

نحو ترشيد اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين بالشركات الصناعية السعودية (دراسة ميدانية)

إبراهيم إبراهيم بسيوني

أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية،

جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٢/١١/١٤١١هـ، وقبل للنشر في ٢٥/١/١٤١٢هـ)

ملخص البحث. يهدف هذا البحث إلى تقويم المصادر والأساليب المستخدمة في اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين بالشركات الصناعية السعودية. هذا إلى جانب تحديد درجة أهمية وألوية القدرات الإشرافية وما تتضمنه من معارف ومهارات، للمساهمة في إعداد معايير الاختيار السليمة لهؤلاء المشرفين. ومن ثم فقد تم تحليل بيانات عينة مكونة من بعض الشركات الصناعية بمنطقة الرياض لاختبار مدى أهمية وألوية ٦٠ مهارة إشرافية مختارة، وموزعة على ١٠ مجموعات بقائمة الاستقصاء.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي عدد ونوعية المهارات الأساسية والمساندة التي يجب أن تتضمنها معايير الاختيار السليمة. وذلك لتطوير بعض أساليب ومصادر اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين في بيئة صناعية جديدة يغلب عليها طابع الاختيار التقليدي. وتساعد هذه الدراسة مديري الأفراد في المنظمات الصناعية في ترشيد عملية اختيار هؤلاء المشرفين.

المقدمة

أولاً: مشكلة البحث

ترجع أهمية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين (direct factory supervisors) إلى أهمية وصعوبة دور هؤلاء المشرفين في مراكز الإنتاج المختلفة بالمنظمة. بل إن نجاح أو فشل

المنظمة ككل قد يعود إليهم ، حيث إن توافر الخامات والآلات والمعدات والعمال لا يعني بالضرورة تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة . كما يرى أيضاً عليش [١؛ ص ٤٤٠] بأنه مهما كانت درجة التوفيق في وضع الخطط والسياسات والبرامج ، فلن تتحقق نتائجها في غيبة الإشراف السليم . وبالتالي يعزى الجبالي [٢؛ ص ١١] ذلك إلى أن الإشراف يعتبر حجر الزاوية في البناء التنظيمي ، حيث يعمل المشرفون كحلقة وصل بين الإدارة الوسطى والعليا وبين العمال التنفيذيين ، فهم يقومون بنقل الأوامر والتعليمات من أعلى ، ويستوعبون الصدمات والإزعاج من أسفل ، وعليهم يقع عبء تحريك مرؤوسيهم لتحقيق أهداف المنظمة . كما يضيف إلى ذلك عبدالله [٣؛ ص ٧١] بأن الإشراف ليس فقط مجرد إصدار أوامر أو ملاحظة المرؤوسين بل هو أساساً يعني بخلق قوة عمل فعالة ، وحفزها لتحقيق أفضل أداء . ومن ثم فإن عدم الاختيار السليم لمشرفي الإنتاج المباشرين يؤدي إلى عجزهم عن أداء أدوارهم المتوقعة ، وبالتالي يعرض إنتاجية المنظمة للخطر . ولذلك يقرر بيتل (Bit-tle) [٤؛ ص ٥٩٩] بأنهم القوة التي تملك أن تحقق أو تفسد إنتاجية المنظمة .

وبالرغم من اعتراف الكثير من الكتّاب والمفكرين بأهمية الإشراف ودور المشرفين في تحقيق الإنتاجية ، إلا أن استعراضهم لأسس وأساليب الإشراف السليم جاءت في قالب نظري بعيداً عن الواقع . وتؤكد ذلك نثرو (Nethero) [٥؛ ص ٢١] أن عددًا قليلاً من الدراسات الميدانية هو الذي تناول بالتحليل السلوك الفعلي للمشرفين ، وبالتالي فإن معظم المعلومات المتاحة في هذا المجال تعتمد أساساً على النظريات المجردة والآراء المختلفة .

كما أن أغلب هذه الدراسات الميدانية قد ركز على التدريب الإشرافي . ومن بين هذه الدراسات ما قام به ستوارت (Stewart) [٦؛ ص ص ١٢-١٩] لتحديد درجة أهمية المهارات الإشرافية كأساس لإدراجها في برامج التدريب الإشرافي . وقد تعرض أيضاً بسيوني [٧] لمشكلات التدريب الإشرافي في بعض شركات الغزل والنسيج بالدراسة والتحليل ، كمنطلق لتطوير هذه البرامج وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية . وحديثاً فقد قدم الجبالي [٢] دراسة ميدانية جادة تضم مجموعات متناسقة من المهارات الإشرافية ، مرتبة حسب أولوية التدريب عليها في برامج التدريب الإشرافي .

ومن بين الدراسات التي عُنيت باختيار وتدريب المشرفين معاً ما قام به بيتل ورامسي (Bittle & Ramsey) [٨] حيث تناولوا بالتحليل الفروق الجوهرية بين أربع مجموعات من المشرفين هم، المشرف الصناعي المباشر، والمشرف الصناعي غير المباشر، والمشرف الكتابي، والمشرف الإداري، وذلك في ضوء المتغيرات الديموغرافية ومدى الثقة في قدراتهم الإشرافية عند التعامل في ثمانية عشر نشاطاً وظيفياً.

ورغم وجود بعض الدراسات الميدانية الأجنبية في مجال اختيار المشرفين الصناعيين، إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كلياً وبصورة مباشرة، وذلك لعدم توافقها مع متطلبات البيئة العربية. كما أن ندرة الدراسات الميدانية العربية الخاصة باختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، بالإضافة إلى أن سوق العمل السعودية والخليجية لهذه الفئة ذات طبيعة خاصة لاعتقادها غالباً على مكاتب الاستقدام، تجعل هذه الدراسة متميزة وفريدة، نظراً للحاجة الملحة إلى ضرورة وجود بيانات صادقة يُعول عليها ومستمدة من الواقع المحلي. وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تتعرض بالتحليل الدقيق للقدرات الإشرافية وما تحويه من معارف ومهارات، من أجل تصميم أفضل للاختبارات والمقابلات لب وجوهر عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. ومن ثم يمكن تقليل درجة التحيز والخطأ الشخصي عند انتقاء أفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة المهمة.

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث من خلال تحديد وتحليل المتغيرات الخاصة بعملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين في الشركات الصناعية السعودية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - تحديد القدرات الإشرافية، وما تتضمنه من معارف ومهارات ضرورية لأداء المهام الوظيفية لمشرفي الإنتاج المباشرين على الوجه الأكمل في الصناعة السعودية.
- ٢ - تحديد درجة أهمية هذه القدرات الإشرافية وأولويتها عند إعداد وتصميم وانتقاء الاختبارات والمقابلات المناسبة في هذا المجال، وذلك على النحو التالي:
 - أ) واجبة (٤-٥): تحتم اختيارها للتأكد من حسن أدائه حالياً لها.
 - ب) مفضلة (٣-٤): يحسن اختيارها للتأكد من امتلاكه لها مع التجاوز عن حسن أدائها.

- ج) ممكنة (٢-٣): يمكن اختبارها للتأكد من قابليته للتدريب عليها .
- ٣ - تقويم مصادر وأساليب الاختيار خاصة فيما يتعلق بالاختبارات والمقابلات المستخدمة في المنظمات الصناعية السعودية، على ضوء مدى مصداقيتها ونجاحها عند التطبيق في الواقع العلمي .
- ٤ - تحليل الفروق الجوهرية بين فئات مستوي اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين في المنظمات الصناعية السعودية على ضوء المتغيرات الأساسية للبحث .

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن يقدمها للباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي بالمنظمات المختلفة:

١ - الجانب العلمي

حيث يتم تطوير الجانب العلمي من خلال المساهمات المتوقعة لنتائج البحث، والتي قد تفيد في تطوير أسس وأساليب اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، وخاصة في النواحي التالية:

- تحديد القدرات الإشرافية النموذجية، والتي يجب توافرها في مشرفي الإنتاج المباشرين لأداء المهام الإشرافية .
- تحديد أهمية وأولوية هذه القدرات للإسهام في تصميم وإعداد الاخبارات والمقابلات بصورة سليمة .
- ترشيد عملية الاختيار من خلال تطوير بناء الأساليب المستخدمة في انتقاء مشرفي الإنتاج المباشرين، ومن ثم إمكان رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .

٢ - الجانب التطبيقي

حيث يتوقع أن تفيد نتائج البحث في نواحٍ تطبيقية تهم مديري الأفراد والمسؤولين عن عملية الاختيار في المنظمات الصناعية السعودية، وذلك على النحو التالي:

- إن تقدم الفكر الأكاديمي في هذا المجال سوف يساعد على تطوير مفاهيم الممارسين والمسؤولين عن عملية الاختيار، وينمي قدراتهم عند رسم وتخطيط سياسة اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين .

● إمداد هؤلاء الممارسين ببيانات صادقة وموثوقة ومستمدة من دراسات ميدانية في البيئة السعودية، تساعد على زيادة الدقة والموضوعية وتقليل أثر التحيز الشخصي في اختيار مشرف في الإنتاج المباشرين.

الإطار النظري للبحث

قبل محاولة القيام بدراسة وتحليل عملية اختيار مشرف في الإنتاج المباشرين، فإنه يجب التعرف على ماهية هذا المشرف المباشر، وسلطته وقوة تأثيره على مرؤوسيه من العمال، ودوره المهم بالمنظمة، وأخيراً قدراته ومهارته الإشرافية المطلوبة، والتي تعتبر حجر الزاوية في تطوير أساليب وطرق اختيارهم. ومن ثم يمكن ترشيد سياسة اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية بالمنظمات الصناعية.

أولاً: مفهوم مشرف في الإنتاج المباشرين

١ - تعريف المشرف المباشر

تناول عدد كبير من الكتاب والمفكرين تعريف مشرفي الإنتاج بصورة عامة. فقد ذكر جونز [٩؛ ص ٢٤٦] أن المشرف هو موظف فوضت إليه سلطة توجيه عمل الآخرين، ويتحمل مسئولية نتائج أعمالهم، ويعرفه أيضاً الشنواني [١٠؛ ص ١٨٤] بأنه هو الشخص المسئول عن أعمال الآخرين، وتتمثل وظيفته في الحصول على النتائج من خلال جهود الآخرين. ويتفق معهم عبدالله [٣؛ ص ٧١] بأنه شخص مسئول عن إنجاز العمل عن طريق الغير. ويؤكد ذلك السلمي [١١؛ ص ١٨٠] بأنه شخص يراقب ويوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون الأوامر والتعليمات.

كما أن هناك مجموعة أخرى من الكتاب ركزت في تعريفاتها على مسئولية المشرف باعتباره رجل الإدارة. فيرى كلارك وجوتفريد (Clark & Gottfried) [١٢؛ ص ١٥٦] بأنه العامل والممثل المباشر للإدارة لدى العمال، والذي يقوم بتوجيه أعمالهم. ويبرز ذلك المعنى ليستر (Lester) [١٣؛ ص ٣١] حيث يراه بأنه المدير في خط الدفاع الأول في المعركة المستمرة من أجل الاستخدام الاقتصادي للوسائل المتاحة له. ويؤكد على ذلك أيضاً جورج (George) [١٤؛ ص ٥] بأن المشرف المباشر هو رجل المواجهة في العائلة الإدارية.

وهناك مجموعة من الكتاب ركزت على طبيعة عمل المشرف المباشر. حيث يرى بيكر (Becker) [١٥؛ ص١١٨] بأن المشرف المباشر هو قائد ومشرف على جماعة من العمال، يؤدي بعض الواجبات الإدارية البسيطة، ويقوم بتفسير التعليمات، وتوزيع الواجبات، وتدريب العمال الجدد. وقد لخص ذلك عليش [١٦؛ ص٤٤٣] بأنه الشخص المسئول عن ربط وتوجيه ومراقبة عمل المرؤوسين. كما أضاف السباعي [١٧؛ ص٧٧] بأنه الشخص المسئول عن تشغيل ومراقبة مركز التكلفة.

بناءً على ذلك، فإنه يمكن صياغة التعريف الإجرائي للمشرف المباشر بأنه «هو رجل المواجهة في أدنى المستويات الإدارية، الذي يمتلك القدرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية، ومسئول رسمياً عن جماعة العمال المهنيين والآلات والحوامات في مكان العمل، ويتولى قيادة وتوجيه وتنسيق ومراقبة تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم. فهو فلتراً أو صمام الأمان الإداري عند نقل اتجاهات الإدارة للعمال، أو عند نقل آراء ومطالب العمال وردود أفعالهم للإدارة». وبهذا يخرج عن دائرة المشرفين المباشرين القادة غير الرسميين والملاحظين والمراقبين الموجودين بمكان العمل.

٢ - سلطة المشرف المباشر وقوة تأثيره

هناك خلط كبير بين السلطة والقوة التي يملكها المشرف المباشر في كثير من المراجع والبحوث، فكلتاهما لا تعني نفس الشيء. ويرجع ذلك إلى التداخل وصعوبة الفصل بينهما، حيث أن كلاهما يستخدم في التأثير على سلوك المرؤوسين. ويمكن تلخيص الفروق الجوهرية بينهما فيما يلي [١٨؛ ص٣٩٠]:

(أ) - السلطة هي الحق الرسمي للمشرف في التأثير على مرؤوسيه، بينما القوة تمثل القدرة التي يملكها للتأثير عليهم.

(ب) - مصدر سلطة المشرف هو التفويض الرسمي لمركزه القانوني، أما القوة ومصدرها قدراته ومهارته ومكانته والتأسي به والقبول والثواب والعقاب.

(ج) - السلطة يتم تفويضها للمشرف من المركز التنظيمي، في حين أن القوة لا تفوض حيث أنها مفهوم متصل بشخصية المشرف.

(د) - يمكن التعرف على السلطة من خلال الوصف الوظيفي للمشرف، أما القوة فإن المشرف يمتلكها نتيجة صفاته وسلوكه الشخصي .

ويؤكد جراي [١٨؛ ص ٣٩٠] أن الوضع المثالي لتأثير المشرف على مرؤوسيه أن يكون لديه سلطة كافية من خلال الوصف الوظيفي، إلى جانب القوة التي تمثل مميزات ونفوذ شخصيته. كما أن اعتماد المشرف على السلطة أو القوة فقط سوف يجعل عمله أكثر صعوبة .

٣ - وسائل التأثير الفعال على المرؤوسين

وبالرغم من أن هناك بعض أنواع من القوى لا يمكن زيادتها، أو قد تخرج عن نطاق سيطرة المشرف، فإن الكاتب نفسه استعرض بعض الأساليب والطرق التي يمكن أن تجعل منه مشرفاً أكثر فاعلية في التأثير على مرؤوسيه، ويمكن إيجاز هذه الأساليب فيما يلي :

(أ) - تطوير المعارف والمهارات الفنية والإدارية لديهم، حيث يؤدي ذلك إلى احترام المرؤوسين له، ومن ثم زيادة حجم التأثير.

(ب) - تحديد سلطاته وتأكيد امتلاكه لقدرة استخدامها. والحد الأدنى لهذه السلطات الإشرافية (هو الحق في اختيار وتردد المرؤوسين، وتوزيع العمل عليهم، وتقويم أدايتهم، ومكافأتهم، واختيار وتحديد الموارد اللازمة).

(ج) - توسيع منطقة ونطاق القبول لأوامر المشرف بزيادة معلوماته، حتى لا يتشكك المرؤوسون في قدراته ويتجاوزوه للمدير الأعلى .

(د) - القيام بدور القدوة الحسنة، مما يزيد رغبة المرؤوسين في التقليد واتباع السلوك الأمثل .

(هـ) - استخدام أساليب الثواب والعقاب الرسمية وغير الرسمية، مما يؤكد استخدامهم للسلطة الممنوحة لهم، ويدعم قوة نفوذهم وتأثيرهم على المرؤوسين .

