

المستوى التعليمي وعلاقته

بأداء المشرف

الباحث بن غربي عادل عبد الحميد الباحثة: حساني حنان زانة

جامعة الجلفة

depends on the representation of the source society and the actual representation of the results.

The problem of the study included a general hypothesis divided into two hypotheses and was chosen using statistical methods: collection, coding and presentation of data in tables, using percentages allowing to reveal the variables of the study, listing the topics and analyzing the data in a statistical and sociological way, and presenting the results of the study. Educational relationship with the performance of the supervisor.

Keyword: Educational level- Supervisor

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق مجموعة من المبادئ والنظريات العلمية، ولتحقيق ذلك لابد من تحديد الطرق و أساليب كل عنصر من عناصر الموارد التي وضعت في المؤسسة لأن كل منها يعتبر بحد ذاته استثمار، ويجب أن يتحقق منه عائد معين، ويتطلب ذلك أن يعرف كل ش خص دوره في المؤسسة وما هو العمل المكلف به وكيف ومتى ولماذا يقوم به، كما يجب أن يعرف من الرئيس ومن الرؤوس ومن يصدر الأوامر على أعمال الآخرين ويقدر صلاحيتها أو عدم صلاحيتها.

ومن بين الأدوار في المؤسسة التي لها أثر كبير دور المشرف خاصة إذا كان ذا مستوى عالي من الأداء وله الخبرة في ميدان العمل، والأهمية التي يلعبها هي قدرته على تنمية قدرات الأفراد وتوجيههم نحو الأفضل، ولا يمكن تجاهل تلك العلاقات المتبادلة والمعاملة الحسنة فتحيزه لفئة معينة وقسوته على العمال معينين يجعل هذا له سلبية في تحقيق أهداف المؤسسات، وهذا ما يؤثر في أدائه، ومن بين أهم العوامل التي لها علاقة بأداء المشرف مستواه التعليمي الذي يسمح

ملخص الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة موضوع المستوى التعليمي وعلاقته بأداء المشرف، قمنا بالدراسة الميدانية في ثلاثة مؤسسات صناعية، خدماتية، اقتصادية، يتمثل في مستشفى الجلفة، المؤسسة الوطنية للجلود والدباغة، المؤسسة الوطنية للدراسات والهندسة المعمارية لولاية الجلفة لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات، ولقد شملت دراستنا جميع وحدات مجتمع الدراسة وذلك لعدم كبر عدد المشرفين الذين قدروا بـ 70 مشرفا، وهذا ما يعرف بالحصص الشامل يعتمد على تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا واقعيا ومنه تعميم النتائج.

تضمنت مشكلة الدراسة فرضية عامة تفرعت إلى فرضين فرعيين ثم اختيار الدراسة باستخدام أساليب إحصائية عن طريق جمع البيانات وترميزها وعرضها في جداول، واستعملنا النسب المئوية للكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء المبحوثين وتحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا وسوسيولوجيًا وعرض نتائج الدراسة التي أثبتت صدق الفرضية العامة التي ثبت أن للمستوى التعليمي علاقة بأداء المشرف.

الكلمات المفتاحية: المستوى - التعليمي - المشرف

Summary of the study:

This study focused in particular on the level of training and its relationship with the supervisor's performance, in three industrial, economic and service institutions of the Djelfa Hospital, the National Corporation of Leather and Tanning, the National Institute for Studies and architecture of the Djelfa, in order to carry out the study and to test the hypotheses. The study is due to the lack of supervisors estimated at 70. The complete inventory

الأهداف مستوى معيناً من التأهيل العلمي وتحديد نوع المؤهل الدراسي أي مستوى التعليم والتخصص الدراسي، بالإضافة إلى المستوى التعليمي المهني أو التدريب الذي يعتبر عصب عملية التنمية البشرية والإدارية، وهما يعتبران مؤتمران للقدرات الحالية للفرد، خاصة في عصر التحديات التي سوف تواجه المنظمات في هذا القرن، ونتوقع أن تكون عديدة وسريعة ومتلاحقة، لذا فلا بد أن يكتسب المشرفون المهارات الايجابية والفعالة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات والتحديات المتوقعة، كما يجب أن تقيم الاستراتيجيات داخل المنظمات بالفاعلية والشمول بحيث تمثل جسراً قوياً

يصل الماضي بالمستقبل عبوراً بالحاضر.

