

الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين نحو أداء مشرفيهم بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت

Psychological Attitudes of executors about their supervisors' performance in hadjar sood Establishment.

كمال بوالشرش

جامعة عنابة(الجزائر)، laouinette1985@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020-09-01

تاريخ القبول: 2020-05-30

تاريخ الاستلام: 2019-11-08

ملخص: يهدف هذا البحث لمحاولة تشخيص ووصف الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت ولاية سكيكدة، نحو أداء مشرفيهم وذلك من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف في عملية التسيير، علما أن التوتر في العلاقات بين الفئتين واضطراب الحالة النفسية لفئة المنفذين ينجم عنه اختلال وعدم توازن في إشباع الحاجات المختلفة، وقد اعتمدنا على بعدين أساسيين لوصف ولتشخيص هذه الاتجاهات هما القدرات والخصائص التي يتميز بها المشرفون إلى جانب مدى إراكتهم لبرهم الوظيفي، وذلك باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ضمن منهج وصفي، وبعد عملية تحليل البيانات خلصنا إلى اتجاهات سلبية نحو البعدين ما يعكس توتر واضطراب تعبر عن نقاط ضعف حقيقية في عملية التوجيه والتسيير.

الكلمات المفتاحية: تشخيص؛ اتجاهات؛ منفذين؛ أداء؛ قنرات.

Abstract: The aim of this research is to try to diagnose and describe the psychological attitudes of the executors in hadjar sood Establishment towards the performance of their supervisors in order to identify the strengths and weaknesses in the management process. We used two basic dimensions to describe and diagnose these attitudes: the abilities and characteristics of supervisors as well as their perception of their role, using the questionnaire to collect data within a descriptive approach. finally we have results Negative for attitudes of those executors towards the performance of their supervisors ..

Keywords: Diagnosis; Attitudes; Executors; performance; Capacities.

1- مقدمة:

يمثل أداء العاملين في أية منظمة كانت وفي أي مجتمع مطلباً أساسياً، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، ويعتبر أحد المؤشرات التي يستدل بها على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، ويعتبر أيضاً موضوع الأداء من المواضيع الرئيسية والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري، فقد لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، إذ أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة ليصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة؛ لذا رأى الباحث ضرورة البحث في هذا المجال للكشف عن مستوى أداء الإطارات الوسطى بمؤسسة البحث من وجهة نظر منفيهم للوقوف على نقاط الضعف فيه ومحاولة إعطاء تفسير له.

1.1 - إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع الاتجاهات من المواضيع التي تحاول قياس درجة الرأي بصورة علمية بدءاً من إدراك المواقف والسلوكيات إلى غاية تقييم وتقرير المفاهيم حولها، وبالتالي تعطي صورة واضحة حول كيفية التعامل مع تلك المواقف، كما أن الحالة النفسية تعبر عن الشعور الذي يحس به الفرد إزاء تلك المواقف والسلوكيات هذا ما يضطره إلى اتخاذ قرارات تبين له السبيل الذي ينتهجه للتعامل والتفكير، حيث حاولنا أن نركز على هذين المفهومين في دراسة متغير آخر وهو الأداء الوظيفي عند عينة من العمال ضمن المستوى التنفيذي، من خلال معرفة اتجاهاتهم نحو أداء مشرفيهم وذلك للوقوف على حقيقة الوضعية النفسية لهم جراء المستوى الوظيفي لأداء هؤلاء المشرفين الذين يتبادلون معهم مختلف مهام الوظائف والأعمال، إذ تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة إنتاج الاسمنت بحجار السود بولاية سكيكدة، هذه المؤسسة في طبيعة نشاطها إنتاجية صناعية والتي تعتبر من المؤسسات الضخمة ولها مكانة في الساحة الاقتصادية من حيث أهمية منتوجها في عملية التشييد والبناء ومرورها بفترات زمنية تميزت بالاختلاف من حيث طرق التسيير والتنظيم من طرف الإدارات المتعاقبة، الشيء الذي ربما أكسبها ممارسة إجراءات احتفظت بها أو نقلتها إلى الأجيال اللاحقة، وبالتالي أثرت على طبيعة أدائها وأداء العاملين بها.

