف الإداري لكل آراء العاملين ومقترحاتهم ومناقشتهم لها	46
24	يبين مدى تقلسم المشرف الإداري مكافآت على انجازات العمال المتميزة	47
25	يبين مدى عمل المشرف الإداري على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل	48

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	26
02	دائرة نسبية توزع أفراد العينة وفق متغير السن	26
03	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	27
04	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	28
05	دائرة نسبية تبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	29
06	دائرة نسبية تبين مساهمة المشرف الإداري على تدريب وتطوير مهارات العاملين	30
07	دائرة نسبية تبين مدى تزويد المشرف الإداري العاملين بالمعرفة اللازمة لأساليب وطرق العمل	31
08	دائرة نسبية تبين مدى تواصل المشرف الإداري طيلة المسار الوظيفي للعاملين على صقل مواهب العاملين	32
09	دائرة نسبية تبين مدى تشجيع المشرف الإداري على تبادل الخبرات وخلق الأفكار الإبداعية بين العاملين	33
10	دائرة نسبية تبين مدى تشجيع المشرف الإداري العاملين على استخدام الإمكانيات المتاحة في العمل بكفاءة	34
11	دائرة نسبية تبين مدى مساعدة المشرف الإداري في أداء مهام العاملين الصعبة	35
12	دائرة نسبية تبين مدى اجتهاد المشرف الإداري على التنسيق بين العاملين	36
13	دائرة نسبية تبين مدى علاقة المشرف الإداري بالعاملين	37
14	دائرة نسبية تبين وجود ثقة بين المشرف الإداري مع العاملين	38
15	دائرة نسبية تبين مدى مرونة تعامل المشرف الإداري مع العمال	39
16	دائرة نسبية تبين مدى متابعة أعمال الموظفين دوريا من قبل مشرفهم الإداري	40
17	دائرة نسبية تبين مدى اجتهاد المشرفون الإداريون من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية	41
18	دائرة نسبية تبين مدى تشجيع المشرف الإداري على أداء مهام العمال بالطريقة	42

	التي تناسبهم	
43	دائرة نسبية توضح مدى تشجيع المشرف الإداري على العمل الجماعي المشترك	19
44	دائرة نسبية تبين مدى قيام المشرف الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمال	20
45	دائرة نسبية تبين مدى عمل المشرف الإداري على إزالة ما يعترض العمال من عراقيل في العمل	21
46	دائرة نسبية تبين مدى عمل المشرف الإداري على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لعماله	22
47	دائرة نسبية تبين مدى إستماع المشرف الإداري لكل آراء العاملين ومقترحاتهم ومناقشتهم لها	23
48	دائرة نسبية تبين مدى تقديم المشرف الإداري مكافآت على انجازات العمال المتميزة	24
49	دائرة نسبية تبين مدى عمل المشرف الإداري على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل	25

1-توطئة:

شهد العالم مرحلة تطور سريعة، من عصر الصناعة إلى المعلوماتية وذلك من خلال الاستثمار في المورد البشري. والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما لرفع من قدراتها من خلال الزيادة في فعالية وأداء العاملين في قطاعاتها، وبما أن التنظيم الذي هو كيان اجتماعي ذو حدود مميزة للعنصر البشري باعتباره عاملا هاما للإنتاج بما يتميز من خصائص قابلة للتغيير والتفاعل داخليا وخارجيا، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم لأداء وفعالية ومهارة العاملين.

ولتحقيق كل ذلك وتنفيذه لابد من شخص يقف على هذه العملية الإدارية والإشرافية والتي أساسها تحكم الفرد المشرف في عمل الجماعة والمرؤوسين الذي يشرف عليهم ويوجه سلوكهم في العمل وينفذون أوامره بهدف الوصول إلى الأهداف التي تحددها المؤسسة.

فلما كان لهذه العملية الإشرافية هذه المكانة كان لابد ان نقف عند هذا الطرح:

هل للإشراف الإداري دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

2-طرح الإشكالية:

تعتبر المؤسسات المحور الأساسي لجميع القطاعات والتي ترتبط في وظائف مشتركة كما ان كلا منها تسعى الى تحقيق أهداف معينة يستحيل تحقيقها إذا لم الموارد البشرية المناسبة حيث لم يحظى العنصر البشري بقدر من الأهمية في بداية نشأة المؤسسات، فقد كان يعتبر كآلة إنتاج إلى غاية ظهور الإدارة العلمية أين بدا رسم مكان واضح لهذا العنصر، حيث أصبح العنصر البشري أهم مورد من بين موارد المنظمة.

ولكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على التوظيف فقط بل تشمل مواضيع أوسع وذلك بتحسين المهارات والكفاءات ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف.

ولتحقيق كل ذلك وتنفيذه لابد من شخص يقف على هذه العمليات الإدارية والإشرافية والتي أساسها تحكم الفرد المشرف في عمل الجماعة والمرؤوسين الذي يشرف عليهم ويوجه سلوكهم في العمل وينفذوا أوامره.

لذلك يستوقفنا التساؤل التالي:

هل للإشراف الإداري دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

وتندرج ضمنه الأسئلة الفرعية التالية:

هل للإشراف الإداري دور في تحسين مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

هل للإشراف الإداري دور في رفع فاعلية العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

3-فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية: للإشراف الإداري دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية.

وتندرج ضمنه الفرضيات الفرعية التالية:

لإشراف الإداري دور في تحسين مهارات العاملين في المؤسسة الجزائرية.

لإشراف الإداري دور في رفع فاعلية العاملين في المؤسسة الجزائرية.

لإشراف الإداري دور في تحسين الدافعية للإنجاز العاملين في المؤسسة الجزائرية.

4- مبررات اختيار الموضوع: وقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- كون الموضوع ذو علاقة بالتخصص الدراسي وبالتالي إثراء الرصيد المعرفي.
- محاولة التعرف على قيمة ودور الإشراف الإداري.
- الأوضاع التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة جراء سوء التسيير.

5- أهداف البحث وأهميته: الأهداف

- التعرف على العلاقة بين الإشراف الإداري والأداء.
- محاولة إبراز دور الإشراف الإداري بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها.
- الأهمية: التعرف على النموذج الإشرافي الناجح وانعكاساته على الأداء العمالي وبالتالي نتائجه على أهداف المؤسسة.

6- حدود البحث: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين مارس حتى منتصف ماي لهذه السنة. أما الجانب

الميداني للدراسة، فقد كانت بداية من صياغة استمارة الإستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف وبعد التعديلات

اللازمة، تم توزيعها أوائل شهر أفريل 2024 على الموظفين والعاملين بالوكالة التجارية لسونلغاز بتماسين، ثم استجماع المعطيات وتحليلها وإستخلاص النتائج .

7-منهج الدراسة : كما ذكرنا سابقا الموضوع حديث وهذا فرض علينا استخدام :

-المنهج الوصفي: وذلك بهدف الوصول إلى الإشكالية وإظهار مختلف الجوانب النظرية للموضوع من تعاريف للإشراف الإداري وأداء العاملين.

- الأدوات المستخدمة أهمها: الاستبيان وذلك من أجل جمع المعلومات والبيانات الميدانية وتحليلها بالإضافة إلى استخدام برنامج Spss في المعالجة الإحصائية وبرنامج Excel لرسم الأشكال والبيانات.

8- صعوبات البحث:

كون موضوع البحث جديد تلقينا صعوبة في جمع المعلومات هذا من الجانب النظري أما التطبيقي فالصعوبة تكمن في تأقلمنا مع طريقة إعداد المذكرة المتقيدين بها وهي جديدة علينا.

9- هيكلية البحث: ثم تقسيم الدراسة إلى فصلين بحيث تم في الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالإشراف الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين وبدوره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى الأساس النظري للموضوع. وتم فيه التطرف المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة

-المبحث الثاني: والذي تمت فيه دراسة العلاقة بين المتغيرات

-المبحث الثالث: تم فيه تناول الدراسات السابقة مع المقاربة النظرية

أما الفصل الثاني: فقد خصصناه الدراسة واقع التطبيق الفعلي العملي للموضوع للإشراف الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين في الوكالة التجارية بتماسين والذي تضمن مبحثين أساسيين وهما:

-المبحث الأول: وتعلق بالتعريف بمجتمع البحث وتحديد طبيعة وطريقة المعالجة التحليل، وأيضا تضمنت أدوات الدراسة. التي تمثلت في أداة الاستبيان.

-المبحث الثاني والذي تم فيه تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال تفريغ الاستبيان إلى جداول ورسوم بيانية بواسطة برامج وأساليب إحصائية عن طريق نظام SPSS .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

- تمهيد

- المبحث الأول: مفاهيم الدراسة

- المبحث الثاني: العلاقة بين المتغيرات

- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

- خلاصة الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول:

تعتبر العملية الإشرافية أو الإدارية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة بمختلف أشكالها، ذلك أن الإشراف عملية ديناميكية تتطلب إيجاد إجراءات متعددة لمسايرة ما تم وضعه من خطط واستراتيجيات، فهو يواجه الأفراد نحو تطبيق وأداء ما هو أفضل.

وفي هذا الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية سوف نستعرض المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع المتمثل في الإشراف الإداري والمفاهيم المرتبطة به أولا والمتضمن - الإشراف الإداري - المهارات -الفاعلية - الدافعية للإنجاز. ثم ثانيا: أداء العاملين والمفاهيم المرتبطة به: -الأداء - العاملين 3-أداء العاملين والمبحث الثاني العلاقة بين الإشراف الإداري وأداء العاملين وأخيرا المبحث الثالث للدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

1- الإشراف الإداري :

هو وظيفة شبه إدارية يتضمن الإشراف التوجيه والإشراف على عمل المرؤوسين الذين يشملون عادة الموظفين والملفات والعاملين الذين ينفذون العملية في المنظمة. (معاوية محمد مصطفى، 2022م، ص 2).

التعريف الإجرائي:

وهنا نجد أن بدوي ركز على الإشراف كوظيفة إدارية يميزها نوع من السلطة على الآخرين. (د. جرجس مشال جرجس 2005، ص 77).

