



بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف بن عيسى
ق متخرج من جامعة المدية سنة 2007

للتواصل وطلب المذكرات :

بريدي الإلكتروني: benaisa.inf@gmail.com

MSN : benaisa.inf@hotmail.com

Skype : [benaisa20082](https://www.skype.com/people/benaisa20082)

هاتف : 0771087969

دعوة صالحة بظهر الغيب....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الموضوع

الإشراف والرضا الوظيفي
المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً
(E . P .S)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د/ إسماعيل قيرة

إعداد:

بوعكاز فريد

لجنة المناقشة:

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
عضواً
عضواً

أستاذ التعليم العالي، جامعة قسنطينة
أستاذ التعليم العالي، جامعة سكيكدة
أستاذ التعليم العالي، جامعة سكيكدة
أستاذة محاضرة، جامعة قسنطينة

1- أ.د/ بشاينية سعد
2- أ.د/ قيرة إسماعيل
3- أ.د/ توهامي إبراهيم
4- د/ خنونة مسعودة

السنة الجامعية: 2007 - 2008

شكر و تقدير

في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور: إسماعيل

قيرة الذي كان سندا لي طوال إنجاز هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علينا بنصائحه

القيمة وتوجيهاته الصائبة. فله منا كل الاحترام والتقدير والعرفان على صبره وتحمله

طوال إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني سواء من بعيد أو من قريب على إتمام هذه

المذكرة و أخص بالذكر رئيس قسم الموارد البشرية الذي لم يبخل علينا بالمعلومات

الخاصة بالمؤسسة، وكذلك جميع عمال المؤسسة المينائية بسكيدة.

محتويات الدراسة

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | - محتويات الدراسة..... |
| و | - مقدمة |
| | - الباب الأول: الإطار النظري. |
| | الفصل الأول: موضوع الدراسة. |
| 08 | تمهيد |
| 09 | أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع |
| 10 | ثانياً: أهداف الدراسة |
| 10 | ثالثاً: الإشكالية |
| 14 | رابعاً: الإطار المفاهيمي..... |
| 14 | 1- مفهوم الإشراف |
| 19 | 2- الرضا الوظيفي |
| 22 | أ- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي |
| 27 | ب- مؤشرات الرضا الوظيفي |
| 30 | 3- مفهوم المؤسسة |
| 34 | خامساً: الفروض والتساؤلات |
| 35 | سادساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة |
| | الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الإشراف والرضا الوظيفي. |
| 38 | تمهيد |
| 39 | أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الإشراف والرضا |
| 39 | 1- الإدارة العلمية والضبط الصارم |
| 42 | 2- النظرية البيروقراطية والرقابة المغلقة |
| 45 | 3- نظريات التكوين الإداري والإشراف |
| | ثانياً: الاتجاهات النيوكلاسيكية |

| | |
|----|--|
| 49 | 1-مدرسة العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي |
| 49 | 2-نظرية الفلسفة الادراية والاستقرار..... |
| 52 | ثالثا:الاتجاهات الحديثة..... |
| 54 | 1-البنائية الوظيفية وإشباع حاجات الأفراد |
| 54 | أ- النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي |
| 55 | ب- اختلالات الجهاز البيروقراطي |
| 57 | ج- مركزية الضبط وتفويض السلطة |
| 61 | د- القواعد البيروقراطية والأنماط السلوكية |
| 65 | 2- نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة |
| 68 | 3- نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد |
| 71 | خلاصة |
| 73 | الفصل الثالث: البعد الإمبريقي لمسألة الإشراف والرضا الوظيفي. |
| | تمهيد |
| 75 | أولا: العلاقات الإنسانية |
| 76 | ثانيا: الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والإشراف |
| 79 | ثالثا: أبعاد السلوك القيادي |
| 81 | رابعا: أنماط الإشراف والرضا الوظيفي |
| 83 | خامسا: الرضا الوظيفي |
| 86 | سادسا: خصائص المشرف والرضا الوظيفي |
| 87 | سابعا: الأبعاد التنظيمية وأنماط القيادة |
| 90 | خلاصة |
| 93 | الباب الثاني: الإطار الميداني. |
| | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة. |
| | تمهيد |
| | أولا: مجال الدراسة |
| 96 | 1- المجال الجغرافي |
| 97 | |

| | |
|-----|--|
| 97 | 2- المجال البشري |
| 99 | 3- المجال الزمني |
| 104 | ثانيا: نموذج الدراسة |
| 105 | ثالثا: المنهج المستخدم |
| 107 | رابعا: أدوات جمع البيانات |
| 108 | 1- الملاحظة |
| 108 | 2- المقابلة |
| 109 | 3- الاستمارة |
| 110 | 4- السجلات والوثائق |
| 111 | خامسا: العينة وطريقة اختيارها . |
| 111 | سادسا: أسلوب معالجة البيانات الميدانية |
| 114 | 1- الأسلوب الكمي |
| 114 | 2- الأسلوب الكيفي |
| 114 | سابعا: خصائص العينة |
| 114 | الفصل الخامس: نطاق الإشراف والرضا الوظيفي . |
| | تمهيد: |
| 123 | الفصل السادس: علاقات السلطة ومستوى الرضا الوظيفي. |
| | تمهيد: |
| 136 | الفصل السابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة |
| | تمهيد: |
| 156 | أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها |
| | ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة |
| 156 | ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم |
| 160 | رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة |
| 161 | خاتمة: |
| 162 | قائمة المراجع |

| | |
|-----|---------------------------------------|
| 163 | أولاً: المراجع بالعربية |
| 165 | ثانياً: المراجع بالأجنبية |
| 165 | الملاحق |
| 170 | أولاً: فهرس الجداول |
| 171 | ثانياً: فهرس الأشكال |
| 172 | ثالثاً: الاستمارة |
| 173 | رابعاً: المقابلة |
| 175 | خامساً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 181 | |
| 182 | |

مقدمة:

لقد حظي موضوع الإشراف والرضا الوظيفي باهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار ولا يزال يثير الكثير من النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات وتحولات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومع تزايد اهتمام المؤسسات والتنظيمات المعاصرة بأفرادها كونهم متغير بارز في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية.

ولا شك بان فعالية وكفاءة المؤسسات ترتبط بأساليب وطرق التسيير المستخدمة فيها وبمدى اهتمام المشرفين والمديرين بمرؤوسيههم باعتبارهم الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة. ولكن كيف يمكن للمدير أو المشرف أن يسهم في رفع كفاءة وأداء مرؤوسيه ويؤثر فيهم ويحقق الرضا الوظيفي لديهم... وعند أي نمط من الإشراف؟.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تعالج ظاهرة تنظيمية هامة وهي أن طبيعة الإشراف تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

وقد توصل الباحثون والمتخصصون في علوم الإدارة والتسيير إلى أن امتلاك المؤسسة إلى قيادة فعالة يؤدي إلى تحقيق الفعالية ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

وعلى هذا الأساس فإن إشكالية الدراسة جاءت لتطرح موضوع العلاقة بين الإشراف والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة والذي يشكل إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ضمن هذا المسعى انقسمت هذه الدراسة إلى بابين: الباب الأول الإطار النظري ويضم ثلاثة فصول: الفصل الأول يضم موضوع الدراسة وقد تناولنا فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية والإطار المفاهيمي للدراسة، بالإضافة إلى الفروض والتساؤلات والأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بالموضوع، حيث قمنا بتصنيفها إلى ثلاث اتجاهات كلاسيكية واتجاهات نيوكلاسيكية وأخيرا الاتجاهات الحديثة.

أما الفصل الثالث: فقد تضمن عرض الدراسات الإمبريقية التي تناولت مسألة الإشراف والرضا الوظيفي حسب أهداف دراستنا.

أما الباب الثاني (الإطار الميداني) فقد قسم إلى أربعة فصول:

الفصل الرابع: تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي على مجالات الدراسة ونموذج الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى العينة وكيفية اختيارها وأسلوب معالجة البيانات الميدانية وأخيرا خصائص العينة.

الفصل الخامس: وقد تطرقنا فيه إلى طبيعة العلاقة التي تحكم نطاق الإشراف والرضا الوظيفي وذلك من خلال جمع وتفرغ البيانات في جداول.

الفصل السادس: وتطرقنا فيه إلى العلاقة الموجودة بين علاقات السلطة والرضا الوظيفي وذلك من خلال جمع وتفرغ البيانات في جداول.

الفصل السابع: وفيه تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات المشابهة، ثم التعرض إلى موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم والقضايا التي تثيرها الدراسة.

هذا وقد ختمنا دراستنا بالتعرض إلى الخاتمة تليها قائمة المراجع ثم الملاحق.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: أهمية و أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: الإشكالية.

رابعاً: الإطار المفاهيمي.

1- الإشراف.

2- الرضا الوظيفي.

أ- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

ب- مؤشرات الرضا الوظيفي.

3- المؤسسة.

خامساً: الفروض و التساؤلات.

سادساً: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

يعد موضوع الإشراف من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والنقضي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة وعلى رضا العمال، ويشكل الإشراف عصب العملية الإدارية لأنه يرتبط بمدى فعالية ومهارة العملية الإشرافية والتي يلعب المشرف فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من العمال لتحقيق الأهداف المسطرة.

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع الإشراف والرضا الوظيفي من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة وهذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية وفروض الدراسة.

أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع الإشراف أحد المواضيع الحساسة والهامة في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة، ولقد حاولت العديد من النظريات والمداخل إبراز دور وأهمية عنصر الإشراف لكونه إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات المنتجة والخدمات بالدراسات والأبحاث التي ترفع من مستواها وأدائها وتزيد من دافعية العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية لكي يحققوا مزيداً من الأداء الجيد والفعالية، ومن المعلوم أن تحقيق مزيد من الأداء الجيد والفعالية مرتبط بعوامل عدة ومن أبرزها درجة رضا العاملين عن بيئة العمل، نمط الإشراف هذا الأخير الذي ينعكس على سلوك الفرد تجاه عمله وتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والسلوك الذي يعبر عن مستوى رضا الفرد عن العمل والوظيفة يعبر في الوقت نفسه عن مستوى الإشباع الذي توفره له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله و تجاه مشرفه والتي تتحول كلياً أو جزئياً إلى ممارسات على أرض الواقع.