وعليه، حاولنا وصف الاتجاهات النفسية لفئة المنفيين نحو أداء مشرفيهم من خلال مجموعة من المؤشرات والمحددات المتمثلة في القدرات والخصائص التي يتميزون بها لأداء وظائفهم، إلى جانب مدى إدراكهم لدورهم الوظيفي وهذا من أجل الوقوف على نقاط الضعف والقوة التي تتميز بها تلك العلاقات الوظيفية بين أعلى مستوى وأدنى مستوى ووصف مستوى الرضا للمنفيين حول القدرات والخصائص التي يتميز بها مشرفيهم ومدى إدراكهم لدورهم الوظيفي وذلك بالإجابة على التساؤل التالي:

ما هي الاتجاهات النفسية لفئة المنفيين نحو أداء مشرفيهم بمؤسسة حجار السود؟

2.1- فرضيات الدراسة:

- هناك اتجاهات سلبية لفئة المنفيين نحو القدرات والخصائص التي يتميز بها المشرفون.
- هناك اتجاهات سلبية لفئة المنفيين نحو مدى إدراك مشرفيهم لدورهم الوظيفي.

3.1- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تبيان أهمية دراسة الاتجاهات النفسية داخل التنظيمات والتي تلعب دوراً محورياً في تحديد القرارات التي تتخذ بناءً على الحالات النفسية والمشاعر والتي تتأثر بالمواقف، وبالتالي فهما أحسن لطرق التعامل والإجابة عن التوترات بالطريقة الصحيحة في تلبية الاحتياجات. أما من الناحية العملية فتفيدنا الدراسة في رسم صورة واضحة عن المناخ السائد داخل التنظيم من خلال تحديد القدرات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها المشرفون، إلى جانب وصف ما إذا كان هؤلاء المشرفون يدركون حقيقة أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف التي سطرت.

4.1- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- وصف وتفسير الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين نحو القدرات التي يتصف بها منفيديهم.
- وصف وتفسير الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين نحو مدى إدراك مشرفيهم لدورهم الوظيفي.

2- الإطار النظري:

الأداء الوظيفي:

1- **مفهومه:** حددت مفاهيم مختلفة للأداء لتوضيح عناصره والكشف عن العلاقة بينها، وكانت تدل على الفلسفات المختلفة للمبادئ التنظيمية لبعض المدارس، حيث يرى توماس جليبرت "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك BEHAVIOR وبين الإنجاز ACCOMPLISHMENT ، والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج أو النقيش، أما الإنجاز فهو ما يبق من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي إنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز إذ إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (درة، 2003، 25-26).

2- محددات الأداء:

يعد وصف الأداء عملية ضرورية حيث يترتب عليها قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل أو مغادرته، وبالتالي ضرورة تحديد المؤشرات الأساسية التي يقيّم عليها سواء المرتبطة بالصفات الشخصية أو النتائج الفعلية التي يحققها ومن بين هذه المحددات ما يشير إليه التعريف التالي «أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد» (راوية، 2000، 210).

وبالتالي نجد أن محددات الأداء هنا هي:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

حيث أنّ الجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله، أما القدرات فتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه. أما بالنسبة لإدراك الدور فهو مدى معرفة وإلمام الفرد بالإجراءات والمهام المشكلة لوظيفته ونقاط القوة والضعف المرتبطة بها، كما أن المنظمات تسعى دائماً للرفع من مستوى أداءها حتى تستطيع التكيف مع التغيرات الحاصلة خارجها باعتبارها نسفاً مفتوحاً وهذا لا يتحقق إلا مع " وجود حد أدنى من الإتيان في كل

مكون من مكونات الأداء " (راوية، 2000، 216)، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا وتكون لديهم قدرات (متميزة) ولكنهم لا يستطيعون فهم أدوارهم ما يحدث تغيير في مستوى أدائهم، إذ أنهم قد يبذلون جهودا كبيرة في العمل لكنهم يفتقرون للفهم الجيد لإجراءات عملهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا، حيث تستنزف القوى دون فوائد على المؤسسة، وقد يكون الفرد يفهم عمله ولديه القدرات لكنه ينقصه الجهد اللازم باعتباره كسولا فيكون أداءه منخفضا.

كما يضيف ويبين عاشور أحمد صقر (2005، 25) محددات الأداء في المعادلة التالية:

"محددات الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك. وبالتالي فالأداء الوظيفي " هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء " (مصطفى، 2005، 147). إلى جانب هذا يشير مصطفى أحمد سعيد أن محددات الأداء تتمثل في ثلاث عوامل هي "الرغبة والقدرة وبيئة العمل، حيث أن الرغبة هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته، والعامل الثاني القدرة وهي مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل مع المهارة في استخدام تلك المعلومات في ظل وضوح جيد للأدوار أما العامل الثالث فهو بيئة العمل التي تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين" (مصطفى، 2005، 147)، ومنه يمكن التوصل للمعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

وعليه فالأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله ضمن المهام المحددة والموكلة له وما يتمتع به من مهارات فنية في أثناء قيامه بنشاطه، إضافة إلى توفره على معلومات وخبرات فنية ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3- تقييم الأداء:

لما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أفضل لتقييم أداء العاملين تتناسب والفروقات الحاصلة بينهم.

