

دراسة تحليلية لنسق العملية الإشرافية في المؤسسة الجزائرية
Etude analytique du processus de supervision au sein de
l'entreprise Algérienne

د. رضا قجة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ملخص:

يعد الإشراف ظاهرة سوسيوتنظيمية نالت اهتمام الباحثين في مجال التنظيم، بغية الوقوف على مختلف الأطر العقلانية الرشيدة التي تحكمها، بهدف التأثير في أنشطة الجماعة وتنسيق جهودها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، مما ولد اختلافات في المنطلقات التي ينطلق منها كل دارس في تحديده لمدلول عملية الإشراف. فالمشرف يلعب دورا فعال في العملية التنظيمية، فنجاح التنظيم مرتبط بالسياسة التي يتبعها المشرف حيال عمله وعماله الذين يشرف عليهم، فكلما كان أسلوبه جيدا في الإشراف كلما كان الرضا واضحا من طرف المرؤوسين، وكلما كان إشرافه متعسفاً أو غير محبذاً كلما كان الرضا ضعيف مما يؤثر على أدائهم وبالتالي إنتاجيتهم.

Résumé:

La supervision est un phénomène Socio-organisationnel, qui a gagné l'attention des chercheurs dans le domaine de l'organisation, afin d'identifier les différents cadres rationnelles qui le gouvernement, dans le but d'influencer les activités du groupe et coordonner leurs efforts pour atteindre les objectifs organisationnels, ce qui a engendré des différences dans les fond, dont pars tout étudiant dans sa définition du sens du processus de supervision. Le superviseur joue un rôle efficace dans le processus organisationnel, le succès de l'organisation est liée a la politique suivie par le superviseur vis-à-vis son travail et les travailleurs qui sont sous sa supervision; plus il a un bon style de supervision, plus la satisfaction est visible parmi ses subordonnés, et plus sa supervision est arbitraire ou indésirable, plus la satisfaction est faible, ce qui affecte leur performance et de ce fait leur productivité.

تمهيد:

تعد العملية الإشرافية من العمليات التنظيمية التي حظيت بقدر كبير من الاهتمام من طرف الباحثين والدارسين في مجال المنظمات، وهي نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، ويتموقع الإشراف كحلقة من حلقات الإدارة كونه يتعلق بجانب من قدرات المشرف وخبراته الميدانية وإلمامه بطبيعة العمل، إضافة إلى اتباع السياسة التي تمكنه من الاستخدام الأمثل للقوى البشرية التي يشرف عليها، فالمرؤوسين يمثلون نصف العملية الانتاجية في أي تنظيم والمشرف مفتاح لها، من خلال العملية الإشرافية الفعالة، في خضم المتابعة والمراقبة والتدريب الفعال، وبالتالي خلق حالة من التكامل المهني بين المستوى التخطيطي والتنفيذي.

وعليه يربط العديد من المنظرين أزمة المؤسسات الجزائرية العمومية بالنمط الإشرافي المطبق الذي لم يراعي تحقيق الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية المحددة للممارسات الإشرافية، إذ تتعدد العملية الإشرافية في الواقع التنظيمي الجزائري عن الممارسات التنظيمية الفعالة، وهو ما نحاول إبرازه من خلال هذا المقال.

وانطلاقاً مما سبق وحتى يتسنى لنا معالجة هذه الفكرة جاءت محاور الورقة البحثية كما يلي:

I- مفهوم الإشراف.

II- أدوار المشرف في المنظمة.

III- أنماط الإشراف.

IV- نطاق الإشراف.

V- معالجة نظرية للعملية الإشرافية في المؤسسة الجزائرية العامة.

I- مفهوم الإشراف:

حيث يعرف على أنه "مسؤول عن مجموعة من العاملين بغض النظر عن عددهم"⁽¹⁾، هذا التعريف عام لأنه يدخل في العملية الإشرافية كل من المدير العام ومدير الإنتاج ورئيس القسم المراقب. والمشرف في الصناعة الأمريكية يعتبر "عاملاً أساسياً في الروح المعنوية عند العمال، فهو الذي يحتك إحتكاً مباشراً بالعمال وهو الذي يمثل الشركة بالنسبة لهم أكثر من الرؤساء الكبار الذين يتعدون عن موقف العمل"⁽²⁾.

في حين يرى كيت ديفيز "أن وظيفة المشرف تتمثل في إدارة العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي"، وهو ما يتماشى مع التعريف الذي قدمه حسين رشدي التاودي "بأن المشرف هو قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة، ويكرس وقته للتخطيط وتوقع ومنع الأزمات، وتنسيق عمل الآخرين ودفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات، وتنظيم وقياس الإنتاج وإتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء".⁽³⁾ من خلال التعريفين الآخرين يتضح جليا أن المشرفين هم الطبقة الوسيطة بين الإدارة والعمال، يقومون بعملية الإشراف المباشر على تنفيذ الأعمال حسب الأوامر الصادرة من السلطة العليا بالمؤسسة، والعمل على تحقيقها بواسطة العمال بطريقة دقيقة ووفق الآجال المحددة.

وفي خضم ما سبق وبالوقوف على مختلف المدخل النظرية المبلورة لمفهوم الإشراف، نجد أن نظرية السمات إعتبرته "جملة من السمات والمواصفات والمهارات الشخصية"⁽⁴⁾، حيث حاول أصحاب هذه النظرية تفسير عملية الإشراف في ضوء تحديد مجموعة خصائص أو سمات يجب أن تتوفر في المشرف الناجح.

فنظرية السمات تنظر إلى العلمية الإشرافية "باعتبارها سمة موحدة تجمع جميع المشرفين على اختلاف أنواعهم وثقافتهم ومواقفهم متجاوزين بذلك كل المؤشرات الاجتماعية والتنظيمية التي تشكل المواقف الإشرافية"⁽⁵⁾، هذه النظرة الضيقة التي ينطلق منها هذا الإتجاه جعلها محل إنتقاد، فالمشرف قد يختلف عن غيره من المشرفين حسب المواقف وحسب شخصية وذكاء كل واحد، وهو ما مهد لبروز إتجاه نظري جديد أطلق عليه **نظرية مجموعة السمات**، هذا الأخير يؤكد على وجود مجموعة من السمات توجد لدى المشرفين، تنحصر عموما في السمات الفيزيقية والتكوينية.

في حين نجد جيب يرى عكس ذلك تماما في قوله "إن شخصيات المشرفين تؤثر في أداء الجماعة بصورة متباينة، وخاصة جوانب سلوك الجماعة التي ينطبق عليها مفهوم الإشراف"⁽⁶⁾، فالممارسات الإشرافية ليست حكرا على السمات الشخصية للمشرف بل تتحدد في خضم توزيع السلطة والقوة واتخاذ القرارات في ضوء الأساليب الإشرافية المتنوعة.