وتأتي أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين نمط الإشراف ومستوى الرضا في المؤسسة الجزائرية.

ومن هذا المنطلق فإن اختيار موضوع الإشراف والرضا الوظيفي لم يأت من فراغ أو وليد صدفة بل جاء نتيجة تساند مجموعة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية ويمكن حصرها فيما يلي :

- اندراج الموضوع ضمن اهتمام وتخصص الباحث ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والإمبريقي.

- رغبة الباحث في دراسة موضوع له علاقة بالموارد البشرية والإدارة وهذا لإيمانه بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.

- رغبة الباحث في التأكيد على الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية الهادفة والموجهة في العملية الإشرافية وفي مجال العمل.

- من أجل التعرف على الدور الذي يلعبه نمط الإشراف في تحقيق الرضا الوظيفي.

- قابلية الموضوع المختار للبحث العلمي، وإمكانية التحقق منه ميدانياً، وإمكانية إخضاعه للإجراءات المنهجية والاختبار الإمبريقي.

- تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف والرضا الوظيفي، والتي توصلت إلى نتائج مختلفة ومتباينة تتعلق كل منها ببيئتها ومحيطها، ومن هذا المنطلق أردنا أن ندرس هذا الموضوع في بيئتنا الجزائرية التي تختلف عن بيئة غيرنا خاصة الدول المتقدمة وذلك من أجل الوقوف على مجمل

الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى تواجد ظاهرة عدم الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية.

ثانيا: أهداف الدراسة :

من مجمل المبررات السابقة، وفي إطار إطلاعنا على مختلف النظريات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول الإشراف والرضا الوظيفي لدى العمال، علاوة على معاشتنا للواقع الاجتماعي وإطلاعنا على بعض الحقائق المتعلقة بالإشراف والرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال.
- 2- التعرف على طبيعة ونوعية القواعد البيروقراطية في علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي.
- 3- محاولة التعرف على نمط الإشراف السائد في المؤسسة المينائية ومدى تأثيره على مستوى الرضا لدى العمال.
- 4- محاولة التعرف على طبيعة المركزية واللامركزية وعلاقتها بالاستقرار في العمل.

ثالثا: الإشكالية :

يعد موضوع الإشراف من بين المواضيع التي عولجت وفق منظورات وزوايا متباينة، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، حيث حظي باهتمام العديد من الدراسيين والباحثين (خاصة في علم اجتماع التنظيم والعمل)، الذين حاولوا إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الإشراف في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للعامل الذي يتأثر بطبيعة علاقات العمل التي تتشكل بينه وبين مشرفه.

وبما أن المؤسسة ليست مجرد بنايات وآلات إنتاجية بل يدخل ضمن إطارها العنصر البشري الذي يقوم بالتسيير والإشراف على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، فإن ذلك يؤدي إلى تشكيل علاقات الإشراف بين رئيس ومرؤوس تحدد طرق اتصالهم ببعضهم البعض لوائح وقواعد بيروقراطية وهي ما يعبر عنها بالعلاقات الرسمية بالإضافة إلى اتجاهات وميولات العمال وهو ما يعرف بالعلاقات غير الرسمية، وعلى اعتبار أن الإشراف متغير تنظيمي أساسي، لأنه يدخل ضمن العلاقات الإنسانية من جهة وذو صلة وثيقة بالجانب البيروقراطي والرسمي للمؤسسة من جهة أخرى.

ولما كانت وظيفة المشرف أساسية وجوهرية في المؤسسة بسبب ارتباطها بتوجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد فإن الجانب الإنساني يشغل جزءا كبيرا من وظيفة المشرف ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.

ومن هنا؛ فإن موضوع الإشراف قد تناولته العديد من النظريات والبحوث والدراسات الميدانية، بداية بالدراسات التي قامت بها المدرسة الكلاسيكية والتي من روادها "فريدريك تايلور" الذي نادى بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل وتوفير الحوافز والمكافآت المادية لتحقيق الرضا، في حين نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "التون مايو" نادى بعكس ذلك، حيث وجهت اهتمامها إلى العنصر البشري و اعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، وأكدت من جهة أخرى على أهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية وضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية في محيط العمل، وأن توفير القيادة الديمقراطية والمشاركة كفيل بتحقيق رضا العامل.

ونظرا للتغيرات والتحولات العميقة التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة خاصة مع بروز ظاهرة العولمة وما تفرضه من آليات وميكانيزمات للسيطرة والهيمنة على الاقتصاد العالمي، وما تتطلبه المنافسة الاقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد واستخدام أمثل لموارد التنظيم، فإن واقع المؤسسة الجزائرية ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتحولات، حيث أن الواقع المؤسسي يعج بمشاكل كثيرة أدت إلى ظهور بعض الظواهر والسلوكيات السلبية التي تؤثر على فعالية المؤسسة أبرزها دوران العمل وعدم الاستقرار، كثرة التغيب واللامبالاة والإضرابات الناتجة عن تدمير العمال. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة؛ تحاول تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الإشراف وعلاقتها بالرضا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، والوقوف على مدى تأثير نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعامل، في ضوء جملة من المتغيرات الاختبارية، (أنظر الشكل (01)) التي يمكن إبرازها في تساؤل مركزي وثلاثة تساؤلات فرعية.

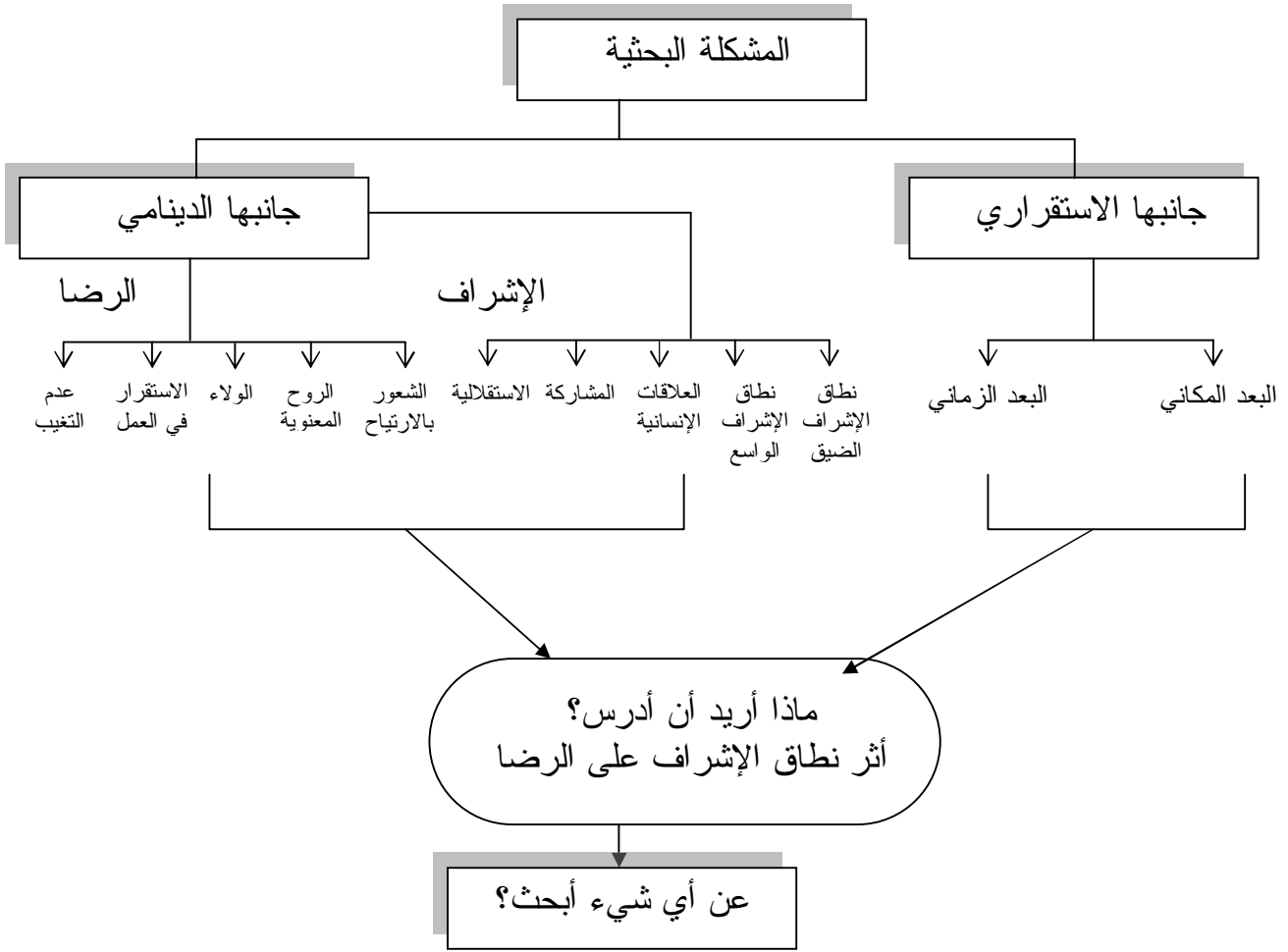
التساؤل المركزي :

ما هو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال؟.

التساؤلات الفرعية :

- 1- إلى أي مدى يؤثر نطاق الإشراف الضيق و الواسع على مستوى الرضا الوظيفي؟.
- 2- هل تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية للعمال؟.
- 3- ما نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟.

شكل رقم (1): يوضح أبعاد المشكلة البحثية



- عن تأثير نطاق الإشراف الضيق و الواسع على الشعور بالارتياح.
- عن تأثير العلاقات الإنسانية على الروح المعنوية.
- عن تأثير الرقابة المرنة على الاستقرار في العمل.
- عن تأثير الرقابة الصارمة على الاستقرار في العمل و عدم التغب عنه.
- عن تأثير المشاركة على الولاء.
- عن تأثير الاستقلالية على الولاء.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية والمسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها على اعتبار أن المفهوم أصبح عبارة عن أداة منهجية يوجه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، وطالما أن المفهوم يشير إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها النظري والإمبريقي، وانطلاقاً من محوريات المفاهيم في الدراسات الاجتماعية فإننا نتبع الخطوات التالية في تحديدها:

- تعريف المفهوم وفق تحديدات سوسولوجية معينة.

- استنتاج ما هو مشترك بين هذه التحديدات.

- طرح التعريف الإجرائي الذي تنطلق منه الدراسة.

والدراسة الراهنة تنطلق من المفاهيم الأساسية التالية:

1- الإشراف.