ويقصد أيضا بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم (المتوفرة) للقيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقيته لوظيفة أخرى." (صلاح الدين، 2002، 285)، بمعنى النظر في طرق انجاز الأعمال من خلال ملاحظة السلوكيات والحكم عليها.

ويعرف تقييم الأداء أيضا هو "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي و التقني والتسويقي والتخطيطي... إلخ، خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها" (الكرخي، 2007، 31).

ومن خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء نستنتج أن عملية التقييم تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين وتنمية الشعور بالمسؤولية، إلى جانب تطوير المهارات القيادية من خلال التخطيط الجيد لنظم الحوافز وإشباع الحاجات ومعرفة الاحتياجات الضرورية لوضع خطط التدريب.
- تطوير أنظمة الرقابة من أجل تحقيق العدالة وتحسين طرق التدريب من خلال معرفة مواطن القصور ثم الابتعاد عن الممارسات السلبية كالمحسوبية والعشوائية.
- الحصول على البيانات والمعلومات التي تحتاجها الإدارة من أجل وضع البرامج والاستراتيجيات المستقبلية حيث على المستوى الخدمي لاستقطاب جيد لأحسن العمالة أما على المستوى الإنتاجي من أجل وضع أحسن البرامج والخطط للإنجاز.

■ **التقييم عن طريق المرؤوسين:** يحدث الخلل في التقييم إذا كان هناك ابتعاد عن الموضوعية التي يجب أن تتوفر لدى المقيمين حتى يدركوا أهمية هذه العملية، فالمشرفون يحاولون دائما تحقيق الهدف من التقييم ولكن تختلف الأهداف باختلاف مصادر المعلومات ومن بين أهم المصادر لجمع البيانات حول أداء الإطارات هم المرؤوسون، إذ "ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق، وتشجيع التعاون وحل الصراعات... إلخ، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم (أي إعطاء المرؤوسين وزنا تنظيميا أكثر من وزنهم الحقيقي ما يجعلهم مصدر خطر على المسار الوظيفي لرؤسائهم من خلال تقديم المعلومات ولو كانت غير صادقة عنهم) مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية (كالترقية أو زيادة الأجر والحوافز)، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل (تحسين إجراءات تنفيذ الأعمال وتبسيطها حتى يسهل تعلمها)، كما تزداد فرص صلاحية هذا (الأسلوب) عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسون" (المرسي، 2003، 445).

■ **التقييم ببحث الصفات والخصائص:** إذا كان علم النفس التنظيمي يدرس السلوك البشري في المنظمات فهو إذن يدرس دوافع إحداث السلوك ولا تكون هذه الدوافع نابعة إلا من شخصية الفرد التي تتكون من بعض السمات والخصائص، وبالتالي فطريقة تقييم الأداء قديما كانت تحدث عن طريق محاولة معرفة هذه السمات والخصائص إذ "تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء

الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات (وتصبح تمثل مستوى أداء الفرد)، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي" (فلية وعبد المجيد، 2005، 272) وهذه أكثر الأساليب المستعملة في مؤسساتنا بمختلف أصنافها.

3- الطريقة والأدوات:

تستخدم هذه الدراسة عددا من المتغيرات العلمية، وهذا يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائيا لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، والوقوف على المعنى الذي تحمله حيث نجد متغير **الاتجاهات النفسية** وهي تعبر عن نتائج الحالة النفسية التي يشعر بها المنفذ جراء إدراكه وتقييمه لأداء مشرفيه من خلال سماته وخصائصه الشخصية ومدى إدراكه لدوره الوظيفي، أما **الأداء الوظيفي** وهو الجهد المبذول والنتائج المترتبة من الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد في المنظمة. وفي دراستنا ركزنا على محدداته لوصفه، بحيث تشير هذه المحددات إلى القدرات والخصائص الشخصية التي يمتلكها إطارات الهيئة الوسطى لأداء وظائفهم أو مهامهم، ثم إدراك الدور ونعني به الاتجاه الذي يعتقد المشرف والمرؤوس أنه من الضروري توجيه جهود المشرفين في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه، أي مدى إلمام ومعرفة المشرفين بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لهم. أما **المنهج المتبع** فقد استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا من أجل توضيح هذه الاتجاهات النفسية نحو المحددات التي تعبر عن الأداء الوظيفي لدى فئة الإطارات الوسطى.