ثانياً: دور مشرف في الإنتاج المباشر

لقد ثار الجدل والنقاش بين الكثير من كتاب الإدارة والتنظيم حول وضع المشرف المباشر ودوره بالنسبة للإدارة والعمال، وما إذا كان ينتمي إلى الجهاز الإداري باعتباره على

بداية المستويات الإدارية الدنيا، أم ينتمي إلى جماعة العمال على أساس أنه قائد رسمي لهم وتم اختياره من بينهم. ويرى دافز (Davis) [١٩؛ ص ١٧٥] أن المشرف المباشر يعتبر من أعضاء الجهاز الإداري حيث يتصل بالمدير أو الرئيس الأعلى، ويقوم بتوجيه المرؤوسين التنفيذيين من العمال. ويؤكد ذلك الشنتناوي [٢٠؛ ص ١٥] بأنه جزء من الإدارة، ويؤيدهم أيضاً سليمان [٢١؛ ص ٣٩٩] حيث يرى أن المشرف المباشر يعتبر المدير الوحيد الذي يُشرف على عمالة غير إدارية، ومن ثم يطالب بأن اعتباره ليس مديراً يجب تفاديها بشكل قاطع.

ورغم ذلك، فإن الحقيقة تعكس صورة مغايرة. فمعظم الدراسات مثل دراسة محمد [٢٢؛ ص ١١٠] تصف مكانة المشرف بأنها هامشية. فهناك تباين بين مركزه كمشرف مباشر وبين ماهو عليه فعلاً. حيث تتجاذبه قوتان تؤدي به إلى حالة الصراع وعدم القبول سواء من جانب العمال أو الإدارة العليا. فينظر إليه العمال كرجل المواجهة أو كجاسوس أو عين الإدارة العليا وممثلها في العمل، وتنظر إليه الإدارة العليا كممثل لجماعة العمال والمعبر عن مطالبهم والمدافع عن حقوقهم. وقد أدركت الإدارة العليا في كثير من المنظمات الأمريكية حقيقة هذا الصراع وانتهت بضرورة إحداث التوازن بين التزامات المشرف المباشر تجاه الإدارة العليا والعمال. وقد أكد ذلك سليمان [٢١؛ ص ٤٠٨] حيث عزی الفشل الذي قد أصاب بعض المنظمات الأمريكية إلى انضمام بعضهم إلى النقابات العمالية بسبب عدم القدرة على إحداث التكامل بين المشرفين والإدارة.

١ - نظرية الدور الإشرافي

يختلف مفهوم الدور الإشرافي عن الوصف الوظيفي للمشرف. فالوصف الوظيفي يشير إلى التوقعات الرسمية للإدارة، ومن ثم يتم تحديد الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والعلاقات... الخ. في حين أن الدور الإشرافي هو كل توقعات الآخرين الذين ينبغي أن يتعامل ويتفاعل المشرف المباشر معهم في العمل، وخاصة مرؤوسيه من عمال الإنتاج. وبناءً على ذلك فإن دور المشرف يشمل كل الأعمال المطلوبة منهم رسمياً من جانب الإدارة، وما يتوقعه الآخرون منهم وخاصة مرؤوسيه من العمال.

وقد حدد جراي [١٨، ص ٥٥] أركان نظرية الدور الإشرافي في ثلاث ركائز أساسية هي:

- (أ) - السلطة: وهي الحق الرسمي لإصدار الأوامر، ويرتبط بها النفوذ وقوة التأثير.
- (ب) - المسؤولية: وهي الالتزام والتعهد بأداء الواجبات والأنشطة المتصلة بالعمل.
- (ج) - المساءلة: وهي مسؤوليته أمام الإدارة عند ممارسة السلطة والمسؤولية، وترتبط بالمفهومين السابقين.

وعموماً فإن هناك ثلاث خصائص تميز الدور الإشرافي عن الدور الإداري وهي مكانها في الهيكل التنظيمي، ونوعية الرؤوسين الذين يشرف عليهم، ومقدار السلطة التي يتم تفويضها.

٢ - الأدوار المختلفة والموحدة للقائد والمشرف المباشر

هناك خلط كبير بين مفهوم القيادة والإشراف. ويرجع ذلك إلى أن كلا من القائد والمشرف يشتركان في بعض الخواص ويختلفان في البعض الآخر. وبناءً على ذلك فإن القيادة والإشراف قد لا يعينان شيئاً واحداً. ومن ثم فإنه من الضروري تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بين دور كل من القائد والمشرف المباشر.

(أ) الأدوار المختلفة للقيادة والمشرفين. ينبغي التمييز بين دور القائد والمشرف. فالمشرف الفعال يجب أن يمتلك صفات قيادية، حيث يقود أفراداً آخرين، بينما القائد لا يلزم بالضرورة أن يكون مشرفاً، إذ لا يحتاج إلى مراكز نفوذ فقط لممارسة تأثيره على الآخرين. وفيما يلي أوجه الاختلاف والتباين بين كل من القائد والمشرف:

١ - الولاء والتبعية: إن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة. حيث تعتمد على تعبئة الدوافع النفسية تجاه القائد قبل اعتمادها على السلطة [٢٣؛ ص ١٤] كما أن القيادة يترتب عليها تبعية فكرية لا تتوافر بصورة كبيرة للمشرف. ويؤكد ذلك جراي [١٨؛ ص ٣٧٦] فالقادة غير الرسميين هم جزء من مجموعة العمل ويدينون بالولاء لها، ومن ثم فإن دورهم يختلف عن دور المشرف الذي يدين بالولاء لمركزه وسلطته الرسمية المعطاة له. ولهذا فإن على المشرفين أن يتخذوا قرارات صعبة - مثل الاستغناء

عن بعض أفراد جماعة العمل - ولهذا يجب أن يتحلوا بالموضوعية . فالمشرف القريب جداً من الجماعة يخاطر بفقدان موضوعيته في هذه المواقف .

٢ - الأنشطة والمهارات : تتطلب عملية الإشراف سلوكاً وأنشطة ومهارات ومسئوليات إضافية غير موجودة في مفهوم القيادة [١٨ ؛ ص ٣٧٧] ، حيث ينبغي على المشرف الفعّال أن يمتلك درجة من المهارة الفنية ، بالإضافة إلى الأنشطة الإدارية ، والتي ليست بالضرورة موجودة في الأدوار القيادية ، إذ يمكن لبعض القادة الجيدين أن يكونوا مخططين فاشلين .

٣ - المحددات النفسية والاجتماعية : إن عملية القيادة غالباً ما تكون سلوكية بطبيعتها ، بينما يتعدى الإشراف هذه المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك . ومن ثمّ فهناك صعوبة عند اختيار المشرف الجيّد ، وهي العثور على أفراد يملكون القيادة الجيدة والمهارات الإشرافية .

٤ - القدرة على التأثير : إن قدرة القائد على التأثير كبيرة ، بينما قدرة المشرف محدودة . فبينما يقوم المشرف بأعمال معروفة ومحددة ، نجد أن القائد غالباً ما يتفرغ لمشكلات ذات أهمية أكبر . وهذا ما يؤكد جورج [١٤ ؛ ص ٢٢] فالقائد القوي قد يكون مشرفاً ضعيفاً ، بينما المشرف القوي غالباً ما يكون قائداً جيّداً .

٥ - المهام والواجبات : إن القيادة تعني أكثر من مجرد الإشراف [١١ ؛ ص ٣٩٠] ، فالقائد قد يقوم بمهام إشرافية ، ولكنها ليست كثيرة كما هو الحال بالنسبة للمشرف . كما أن المشرف قد يتبع نهج القائد في معظم تصرفاته ، والاعتماد عليه في عمليات الثواب والعقاب وممارسة السلطة .

ب) الأدوار الموحدة للقادة والمشرفين . بعد أن استعرضنا الاختلافات والفروق الجوهرية بين دور القائد والمشرف ، فلا بد أن نقرر الحقيقة التي مفادها أن المشرف الفعّال ينبغي أن

يكون لديه مهارات قيادية إلى جانب المهارات الإشرافية الأخرى . وتتبع أهمية دور المشرف القائد من توقعات الآخرين خاصة جماعة العمال المنفذين . وهذه التوقعات تعطي مؤشراً مهماً لكيفية القيام بالجانب القيادي بالمقابل بالجانب الإشرافي . وقد قام جراي [١٨؛ ص ٣٨٠] باستعراض هذه الأدوار، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

١ - المشرف القائد كمساند : حيث يتوقع الرؤوس أن يكون المشرف مؤيداً ومساعداً لا معوقاً لهم . ويستلزم ذلك ضرورة مساعدتهم على القيام بأعمالهم بشكل فعال أو بسرعة أو بسهولة ، مثل القيام بعمل أحدهم المتغيب، أو إزالة عوائق الإنتاجية .

٢ - المشرف القائد كمستشار فني : وتتصل المهارات الفنية بشكل مباشر بدور المشرف المساند، حيث إن المشرف غير القادر فنياً يخسر بعضاً من تأثيره على الرؤوسين . مع ملاحظة أن المغالاة في الإشراف الفني تكون في الغالب على حساب القيام بالمهام الإدارية المطلوبة .

٣ - المشرف القائد كصاحب نفوذ : حيث إن الإدارة والعمال لا يحبون أن يروا المشرف ضعيفاً بل قوياً، يستخدم نفوذه لصالح المنظمة والرؤوسين أيضاً قبل مصلحته الخاصة، مثال ذلك الحصول على معدات أفضل أو زيادة العمال أو تحسين ظروف العمل . ومن ثم تتولد الثقة فيه كمشرف فعال، حيث يلبي توقعات الرؤوسين فيه عند استخدامه للقوة .

٤ - المشرف القائد كبش فداء : ويعني ذلك أن يقبل المشرف المسؤولية عن الأعمال التي يقوم بها رؤوسه بدلاً من توجيه اللوم إليهم . ولا يعني ذلك تجاهل المشرف لأخطاء رؤوسيه، بل يشترك معهم في موضوع المساءلة ومعالجة الأخطاء طبقاً للموقف .

٥ - المشرف القائد كمنصت : دور المشرف كمنصت يتطلب ضرورة الاستماع الفعال الإيجابي والمشاركة، خاصة في فترات القلق والتي تؤثر على الأداء الوظيفي

للمرؤوسين . فلا بد للمشرف من الاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم ، وتطوير طريقة الاتصالات الجيدة بينهم ، وذلك يخدم أغراض الإدارة وعلاج فعال في الوقت نفسه .

٦ - المشرف القائد كمقوم : يعتبر تقويم المشرف لأداء مرؤوسيه ، ومساءلته تجاه هذا التقويم ، من المتطلبات الإدارية للمشرفين . ويخلق ذلك مشكلات خطيرة لما يتضمنه التقويم من معلومات مرتدة عن سلوك المرؤوسين . ولذلك يتوقع المرؤوسون من المشرف معالجة الأخطاء دون ضيق أو غضب ، واستخدام العقاب كتأديب في موضعه الصحيح ، وإلا أثر ذلك على معنويات بقية أعضاء الجماعة .

٧ - المشرف القائد كمدرّب : وتعتبر القدرة على التدريب جزءاً من دور المشرف كمساند ، وخاصة عند تدريب أفراد جدد على المهارات الوظيفية وطرق العمل وتقديمهم لجماعة العمل . وتقل أهمية هذا الدور بزيادة التعلّم واكتساب المهارات المطلوبة . ويتطلب ذلك اتجاهات وسلوكيات مختلفة ، لأن المتدرب يحتاج من المشرف إلى زيادة التعاطف والصبر والتحمل ، حتى يكون التعلّم إيجابياً ودون تهديد .

٨ - المشرف القائد كناقل للمعلومات : يجب أن يكون المشرف ناقلاً للمعلومات وليس جامعاً لها . وعلى ذلك يعتبر المشرف النقطة المحورية لكل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، حيث يحتاج المرؤوسون إلى معلومات لأداء أعمالهم بكفاءة . كما أنه من المفضل عدم حجب المعلومات عن المرؤوسين وإعطائهم المعلومات الصحيحة بدلاً من الشائعات .

٩ - المشرف القائد كصانع قرارات : وترتبط عملية صنع واتخاذ المشرف للقرارات بتوقعات الدور . حيث يتوقع المرؤوسون من المشرف أن لديه المعلومات اللازمة ، وأن لديه الرغبة في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات . كما يتوقعون منه سرعة اتخاذ القرار المناسب للموقف ، وإلا حكموا عليه بالضعف والتردد والخوف وعدم الجدارة .

١٠ - أدوار أخرى: إلى جانب هذه الأدوار السابقة الدائمة والتي تحتل أغلب وقت المشرف، فهناك أدوار صغيرة ينبغي على المشرف القائد القيام بها، وهي أن يكون منسقاً وشرطياً ونائباً ومنظماً. الخ، وهذه الأدوار لا ترتبط غالباً بتوقعات المرؤوسين، كما هو الحال في الأدوار الرئيسية.

٣ - معوقات أداء الدور الإشرافي وعلاجها

هناك مجموعة من المعوقات المتوقعة تواجه المشرف المباشر عند القيام بأداء هذه الأدوار وقد استعرض «جراي» هذه المعوقات التي يمكن إيجازها على النحو التالي [١٨]:

- أ) نقص إعداد المشرف للقيام بدوره. حيث إن دور المشرف كمنصت يحتاج إلى مهارات الاتصال وممارستها، والتقويم يحتاج إلى ممارسة.
- ب) إمكانية الصراع بين الأدوار. حيث هناك تداخل بين الأدوار، فقد يؤدي النجاح في أداء دور إلى نجاح دور آخر. وقد تظهر الصراعات بين الأدوار، إذ يتطلب دور المشرف كمقوم أن يكون ناقدًا، ودوره كمساند أن يكون مؤيدًا ومساعدًا. ويحتاج الأمر إلى مشرف بارع لديه الوعي الكافي لما يتوقعه منه مرؤوسوه.

ويعتبر الاختيار السليم للمشرفين المباشرين وتدريبهم من أهم الأساليب المساعدة لتحسين قيامهم بهذه الأدوار. حيث يساعد الاختيار على التأكد من توافر القدرات والمهارات اللازمة لأداء هذه الأدوار، أو مدى قابليتهم للتدريب عليها من خلال برامج التدريب الإشرافي. وهذا هو محور الموضوع التالي.

ثالثاً: اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين

هناك ثلاثة أبعاد أو محاور رئيسة لمشكلة اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. أولها كما سبق أن أوضحنا صعوبة تحديد ماهية ودور هؤلاء المشرفين. فكلمة مشرف تختلف كثيراً في الاستخدام، فقد تعني رئيس العمال أو قائد الجماعة أو رئيس القسم أو مدير. . . إلا أن كلمة مشرف الإنتاج المباشر تشير إلى المستوى الإداري الأول بالمراكز الإنتاجية بالمنظمات

الصناعية، والذي يعتبر حلقة الوصل بين جماعة العمال الفنيين التنفيذيين والمستويات الإدارية الأخرى التي تعلقه. وبالتالي فهو يقوم بتنسيق جهود عمل رؤوسه للتأكد من أن نوعية وكمية ناتج العمل تتفق مع أهداف المنظمة والإدارة. وبالتالي فإن وظيفته صعبة للغاية، حيث يركز على بؤرة أنشطة العمل اليومي لكل من الأفراد المرؤوسين له بالمنظمة.