2- الرضا الوظيفي.

3- المؤسسة.

1- مفهوم الإشراف:

اختلف العلماء في تعريفهم للإشراف، وذلك يعود إلى طبيعة هذا المفهوم وتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى مثل: الرقابة البيروقراطية، الضبط البيروقراطي، القيادة لذلك ارتأينا عرض أهم التعاريف التي ذكرها العلماء لمفهوم الإشراف والمفاهيم المرتبطة به. يرى "ليكرت" أن وظيفة الإشراف هي "عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية".⁽¹⁾

نلاحظ أن هذا التعريف يعطي الأولوية في العملية الإشرافية للجانب النفسي والاجتماعي قبل الجانب الإداري.

في حين يرى بعض العلماء أن الإشراف يعني "سلطة أو قيادة ممنوحة لفرد لتوجيه وتنظيم مستخدمين في مواقف العمل".

(1) محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف القاهرة، 1976، ص222.

كما عرّف الإشراف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة".⁽¹⁾

فالإشراف بهذا المعنى الأخير هو عبارة عن عملية تعليمية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتحسينها.

ويرى "بيروم وسلزنيك" أن تنظيم الجماعة إنما يكون عن طريق القائد الذي يستطيع أن يضمن درجة معينة من الضبط والرقابة والقدرة على نشر التعاون والنشاط المشترك بين الأعضاء.

فالمشرف كما يقول أحد الباحثين هو "أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف".⁽²⁾

فالإشراف بهذا المعنى هو الإشراف على العمال وقيادتهم وتوجيه عملهم وتنسيق جهودهم من أجل بلوغ الهدف، وهذا يتطلب توافر المهارات المختلفة والدراية الكاملة بكل العمليات الفنية الخاصة بالعمل.

كما يعرف المشرف بأنه "ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه أي أنه ذلك الشخص الذي له صفتان: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره"⁽³⁾.

إن هذا التعريف يركز على أن المشرف شخص منحت له سلطة رسمية، يتصف بصفات فنية واجتماعية وشخصية، يقوم بتوجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم.

وفي هذا الإطار فإن الإشراف يتطلب وجود جماعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة:

أ- جماعة من المشرفين تملك السلطة والقيادة والإشراف.

ب- جماعة العمال "المرؤوسين" والتي تتصف بتنفيذ الأوامر والقرارات.

1- فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص15.

2- محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ط1، عالم الكتب القاهرة، 1969، ص276.

3- صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص318.

ويرى باحث آخر أن الإشراف هو "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة وشخص أقل خبرة، بقصد مساعدته على أداء عمله أفضل"⁽¹⁾

إن هذا التعريف يركز على أهمية الخبرة المهنية في نجاح عملية الإشراف التي تستلزم المعرفة والمهارات الفنية، كما يركز على أحد الجوانب الهامة في الإشراف وهو الجانب المهني. من جهة أخرى عرفت "مارغريت" الإشراف بأنه "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به".⁽²⁾

يبدو أن هذا التعريف يميل إلى الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تكون بين الرئيس ومرؤوسيه، فكلما كانت العلاقات الإنسانية حسنة ومبنية على الاحترام المتبادل بين المشرف وجماعته كلما أدى ذلك إلى الرضا الوظيفي، لذلك فإن تفهم المشرف للعلاقات والمشاعر العمالية اتجاه بعضهم واتجاه الإدارة يساعد على تهيئة الجو المناسب لجميع أفراد التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويرى فريق آخر من الباحثين أن عملية الإشراف هي "طريقة يستطيع المشرف بتنفيذها ليوجه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة لتحقيق أهداف العمل".

يتضح من خلال التعاريف السابقة، أن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر من فرد منحت له سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسية بما يتلاءم وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات وخطط الإدارة ومراقبة تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة، بحيث يعمل على إشباعها، فالإشراف وظيفة فنية تتطلب من المشرف أن يكون ملماً بجميع مجالات إشرافه. وما يمكن أن نستشفه من التعاريف السابقة أنها تشترك في العناصر التالية: القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية، العلاقات الإنسانية، خبرة ومهارة المشرف والمرؤوس وهي بعض العناصر التي نتطرق إليها كمؤشرات في الدراسة الراهنة.

(1) فتوح أبو العزم، خليل وهبة: مرجع سابق، ص16.

(2) صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1985، ص88.

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي قام بها "هوايت" لصالح جمعية الإدارة الأمريكية، أن الرئيس الأعلى يشرف بالفعل على ثمانية من الإداريين، في حين نجد "جريكوناس" يحدد باستخدام الأساليب الرياضية نطاق إشراف المدير بخمسة أشخاص. ويرى "ايرويك" أن الرئيس الإداري يجب أن يشرف على عدد من الأشخاص يتراوح بين خمسة وعشرة. أما "هنري فايول" فيحدد نطاق إشراف الرئيس بستة أفراد.

وفي هذا الإطار يشير نطاق الإشراف إلى عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شخص أو مراقب بفعالية ويخضعون لسلطته، فإذا كان الرئيس الإداري الأعلى يشرف على خمسة أشخاص قيل أن نطاق إشرافه خمسة، وإذا كان رئيس العمال يشرف على ثلاثين عاملاً يحدد نطاق إشرافه بثلاثين وهكذا، ونطاق الإشراف نوعان:

أ- **نطاق الإشراف الضيق:** العدد الأمثل الذي يشرف عليه شخص واحد أو مشرف واحد يتراوح عددهم ما بين، 6 إلى 11 فرد، ويعتمد هذا النوع على الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات التنظيمية العليا، أي كلما ضاق نطاق الإشراف، كلما زادت الفعالية التنظيمية.

ب- **نطاق الإشراف الواسع:** عدم تحديد عدد معين يمكن أن يشرف عليهم مشرف، أي كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية التنظيمية، أي إعطاء حرية التصرف للعامل والاستفادة من خبرته ومهارته.

غير أنه هناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد نطاق الإشراف تكمن فيما يلي:

1- **طبيعة العمل:** فالأعمال الصعبة تؤدي إلى ضيق نطاق الإشراف، بينما سهولة العمل يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف.

2- **خصائص المشرف:** وندرسها من جانبين:

أ- **الجانب الفني:** يركز على القدرات الفنية للمشرف، فكلما زادت القدرات الفنية للمشرف كلما زاد عدد العمال الذين يشرف عليهم وهذا يتماشى مع نطاق الإشراف الواسع، وإذا كان المشرف لا يتمتع بقدرات فنية عالية وبخبرة عالية في مجال العلاقات الإنسانية تعطيه المؤسسة عدد قليل من العمال.

ب- **الجانب الاجتماعي:** ويتمثل في مرونة علاقات المشرف، حيث كلما كانت علاقات المشرف مرنة كلما كان هناك إمكانية توسيع نطاق الإشراف وكلما كان المشرف مزج كلما ضاق نطاق الإشراف.

3- **الأساليب الإدارية السائدة في المؤسسة:** حيث أنه كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة ديمقراطي يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كلما كان نطاق الإشراف واسعاً، وكلما كان

الأسلوب المتبع في المؤسسة أوتوقراطي (استبدادي) كلما مال إلى الرقابة الشديدة والمتابعة وهذا يتماشى مع نطاق الإشراف الضيق.

4- قدرة وتكوين المرؤوس: المرؤوس إشارة إلى العامل، أي أن العامل يستطيع أن يفهم القوانين والأساليب الجديدة وتكون له القدرة والمهارة في استخدام الطرق الحديثة والتكيف مع ظروف الإنتاج، فكلما زادت قدرة العامل وتكوينه كلما اتسع نطاق الإشراف وكلما تضاعفت مسألة القدرة والتكوين كلما مال الهيكل التنظيمي نحو الإشراف الضيف.

ولقد اختلفت الدراسات التي تطرقت لموضوع الإشراف من حيث التصنيف والتسمية والتي أعطت أنماط إشرافية، ولكنها وإن اختلفت من حيث الشكل فإنها تلتقي من حيث المضمون، ولهذا في الغالب نجد نمطين وأسلوبين من الإشراف هما:

1- الإشراف العام:

ونعني به أن يصف المشرف للعامل نوع العمل، الذي يجب أن يؤديه بوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء، دون انحراف في التفاصيل ويترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله، ويفوضه بعض سلطاته (المشاركة الديمقراطية)، ويعد المشرف هنا قائدا موجها محددًا للأهداف وهو يساعد العاملين في حل مشكلاتهم ويشجعهم على الإبداع بمقترحاتهم وتقديم وجهات نظرهم، وهذا النمط من الإشراف يتماشى مع نطاق الإشراف الواسع الذي يعتمد على الجانب الإنساني وخصائص المشرف الذي يتمتع بخبرات وقدرات عالية تسمح بالمشاركة في صنع القرار والتشاور والتعاون المشترك.

2- الإشراف المحدد:

في هذا النمط يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل ويحدد له بالتفصيل ما يجب علمه ولا يترك له حرية في تقرير سرعة العمل.

ولا يفوض له أية سلطاته، ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على مقتضيات العمل، وهذا النمط من الإشراف يتماشى مع نطاق الإشراف الضيق الذي يركز هذا الأخير على الرقابة الصارمة والمركزية في اتخاذ القرارات فهو نمط تسلطي أو توقيراطي يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات.

في ضوء كل ما تقدم يمكن استنباط التعريف الإجرائي التالي للإشراف:

الإشراف هو عملية متابعة أداء العامل لعمله وتقييم مردوده.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

يكتسي موضوع الرضا أهمية بالغة في ميدان التنظيم والإدارة، حيث يعتبر مؤشرا عاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة، ومفهوم الرضا يرتبط بالحاجات ومستوى إشباعها،

مستوى طموح الأفراد ودافعيتهم وانتظاراتهم، كل هذه المفاهيم المتبادلة التأثير يؤدي تفاعلها إلى تمظهرات سلوكية على مستوى الأفراد كالتغيب، والتمارض، ضعف الأداء الشكاوي، الإضراب، دوران العمل.... الخ.

وعلى مستوى المؤسسة الالفاعلية وضعف الكفاية ويشير الرضا إلى كل تلك الاتجاهات الوجدانية الإيجابية أو السلبية للأفراد نحو موضوعات معنية كالرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، نمط الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل... الخ.