تم سحب **60 فردا كعينة من مجتمع مجموعه 156 فرد**، حيث أخذنا نسبة من كل المجموعات كعينة عشوائية تمثل حجم العينة الكلي تضم **60 فرد** من المنفذين وتشمل الأنشطة الإدارية والإنتاجية وطريقة السحب وفق المعادلة التالية: عدد أفراد المجموعة/ العدد الكلي للأفراد × عدد العينة، ولقد تم تجميع المديریات حسب أهدافها وطبيعة نشاطها وعدد العاملين بها ليسهل سحب عدد أفراد العينة كالتالي:

- مجموعة الموارد شملت: الموارد البشرية + المالية + الموارد الأولية.
- مجموعة البيع والتجميع شملت: التجارية + الاستغلال + الصيانة.
- مجموعة التنظيم شملت: التنمية + الجودة والمحيط.

جدول (1) يبين توزيع أفراد العينة على المجموعات

المنتجين	الإداريين	الإنتاجيين
المجموعات	النتكرار	%
الموارد	11	19.64
البيع والتجميع	14	7.95
التنظيم	13	44.82
المجموع	38	118

أما بالنسبة **لأداة البحث** تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس ووصف هذه الاتجاهات من خلال بعض مؤشرات الأداء، حيث ضم هذا الاستبيان 24 بندا موزعة بين بعدين (القدرات والخصائص، إدراك الدور الوظيفي) على الشكل التالي:

1/ القدرات والخصائص 12 بندا.

2/ إدراك الدور الوظيفي 12 بندا.

أما بدائل الاستجابة فقد وضعت وفق مقياس -ليكارت- الخماسي: دائما- غالبا- أحيانا- نادرا- أبدا، أما البنود فقد صيغت بين إيجابية وسلبية مع مراعاة تحديد درجات بدائل الاستجابة من خلالها عند تبويبها ومعالجتها. قام الباحث بقياس الخصائص السيكومترية للأداة من خلال قياس الصدق الظاهري وهذا بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والذين لديهم اطلاع بموضوع البحث بغية إبداء رأيهم في مدى وضوح بنود الأداة ومدى تمثيلها للأبعاد المراد قياسها، بمعنى درجة ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وبعد إبداء الملاحظات عدلت الأداة وصيغت في صورتها النهائية. كما قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان قبل التوزيع النهائي وذلك بحساب معامل ثباته باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وكانت درجات معاملات الثبات كالتالي:

بالنسبة لبعد الخصائص والقدرات تحصلنا على 0.97، أما بالنسبة لبعد مدى إدراك الدور الوظيفي تحصلنا على 0.69، وهي درجات لمعاملات تدل على ثبات الأداة.

4- النتائج ومناقشتها: بعد جمع البيانات وتبويبها جاءت النتائج موضحة كالتالي.

جدول (2) يوضح الاتجاهات النفسية للمنفذين نحو قدرات وخصائص مشرفيهم

البنود-عبارات الاستجابة ترى أن مشرفك:	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
1- قدراته تسمح له بتنظيم مهام وواجبات العمل الموكل إليه	18	03	26	04	04	55
2- لديه القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	09	22	09	11	04	55
3- لديه القدرة لتصحيح الأخطاء الناتجة عن أدائه.	05	09	11	15	15	55
4- يلتزم بأنظمة العمل داخل المؤسسة.	15	19	12	07	02	55
5- يمتلك المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة.	05	07	20	07	16	55
6- لديه القدرة على المراقبة من أجل ضمان نوعية وجودة أداء العمل.	08	06	14	18	09	55
7- لديه القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى.	07	12	16	10	10	55
8- يمتلك القدرة على التنسيق مع زملائه عند أداءه لعمله.	11	15	09	10	10	55
9- يمتلك المعارف اللازمة ليخطط لعمله قبل تنفيذه.	11	11	14	11	08	55
10- لديه القدرة على تنسيق العمل الجماعي مع رؤوسيه.	11	15	09	13	07	55
11- لديه أسلوب جيد لعرض الآراء و المقترحات على رؤسائه.	08	09	12	11	15	55
12- لديه مرونة التكيف مع الحالات الطارئة .	08	09	19	09	10	55