كما أن الإدارة بالمنظمات الصناعية مازالت لا تعي أهمية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. فإن تحسين وتطوير أساليب وطرق اختيارهم يعتبر من أنجح الأساليب وأقلها تكلفة لزيادة الكفاءة الإنتاجية. حيث يمكن أن يؤدي اختيار وتوظيف أفضل المشرفين إلى تخفيض معدل دوران هؤلاء المشرفين، وتخفيض تكاليف التدريب الإشرافي. كما يساعد على تفرغ الإدارة للمشكلات الإدارية والتنظيمية بالمنظمة، بدلاً من إهدار وقتها في حل مشكلات العمل اليومية الناتجة عن أخطاء المشرفين دون المستوى.

وأخيراً فإن معظم المنظمات نادراً ما تقوم بتنظيم عملية شغل الوظائف الإشرافية من خلال وجود نظام سليم للاختيار. ويؤكد ذلك بايهام (Byham) [٢٤؛ ص ٥٥٠] أن المنظمات التي لديها نظام للاختيار غالباً ما تستخدم أساليب وطرقاً غير مناسبة أو مضللة أو غير جيدة. ومن ثم ضياع الوقت والجهد والنفقات في محاولة إصلاح ما أفسدته سياسة الاختيار الخاطئة. بالإضافة إلى أن قرارات الاختيار تعتبر المصدر الرئيسي لخلق مشكلات التحيز ضد العرق والنوع في التوظيف والأجور. وبالتالي يعد الاختيار المتحيز والخاطيء مكلفاً لضرورة دفع الغرامات، إلى جانب آثاره الاقتصادية والاجتماعية السيئة، كما جاء في تقرير هيئة فرص التوظيف العادلة بأمريكا

.The Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)

١ - نظام اختيار المشرفين

إن قرارات توظيف مشرفي الإنتاج المباشرين في ظل وجود نظام سليم للاختيار، يعتمد على تقويم المرشحين لشغل هذه الوظيفة الإشرافية، بناء على المعلومات المتجمعة من مصادر متنوعة. ومن أهم مصادر هذه المعلومات المقابلات والاختبارات والسجلات ومراكز التقويم.

ويحقق نظام الاختيار السليم للمشرفين عدة مزايا عملية، حيث يمدنا بأساليب جيدة لجمع البيانات الضرورية عن المرشحين، إلى جانب تأكيده على عدالة وموضوعية قرارات توظيفهم. ويظهر ذلك جلياً من خلال مزايا وجود نظام الاختيار التالية:

- خضوع جميع المرشحين لشغل هذه الوظيفة الإشرافية لمعايير موحدة.
- إجراء تقويم هؤلاء المرشحين على مراحل منطقية متتالية.
- توفير وقت القائمين بالتقويم حيث يتم التركيز على أفضل المرشحين في المراحل الأخيرة.
- التأكد من جميع البيانات الضرورية من المرشحين، والمؤثرة على مستوى أداء المهام الإشرافية بنجاح.
- ضمان عدم تداخل وتكرار جهود القائمين بتقويم المرشحين.
- إمكانية مراجعة بعض الجوانب الوظيفية المهمة للتأكد من توافرها في المرشحين.

بناءً على ذلك فإننا سوف نتناول بالدراسة والتحليل الجوانب الوظيفية المهمة لمشرفي الإنتاج المباشرين، لتوفير قاعدة من البيانات الضرورية واللازمة لبناء النظام السليم لاختيارهم، وذلك من خلال استعراض معايير اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، وطرق اختيارهم، وتحليل عملية الاختيار، وما تتضمنه من مصادر متنوعة للمعلومات، من أجل ترشيده نظام اختيار هؤلاء المشرفين.

٢ - معايير اختيار المشرفين

هناك عدة محاولات من جانب الباحثين والمسؤولين عن عملية اختيار المشرفين لتحديد المعايير اللازمة لتقويم المرشحين المرتقبين. وأغلب هذه المحاولات لم يحالفها التوفيق في عزل الخصائص التي تؤكد نجاح المشرف. كما تم أيضاً دراسة وتحليل الجوانب الشخصية للمشرف ووجد أنها أكثر تعقيداً عند تحديد علاقتها بمتطلبات الأداء الوظيفي المرغوب.

وبالرغم من ذلك فإن معظم المنظمات وخاصة الصناعية مازالت تتطلع إلى وجود معايير عند اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. وذلك حتى يمكن تقويم المرشحين لشغل هذه

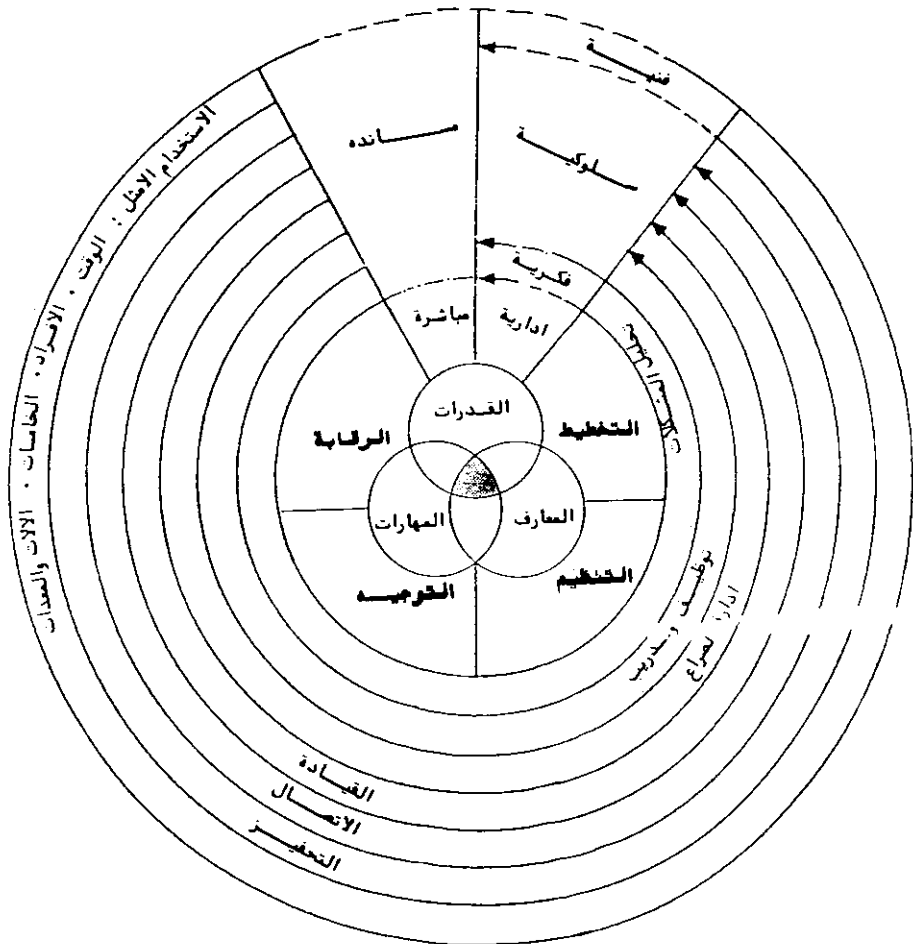
الوظائف الإشرافية، اعتماداً على مدى صلابتهم وقوتهم في ضوء هذه المعايير عند أداء مهامهم الوظيفية. ومن أبرز الدراسات التي تصدت لهذه المعايير نورثروب وآخرين (North-rup et al. [٢٥]، والتي اقترح فيها قائمة تضم ستة معايير هي :

- القدرة على التوافق مع الأفراد.
- المعارف الوظيفية .
- القدرة القيادية .
- الرغبة والمبادرة .
- الثقة والمسئولية .
- المواقف الإيجابية والولاء .

وقد انتقد رامسي (Ramsey) [٢٦؛ ص٩٦٩] هذه المعايير على أنها ليست مهارات إشرافية، يمكن أن يتعلمها المرشح لشغل الوظيفة الإشرافية، ولكنها قدرات يجب أن يمتلكها الفرد حتى يمكن اعتباره صالحاً للعمل كمشرف .

وعموماً فإن الباحث قام بمحاولة لتحديد معايير اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين من خلال حصر وصياغة وتبويب القدرات الإشرافية، وما تتضمنه من معارف ومهارات تؤثر على مستوى أداء هؤلاء المشرفين (شكل ١). وقد تم إعداد قائمة بمعايير الاختيار المقترحة في ضوء معظم الدراسات الأجنبية والعربية المتخصصة في هذا المجال .

وتضم هذه القائمة عشرة معايير مقسمة إلى قسمين : القسم الأول للمعايير الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المهام الإشرافية، وتحتوي على أربعة معايير تمثل القدرات والمهارات الإدارية كالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . والقسم الثاني للمعايير المساعدة التي تدعم وتؤيد المعايير السابقة، ويتضمن ستة معايير تمثل القدرات والمهارات الفكرية والقيادية والاتصالية والتحفيزية والتوظيفية والفنية . ويتكون كل معيار من هذه المعايير من ست قدرات وما تتضمنه من معارف ومهارات إشرافية يلزم توافرها لنجاح المشرف في أداء المهام الوظيفية .



شكل ١ . نموذج معايير اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين

وسوف يتم تقويم هذه المعايير في ضوء نتائج الدراسة الميدانية عند عرض وتحليل النتائج . ويمكن عرض هذه القائمة على النحو التالي :

القسم الأول : المعايير المباشرة أو الأساسية

١) القدرات الإدارية

١ - القدرات التخطيطية .

٢ - القدرات التنظيمية .

٣ - القدرات التوجيهية .

٤ - القدرات الرقابية .

القسم الثاني: المعايير المساندة أو المساعدة

ب) القدرات الفكرية

٥ - القدرة على تحديد وتحليل المشكلات .

ج) القدرات السلوكية

٦ - القدرات القيادية .

٧ - القدرات الاتصالية .

٨ - القدرات التحفيزية .

٩ - القدرات التوظيفية .

١٠ - القدرة على إدارة الصراع .

هذا إلى جانب القدرات الفنية التي يفترض توافرها في مشرف الإنتاج المباشر الذي يرشح من بين أفضل العمال الفنيين المباشرين . وتشمل هذه القدرات القدرة على الاستخدام الأمثل للخامات ، وتشغيل وصيانة الآلات وتنظيم الوقت . الخ .

وتجدر الإشارة هنا إلى شمولية هذه المعايير، فقد تضمنت أهم القدرات والمعارف والمهارات التي يمكن أن تؤثر على كفاءة مشرف الإنتاج المباشر . كما يلاحظ تكامل وتداخل هذه المعايير، بحيث لا يمكن الاعتماد على بعضها وإهمال البعض الآخر . وبالتالي فإن أي معيار يدعم ويؤكد فاعلية المعايير الأخرى، وإن اختلفت أهمية المعايير فيما بينها عند الاستخدام . مثال ذلك ارتباط معايير القيادة بالاتصال، وارتباطها معاً ومساندتها لمعايير التوجيه والرقابة . كما نود أن ننوه بأن تبويب هذه المعايير لا يتعارض مع ما ذكره «نور ثروب» حيث احتوت هذه المعايير العناصر التي أشار إليها، كما تتفق أيضاً مع التبويب الحديث الذي قدمه «الجبالي» للمهارات الإشرافية، والتبويات التقليدية التي عرضها كثير من الكتاب في هذا المجال .

٣ - مصادر وطرق اختيار المشرفين

رغم أن البحث عن مشرفين جدد يعتبر مجالاً محدوداً من مجالات التوظيف، إلا أنه من الضروري على المنظمات، وخاصة الصناعية، التخطيط لعملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين وإعداد النظم والأساليب من جانب خبراء مدربين. ويؤكد ذلك أكوف (Acuff) [٢٧؛ ص ٥٣٠] بأن اختيار أفضل المشرفين المرشحين يبدو غير ممكن دون ترشيد عملية البحث عنهم.

إن معظم الوظائف الإشرافية في أغلب المنظمات يتم شغلها عن طريق الترقية من داخل المنظمة، ومن بينها وظيفة مشرف الإنتاج المباشر، ويدعم هذا الاتجاه نورثروب وآخرين [٢٥] الذي يطالب بأن الأولوية عند شغل وظيفة المشرف المباشر الشاغرة، لا بد أن تعطي للعمال المباشرين ذوي المهارات الفنية المتميزة في المجال الوظيفي، الذين يجتازون معايير الاختيار المشار إليها. وبالتالي فهو يفضل نظام الترقية بالجدارة (promotion by merit). وفي ذلك تأكيد لضرورة توافر القدرات والمهارات الفنية في الوظيفة الحالية، والتي يمكن الرجوع إليها من واقع التقارير الدورية وسجلات إدارة الأفراد.

ويظهر ذلك جلياً عند محاولة شغل وظيفة مشرف لصيانة الآلات، فإن خبرة ومهارة عمال الصيانة المباشرين لا بد أن تؤخذ في الاعتبار. وبالتالي لا يمكن اعتبار عمال الخدمات المعاونة في مجال الصيانة صالحين لشغل هذه الوظيفة الإشرافية، حتى لو كان لديهم القدرة على اجتياز المعايير الإشرافية. وبالمثل تنحصر المنافسة بين عمال الإنتاج المباشرين الحاليين ذوي الخبرات والمهارات العالية لشغل وظيفة مشرف الإنتاج المباشر. ومن ثم يرى كثير من المنظمات الصناعية أن احتمال نجاح الفرد المرشح كمشرف لا يعتبر وحده كافياً للترقية، بل يجب أن يدعم السجل الوظيفي مهارة العامل الفنية في وظيفته الحالية.

وعلى العكس من ذلك، فقد ترى بعض المنظمات ضرورة الاعتماد فقط على طول مدة الخدمة السابقة، كأساس للترقية للوظائف الإشرافية، وهو ما يُطلق عليه نظام الترقية بالأقدمية (promotion by seniority). وهذا ما تطالب به النقابات العمالية، والشائع

الاستخدام في المنظمات الصناعية اليابانية. كما يدعم هذا الاتجاه التقرير القومي عن تطبيقات الإدارة الإشرافية لعام ١٩٨١م (the 1981 national survey of supervisory management practices). وطبقاً لهذا النظام فإنه يتم ترشيح أقدم العمال المباشرين لشغل وظيفة مشرف الإنتاج المباشر. فإذا تبين عدم قدرته على أداء المهام الإشرافية بشكل مرض، فإنه يتم سحب ترقيته وإعطاء الفرصة للمرشح الثاني في الأقدمية. كما أوضحت هذه الدراسات أيضاً أن معظم الشركات الصناعية ليست بهذا الجمود، ولكنها تعتبر أن قدامى العمال الفنيين المباشرين في مقدمة المرشحين لشغل وظيفة المشرف المباشر حتى لو لم يتم اختيارهم.

وفي دول الخليج العربي تعتمد معظم المنظمات الصناعية غالباً على المصادر الخارجية، وخاصة مكاتب الاستقدام، التي تقوم بالبحث عن المشرفين المباشرين الجاهزين (ready made supervisors) في سوق العمل الدولية واستجلاهم للعمل بهذه المنظمات العربية. وتعاني المنظمات الصغيرة من اعتمادها كلياً على مكاتب الاستقدام التي تستغل كلا من المشرفين الجدد والمنظمات على حد سواء، حيث يدفع كل منهما مبالغ باهضة في مقابل إبرام هذه العقود. هذا إلى جانب اكتشاف كثير من هذه المنظمات عدم صلاحية المشرفين الجدد. وبالتالي عليها إما فسخ هذه العقود وتحمل نفقات العودة بالإضافة إلى نفقات إعادة البحث عن مشرفين آخرين، أو إلحاقهم ببرامج التدريب الإشرافي، والتي لا يمكن التأكيد من أنها ستجعل هذا المشرف الرديء مناسباً.

أما الشركات الصناعية الكبيرة فهي غالباً ما يكون لديها نظام لاختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. ومن ثم يتم تشكيل لجنة مكونة من مدير الأفراد ومدير الإنتاج وبعض الأعضاء، للبحث عن المشرفين المرتقبين وممارسة عملية الاختيار في ضوء معايير محددة سلفاً. وتقوم هذه اللجنة بمهمة مكاتب الاستقدام، ولكن بصورة أكثر دقة وموضوعية إلى حد ما.