على الرغم من أن الرضا حالة شعورية نفسية قد يبدو من الصعب قياسها، غير أن أعراضها ومؤثراتها قد تكون جلية وواضحة خارجيا.

وقد ذكر العلماء والباحثون اصطلاحات عدة لمشاعر الأفراد نحو عملهم، فأطلق فريق منهم عليها مصطلح الروح المعنوية، وأطلق فريق ثاني الاتجاه النفسي نحو العمل وسماها فريق ثالث الرضا، وقد يطلق عليها غيرهم الدوافع وفيما يلي نذكر التعاريف التي أوردها العلماء حول الرضا الوظيفي:

يعرف لوكي « LOKEY » الرضا بأنه "حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية"⁽¹⁾.

(1) عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس طرابلس، 1995، ص40.

وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه كل من « Landy and Trumbo » اللذان يعتبران الرضا "يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".⁽¹⁾

أما "عبد الفتاح دويدار" فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن مشاعر الفرد تجاه عمله أو بعض جوانبه، إما إيجابية أو سلبية واختلاف طبيعتها يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه قد حققه من وظيفته، فكلما كان تصور معاكسا أي أن العمل لا يحقق إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره سلبية (غير راضي)، وكلما تصور الفرد بأن وظيفته تحقق له إشباعا لحاجاته كلما كانت مشاعره إيجابية (راضي).

كما عرف "ناصر محمد العديلي" الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".⁽³⁾

أما "أحمد فاضل عباس" فعرفه بأنه "درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والناعبة من حاجاته الأساسية وهذه الحاجات من مأكّل ومشرب ومسكن، وحاجات الانتماء وإلى الاحترام وأخيرا إلى تحقيق ذاته".⁽⁴⁾

من جهته عرف "عبد المنعم عبد الحي" الرضا بأنه "يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه".⁽⁵⁾

(1) Landy and Trumbo : psychology of work behaviour, home wood parsyster, 1980, p 60.

(2) عبد الفتاح دويدار: علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت (د، س) ص 45.

(3) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1995، ص 189.

(4) صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972، ص 10.

(5) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب القاهرة 1992 ص 134.

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تربط تحقيق الرضا الوظيفي بمدى إشباع الحاجات، ويزيد على تلك الحاجات المتعلقة بالعمل وبيئة العمل الداخلية حاجات أخرى متعلقة ببيئة العمل الخارجية إذ أنه لا يمكن الحديث عن رضا وظيفي دون إشباع هذه الحاجات. من جهة أخرى يشير "فروم" للرضا بأنه "الاتجاهات العاطفية للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها حالياً".⁽¹⁾

أما "لولير" «LAWLER» فيرى بأن كل نظريات الدافعية وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة ورضا.⁽²⁾ كما يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مستوى الانطباع الذي هو نتيجة لمختلف عناصر العمل والذي ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب وعناصر محددة في عمله، أي أن رضا ومشاعر الفرد يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام، وقد يمكن التعبير بالرضا عن جوانب جزئية معينة من العمل التي تتكون منها مشاعره تجاه الوظيفة، مثل درجة الرضا عن الإشراف، أو درجة الرضا عن نوع ومحتوى العمل..... الخ.⁽³⁾

وعلى العموم يتفق أغلب علماء السلوك التنظيمي على أن العاملين في المنظمات يشتركون في تكوين اتجاهات حول العمل، الإشراف وزملاء العمل والأجور وما شابهها حالما يلتحقون بمناصب العمل، وغالبا ما يشار إلى مجموع هذه الاتجاهات بمفهوم الرضا الوظيفي، ويشمل هذا الأخير كغيره من الاتجاهات الأخرى معارف (معتقدات أو توقعات) وانفعالات وأحاسيس وحب وكرهية يكونها الأفراد حول وظائفهم، وللرضا الوظيفي أيضا أبعادا والتي تحتوي على أجزاء مختلفة بحيث تختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا الوظيفي من دراسة إلى أخرى، وهذا ما جعل مشاعر الرضا مرتبطة بجانب من جوانب الوظيفة ومشاعر عدم الرضا مرتبطة بجوانب أخرى.

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 33.
(2) ريتشارد هال: المنظمات - هياكلها، عملياتها ومخرجاتها (ترجمة سعيد بن الهاجري، سعيد بن حمد)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 559.
(3) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربي، ط1، بيروت 1979، ص 52.

ولقد أكدت العديد من الدراسات على أن العامل يشعر بالرضا إذا توفرت العلاقات الإنسانية الجيدة بينه وبين رؤسائه وزملائه في العمل، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على العكس من المشرف الذي لا يهتم بالعمال بل يعتبرهم مجرد وسائل إنتاج لا غير لتحقيق أهداف المؤسسة الشيء الذي يجعل مشاعر الاستياء وعدم الرضا تنتشر بينهم. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه انعكاس لتلك العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة وتلك التي تربطهم بالمشرفين عليهم سواء كانت علاقات تفاهم أو تنافر وتوتر، والرضا الوظيفي هو تعبير عن موقف العامل تجاه عمله والظروف المحيطة بالعمل الذي يعمل داخل إطاره. وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتكون من مجموع رضا العامل عن الجوانب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا وسواء كان الرضا كلياً أو جزئياً فإنه يمثل في الواقع حالة نفسية، تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والارتياح، وبطبيعة الحال فإن مشاعر الرضا أو مشاعر الاستياء هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي والذي يظهر أحياناً في شكل سلوك يمكن ملاحظته، كما أكد عن ذلك أحد الباحثين ليس عن طريق الملاحظة المباشرة ولكن نلاحظه عن طريق آثاره ونتائجه.⁽¹⁾ و قصد الإلمام بمفهوم الرضا الوظيفي ارتأينا أن نتطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و المؤشرات الدالة عليه.

أ- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ساد الاعتقاد ولمدة طويلة بأن الظروف المادية للعمل (الحرارة، الرطوبة، وسائل الأمن و الوقاية... الخ) هي المحدد الرئيسي لتقبل العامل لعمله و رضاه عنه، و من ثمة ارتفاع مستوى أدائه فترتفع إنتاجيته، غير أن نتائج الأبحاث أفرزت تيار آخر أكد على أهمية الجو الاجتماعي و جماعات العمل في تحديد رضا الأفراد (أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية).

(1) أحمد زكي صلاح: علم النفس في الإدارة والصناعة، ط2، دار النهضة العربية القاهرة، 1993، ص75.

و على العموم فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبيا أو إيجابيا على مستوى رضا العمال عن وظائفهم و سنعرض فيما يلي هذه العوامل:

1- محتوى العمل (تنوع المهام):

لمحتوى العمل أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه، لأن العامل الذي لا تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه و كأنه لا يقوم بأي شيء و أن وجوده في المؤسسة غير ضروري، فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية و بحاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح حيث أن أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا.⁽¹⁾

و يشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، المسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الإنجاز التي يتيحها العمل و إمكانية الترقى التي يوفرها، و يضم محتوى العمل جملة من المتغيرات كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة و مستوى استخدام العامل لقدراته، مهارات وخبراته، إضافة إلى خبرات النجاح و الفشل في العمل.

و على العموم أنه، كلما كانت المهام المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد الفرد عن الملل و السأم الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة و أن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة لأن تنوع مهام فرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية.

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، ص 151.

2- الأجر:

يعتبر الأجر الوجه الثاني للعملة التي يكون وجهها الأول الجهد المبذول أثناء إنجاز المهمة (النشاط البدني أو الذهني بحسب طبيعة المنصب). و يرى بعض الباحثين أن وجود الأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا و هي نظرة نابعة من نظرية العاملين لـ "هيرزبرغ"، غير أن البعض الآخر يعتبر أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية و صار يعبر و يشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الاجتماعية و بالتالي تقدير الذات، كما يسمح بتحقيق الذات.⁽¹⁾

3- ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، و أنه كلما كانت منافع وقت الراحة ذات أهمية و منافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدودا. كما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد و هو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.⁽²⁾

4- جماعات العمل:

تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلبا و إيجابا، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدر لرضا أعضائها و على العكس من ذلك إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته و وصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه.

و على العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل عند توفر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم).

- الانسجام الشخصي بين العمال.

(1) بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعلية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس العمل و التنظيم، (غير منشورة) جامعة منتوري قسنطينة، 2003-2004، ص 139.

- الاندماج مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل و الاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع.

- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي و غيرها. (1)

5- فرص الترقية (النمو الوظيفي):

الترقية هي "انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات و الواجبات والمهارات و زيادة في الراتب و تحسين في المركز الاجتماعي. (2)

و تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي فيشير فروم "Vroom" 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

أما إذا كان طموحه و توقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل قل رضاه عن العمل ، بمعنى آخر أن أثر الترقية على الموظف تتوقف عن مدى توقعه لها. (3)

و بالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي أدنى إلى آخر أعلى يزيد من مستوى رضاه، و عليه ففرص الترقى في المشاوير المهنية للعاملين جد هامة سواء على صعيد حياة الفرد أو حياة المؤسسة.

و على هذا الأساس فإن تأثيرات الترقية على رضا العامل مرتبطة بتوقعاته لتلك الترقية، و يندرج التوقع ضمن مستويات الطموح لدى العاملين، فكلما ارتفع مستوى التوقع كان مستوى الرضا منخفض حتى في حالة الترقية و تكون مشاعر عدم الرضا في حالة عدم الترقى و يزداد الأمر تعقيدا في حالة ترقية من دونه في المقدرة و الكفاءة.

و يتحقق الرضا الوظيفي كذلك إذا تحققت العوامل التالية:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، و ارتباطه بها عند نموها.

(1) بويابة محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 141.

(2) إبراهيم بن محمد العبود و منصور عبد العزيز المعشوق: تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية، الرياض، الإدارة العامة للبحوث 1992، ص 21.

- الحد من تعيين أفراد من خارج المنظمة في غير وظائف لائقة بمؤهلاتهم وإخضاع التوظيف لنظام هادف.

- تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى.⁽¹⁾

6- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه و يكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي للعمال عال و على العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه و على الجوانب الفنية فقط و يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، و إن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز و وسائل الإشباع و على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، و لهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية و العملية، و على قدراته و مهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر و الرقابة و التسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة و الاحترام المتبادلين.⁽²⁾

و يتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- مساندة العمال و تقديم العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء إلى السلطة الرسمية و الأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه، و من ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف و العمال.