وهو ما يبينه هاليسي في تحديده للإشراف "أنه اختيار الشخص للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتوجيه أخطائه ونقل العاملين إلى العمل الأكثر ملائمة لهم، والقيام بما يستحقه الشخص من تقدير ومكافئة على حسن الأداء وتحديد الوضع الملائم لكل شخص في انسجام مع

المجموعة العاملة، متوخيا العدالة والدقة ليتسنى لكل شخص أداء عمله بمهارة وعناية في ذكاء وحماس على أكمل وجه". (7)

أما الاتجاه الحديث والذي يمثله الاتجاه التفاعلي، يرى بأن العملية الإشرافية نوعية ونسبية ومرتبطة بالموقف الخاص الذي تظهر فيه، لهذا عرفت العملية الإشرافية على أنها عبارة "عن علاقة بين مشرف وقادة فنيين، ويقوم المشرف نتيجة لما يمتاز به من معرفة لذاته وللناس وللموقف الاجتماعي ولوظيفة المنظمة بمساعدة القادة ليؤدوا وظائفهم وليتعاونوا على تحقيق أهداف المنظمة". (8)

II- أدوار المشرف في المنظمة:

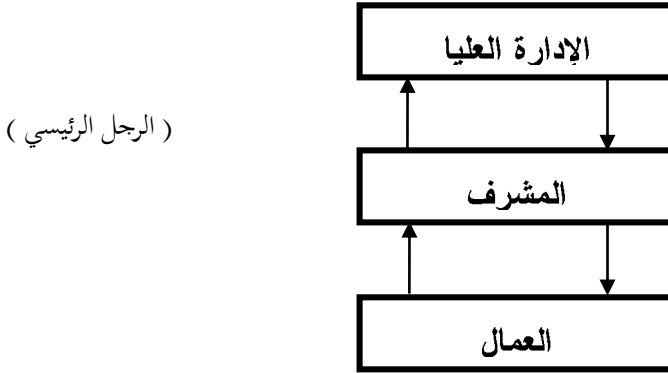
تعد العملية الإشرافية مظهر من مظاهر القيادة التنظيمية، وآلية من آليات الضبط التنظيمي التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال ممارسة المشرف لأدواره ووظائفه، حيث لا تقتصر وظيفة المشرف داخل التنظيم على مجرد إصدار الأوامر والنواهي للعمال، وتكليفهم ببعض الأعمال وفق الخريطة التنظيمية، بل يقوم بالكثير من الواجبات التي تشعب كثيرا من الحاجات الشعورية واللاشعورية عند العمال.

ولشخصية المشرف أهمية كبيرة في نظر العمال، فهو الذي يمثل مركز الاهتمام في حياتهم العملية، من خلال تمتعه بسلطة أوسع ومعرفة أكثر، "فلهذه الشخصية قوة في نظر العمال لا بد أن تكون قادرة على إثارة المشاعر والانفعالات في نفوس الآخرين" (9)، من خلال الأدوار المختلفة التي يلعبها في المؤسسة، هذه الأدوار التي عولجت من قبل المختصين في مجال السوسيوالجيا وعلم النفس التنظيمي في العديد من الدراسات الامبريقية، تمحضت عليها عدة مداخل ووجهات نظر تعكس تعدد الأدوار التي يقوم بها المشرف في المجال التنظيمي.

1- الرجل الرئيسي في الإدارة: ويتمثل دور المشرف هنا في اتخاذ القرارات، ومراقبة العمل وتفسير وشرح سياسة المؤسسة والأهداف التي وضعت من أجلها للعمال، ويمثل المشرف هنا الإدارة أمام العمال، كما أنه يمثل العمال أمام الإدارة حيث تتعرف الإدارة على مشكلات العمال وآرائهم، لهذا يقول علي عبد الرزاق جبلي "بأن دور المشرف هنا يشبه محور العجلة وإن كان كل شيء يدور حوله". (10)

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (03): يبين دور المشرف كرجل رئيسي في الإدارة.

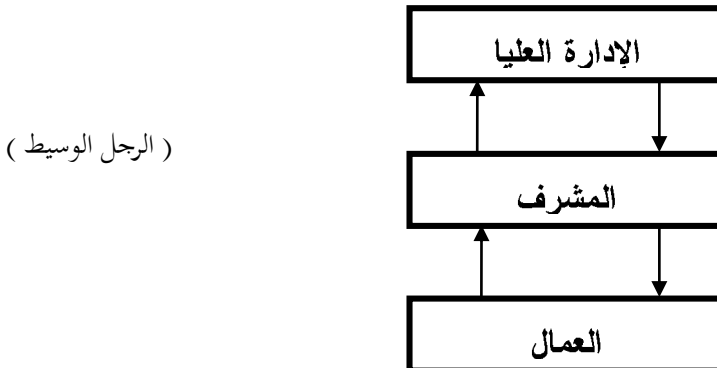


وفي خضم هذا فان العملية الإشرافية هنا تكتسي الدور التقليدي، مما جعلها محل انتقاد العديد من الباحثين والدارسين، حيث يقول كاتز دافين إن "البحوث الحديثة قد أكدت خطأ هذا التصور التقليدي بحيث لم يعد ينظر إلى المشرف في التطبيق على أنه عنصرا رئيسيا".⁽¹¹⁾

2- الرجل الوسيط: ويتمثل دور المشرف هنا في الولاء المزدوج بين الإدارة والعمال، باعتباره حلقة وصل بين الإدارة والعمال، الأمر الذي يجعله عرضة لضغوط اجتماعية من طرف قوتان اجتماعيتان متعارضتان داخل التنظيم، فالإدارة تلزمه على تنفيذ الأوامر والتعليمات وتحقيق الأهداف التنظيمية بدون خسائر، والعمال ينتظرون منه الأخذ بأرائهم ومطالبهم إلى الإدارة والعمل على راحتهم، إضافة إلى ما يتعلق بمسائل المشاعر والعلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة، ويقول هنا محمد علي محمد: "يتعين على المشرف أن يواجه باستمرار موقف الولاء المزدوج".⁽¹²⁾

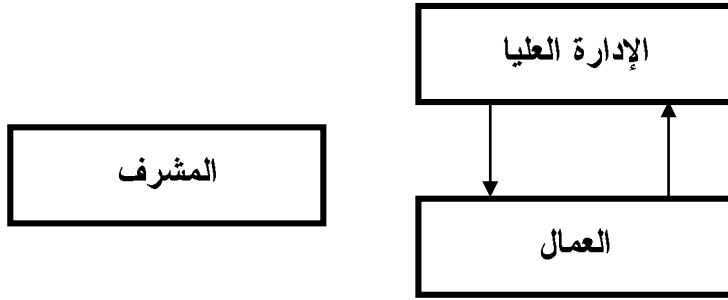
والشكل التالي ويوضح دور الرجل الوسيط في التنظيم:

شكل رقم (04): يبين دور المشرف كرجل وسيط.