ورغم تعدد الأنظمة في هذا المجال، إلا أن معظم عمليات اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين تبدأ بتحديد هوية المرشحين المرتقبين. حيث يقوم الرئيس المباشر، الذي سيتولى

توجيه المشرف الجديد فيما بعد، بعرض هذه الخصائص ومناقشتها مع المستوى الإداري الذي يعلوه. وتتراوح هذه النظم بين أنظمة تعتمد على التحليل الدقيق الذي يستخدم النماذج والقوائم الرسمية، وأنظمة تكفي بالمناقشات الحرة المفتوحة. وغالباً ما تبقى مسئولية اختيار هؤلاء المشرفين الجدد من اختصاص المدير التنفيذي المسئول عن الإدارة ومدير إدارة الأفراد.

٤ - تطوير عملية اختيار المشرفين

هناك حاجة ملحة لتطوير عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. فقد أوضح التقرير القومي عن تطبيقات الإدارة الإشرافية لعام ١٩٧٨م، أن ٩٠٪ من عينة المشرفين يرغبون في العودة إلى وظائفهم الفنية السابقة، ويعتبر ذلك معدل دوران عالياً ومكلفاً جداً. ومن بين الأسباب المهمة الداعية لهذا هو عدم وجود نظام سليم للاختيار إلى جانب فقدان المكانة المتولدة عن الأجر. كما يذكر راسمي Ramsey [٢٦؛ ص ٩٦٩] أن اعتراض كثير من المشرفين يرجع إلى عمومية عملية الاختيار التي تقوم بها بعض المنظمات، ومن ثم فقدان الثقة في الاعتماد عليها. ويعزى ذلك إلى أن معظم هذه المنظمات تستخدم أساليب تقليدية مثل نظام تقويم أداء الأفراد (performance appraisal system) ونسبة المشرفين منخفضي الأداء خاصة بعد إعطاء التدريب المناسب. كما أن هذه المقاييس تفتقر إلى البيانات الدقيقة، ويصعب الاعتماد عليها وخاصة عند إجراء مقارنات مع المنظمات الأخرى.

ويقترح الكاتب أسلوبين لتحسين عملية اختيار المشرفين هما استخدامه أساليب اختيار منهجية (formal methods of selection) والتدريب الإشرافي المبدي (pre-supervisory training) ويدعم هذا الاتجاه أيضاً «نور ثروب وزملاؤه» حيث يطالبون بضرورة استخدام مراكز التقويم (the assessment centers) والاختبارات المعيارية (the standardized tests) في عملية اختيار المشرفين.

ويفترض مركز التقويم أن سلوك المشرف مبدئياً سوف يميل إلى مواصلة استمراره. ويمكن تحديد السلوك المرتبط بنجاحه، حيث يخضع المرشحون لشغل وظيفة المشرف

لمجموعة من الاختبارات مثل الاختبارات النفسية، واختبارات اتخاذ القرارات، واختبارات المحاكاة. وبالتالي يمكن إعطاء أولوية الترقية لوظيفة مشرف للمرشحين الذين أظهروا السلوك المرغوب. وهذا الأسلوب أصبح شائع الاستخدام حديثاً خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم.

بناء على هذا العرض فإن تطوير عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين تتناول ثلاثة أساليب رئيسة هي: الاختبارات والمقابلات والتدريب الإشرافي.

(١) - الاختبارات المعيارية والمنهجية (Formal & standardized tests). هناك مجموعة من الاختبارات المعيارية والمنهجية التي يمكن استخدامها لتحديد ميول المرشح بالإضافة إلى معارفه في مجال معين، والقدرة على اتخاذ القرارات، إلى جانب الخصائص الأخرى. ورغم أن هذه الاختبارات قد تنحاز ضد الأفراد غير الموفقين في أدائها، إلا أنها تساعد على تحديد المشرفين المرتقبين الذين قد تغفلهم الطرق الأخرى. ونادراً ما تستخدم هذه الاختبارات وحدها في عملية الاختيار، ولكنها تعمل على تنقية المرشحين، وتهيئة وخلق المصدر المناسب لاختيار أفضل المرشحين للعمل كمشرف. وأهم الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا المجال هي:

١ - الاختبارات الموضوعية التحريرية (paper-and-pencil objective tests). وتهتم هذه الاختبارات غالباً بإبراز الجوانب الشخصية للفرد المرشح لشغل الوظيفة. وتشمل هذه الاختبارات عدة بنود أهمها ما قدمه تيرز (Terris) [٢٨] مثل الاعتماد على الذات والتعاون مع الآخرين وعدم تناوله للمخدرات، وكذلك ما عرضه هوجان ج. وهوجان ر. (Hogan, J. and Hogan, R.) [٢٩] عن القصور التنظيمي مثل إعداد الرؤساء، والحساسية الاجتماعية، والرغبة في الاختلاس. الخ.

وعادة يتكون الاختبار من مجموعة أسئلة تكون الإجابة عنها في صورة الصواب أو الخطأ أو مقابلة أو مزاجية أو استكمال أو ترتيب بنود مختلفة. وقد تكون الإجابة إما على ورقة الاختبار مباشرة أو على قائمة منفصلة، وغالباً ما يصاحبها أرقام مطبوعة، حتى يمكن

للمجيب أن يملأها، وبالتالي يسهل تصحيحها آلياً. ويؤيد تريسي [٣٠] استخدام هذه الاختبارات لموضوعيتها وسهولة وسرعة إنجازها، ولكنه يحذر من عدم صلاحيتها لقياس كل أنواع السلوك الإنساني.

٢ - اختبارات الأداء (performance tests). وتهتم هذه الاختبارات بقياس مدى أهلية أو جدارة أو مهارة (proficiency) المرشح لشغل الوظيفة الإشرافية، أو مدى رغبته أو ميوله (in-terests) لأداء المهام الإشرافية، أو استعداداه (aptitude) لاكتساب المهارات الإشرافية بالتعلم سواء أثناء العمل أو من خلال التدريب الإشرافي المبدئي. ومن بين أهم هذه الاختبارات:

- ١) اختبارات اتخاذ القرارات (decision-making tests) ويقاس هذا النوع من الاختبارات قدرة المرشح على تحديد وتحليل المشكلات الإشرافية المعروضة، وتفنيد البدائل واختيار القرار المناسب.
- ب) اختبارات المحاكاة (simulation tests) ويتضمن هذا الاختبار استخدام مواقف ومشكلات تحاكي الظروف الواقعية التي تواجه المشرفين في مواقع العمل. ومن ثم يمكن تحليل سلوك الأفراد المرشحين لشغل وظيفة المشرف.
- ج) اختبارات عينة العمل (work sample tests) ويتم في هذا الاختبار تقديم عينة من المهام الحيوية لوظيفة المشرف للتعرف على القدرات والمعارف والمهارات الإشرافية المتوافرة لدى المرشحين المرتقبين. ويقرر أشر وسكياريو (Asher and Sciarrio) [٣١] أن هذه الاختبارات تناسب الأفراد الذين سبق لهم ممارسة هذه المهام، أو على الأقل لديهم فكرة أو معلومات مسبقة عنها من خلال الندوات المفتوحة أو التدريب الإشرافي المبدئي.

٣ - اختبارات القابلية التدريبية (trainability tests). وتعتمد هذه الاختبارات على إعطاء المرشح تدريباً محدوداً على بعض المهام الإشرافية الحيوية. وبعدها يتم قياس وتقويم أدائه للمهارات الإشرافية بدقة باستخدام القياس المتدرج الخماسي. ومن ثم يمكن استخدام نتائج التقويم في تحديد مدى قابلية المرشح للتدريب

الإشرافي. ويؤكد روبرتسون وداونز (Robertson and Downs) [٣٢] تميز هذه الاختبارات عن الاختبارات الأخرى بارتفاع معامل الارتباط بين المؤشر والمعيار. كما أنها تناسب الذين لم يمارسوا المهام الإشرافية قبل التدريب عليها.

ويطلب عدد كبير من الكتاب منهم عlish [١؛ ص٣٤٥] ضرورة التأكد من مصداقية الاختبارات في ميدان العمل الصناعي. وينتقد غيزلي (Ghiselli) [٣٣] الاختبارات التقليدية خاصة لتدني درجة الارتباط بين مؤشر التنبؤ والمعيار، مما يؤدي إلى ضعف مصداقيتها التنبؤية. كما لاحظ عدد كبير من الباحثين منهم بيترسن (Peter-sen) [٣٤؛ ص ص ٣٠-٣٧] انخفاض عدد المنظمات التي تستخدم هذه الاختبارات خلال فترة السبعينات.

ولا يسلم بيكر وتربسترا (Baker and Terpstra) [٣٥؛ ص٦٠٢] بخصوصية الاختبارات، والتي تجعلها غير صالحة للتطبيق على وظائف أخرى مماثلة، ويؤكد أن هناك إمكانية لتعميم نتائج هذه الاختبارات المستخدمة في عملية الاختيار. فقد ذكر بيرلمان وآخرون (Pearlman et al.) [٣٦؛ ص٦٥] في دراستهم عن عشرة اختبارات في ٦٩٨ حالة، أن أخطاء المعاينة كانت هي السبب الرئيس وراء اختلاف نتائج استخدام هذه الاختبارات. كما أثبت أيضاً شميدت وآخرون (Schmidt et al.) [٣٧؛ ص ص ٢٦١-٢٧٣] أن صعوبة تعميم نتائج الاختبارات ترجع إلى الأخطاء الإحصائية الناتجة عن صغر حجم العينات المسحوبة للتأكد من مصداقيتها التنبؤية.

بناءً على ذلك فإن هناك اهتماماً متزايداً حالياً من جانب عدد كبير من الباحثين والممارسين المسؤولين عن عملية الاختيار بالمنظمات، في الاعتماد على نتائج هذه الاختبارات ومصداقيتها وإمكان تعميمها خاصة عند اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين.

ب) مقابلات التوظيف (the employment interview). وتعتبر المقابلة التي يتم إجراؤها أثناء عملية الاختيار، تفاعلاً شخصياً متبادلاً لفترة محدودة بين واحد أو أكثر من المقابلين المسؤولين عن الاختيار والمرشح لشغل الوظيفة، من أجل التعرف على المعارف والمهارات

والقدرات والسلوك الذي يرتبط بإمكانية النجاح في أداء المهام الوظيفية . وتتضمن مؤشرات ذلك النجاح معيار الأداء الوظيفي ، ونجاح التدريب ، والنقل والترقية . ويذكر حسن [٣٨؛ ص١٦٨] أن نتيجة المقابلة تتوقف على خبرة المقابل وأمانته في تأدية عمله .

وهناك أنواع من مقابلات التوظيف تناولتها كل مراجع إدارة الأفراد . وسوف نستعرض هنا أهم هذه الأنواع :

١ - مقابلات فردية غير مخططة (unstructured individual interview) . وهي تتكون من مقابل واحد يجري المقابلة مع مرشح واحد ، كما لا توجد أسئلة أو معايير للتقويم محددة سلفاً . وبالتالي يتم التقويم وترتيب المرشح بصورة شخصية وعامة . وهي أقل الطرق دقة ومصداقية .

٢ - مقابلات جماعية غير مخططة (unstructured board interview) . ويجري هذه المقابلة إثنان أو أكثر من المقابلين ، بحيث يقوم كل منهم بتقويم كل مرشح على حدة أو جمعياً بإيجاد متوسط نتائج التقويم للجنة المقابلة . ولكن يترك لكل مقابل تحديد الأسئلة التي يوجهها والمعايير التي يقوم على أساسها . وهذه الطريقة أفضل إلى حد ما من الطريقة السابقة .

٣ - مقابلات فردية مخططة (structured individual interview) . وهي مقابلة يجريها مقابل واحد مع مرشح واحد . ويتم تزويد المقابل بقائمة محددة سلفاً تضم أسئلة ترتبط بالمهام الوظيفية . كما يتم إعطاؤه أيضاً نموذجاً للإجابات الصحيحة ، والتي تستخدم كمعيار للتقويم . وهذه الطريقة أكثر دقة وأقل تحيزاً من سابقتها ، ومن ثم أكثر مصداقية .

٤ - مقابلات جماعية مخططة (structured board interview) . ويتم إجراء هذا النوع من المقابلات بين مجموعة من المقابلين والمرشحين ، بحيث يقوم كل منهم بتقويم كل مرشح على حدة أو بأخذ متوسط النتائج التي حصل عليها ، وفقاً لمعيار يضم نماذج الإجابات السليمة . كما يتم تزويد المقابلين بقائمة تحتوي على الأسئلة ذات العلاقة

بالمهام الوظيفية والتي سبق تحديدها مقدماً. وهذه الطريقة هي أكثر الطرق دقة وموضوعية، ومن ثم فهي أكثر الطرق مصداقية في التنبؤ بنجاح المرشح مستقبلاً.

ويزعم عدد كبير من الكُتاب وفي مقدمتهم هنتر وآخرون (Hunter *et al.*) [٣٩] الذين قاموا باستعراض الدراسات السابقة الخاصة بمقابلات التوظيف، أن درجة الارتباط بين المؤشر والمعيار ضعيفة جداً بالنسبة للمقابلات، ومن ثم فإنها تفقد مصداقيتها التنبؤية. ويعترض كل من ويسنر وكرونشاو (Wiesner and Cronshaw) [٤٠؛ ص ٢٧٥] على هذا الاستنتاج الخاطيء لاعتماده على التحليل الشخصي المتحيز، والذي لا يستند إلى نتائج موضوعية مستمدة من دراسات ميدانية في هذا المجال. وقد قدم الكاتبان الدليل على مصداقية المقابلات، من خلال دراستهم الميدانية. حيث أثبتا أن أكثر الطرق مصداقية في التنبؤ بنجاح الفرد المرشح مستقبلياً هي الطرق الجماعية والمخططة، وبالتالي فإن أكثرهم مصداقية على الإطلاق هي المقابلات الجماعية المخططة، وذلك لثبات نموذج الأسئلة ومعيار التقويم وأخذ رأي الأغلبية في التقدير.

(ج) التدريب الإشرافي المبدئي (pre-supervisory training). غالباً ما يقبل كثير من العمال الفنيين المباشرين الترقية إلى الوظيفة الإشرافية الأعلى طمعاً في المكاسب المادية والمعنوية المرتبطة بها، دون وعي أو إدراك لمسئوليات ومهام المشرف الوظيفية. فقد لا تكون لديهم القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء هذه المهام بالشكل المطلوب. ومن ثم يكون الأداء الوظيفي لهم كمشرفين ضعيفاً، وقد تنتهي بهم إلى المطالبة بالعودة إلى الوظائف الفنية غير الإشرافية السابقة.

بناءً على ذلك فإن برنامج التدريب الإشرافي المبدئي يتم تقديمه لبيان مسئوليات ومهام المشرفين المباشرين الوظيفية، وما تتطلبه من قدرات ومعارف ومهارات إشرافية. وفي ضوء هذا البرنامج التدريبي يستطيع المرشح أن يقرر قبول الترقية لوظيفة المشرف الجديدة، أو تفضيل البقاء في وظيفته الفنية. ويساعد هذا النوع من البرامج على خفض معدل الدوران في هذه الوظائف، وتجنب نفقات إعادة الاختيار الباهظة. وقد قدم بار (Barr)

[٤١؛ ص ص ٧٠-٧٤] نموذجاً للمهارات الإشرافية التي يمكن الاستعانة بها في هذا البرنامج ، والتي قام بتحديدتها من عينة مكونة من ٤٦٠ مشرفاً متميزاً أطلق عليهم "The master supervisor يعملون في ٢٠ شركة. كما استعرض كولبرتسون وطومسون (Culbertson and Thompson) [٤٢؛ ص ص ٥٨-٦٢] - من خلال التقرير الإشرافي الذي قدمته «إدارة كنتاكي للموارد البشرية the kentucky department of human resources» مجموعة أخرى من المهارات اللازمة لأداء المهام الإشرافية .