7- ظروف العمل المادية (الفيزيائية):

يعرف "صلاح الشنواني" الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها "كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه للعمل و ميوله في اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة و المشروع الذي ينتمي إليه".⁽¹⁾

أما "عادل حسن" فيعرفها بأنها "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية و التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة و البرودة و الضوضاء و الأتربة و التهوية... الخ"⁽²⁾

و قد أشارت الدراسات إلى ذلك التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا و كذا تأثير هاته العوامل على الحالة النفسية للعمال و على رضاهم عن العمل، كما تشير نتائج الدراسات إلى أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل و قوة ارتباطه بالعمل و بالتالي على درجة رضاه، فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة و غير المناسبة ارتباطا تناسيبيا.⁽³⁾

ب - مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن الرضا كحالة نفسية و مشاعر وجدانية، إلا أنه بالإمكان الاستدلال عليه من خلال مظهراته التي تشكل مؤشرات قابلة للقياس و سنحاول عرض بعض منها:

1- الغياب و دوران العمل:

يشكل الغياب و دوران العمل ظاهرتين مكلفتين و مشكلتين بالنسبة للكثير من المؤسسات، إذ أنهما يربكان جداول العمل و يؤديان إلى الزيادة في العمالة و بالتالي تخفيض الإنتاجية و ضعف الأداء، فإلى جانب التكاليف المباشرة، هناك تكاليف غير مباشرة تتكبدها المؤسسات عندما تصرف أموالا في توظيف و تدريب من يحل محل التاركيين للوظائف أو المتغييبين عن العمل و تشير أغلب الدراسات إلى أن عامل الرضا هو الوحيد المؤثر في القرار المتعلق بالاستمرار في المنظمة أو مغادرتها.

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، 1974، ص 205.

(2) عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974، ص 184.

(3) أحمد صقر عاشور: مرجع سابق، 384.

و لهذا فإن كثرة التغيب كثيرا ما يرتبط بعدم الرضا إلا في الحالة التي يكون فيها التغيب لأسباب موضوعية، و إن عدم الاستقرار في العمل (دوران العمل) من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

و لهذا فكلما زاد الرضا الوظيفي كلما زادت الرغبة في الاستقرار و الاستمرار في العمل و العكس صحيح، فكثرة الطلبات بتغيير العمل أو الانتقال إلى قسم آخر أو مؤسسة أخرى في أغلب الأحيان يرتبط بعدم الرضا الوظيفي.

إن المظاهر السلوكية هذه تعبر عن عدم الرضا الذي يدفع العامل إلى حالة انسحابية وفق مراحل أربعة:

- انخفاض مستوى أدائه.
 - الوصول المتأخر و المتكرر لمنصب العمل.
 - التغيب عن العمل.
 - اتخاذ قرار المغادرة النهائية للمؤسسة أو الانقطاع في شكل تمارض.
- فما الذي يدفع العامل إلى السلوكيات الانسحابية؟

تشير بعض الدراسات إلى أن سياسات و طرائق تطبيق الحوافز و أنماط الإشراف و القيادة المتبعة من قبل إدارة المؤسسة تؤثر على مستوى رضا العامل، و حالة عدم الرضا هذه كنتيجة، لا تنشأ صدفة أو بشكل تلقائي، بل تأتي إفرازا لتراكمات كثيرة و متعددة من مشاعر عدم الرضا تجاه المهام و المشرفين و المديرين.

2- التمارض:

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل و هذا تهربا من الواقع المعاش داخل المؤسسة الذي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته و هذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها، أو من المشرفين المباشرين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.

و يمكن اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشكون دائما و يقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات و ملفات العاملين بالمؤسسة المعنية و هذه الظاهرة يمكن أن تعبر لنا عن عدم الرضا للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء و الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

3- الشكاوي:

تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسية أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح.

و لهذا فالشكاوي و الاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار و الاهتمام بها من خلال دراستها و تحليلها بشكل دقيق حتى يتم ضمان تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر و تؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة.

4- اللامبالاة و التخريب:

يعيش العامل داخل نسق إجتماعي يتفاعل معه، مع كل التأثيرات الإيجابية و السلبية لهذا التنظيم. و العامل المنسجم مع أهداف المؤسسة تكون معنوياته مرتفعة و أدائه جيد و بفعالية، و لكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته و تحقيق ذاته و الانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره فإن ذلك يؤثر سلباً على أدائه و نتيجة ذلك هو عدم الرضا عن عمله الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه و انضباطه أثناء تأدية واجباته، و بالتالي تظهر عدة أشكال من الإهمال و اللامبالاة « le laisser aller » و يمكن أن يصل الأمر إلى أقصى حدود عدم الرضا و يتحول إلى تخريب متعمد للأدوات الإنتاج، المنتج (تقليص الكم و عطب الكيف) و لهذا فإن هذه السلوكيات التي يمكن اعتبارها عدوانية و الناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيراً كبيراً على السير الحسن للمؤسسة و تكبدها خسائر فادحة و من ثمة لا فعالية المؤسسة.

5- الإضراب:

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشون فيها و التي تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم، و قد تكون هذه المطالب مادية بحثة كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين و الأنماط التسييرية للمؤسسة.

إذن الإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج و التذمر و عدم الرضا و الإضراب يعبر عن مدى وجود الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية).

وخلاصة القول يمكن اعتبار الرضا الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية يمكن تلخيصها فيما

يلي:

- موقف العامل من وظيفته: و يشمل مواقفه من الظروف المادية للعمل و درجة سهولة أو تعقيد الوظيفة، و الأجر و مدى التجاوب مع محتوى العمل.

- موقف العامل من الإدارة: يتعلق الأمر بالعلاقات بين المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للمؤسسة بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابياتها و سلبياتها.

- موقف العامل من جماعة العمل : و يتمثل في مدى اندماج العمال داخل المؤسسة و مدى التماسك بين أفراد الجماعة و نوعية العلاقات الإنسانية التي تربطهم.

في ضوء كل ما تقدم من التعاريف حول مفهوم الرضا الوظيفي يمكن صياغة التعريف الإجرائي الذي تنطلق منه الدراسة الراهنة، و الذي مفاده أن الرضا هو: شعور العامل بالارتياح و استقراره في عمله و مدى تحقيق متطلباته الوظيفية.

3- تحديد مفهوم المؤسسة:

إن مفهوم المؤسسة أصبح من المفاهيم الشائعة في عصرنا الحالي، لأنها أصبحت حقيقة واضحة وثابتة في حياة الإنسان.

وإن محاولة تحديد مفهومها بصورة دقيقة من المهام العسيرة على الفكر التنظيمي والسوسيولوجي المعاصر، لأن هناك عدة تعريفات قدمت للمؤسسة وفق الاتجاهات والإيديولوجيات المختلفة التي يتبناها الباحثون في تعريفهم للمؤسسة، لذلك أحاول ذكر البعض من التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم ثم أقوم باستخلاص التعريف الإجرائي.

يعرف سكوت « Scott » المؤسسة على أنها "كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة" (1)

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن المؤسسة حتى تحقق وجودها، يجب عليها صياغة أهداف محددة وواضحة ترسم أبعاد نشاطاتها وتنظم الآمال التي تصبو إلى تحقيقها.

في حين نظر إليها ستيفان روبنس « S. Robbins » على أنها كيان اجتماعي منسق يوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (2).

يتضح من خلال هذا التعريف السمات الأساسية للمؤسسة وهي:

- اجتماع مجموعة من الأفراد أو الجماعات في شكل واعي وبتخطيط مسبق ليس نتيجة صدفة فيشكلون كيانا اجتماعيا.

- وجود رابطة بين العاملين في المنظمة بشكل دائم نسبيا.
 - وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة المنطوية تحته.
 - وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار على العاملين الذين يشاركون في تحقيقها. كما تعرف المؤسسة كذلك على أنها "مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات".
- أما "تالكوت بارسونز" فيعرفها بأنها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"⁽³⁾
- من خلال هذا التعريف يرى بارسونز المؤسسة بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، كما أنها في نفس الوقت نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر ألا وهو المجتمع.

⁽¹⁾ علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1999، ص 16.

⁽²⁾ Stephen Robbins : organization theory, structure designs, and applications third, edition new jersey, prentice hall, 1990, p 30.

(3) طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة 1993 ص 09.
كما أوضح بارسونز أن المؤسسة كوحدة اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إدارات تنظيمية تضمن تحقيقها. ويتشابه تعريف "إيتزيوني" مع تعريف "بارسونز" إذ يذهب إلى القول بأن المؤسسة هي "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين".⁽¹⁾

أما "شستر برنارد" فقد عرف المؤسسة على أنها: "أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني هذا من عناصر مركبة فيزيقية وبيولوجية وشخصية واجتماعية، تنشأ بينهما علاقة منظمة من نوع خاص نتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين واحد على الأقل".⁽²⁾

من جهته فقد نظر "ماكس فيبر" إلى المؤسسة على أنها: "تركيب بيروقراطي وطائفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أو تفرعاتي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية".⁽³⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن فيبر ينظر إلى المؤسسة كتنظيم بيروقراطي تعتمد على مجموعة من القواعد والقوانين والإجراءات، تحدد طبيعة الالتزامات وأصنافها، كما تحدد نطاق السلطة والمسؤولية تجعل المؤسسة تعمل ضمن توجيه عقلاني رشيد لتحقيق الفعالية التنظيمية. كما عرفها كل من "موني" و"رايلي" بأنها: "الشكل الذي تبدو فيه أية مجموعة من الأفراد، تشترك في هدف معين".⁽⁴⁾

في حين عرفها "مؤيد سعيد السالم" بقوله: "يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية هادفة، إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة".
يؤشر لنا هذا التعريف أربع حقائق أساسية هي:

(1) المرجع نفسه: ص 8.

(2) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي (ترجمة محمد علي محمد وآخرون)، منشأة المعارف الإسكندرية، (د - س) ، ص 11.

(3) فريد راغف، محمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976 ص 148.

(4) علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، القاهرة 1974 ص 143.

- إن المؤسسة سواء كانت مدرسة أو مستشفى أو وزارة، أو.... يوجد بها أفراد مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، وأن وجودهم في المؤسسة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.