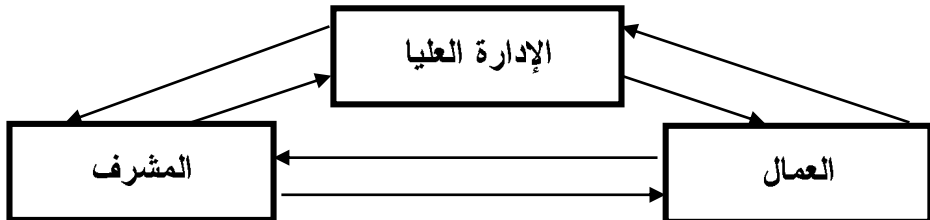
3- الرجل الهامشي: وفيه يترك المشرف على هامش أوجه النشاط، فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يهملونه، وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال والتي لا يعرف محتواها، ولذلك فهو عدم التأثير لا بالإدارة ولا بالعمال، "فللإدارة من يناصرها ابتداء من أصحاب الأسهم حتى المديرين وأعضاء الهيئة الاستشارية، وللعمال النقابات التي تدافع عن آرائهم ومطالبهم". (13) وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (05): يبين دور المشرف كرجل هامشي.



4- مجرد عامل آخر: يعتبر المشرف هنا عبارة عن عامل فقط ينتمي إلى فئة العمال، والاسم فقط يتغير، بحيث أنه لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات بل يعمل على تنفيذها، ومن ناحية أخرى، فهو لا يشعر بأنه جزءا من جماعة الإدارة، حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال، وهو بالتالي مجرد عامل داخل التنظيم. (14) والشكل التالي يبين ذلك:

شكل رقم (06): يبين دور المشرف كعامل آخر.



هذا إضافة إلى أدوار أخرى يمكن أن يلعبها المشرف داخل المؤسسة من خلال ممارسته للعملية الإشرافية نذكر منها ما يلي:

- المشرف كمعلم: يقوم المشرف بوظيفية تعليمية مما يتطلب منه إتباع المبادئ التعليمية، أو مساعدة المشرف عليه على استخدام المعلومات النظرية وتطبيقها تطبيقا سليما، والمشرف كمعلم يقوم بمساعدة المشرف عليه في الاعتماد على نفسه وعلى توزيع دائرة معارفه وتنمية مهاراته وقدراته.
- المشرف كملاحظ: يستخدم المشرف الملاحظة كوسيلة للتعرف على علاقة المشرف عليه بالجماعة والمستوى الذي يؤدي به دوره المهني.⁽¹⁵⁾

هذا إضافة إلى دور المشرف في السلامة المهنية، إذ أنه لا ينتظر من مراقب السلامة أن يكرر تنبيهاته وإرشاداته إلى الصناعي حول نفس الأخطاء التي يرتكبها العاملون تحت إمرة المشرف، كما أن مراقب السلامة ليس لديه السلطة الكافية على العاملين، لأن مهمته هي الإرشاد والتنبيه وعلى المشرف الصناعي إكمال الجانب الآخر من المهمة، وهو إدامة تقيد العمال لديه بالتعليمات السلامة المهنية.

يمكن إبراز مهام المشرف في مجال السلامة المهنية فيما يلي:

- معالجة سبب الحادث واتخاذ الإجراءات لمنع تكراره.
 - الاشتراك للتصرف العاجل لتخفيف آثار الحادث عند وقوعه.
 - التأكد من سلامة عماله أثناء العمل.
 - إرشاد العمال، ومراقبة تقيدهم باستخدام معدات الوقاية، واتباع تعليمات السلامة.⁽¹⁶⁾
- وفي خضم ما سبق فإن مختلف هذه الأدوار تحدد العلاقة بين المشرف والمستويات الإدارية العليا، هذه الأخيرة كفيلة بتحديد مدى فعالية وعقلانية نمط إشرافي دون آخر ومن ثم العمل على تكييسه.

III- أنماط الإشراف:

تتوقف العملية الإنتاجية على نمط العملية الإشرافية التي يخضع لها العامل داخل المؤسسة، وبالتالي شعوره بالرضا عن عمله أو عدمه، وهذا يعني وجود ارتباط موجب بين الإنتاج والإشراف وكذلك بين الإشراف والرضا العمالي، وبالتالي الأداء الفعال لأعمالهم، على اعتبار أن شكل الأسلوب الإشرافي يعد أهم آليات الضبط التي تقدم صورة لمدى عمق التفاعل والاتصال

الاجتماعي بين المشرف والعمال، في خضم موقف تنظيمي يحدد الأسلوب الإشرافي الكفيل بتحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

والمتبع للدراسات التي تطرقت لموضوع الإشراف يجد بأنها اختلفت من حيث التصنيف والتسمية، إلا أنها تلتقي من حيث معالجتها للعملية الإشرافية من حيث المضمون ونجد في الغالب نمطين من الإشراف داخل المؤسسة هما: الإشراف الموجه نحو العمال (نظرية العلاقات الإنسانية)، والإشراف الموجه نحو الإنتاج (نظرية الإدارة العلمية).

- الإشراف الموجه نحو العمال: وهو الإشراف الذي يدور حول العمال، أي إهتمام المشرف شخصيا بمروسيه، ويهتم بمشاكلهم وآلامهم وآمالهم وتطلعاتهم وسعادتهم وما إلى ذلك، ويحيط هذا المشرف مروسيه بأنواع متعددة من الرعاية الإنسانية.⁽¹⁷⁾

إضافة إلى أنه يعامل رجاله على أنهم زملاء في مشروع مشترك، ويجب أعضاء جماعته الذين يحترمونه ويحاول أن يسلك طريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الجماعة، وهو يبذل جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال بطريقة فعالة وجيدة⁽¹⁸⁾، كما أنه يعمل على التوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم، مما يؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي بينهم، ويتيح لهم فرصة واسعة في الإتصال، فيتكون لديهم روح الولاء لهذه الجماعة، وبالتالي تكون لهم اتجاهات إيجابية نحو الإنتاج، فيرغبون في تحقيق الأهداف الإنتاجية ويسعون دائما لرفع مستوى إنتاجهم.

ولقد خلصت دراسة ميتشيجان إلى أن "المشرف المتمركز حول العامل يعتبر إشرافه مجرد توجيه للعمال الذين هم تحت إدارته".⁽¹⁹⁾

وعليه فإن هذا النمط من الإشراف يعامل فيه المشرف عماله على أساس إنساني، ويكون العلاقات الإنسانية الطيبة والإحترام المتبادل بينه وبين عماله، لذا يكون التركيز هنا منصبا على العمال بالدرجة الأولى وتقديرهم وإعتبارهم كأدميين وليس جزء من وسائل الإنتاج، فالعملية الإشرافية في العمل يجب أن تكون وظيفة إجتماعية ونفسية، أكثر منها وظيفة إدارية رسمية.