ويؤكد هذا الاتجاه الجديد رامسي [٢٦؛ ص ص ٩٧٠] حيث ذكر أن هناك شركات عديدة تقدم حلقات دراسية أو ندوات أو مؤتمرات عن الإشراف التمهيدي سواء لكل العاملين الفنيين أو المختارين من رؤسائهم كمرشحين. ومن بين هذه البرامج ما قدمته The Commonwealth of Virginia بناء على توصية رؤساء الأقسام ، حيث عقدت مؤتمرين استغرق كل منهما ١٦ ساعة، الأول تحت عنوان «فهم العمل الإشرافي» والثاني «فهم العلاقات الإنسانية» .

وأخيراً يلاحظ أن عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين ، والتي تعتمد على الاختبارات والمقابلات والتدريب الإشرافي التمهيدي ، تميل إلى التركيز على القدرات والمعارف والمهارات الإشرافية . ولكن المشرفين المرتقبين لابد أن يدركوا أن هناك تغيرات اجتماعية (social changes) ستواجههم عندما يصبحوا مشرفين لأول مرة ، حيث يمثلون الإدارة الدنيا في قاع السلم الإداري ، ومن ثم قد يعاني بعض أصدقائهم كثيراً من ذلك . وبالتالي يجب أن يكون لديهم القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية في الجماعة ، ويتطلب ذلك ضرورة تغيير نماذج السلوك الخاص بهم أثناء وخارج العمل . ولابد أن يوضح برنامج التدريب الإشرافي التمهيدي بصفة خاصة ، ونظام الاختيار بصفة عامة ، التغيرات الاجتماعية المتوقعة للمشرفين المرتقبين .

منهج البحث

أولاً : أساليب البحث

ينتمي هذا البحث إلى مجموعة دراسات تحليل وتصنيف الوظائف (job analysis & description) والتي تتبع المنهج الاستكشافي الاستنتاجي الذي يعتمد على الطرق الإحصائية . كما يقوم البحث على التكامل بين منهج البحث المكتبي والبحث الميداني بغرض تغطية أهداف البحث المشار إليها .

١ - الجانب المكتبي

تناول البحث المسح الأكاديمي لأدبيات موضوع الإشراف بهدف تحديد إطار وحدود الدراسة وطبيعة المنهجية التي يجب استخدامها . ومن ثم فقد تم الرجوع إلى معظم الكتب والمراجع العلمية بالإضافة إلى البحوث الميدانية في مجال الإشراف بصفة عامة واختيار المشرفين بصفة خاصة . وذلك من أجل التوصل إلى تحديد دقيق للإطار النظري للبحث ، والمتغيرات والفروض الأساسية ، والبيانات التي يجب أن تتضمنها قائمة الاستقصاء . كما تم عرض مقترح القائمة وما تحويه من بيانات على مجموعة من بعض الزملاء الأساتذة بالكلية والممارسين المسؤولين عن عملية الاختيار للتأكد من دقة البيانات وشموليتها ومدى صدقها في تمثيل القدرات الاشرافية .

٢ - الجانب الميداني

وقد اعتمد البحث على أسلوب المقابلة الشخصية الموجهة مع المسؤولين عن عملية الاختيار بالمنظمات الصناعية السعودية عن طريق الباحث في جمع البيانات . كما تم الجمع الفعلي لبيانات قائمة الاستقصاء بواسطة جامعي البيانات الذين يشكّل معظمهم بعض المعيدین بقسم إدارة الأعمال وقلة من طلاب مادة إدارة الأفراد، بعد تدريبهم تدريباً دقيقاً على المصطلحات المستخدمة ومضمون الأسئلة .

كما يلاحظ أن معظم الأسئلة بقائمة الاستقصاء مغلقة ومحددة الإجابات حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل استجاباتهم بدقة، بالإضافة إلى تسهيل مهمة الباحث في تحليل

ومعالجة البيانات على الحاسب الآلي . كما تم تحديد معيار لأهمية وألوية القدرات الإشرافية السابق الإشارة إليها، كأساس لتحليل تقديرات واستجابات أفراد العينة . كما تم إجراء المراجعة الميدانية لعدد عشوائي من أفراد العينة للتأكد من سلامة ودقة عملية جمع البيانات الفعلية .

ثانياً: متغيرات البحث

يمكن تقسيم متغيرات البحث إلى خمس مجموعات كما يلي :

١ - العوامل الديموغرافية

وهي تشمل الفروق الفردية بين فئات مفردات العينة . ويلاحظ هنا استبعاد متغير النوع لعدم ممارسة المرأة هذه الوظائف في المجتمع السعودي . وبالتالي تتضمن هذه العوامل المتغيرات الأساسية كالجنسية والعمر والمستوى التعليمي .

٢ - العوامل السلوكية

وهي تشمل مجموعة من المتغيرات السلوكية التي تؤثر على مضمون وتركيب القدرات الإشرافية مثل قيم ومعايير المشرف، ودرجة الثقة في رؤوسيه، وإدراك سلوكهم والتنبؤ به وتعديله .

٣ - العوامل الفكرية

وهي تمثل المتغيرات المؤثرة على القدرات والمهارات الفكرية للمشرفين مثل القدرة على تحديد وتحليل المشكلات، واقتراح الحلول والبدائل، وإقناع وحث الرؤوسين على تنفيذ الأوامر والتعليمات .

٤ - العوامل الإدارية

وهي تتضمن متغيرات ترتبط بالوظيفة الإدارية للمشرفين . وتمثل هذه المتغيرات مجموعة من القدرات والمهارات الإشرافية الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٥ - العوامل التنظيمية

وهي تشمل المتغيرات المرتبطة بنوع الصناعة التي تعمل فيها المنظمة وحجم المنظمة التي تتم فيها عملية اختيار المشرفين المباشرين للإنتاج.

ثالثاً: فروض البحث

بعد التعرف على مظاهر المشكلة تحت الدراسة وتحديد جوانبها، فإنه يبدو أن عدم فاعلية سياسة اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين قد ترجع إلى عدم انتقاء مصادر الاختيار المناسبة، ونوعية الاختبارات والمقابلات الملائمة. هذا إلى جانب القصور في تحديد درجة أهمية القدرات الإشرافية التي يجب التركيز عليها أثناء عملية اختيارهم. وفي ضوء أهداف البحث السابقة فإنه يمكن صياغة الفروض التالية تمهيداً لاختبارها إحصائياً:

١ - هناك اختلاف جوهري بين فئات المسؤولين بالمنظمات الصناعية السعودية حول نوعية وأهمية مصادر اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، مما يجعل عملية الاختيار عملية تتسم بعدم الموضوعية بما يترتب على ذلك من آثار غير مرغوب فيها.

٢ - هناك اختلاف جوهري بين فئات المسؤولين حول نوعية وأهمية الاختبارات المستخدمة في اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، مما يؤدي إلى عدم موضوعية عملية الاختيار وما يترتب عليها من آثار سلبية.

٣ - هناك اختلاف جوهري بين فئات المسؤولين حول نوعية وأهمية المقابلات التي يجب استخدامها في اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين، مما يقضي على موضوعية عملية الاختيار ويزيد من نتائجها غير المرغوبة.

٤ - هناك اختلاف جوهري بين فئات المسؤولين حول تقديرهم لدرجة أهمية وأولوية القدرات اللازمة لأداء مهام مشرفي الإنتاج المباشرين، مما يؤدي إلى إهمالها في عملية الاختيار وبالتالي صعوبة ترشيدها.

رابعاً: افتراضات البحث

هناك عدة افتراضات أساسية، تم صياغتها لتبسيط خطة البحث وتحديد مهمته، على

النحو التالي:

- ١ - إمكانية عزل وقياس أثر المتغيرات الأساسية في هذا البحث . هذا بالإضافة إلى ضعف الوزن النسبي للمتغيرات الأخرى التي لا يمكن عزلها وقياسها في هذه الدراسة .
- ٢ - كما يفترض ضرورة توفر القدرات الفنية المتخصصة في مشرفي الإنتاج المباشرين . حيث إنه لا يمكن له القيام بقيادة وتوجيه مرؤوسيه من العمال الفنيين المباشرين "di-rect machine operators" ، وتقديم النصح والمشورة الفنية لهم دون أن يكون هو نفسه على دراية تامة بها . ومن ثم فقد تم استبعاد هذه القدرات على أساس أن اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين يتم غالباً من بين أكفأ العمال الفنيين المباشرين الذين يملكون هذه القدرات ، اعتماداً على تقارير الأداء .

خامساً : تصميم عينة البحث

تم تحديد إطار مجتمع البحث على أساس اختيار الشركات الصناعية الموجودة في مدينة الرياض . وقد تم تنفيذ ذلك بالإعتماد على دليل مصانع الرياض الصادر عن الغرفة التجارية الصناعية بالرياض في ١٩٨٨م . ويعزى ذلك إلى أن منطقة الرياض يتركز فيها معظم النشاط الصناعي بالمملكة حتى الآن والذي تصل نسبته إلى ٤١٪ . ومن ثم يمكن توفير الوقت والجهد المبذول أثناء عملية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة ، بالإضافة إلى تقليل درجة التحيز في اختيار العينة .

وبالتالي فقد تم حصر وتحديد الشركات الصناعية في منطقة الرياض والتي يبلغ عددها ٥٠٥ شركة صناعية مقسمة إلى ١٢ قطاع صناعي . وبعد ذلك تم سحب عينة عشوائية قطاعية مكونة من ٥٠ شركة صناعية ، بحيث يتم تمثيل القطاعات الصناعية في العينة . بناء على ذلك تمثل العينة حوالي ١٠٪ من الشركات الصناعية القائمة بهذه المنطقة الحيوية ، ومن ثم يمكن تعميم نتائج البحث المتوقعة .

وأخيراً فقد تم تحديد خصائص أفراد العينة التي سيتم جمع بيانات قائمة الاستقصاء منهم . وبناءً عليه فقد تم تحديد ثلاث فئات من المسؤولين عن عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين ، حتى يمكن قياس الفروق الجوهرية في تقديراتهم المختلفة سواء لأساليب

- ومصادر الاختيار والقدرات الإشرافية النموذجية . وهذه الفئات هي :
- مديري إدارات الأفراد بالمنظمات المختارة .
 - مديري إدارات الإنتاج بهذه المنظمات .
 - أعضاء لجان الاختيار من الخبراء والمستشارين لهذه المنظمات .

سادساً: قائمة الاستقصاء

- تحتوي قائمة الاستقصاء على ٨٤ سؤالاً، كلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة . وقد تم تقسيم هذه الأسئلة إلى ثلاثة أقسام :
- ١ - القسم الأول: ويضم مجموعة أسئلة التصنيف الأساسية وهي تحتوي على البيانات الأولية (١٨ أسئلة) .
 - ٢ - القسم الثاني: ويشمل الأسئلة الخاصة بأساليب ومصادر اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين (١٦ سؤالاً) .
 - ٣ - القسم الثالث: وهو صلب القائمة ويضم الأسئلة الخاصة بالقدرات الإشرافية اللازم توافرها في مشرفي الإنتاج المباشرين (٦٠ سؤالاً) .

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من الزملاء الأساتذة بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض، ومجموعة من مديري إدارة الأفراد ببعض المنظمات الصناعية السعودية . وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، بالإضافة إلى شموليتها للقدرات الإشرافية المختلفة . وبناء على ذلك فقد تم إجراء التعديلات البسيطة من الناحية الشكلية والموضوعية، وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم .

وقد تم استخدام مقياس رقمي متدرج من ٦ نقاط يتراوح بين (٠ - ٥) وذلك لتحقيق أكبر قدر من التباين، وتقليل الميل التقليدي إلى التوسط من جانب أفراد العينة . وذلك بعكس مقياس «ليكرت» الخفاسي المشهور . وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعني (٠) عدم أهمية القدرة على الإطلاق أو عدم استخدام الأسلوب أو المصدر

مطلقاً. بينما (٥) تعني أن القدرة بالغة الأهمية أو أن أسلوب أو مصدر الاختيار مؤكد استخدامه. وبالتالي يضم المقياس أبعاد متصلة ومتساوية، حتى يمكن معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية "parametric" وبصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي في هذا الصدد فلاهري (Flaherty) [٤٥؛ ص ١٢].
ومرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها فيجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث.

سابعاً: معالجة وتحليل البيانات

بعد وصول قوائم الاستقصاء فقد تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي. كما تم التأكد من سلامة الترميز (coding) لجميع أسئلة البحث. وبالتالي فقد تم معالجة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي الموجود بجامعة الملك سعود بالرياض، وهو من طراز "IBM 370" وقد تم استخدام برنامج "SAS" في عمليات التحليل الإحصائي كما يلي:

- ١ - استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء المقارنات بين فئات مسؤلي اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية السعودية المختلفة.
- ٢ - إيجاد الترتيب ودرجة الأهمية والأولوية في ضوء هذه المتوسطات الحسابية لاستجابات فئات مسؤلي اختيار المشرفين المباشرين بهذه المنظمات الصناعية.
- ٣ - إجراء تحليل التباين ("ANOVA analysis of variance") بين المتوسطات لتقديرات الفئات المختلفة من أفراد العينة.
- ٤ - القيام ببعض الاختبارات الإحصائية المهمة مثل اختبار F واختبار R^2 واختبارات x^2 وذلك لقياس معنوية الفروق بين المجموعات المختلفة بالعينة لإثبات مدى صحة الفروض السابقة.

ملاحظة منهجية

يمكن تفسير الفروق المعنوية حتى مستوى معنوية ٣٠، ٠، بحيث تكون المنطقة الرمادية الواقعة بين ١٠، ٠ - ٣٠، ٠ هي منطقة المعنوية العملية (practical significance) كما يسميها البعض [٤٣ و ٤٤]. وتسمح هذه المنطقة بنطاق مقبول من التوقع يجعل تفسير

الفروق الجوهرية ممكناً ومقبولاً (tolerable) وقد يرجع قبول مستويات المعنوية العملية إلى أن الإصرار على المعنوية الإحصائية التي تعتمد على عدد كبير من العينات، قد يحد من قدرة الباحثين على تفسير وتعميم الكثير من النتائج ذات المعنى التحليلي في بعض البحوث الإجتماعية.

عرض وتحليل نتائج البحث

أولاً: خصائص العينة

يمكن التعرف على خلفية أفراد العينة من خلال المتغيرات الأساسية بالبحث. وقد ساعدت قائمة الاستقصاء التي تضم بالقسم الأول منها مجموعة من أسئلة التصنيف في تبويب البيانات في صورة مجموعات رئيسة، حتى يمكن إجراء التحليل الإحصائي المطلوب، وذلك على النحو التالي:

- ١ - توزيع مفردات العينة حسب حجم المنظمة ومسئولية الاختيار.
- ٢ - توزيع مفردات العينة حسب الجنسية ومسئولية الاختيار.
- ٣ - توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي ومسئولية الاختيار.
- ٤ - توزيع مفردات العينة حسب العمر ومسئولية الاختيار.
- ٥ - توزيع مفردات العينة حسب الخبرة السابقة ومسئولية الاختيار.
- ٦ - توزيع مفردات العينة حسب التدريب ومسئولية الاختيار.

وتوضح الجداول التالية من الجدول رقم ١ حتى الجدول رقم ٦ التوزيعات المختلفة السابقة لأفراد عينة البحث.