- إن سبب وجود المؤسسة هو من أجل إنجاز أهداف أو أغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

- ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة، لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت ذاته من التفاعلات العشوائية أو الغير منتجة.

- كما تمتلك المؤسسات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا، أي يمكن التعرف إليها إلى حد ما، وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغيير عبر الزمن.⁽¹⁾

أما بريفييس « BRIEFS » يعرف المؤسسة بأنها: " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية متميزة".⁽²⁾

بناء على هذا التعريف نلاحظ أن المؤسسة تمثل شكلا من أشكال التنظيم أو كما يسميه البعض نظام تنصهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية، في وحدة لا يمكن لأي تحليل موضوعي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة.

وبتحليل هذه التعاريف، نجد العلماء ينظرون إلى المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية منها، نسق السلطة والإدارة ونسق المكانة، وهي من جهة أخرى أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام الذي يشتمل النسق الاقتصادي والثقافي والسياسي وغيره.

وانطلاقا من هذا فإن المؤسسة باحتوائها على أنساق فرعية تعيش تفاعل مستمر بين هذه الأنساق من أجل تحقيق أهداف محددة وهي في تفاعلها تخضع إلى ميكانيزمات تحدد هذا التفاعل وتوجهه، بحيث تحافظ على كيانها واستمرارها.

(1) مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان/ 2000 ص ص 23 - 24.

(2) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، (د، ط)، دار الكتب الجامعية، القاهرة 1975، ص 221.

والمؤسسة هي البيئة التي يقضي فيها جزء كبير من أفراد المجتمع جل أوقاتهم وفيها تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وأنشطتهم وجهودهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه. وعلى العموم فإن المؤسسة قد عرفت بتحديدات متباينة طبقاً للتصور النظري والمقاربة المنهجية، الأمر الذي يتطلب منا إيجاد القواسم المشتركة بين هذه التعريفات والتي يمكن تحديدها كالتالي:

المؤسسة عبارة عن كيان اجتماعي، نسق اجتماعي، نسق تعاوني، جماعة تضامنية، جماعة اجتماعية، بناء هيكل رسمي، شكل من أشكال التنظيم.

من كل هذه التعاريف السابقة يمكن اشتقاق التعريف الإجرائي للمؤسسة والتي تنطلق منه الدراسة: المؤسسة المينائية هي عبارة عن وحدة اجتماعية تقوم باستيراد وتصدير السلع والبضائع واستقبال الأشخاص، تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات لتحقيق أهداف محددة.

خامساً: الفروض والتساؤلات:

تشكل فروض الدراسة في أي بحث نقطة رئيسية وأولية إلى الميدان، لذلك يتطلب صياغتها صياغة دقيقة وعلمية في آن واحد، ومن أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في المشكلة البحثية، في ضوء التراث الامبريقي المتوفر حول الإشراف والرضا الوظيفي، نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، فأما الفرضية العامة فهي :

* هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي.

للإجابة عن هذه الفرضية نطرح الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:-

* الفرضية الجزئية الأولى:

* هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:-

- 1- هل كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد الرضا؟
- 2- هل كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زاد الرضا؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين القواعد البيروقراطية وشعور العامل بالارتياح والاستقرار في العمل؟
- 4- هل تؤثر الرقابة الصارمة على استقرار العامل في عمله وعدم تغيبه عنه؟
- 5- هل تؤدي الرقابة المرنة إلى زيادة الرضا الوظيفي من حيث الارتياح والولاء؟

الفرضية الجزئية الثانية:

*تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال، مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية:-

- 1- هل تؤثر طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة على الروح المعنوية للعمال؟
- 2- هل يؤدي إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل؟
- 3- هل يؤدي إعطاء مزيد من حرية التصرف للعامل في أداء عمله إلى زيادة ولائه وشعوره بالارتياح؟
- 4- هل تؤثر خبرة ومهارة المشرف والمرؤوس على الارتياح والاستقرار في العمل؟.
- 5- هل يؤثر المستوى التعليمي للمشرف على الروح المعنوية للعمال؟

سادسا: الأسلوب الفني المتبع في الدراسة:

تستند الدراسة الراهنة في تحقيقها لأهدافها و تقصي فروضها إلى النظرة العلائقية المتمثلة في علاقات التبادل الموجودة بين الإشراف و الرضا الوظيفي من ناحية و بين هذين المتغيرين و باقي متغيرات البناء التنظيمي من ناحية أخرى، و هذا على اعتبار أن مكونات و عناصر التنظيم تعتمد على بعضها البعض و تؤثر في بعضها البعض بدرجات متفاوتة.

إن هذه الرؤية التي تحكم مسار الدراسة الراهنة تتجسد على المستوى العملي في الأسلوب الفني المتبع في هذه الدراسة و الذي جسده في الفصل الرابع.

و على أية حال فإن هذا الأسلوب يستند إلى التراث النظري و الميداني الذي كتب حول الإشراف و حول الرضا الوظيفي، حيث قمنا بتصنيفه و ترتيبه تبعا للأهداف العلمية التي تسعى دراستنا إلى تحقيقها. فضلا عن تحليل المعطيات المرتبطة بالظاهرة البحثية من خلال المسح بالعينة و استخدام تقنيات البحث الميداني التي مكنتنا من جمع معلومات وبيانات من واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة، و لقد حاولنا بعد ذلك تطبيق بعض القواعد الإحصائية لتكميم البيانات و التوصل إلى نتائج تجيب عن الفرضيات المطروحة.

و يتجلى هذا الأسلوب الفني في إتباعنا لخطوات منهجية متسقة في عرض أقسام دراستنا الراهنة التي نحاول في الفصل الثاني طرح النظريات و ما تتطوي عليه من مقولات و مفاهيم، و كذلك رصد الدراسات السابقة بما تتطوي عليه من مفاهيم و تقنيات. و هذا حتى يسمح لنا تحديد الإجراءات المنهجية بدقة و إعداد الجانب الميداني، و بالتالي يكون الأسلوب الفني المتبع في الدراسة بمثابة نسق

منهجي يمكننا من ربط أجزاء هذه الدراسة و خاصة في جزئها الميداني و كيفية التعامل مع المعطيات التي جمعت من المؤسسة المشار إليها آنفا.

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الإشراف والرضا الوظيفي

تمهيد:

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الإشراف والرضا

- 1- الإدارة العلمية والضبط الصارم
- 2- النظرية البيروقراطية والرقابة المغلقة
- 3- نظريات التكوين الإداري والإشراف

ثانياً: الاتجاهات النيوكلاسيكية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي
- 2- نظرية الفلسفة الإدارية والاستقرار

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة

- 1- البنائية الوظيفية وإشباع حاجات الأفراد
 - أ- النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي
 - ب- اختلالات الجهاز البيروقراطي
 - ج- مركزية الضبط وتفويض السلطة
 - د- القواعد البيروقراطية والأنماط السلوكية
- 2- نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة
- 3- نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد

خلاصة:

الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة الإشراف والرضا الوظيفي

تمهيد:

تزخر الأدبيات السوسيولوجية باهتمام متزايد حول قضايا الإشراف والرضا الوظيفي، الأمر الذي أدى إلى تعدد التّراث والمقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين، كما تعددت تصنيفات هذه المقاربات، الأمر الذي تطلب منا إتباع تصنيف يؤخذ بالاعتبار سياق تطورها التاريخي بدءاً بالاتجاهات الكلاسيكية وإنهاءً بالاتجاهات الحديثة.

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الإشراف والرضا:

تتضمن الاتجاهات الكلاسيكية عدد من النظريات الإدارية التي برزت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث حاولت هذه النظريات صياغة مجموعة من المبادئ والقواعد التي يركز عليها البناء التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أهم هذه النظريات، الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، ونظريات التكوين الإداري.

1- الإدارة العلمية والضبط الصارم:

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة الأمريكية تطورا في أساسها الاقتصادي، وكان هذا التطور نتيجة منطقية لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة، من ذلك اتساع السوق الداخلي وزيادة أسواق التصدير وكذا توفر الموارد الطبيعية وعدد الأفراد العاملين، كما ساعدت الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا في النهضة الصناعية، ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف مساعدة فقد كان التبذير وتذبذب الإنتاج من أهم ميزات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة.⁽¹⁾

في ظل هذه الظروف ظهرت حركة الإدارة العلمية، ويعتبر "فريدريك تايلور" (1856-1915) رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل.⁽²⁾

وقد قامت هذه الحركة على أساس الاختيار العلمي للعامل والدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن والتخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة، كما تبنت الإدارة العلمية مفهوم الرجل الاقتصادي بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق مصالحه التي تتمثل في الحصول على المال لأن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل، حيث أكدت هذه النظرية على أهمية الحوافر الاقتصادية أو المادية، إذ ترى أنه كلما زاد أجر العامل زاد رضاه وتحسن أداءه. من جهة أخرى نظر "تايلور" إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبه للوصول إلى التحكم في كل هاته المستويات لا بد من الرقابة الضيقة والصارمة والإشراف الدقيق والذي يؤدي إلى الإدارة الأوتوقراطية، حيث لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لا بد من تضييق نطاق الإشراف وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل man of man بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه.⁽¹⁾ وقد أكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة عن اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل، وتركز هذه الوظيفة في

(1) علي عربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 34.

(2) J. c. Barbier, l'organisation du travail, le sycomore, Paris, 1982, p20.

الجهاز الإداري فهو الذي له السلطة وهي تتساقط من الأعلى إلى الأسفل، حسب تدرج المستويات الإدارية في المؤسسة، تاركا للعامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه. وقد رأى تايلور أنه: "لكي يعمل التنظيم بنجاح وللتنسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالا روتينية متكررة ونمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع".⁽²⁾

وعلى هذا الأساس فإن تايلور يؤكد على وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات وعدم إفساح المجال للعمال للمشاركة في صنع القرار داخل التنظيم.

ويمكن تحديد أهم الخصائص الجوهرية للإدارة العلمية فيما يلي:

- تقسيم العمل الذي ينظر إليه على أن يقوم بوظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات التنظيمية، وتحديد نشاطاتها.

- ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر وتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معيناً من الوظائف، بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.

- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والرقابة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.⁽³⁾

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت 1980، ص 67.

(2) المرجع نفسه: الصفحة نفسها.