ومن مميزات هذا النمط الإشرافي ما يلي:

- المشرف يشجع إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها وفي تخطيط أهدافها وبرامجها.
- يكون للأعضاء الحرية في إختيار نوع العمل وزملائهم فيه، وفقا لقدراتهم وإمكانياتهم وميولهم، فتوزيع الأعمال هو أمر تقرره الجماعة.

- شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل ويعمل معها لتحقيق الأهداف.
- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.
- الإهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.

- بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد.⁽²⁰⁾

- الإشراف الموجه نحو الإنتاج: تعتبر مهمة المشرف الرئيسية في هذه الحالة هي أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المطلوبة للأداء والتشدد في مراقبة العمال ومحاسبتهم على الأخطاء، ولهذا فهو لا يأخذ بعين الإعتبار رغبات العمال أو ميولهم ولا ينفق أي وقت في الحديث معهم والإستماع إلى آرائهم، وإنما يقوم بتوجيه إهتمامه لتحقيق أعلى معدلات من الإنتاج وأداء العمل المطلوب من العمال والأقسام الإنتاجية بغض النظر عن مراعاة الظروف النفسية والإجتماعية للعاملين بالمؤسسات.⁽²¹⁾ إذ دلت معظم البحوث على أن "المشرف الذي يعتمد على هذا النمط تكون مشاعره منعزلة عن عماله، ويعتبرهم آلات ولا يهتم بهم سواء من الداخل أو الخارج، وعليه يكون غير متوحد مع جماعته فيفضل بعيدا عنهم سيكولوجيا"⁽²²⁾ وهذا ما يجعله عاجزا عن رؤية مشاكل العمال، فلا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل أو المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمل. كما أن المشرف هنا يميل إلى أن يكون دكتاتوريا فرديا متعسفا، "ويعمار على العمال سلطته بطريقة لا تسمح لأي منهم نسيان أنه سيد، ويستخدم سلطته مثل السوط، ويطالب بالطاعة التامة من مرؤوسيه"⁽²³⁾ وعليه فإن نقص الإهتمام بالعامل يؤثر على الرضا الوظيفي وإنخفاض الروح المعنوية، وعدم الفعالية في الأداء، وبالتالي يصبح العامل غير قادر على مواكبة أهداف المنظمة المسطرة. ويتميز هذا النوع من الإشراف بما يلي:

- المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد.
- يحدد ويسطر الأهداف الجماعية.
- لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
- يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
- يوزع الأدوار على أعضاء الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.

- الإهتمام والانتباه يكون موجها نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بذل الجهود، فالأضواء تبقى فقط مسلطة على شخصية القائد.

- _ إنتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الإقتراحات الإيجابية البناءة. (24)

وبالنظر إلى الأسلوب الإشرافي كشكل من أشكال القيادة ومن خلال تقسيماتها الشائعة،

يقدم بعض العلماء تصنيف آخر لنمط السلوك الإشرافي يميز بين شكلين اثنين من الإشراف هما:

- **الإشراف العام:** يحاول المشرف هنا على "أن تكون العلاقات الإنسانية جيدة ومتينة وبتنظيم يمتاز بالمرونة، دون إعطاء تعليمات تفصيلية لمرؤوسيه وعماله ولا يقوم بمراجعتهم كثيرا، إذ أنه يعتمد على مبادرتهم وإقبالهم وحكمهم على الأمور ولهم الحرية في تخطيط عملهم وإبراز إمكانياتهم" (25)، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطرق المبرمجة، لهذا لا يضايق المشرف مرؤوسيه وإنما يعمل على تدريبهم بدقة وعناية موضحا لهم الحدود الواجب أن يعملوا فيها، كما يقوم بتحديد أهداف العمل ثم يترك لهم صلاحية ذلك العمل على مسؤوليتهم، فهو دائم التأكيد على الأهداف والنتائج دون التفاصيل، وإلى جانب هذه تكون هناك مكافآت على النتائج الحسنة، حيث ينمي المبادرة والإعتماد على النفس وتولد لهم دافعية أكبر نحو العمل أكثر من رفض وإنتقاد الأعمال.

- **الإشراف التفصيلي:** ويطلق عليه إسم الإشراف المحدد أو المخصص، فهو يتميز بتعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال إلى جانب الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال، كما يقوم بوصف كل خطوة للعامل ويحدد له بالتفصيل ما يجب فعله دون أي حرية في تقرير أمره، وفي هذا النوع من الإشراف يكون المشرف هو المسيطر الرئيسي على كل شيء.

والباحثون إعتبروا هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه يقيد العامل، وفي ظل هذا التصرف فإن العامل يشعر بعدم الرضا، وهذا ما أكدته دراسات كارتر وماكرون وموريس، حيث كانت حصيلة أبحاثهم تؤكد على أن "رؤساء جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة إتبعوا سياسة النقد لمرؤوسيهم وإتبعوا الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة". (26)

في حين أكدت نتائج إحدى الدراسات بجامعة ميتشجان بأنه "هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العمال في أنفسهم وبين إنتاجيتهم، فالإحساس بدرجة عالية من

الضغط يسطحبه ضعف في الإنجاز، وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير، لكن على حساب العنصر البشري والرضا والقيم الإنسانية⁽²⁷⁾ بالإضافة إلى التقسيمات السابقة لأنماط الإشراف، هناك دراسات أخرى قسمت العملية الإشرافية إلى ثلاثة أساليب وهي:

- **الأسلوب التسلطي (الأوتوقراطي):** يتميز هذا الأسلوب بإجماع السلطة المطلقة في يد المشرف الذي يستند لقوة القهر والإلزام التي يمارسها على جماعة العمل، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، كما أنه يفرض على عماله ما يقومون به من أعمال ويحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو الحاكم ومصدر الثواب والعقاب، وعليه تكون العلاقة بينه وبين العمال حكرا على مجال العمل في إطار الالتزام الشديد بالقواعد وتطبيقها، وتكون عملية الاتصال ذات طريق واحد "من المشرف إلى العمال"، فهولا يكثر لشكاوى وتظلمات عماله التي تقدم، وعدم الاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تأزم الوضع المهني وانخفاض الكفاية الإنتاجية، وظهور مشاكل العمل: كالتغيب ودوران العمل، التي تحدد بدورها عدم نجاعة آليات الضبط الإشرافية.

وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات التنظيمية الحديثة، حيث "أقرت بأن الإشراف الموجه نحو الأداء فقط لا يؤدي إلى نتائج مرضية خاصة فيما تعلق بالروح المعنوية والرضا والفاعلية في الأداء وبالتالي الإنتاجية"⁽²⁸⁾

كما أوضحت دراسات همفل في هذا المجال بأن "المشرفين ذوي الميول التسلطية، كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور وأنهم يركزون اهتماماتهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع رؤسيتهم وحاجاتهم، إن هذا السلوك كان يؤدي في الغالب إلى فشلهم في أداء مهامهم بنجاح".⁽²⁹⁾

فاهتمام المشرف بالعلاقات الرسمية على عكس اهتمامه بالعلاقات الغير رسمية يؤدي إلى فقدان الأسلوب الإشرافي لفعالته في كل الجوانب، ومن أهم عيوب هذا النمط ما يلي:

- يبدو المشرف قليل الثقة في رؤوسيه.
- تصبح العملية عملية تفتيش ومفاجئات لضبط المخطئ.
- شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في المشرف.