ويلاحظ من خلال استعراض هذه الجداول بأن خلفية أفراد العينة ذات مستوى كافٍ يمكنهم من التقدير التدقيق لتقويم مصادر وطرق الاختيار وتحديد درجة أهمية وألوية القدرات الإشرافية كمعايير لاختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. ويؤكد ذلك ما أظهره جدول رقم ١ بأن فئات مسؤولي اختيار المشرفين بالعينة ٤٠,٩٠٪ منهم مديري أفراد و ٣٤,٥٥٪ مديري إنتاج، والباقي أعضاء بلجنة الاختيار، وأن معظمهم ٨١,٨٢٪ يعملون في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم. كما يوضح جدول رقم ٢ أن حوالي ٦٦,٣٧٪ منهم غير

جدول رقم ١ . توزيع مفردات العينة حسب حجم المنظمة ومسئولية الاختيار

الإجمالي	فئات مسئولية اختيار المشرفين				حجم المنظمة			
	عضو لجنة	مدير إنتاج	مدير أفراد					
%	%	%	%	%				
٨,١٥	٢٠	٥,٤٥	٦	٦,٣٥	٧	٦,٣٥	٧	صغيرة: أقل من ٥٠ فرداً
٣٠,٠٠	٣٣	٥,٤٥	٦	١٠,٩١	١٢	١٣,٦٤	١٥	متوسطة: ٥٠-١٠٠ فرداً
٥١,٨٢	٥٧	١٣,٦٤	١٥	١٧,٢٧	١٩	٢٠,٩١	٢٣	كبيرة: ١٠٠ فرداً فأكثر
١٠٠,٠٠	١١٠	٢٤,٥٥	٢٧	٣٤,٥٥	٣٨	٤٠,٩٠	٤٥	الإجمالي

جدول رقم ٢ . توزيع مفردات العينة حسب الجنسية ومسئولية الاختيار

الإجمالي	فئات مسئولية اختيار المشرفين				الجنسية أو العرق			
	عضو لجنة	مدير إنتاج	مدير أفراد					
%	%	%	%	%				
٣٣,٦٤	٣٧	٩,٠٩	١٠	١٠,٩١	١٢	١٣,٦٤	١٥	سعودي
٥٧,٢٧	٦٣	١٢,٧٣	١٤	٢٠,٠٠	٢٢	٣٤,٥٥	٢٧	عربي
٩,١٠	١٠	٢,٧٣	٣	٣,٦٤	٤	٢,٧٣	٣	أجنبي
١٠٠,٠٠	١١٠	٢٤,٥٥	٢٧	٣٤,٥٥	٣٨	٤٠,٩٠	٤٥	الإجمالي

سعوديين وذوي خبرات أجنبية في مجال الاختيار. كما يبرز الجدول رقم ٣ أن غالبية مسئولية الاختيار (٧٠,٩١٪) من جيل الشباب، وأن الكثير منهم من حملة المؤهلات الجامعية (٧١,٨٢٪) (جدول رقم ٤) وأن ٥١,٨٢٪ ذوي خبرات سابقة في هذا المجال وتزيد خبرتهم على ٦ سنوات (جدول رقم ٥)، كما أن ٥٥,٤٥٪ مدربين في مجال التدريب الإشرافي (جدول رقم ٦).

جدول رقم ٣. توزيع مفردات العينة حسب العمر ومسئولية الاختيار

العمر بالسنوات	فئات مسئولية اختيار المشرفين				الإجمالي
	مدير أفراد	مدير إنتاج	عضو لجنة		
	%	%	%	%	%
أقل من ٤٠ سنة	٣٣	٢٤	٢١,٨٢	٢١	٧٨
٤٠ سنة فأكثر	١٢	١٤	١٢,٧٣	٦	٣٢
الإجمالي	٤٥	٣٨	٣٤,٥٥	٢٧	١١٠

جدول رقم ٤. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي ومسئولية الاختيار

المستوى التعليمي	فئات مسئولية اختيار المشرفين				الإجمالي
	مدير أفراد	مدير إنتاج	عضو لجنة		
	%	%	%	%	%
دون المتوسط	٣	٣	٢,٧٣	٠	٦
متوسط	١٠	٩	٨,١٨	٦	٢٥
جامعي	٣٢	٢٦	٢٣,٦٤	٢١	٧٩
الإجمالي	٤٥	٣٨	٣٤,٥٥	٢٧	١١٠

جدول رقم ٥. توزيع مفردات العينة حسب الخبرة السابقة ومسئولية الاختيار

الخبرة السابقة	فئات مسئولية اختيار المشرفين				الإجمالي
	مدير أفراد	مدير إنتاج	عضو لجنة		
	%	%	%	%	%
أقل من ٦ سنوات	٢٥	١٤	١٢,٧٣	١٤	٥٣
٦ سنوات فأكثر	٢٠	٢٤	٢١,٨٢	١٣	٥٧
الإجمالي	٤٥	٣٨	٣٤,٥٥	٢٧	١١٠

جدول رقم ٦. توزيع مفردات العينة حسب التدريب ومسئولية الاختيار

الإجمالي	فئات مسئولية اختيار المشرفين				الخبرة السابقة			
	عضو لجنة	مدير إنتاج	مدير أفراد					
%	%	%	%	%				
٤٤,٥٥	٤٩	١٠,٩١	١٢	١٢,٢٧	١٩	١٦,٣٦	١٨	غير مدرب
٥٥,٤٥	٦١	١٣,٦٤	١٥	١٧,٢٧	١٩	٢٤,٥٥	٢٧	مدرب
١٠٠,٠٠	١١٠	٢٤,٥٥	٢٧	٣٤,٥٥	٣٨	٤٠,٩٠	٤٥	الإجمالي

ثانياً: التحليل الإحصائي للنتائج

بعد استعراض خصائص عينة البحث والتعرف على خلفية أفرادها للتأكد من مدى الاعتماد على تقديراتهم المختلفة، فإنه يمكن تناول النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي. وفي ضوء أهداف البحث السابقة الذكر فإنه يمكن ترشيد عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين من خلال تقويم مصادر الاختيار المتاحة والطرق والأساليب المستخدمة في الاختبارات والمقابلات. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تحديد أهمية وألوية القدرات الإشرافية وما تتضمنه من معارف ومهارات، والتي يجب أن تعتمد عليها معايير اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين. بناءً على ذلك فإنه يمكن عرض وتحليل نتائج البحث إحصائياً لاختبار مدى صحة الفروض السابقة على النحو التالي:

(١) تقويم مصادر اختيار المشرفين

يشير كثير من الدراسات إلى ضرورة تفضيل المصادر الداخلية بالمنظمة على المصادر الخارجية عند البحث عن مشرفي إنتاج مباشرين جدد. ويعني ذلك مساهمة المنظمة في خلق وتنشئة المشرف الجديد بدلاً من البحث عن مشرف جاهز في سوق العمل الخارجية. ويتوقف ذلك طبعاً على محددات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وقد أوضحت النتائج الموجودة بجدول رقم ٧ أن مسئولي الاختيار بالمنظمات الصناعية السعودية غالباً ما يعتمدون على مكاتب الاستقدام كمصدر خارجي إلى جانب ترقية بعض العمال المباشرين كمشرف من الداخل . فقد كان الوسط الحسابي لهذين المصدرين ٣, ٢٨ لكل منهما . كما أنهم يلجأون أحياناً إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة أو شغلها عن طريق النقل من الأقسام الأخرى بالمنظمة ، حيث كان الوسط الحسابي لهما ٢, ٨٧ ، ٢, ٥١ على التوالي . ولم تلفت المصادر الأخرى انتباه مسئولي الاختيار إلا في حالات نادرة .

وبتحليل معنوية الفروق F ، R^2 لاستجابات مسئولي الإختيار فقد أظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً جوهرية بين فئات المسئولين عن اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين حول درجة الاعتماد على هذه المصادر فيما عدا المصدر السادس الخاص بالنقل الداخلي . ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرض الأول في هذا البحث .

(ب) تقويم اختبارات المشرفين

لقد حظيت الاختبارات باهتمام كثير من الباحثين من أجل تطويرها واختبار مدى مصداقيتها للتأكد من سلامة عملية اختيار المشرفين . وفي ضوء النتائج الإحصائية لتقويم نوعية الاختبارات لمشرفي الإنتاج المباشرين ، فقد أظهرت النتائج الموجودة بجدول رقم ٨ أن مسئولي الاختيار بالمنظمات الصناعية السعودية غالباً ما يستخدمون الاختبارات التقليدية المتمثلة في الاختبارات الموضوعية التحريرية (الاختبارات الشخصية) واختبارات عينة العمل (التي تتضمن مجموعة من اختبارات المقدرة والميول والاستعداد). فقد كان متوسط استجاباتهم ٣, ٥٢ ، ٣, ٢٢ على التوالي . ولم تلق الاختبارات الحديثة اهتمامهم ، حيث إنهم أحياناً ما يستخدمون اختبارات القابلية التدريبية ٢, ٨٧ ، واختبارات المحاكاة ٢, ٦٣ . كما أنهم نادراً ما استخدموا اختبارات اتخاذ القرارات ١, ٩٥ . وقد يرجع هذا الحذر في تحديث الاختبارات المستخدمة إلى ظروف سوق العمل السعودية .

وبتحليل معنوية الفروق F ، R^2 تشير النتائج إلى عدم وجود فروق جوهرية بين فئات مسئولي الاختيار بالنسبة للاختبارات التقليدية (٢, ١) في حين أنها تدل أيضاً على وجود

جدول رقم ٨. النتائج الإحصائية لتقويم نوعية اختبارات مشرفي الإنتاج المباشرين

درجة استخدامها	الترتيب	الارتباط					ANOVA				المتوسطات الحسابية				فئات المسؤولة عن الاختبار
		R ²	F _p	r	F _p	F _v	علم	عضو	اتحاد	أزواج	التابع	موظف	أفراد	النتائج	
دائما	١	٠,١١٣	٠,٠٥١	٠,٠٠٦	٠,٠٩٧	١,٠٥٠	٣,٥٢	٣,٧٤	٣,٥٥	٣,٤١	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥	١- الاختبارات الموضوعية التجريبية (الأفراد الجوانب الشخصية للمرشح)
غالباً أحياناً نادراً	٢	٠,١١٨	٠,٣٧	٠,٠٠٨	٠,٠٧٥	٠,٧٨	٣,٢٢	٣,١٥	٣,٠٠	٣,٤٦	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥	٢- اختبارات عمية العمل (لبيان قدرته وميوله واستعداده لأداء عمية من المهام)
٢-٠	٣	٠,٣٢	٠,٠٦	٠,١٧	٠,٠٩	١,٢٠ ^{**}	١,٩٥	٢,٠٩	٢,٠٥	١,٨٢	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥	٣- اختبارات اتخاذ القرارات (القدرة على تحديد وتحليل المشكلات)
٤-٣	٤	٠,٣٠	٠,١٢	٠,١٤	٠,١١	١,٤٤ ^{***}	٢,٦٣	٢,٦٠	٢,٧٦	٢,٥٥	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥	٤- اختبارات المحاكاة (استخدام مواقف ومشكلات تحاكي الواقع)
٥-٢	٥	٠,٤٤	٠,٠٥	٠,٢٦	٠,٠١	٢,٦٣ [*]	٢,٨٧	٣,٣٧	٢,٨١	٢,٦١	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥	٥- اختبارات القابلة للتدريب

* Significant at 0,05 level

** Significant at 0,10 level

*** Significant at 0,30 level

جدول رقم ١٠. النتائج الإحصائية لتقويم القدرات الإشرافية اللازمة لاختيار المشرفين المباشرين

درجة الأهمية	الترتيب	ANOVA					الفرصات الحسبية				القدرات اللازم توافرها لأداء المهام الإشرافية
		الارتباط	R^2	F_p	F_p	F_v	علم	عضو	إنتاج	أفراد	
واجهة منفصلة محكمة							١١٠	٧٧	٣٨	٤٥	
	٣	٢	١								
	×	٥	١٠,١٠٠,٤٢	٠,٠٨	٠,٤٧	٠,٧٥	٣,٦١	٣,٨٩	٣,٤٧	٣,٥٨	١/١ فهم وترجمة أهداف المنظمة بصورة قابلة للقياس والتقييم
	×	٣	١٠,١٠٠,٩٥	٠,٠٤	٠,٩٠	١,١٠	٣,٨٦	٣,٩٣	٣,٧٩	٣,٨٨	٢/١ اقتراح الأهداف التشغيلية للقسام في ضوء أهداف المنظمة
	×	٦	١٠,١٠١,٩١	٠,٠١	٠,٩٦	٠,٠٤	٣,٥٧	٣,٦٣	٣,٥٢	٣,٥٨	٣/١ تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التشغيلية للقسام
	×	١	١٠,١٠١,٤١	٠,٠٨	٠,٦٣	٠,٤٦	٤,١١	٤,١٩	٤,٢١	٣,٩٨	٤/١ تحديد حجم زمنية الحفلات والآلات والمهارة المطلوبة لانجاز العمل
	×	٢	١٠,١٣٠,١٣	٠,١٥	٠,٢٦	١,٢٣	٤,٠١	٤,٢٦	٤,١٦	٣,٨٢	٥/١ ترجمة الخططة التشغيلية للقسام إلى برنامج عمل زمني
	×	٤	١٠,١٤٠,٠٤	٠,١٩	٠,١٠	٢,٨٢	٣,٦٩	٤,١٤	٣,٦٣	٣,٤٧	٦/١ اقتراح القواعد والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة التشغيلية
											٢ - القدرات التنظيمية
	×	٢	١٠,١٢٣,٠١	٠,١٥	٠,٢٨	١,٢٧	٤,١٨	٤,٤٤	٤,١٨	٣,٩٨	١/٢ تحديد واجبات واختصاصات كل وظيفة بالقسام
	×	٣	١٠,١٢٠,٢٦	٠,١١	٠,٤٢	٠,٨٧	٤,١٣	٤,٣٧	٤,٠٥	٤,٠٤	٢/٢ تحديد المهام المطلوب إنجازها من كل فرد يومياً
	×	٤	١٠,١٢٠,١٤	٠,١٤	٠,٢٣	١,١١	٣,٩٧	٤,٢٢	٣,٩٨	٣,٨٢	٣/٢ تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء هذه المهام
	×	١	١٠,١٨٠,١٦	٠,١٤	٠,٣٨	٠,٩٩	٤,٣٥	٤,٤٨	٤,٢٦	٤,٠٨	٤/٢ توزيع العمل على العمال والآلات المتحارة للتعديل
	×	٦	١٠,١٠٠,٦٤	٠,٠٤	٠,٥٦	٠,٥٧	٣,٦٤	٤,٠٤	٣,٦٨	٣,٨٤	٥/٢ التنسيق بين مهام العمال وتنمية روح التعاون بينهم
	×	٥	١٠,١٠٠,٢٠	٠,٩١	٠,٠١	٠,٨٦	٣,٨٩	٣,٨٥	٣,٩٧	٣,٨٥	٦/٢ تبسيط إجراءات وأساليب العمل بالقسام

تابع جدول رقم ١٠

الترتيب	الانسياب				المتوسطات الحسابيه				القدرات اللازم توافرها لأداء المهام الاشرافيه
	درجه الأهميه	W ²	P ₁	T	P ₂	F ₁	مجموع	أفراد	
١	واجبه	مقبولة	ممكنة	١١٠	٢٧	٣٨	٤٥		
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٢٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٣٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٤٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٥٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٦٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٧٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٨٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
٩٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		

٤ - القدرات الرقابيه

- ١/٤ المشاركة في وضع معايير الأداء بالنسبة في ضوء الخطه كما يوزعها
- ٢/٤ متابعة ومراجعة أعمال الموزعين من الناحية الفنية وتوجيههم
- ٣/٤ تقييم الأداء الشامل وتوضيح البيانات ورفعها للمسؤولين دوريا
- ٤/٤ مقارنة الأداء العملي للشعب بالمعايير وتكثيف الاجراءات دوريا
- ٥/٤ تحليل أسباب الاجراءات وتصحيح المناسبات
- ٦/٤ متابعة تنفيذ الاجراءات التصحيحية ومراجعة المديرين في ضوء التقارير

تابع جدول رقم ١٠ .