نلاحظ من خلال الدرجات الموضحة في الجدول (2) للكشف عن الاتجاهات النفسية للمنفذين نحو مدى امتلاك المشرف للقدرات والخصائص الضرورية في العمل ما يلي: حيث جاءت النتائج الخاصة باستجابات فئة المنفذين متشابهة إذ عبروا عن رأي سلبي إلى حد ما حول مستوى أداء مشرفيهم الذي لم يكن بالنسبة لهم جيد بالصورة التي تمكنه من تحقيق جميع أهدافه، بحيث عبروا عن عدم رضاهم عن القدرات والخصائص التنظيمية الضرورية التي يمتلكها المشرف في عمله من حيث أولا: الإلمام بإجراءات وأساليب العمل، كما عبرت فئة كبيرة منهم أنه أحيانا فقط تسمح لمشرفيهم قدراتهم بتنظيم مهام وواجبات عملهم الموكل إليهم، إلى جانب ذلك هناك فئة كبيرة من أفراد المنفذين ترى أن مشرفيهم لا يمتلكون القدرات لتصحيح الأخطاء الناتجة عن أدائهم مما يدل أن هناك غياب للقدرات اللازمة لتصحيح أخطاء رؤوسيهم وبالتالي فالمشرفين لا يفهمون رسالتهم من حيث وجود تلك القدرات بالصورة التي لا تسمح بتطويرهم، ويضاف أيضا إلى هذه الاستجابات السلبية أننا نرى أن هناك نوع من عدم الاتفاق بين أفراد فئة المنفذين في أن مشرفيهم لديهم القدرة على المراقبة من أجل ضمان نوعية وجودة أداء العمل وهذا يبين

وجود نقص واضح نحو مشرفيهم في حسن إلمامهم بإجراءات العمل، كما أنه من خلال الاستجابات نرى المشرفين ليس لديهم القدرة على القيام بأعمال إضافية أخرى بالصورة التي تسرع من إجراءات العمل وتضمن تحقيق الأهداف بالرغم من أنهم قد عبروا عن رغبتهم القيام بذلك، مما يدل أن هناك عدم رغبة في الساعات الإضافية وتحصيل حاجات مادية أخرى، نضيف أيضا من خلال النتائج أن هناك نوع من عدم الاتفاق كذلك بين أفراد فئة المنفذين في أن مشرفيهم يمتلكون المعارف اللازمة للتخطيط للعمل قبل أدائه، أو أن مشرفيهم لديهم مرونة في التكيف في الحالات الطارئة وبالتالي ومن خلال هذه الاستجابات نرى أن المنفذين يعطون صورة غير جيدة وغير مقبولة حول قدرات مشرفيهم التي لا تسمح لهم بالإلمام بإجراءات العمل إذا ما قورنت مع ما يجب أن يكون عليه المشرف من أجل تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته، بالمقابل نلاحظ أن هناك استجابات موجبة حول بعض العبارات حيث نرى أن هناك نوع من الاتفاق بين أفراد فئة المنفذين في أن مشرفيهم لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية وأنهم يمتلكون أحيانا المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا من خلال الاستجابة على محتوى البند الخامس.

أما فيما يخص مدى امتلاك المشرفين للقدرة والخصائص التي تؤهلهم لأداء العمل الجماعي فقد سجلنا استجابات متباينة شملت نسبها جميع مستويات الموافقة ما يدل أن فئة المنفذين لا يتفقون على تلك القدرات والخصائص وأن هناك نقص واضح في الاهتمام بالعمل ضمن جماعات ما يؤدي إلى حدوث تناقض بين أهداف العضو وأهداف الجماعة، حيث سجلنا نسبة استجابة متباينة بين أفراد فئة المنفذين في ما إذا كان مشرفيهم يمتلكون المهارات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يعكس وجود تفاوت في القدرات بين المشرفين، كما أن هناك تباين أيضا في الاستجابات على أن المشرفين يمتلكون القدرة على التنسيق مع زملائهم ومع رؤوسهم عند أدائهم لأعمالهم ما يدل أن فكرة العمل الجماعي غير مرسومة في ذهن عند الكثيرين لعدم الإدراك الحقيقي لأهميتها، وتبعاً لما قرأناه فإن أغلب المشرفين لا يمتلكون إلى حد ما أسلوب جيد لعرض الآراء والمقترحات على رؤسائهم ويعود لضعف التنسيق وبالتالي غياب روح المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في وضع القرارات واتخاذها، وبالتالي ومن خلال كل هذه الاستجابات نلاحظ وجود تقييم سلبي من المنفذين اتجاه مشرفيهم مما يؤثر على تماسك الجماعة بالمؤسسة لأن التماسك من العمليات الجمعية الرئيسية، والجماعات التي تتحلّى بقدر أكبر من التماسك تتميز أيضا بقدر كبير من الرضا والإنتاجية بالمقارنة مع الجماعات الأقل تماسكا وهذا نظرا لأن أعضاء الجماعات المتماسكة يميلون لممارسة قدر أكبر من الاتصال بعضهم مع بعض، ويشاركون بنسبة أكبر في نشاطات الجماعة ويقبلون أهدافها ويعملون على تحقيقها أكثر من أعضاء الجماعات الأقل تماسكا، حيث يرى الباحثون أن الجماعات الأكثر تماسكا عادة ما تتحلّى بقدر أكبر من الرضا لكن هذا لا يعني إنتاجية أعلى دائما، إلا أنه حسب المختصين نجد في بعض الأحيان جماعة متماسكة تضع لنفسها الهدف وهو إنجاز أقل قدر ممكن من العمل، وفي مثل هذه الحالة نجد أن مستويات التماسك والرضا عالية في الوقت الذي تكون فيه معدلات الإنتاجية منخفضة، ومنه فمؤسسة البحث تقتصر إلى هذا التماسك المطلوب من وجهة نظر المنفذين بسبب غياب التواصل الجيد بينهم وبين مشرفيهم.