وفي هذا الإطار فإن تايلور قد جاء بمجموعة من القواعد والإجراءات تتسم بالدقة والوضوح والصرامة، حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل طبقاً لنتائج "دراسة الزمن والحركة اللازمة لإنجاز العمل وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة ثم حساب الزمن الكلي اللازم لإنجاز الحركات الأخرى التي يتكون منها العمل فهو أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العامل".⁽¹⁾، حيث نلاحظ أن هذه الطريقة مضبوطة وصارمة، كما رأى تايلور أن تحسين أداء العامل وزيادة معدل الإنتاجية يتحقق فقط بواسطة الإلزام والضغط على العامل.

وقد قدم تايلور أربعة مبادئ جوهرية، تمثل بعض الإجراءات والقواعد المحددة التي ينبغي للإدارة إتباعها لتحقيق الفعالية الإنتاجية وهي:

- وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- يكون اختيار العمال وفقاً لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.
- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل.
- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.⁽²⁾

وبصفة عامة فإن جوهر الضبط والإشراف عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق و صارم تتجلى أهم عناصره في:

- مركزية الضبط والإشراف.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- نطاق الإشراف الضيق.
- الرقابة المغلقة والصليقة.
- الحوافز الاقتصادية.
- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- القيادة التسلطية.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1986، ص 139.

(2) سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 126.

وعلى هذا الأساس فإن "تايلور" ركز على الضبط والإشراف الضيق لتحقيق رضا العمال وبلوغ الأهداف المسطرة.

ما يؤخذ ويعاب على هذه النظرية أنها أغفلت الجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل واعتبرت العامل مجرد آلة، في حين ركزت على الحوافز الاقتصادية في تحفيز العمال وزيادة رضاهم.

2- النظرية البيروقراطية والرقابة المغلقة:

لقد ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين ويعود الفضل في إرساء مبادئ وقواعد هذه النظرية للعالم الألماني "ماكس فيبر" الذي يعد أول من صاغ نظرية علمية تهتم بدراسة البناء التنظيمي.

وقد قام "ماكس فيبر" بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة.

وتعتبر البيروقراطية كما جاء بها فيبر لا تحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع ولكن يقصد بالبيروقراطية ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على أساس من التسلسل الهرمي والعمل المكتبي، فالبيروقراطية هي آلية وميكانيزم لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعّال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل التنظيم والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التسلسل الهرمي للسلطة والعمل المكتبي والتخصص والرقابة على السلوك.

ولقد نظر "فيبر" للتنظيم كنسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسم بنطاق إشراف ضيق، هذا التنظيم البيروقراطي يتخذ شكلا هرميا يمكن تقسيمه لثلاث مستويات:

المستوى الأول ويقع في قمة الهرم الإداري هو مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى.

أما المستوى الثاني هو الإدارة التنفيذية ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.

في حين أن المستوى الثالث وهو مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الذي أعلى منها، حيث أن التنظيم الهرمي للجهاز الإداري له سلطة إصدار الأوامر والإشراف والرقابة على المستويات الدنيا داخل التنظيم.

من جهة أخرى قدم "فيبر" السمات والخصائص التي يتميز بها النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي كما يلي:

- كل وظيفة لها مجموعة من القواعد والقوانين التي توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل.

- توزيع الواجبات الرسمية وتوزيع السلطة وتحديدها لكل وظيفة.
 - المهام تكون محددة بوضوح حسب التسلسل الهرمي للسلطة.
 - علاقة الموظفين بالسلطة المسؤولة عنهم علاقة غير شخصية، معنى هذا أنها لا تخرج عن نطاق الواجبات الرسمية في إطار التنظيم الرسمي.
 - يتم اختيار الموظفين بناء على مؤهلاتهم الفنية في أكثر من الحالات رشداً، كما أن التعيين في الوظائف يتم عن طريق الامتحانات أو المؤهلات العلمية، أو عن طريق الاثنتين معاً، والترقية إلى المستويات الإدارية العليا لا يحظى بها إلا المؤهلون فقط.
 - إدارة التنظيم تبنى على قواعد مكتوبة وموثقة يمكن العودة إليها عند اللزوم.
 - الفصل التام بين الملكية العامة والخاصة، أي أن العمال في التنظيم البيروقراطي لا يملكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود، وعليهم تقديم تبريرات عند استخدامها، ومن هنا كان لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية الوظيفية.
 - يخضع الموظفون إلى جزاء شديد منظم، وسلوكهم في المكتب يكون مراقباً.
 - الحد من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في التنظيم، وسيطرة العلاقات الرسمية البعيدة عن العاطفة والتحيز.⁽¹⁾
- بالاستناد لهذه الخصائص فإن تطبيق التنظيم للقواعد البيروقراطية يكون بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والانفعالات العاطفية، حيث يخضع كافة الأفراد والأنشطة والعلاقات والممارسات في التنظيم لما تقرره القواعد واللوائح والأحكام التي تحدد هذه

(1) فيصل فخري مرار: البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، دار التأليف، القاهرة، 1978، ص 10.

الأخيرة حدود السلطة لدى مختلف المشرفين في التنظيم الهرمي، حيث أن هذه القوانين واللوائح التنظيمية تفرض الانضباط المنظم والصارم ولا تترك المبادرة الشخصية أو حرية التصرف، فالمشرف المثالي ينجز مهامه وواجباته بموضوعية بعيدا عن التحيز والخضوع للعاطفة والأهواء الذاتية، بحيث تصبح نشاطاته محكومة بواسطة القوانين واللوائح التنظيمية وهذا ما يجعل أفعاله رشيدة وعقلانية وليست عاطفية.

وقد وضع "فيبر" بناء هرمي يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا حيث "ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا للتنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا".⁽¹⁾

كما أن القرارات في التنظيم البيروقراطي تتخذ بصفة مركزية من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها، حيث أن التنظيم البيروقراطي يقيد مبادرات الأفراد وحياتهم، وعليه فإن تكثيف السلطة والنفوذ تبعا لتسلسل الهرمي يقضي على الأنماط الديمقراطية داخل التنظيم.

وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن "ماكس فيبر" قد ركز على الرقابة المغلقة التي تركز على العناصر التالية:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- قنوات الاتصال رسمية لا غير.
- مركزية اتخاذ القرارات.
- نطاق الإشراف الضيق.
- القيادة الأوتوقراطية.

ولكن نستشف من كل هذا أن نظرية البيروقراطية كما رسمها فيبر تجرد الإنسان من المكونات النفسية والاجتماعية، ما دام مجبرا على أداء وظيفته في إطار محدد من العلاقات الرسمية والإجراءات المحددة مسبقا بالرغم "من أن هذه الوظيفة تضمن له الحماية والمساواة في المعاملة".⁽²⁾ وخلاصة القول أن فيبر قد ركز على الرقابة المغلقة لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف من خلال الإجراءات والقواعد التي يقوم عليها

⁽¹⁾ علي السلمي: مرجع سابق، ص 29.

التنظيم البيروقراطي كالتخصص في العمل والرقابة والإشراف الصارم..... الخ.

3- نظريات التكوين الإداري والإشراف:

تتمثل هاته النظريات في أعمال كل من "هنري فايول" و"لوثير جوليك" و"إيرويك" و"رايلي" وغيرهم من الذين حاولوا تحديد المبادئ التي بواسطتها تتحقق الكفاية الإدارية فقد ركزوا على الأسس العلمية والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية داخل التنظيم، حيث "انطلقت نظريات التكوين الإداري من أفكار النظرية العلمية إذ اهتمت بمظاهر الأداء المادي للعمال، غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً".⁽¹⁾

وفي حين ركزت الإدارة العلمية على المستوى الفني والإنتاجي للعامل الفرد، نجد أن نظريات التكوين الإداري ركزت على المستوى الإداري والتنظيمي وقضايا الإشراف والضبط والترشيد عن مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم والعمليات التنظيمية المختلفة، كما اهتمت بطبيعة العمليات الوظيفية داخل التنظيمات كالتخصص وتقسيم العمل والمعيارية الرسمية للقواعد والكفاءة الإنتاجية، فنفيوض السلطة حسب هذه النظريات يكون عبر التسلسل الهرمي الذي يشير إلى تقسيم السلطة رأسياً وتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية المختلفة، بحيث تتدرج السلطة والمسؤولية من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا، فالسلطة بذلك تتركز في المستويات العليا للتنظيم وما على الأعضاء المتواجدين في المستوى الأدنى للتنظيم إلا تنفيذ الأوامر والتعليمات والتزام الطاعة.

من جهة أخرى اهتمت نظريات التكوين الإداري بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي وأن تكون أعمالهم تصب في المصلحة العامة للتنظيم ومصلحة الشخص خاضعة لمصلحة التنظيم، وما على العامل إلا التزام الطاعة والتقييد بالقوانين واللوائح والقواعد المنظمة والمحددة لعمله في مستوى معين، وطاعة الرئيس ومساعدته وتنفيذ

قراراتهم، ويجب أن تسود روح التعاون بين العمال أنفسهم وبين العمال والمشرفين الذين

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1982، ص 132.

يحاولون دائما تشجيع روح الابتكار والمبادرة لدى العمال وللمشرفين الحق في إصدار وممارسة الرقابة من خلال مساءلة العمال ومحاسبتهم على تنفيذ القرارات.(1)

فقد أسس هنري فايول H. Fayol نظرية التكوين الإداري ووضع الأسس والقواعد التي تعتمد عليها العملية الإدارية، حيث بلور مجموعة من المبادئ العامة في نظرية الإدارة، فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه، وأن نظام العمل الصحيح داخل التنظيم يقوم على بعض المتطلبات المحددة، وهي التي يسميها بالمبادئ بدلا من القواعد، حيث تنسم المبادئ عند فايول بمرونة كبيرة لأنها تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة فيها.(2)

وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ، ويرى أنها تشكل الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة لبلوغ الأهداف وتحسين أداء الأفراد وتمثل المبادئ التي جاء بها في:

- تقسيم العمل والتخصص.

- السلطة والمسؤولية.

- الامتثال للنظام.

- وحدة الأمر والقيادة.

- وحدة التوجيه.

- إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة.

- مكافأة الأفراد.

- المركزية.

- التسلسل الرئاسي الهرمي.

- النظام.

- العدالة.

- المبادأة

- روح الجماعة.

- استقرار عمالة الأفراد.(3)

(1) بوجدة ياسين: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري قسنطينة 2003، 2004 ص 31.