- عدم الأمانة في العمل بمجرد شعور المرؤوسين بضعف في صفة المشرف وسيطرته يعمدون إلى التراخي وعدم الإنتاج.⁽³⁰⁾

فعدم اهتمام المشرف بالتنظيمات الاجتماعية غير الرسمية وبجماعات العمال وتأكيده فقط على العلاقات الرسمية والعملية الإنتاجية، يفقد الأسلوب الإشرافي فعاليته سواء على مستوى العملية الإنتاجية أو على مستوى دافعية العمال لأدائهم.

وفي خضم ما سبق ورغم الانتقادات المقدمة إلى هذا النمط من العملية الإشرافية، إلا أنه لا يمكن الحكم بعدم فعالية هذا النمط الإشرافي في الواقع التنظيمي إذ قد تتحدد فعاليته ونجاعته في مواقف وظروف معينة أكثر من الأنماط الأخرى.

- **الأسلوب الديمقراطي:** هذا الأسلوب يعمل على تدعيم العلاقات والروابط الاجتماعية بين جماعات العمل، فالإشراف الديمقراطي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، الأمر الذي يجعل درجة الابتكار ودافع العمل أكبر في هذا النمط الكفيل بتحقيق أداء فعال للعامل، وكفاية إنتاجية عالية للمؤسسة.

"فالمشرف الذي يعتمد هذا النمط يسعى إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، كما لا يميل إلى تركيز السلطة في يده والعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يشجع على إقامة العلاقات الودية بين أفراد الجماعة والتعاون في تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة، ويكون له دور الموجه والمحرك لنشاط أفراد جماعته، فهو هنا له وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون إدارية".⁽³¹⁾

فهو إذ يعتمد على "لامركزية السلطة واتخاذ القرارات وعلى التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل".⁽³²⁾

فهذا الأسلوب يعد أكثر الأساليب نجاحا وشيوعا، وخاصة في حالة الإشراف على جماعة يتطلب إنجاز عملها خلق التعاون المثمر بين أفرادها من أجل استغلال وتنسيق مواهبهم، وحث كل فرد على الابتكار والمبادرة، ومن مظاهر هذا الإشراف هو أن يكون المشرف على علم تام بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفي، كما يعمل على اكتساب احترامهم ويقودهم إلى النجاح"⁽³³⁾

فتحقيق التفاعل بين المرؤوسين وتشجيعهم على الإسهام في نشاطات التنظيم، يعمل على تنمية مسؤوليتهم وتحقيق الانضباط الذاتي، لأن فعالية الإشراف تتحقق عندما يؤدي العمال أدائهم عن رضا وارتياح وبدون رقابة.

- **الأسلوب الفوضوي:** في هذا النمط من الإشراف "يترك المشرف لجماعة العمل الحرية في المطلقة في تخطيط وتنفيذ العمل، ولا يشترك في المناقشات، ولا حتى في اتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا إذا طلب منه، حتى انه يقوم بإخبار العمال بما هو مطلوب منهم دون مراقبة أو متابعة، مما يؤدي إلى وجود الصراع بين العمال وكثرة المشاكل وبالتالي وجود فوضى في سوء التسيير" (34)

وفي اغلب الأحيان يكون المشرف في هذا النمط وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات إشرافية، ويكون هناك عدم التعاون والتفاهم بين الأفراد وحتى الانضباط، "فبهذا لا تكون لدى العمال أي ولاء لجماعة العمل، ولا يشعرون بالرضا عن عملهم، وبالتالي عدم وجود فعالية في الأداء وانخفاض في الإنتاجية". (35)

وفي هذا الإطار يقول **زكي محمود هاشم** "إنه أسلوب غير عملي للإشراف إذ يشجع على التهرب من المسؤولية، كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلا، وفي مثل هذا الأسلوب الإشرافي يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل". (36)

لهذا يرى بعض الباحثين: "إن المجموعات العاملة في ظل الإشراف الفوضوي أو الحر، تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية لدى أعضائها، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف قدرتها على توحيد جهودها مما يضعف قدرتها على الإنتاج". (37)

IV_ نطاق الإشراف:

يعرف **م. دالتون M. Dalton** "نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم"، كما يعرفه **E.L. Scott** بما يلي: "إن مبدأ نطاق الإشراف يقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفاعلية على عدد محدود فقط من المرؤوسين، وليس أكثر من ذلك". (38)

ومنه فإن نطاق الإشراف في مجال التنظيم هو ذلك المجال أو المدى التنظيمي الذي يتولى المدير الإشراف عليه وتوجيه العاملين في مجاله، ويقاس نطاق الإشراف عادة بعدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف مدير واحد، ويرتبط نطاق الإشراف إرتباطا مباشرا بالتمايز الرأسي للعمال، لأنه يحدد عبي

العمل ونوع وحجم الوحدات التنظيمية في المستويات الإدارية، وهو بهذه الكيفية وثيق الصلة بموضوع تفويض السلطة.

"والهيكل التنظيمي عندما يحدد نطاق الإشراف للأقسام والأدوات وللقطاعات المختلفة، تتحدد العلاقات التنظيمية بين العاملين في المنظمة، كما تتحدد درجة مركزية السلطة ويصبح نطاق الإشراف سبباً لدرجة تذبذب أو تفرطح الهيكل التنظيمي".⁽³⁹⁾

ويقصد بنطاق الإشراف إذاً الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم بكفاءة.

ويسمى أيضاً نطاق الإشراف "بنطاق الرقابة أو نطاق الإدارة أو نطاق السلطة، ويعني نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته"⁽⁴⁰⁾، ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى بحسب طبيعة أنشطتها وكفاءة الأفراد العاملين بها، رؤساء ومرؤوسين وإمكاناتها وغيرها من العوامل.