جدول (3) يوضح الاتجاهات النفسية للمنفذين نحو مدى إدراك مشرفيهم لدورهم الوظيفي.

البند-عبارات الاستجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع
------------------------	-------	-------	--------	-------	------	---------

تري أن مشرفك _____ ك:						
55	06	05	12	19	13	1- يسعى جاهدا لتحقيق أهداف إدارته.
55	06	10	11	18	10	2- يحرص على ترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها قبل إنجازها.
55	06	10	12	16	11	3- يعتبر أن إصدار القرارات في الوقت المناسب يسرع من إجراءات العمل.
55	06	07	13	16	13	4- يحاول الاتصال برؤسائه ومرؤوسيه في سبيل تنفيذ واجبات العمل.
55	10	14	12	11	08	5- يعتني بشؤون مرؤوسيه ليرفع من مستوى أدائهم.
55	09	14	14	08	10	6- يتحدى العراقيين لتسيير مهام وظيفته.
55	07	16	13	10	09	7- يعرف كيفية إقناع الآخرين بما يريد.
55	10	17	10	12	06	8- يحرص على تعليم مرؤوسيه علاقة الأداء بأمر السلامة و الوقاية في العمل.
55	12	10	11	13	09	9- يأخذ بالأفكار الجديدة ويحاول تجسيدها في عمله لتحسين مستوى أدائه.
55	08	08	17	14	08	10- يقوم بتوزيع المهام والأدوار على مرؤوسيه بعد معرفة إجراءات تنفيذها.
55	00	08	08	18	21	11- ينفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائه مباشرة .
55	12	11	06	12	14	12- يطور قدراته المهنية المعرفية لتحقيق توافقه المهني مع وظيفته.

من خلال الدرجات المبوبة والموضحة في الجدول (3) التي نحاول من خلالها أن نكشف عن اتجاهات المنفذين نحو مدى امتلاك المشرفين للقدرات والخصائص الضرورية التنظيمية في العمل ما يلي: بالنسبة لمدى إدراك المشرف للدور الفردي داخل منصب عمله فقد سجلنا استجابات متباينة تدل على عدم الاتفاق بين فئة المنفذين اتجاه مشرفيهم، حيث عبروا عن تقييم سلبي لا يتطوع إلى ما يجب أن يكون عليه المشرف لإتقان إجراءات عمله، كما أن هناك فئة من المشرفين يسعون جاهدين لتحقيق أهداف المنظمة بينما فئة أخرى ترى أنه نادرا ما يكون ذلك وبالتالي هذا الانقسام يدل على وجود شعور غير سوي لدى المشرف الذي لا يطمح لتحقيق أهداف مؤسسته الذي يؤدي في النهاية إلى وجود حالات عدم الرضا وانخفاض معدلات الأداء الفردي والعام إضافة إلى ما سبق نرى أن هناك أيضا حالة من عدم الاتفاق بين أفراد فئة المنفذين في أن مشرفيهم يحرصون على ترتيب الأعمال اليومية حسب أهميتها قبل إنجازها، أما فيما يخص القرارات فالمنفذين لا يعبرون جميعهم أن مشرفيهم يعتبرون أن إصدار القرارات في الوقت المناسب يسرع من إجراءات العمل، وبالتالي فهناك خلل حقيقي عند اتخاذ القرارات من طرف المشرفين الذين لا يدركون جميعهم أساليب اتخاذ القرارات الرشيدة، وأنهم لا يتحدون العراقيين لتسيير مهام وظائفهم إذا واجهتهم وهذا يدل على الضعف والخوف في مواجهة الأزمات، كما أن المنفذين يرون غياب صفة التحدي لدى المشرفين وإنما يستخدمون أساليب الهروب من العراقيين وتجنبها حتى لا يتحملون مسؤوليات إضافية وهذه طريقة لا تلاءم طبيعة ونشاط المؤسسة التي يتحتم على العاملين بها الرزانة والشجاعة لتنظيم سيرورة العمل، كذلك لاحظنا تقييما سلبيا حول أداء البعض من أفراد المشرفين وذلك من خلال وجود اتجاه سلبي نوعا ما إذ أن أفراد فئة المنفذين لا يتفقون على أن مشرفيهم يأخذون بالأفكار الجديدة ويحاولون تجسيدها لتحسين مستوى أدائهم وإنما هناك من يسودهم الجمود على مستوى أفكارهم ولا يبذلون جهدهم للأخذ بالمقترحات والأفكار الجديدة للرفع من مستوى أدائهم و ما يدل عليه أن بعض المشرفين لا يسعون لتطوير قدراتهم المهنية المعرفية لتحقيق توافقه المهني لأنهم لا يأخذون بالأفكار الجديدة، وبالتالي فأفراد فئة المنفذين عبروا عن تقييم سلبي إلى حد ما حول أداء بعض من مشرفيهم الذين لا يدركون أدوارهم الفردية حقيقة الإدراك في سبيل تحقيق أهدافهم.