درجة الأهمية	الترتيب	الاختبار					ANOVA	الموسمات الحاسبية				القدرات اللازمة للأداء المهم الإستراتيجية
		R ²	F _p	F _v	عاط	عضو		إنتاج	أفراد	ذم		
واحدة مفضلة ممكنة								١١٠	٧٧	٣٨	٤٥	
	٢	٠,٠١١٧	٠,٣٢	٠,١١٢	٠,٣٣	٤,٠٠٥	٤,١٩	٤,١٨	٣,٨٧	١/٧	الاسهام في تكوين جهات العمل القوية والمهسكة	
	٥	٠,٠١١٣	٠,٣٧	٠,١١١	٠,٥٠	٣,٦٩	٣,٦٧	٣,٣١	٣,٢٢	٢/٧	تتسجح الرؤوسن على المشاركة في صنع قرارات العمل	
	٤	٠,٠١١١	٠,٥٩	٠,٥٠	٠,٥٦	٣,٥٨	٣,٧٢	٣,٧٤	٣,٥٥	٣/٧	تزود الرؤوسن بالمشاركين بالمعلومات والبيانات اللازمة	
	٣	٠,٠٠٠٦	٠,٥١	٠,٠٠٦	٠,٧٠	٣,٣٥	٣,٧٨	٣,٩٦	٣,٧١	٣/٧٣	تتسجح المناقشات البناءة وتقليل حدة الصراع بين المشاركين	
	٦	٠,٠٠٠٩	٠,٤٠	٠,٠٠٨	٠,٥٩	٣,٥٢	٣,٢٧	٣,٤٢	٣,٠٨	٥/٧	استخدام العلاقات الشخصية بين الرؤوسن لتحقيق أهداف العمل	
	١	٠,٠٠٥٠	٠,٤٢	٠,٠٧٨	٠,٧٢	٤,١٠	٤,٢٢	٤,١٣	٤,٠٢	٦/٧	التعامل الايجابي مع الرؤساء والزلاء	
	٣	٠,٠٠٤٠	٠,٩٥	٠,٠٠١	٠,٠٨١	٣,٢٠	٣,٩٩	٤,٠٧	٣,٩٥	٨- القدرات التحفيزية		
	١	٠,٠٠٠٤	٠,٤٨	٠,٠١٧	٠,٣٦	٤,٠٦	٤,١٤	٣,٩٧	١/٨	تغيبه تشكيلات العمل الناتجة عن القصور في دوافع الرؤوسن للعمل		
	٢	٠,٠٠٠٣	٠,٦٩	٠,٠٠٤	٠,٨٦	٤,٠٤	٤,١٤	٤,٠٠	٤,٠٢	٢/٨	تحديد أسباب القصور في دوافع الرؤوسن للعمل	
	٥	٠,٠٠٥٠	٠,٦٧	٠,٠٠٤	٠,٧٥	٣,٢٧	٣,٨١	٣,٧١	٣,٩١	٤/٨	تقديم مقترحات الحوافز المناسبة للرؤوسن وظروف العمل	
	٤	٠,٠٠٠٣	٠,٩٢	٠,٠٠١	٠,٨٣	٣,١٨	٣,٨٤	٣,٧٤	٣,٨٧	٥/٨	استخدام نتائج تقييم الأداء لتحفيز الرؤوسن للعمل	
	٦	٠,٠٠١١	٠,٧٧	٠,٠٢	٠,٩٧	٣,٢٤	٣,٣٥	٣,٢٦	٣,٢٠	٦/٨	استخدام الأساليب المناسبة للتأييد والتعاطف مع الرؤوسن	

درجة الأهمية	الترتيب	الارتباط					ANOVA			الموسمات الطبيعية			القدرات اللازمة لتأديتها لأداء المهام الإشرافية										
		رتب	R ²	F _p	F _p	F _v	علم	عظم	إنتاج	أزود	علم	عظم	إنتاج										
واحدة	مفضلة	ممكنة																					
٣	٢	١																					
×	×	×	١	٠,٠٠٣٠,٧٨	٠,٠٣	٠,٨٥	٠,١٦	٤,٣٠	٤,٢٩	٤,٣٧	٤,٢٤	١/٩	الاسهام في تحديد احتياجات القسم من العمالة اللازمة	٢/٩	المشاركة في عملية اختيار أفضل المرشحين للعمل بالقسم	٣/٩	تقديم وتدريب العاملين الجدد بطريقة وظروف العمل بالقسم	٤/٩	الاتراف على تدريب العاملين الجدد وتقديم نتائج إنجازهم	٥/٩	المشاركة في تخطيط وإعداد برامج تدريب الموظفين بالقسم	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة
×	×	×	٢	٠,٠٠٢٦,٣٩	٠,٠٨	٠,٦٩	٠,٣٦	٤,١١	٤,٢٥	٤,١٣	٤,٠٢	٢/٩	المشاركة في عملية اختيار أفضل المرشحين للعمل بالقسم	٣/٩	تقديم وتدريب العاملين الجدد بطريقة وظروف العمل بالقسم	٤/٩	الاتراف على تدريب العاملين الجدد وتقديم نتائج إنجازهم	٥/٩	المشاركة في تخطيط وإعداد برامج تدريب الموظفين بالقسم	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة		
×	×	×	٣	٠,٠٠٢٦,٣٩	٠,٠٨	٠,٦٩	٠,٣٦	٤,١١	٤,٢٥	٤,١٣	٤,٠٢	٢/٩	المشاركة في عملية اختيار أفضل المرشحين للعمل بالقسم	٣/٩	تقديم وتدريب العاملين الجدد بطريقة وظروف العمل بالقسم	٤/٩	الاتراف على تدريب العاملين الجدد وتقديم نتائج إنجازهم	٥/٩	المشاركة في تخطيط وإعداد برامج تدريب الموظفين بالقسم	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة		
×	×	×	٤	٠,٠٠٢٨,٠١٩	٠,١٢	١,٦٥	٤,١٠	٤,١٨	٤,٣٢	٣,٨٧	٤/٩	الاتراف على تدريب العاملين الجدد وتقديم نتائج إنجازهم	٥/٩	المشاركة في تخطيط وإعداد برامج تدريب الموظفين بالقسم	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٧/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة					
×	×	×	٥	٠,٠٠١٠,٧٥	٠,٠٣	٠,٩١	٠,٠٩	٣,٦٠	٣,٧٠	٣,٥٥	٣,٥٨	٥/٩	المشاركة في تخطيط وإعداد برامج تدريب الموظفين بالقسم	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٧/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة						
×	×	×	٦	٠,٠٠١٠,٨٢	٠,٠٣	٠,٩٧	٠,١٣	٣,٤٦	٣,٥٠	٣,٤٨	٣,٤٢	٦/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٧/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٨/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة						
×	×	×	٧	٠,٠٠٠٦,٨٢	٠,٠٦	٠,٧٢	٠,٣٣	٣,٧٩	٣,٨٥	٣,٨٩	٣,٦٧	٧/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٨/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٩/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة						
×	×	×	٨	٠,٠٠٠٦,٨٢	٠,٠٦	٠,٧٢	٠,٣٣	٣,٧٩	٣,٨٥	٣,٨٩	٣,٦٧	٧/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٨/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٩/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة						
×	×	×	٩	٠,٠٠٠٢,٧٦	٠,٠٣	٠,٨٦	٠,١٤	٤,٠٠	٤,٠٠	٤,٠٧	٣,٩٣	٨/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	٩/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة	١٠/٩	تقديم أو التدريب وتقديم مقترحات التطوير المناسبة						
×	×	×	١٠	٠,٠٠٢٤,٠١٠	٠,١٦	١,٣٦	٤,٢٥	٤,٠٧	٤,٢١	٤,٤٠	٣/١٠	التصرف بالحرف الواعي في مواجهة الصراعات بين الموظفين	٤/١٠	التصرف بالحرف الواعي في مواجهة عدم الالتزام الوظيفي لبعض الموظفين	٥/١٠	تحليل المشغلة عن أنشطة الموظفين لأسباب خارجية عن إرادتهم	٦/١٠	إشادة روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين	٧/١٠	تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ككل			
×	×	×	١١	٠,٠٠١١,٠٢٨	٠,١٠	٠,٥٥	٠,٥٩	٤,٣٠	٤,٤٨	٤,٣١	٤,١٧	١٠/٩	تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ككل	١١/٩	تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ككل	١٢/٩	تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ككل						

* Significant at 0.05 level

** Significant at 0.10 level

*** Significant at 0.30 level

فروق جوهرية بينهم حول الاختبارات الحديثة (٣، ٤، ٥). بناءً على ذلك فإنه يمكن قبول الفرض الثاني بالنسبة لمجموعة الاختبارات الحديثة ورفضه للاختبارات التقليدية.

(ج) تقويم مقابلات الاختيار مع المشرفين

تناول الكثير من الباحثين بالدراسة والتحليل الأنواع المختلفة لمقابلات الاختيار. وقد أوضح بعض هذه الدراسات ضرورة الاعتماد على المقابلات التي يتم تخطيطها وإعدادها مسبقاً سواء الفردية أو الجماعية. إلا أن النتائج الإحصائية بجدول رقم ٩ تشير إلى إصرار مسؤولي اختيار المشرفين بالمنظمات الصناعية السعودية على استخدام المقابلات الفردية غير المخططة بصورة دائمة، حيث كان متوسط استجاباتهم ٠,٩، ٤. في حين أنهم لم يستخدموا المقابلات الجماعية غير المخططة أيضاً ٢,٢٤ إلا بين الحين والحين. كما أنهم نادراً ما استخدموا المقابلات المخططة الفردية والجماعية (٣، ٤)، حيث كان متوسط استجاباتهم ١,٥٥، ١,٨١ على التوالي.

وفي ضوء تحليل معنوية الفروق F ، R^2 فإن النتائج تدل على أن هناك فروقاً جوهرية بين فئات مسؤولي الاختيار حول نوعية المقابلات المستخدمة في اختيار المشرفين المباشرين فيما عدا المقابلات الجماعية غير المخططة (٢). وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض الثالث في هذا البحث إلى حد كبير.

(د) تقويم معايير اختيار المشرفين

تلعب القدرات الإشرافية وما تتضمنه من معارف ومهارات دوراً بارزاً في تحديد معايير الاختيار السليمة، التي يمكن استخدامها في إجراء الاختبارات والمقابلات مع مشرفي الإنتاج المباشرين المرشحين للاختيار. ومن ثم فإن تحديد درجة أهمية وأولوية القدرات الإشرافية المختلفة تحظى باهتمام الكثير من الباحثين. بناءً على ذلك فقد تم استخدام الوسط الحسابي لتقدير درجة أهمية وأولوية هذه القدرات الإشرافية، حيث يعطى نتائج أكثر تحفظاً من استخدام الحد الأعلى لمدى الثقة كما جاء في بعض الدراسات السابقة. كما تم استخدام تحليل التباين والإرتباط لتحديد مدى الاختلاف بين فئات مسؤولي الاختيار حول درجة أهمية وأولوية هذه القدرات الإشرافية. ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي الموجودة بجدول رقم ١٠ في هذا الصدد على النحو التالي:

- ١ - أهمية وأولوية القدرات الإشرافية . تشير النتائج الإحصائية في هذا الجدول إلى أن درجة أهمية وأولوية القدرات الإشرافية كانت كما يلي :
- حققت ٢٦ من هذه القدرات الإشرافية أهمية بالغة ، فقد حصلت على المرتبة (١) والتي يجب أن تتضمنها معايير الاختيار . كما أشارت النتائج إلى أن ١٠ منها ضمن القدرات المباشرة والباقي منها قدرات مساندة .
 - حصلت ٣٣ من هذه القدرات الإشرافية على المرتبة (٢) التي يفضل إدراجها ضمن معايير الاختيار، منها ١٤ ضمن القدرات المباشرة والباقي منها قدرات مساندة .
 - جاءت قدرة واحدة من هذه القدرات الإشرافية المساندة في المرتبة (٣) والتي يمكن أخذها في الاعتبار عند إعداد هذه المعايير أو تجاوزها .
 - لم يتم إضافة أي قدرات إشرافية أخرى من جانب مسئولى اختيار المشرفين ، مما يدل على دقة وشمولية هذه القائمة .

٢ - مدى الاختلاف بين مسئولى الاختيار . أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود اختلاف جوهري بين فئات مسئولى اختيار المشرفين بالمنظمات السعودية بصفة عامة ، حيث كانت قيمة F غير معنوية ويؤكد لها قيمة R^2 فيما عدا ١٤ من هذه القدرات . وكان منها ٧ من القدرات المباشرة (١/٥ ، ١/٦ - ٢/١ ، ٣/٣ - ٣/٣ ، ٥/٣ - ٤/٢ ، ٣/٤) وسبع منها من القدرات المساندة (٥/٢ ، ٤/٥ ، ٥/٥ - ٦/٥ ، ٣/٩ - ٤/٩ ، ٣/١٠) . وبالتالي يمكن رفض الفرض الرابع ، ويعني ذلك أن هناك اتفاقاً عاماً بين فئات مسئولى الاختيار حول أهمية معظم هذه القدرات .

ملخص النتائج والتوصيات

بعد الانتهاء من تقويم مصادر وأساليب اختيار مشرفى الإنتاج المباشرين ، وتحديد درجة أهمية وأولوية القدرات الإشرافية لتحديد معايير الاختيار الموضوعية ، يكون البحث قد حقق أهدافه المتوقعة . ويمكن تناول خلاصة البحث وأهم النتائج والتوصيات على النحو التالي :

أولاً: ملخص البحث

لقد كان من أهم أهداف هذا البحث تحديد درجة أهمية وألوية القدرات الإشرافية وما تتضمنه من معارف ومهارات للإسهام في إعداد وتصميم معايير الاختيار السليم لمشرفي الإنتاج المباشرين. هذا إلى جانب تقويم مصادر وأساليب اختيارهم في البيئة الصناعية السعودية. ويمثل ذلك محاولة جادة نحو ترشيد عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين الذي يمثلون حجر الزاوية في المجال الإداري. ويبدو ذلك واضحاً في مقدمة هذا البحث الذي يتضمن أهمية وأهداف البحث والأساليب المختلفة لتحقيق ذلك.

ومن خلال الإطار النظري للبحث فقد تم تناول مفهوم الإشراف والدور الفعال لمشرفي الإنتاج المباشرين ومعوقات أداء أدوارهم وسبل علاجها. كما تم التركيز على نظم ومعايير وطرق اختيار المشرفين المباشرين، حتى يمكن تطوير عملية اختيارهم في ظل أسلوب علمي سليم.

بناءً على ذلك، فقد اهتمت الدراسة الميدانية بتقويم مصادر وأساليب اختيار المشرفين المباشرين، إلى جانب تقويم معايير الاختيار بتحديد درجة أهمية وألوية القدرات الإشرافية اللازمة لإعداد وتصميم المعايير الموضوعية. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي المؤشرات التي يمكن أن تسهم في تطوير وترشيد عملية اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية السعودية.