ولهذا فإن المستوى التعليمي هو بمثابة التجربة الحقيقية التي تساهم وبقوة في المشاركة لإعداد المشرفين الناجحين والقادرين على إدارة التعبير والابتكار ولديه القدرة الفائقة على حل المشكلات واتخاذ القرار في الوقت المناسب والانتصار في معركة عصر العولمة.

ومن خلال هذا نحاول التعرف على المستوى التعليمي وصلته بأداء المشرف لذلك فإن البحث للكشف عن العلاقة بين المستوى التعليمي لدى المشرف وأدائه (نوعية أدائه المهامه) يتطلب دراسة نظرية وميدانية حول هذين المتغيرين وكل ذلك يتم قصد الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل للمستوى التعليمي علاقة بأداء المشرف؟.

- الفرضيات:

• الفرضية العامة:

له بتقديم الحلول لمشاكل التي تواجهه، وعليه أن يشرح ويوضح ويبين كيفية تنفيذ خطوات العمل، وتعتمد فعالية الجهود على مدى قدرته على نقل المعلومات والمهارات للآخرين، فإذا كان المشرف مدرباً ناجحاً واستطاع تحقيق التعلم من المرة الأولى فإن العامل لن يأتي مرة ثانية ليسأل على نفس المشكلة، ومنه يكسب الوقت للقيام بشيء آخر.

إلا أنه يمكن للمشرف أن يتعلم موضوعات عن الإدارة أي المبادئ والنظريات ولكن لن يكون مضموناً أن كل من تعلم موضوعات الإدارة سيكون مشرفاً ناجحاً، فأداء المشرف ليس دالة أو نتيجة مباشرة للموضوعات التي يتعلمها المشرف أو لقدرته على الاستيعاب أو لدرجة ذكائه.

- الإشكالية:

يعتبر أداء المشرف من الوظائف الإدارية الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم الانجاز العمل، كما أن وظيفته من أكبر الوظائف تحدياً في المؤسسة لما يتمتع به موقعه من حساسية، فهو

يشكل حلقة وصل بين مجموعة الإدارة ومجموعة العاملين في الإنتاج، ويتطلب عمله توفر مزيج من المعرفة والمهارات الإدارية والتقنية حتى يتمكن من التعامل والتفاعل مع المكونات الرئيسية للعملية الإنتاجية ووجود مشرف جيد الأداء ضرورة ملحة في الوقت الحاضر نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية...، لأن دوره يعتبر من أهم الأدوار التي تحدد نجاح أو فشل تنظيم من أجل

تسيير المؤسسة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف والتحكم في مدى فعاليتها، ويتطلب تحقيق هذه

49 فأكثر	11	15.71%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول الاتجاه العام هو في صنف الذين تتراوح أعمارهم ما بين 27 - 37 بنسبة 55.71% وتليها فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 - 48 بنسبة 21.42%، لتليها فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 48 فأكثر بنسبة 15.71%، لتتخفص هذه الفئة عند الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 - 26 بنسبة 7.14%. من خلال الجدول يتضح لنا بأن أكبر نسبة ظهرت عند الذين تتراوح أعمارهم ما بين 27 - 37 وهذا يعود لأن هذه الفئة لديها رغبة في العمل وهي بحاجة إليه خاصة في هذه السن حيث يرغبون في إثبات قدراتهم والاستفادة منها في مجال الحياة ، ولأن أغلب المؤسسات بحاجة إلى مشرفين في هذه السن تتوفر فيه القدرات العقلية والفكرية ، وتليها فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38 - 48 فجاءت هذه النسبة هكذا لكونها بحاجة كبيرة للعمل وخاصة أنها تتوفر على الخبرة في ميدان العمل ، وهذا ما يمكن قوله بالنسبة لفئة 49 فأكثر فهذه الأخيرة لديها أقدمية في المؤسسة لتتخفص هذه النسبة عنده فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 16 - 26 لأن هذه النسبة غير مؤهلة لكي يصبح فيها العامل مشرفا إلا نادرا لأنه في هذه الفترة يجب أن ينمي قدراتهم من خلال المشرفين ، لأنه موجه وليس له دور التوجيه .

للمستوى التعليمي علاقة بأداء المشرف.