وقد شغل نطاق الإشراف إهتمام الدارسين والباحثين بمسألة نطاق الإشراف الأمثل وماهية القواعد والمعايير الإرشادية لتحقيق هذه الغاية، وقد أشار هنري فايول إلى أهمية نطاق الإشراف في التنظيم، فقد يستطيع ملاحظة العمل الإشراف على عدد يتراوح بين عشرين وثلاثين عامل بينما يشرف رئيس القسم على ثلاثة أو أربعة ملاحظين، وقد بذلت عدة محاولات لتحديد هذا النطاق وفقاً لنموذج معين، ومن أهم هذه المحاولات التي قام بها جرايكوناس وتوصل إلى نموذج رياضي قائم على أساس المتواليات الهندسية، ومن خلال تحليله ودراسته للعلاقات المحتملة بين الرئيس والمرؤوسين، ذكر ثلاثة أنواع من العلاقات هي:

- العلاقات المتبادلة والمباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، وتسمى هذه العلاقات الثنائية (علاقة الرئيس بالمرؤوس)
- العلاقات الجماعية: وهي التي تتم بين الرئيس وأكثر من فرد تابعين، أي بينه وبين جماعات أينما وجدوا.
- العلاقات المركبة بين الرئيس والمرؤوسين: في الشكل المبسط تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، أما في حالة إضافة مرؤوس آخر تتعدد العلاقات ويزداد هذا التعدد وفقاً لنموذج رياضي قدمه جرايكوناس كما يلي:

$$r = n_1 + n_2$$

حيث أن:

r: عدد العلاقات المحتملة.

n: عدد المرؤوسين. (41)

ويلاحظ أن جرايكوناس لم يأخذ إلا العلاقات التي تتم بين الرئيس وجماعة العمل التابعة، وأهمل العلاقات مع جماعات العمل الأخرى، وخلص إلى تزايد وتعدد العلاقات مع تزايد عدد المرؤوسين.

وهناك عدة أسباب وعوامل كفيلة بتحديد نطاق الإشراف والمؤثرة على إتساعه أو تقلصه

منها:

- قدرة الإداري ومهاراته ومدى خبراته في التعامل مع الأفراد.
- خبرة المرؤوسين ومدى تدريبهم وتمكنهم من العمل دون المزيد من الرجوع للرئيس.
- طبيعة الأعمال: فالأعمال الروتينية تشجع على نطاق الإشراف الواسع فيما أن الأعمال المعقدة تلزم الأفراد الرجوع للرؤساء وطلب معونتهم.
- البعد الجغرافي: حيث يستطيع الرئيس أن يشرف على أكبر عدد من المرؤوسين الذين ينتشرون في مواقع جغرافية غير متباعدة.
- وجود أخصائيين ومستشارون في التنظيم، إذ أن وجود هؤلاء الأخصائيين والمستشارين يعمل على زيادة نطاق الإشراف، لما يقدمونه من نصائح وإرشادات لطرق العمل وحل المشكلات، ويضييق الإشراف في حالة وجود أخصائيين ومستشارين في التنظيم.
- درجة تفويض السلطة: حيث يرتبط نطاق الإشراف بتفويض السلطة، لأنه في حالة تركيز السلطة في يد المدير وعدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤوسيه، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على تضيق نطاق الإشراف، لأن الموظفين يضطرون إلى الرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة، بعكس المدير الذي يفوض السلطة فإن نطاق إشرافه يزداد. (42)
- وجود علاقة بين نطاق الإشراف والإستفادة من وقت المديرين وفعالية الأداء للمرؤوسين (43)، ف نطاق الإشراف المتسع يؤدي إلى شغل المديرين بمسائل ثانوية وروتينية ولا يحصل المرؤوسين على التوجيه المناسب وصعوبة المتابعة والرقابة، أما إذا كان نطاق الإشراف

ضيقاً فيعني هذا وجود طاقة ووقت غير مستثمر لدى المدير وتعرض المرؤوسين للضغط والرقابة المستمرة.

- الإمكانات المتاحة تلعب دوراً كبيراً في إتساع أو ضيق نطاق التمكن، وخاصة الإمكانات المتصلة بالاتصالات الأفقية والرأسية بين وحدات المنظمة⁽⁴⁴⁾، فكلما توفرت في المنظمة وسائل الإتصال المناسبة إتسع نطاق التمكن، وكلما ندرت هذه الوسائل مال نطاق التمكن إلى الضيق.

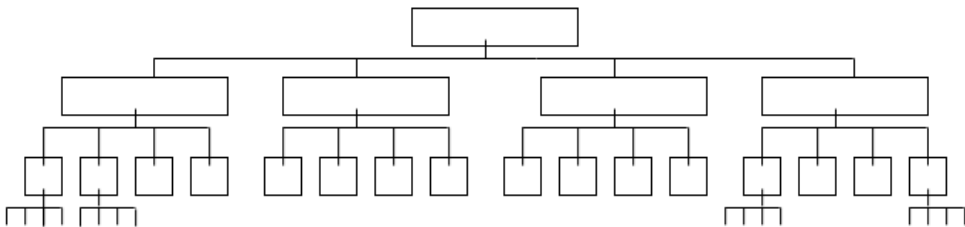
وفي خضم ما سبق نستعرض نوعين من نطاق الإشراف يختلفان من خلال عملية التسلسل وهما كالآتي:

1_ التسلسل الضيق الطويل: يتضمن نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع فرد واحد الإشراف عليهم، ونطاق الإشراف يؤثر على عدد المستويات الإدارية من ناحية، وعلى الهيكل التنظيمي الرسمي ككل من ناحية أخرى، إذ كلما زاد عدد العاملين وإنخفض نطاق الإشراف كلما زادت عدد المستويات التنظيمية وتضخم هيكل التنظيم، والعكس صحيح إذا زاد نطاق الإشراف. ومن المبادئ التي تحكم العمل في هيكل التنظيم أن يكون الفرد مرؤوساً لرئيس واحد حتى لا يحدث تضارب في الأوامر.

ويقوم هذا الشكل على أساس نظرية نطاق الضبط أو الإشراف، ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد، وهذا النطاق ضيق كلما صعدنا إلى الأعلى في البناء التنظيمي، حتى يصبح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا ويتسع كلما هبطنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي، فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف إلا على مجموعة صغيرة (9 أشخاص)، فإن رئيس العمال يشرف على عدد كبير من العمال في خط واحد لأن العمل بسيط وروتيني.⁽⁴⁵⁾

والشكل التالي يبين نطاق إشراف ضيق طويل:

شكل رقم (07): يبين نطاق إشراف ضيق طويل.



ومع أنه من المفضل أن يكون نطاق الإشراف ضيق، إلا أن هناك عددا من القيود والمحددات تقف حيال ذلك من بينها ما يلي:

- عدم دقة الإتصال: من القيود والمحددات التي تقف في سبيل الإستعانة بنطاق الإشراف الضيق صعوبة الإتصال وعدم دقته سواء كان إتصالا صاعدا أو هابطا.

ف نطاق الإشراف الضيق يعني تعدد المستويات الإدارية، وبالتالي طول المسافة بين المدير ومرؤوسيه في قاعدة الهرم، ومن ثم فإن التقارير المرفوعة إلى أعلى وكذلك التعليمات التي تتجه إلى الأسفل من المحتمل جدا أن تفقد دقتها وأن تتعرض لإدخال التغييرات عليها نظرا لإنتقالها بين عدد كبير من الأفراد.