ويعرفه نوان كنعان: على أن الإشراف هو العمل مع الآخرين والتأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف معينة. وهنا كنعان ركز على ضرورة الإمام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين من العمال أو الطلبة الجامعيين. (د. احمد زكي بدوي 1986، ص 415-416).

2- المهارات:

المهارات الإدارية: هي تحقيق المسير أهدافه عن طريق العمال الذين تحت إشرافه، فاهم هذه المهارات هي التقنية، الإنسانية، النظرية، النفسية، الاجتماعية، الفنية، الفكرية، الإدراكية.... الخ. (د. بزايد نجاة 2019/2018، ص 69).

التعريف الإجرائي: هي مستوى المعرفة والإلمام بالمهارات التالية: مهارة التأطير وتدريب الجماعات ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد، ومهارة التخطيط والتنظيم ومهارة القدرات الشخصية والفردية ومهارة القدرات الموقفية ومهارة التعلم. (د. بزايد نجاة، نفس المرجع ص 69).

3- الفاعلية:

ينظر الباحثون إلى الفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة انطلاقاً من أن الفاعلية تمثل معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية ويهدا فان فاعلية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها. (قجة رضا 2003، ص 69).

التعريف الإجرائي: مقدرة الفرد على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوب في موقف معين والتحكم في الأحداث التي تؤثر في حياته وإصدار التوقعات الذاتية عن كيفية أداء المهام والأنشطة التي تقوم بها، والتنبؤ بمدى الجهد والمثابرة المطلوبة لتحقيق ذلك النشاط أو العمل. يتضمن الأبعاد التالية: (ولاء سهيل يوسف 2016/2015، ص 8.5).

المبادرة: يقصد بها السعي لمساعدة الآخرين فيما يقوم به الفرد من أعمال، والقدرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهه وحلها وفضلا عن قدرته على إقناع الآخرين بالحوار.

المجهود: يقصد بها تفضيل الفرد للقيام بالأعمال التي تتطلب جهدا ووقتا في تنفيذها والسعي باستمرار رغم الفشل من أجل الوصول إلى أهدافه.

المثابرة: سمعة فعالة روحها السعي وهي تعين الفرد على إخراجه طموحاته وداخله إلى حيز الوجود والمثابرة تعني الاستمرارية وانتقال الفرد من نجاح إلى نجاح، والشخصية الفعالة حيوية لا تقهر همتها مهما صادفها من عقبات ومواقف.

4- الدافعية للإنجاز:

يقصد بها الرغبة في إشباع حاجات معينة تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية أرشدت السلوك. (هانتر ماودن 1988، ص 275/277).

الدافعية: حالة المتعلم الداخلية التي تحرك سلوكه وأدائه وتعمل على استمرار السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين أو غاية محددة. (الأستاذ محمود جواد حمزة كاظم 2005، ص 281).

التعريف الإجرائي: هي قوة داخلية تحرك الطلبة باتجاه معين يمكن قياسه من خلال الإجابة على فقرات المقياس المعدة لهذا الغرض. (الأستاذ محمود جواد كاظم نفس المرجع، ص 282).

ثانيا: أداء العاملين والمفاهيم المرتبطة به

مفهوم الأداء:

يعد الأداء من المفاهيم الإرتكازية في مجال التنظيم حيث أن المؤسسة تسعى للوصول إلى أداء متميز والرفع من معدلاته، وقد أعطي الأداء تعريفات مختلفة ومتباينة وسوف نشير إلى أهم التعريفات الخاصة بالأداء فيما يلي:

مصطفى عشوي يعرف الأداء على انه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (مصطفى عشوي 1990، ص189).

كما يعرفه علي السلمي انه: "ذلك النمط من السلوك الذي يبيده العنصر البشري في مجال العمل." (علي السلمي 1997، ص79).

في حين نجد أن راوية حسن تعرف الأداء على انه: "درجة تحقيق وإتمام المهمة المكونة لوظيفة الفرد." (راوية حسن 1999، ص209).

1- التعريف الإجرائي للأداء:

ويعتبر ادم سميت أول من اوجد مبدأ تقسيم العمل من خلال كتابه ثروة الأمم فيرى بان كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا بالنسبة وبأكثر فعالية عن غيره من أعضاء الجماعة وبالتالي فان تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين ومنه الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمبدأ تقسيم الأعمال. (قجة رضا مرجع سبق ذكره، ص53).

2 - تعريف العاملين:

التعريف اللغوي:

عامل جمع عمال وهو كل شخص يعيش من حاصل عمله (بن شعبان سميرة 2019/2018، ص13).

جاء في القاموس المدرسي للطلاب أن العامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويحقق نفعا ويتمثل في القوى العاملة وهو الفرد القادر على العمل (بن شعبان سميرة، نفس المرجع ص13).

التعريف الاصطلاحي:

يعرف احمد زكي بدوي العامل على انه: هو كل ذكر أو أنثى يؤدي الأعمال يدويا لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته وإشرافه.(قجة رضا مرجع سبق ذكره ص52).

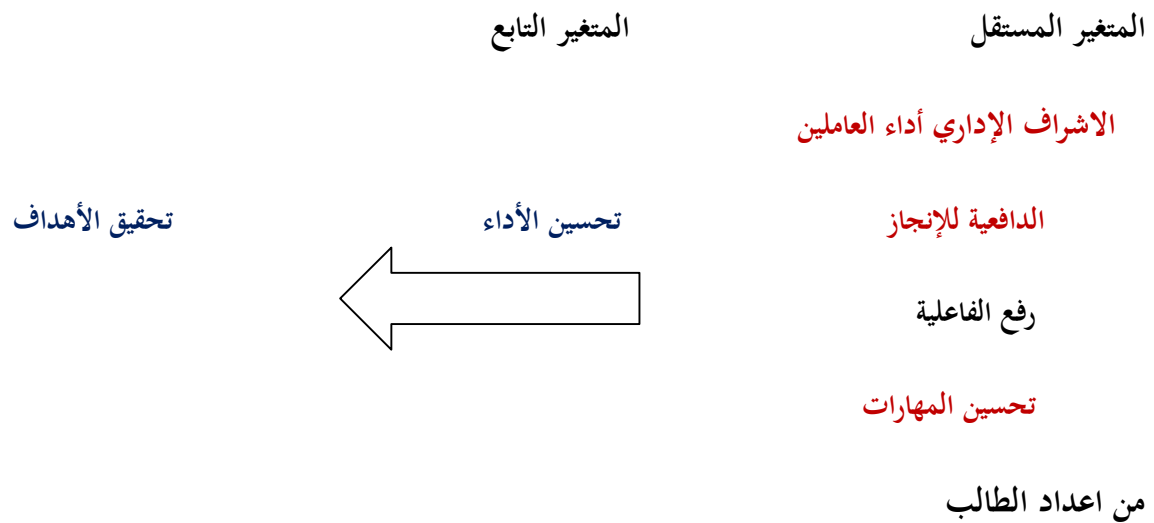
3-تعريف أداء العامل:

-يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو " المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة ساعة واحدة ".(قجة رضا نفس المرجع ص53).

التعريف الإجرائي لأداء العامل:

-ويعرفه احمد زكي بدوي انه تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفق لأحكام وقوانين وأنظمة العمل.(قجة رضا، مرجع سبق ذكره، ص 52).

العلاقة بين الإشراف الإداري وأداء العاملين:



العلاقة بين المتغيرات:

إن المشرف من خلال التحفيز واستغلال الدافعية لدى العمال وكذا تحسين المهارات للعاملين ورفع الفاعلية لديهم كل هذا سيؤدي إلى تحسين الأداء وهذا ضميناً سوف يزيد من كفاءة العمال وأدائهم وبالتالي زيادة الإنتاج وهذا هو الهدف المطلوب.

وبذلك نكون قد بينا ولو قليلاً دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة كيرد عمار:

وهي دراسة تمحورت حول تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده مدى تأثير القيادة الإدارية في أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط.

من أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعاملين الإداريين في المؤسسة.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصراً مؤثراً بالإيجاب في أداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريين استخدامها. للإجابة على جملة من التساؤلات التي وضعها الباحث من أهمها:
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات اعتمد الباحث في دراسته على فرضيات ومن أهمها:
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (جنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تمحورت الدراسة على تأثير القيادة على أداء العاملين والموضوع جاري دراسته هو دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين وهو نفس المتغير التابع موضوع الدراسة وهذا بالمؤسسة محل الدراسة وهي سونلغاز ولكن من خلال الدور الذي يلعبه الإشراف الإداري.

الدراسة الثانية:

دراسة شاين نوال:

بعنوان: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وهي رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2013\2014.

انطلقت الباحثة من سؤال جوهري وهو: إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي الإشرافي على الأداء الوظيفي لعمال المؤسسة الصناعية؟

واندرجت تحته مجموعة من تساؤلات فرعية من بينها:

هل يساهم النمط الديمقراطي العادل في رفع الروح المعنوية؟

كانت تهدف الباحثة من خلال الدراسة إلى:

- معرفة نوع القيادة أو الأسلوب القيادي الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق أهدافهم وزيادة الإنتاج.
- إبراز أهمية القائد المشرف في تحسين أداء عماله وتنمية قدراتهم.
- معرفة نوع أساليب التي يتبعها في تشجيع التفاعل الاجتماعي بينه وبينهم ودفعهم للعمل وتطوير المؤسسة وخلق جو من التعاون.
- معرفة قدرة هؤلاء القادة على تطبيق البرامج واستغلال مهاراتهم وكفاءتهم بأساليب قيادية متميزة.