أما إذا لاحظنا استجاباتهم حول عبارات مدى إدراك مشرفيهم أهمية الدور الجماعي فقد سجلنا تقييما يميل إلى السلبية هو الآخر، حيث نلاحظ من خلال الدرجات الموضحة في الجدول أعلاه أن فئة كبيرة من أفراد فئة المنفذين غير راضية عن أداء مشرفيهم في بعض جوانب العمل الجماعي والدليل على ذلك أننا سجلنا نسبة مقاربة

إلى حد ما في التعبير، حيث نرى أن هناك مستوى منخفض إلى حد ما من الاتفاق بين أفراد فئة المنفذين في أن مشرفيهم يحاولون الاتصال برؤسائهم ومرؤوسيتهم في سبيل تنفيذ واجبات العمل، كما نلاحظ وجود عدم اتفاق بين المنفذين في أن مشرفيهم يعتنون بشؤونهم من أجل رفع مستوى أدائهم، أو أن منهم من يعرف كيف يقنع الآخرين بما يريد وما هي الطريقة الصحيحة والأسلوب المناسب لذلك، وهذا يدل أن لغة التواصل مفقودة تقريبا فلا وجود لتنسيق ولا حوار، كما أنهم لا يحرصون على تعليم مرؤوسيتهم علاقة الأداء بأمور السلامة والوقاية في العمل، ولا يوفر لهم إرشادات تساعد على تحسين أدائهم وهذا سيفقد المنفذ الدافعية في العمل ويشعره بالإحباط نظرا لشعوره بالعزلة من طرف مشرفه الذي لا ينظر إليه نظرة إنسانية يحاول من خلالها أن يحافظ على سلامته الجسمية بتعليمه وتدريبه أساليب الوقاية والسلامة في العمل، وعلى العكس من ذلك نرى أن هناك نسبة كبيرة من أفراد فئة المنفذين يتفوقون على أن مشرفيهم يقومون بتوزيع المهام والأدوار عليهم بعد التأكد من معرفتهم إجراءات تنفيذها بصفة دائمة، مما يدل أن هناك حسن في توزيع المهام وخضوعها للمعايير العلمية وإنما لا تحكمها اعتبارات أخرى، ولكن قد يكون ذلك من أجل إتمام العمل دون تحمل مسؤولية زائدة حتى لا يخضعوا للتوبيخ أو المساءلة من طرف رؤسائهم، بالمقابل لاحظنا استجابة موجبة تدل على تقييم إيجابي حيث يتفوقون إلى حد بعيد أن مشرفيهم ينفذون الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائهم مباشرة وهذا يسرع من إجراءات العمل وإتمامه، وعليه ومن خلال هذه الاستجابات التي حاولنا أن نعرف منها مدى إدراك المشرف بمؤسسة البحث أهمية العمل الجماعي من وجهة نظر المرؤوسين لاحظنا تقييما سلبيا نوعا ما حول أداء بعض أفراد المشرفين لعدم معرفتهم أهمية أساليب التعاون والتنافس الإيجابي في جماعات العمل لأن الغاية الرئيسية لجماعات العمل تسهيل تحقيق أهداف الفرد والجماعة معا، وكثيرا ما يتطلب تحقيق هذه الغاية أن يعمل العاملون سويا و أن ينسقوا بين نشاطاتهم، وفي معظم الحالات فإن التعاون بين الأعضاء هو القاعدة وليس الاستثناء وما دام العمال مرتبطين أو مكلفين بتحقيق الأهداف فإنهم سيتعاونون مع بعضهم البعض، ثم إنه قد يتطوع العمال لمساعدة بعضهم البعض على أساس تبادل المنفعة، كما أن السلوك التنظيمي الاجتماعي هو ذلك النشاط الذي يتخطى ما تتطلبه الواجبات الرسمية من الفرد، أي أنه نشاط يؤديه الفرد لصالح الجماعة بصفة عامة أو لصالح المؤسسة ومن الأمثلة لديهما حماية المؤسسة من أخطار غير متوقعة واقتراح طرائق لتحسينها وتطويرها دون انتظار مردود أو عائد شخصي من هذه النشاطات وكذلك تطوير الفرد لنفسه واستعداده لتحمل مسؤوليات أعلى في إطار المؤسسة، والحديث بطريقة إيجابية عنها أمام من لا ينتمون إليها ما يؤدي إلى رفع من مستوى أدائهم وإشباع حاجاتهم، وعليه فالاتجاهات المسجلة تشير إلى سلبيتها مع وجود شعور بعدم الرضا عن أداء المشرفين.