- ضياع الوقت: إن زيادة عدد المستويات يؤدي لزيادة الوقت المطلوب لتوصيل البيانات والمعلومات أو استقبالها من الوحدات المختلفة، وإطالة خط الإتصال والإلتزام بتدفق البانات من خلال القنوات الرسمية (سواء إلى الأعلى أو إلى الأسفل خلال مقاعد التسلسل الرئاسي).

- ارتفاع تكاليف الإشراف: كلما ضاق نطاق الإشراف، زادت المستويات الإدارية وبالتالي ترتفع التكاليف المتعلقة بأجور ومكافآت واحتياجات المديرين ومديري مكاتبهم والسكرتاريا والتأثيث ... إلخ.

- التأثير على المعنويات: فبعض المديرين لديهم رغبة في الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين باعتبار ذلك مظهرا من مظاهر المكانة والمركز المرموق، هذا إلى جانب حب الأفراد. (46)

كذلك أشارت البحوث التي قام بها **ورثي** إلى عيوب أخرى تترتب على ضيق مدى سلطة الإشراف بتجربة في إحدى المنظمات الإدارية، حيث عدل عن نظام الإشراف الضيق ووسع مداه، بحيث أصبح للمدير أو الرئيس عددا من المرؤوسين يفوق عدة مرات العدد الذي سبق الإشارة إليه على أنه العدد الأمثل، وكانت النتيجة أنه إلى جانب تقليل مستويات التسلسل الهرمي الوظيفي في المنظمة أصبح المديرون لا يعتمدون بصورة كبيرة مباشرة على رؤسائهم مما يساعد على زيادة فعالية قدرتهم الإدارية. (47)

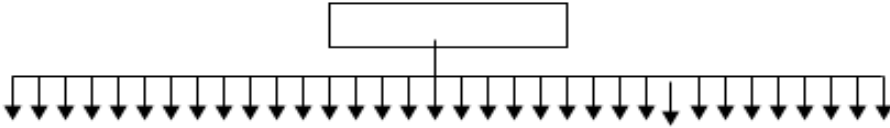
- ابتعاد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته، وما يترتب على ذلك من طول خطوط الاتصال وانخفاض فعاليته.

- إتصاف العلاقات بين المستويات التنظيمية بطابع غير شرعي.

- تعقد نظم وبرامج التخطيط والرقابة. (48)

2_ التسلسل الواسع العريض: في هذا الشكل يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا منح العاملون قدرا كبيرا من التحرر في أداء هذا العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات، ونجد عملية منح العمال أكبر قدر من التحرر في أداء العمل يسمح بتوسيع نطاق الإشراف أي زيادة عدد الرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد، يتطلب هذا النوع الدقة والخبرة والكفاءة في العمل، وهذا النوع من الإشراف يؤدي إلى سرعة الاتصالات ودقتها مقارنة بالنطاق الأول، وهنا نطاق الإشراف هو 34 فرد. (49)

شكل رقم (08) : يبين نطاق إشراف واسع عريض.



ومن أهم مميزات هذا النوع من الإشراف ما يلي:

- اقتراب المستويات العليا من المستويات الدنيا، وما يترتب على ذلك من تقصير خطوط الاتصال وزيادة فعاليته.
- تهيئة الظروف لدعم وظيفة الإشراف والتوجيه. (50)
- أما المشاكل التي يخلقها نطاق الإشراف المتسع فهي كالاتي:
- اشتغال مدير المنظمة بمسائل فرعية متعددة تأتي على حساب الاهتمام المعطي للمهمة الأساسية.
- عدم انضمام سير العمل.
- انحراف الأداء نتيجة ضعف الرقابة على الرؤوسين. (51)

V- معالجة نظرية للعملية الإشرافية في المؤسسة الجزائرية العامة:

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة، في ظل النمط التسييري المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجح في دفع عجلة

التطور الاقتصادي، فأرجع العديد من الباحثين السوسيوولوجيين والاقتصاديين هذا العجز إلى طبيعة النمط الإشرافي المتبع في المؤسسات الجزائرية العمومية.

حيث يربط العديد من المنظرين أزمة المؤسسات الجزائرية العمومية بالنمط الإشرافي المطبق الذي لم يراعي تحقيق الأهداف الإشرافية وفق المعايير الموضوعية المحددة للممارسات الإشرافية، إذ تتعد العملية الإشرافية في الواقع التنظيمي الجزائري عن الممارسات التنظيمية الفعالة، فالمشرف الجزائري في الأصل عامل بسيط لم يتلقى تكوين خاص لممارسة هذه العملية، نتيجة الإرث الاجتماعي في فترة قبل وبعد الاستقلال، والذي عمل على ترسيخ ذهنية تسيريه بعيدة عن المتطلبات العقلانية الرشيدة، كما أن نمط السلطة المتبع أو الأسلوب المركزي الذي اتسمت به المؤسسة الجزائرية في مسيرتها التنظيمية جعل من المشرف بعيد عن اتخاذ القرارات.

حيث تبين الدراسات بأن "المناصب والمهام الإشرافية عموما غداة الاستقلال كانت موكلة للعمال الذين استولوا على المؤسسات الشاغرة وكان تسيرهم لها بدافع الحماس الوطني الذي تفجر مع فرحة الاستقلال، فلم يكن هؤلاء وكذا المسيرين مؤهلين أو مدرين إداريا للقيام بهذا العمل القيادي". (52)

وهو ما يبين تحبط المؤسسات الجزائرية العمومية في هذه الفترة في مشكلات تنظيمية نتيجة فراغ الإدارة من الإطارات القادرة على التسيير، الأمر الذي دفع إلى تولي أشخاص غير مؤهلين لوظائف التسيير والإشراف، لهذا اتجه الإشراف نحو التسلسل والاستبداد في إطار البحوث التي أجريت عن مرحلة التسيير الذاتي.

وجاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للتخفيف من حدة المركزية المطلقة والتي شكلت إطاراً لتعبئة طاقات العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات باعتبارهم طرفا مهم في عملية التسيير، وبالتالي فتح المجال للأسلوب الديمقراطي في العملية الإشرافية، لكن سمة المركزية ظلت ملازمة للإطار التسييري، "فسلطة اتخاذ القرارات تتجه نحو التمركز في أيدي الأقلية من الصفوة الإدارية، بدلا من أن تتوزع بالصورة التي حددتها الإجراءات التنظيمية التي ينادي بها التسيير الاشتراكي" (53)، وبنفس المنظور تجسد واقع السلطة التنظيمية في مرحلة إعادة الهيكلة في إطار مركزي بحت يعكس الممارسات التنظيمية البيروقراطية.