اعتمدت الباحثة على عينة مكونة من 383 عاملا، وقد صاغت الفرضية الرئيسية التالية:

- تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.
- وتندرج تحته مجموعة فرضيات فرعية:
- يفضل العمال النمط القيادي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.
- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره على تحقيق الاستقرار لدى العمال.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة تأثير نمط القيادة على الأداء، الذي كان مبنيا على استجابات العمال والقادة، وقد اعتمدت عليه كونه يقوم على دراسة واقع الظاهرة ويحقق الهدف، كما إن تحليل ومعرفة الأسلوب السائد داخل المؤسسة لا يتم إلا في إطار وصف وتحليل الواقع الذي توجد فيه وصفا واقعيا.

أما أدوات الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة والعمال وفسح المجال لهم للمشاركة أحيانا في اقتراح أساليب جديدة للعمل يؤدي إلى استقرار رضاهم عن العمل.
- إن الأسلوب التسلطي آذا كان فيه عقاب وتسلط ورقابة يؤدي إلى تدمير العمال.
- إن الأداء الوظيفي يزيد ويتحسن من خلال الديمقراطية في التعامل.

علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة من خلا النتائج المتوصل إليها أن الأداء الوظيفي للعمال يتأثر بالنمط القيادي الإشرافي الديمقراطي، وموضوع دراستنا هو دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية فالهدف المشترك هنا هو تحسين أداء العاملين.

الدراسات السابقة والقيمة المضافة:

- في الدراسات الأولى تم التطرق إلى المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفاعلية وكفاءة.

وفي الدراسة الثانية:

تم التطرق فيها إلى معرفة نوع القيادة أو الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية ومدى تأثيره في أداء العمال وتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج فقط.

ونحن في هذه الدراسة سوف نختص فيها بإبراز دور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية بغض النظر عن نوعية الإشراف أو القيادة لكن من خلال التأثير في العمال من خلال إكسابهم المهارات اللازمة وتخفيف الدافعية لديهم.

ثانياً: المقاربة النظرية

يسعى كل باحث في تناوله لموضوع بحث سيولوجيا معين إلى إدراج بحثه ضمن مقاربة نظرية تتيح فرصة معالجة بحثه بدفة وموضوعية.

وانطلاقاً من هذا يمكن أن نلخص المقاربة النظرية التي تهتم بموضوع دراستنا في المقاربتين النظريتين هما: التنظيم الإداري ل هنري فايول والإدارة بالا هدا ف ل بيتر دراكر

1- نظرية التنظيم الإداري:

ويعتبر هنري فايول من مؤسسي الفكر الإداري وقد حرص على ان يعرض أفكاره الممزوجة بخبرته في كتاباته وركز فيها على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يجب تطبيقها في اي منشأة أعمال بشيء من المرونة التي توافق هذه المنشأة. (عيادي مريم 2009/2008، ص23).

وركز أيضاً فايول على الخبرة العلمية وقدرة العامل الفنية التي لها نفس أهمية القدرة الإدارية لدى المديرين وحرص فايول أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات الإدارية سواء كانت فنية أم إدارية وذلك ما يعرف بالتعليم المستمر للوسائل الفنية الإدارية. (عبد الله عبد الرحمان 1999، ص 88-91).

ويرى فايول ضرورة تشجيع على ابتكار ما هو جديد فيما يتعلق بوضع الخطط وتنفيذ العمل وعلى الإدارة خلق جو ملائم للعمل يساعد على تنمية هذه القدرات لتشجيع الابتكار والتطوير. (هاني بيان حرب 2000، ص 58).

وقد استندت نظرية التقسيمات الإدارية في إطارها الفكري والفلسفي على افتراض مؤداه ان كفاءة المنظمة في الأداء يعتمد على كفاءة المدير، فعمل فايول على تصميم أول برنامج تدريب للقيادات العليا على الفعاليات الفرعية للإدارة في خمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. (بورشاق دوريا 2009/2008، ص60).

وعلى خلفية أن الرؤساء إلى جانب تكوينهم التقني تنقصهم مبادئ التدبير، فقد اعلى مبادئ التنظيم العلمي للعمل في 14 مبدأ.

فاهتمام فايول بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة الهدف منه هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه من اجل فعالية أكثر في التنظيم وبالتالي نجاحه بتحقيق كفاية إنتاجية عالية.

فإضافة إلى اهتمام فايول بالوجبات والالتزامات الإدارية في التنظيم كذلك تقسيم الوظائف والإنتاج، فهو أعطى خمس مبادئ أساسية يقوم عليها التنظيم الإداري وهي:

1-التخطيط -2-التنظيم -3-القيادة -4-التنسيق -5-الرقابة.

ومن الأسس الجوهرية للإدارة عند فايول مبدأ تدرج السلطة ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستخدام مبدأ المساواة واستقرار العمل وهو دليل استقرار الإدارة هذه المبادئ على حد تعبير فايول سوف تجعل من العمال يضاعفون جهودهم ويعملون بأكثر رضا وبالتالي ترتفع معنوياتهم فيتحسن أدائهم وترتفع مستوياتهم فالإدارة الرشيدة عنده تعتمد على التخطيط ، سواء بالنسبة للقوى العاملة أو الجانب المادي في التنظيم كذلك النظام و القيادة والتنسيق و الرقابة حيث أن الإدارة تعني عند فايول النظر إلى المستقبل .

ولقد بين هنري فايول أن مبادئ الإدارة هي مبادئ عامة مرنة وليست مقيدة بنظام معين، ومن الممكن استخدامها بغض النظر عن الظروف السيئة المختلفة.

2-الإدارة بالأهداف:(معاوية محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره)

الإدارة بالأهداف هي تقنية إدارية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تحديد الأهداف التي يتم الاتفاق عليها بوضوح من قبل كل من المديرين والموظفين حول الأهداف المطلوب تحقيقها ووسائل تحقيقها. يشجع هذا النهج التواصل المفتوح التعاون والشعور المشترك بالمسؤولية لتحقيق النتائج المرجوة. يتضمن (MBO) عادة تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً والتي تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

(MBO) : هي نموذج تستخدم لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد الأهداف المتفق عليها بين الطرفين الإدارة والموظفين.

تم تعميم الإدارة بالأهداف من قبل بيتر دراكر في كتابه عام 1954 ممارسة الإدارة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم الإشراف الإداري وما يتضمنه من عناصر مختلفة وخصائص وتوجيهات وتأثيرات على سلوك وأداء العاملين داخل المؤسسة والذي عن طريقه تزداد الفعاليات والانجازات تكون المؤسسة عرفت شيئاً من التطور والنمو وستبلغ مستوى أفضل من أداء العاملين والمشرفين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- تمهيد

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات

- المبحث الثاني: النتائج والمناقضة

- خلاصة الفصل الثاني

تمهيد

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية لدور الإشراف الإداري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات سنتعرض في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي حيث وقع اختيارنا على الوكالة التجارية التابعة لمؤسسه سونلغاز بتماسين.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة والأدوات ونبدأ أولاً بالطريقة التي تتضمن مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق دراستها وثانياً الأدوات أي أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجه المعطيات.

أما المبحث الثاني فكان للنتائج والمناقشة وبذات أولاً للنتائج من خلال عرض النتائج واستخدام الوسائل التوضيحية

وثانياً المناقشة وكان فيه تحليل تفسير المعطيات وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها والتواصل إلى الاستنتاجات والحلول.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولا طريقة الدراسة:

- مجتمع وعينه الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإشراف الإداري وأداء العاملين، من أجل هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على الوكالة التجارية لسونلغاز بتماسين حيث تتكون الوكالة من ثلاث مصالح: - مصلحة المبيعات - مصلحة البرمجة - مصلحة الزبائن والتي يعمل بها 47 عامل موزعين على: إدارات ومهندسين وأعوان ورؤساء مصالح، وهذا يعني أننا اخترنا أداة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي يتشكل من جميع عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بتماسين .

وعليه قمنا بتوزيع 47 نسخة من الاستبيان وتم استرجاع 37 نسخة فقط ، أما النسخ المتبقية لم تسترجع بسبب أن بعض العاملين كانوا في عطل أو إجازات .

تحديد المتغيرات وطرق قياسها :

يساهم تحديد المتغيرات في تيسير الدراسات العلمية ووضعها في الطريق الصحيح، كما يساهم بالوصول إلى النتائج المرجو التحقق منها، ويوجد هناك أنواع من المتغيرات أبرزها: المتغير المستقل، المتغير تابع، والمتغيرات الوسيطة، حيث حددت متغيرات هذه الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع فقط.

ويعرف المتغير المستقل بأنه "المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها". أما المتغير التابع هو "المتغير الذي يكون تابعا للمتغير المستقل، حيث أن المتغيرات التي يقوم بها المتغير المستقل تنعكس بشكل رئيس على المتغير التابع". (بوحوش، 2019، 18، 19)

وتمثل المتغيرين في دارستنا الحالية في :

1- المتغير المستقل: وهو الإشراف الإداري

2- المتغير التابع: هو أداء العاملين ويشتمل على الأبعاد التالية: -المهارات + الدفع الفاعلية + الدافعية للإنجاز.

ثانيا : أدوات جمع البيانات:

وقد كانت الأداة الوحيدة المستخدمة في بحثنا هذا هو الإستبيان، والذي يعرف: كأحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو اتجاهاتهم ودوافعهم أو معتقداتهم، ويضم مجموعة من الفقرات المصاغة استفهامية أو خبرية، يقوم كل مشارك في عينة الدراسات بالإجابة عنها بنفسه دون مساعدة من أحد أو استشارة أحد. (سيف الإسلام، 2009، 87)

قمنا بتصميم الإستبيان بالاعتماد على الدراسة التي تناولت الإشراف الإداري وأداء العاملين ويتكون الاستبيان من:

أ-القسم الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا الجنس العمر المستوى التعليمي الخبرة في المنصب، الوظيفة.

ب-القسم الثاني يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارات مقسمة على محورين وهما:

-المحور الأول: الإشراف الإداري.

-المحور الثاني: (أداء العاملين) متضمنا ثلاث أبعاد وهي: المهارات -دفع الفاعلية - الدافعية للإنجاز.