• الفرضية الفرعية الأولى:

إن المستوى التعليمي يساهم في رفع مستوى أداء المشرف.

• الفرضية الفرعية الثانية:

إن المستوى التعليمي يساهم في تحسين نوعية أداء المشرف.

1- المعالجة الإحصائية:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

عرض وتحليل البيانات الشخصية:

- الجدول 01: يوضح الجنس لدى المشرف.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	46	65.71%
أنثى	24	34.28%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في جنس الذكور بنسبة 65.71% لتتخفص هذه النسبة إلى 34.28% بالنسبة لجنس الإناث. من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الذكور أكثر وهذا راجع إلى التركيبة الفيزيولوجية لكليهما لأن المجتمع لدينا يفرض العمل على الرجال أكثر من النساء، بالإضافة إلى القدرات التي يتميز فيها الرجال والفرص التي يتمتعون بها في التعليم، كما أن الرجل مجبر لأنه يتحمل مسؤولية أكثر من المرأة بالإضافة إلى أنه أكثر استقلالا وتحرا.

- الجدول 02: يوضح السن لدى المشرف.

السن	التكرار	النسبة
16 - 26	05	7.14%
27 - 37	03	55.71%
38 - 48	15	21.42%

- الجدول 03 : يوضح المستوى التعليمي لدى المشرف.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	04	5.17%
متوسط	14	20%
ثانوي	21	30%
جامعي	31	44.28%
المجموع	70	100%

نظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الدين يرون أن المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 44.28%، وتليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 30 % وتليها فئة المستوى المتوسط بنسبة 20 %، لتتخفص إلى 5.71% بالنسبة لفئة المستوى الابتدائي.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة عند فئة الجامعيين و كذا الثانويين لان ما يميز هاتين الفئتين عن باقي الفئات أن لديهما مستوى تعليمي عالي فالمؤسسة بحاجة إليهما أكثر من باقي الفئات، لان المستوى التعليمي العالي سيساهم في تكوين رصيد معرفي يمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد.

- الجدول 04: يوضح لغة العمل لدى المشرف.

لغة العمل	التكرار	النسبة
العربية	15	21.42%
الفرنسية	30	42.85%
معا	16	22.85%
لغة أخرى	09	12.85%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أن لغة العمل لديهم هي اللغة

الفرنسية بنسبة 42.85%، لتليها اللغة الفرنسية والعربية معا بنسبة 22.85%، وتليها اللغة العربية بنسبة 21.42%، لتتخفص عند الذين لغة العمل لديهم لغة أخرى بنسبة 12.85%.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة مرتفعة بما يخص اللغة المستعملة عن اللغة الفرنسية لان المشرفين لديهم مستوى تعليمي على كما ذكر سابقا، ولأن المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية تتطلب نمط نشاطها هذه اللغة عن باقي اللغات الأخرى، كما يمكن الإشارة أنها تعتمد أيضا على اللغة العربية، كما يمكن القول بان هناك فئة تعتمد لغة أخرى خاصة بها، وهذا ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى المشرفين.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

- الجدول 05: يوضح مدى مساعدة المستوى التعليمي على تجاوز العوائق الإشرافية.

تجاوز العوائق الإشرافية	التكرار	النسبة
نعم	63	90%
لا	07	10%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أن المستوى التعليمي يساعد على تجاوز العوائق الإشرافية بنسبة 90 % لتتخفص هذه النسبة إلى 10 % بالنسبة للذين يرون إن المستوى التعليمي لا يساعد على تجاوز العوائق الإشرافية.

من خلال الجدول يتضح لنا إن نسبة الذين يساعدهم مستواهم التعليمي على تجاوز العوائق الإشرافية مرتفعة جدا لان لهم وثوق تام في إبداء مهاراتهم الإشرافية، ولأن معظم هذه الفئة لديها

المهني والخبرة المهنية ، فنجد أنهم يمتلكون القدرات التي تؤهلهم في عملية الإشراف، وفوق هذا قدراتهم على التأثير في الأفراد الذين يشرفون عليهم بالتوعية والتوجيه ، لتليها من يرون إن مستوى أدائهم الإشرافي مقبول، ويرجعون ذلك إلى المستوى التعليمي ومنه يتضح إن هذا الأخير له علاقة مع مستوى أدائهم الإشرافي ، في حين الذين يرون إن مستوى أدائهم الإشرافي غير مقبول فقد جاءت النسبة منخفضة عند هذه الفئة وجدوا أنهم غير مؤهلين بعد ، وأنهم أحيانا لا يستطيعون التأثير في الأفراد، كما أن منهم من ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط.