وفي خضم مركزية السلطة التي ميزت مسيرة مؤسسات القطاع العام قبل مرحلة الاستقلالية ازداد تدمير واستياء العمال، من خلال المطالبة بزيادة الأجور ورفع المكافآت "حتى يعوضوا الخسائر المعنوية التي لحقت بهم بسبب المركزية التي لا تتيح لهم فرصة المبادرة والإبداع"⁽⁵⁴⁾، رغم أن الميثاق الوطني ينبذ المركزية وأكد على أنه "لا يجوز للدولة أن تبرز في هيكل تكون فيه مركزية السلطات، سببا في خلق جهاز ثقيل تتمخض فيه بيروقراطية تشل النشاط وتقضي على كل روح للمبادرة لدى القاعدة"⁽⁵⁵⁾

وإذا كان النمط الاستبدادي البيروقراطي هو الذي ميز مرحلة التسيير الذاتي فإن الأمر لم يختلف في مرحلة التسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة، فعدم وضوح الأهداف وعدم إعطاء المشرفين السلطة التفويضية لأداء أعمالهم، ونقص المعلومات والتوجيهات الإدارية، كل هذه الأسباب كان لها انعكاس سلبي على التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية"⁽⁵⁶⁾، فكان لاستمرار النمط البيروقراطي دافع أكبر في فشل الحلقة الأولى من الإصلاحات.

لهذا جاءت مرحلة الاستقلالية كمرحلة حتمية يتم من خلالها الفصل بين الملكية والتسيير وتكريس مبدأ اللامركزية، بإعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، وبهذا فإن النمط السلطوي المتبع في المراحل التنظيمية السابقة قد أصبح لا مركزي في ظل نمط الاستقلالية، الأمر الذي يعطي فرصة للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات ويعمل على تحسين أسس الاتصالات ويدعم الروابط بين العمال والإدارة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن آليات المؤسسة المستقلة تبحث دائما عن مختلف الميكانيزمات الفعالة الكفيلة بتحقيق كفاية إنتاجية عالية، مما يسمح لها بالاستمرار في الحيز الاقتصادي، وبهذا فإن شروط إستمراريتها يجعلها تتمتع بعمل المشرف وتوجهه باتجاه إيجاد صيغ للعمل لتزيل التوتر والخلاف وتجعله أكثر مرونة من أجل دفع هذه المؤسسة نحو الأداء الفعال، لهذا فبقدر ما يوجه المشرف إشرافه نحو الإنتاج يوجهه أيضا نحو العامل، وهذا حتى تحقق العملية الإشرافية أهدافها، فالنظرة المعاصرة قائمة على فكرة الأداء يحركه ويشكله العنصر الإنساني في المنظمات "فهذا العنصر أي المشرف يلعب دورا حيويا في كافة العمليات التنظيمية في المنظمات بدأ من الأعمال التنفيذية إلى أعمال الإدارة العليا، فنتيجة للدور الذي يلعبه هذا العنصر البشري تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج وتتحدد بناء على هذا مؤشرات الأداء"⁽⁵⁷⁾.

ومن خلال ما سبق هل كرسست المؤسسات المستقلة مبدأ اللامركزية لتحقيق الأهداف التنظيمية؟ وفي ظل مبادئ اللامركزية هل طبق نمط الإشراف الديمقراطي القائم على أسس عقلانية رشيدة؟

قائمة المراجع:

- 1- فوزي يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1994، ص 44.
- 2- عبد الرحمان محمد العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية ط1، الإسكندرية، 2003، ص 203.
- 3- زين الدين ضياف: الأسلوب الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000، ص- ص 43-43.
- 4- عبد الرحمان محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 141.
- 5- بلوم اسماهان: المستويات التنظيمية وأداء العامل -دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر بياتنة، الجزائر، 2002-2003، ص 27.
- 6- علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 229.
- 7- جورج د. هاليسي: إدارة الناس فن، مقدمة بقلم حسن إبراهيم، دار المعارف، ط2، مصر 1958، ص- ص 14-15.
- 8- فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة والتخطيط لمجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1 القاهرة، بدون سنة نشر، ص 26.
- 9- عبد المحي محمود حسن صالح وسلمي محمود جمعة: التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، ط1، 1998، ص 150.
- 10- علي عبد الرزاق جليبي، ص 235.
- 11- نفس المرجع، ص 235.
- 12- محمد محمد علي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1986، ص 417.
- 13- اسماهان بلوم، مرجع سابق، ص 25.
- 14- زين الدين ضياف، مرجع سابق، ص 46.
- 15- عبد المحي محمود حسن صالح: مرجع سابق، ص 52.
- 16- فوزي يوسف، مرجع سابق، ص 115.
- 17- رابع العايب: مدخل إلى ميدان علم النفس العمل والتنظيم، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2006، ص 114.

- 18- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1986، ص 118.
- 19- عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، ص 215.
- 20- ضياف زين الدين، مرجع سابق، ص 40.
- 21- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي _ النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 27.
- 22- عبد الرحمان محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 215.
- 23- عبد الفتاح ذياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر، 1996، ص 27.
- 24- ضياف زين الدين، مرجع سابق، ص 41.
- 25- نفس المرجع، ص 35.
- 26- نفس المرجع، ص 40.
- 27- نفس المرجع، ص 36.
- 28- الشيخ كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، 1992، ص 104.
- 29- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر، 1999، ص 157.
- 30- سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003، ص - ص 242 - 243.
- 31- عبد الرحمان محمد العيسوي، مرجع سابق، ص - ص 146 - 147.
- 32- محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 404.
- 33- سعيد جاسم الأسدي، مرجع سابق، ص 243.
- 34- عبد الرحمان محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 147.
- 35- سعيد جاسم الأسدي، مرجع سابق، ص 242.
- 36- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط 3، الكويت، 1980، ص 250.
- 37- اسمهان بلوم، مرجع سابق، ص 29.
- 38- كمال حمدي ابو الخير: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص 249.
- 39- علي الشوقاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، ط 1، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 354.
- 40- محمد محمد جاب الله: الإدارة في الخدمة الاجتماعية- المدخل إلى منظومة العولمة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2007، ص 201.

- 41- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2004، ص- ص 414- 418.
- 42- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 98.
- 43- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 419.
- 44- محمد محمد جاب الله، مرجع سابق، ص 204.
- 45- عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الأصول العلمية والتوجيهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرون، المكتبة العمرية، ط1، مصر، 2002، ص389.
- 46- نفس المرجع ، ص- ص 390- 391.
- 47- محمد منير موسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، ط1، القاهرة، 2001، ص 54.
- 48- علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص360.
- 49- طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص- ص 115- 116.
- 50- علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 360.
- 51- طارق طه: الإدارة، منشأة المعارف، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 471.
- 52- مغنية الأرزق: نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كرم، مؤسسة الأبحاث العربية، بيروت 1980، ص113.
- 53- إسماعيل قبيزة، علي غربي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 184.
- 54- حسان الجيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1985، ص38.
- 55- نفس المرجع، ص 39.
- 56- عبد اللطيف بن آشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 472.
- 57- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 1979، ص 19.