-البرامج الإحصائية المستخدمة:

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات البرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا(spss)، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

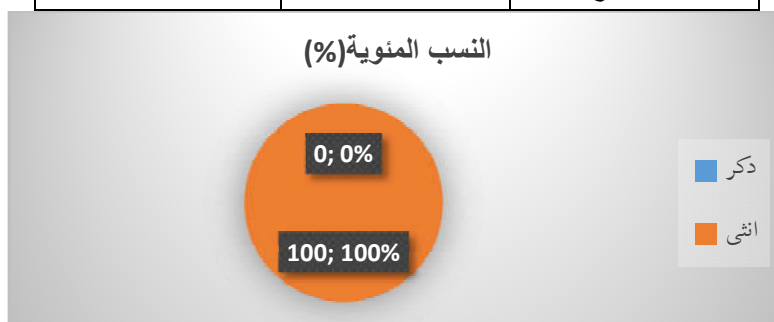
-التكرارات والنسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: النتائج والمناقشة

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 01 يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
37	37	ذكر
00	00	أنثى
100	37	المجموع



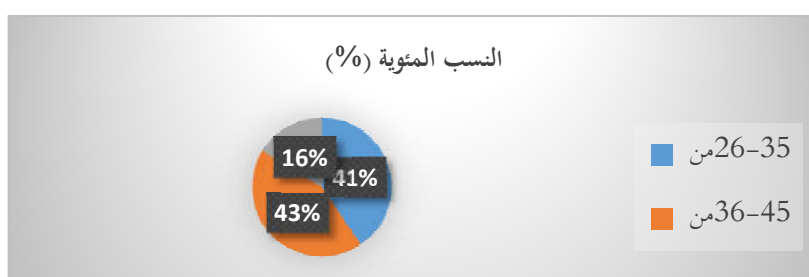
الشكل رقم 01: يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس

نلاحظ أن أفراد العينة مجتمع ذكوري 100%

وتبين هذه النسبة أن طبيعة العمل في المؤسسة حيث يعمل أكبر عدد من العمال خارج المؤسسة (عمال الصيانة، توزيع.. الخ).

جدول رقم 02 يبين توزيع العينة وفق متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
40.5	15	من 26-35
43.2	16	من 36-45
16.2	06	من 46-55
100	37	المجموع

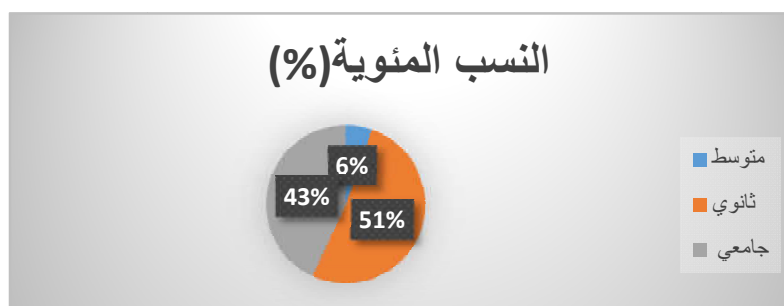


شكل رقم 02: يبين توزيع العينة وفق متغير السن

نلاحظ ان 83.8% من أفراد العينة هم ما بين أعمار 36 الى 45 سنة وتبين هذه النسبة ان اكبر نسبة لأعمار العمال هم من فئة الشباب ويعود هذا لطبيعة الأعمال التي تحتاج الى طاقات شابة.

جدول رقم 03: بين توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
5.4	2	متوسط
51.4	19	ثانوي
43.2	16	جامعي
100	37	المجموع

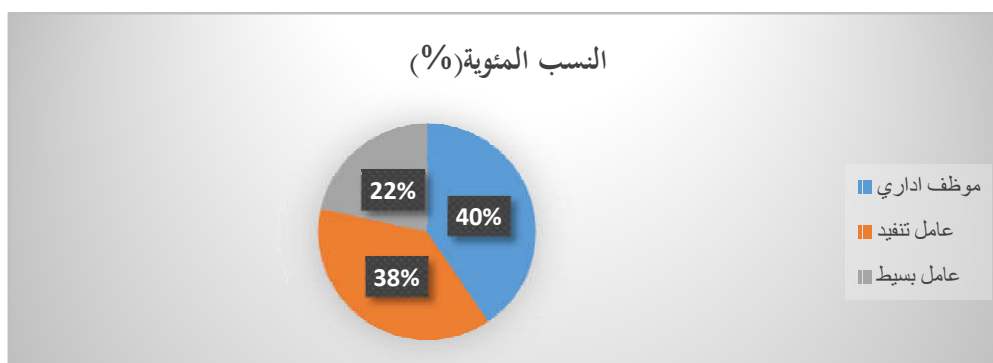


الشكل رقم 03: بين توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال هذا الجدول نلاحظ ان النسبة الأكبر والتي تمثل 51% من الموظفين هم من المستوى الجامعي. تبين هذه النسبة ان أكبر من نصف العمال هم ما بين الثانوي والجامعي حيث نسبة الجامعيين 43.2% وهذا يؤكد لنا أهمية المستوى الدراسي لتسهيل تلقى المعلومات وتنفيذها.

جدول رقم 04: بين توزيع العينة وفق متغير الوظيفة:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
40.5	15	موظف إداري
37.8	14	عامل تنفيذ
21.6	08	عامل بسيط
100	37	المجموع

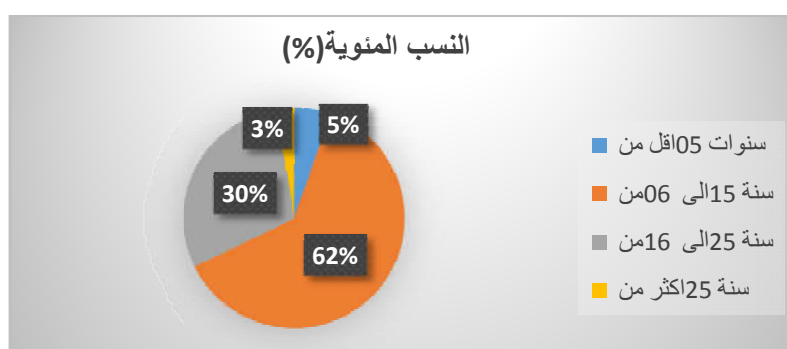


الشكل رقم 04: يبين توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر التي تمثل 40.5% موظفين إداريين ونستنتج من هذه النسبة أن أغلبية الموظفين هم إداريين وهذا لطبيعة المؤسسة المعنية بالدراسة وهي ذات طابع تجاري

جدول 05 بين توزيع العينة وفق متغير الاقدمية

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	02	5.4
من 06 الى 15 سنة	23	62.6
من 16 الى 25 سنة	11	29.7
أكثر من 25	01	2.7
المجموع	37	100

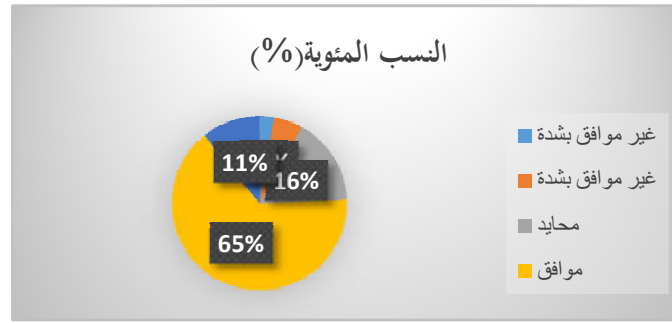


الشكل رقم 05 يبين توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر التي تمثل 62.2% لهم اقدمية من 6 إلى 15 سنة. تظهر لنا هذه النسبة ان المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة حوالي 15 سنة من التأسيس.

جدول رقم 06: يبين مساهمة المشرف الإداري على تدريبكم لتطوير مهاراتكم الإدارية

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	01	2.7
غير موافق	02	5.4
محايد	06	16.2
موافق	24	64.9
موافق بشدة	04	10.8
المجموع	37	100



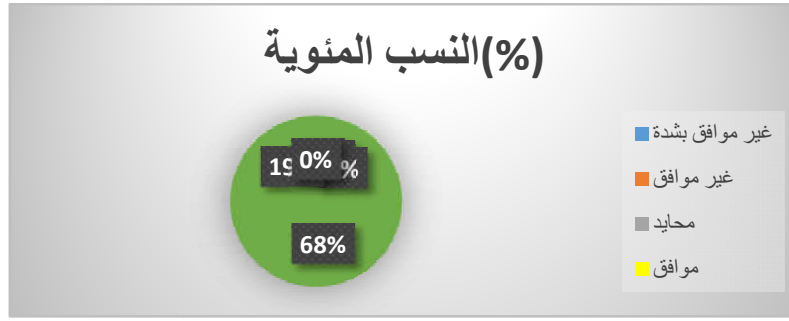
الشكل رقم 06: يبين مساهمة المشرف الإداري على تدريبكم لتطوير مهاراتكم الإدارية

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر المتمثلة في 64.9% موافقون بينما 2.7% غير موافق بشدة.

من خلال النسبة الكبيرة من موافقون تبين أن هناك مساهمة للمشرف الإداري على تدريب وتطوير مهارات العمال.

جدول رقم 07: يبين مدى تزويد مشرفكم الإداري بالمعرفة اللازمة بأساليب وطرق العمل

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	2	5.4
محايد	2	5.4
موافق	25	67.6
موافق بشدة	07	18.9
المجموع	37	100



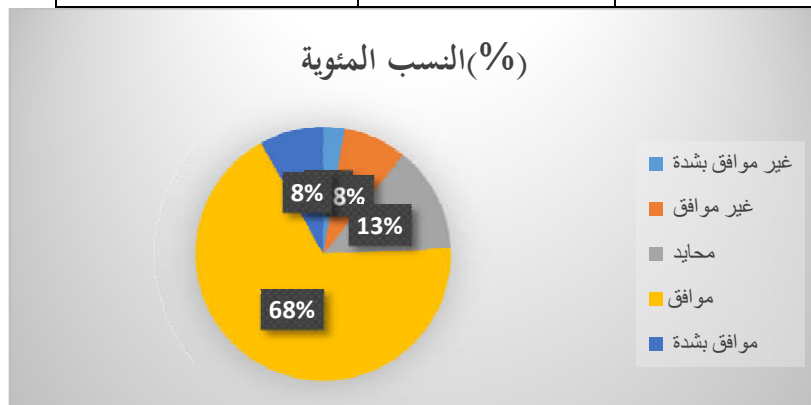
الشكل رقم 07: يبين مدى تزويد مشرفكم الإداري بالمعرفة اللازمة بأساليب وطرق العمل

نلاحظ من الجدول أن 67.6% موافقون وهي النسبة الأكبر في حين 2.7% غير موافق بشدة

أن النسبة المرتفعة للعمال هي من الموافقين على تزويد مشرفكم الإداري بالمعرفة اللازمة لأساليب وطرق العمل حيث أن نسبة المحايد بلغت 5.4%.