- **الجدول 07: يوضح مدى اكتشاف طرق لأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة:**

النسبة	التكرار	أداء المهام بصورة أكثر فعالية
%64.28	45	أحيانا
%30	21	دائما
%5.71	04	لا توجد
%100	70	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أنهم يكشفون أحيانا طرق الأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة بنسبة %64.28 ، وتليها فئة الذين يرون أنهم يكشفون دائما طرق لأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة بنسبة %30، لتتخفف هذه النسبة إلى %5.71 بالنسبة للذين لا يكشفون طرق لأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة.

مستوى تعليمي عالي ولا يخفى على متطلع أن المستوى التعليمي العالي يمد صاحبه باليات من تكوين رصيد معرفي يساعد على أداء عمله وبالتالي تجاوز العوائق الإشرافية، في حين الذين لا يساعدهم مستواهم التعليمي على تجاوز العوائق الإشرافية لأن مستواهم التعليمي منخفض وان هناك عوامل أخرى كالخبرة مثلا تساعدهم على تجاوز العوائق الإشرافية.

- **الجدول 06: يوضح مستوى الأداء الإشرافي.**

مستوى الأداء الإشرافي	التكرار	النسبة
مقبول	المستوى التعليمي	16
	المستوى المهني	11
	الخبرة	14
	جميعا	23
غير مقبول	/	06
المجموع	/	70

يظهر من خلال الجدول إن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أن مستوى أدائهم الإشرافي مقبول بنسبة 91.42 % و يرجعون ذلك إلى كل من المستوى التعليمي و المستوى المهني و الخبرة المهنية بنسبة 32.85 % لتليها فئة الذين يرجعونهم إلى المستوى التعليمي بنسبة 22.85 % ، ثم تليها فئة الذين يرجعونهم إلى الخبرة المهنية بنسبة 20 % ، و أخيرا فئة الذين يرجعونهم إلى المستوى المهني بنسبة 15.72 %.

لتنخفض هذه النسبة إلى 8.57 % بالنسبة للذين يرون أن مستوى أدائهم الإشرافي غير مقبول من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة عند الذين قالوا أن مستوى أدائهم الإشرافي مقبول خاصة عند الذين أرجعوه للمستوى التعليمي والمستوى

من خلال الجدول يتضح لنا أن الذين لم يتعرضوا لعقوبة تأديبية جاءت نسبتهم مرتفعة وهذا راجع لقدراتهم ومهاراتهم الإشرافية والقدرة في التوجيه و التوعية و تنمية قدرات العاملين و تحفيزهم وتدريبهم في حين الذين تعرضوا للعقوبة فهذا يدل على نفور المشرف من العمل وعدم الإقبال عليه، والوقوع في الأخطاء و بعض التجاوزات، وانخفاض مستوى أدائه.

- نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من خلال تحليل النتائج أن المستوى التعليمي يساعد على تجاوز العوائق الإشرافية بنسبة 90% وبأن 67.28% يكتشفون طرق لأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة، أما بالنسبة للذين لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية بنسبة 67.14% وهذا راجع للقدرات والمهارات الإشرافية والقدرة في التوجيه والتوعية وتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم.

-يتبين لنا من خلال هذا التحليل أن المستوى التعليمي يساعد المشرف وهذا ما تثبته صحة فرضيتنا.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

-الجدول 09: يوضح تطور نوعية أداء المشرف.

النسبة	التكرار	تطور نوعية الأداء
80%	56	تحسن مستمر
20%	14	ثابتة
100%	70	المجموع

يظهر من خلال الجدول إن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أن تطور نوعية أدائهم في تحسن مستمر بنسبة 80 % ، لتتخفض هذه