ثانياً: نتائج البحث

اعتمدت الدراسة الميدانية على عينة مكونة من ٥٠ شركة صناعية مسحوبة عشوائياً من جميع القطاعات الصناعية، وتمثل حوالي ١٠٪ من إجمالي الشركات الصناعية السعودية الموجودة بمنطقة الرياض. وقد كانت الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم أكثر تمثيلاً من الصغيرة. كما احتوت العينة على مجموعات متنوعة من فئات مسؤولي اختيار المشرفين المباشرين بهذه الشركات المختارة. فقد حظي مديرو الأفراد بنسبة كبيرة منها ٩٠، ٤٠٪ ثم مديرو الإنتاج ٥٥، ٣٤٪ وأغلبهم من المؤهلين علمياً وذوي خبرات سابقة في هذا المجال،

بما يتوافق مع أغراض البحث ويزيد من درجة الثقة في النتائج النهائية . وفيما يلي أهم النتائج المعنوية التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية .

(١) النتائج العامة

بعد معالجة البيانات الميدانية إحصائياً فإنه يمكن عرض النتائج الإحصائية المعنوية على النحو التالي :

١ - من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات فئات مسؤولي اختيار المشرفين المباشرين بالمنظمات الصناعية السعودية، يتبين أنهم يعتمدون بصورة أساسية على مكاتب الاستقدام والترقية من الداخل . فقد حظيت هذه المصادر بأكبر قيمة للمتوسطات، ومن ثم جاء ترتيبها وأهميتها في المقدمة يليها الإعلان والنقل الداخلي . كما أنه لم يتم استخدام المصادر الأخرى إلا في حالات نادرة .

٢ - ويشير تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات فئات مسؤولي الاختيار بهذه المنظمات، إلى أنهم غالباً ما يستخدمون الاختبارات التقليدية كالاختبارات التحريرية الموضوعية واختبارات عينه العمل . فقد احتلت متوسطاتها أكبر قيمة في حين أن الاختبارات الحديثة الأخرى حققت أهمية متواضعة وأحياناً ما يتم استخدامها .

٣ - ويوضح تحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات فئات مسؤولي اختيار المشرفين، أن هناك إصراراً من جانبهم على عدم تخطيط وإعداد مقابلات التوظيف مع المشرفين المرشحين . كما أنهم يفضلون المقابلات الفردية منها . فقد حظيت المقابلات الفردية غير المخططة بأعلى متوسط، تليها المقابلات الجماعية وغير المخططة أيضاً، والتي كان متوسطها قريباً من المتوسط العام .

٤ - من خلال تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات فئات مسؤولي الاختيار، يتضح أن لديهم الوعي الكافي والتقدير الدقيق لأهمية وأولوية القدرات اللازم توافرها لأداء المهام الإشرافية . فقد حظيت ٢٦ من هذه القدرات الإشرافية على متوسط

عالٍ جداً، وبالتالى أقصى درجات الأهمية منها ١٠ مباشرة، ١٦ مساندة. كما حققت ٣٣ من هذه القدرات الإشرافية متوسطاً فوق المتوسط العام منها ١٤ مباشرة، ١٩ مساندة.

ب) نتائج اختبار فروض البحث

فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى كتحليل المتوسطات والتباين F والارتباط R^2 ، فقد أمكن اختبار مدى صحة فروض البحث الرئيسة، وذلك على النحو التالى:

١ - أظهرت النتائج الإحصائية وجود اختلافات جوهرية بين فئات مسؤلى اختيار المشرفين بالمنظمات الصناعفة السعوففة، حول درجة اعتمادهم على مصادر الاختيار المختلفة لانتقاء أفضل المشرفين المرتقبين.

٢ - كما أشارت نتائج التحليل الإحصائى إلى أن هناك فروقاً جوهرية بينهم أيضاً حول استخدام الاختبارات، مثل اختبارات اتخاذ القرارات واختبارات المحاكاة واختبارات القابلية للتدريبية. وفى الوقت نفسه ليس هناك فروق جوهرية بينهم بالنسبة للاختبارات التقليدية المعروفة كالاختبارات الموضوعية التحريرية واختبارات عينة العمل.

٣ - وقد أوضحت هذه النتائج أيضاً أن هناك اختلافاً جوهرياً بين فئات مسؤلى اختيار المشرفين بهذه المنظمات حول نوعية المقابلات التى يجب إجراؤها عند اختيار المشرفين المرتقبين. وقد كانت الفروق بينهم أكثر معنوية بالنسبة للمقابلات الجماعية المخططة.

٤ - كما أثبتت نتائج التحليل الإحصائى عدم وجود فروق جوهرية بين فئات مسؤلى اختيار المشرفين حول درجة أهمية وألوية غالبية القدرات الإشرافية، وما تتضمنه من معارف ومهارات لازمة لأداء المهام الإشرافية. فقد كانت الاختلافات الجوهرية محدودة حول بعض هذه القدرات منها ٧ قدرات مباشرة، ٧ مساندة. ويمثل ذلك نسبة محدودة من إجمالى القدرات الإشرافية البالغ عددها ٦٠ قدرة متنوعة.

ج) التوصيات

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من فئات المسؤولين عن اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين بالمنظمات الصناعية السعودية، فإنه يمكن صياغة التوصيات الآتية:

١ - ضرورة اهتمام مسؤولي اختيار المشرفين المباشرين المرتقبين وخاصة مديري الأفراد بمصادر الاختيار الداخلية والتي تتضمن الترقية والنقل من داخل المنظمة الصناعية. ويستلزم ذلك إعداد سجلات تضم البيانات الخاصة بالعمال المباشرين وبيانات خاصة بتخطيط العمالة، حتى يمكن تحديد المرشحين للاختيار كمشرفين جدد بطريقة سليمة.

٢ - العمل على تقليل درجة الاعتماد على المصادر الخارجية للاختيار وخاصة مكاتب الاستقدام التي يشك في مقدرتها على الاختيار السليم للمشرفين الجدد. حيث لا يتم اختيارهم على أسس موضوعية سليمة. ويبدو ذلك جلياً من خلال ارتفاع تكلفة الإحلال للمشرفين الذين تم الاستغناء عنهم من هذا المصدر.

٣ - عدم الاعتماد بصورة كبيرة فقط على الاختبارات التقليدية خاصة الاختبارات الموضوعية التحريرية التي تركز على الجوانب الشخصية، واعتبارها المؤشر الوحيد لنجاح المشرف الجديد في أداء المهام الإشرافية المرتقبة. ومن ثم يجب الاتجاه نحو استخدام الاختبارات التخصصية الحديثة مثل اختبارات اتخاذ القرارات والمحاكاة والقابلية التدريبية.

٤ - ضرورة العمل على تخطيط وإعداد مقابلات التوظيف عند اختيار المشرفين المرتقبين، مع تفضيل المقابلات الجماعية والمخططة، وبالتالي يجب عدم التركيز على استخدام المقابلات الفردية وغير المخططة لعدم موضوعيتها ومصداقيتها عند اختيار مشرفي الإنتاج المباشرين.

٥ - ضرورة الاهتمام بتحديد وتطوير معايير اختيار المشرفين المباشرين. ويستلزم ذلك تحديد درجة أهمية وألوية القدرات الإشرافية، وما تتضمنه من معارف ومهارات لازمة لأداء

المهام الإشرافية المرتقبة . ويمكن الاستعانة في هذا الصدد بنتائج الدراسات الميدانية التي من بينها هذه الدراسة، التي أوضحت أهم القدرات الإدارية المباشرة، والقدرات المساندة، وما تتضمنه من قدرات فكرية وسلوكية . هذا إلى جانب القدرات الفنية للعمال المباشرين، والتي يمكن التأكد من توافرها من واقع سجلات المنظمة الصناعية .

٦ - العمل على إعداد وتصميم الاختبارات والمقابلات الخاصة باختيار المشرفين المباشرين الجدد في ضوء القدرات الإشرافية ذات الأهمية والأولوية القصوى، وذلك حتى يمكن اعتبارها أساليب موضوعية دقيقة وذات مصداقية عالية، ومن أجل ترشيد عملية اختيارهم .

٧ - ضرورة الاهتمام بالتدريب الإشرافي المبدئي بالمنظمات الصناعية السعودية . ويستلزم إعداد برامج خاصة في هذا المجال للعمال الفنيين المباشرين المرتقب اختيارهم كمشرفين جدد . ويمكن الاستعانة في هذا المجال بالمعاهد والمراكز العلمية المتخصصة في تصميم وتطوير هذه البرامج الخاصة .

المراجع

- [١] عليش، محمد ماهر. إدارة الموارد البشرية . الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٨٥م .
- [٢] الجبالي، سعد . «التدريب الإشرافي، دراسة ميدانية لتحديد المهارات الإشرافية كأساس لتصميم البرامج التدريبية .» المجلة العربية للتدريب، العدد السادس (يناير ١٩٩٠م) .
- [٣] عبدالله، شوقي حسين . العلاقات التنظيمية، مدخل سلوكي . القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥م .
- [٤] Bittle, L. *The Complete Guide to Supervisory Training and Development*. Wokingham, England: Addison Wesley Publishing Company, 1987.
- [٥] Nethero, S. "Supervisory Training: A Blueprint for Research and Testing in Program Development." *Training and Development Journal*, 35, No.3 (March 1983), 21.
- [٦] Stewart, W. "Determining first-line Supervisory Training Needs." *Training and Development Journal*, 25, No.3 (April 1970), 12-19.

- [٧] بسيوني، إبراهيم . «التدريب الإشرافي .» مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الثاني (١٩٨٢م).
- [٨] Bittle, L. and Ramsey, J. *The National Survey of Supervisory Management Practices*. Harisonburg, Va.: James Madison Univ., 1982.
- [٩] جونر، وين . «وظيفة المشرف وأساليبه .» ترجمة د. حمدي أمين عبدالهادي . مجلة العلوم الإدارية، المجلد الثالث، العدد الثاني (ديسمبر ١٩٦١م).
- [١٠] الشنواني، صلاح . أصول إدارة الأعمال . الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٥م.
- [١١] السلمي، علي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية . القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٠م.
- [١٢] Clark, D., and Gottfried, B. *Dictionary of Business and Finance*. New York: Thomas Growell Co., 1960.
- [١٣] Lester, B. *Improving Supervisory Performance*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1976.
- [١٤] George, G. *Supervision in Action: The Art of Managing Others*. Reston Virginia: Prentice-Hall Co., 1977.
- [١٥] Beker, F. *Dictionary of Personnel and Industrial Relations*. New York: Philosophical Library, 1958.
- [١٦] عليش، محمد ماهر. أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة . القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٦٧م.
- [١٧] الساعي، إبراهيم . «دور المشرف في الرقابة على التكاليف: أهمية ووسائل تدعيمه .» مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع عشر، (١٩٧٢م).
- [١٨] جرای، جيري . الإشراف: مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة د. وليد عبداللطيف هوانه . الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨م.
- [١٩] Davis, K. *Human Relations in Business*. New York: McGraw-Hill, 1957.
- [٢٠] الشنتناوي، أحمد . القيادة الإدارية الحديثة . القاهرة: دار المعرفة، ١٩٦٧م.
- [٢١] سليمان، حنفي . الإدارة: منهج تحليلي ذاتي . الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦م.
- [٢٢] محمد، محمد علي . مجتمع المصنع: دراسة في علم اجتماع التنظيم . الاسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٢م.
- [٢٣] خميس، محمد بالمنعم . «القيادة الإدارية: مفهومها وأنواعها.» مجلة الإدارة، العدد الرابع، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة (أبريل ١٩٧٨م).
- [٢٤] Byham, W. "Screening and Selection." In Tracey, W. (Ed.). *Human Resources Management and Development Handbook*. New York: AMACOM, 1985.

- Northrup, H.; Plas, L.; Cowin, R. and Fulmer, W. *The Objective Selection of Supervisors*. [٢٥]
Philadelphia: University of Pennsylvania, 1978.
- Ramsey, J. "Supervisory Development." In Tracey, W. (Ed.), *Human Resources management and Development Handbook*, New York: AMACOM, 1985. [٢٦]
- Acuff, H. "Recruitment." In Tracey, W. (Ed.), *Human Resources Management and Development Hand-book*, New York: AMACOM, 1985. [٢٧]
- Terris, W. *The Development and Validation of EPI-3*. Park Ridge, IL: London House, Inc., 1986. [٢٨]
- Hogan, J. and Hogan, R. "How to Measure Employee Reliability." *Journal of Applied Psychology*, 74, No.2, (1989), 273-79. [٢٩]
- ترسي، وليم . تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة د. سعد الجبالي . الرياض : معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠م. [٣٠]
- Asher, J. and Sciarrio, J. "Realistic Work Sample Tests." *Personnel Psychology*, 27, (1974), 519-33. [٣١]
- Robertson, I. and Downs, S. "Learning and the Prediction of Performance: Development of Trainability Testing in U.K." *Journal of Applied Psychology*, 64, No.1, (1979), 42-50. [٣٢]
- Ghiselli, E. *The Validity of Occupational Aptitude Tests*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966. [٣٣]
- Petersen, D. "The Impact of Duke Power on Testing." *Personnel Journal*, No.25 (March 1974), 217-26. [٣٤]
- Baker, D. and Terpstra, D. "Employee Selection: Must Every Job Test Be Validated?" *Personnel Journal*, No.41 (August 1982), 602-606. [٣٥]
- Pearlman, K.; Schmidt, F. and Hunter, J. "Validity Generalization Results for Tests Used to Predict Job Proficiency and Training Success in Clerical Occupations." *Journal of Applied Psychology*, 65, No.4 (1980), 420-31. [٣٦]
- Schmidt, F.; Hunter, J. and Caplan, J. "Validity Generalization Results for Two Groups in the Petroleum Industry." *Journal of Applied Psychology*, 66, No.31 (1981), 412-19. [٣٧]
- حسن، عادل . الأفراد في الصناعة . بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٨٥م. [٣٨]
- Hunter, J.; Schmidt, F. and Jakson, G. *Meta-analysis: Cumulating Research Across Studies*. CA: Sage, Beverly Hills, 1982. [٣٩]
- Wiesner, W. and Cronshaw, S. "A Meta-Analytic Investigation of the Impact of Interview Format and Degree of Structure on the Validity of the Employment Interview." *Journal of Occupational Psychology*, 61 (1988), 275-90. [٤٠]
- Barr, D.F. "More Needs Analysis." *Training and Development Journal*, 34, No.9 (Sept. 1980), 70-74. [٤١]

- Culbertson, K. and Thompson, M. "An Analysis of Supervisory Training Needs." *Training and Development Journal*. 34, No.2 (Feb. 1980), 10-17. [٤٢]
- Chandrasekaran, G. "Research in Strategic Management, The Issue of Practical Significance." [٤٣]
a paper presented at the *South West Academy of Management Meeting*, University of
New York, Bufflo, 1981.
- حسن، السيد المتولي : الإعلان التليفزيوني والمنشآت التسويقية، دراسة ميدانية، الرياض : مركز
البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٩م. [٤٤]
- Flaherty, R. *The Core of Curriculum for Accounting Majors*. American Management Association. 1979. [٤٥]

Toward The Rationality of Selection Process for Direct Factory Supervisors in Saudi Industrial Firms (A Field Study)

Ibrahim I. Bassiouni

*Associate Professor, Dept. of Business Administration, College of Administrative
Science, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

(Received on 12/11/1411; Accepted for Publication 25/1/1412)

Abstract. The main objective of this study is to evaluate the selection resources and techniques used in the process of hiring direct factory supervisors in Saudi Industrial firms. It was necessary to determine the importance and hence priority of skills required for these supervisors. Then a sample of industrial firms in Riyadh was surveyed in order to test the level of importance and priority of 60 supervisory skills divided in 10 groups included the administered questionnaire.

The analysis showed a number and type of principal supervisory skills which should be included in selection standards in addition to supported skills. The study aims at developing some supervisory selection techniques in a new industrial context where traditional ones were dominant. This will help personnel managers to rationalize the selection process.