جدول 8 يبين مدى تواصل مشرفكم الإداري طيلة مساركم الوظيفي على مواهبكم حسب طبيعة الوظيفة.

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	3	8.1
محايد	5	13.5
موافق	25	67.6
موافق بشدة	3	8.1
المجموع	37	100



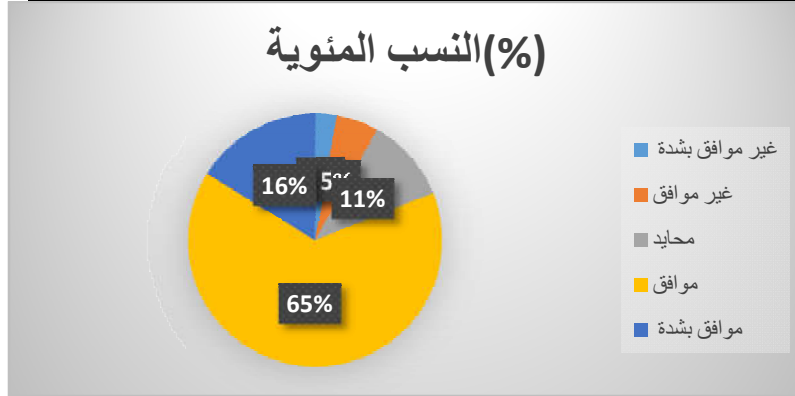
الشكل رقم 08: يبين مدى تواصل مشرفكم الإداري طيلة مساركم الوظيفي على صقل مواهبكم حسب طبيعة الوظيفة

نلاحظ من الجدول أن 67.6% وهي الأكبر نسبة موافقون و 8.1% غير موافق

هذا التباين الواضح يؤكد أن هناك تواصل مشرفكم الإداري طيلة المسار الوظيفي على مواهبكم حسب طبيعة الوظيفة.

جدول رقم 09 بين مدى تشجيع مشرفكم الإداري على تبادل الخبرات فيما بينكم وخلق الأفكار الإبداعية

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	01	2.7
غير موافق	02	5.4
محايد	04	10.8
موافق	24	64.9
موافق بشدة	06	16.2
المجموع	37	100



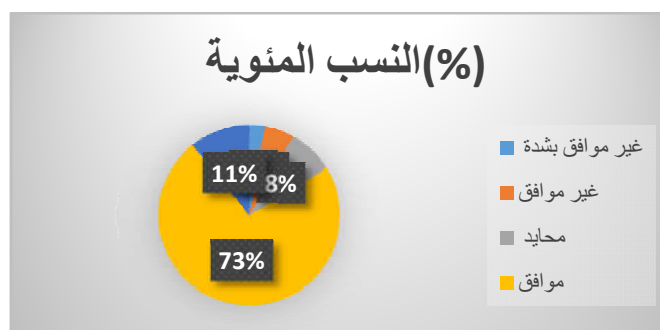
الشكل رقم 09: يبين انه يشجعكم مشرفكم الإداري على تبادل الخبرات فيما بينكم وخلق الأفكار الإبداعية

نلاحظ من الجدول 64.9% أكبر نسبة موافقون و 2.7% غير موافق

ان التفاوت الكبير في النسبة يبين صحة التشجيع مشرفكم الإداري على تبادل الخبرات فيما بينكم وخلق الأفكار الإبداعية.

جدول رقم 10 يبين مدى تشجيع المشرف الإداري على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	01	2.7
غير موافق	02	5.4
محايد	03	8.1
موافق	27	73
موافق بشدة	04	10.8
المجموع	37	100



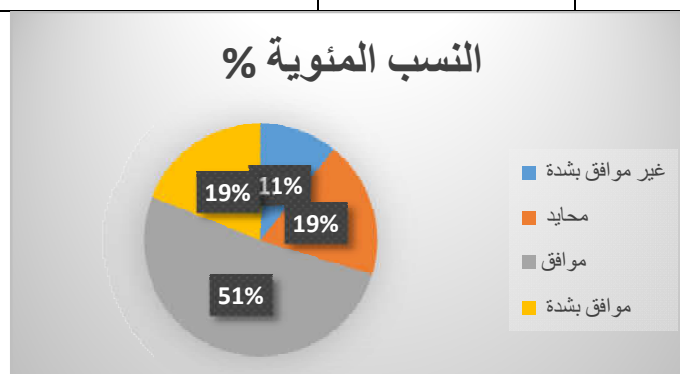
جدول رقم 10 يبين مدى تشجيع مشرفكم الإداري على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة

نلاحظ من الجدول أن النسبة المتمثلة في 73.0% النسبة الأكبر موافقون. و 2.7% غير موافقون

هذه النسبة العالية تؤكد تشجيع مشرفكم على استخدام الإمكانات والموارد المتاحة بكفاءة وأريحية، كما ذكرنا سابقاً فهي تعتمد على موظفين ذو مستوى تعليمي جامعي وثانوي.

الجدول 11: يبين مدى مساعدة مشرفكم الإداري على القيام بأداء المهام الصعبة

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
10.8	04	غير موافق بشدة
18.9	07	محايد
51.4	19	موافق
18.9	7	موافق بشدة
100	37	المجموع

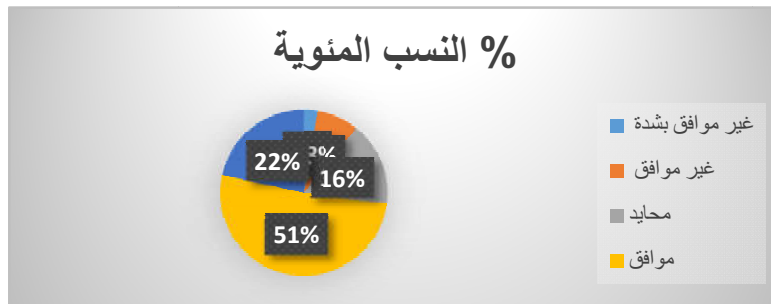


شكل رقم 11: يبين أنه يساعدكم مشرفكم الإداري على القيام بأداء المهام الصعبة

نلاحظ من الجدول أن النسبة المتمثلة في 51.4% وهي الأكبر موافقون و 10.8% غير موافق

أكبر من نصف العمال موافقون على أن مشرفهم الإداري يساعدهم على القيام بالمهام الصعبة وهنا يبرز دور المشرف ويوضح نمط الإشراف ودوره تحسين الأداء كما لاحظنا فالدراسات السابقة (نمط الإشراف).
جدول رقم 12 يبين أن اجتهاد مشرفكم الإداري على التنسيق بينكم لتحقيق الفاعلية في الأداء.

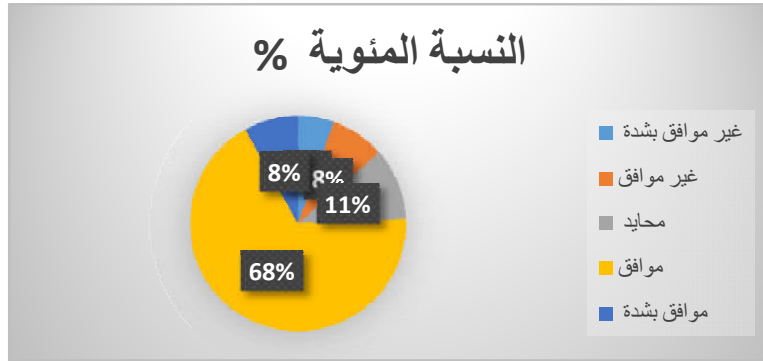
الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	3	8.1
محايد	6	16.2
موافق	19	51.4
موافق بشدة	8	21.6
المجموع	37	100



الشكل رقم 12 يبين ان اجتهاد مشرفكم الإداري على التنسيق بينكم لتحقيق الفاعلية في الأداء

نلاحظ من الجدول النسبة 51.4% موافقون و 2.7% غير موافقون
أغلبية العمال موافقون على اجتهاد مشرفهم على التنسيق بينهم لتحقيق الفاعلية في الأداء
الجدول رقم 13 يبين مدى علاقتكم بمشرفكم الإداري تساعدكم على الأداء الجيد للعمل

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5.4
غير موافق	3	8.1
محايد	4	10.8
موافق	25	67.6
موافق بشدة	3	8.1
المجموع	37	100

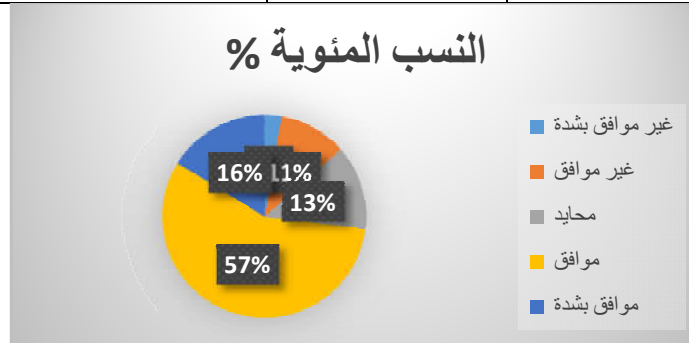


جدول رقم 13 يبين ان علاقاتكم بمشرفكم تساعدكم على الأداء الجيد للعمل

نلاحظ من الجدول النسبة الممتثلة في 67.6% النسبة الأكبر موافقون في حين 5.4% غير موافق بشدة نسبة الموافقون كبيرة على ان علاقاتكم بمشرفكم تساعدكم على الأداء الجيد.