من خلال الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة كانت عند الذين يكتشفون أحيانا طرق الأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية من الطرق المستخدمة وهذا ما يدل على أن هذه الفئة تتميز بكفاءة عالية إلى جانب المعرفة الفنية والعملية في الجانب العملي من العمل فالمؤسسة تستفيد من هذه اكتشاف هذه الطرق إذا كانت تخدم مصالحها، لتتخفض هذه النسبة عند الذين يرون أنهم يكتشفون دائما طرق لأداء المهام الحالية بأكثر فعالية وهذا ما يدل أن الطرق المستخدمة لا تخدم مصالحهم، ولا يتم انجاز العمل فيها بأكمل وجه ، فيضطرون إلا اكتشاف طرق جديدة مساعدة لهم ، لتتخفض بشكل كبير بالنسبة للذين لا يكتشفون طرق لأداء المهام الحالية بصورة أكثر فعالية و هذا راجع إما لانخفاض مستوى الأداء لديهم و إما لأنهم يرون أن الطرق المستخدمة تخدم مصالحهم و إما لأنهم أصلا لا يستطيعون اكتشاف مهام أخرى.

- الجدول 08: يوضح التعرض للعقوبة

التأديبية بسبب أداء مهامهم الإشرافية.

التعرض للعقوبة التأديبية	التكرار	النسبة
نعم	23	32.85%
لا	47	67.14%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أنهم لم يتعرضوا إلى عقوبة تأديبية بسبب أداء مهامهم الإشرافية بنسبة 67.14% لتتخفض هذه النسبة إلى 32.85% بالنسبة للذين تعرضوا إلى عقوبة تأديبية بسبب أداء مهامهم الإشرافية.

النسبة إلى 20 % بالنسبة للذين يرون إن تطور نوعية أدائهم ثابتة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة عند الذين يرون أن تطور نوعية الأداء في تحسن مستمر نظرا لوجود عدة مؤشرات دلت على ذلك منها النجاح الذي حققته المؤسسة، ووجود تلك التطورات في العمل و الزيادة في المردودية وجودة ونوعية الإنتاج، في حين الذين يرون أن تطور نوعية الإنتاج ثابتة فجاءت نسبتهم منخفضة لأنهم لا يرون أن هناك أي تجديد وتطور في الإنتاج و بالتالي بقاء تطور أدائهم ثابت.

- الجدول 10: يوضح مدى انجاز العمل الذي تشرفون عليه:

إنجاز العمل	التكرار	النسبة
دائما	56	80%
أحيانا	14	20%
لا ينجز	00	00%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو صنف الذين يرون أن العمل الذي يشرفون عليه ينجز دائما بنسبة 80 % لتتخفص هذه النسبة بالنسبة للذين يرون أن العمل الذي يشرفون عليه ينجز أحيانا بنسبة 20 % ، وتتعدم بالنسبة للذين يرون أن العمل الذي يشرفون عليه لا ينجز.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة عند الذين يرون أن العمل الذي يشرفون عليه ينجز دائما لان العمال الذين يعملون تحت رئاسة المشرف موظبين على العمل بجدية و يأخذون بعين الاعتبار توجيهات المشرف مما يدل على أن هذا الأخير له قدرة كبيرة في التأثير

على العمال من خلال تحسين علاقته بهم ودفعهم للعمل مع بعضهم البعض بتعاون وتناغم ، وجعلهم ينجزون العمل على أتم وجه ، في حين انخفضت هذه النسبة عند الذين يرون إن العمل الذي يشرفون عليه ينجز أحيانا وهذا ما يدل على أن المشرف مازال بحاجة إلى توطيد علاقته بالعمال، ويتطلب منه جهد كبير من اجل تنمية قدرات العمال و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة من خلال انجاز العمل دائما.

- الجدول 11: يوضح كمية الإنتاج المحققة من طرف جماعة العمال الذين يشرفون عليهم.

كمية الإنتاج	التكرار	النسبة
مرضية	61	87.14%
غير مرضية	09	12.85%
المجموع	70	100%

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أن كمية الإنتاج المحققة من طرف جماعة العمال الذين تشرفون عليهم مرضية بنسبة 87.14 % ، لتتخفص هذه النسبة إلى 12.85 % بالنسبة للذين يرون أن كمية الإنتاج المحققة غير مرضية.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة بالنسبة للذين يرون أن كمية الإنتاج المحققة مرضية وهذا راجع إلى أن العمال اخذوا بعين الاعتبار التوجيهات التي قدمها لهم المشرف وأن هذا الأخير استطاع تنمية قدرات الأفراد وتدريبهم نظرا لأنه مؤهل ويتوفر على إمكانيات كبيرة فاستطاع التعامل مع العمال من خلال تحسين علاقته بهم ومن خلال توفر شبكة الاتصال المباشر بينه وبينهم، لتتخفص هذه النسبة بالنسبة للذين يرون أن كمية الإنتاج غير

- الجدول 13: يوضح فرصة التدريب ومدى الاستفادة منها إن وجدت.