5-الخلاصة:

- من خلال استجابات أفراد فئة المنفذين حول عبارات البنود التي تقيس اتجاهاتهم نحو مدى امتلاك مشرفيهم للقدرات والخصائص الأساسية لتنفيذ مهامهم ومدى إدراكهم للدور الوظيفي ما يلي:
- وجود اتجاهات سلبية نحو أغلب البنود، بحيث عبروا عن عدم موافقتهم بأن مشرفيهم لا يمتلكون تلك القدرات والخصائص التي تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، ماعدا البندين اللذين يعبران على أن المشرفين يمتلكون القدرة على تحمل الأعباء اليومية ويلتزمون بأنظمة العمل، وبالتالي فمستوى الاتفاق بين أفراد المنفذين كبيرة في عدم امتلاك المشرفين لتلك القدرات والخصائص بصورة دائمة.
 - أما بالنسبة للبنود التي تقيس مدى إدراك المشرفين لدورهم الوظيفي فقد لاحظنا من خلال درجات الاستجابة أن أفراد فئة المنفذين عبروا بنسب متفاوتة إلا أن هناك بروز لنظرة سلبية نوعا ما يوضح عدم إدراك بعض المشرفين

لأدوارهم الوظيفية بشكل دائم أو حتى غالباً، ما عدا أنهم يقومون ببعض المهام التي تكون مفروضة عليهم من طرف المؤسسة كتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائهم أو الاتصال برؤسائهم ومرؤوسيه من أجل تنفيذ واجبات العمل الموكلة إليهم.

وبما أن المرؤوسين يعتبرون مصدراً هاماً للمعلومات في عملية تقييم بعض جوانب الأداء لدى المشرفين إلا أنهم لا يمتلكون سلطة وقوة في علاقاتهم بمشرفيهم التي تسبب الحرج أو الشعور بعدم الرضا لديهم بما يجعلهم يحاولون تدعيم رضا المنفذين على حساب الإنتاجية بدليل غياب الاهتمام الكافي بتطوير قدرات ومهارات المنفذين من طرف المشرفين، كما أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك المنفذين من طرف مشرفيهم ربما يجعلهم يعبرون عن تقييم واتجاه سلبي نحو أداء مشرفيهم، أي أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد لذاتها باعتبارها هدف يسعى إليه وليست مجرد وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وبالتالي يطغى الاهتمام بمظاهر العمل وشكلياته على الاهتمام بمحتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المنظمة، وهذا ما جعل المؤسسة تتصف بمناخ لا يهتم بالجانب الإنساني على الوجه المطلوب، ولقد أثبتت تجارب "الهاوثورن" أهمية تحسين مستوى الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أداءهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بما يحيط به من متغيرات متداخلة ومتشابكة في ظل التغيرات الحاصلة والمنافسات الشديدة. أما التوصيات التي نريد توضيحها فهي:

- ضرورة إجراء تحليل للوظائف من أجل الكشف عن الخصائص النفسية والقدرات التي تتطلبها لحسن إنجازها.
- الكشف عن نمط الاتصال الحاصل بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل وضع إستراتيجية لاستخدامه في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات.
- إشباع الحاجات الضرورية للمرؤوسين المتمثلة في توفير سمات وخصائص تنظيمية جيدة.

- الإحالات والمراجع:

- درة، عبد الباري إبراهيم (2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.*
- راوية، حسن (2000). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية.* مصر: الدار الجامعية.
- صلاح الدين، عبد الباقي (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.* مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عاشور، أحمد صقر (2005). *السلوك الإنساني في المنظمات.* مصر: دار المعرفة الجامعية.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.* الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكرخي، مجيد (2007). *تقويم الأداء باستخدام النسب المالية.* الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المرسي، جمال الدين محمد (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين.* الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد السيد (2005). *إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الانسان في العمل.* القاهرة، مصر.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بوالشرش، كمال (2020). الاتجاهات النفسية لفئة المنفذين نحو أداء مشرفيهم بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*. 6(3)، الجزائر: جامعة الوادي، الجزائر. 160-171.