الجدول رقم 14: بين ان هناك ثقة من مشرفكم الإداري في قدرتكم على أداء مهام بفاعلية.

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	4	10.8
محايد	5	13.5
موافق	21	56.8
موافق بشدة	6	16.2
المجموع	37	100



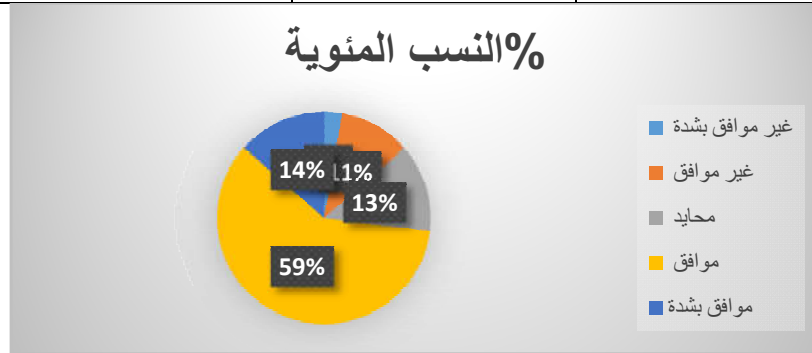
شكل رقم 14: يبين انه هناك ثقة من مشرفكم الإداري في قدرتكم على أداء مهامكم بفاعلية

نلاحظ من الجدول أن النسبة 56.8% النسبة الأكبر وقل نسبة 2.7% غير موافقون بشدة.

توضح لنا النسبة أن هناك ثقة من مشرفكم الإداري في قدراتكم على أداء مهماتكم بفعالية وهو يؤكد مدى الاهتمام المشرفين برفع الفاعلية لدى العاملين.

الجدول 15: يبين مدى مرونة تعامل المشرف الإداري مع العاملين بغية تحسين أدائهم

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	4	10.8
محايد	5	13.5
موافق	22	59.5
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100



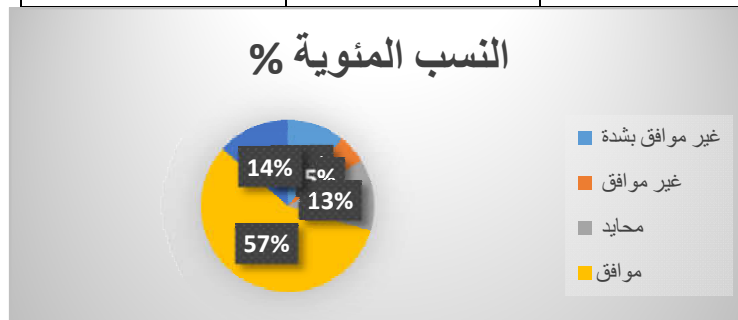
الشكل رقم 15 يبين انه هناك مرونة في تعامل مشرفكم الإداري معكم كافية تمكنكم من أداء جيد لمهامكم

نلاحظ من الجدول أن 59.5% النسبة الأكبر موافقون في حين تمثل 2.7% النسبة الأقل غير موافقون بشدة.

نستنتج أن هناك مرونة في تعامل مشرفكم الإداري معكم كافية تمكنكم من أداء المهام وهذه ميزة مطلوبة في صفاه المشرف الإداري أو القائد الإداري لتحسين أداء العاملين.

الجدول 16: يبين مستوى المتابعة الدورية للمشرف الإداري لأعمال ومهام العاملين

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	4	10.8
غير موافق	2	5.4
محايد	5	13.5
موافق	21	56.8
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100

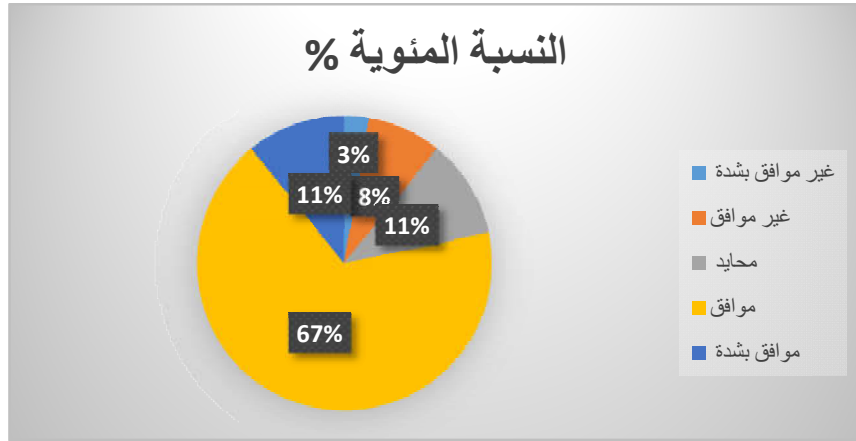


الشكل رقم 16 يبين انه تتم متابعة أعمالكم دوريا من قبل مشرفكم بغية الرفع من أداء مهامكم

نلاحظ ان النسبة 56.8% وهي أكبر نسبة موافقون وان 10.8% غير موافقون، كما نلاحظ ان هناك متابعة لأعمالكم دوريا من قبل مشرفكم بغية أداء مهامكم.

الجدول 17: يبين مستوى اجتهاد المشرفون الإداريون من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	3	8.1
محايد	4	10.8
موافق	25	67.6
موافق بشدة	4	10.8
المجموع	37	100

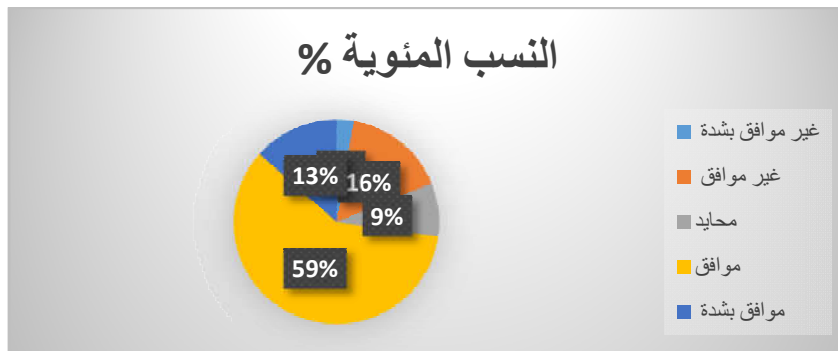


شكل رقم 17 يبين انه يجتهد المشرفون الإداريون من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية

نلاحظ من الجدول ان 67.6% تمثل النسبة الأكبر موافقون 2.7% غير موافقون. يعني ان هناك اجتهاد للمشرفين الإداريين من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية مما يدل على انه يعمل المشرفين على دفع الروح المعنوية والفاعلية لدى العمال.

الجدول 18: يبين مدى تشجيع مشرفكم الإداري على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم.

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	6	16.2
محايد	3	8.5
موافق	22	59.5
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100

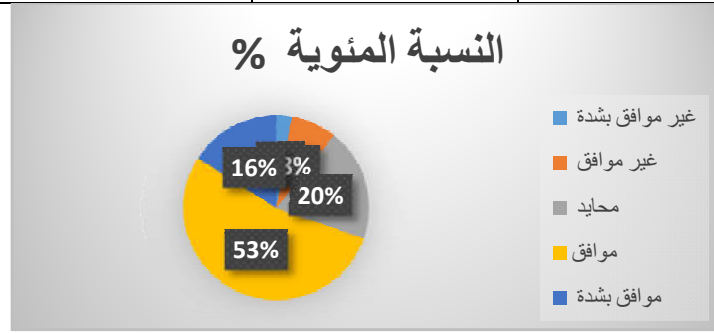


جدول رقم 18 يبين مدى تشجيع مشرفكم الإداري على أداء اعمالكم بالطريقة التي تناسبكم

نلاحظ من الجدول النسبة 59.5% أكبر نسبة موافقون و 2.7% غير موافقون بشدة. لاحظنا انه يتم تشجيع المشرفين الإداريين على أداء أعمالهم بالطريقة التي تناسبكم وهذا دائما من اجل تحسين الفاعلية.

الجدول 19 بين مدى تشجيع مشرفكم الإداري على العمل الجماعي المشترك

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	3	8.1
محايد	7	19.9
موافق	20	54.1
موافق بشدة	6	16.2
المجموع	37	100

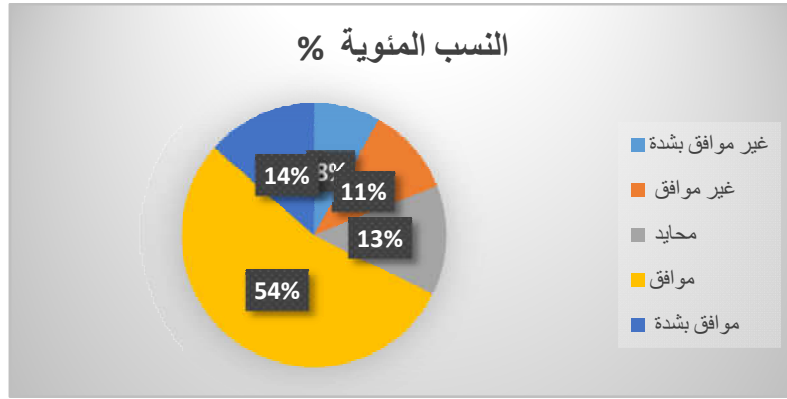


شكل رقم 19 يبين تشجيع مشرفكم الإداري على العمل الجماعي المشترك

نلاحظ من الجدول أن النسبة 54.1% أكبر نسبة موافقون وان 2.7% غير موافقون بشدة. هذه النسبة تبرز لنا محاولة تشجيع المشرفين الإداريين على العمل الجماعي المشترك وهذا بدافع تحقيق أكبر قدر من الدافعية للإنجاز.

الجدول رقم 20: يبين انه يقوم مشرفكم الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمل.