النسبة	التكرار	التدريب
54.28%	38	كثيرا
15.71%	11	قليلا
7.14%	05	نوعا ما
22.85%	16	لا
100%	70	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أنهم أتيحت لهم فرصة التدريب بنسبة 77.13%، وبالمواظبة على هذا الاتجاه فئة الذين استفادوا من التدريب كثيرا بنسبة 54.28%، لتليها فئة الذين استفادوا منه قليلا بنسبة 15.71%، لتتخفص عند الذين استفادوا منه نوعا ما بنسبة 7.14%.

لتتخفص هذه النسبة من المجموع الكلي إلى 22.85% في صنف الذين يرون أنهم لم يستفيدوا من فرصة التدريب.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة بالنسبة للذين يرون أنهم استفادوا من فرصة التدريب، لأن المؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها وبالتالي تعمل على تنمية مهارات المشرف في التدريب، وبما أن المشرفين استفادوا من التدريب فهذا يدل على أنهم بإمكانهم أن يشرحوا و يوضحوا ويبينوا كيفية خطوات العمل، وعلى تمكنهم من نقل المعلومات والمهارات للآخرين، والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل المشاكل، واكتساب خيارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتؤهله لشغل مناصب أعلى، كما لديهم الفترة على مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي

مرضية وهذا راجع لان هؤلاء العمال كانوا لا يستمعون إلى التوجيهات المقدمة من قبل المشرف و إن العلاقة بينهم كانت متوترة أو إن هذه الكمية نسبتها قليلة مقارنة مع ما يستطيعون القيام به.

- الجدول 12: يوضح مبادرة العمل قبل تلقي التعليمات:

النسبة	التكرار	مبادرة العمل
52.85%	37	دائما
47.14%	33	أحيانا
100%	70	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الاتجاه العام هو في صنف الذين يرون أنهم يبادرون دائما بالعمل قبل تلقي تعليمات بنسبة 52.85%، لتتخفص هذه النسبة قليلا إلى 47.14% بالنسبة للذين يرون أنهم يبادرون أحيانا بالعمل قبل تلقي تعليمات.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة جاءت مرتفعة بالنسبة للذين يبادرون دائما بالعمل قبل تلقي تعليمات و هذا راجع إلى أن هذه الفئة تملك الجدية في العمل فالمشرف هو قائد لمجموعة و قدوتها و لذا يجب أن لا يكون هناك تناقض بين القيم التي يدعو إليها و بين سلوكه و تصرفاته، فالتزامه بالدقة في العمل و القيام به دائما قبل تلقي المعلومات يجعل المستخدمين يحاولون الاقتداء به و بالتالي القيام بواجباتهم هم أيضا، لتتخفص عند الذين يبادرون أحيانا بالعمل قبل تلقي تعليمات و هذا راجع إلى أن هذه الفئة لا تهتم بتطور العمل و جودته و إنتاجه بقدر ما تهتم بالأجر الذي ستحصل عليه من هذه الوظيفة.

الإشراف مهم جدا ويؤثر في مستوى أداء العامل وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة.

ويعتبر المستوى التعليمي من أهم العوامل التي لها علاقة مباشرة بأداء المشرف والتي تعمل على تحسين أدائه، وهو ما حاولنا إثباته، ونتيجة للدراسة النظرية والميدانية نخلص إلى نتيجة عامة مفادها أن المستوى التعليمي يعمل على تحسين مستوى المستوى ونوعية أدائه.

ويسعى إلى تطوير العمل والتخلص من السلبيات وإيجاد الحلول لمختلف المشاكل في العمل لذا فإن المستوى التعليمي هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها القضاء على كل ما يمكن أن يعيقنا لذا يتطلب الاهتمام به أكثر ، لأنه يقوم بدور هام في عملية الحراك الاجتماعي ويفور مقومات التماسك والاندماج كما يقوم بمهمة تكوين متجدد من الرصيد المعرفي الذي يمكن من التواصل المثمر على قاعدة من التوافق والتوازن في فهم الحقوق والواجبات وتوجهات الحاضرة والمستقبل..

- قائمة المراجع:

1. إبراهيم عصمت مطاوع ، التنمية البشرية بالتعليم و التعلم في الوطن العربي، دار الفكر العربي القاهرة ، ط1 ، 2002 .
2. احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1983 .
3. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
4. الساعافي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
5. السيد عليوة ، تنمية المهارات الإشرافية ، ايتراك للنشر و التوزيع ، مصر الجديدة ، ط، 2001 .

والتكنولوجي، ولتنخفض هذه النسبة بالنسبة للذين يرون أنهم لم يستفيدوا من التدريب لأن المؤسسة ترى أنهم حتى ولو أتيحت لهم فرصة التدريب فلن يستطيعوا الاستفادة منها، أو لأن هناك مشرفين لهم أولوية التدريب أكثر من هذه الفئة.

- نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال تحليل النتائج أن المستوى التعليمي يساعد المشرف على اكتساب القدرات والمعلومات التي تعمل على تنمية كفاءة المشرف من خلال تطور نوعية الأداء بنسبة 80%، كما أن العمل المطلوب من العمال يتم انجازه بنسبة 80%، كما أن 77.143% استفادوا من التدريب الذي يساعد بدوره من رفع نوعية أداء المشرف يتبين لنل من خلال هذا التحليل أن المستوى التعليمي يساهم في تحسين نوعية أداء المشرف وهذا ما يثبت صحة فرضيتنا.

- الاستنتاج العام:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي وأداء المشرف وهذا يثبت صحة الفرضية العامة والتي مفادها أن للمستوى التعليمي علاقة بأداء المشرف بحيث أن المشرف الذي يملك مستوى تعليمي عالي لديه القدرة أكثر من غيره على تحقيق أهداف المؤسسة، ومتابعة العمل وانجازه في الوقت المحدد.

- الخاتمة:

في ضوء ما أسفرت عنه دراستنا نجد أن الإشراف من أهم الوظائف الإدارية إذا أنها تعمل دوما من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال التفاعل مع المرؤوسين وإبراز ما لديهم من قدرات واستعمالها أحسن استعمال، وبذلك يتضح أن

22. داود شقوبه ، أنظمة إعداد المشرفين ، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين ط1، 2001.

23. فتحي عبد العزيز ابو راضي ، الطرق الاحصائية في العلوم الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، بيروت ، 1997 .

24. فاخر عاقل ، أنيس للبحث العلمي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ط3، 1988.

25. وزارة التربية الوطنية ، مديرية التعليم الثانوي ، إعادة هيكلة التعليم الثانوي ، فيفري 1991

مذكرات :

محمد بلعربي، اثر التوجيه المدرسي على التوافق الدراسي و الاجتماعي للتلميذ ، رسالة ماجستير ، معهد الآداب و العلوم الاجتماعية ، البلدية ، 2004 .

6. الطاهر ررهوني ، التعليم في الجزائر قبل و بعد الاستقلال ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر ، 1994.

7. بوفلجة عيات ، مبادئ التسيير البشري ، دار العرب للنشر و التوزيع ، وهران ، ط2، 2004 .

8. جورج شملا و آخرون ، الوعي التربوي و مستقبل البلاد العربية، دار العلمين للملايين ، بيروت ، ط4.

9. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت 1991.

10. محمد سعيد سلطان ، السلوك في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.

11. محمد سيد فهمي ، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و مهارات الممارسة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2003 .

12. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية الإسكندرية .

13. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، ط 2001 14.

14. رشيد اولسان ، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم ، قصر الكتاب ، البلدية .

15. عبد الله عبد الدائم ، التخطيط التربوي ، دار العلم للملايين ، ط1، 1966.

16. عبد الرحمن توفيق ، منهج النظم و الأساليب نظم تقييم الأداء ، إعداد المادة العلمية طي، 2004.

17. علي السيد محمد الشحي ، علم اجتماع التربية المعاصر ، ملتزم الطبع و النشر ، 2002 ، ط18.

18. عبد الله محمد عبد الرحمن و آخرون ، مناهج البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 2002 - 2003 .

19. علي الشرفاوي ، العملية الإدارية ، وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002.

20. عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ط3.

21. شبل بدان ، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم ، دار المعرفة الجامعية ، ط3، 2001.