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	8.1
غير موافق	4	10.8
محايد	5	13.5
موافق	20	54.1
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100

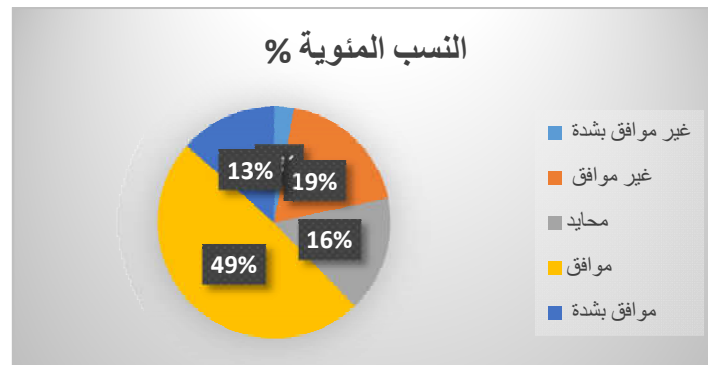


شكل رقم 20 يبين انه يقوم مشرفكم الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمل

نلاحظ من الجدول النسبة 54.1% أكبر نسبة موافقة وان 8.1% غير موافق بشدة. نلاحظ قيام المشرفين بتحقيق الدافعية للإنجاز وذلك من خلال توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ للعمل.

الجدول رقم 21 يبين انه يعمل مشرفكم الإداري على إزالة ما يعترضكم من عراقيل بشدة في العمل

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	7	18.9
محايد	6	16.2
موافق	18	48.6
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100

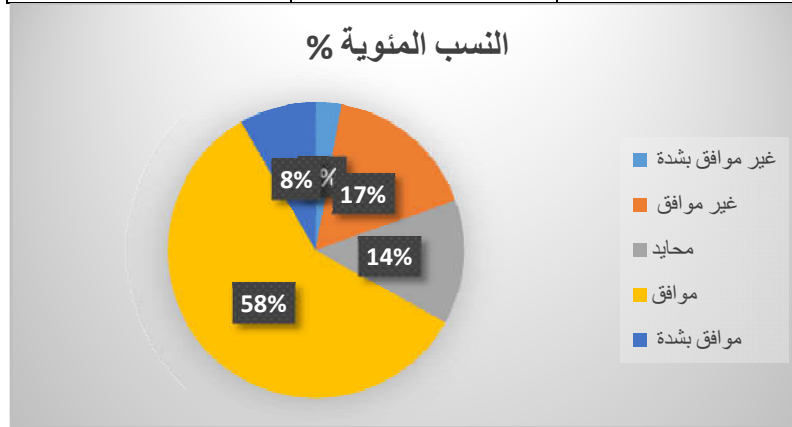


شكل رقم 21 يبين انه يعمل مشرفكم الإداري على إزالة ما يعترضكم من عراقيل في العمل

نلاحظ من الجدول ان 48.6% أكبر نسبة موافقون و 2.7% غير موافق بشدة. يسعى المشرفون الى إزالة ما يعترض العمال من عراقيل وهذا دائما لتحقيق دافعية انجاز العمال.

الجدول 22 يبين مدى عمل المشرف الإداري على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لعامله.

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	6	16.2
محايد	6	16.2
موافق	21	56.8
موافق بشدة	3	8.1
المجموع	37	100

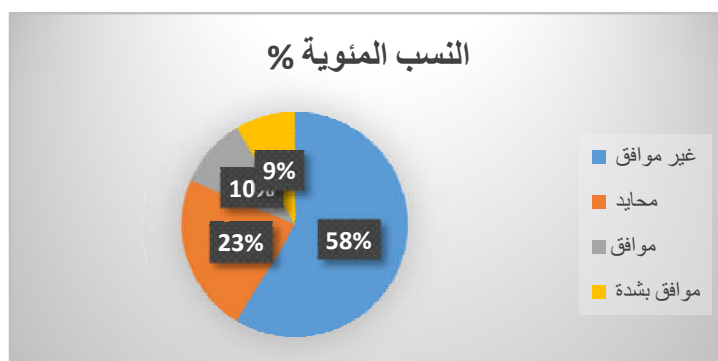


شكل رقم 22 يبين انه يعمل مشرفكم الإداري على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لكم

نلاحظ من الجدول أن النسبة 56.8% أكبر نسبة موافقون وأن 2.7% غير موافق بشدة. يعمل المشرفون الإداريون على توضيح وتبسيط الأعمال الموكلة لكم وهذا لمزيد من الدفع الإيجابي للإنجاز.

الجدول 23: يبين مدى إستماع المشرف الإداري لآراء العمال ومقترحاتهم .

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق	8	21.6
محايد	5	13.5
موافق	19	51.4
موافق بشدة	5	13.5
المجموع	37	100

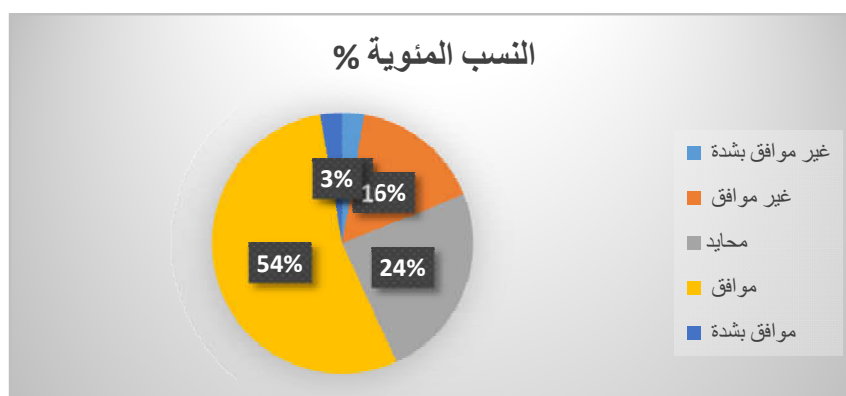


شكل رقم 23 يبين انه يستمع مشرفكم الإداري لكل آرائكم ومقترحاتكم ويناقشها معكم

نلاحظ من الجدول ان 54.4% وهي النسبة الأكبر وهي النسبة الأكبر وان 21.6% من العمال غير موافقون بشدة. يستمع مشرفكم الإداري لكل آرائكم ومقترحاتكم ويناقشها معكم لإعطاء أكثر دافعية وتشجيع الإنجاز أداء المهام.

الجدول 24: يوضح انه يكافئكم مشرفكم الإداري انجاز المتميز

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	1	2.7
غير موافق	6	16.2
محايد	9	24.3
موافق	20	54.1
موافق بشدة	1	2.7
المجموع	37	100



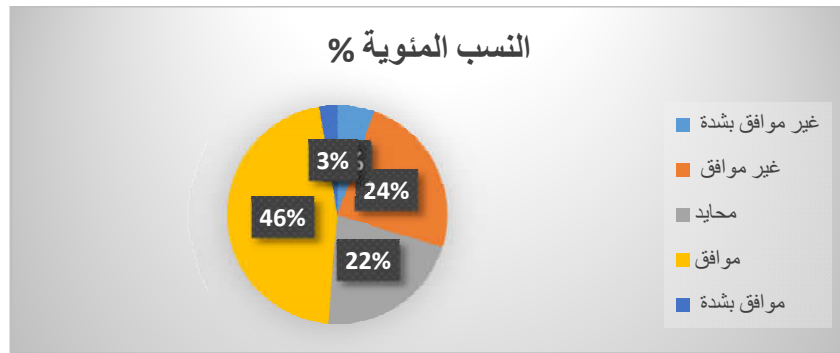
شكل رقم 24 يبين مكافئة مشرفكم الإداري على انجازاتكم المتميزة

نلاحظ من الجدول 51.1% وهي النسبة الأكبر موافقون وان 2.7% من العمال غير موافقون بشدة.

تتم مكافئة مشرفكم الإداري على الإنجاز المتميز نحو تحقيق أكبر تحفيز وتشجيع للمكافئة دور كبير في تحسين أداء العامل من خلال سد حاجياته.

الجدول 25: يبين مدى عمل المشرف الإداري على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل

الفئات	التكرارات	% النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5.4
غير موافق	9	24.3
محايد	8	21.6
موافق	17	45.9
موافق بشدة	1	2.7
المجموع	37	100



شكل رقم 25: يبين انه يعمل مشرفكم الإداري على زيادة رغبتكم في الاستمرارية في العمل الحالي

نلاحظ من الجدول أن النسبة 45.9% موافقون وهي أكبر نسبة وان 5.4% هي اقل نسبة غير موافقون بشدة. يعمل مشرفكم الإداري على زيادة رغبتكم في الاستمرارية في العمل الحالي كدافع لأكثر انجاز واستمرار الإنجاز فالعامل عندما يعجبه عمله فسوف يبدع فيه.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشات

نتائج الفرضية الأولى: وبحسب نتائج تحليل المعطيات من استمارة البحث نجد ان الفرضية الأولى تحققت والمتمثلة في مساهمة الإشراف الإداري في رفع مهارات العاملين

حيث لاحظنا أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 64.9 % وافقوا على مساهمة الإشراف الإداري على تدريبهم لتطوير مهارتهم الإدارية، وكذلك 67.6 % أكبر نسبة وافقوا على تزويد مشرفهم بالمعرفة الإدارية اللازمة بأساليب وطرق العمل و 67.6 % النسبة الكبيرة من الموافقين على تواصل مشرفهم الإداري طيلة مساهمهم الوظيفي على صقل مواهبهم حسب الوظيفة.

والنسبة 64.9 % الكبيرة من العمال الموافقين على تشجيع مشرفهم الإداري على تبادل الخبرات فيما بينهم وخلق الأفكار الإبداعية.

زيادة الى ذلك نجد النسبة 73% موافقون على تشجيع مشرفهم الإداري على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة. و 51.4 % موافقون على مساعدة مشرفهم الإداري على القيام بأداء المهام الصعبة. ومن هذه النتائج والمعطيات يمكننا تأكيد الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: وبحسب نتائج تحليل المعطيات من استمارة البحث نجد أن الفرضية الثانية تحققت والمتمثلة في مساهمة الإشراف الإداري في تحقيق الفاعلية في العمل

حيث تم تسجيل 51.4% من العمال الموافقين على اجتهاد مشرفهم الإداري على التنسيق بينهم لتحقيق الفاعلية في الأداء. و 67.6% من العمال الموافقين على علاقتهم بمشرفهم الإداري تساعدهم على الأداء الجيد للعمل بالإضافة الى 56.8 % من الموافقين على ان هناك ثقة من مشرفهم الإداري في قدرتهم على أداء مهامهم بفاعلية.

و 59.5% من العمال موافقون على انه هناك مرونة في تعامل مشرفهم الإداري معهم كافية تمكنهم من أداء جيد لمهامهم، ومما لاحظناه أيضا 56.8 % وهي أكبر نسبة من العمال الموافقين على انه تتم متابعة إعمالهم دوريا من قبل مشرفهم الإداري بغية الرفع من أداء إعمالهم. وأكثر من ذلك تمثل 67.6 % النسبة أكبر نسبة من العمال الموافقين على اجتهاد المشرفون الإداريون من اجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفاعلية. كما أكدت

النسبة 59.5 % من العمال الموافقون على تشجيع مشرفهم الإداري على أداء أعمالهم بالطريقة التي تناسبهم وان 54.1 % من نسبة العمال الموافقون على العمل الجماعي المشترك.

نتائج الفرضية الثالثة: من خلال تحليل معطيات ونتائج استمارة البحث نجد ان الفرضية الثالثة تحققت نسبيا حيث وجدنا انه هناك: **مساهمة للإشراف الإداري في تحقيق الدافعية للإنجاز**، حيث لا حظنا النسبة 54.1 % وهي النسبة الكبيرة من العمال الموافقون على انه يقوم مشرفهم الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمل لعمل مشرفهم الإداري وكما أن نسبة 58.8 % أكبر عدد من العمال موافقون على انه يعمل مشرفهم الإداري على إزالة ما يعترضهم من عراقيل في العمل.

وكذلك 56.8 % من الموافقين على انه يعمل المشرفين الإداريين على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لهم. وأيضا تم تسجيل 51.4 % أكبر نسبة موافقين على انه يستمع مشرفهم الإداري لكل آراءهم ومقترحاتهم ويناقشها معهم وكذلك سجلنا نفس النسبة من العمال الموافقون على انه يكافئ مشرفهم الإداري إنجازاتهم المتميزة والنسبة 45.9 % الكبيرة من العمال الموافقون على انه يعمل مشرفهم الإداري على زيادة رغبتهم في الاستمرارية في العمل.

التوصيات والاقتراحات

- تشجيع المشرفين الإداريين.
- إجراء تربية وتدريب لتطوير مهارات المشرفين.
- الاستفادة من خبرات المشرفين المتقاعدين.
- تبادل المعارف والمهارات مع الشركات والمؤسسات الناجحة.
- منح أكثر ثقة ومسؤولية للمشرفين.
- مشاركة العمال ومناقشتهم والاستماع لمقترحاتهم.
- توفير المناخ الملائم ومحاولة حل المنازعات باحترافية.
- بدل أكبر جهد من قبل المشرفين للحصول على أداء بأكثر فاعلية.
- استعمال كل الوسائل المشروعة لتحقيق وتحسين الدافعية للإنجاز.
- تتبع المسار المهني والوظيفي للعمال لاستغلال واستخراج كل الطاقات والمهارات المميزة لكل عامل.

الخاتمة

من خلال ما سبق وكتائج مستخلصة من دراستنا هذه تبين لنا أن للإشراف الإداري دور في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال الرفع من مهارات العاملين وتحقيق الفاعلية استغلال الدافعية لدى العمال، وكل هذا يتأتى عن طريق الاستثمار المتمثل في تدريب وتطوير المهارات وأساليب وطرق العمل، وتبادل الخبرات وتنسيق وتنظيم وتخطيط ومراقبة الأعمال والمهام والمشاركة وإزالة العراقيل وبث روح الجماعة وتحفيز ومكافئة أداء العاملين لزيادة الرغبة والاستمرارية وبالتالي زيادة الإنتاج والوصول إلى تحقيق الأهداف والأرباح. وكل هذه الانجازات يمكن تحقيقها بإعادة النظر إلى الدور الذي يلعبه المشرف الإداري أو الإشراف، فلما كان لهم هذا الدور الفعال والمكانة المهمة كان لزاما علينا إعطائهم أكثر أهمية والاهتمام يكون من التوظيف والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم وتكوينهم دوريا للوصول إلى أداء متميز وإشراف محترف.

قائمة المراجع والمصادر

أولا : القواميس

- 1- احمد زكي بدوي 1986. معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان د. ط. بيروت.
- 2- جرجس ميشال جوجرس 2005. معجم المصطلحات التربية والتعليم مكتبة لبنان د. ط. بيروت
- 3- هانتر وماردون، 1988. إدارة الأداء ترجمة محمد موريس، معهد الإدارة الكاملة السعودية.

ثانيا : الكتب

- 1- الهوا ري سيد، 1976 الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 2- بوحوش عمار، 2009. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، مركز الديمقراطية العربي للدراسات الإستراتيجية وسياسية والاقتصادية ، برلين ألمانيا ،
- 3- علي سلمي، 1997، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، دون طبعة.
- 4- عمر سيف الإسلام سعد 2009، الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، دمشق .
- 5- عبودي زيد منير، 2006 الإدارة بالأهداف، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 6- عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999 علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى،.
- 7- راوية حسن 1999، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة.
- 8- قجة رضاء 2003. أداء العامل في التنظيم الصناعي شركة باستيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية للنشر الطبعة الأولى.
- 9- مصطفى عشوي، 1990. مدخل إلى علم النفس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة ،.
- 10- محمود سليمان العميان، 2005. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة.
- 11- هاني بيان حرب، 2000. مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية، الأردن، الطبعة الأولى،.
- 12- ياسين سعد غالب، 2002. الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار البازوي.

ثالثا : مذكرات ورسائل

- 1- ولاء سهيل يوسف: 2016/2015 " فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير علم النفس.
- 2- بور شان دوريا، الاتصال والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، 2009/2008
- 3- عيادي مريم، التكوين والأداء مركب تميم الغاز الطبيعي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت بسكيكدة 2009/2008.
- 4- بن شعبان سميرة 2019/2018 " دور التكوين في تحسين أداء العاملين مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- 5- كيرد عماد 2015/2014 "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.

رابعا : المقالات والمدخلات

- 1- بزايد نجاة 2019/2018. المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع، بشركة سونطراك، كلية العلوم الاجتماعية مخبر البحث علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران
- 2- محمود جود كاظم 2005 دافعية الطلبة نحو الالتحاق بقسم اللغة العربية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي
- 3- معاوية محمد مصطفى 2022 " أثر الإشراف على رفع مستوى أداء العاملين مجلة AJSP الإصدار الخامس العدد 50 تاريخ الإصدار 2 كانون الأول.

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان: "الإشراف الإداري ودوره في تحسين أداء العاملين"، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة.

لكم مني فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

أولاً- البيانات الأولية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: من 20 إلى 25 ☐ من 26 إلى 35 ☐ من 36 إلى 45 ☐
- من 46 إلى 55 ☐ من 56 سنة فما فوق ☐
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ☐ جاء ☐
- 4- الوظيفة: موظف إداري ☐ عامل تنفيذ ☐ عامل بسيط ☐
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من 05 ☐ من 06 إلى 15 ☐ من 15 إلى 25 ☐ أكثر من 25 ☐

مهارات العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6- يساهم مشرفكم الإداري على تدريبكم لتطوير مهاراتكم الإدارية.					
7- يزودكم مشرفكم الإداري بالمعرفة اللازمة بأساليب وطرق العمل.					
8- يتواصل مشرفكم الإداري طيلة مساركم الوظيفي على صقل مواهبكم حسب طبيعة الوظيفة					
9- يشجعكم مشرفكم الإداري على تبادل الخبرات فيما بينكم وخلق الأفكار الإبداعية.					
10- يشجعكم مشرفكم الإداري على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة.					
11- يساعدكم مشرفكم الإداري على القيام بأداء المهام الصعبة.					
ثالثاً: مساهمة الإشراف الإداري في تحقيق الفاعلية في العمل					
12- يجتهد مشرفكم الإداري على التنسيق بينكم لتحقيق الفاعلية في الأداء.					
13- علاقاتكم بمشرفكم الإداري تساعدكم على الأداء الجيد للعمل.					

					14- هناك ثقة من مشرفكم الإداري في قدرتكم على أداء مهامكم بفاعلية.
					15- هناك مرونة في تعامل مشرفكم الإداري معكم كافية تمكنكم من أداء جيد لمهامكم.
					16- تتم متابعة أعمالكم دوريا من قبل مشرفكم الإداري بغية الرفع من أداء أعمالكم.
					17- يجتهد المشرفون الإداريون من أجل تمكين العمال من أداء وظائفهم بفعالية.
					18- يشجعكم مشرفكم الإداري على أداء عملكم بالطريقة التي تناسبكم.
					رابعا: مساهمة الإشراف الإداري في تحقيق الدافعية للإنجاز
					19 - يشجعكم مشرفكم الإداري على العمل الجماعي المشترك.
					20- يقوم مشرفكم الإداري على توفير كل الإجراءات والتدابير لتوفير مناخ ملائم للعمل.
					21- يعمل مشرفكم الإداري على إزالة ما يعترضكم من عراقيل في العمل.
					22- يعمل مشرفكم الإداري على توضيح وتبسيط الأعمال والمهام لكم.
					23- يستمع مشرفكم الإداري لكل آراءكم ومقترحاتكم ويناقشها معكم.
					24- يكافئكم مشرفكم الإداري على إنجازاتكم المتميزة.
					25- يعمل مشرفكم الإداري على زيادة رغبتكم في الاستمرارية في العمل الحالي.