(2) رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006 ص 115 - 116.

(3) عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 276.

وقد أعطى "فايول" أهمية كبيرة لبعض المبادئ منها أنه بسبب تعقيد العملية الإدارية أعتبر التخصص ضرورياً ويكون منسجماً مع وحدة الأمر والتوجيه، وأن مبدأ وحدة الأمر ومبدأ وحدة التوجيه يجب أن يصدر من رئيس واحد، كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقق أقصى درجة من رضا العامل، كما اهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، وقد ألح "فايول" كذلك على ضرورة التوازن بين السلطة والمسؤولية أي إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر وهذا حسب التسلسل الهرمي. وخلاصة القول أن فايول نادى بالإشراف الضيق.

أما "موني" و"رايلي" فقد قدما نظرية التنظيم تتناسب مع الإطار العام لنظريات التكوين الإداري، حيث من أهم المبادئ التي ارتكزت عليها هذه النظرية هي المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي ومبدأ التدرج ومبدأ التنسيق.

ويقوم مبدأ التنسيق على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد ووجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم، بينما يشير مبدأ التدرج إلى تحديد السلطة والوظائف، والسلطة حسب "موني ورايلي" تتناسب من قمة التنظيم إلى قاعدته أي مركزية اتخاذ القرارات، في حين يقصد بالمبدأ الوظيفي التخصص الوظيفي أما المبدأ الاستشاري فهو تقديم النصح والمشورة من طرف الاستشاري أما المرؤوسين فهم مسؤولين عن النتائج.

وقد أكد كل من "جوليك وإيرويك" على أن المشرف يتمتع بصلاحيات تفويض المسؤولية لأشخاص مرؤوسين، كما أوصيا بأن يكون هناك تطابق وتوافق للمسؤولية والسلطة، حيث يرى "إيرويك" في هذا الصدد "أنه لا يكفي أن نضع مسؤولية عمل أو نشاط معين على كاهل هيئة إدارية معينة أو عدد من الموظفين الإداريين، ولكنه من الضروري أن نفرض لها أو لهم السلطة الضرورية لتحمل المسؤولية".⁽¹⁾

(1) سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 140.

أما في نطاق الإشراف فيجب أن يكون الأفراد التابعين لرئيس إداري محدودا، ويرى "إيرويك" أن الرئيس الإداري الأعلى يجب أن يشرف على عدد من العمال يتراوح بين خمسة وعشرة، في حين يرى "فايول" أن نطاق الإشراف لا يزيد عن ستة أشخاص.

ومن مجمل القول أن نظريات التكوين الإداري قد ركزت على الجوانب الرسمية للتنظيم كالتخصص وتقسيم العمل والضبط والإشراف الذي يعتمد على هيكل طويل يتسم بنطاق إشراف ضيق وقواعد بيروقراطية تركز على تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة، كما أن القرارات تكون مركزية والاتصالات داخل التنظيم تكون رسمية.

ثانياً: الاتجاهات النيوكلاسيكية:

تعرف هذه النظريات بالاتجاهات الكلاسيكية الحديثة والتي جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم وأفراده من زاوية البناء والهيكل الرسمي وعوامل الرشد العقلانية، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتضم الاتجاهات النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي:

لقد ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والتي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي واعتبرت الفرد العامل كآلة وبأنه يتجاوب مع الحوافز المادية، وذلك في النصف الأخير من القرن التاسع عشر، حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر، والإنسان ككائن اجتماعي له حاجات ورغبات متنامية يريد إشباعها وتحقيقها كالاعتراف بالتقدير واحترام الذات، وإن العامل لا يمكن التعامل معه كآلة، بل إنه يتأثر بالنسق الاجتماعي المغلق التي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال من خلال التفاعل الذي يحدث في بيئة العمل "وأن الاتجاه الديمقراطي في معاملة العاملين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير، مما يجعلهم يشعرون بالرضا الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية".⁽¹⁾

وقد أكد "التون مايو" وزملائه (1880 - 1949) من خلال الأبحاث والتجارب التي قام بها في مصانع "هاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إليكتريك" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، "أن زيادة الإنتاجية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو الأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، وإنما تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معنية، واكتشف أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة لظروف العمل

(1) عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض - بحث ميداني- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 58.

مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة والإشراف وتدعيم الإدارة".⁽¹⁾ التي توجه اهتمامها نحو العمال. لذلك أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال، إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها.⁽²⁾ وانطلاقاً من هذا فإن تواجد العمال في التنظيم بصفة دائمة واعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية، تربطهم علاقات تؤدي إلى نشوء تنظيمات غير رسمية تمارس تأثيرها في السلوك، وذلك من خلال القواعد والمعايير التي يحددها التنظيم غير الرسمي السائد.

ولقد أكد "إلتون مايو" من خلال أبحاثه ودراساته الشهيرة والتي هدفت إلى الكشف عن أثر الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والحرارة، وأوقات الراحة والحوافز المادية على أداء العامل، حيث توصل إلى بعض النتائج منها:

- أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقاً لقدرته الفيزيائية فقط، ولكن لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.

- كما أن للمكافآت الغير الاقتصادية تأثيراتها في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الرضا والإشباع النفسي للعامل.

- كذلك لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط، فللعامل نصيب في تحديد هذا التخصص من خلال وجهة نظرهم.⁽³⁾

وخلاصة القول أنه من خلال استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية، نستشف أنها أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد، ذلك أن مايو وزملائه اكتشفوا "أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات المادية الأخرى، أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره".⁽⁴⁾

كما أكدت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية الحوافز المعنوية كالمشاركة، والاحترام والتقدير والانتماء وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية، إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد.

وتأسيساً على ما سبق، يبدو جلياً أن جوهر الإشراف لدى حركة العلاقات الإنسانية يتمحور حول العناصر التالية:-

(1) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999، ص 18.
(2) زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات الكويت، 1980، ص 59.
(3) عبد الله عبد الرحمن: مرجع سابق ص 309.

(4) Bruno Iussato : introduction critique aux théories d'organisation, 2^{ème} édition, dunod Paris, 1974 p 40.

- الرقابة المرنة والإشراف الذاتي، حيث أنه كلما كان العامل يتمتع باستقلالية وحرية في إنجاز عمله، كلما أدى ذلك إلى زيادة رضاه.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي، وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين.

- القيادة الديمقراطية، حيث أنه كلما كان الأسلوب المتبع من قبل الإدارة يسمح بالمشاركة ويفوض السلطة، كلما أدى إلى زيادة الرضا الوظيفي، وكلما كان الأسلوب المتبع من قبل الإدارة أو توقيراطي يعتمد على المتابعة وإصدار الأوامر والتعليمات كلما قل الرضا الوظيفي.

- تنمية العلاقات الإنسانية، فكلما كانت العلاقات الإنسانية حسنة ومبنية على التفاهم والاحترام المتبادل بين المشرف ومرؤوسيه، كلما زاد الرضا الوظيفي وكلما كانت العلاقات بين المشرف ومرؤوسيه سيئة ومبنية على عدم الاحترام والتفاهم كلما أدى ذلك إلى التوتر وعدم الرضا.

- توسيع نطاق الإشراف والذي يتماشى مع الهيكل التنظيمي المسطح، لأنه يؤدي إلى قيادة ديمقراطية، وبالتالي فإنه يسهم في زيادة رضا المرؤوسين.

- أهمية البعد الاجتماعي في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا، إذ أن الرضا الوظيفي لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، بل يرتبط بالحاجات الاجتماعية للأفراد ومستوى إشباعها كحاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والحاجة إلى الانتماء، فكلما كان مستوى إشباع حاجات الأفراد مرتفعا كلما زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإشباع منخفضا كلما قل الرضا.

2- نظرية الفلسفة الإدارية والاستقرار:

قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور دوجلاس" وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية (1906 - 1964)، حيث أوضح أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المشرف مع المرؤوسين بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير حيث نشر كتابه عام 1960 الموسوم بـ "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" وقد عرض فيه نظريتين مختلفتين أطلق عليهما اسم نظرية X ونظرية Y، وقام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمز (X) والرمز (Y)، وتتمثل الافتراضات التي قدمها حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل فيما يلي:

- الفروض المتعلقة بنظرية (X) "اكس"

- الفروض المتعلقة بنظرية (Y) "واي"

نظرية (X) تقوم على جملة من الفروض أهمها:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل، ولا يعمل إلا قليلا

- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية

- الإنسان يفضل أن يقاد بدل أن يقود

- الإنسان كائن منغلق داخليا، أي أنه لا تهمة أهداف المؤسسة وإنما تهمة ذاته فقط.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب وانتهاج أسلوب القوة والإشراف وتطبيق الرقابة اللصيقة وهذا يسمى بفلسفة الضغط على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل لجعلهم يعملون بجدية وفعالية وقد كان هذا سائد ومسيطر لحد كبير في كثير من المؤسسات. أما نظرية "واي" (Y) التي اقترحها "ماك غريغور" عكس نظرية (X)، حيث تعتبر نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المؤسسات المختلفة.

⁽¹⁾ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997 ص 105.

وتقوم نظرية (Y) على الفروض التالية:

- الإنسان كائن فعّال قادر على العمل وراغب فيه.
- الإنسان أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم تحفيزه ومكافئته على ذلك.
- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.
- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته وبالتالي رضاه عن العمل واستقراره فيه، ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية وفسح المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

يبدو من خلال ما سبق أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منهما، حيث أعتبر "ماك غريغور" بمثابة حالتين لفتنتين من المديرين، فإما أن يتبنى المدير نظرية (X) والتي ترى أن الإنسان شرير ويكره العمل بطبعه وهي تعتمد على الإشراف والرقابة اللصيقة، فهي تقوم على فلسفة الضبط والتشدد والتشائم، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة مما يجعل الأفراد داخل المؤسسة ينفرون من العمل وغير راضين عن هذا النمط المتبع من الإشراف.

في المقابل فإن نظرية (Y) ترى أن الإنسان خير بطبعه فهي تقوم على فلسفة متفائلة ومرنة، كما تزوج قدر المستطاع بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، كما تسمح للعاملين في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات لذلك سميت بنظرية المشاركة فالمدير من النمط إكس (X) يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والعقاب بالنسبة للعاملين معه، في حين المدير من النمط (Y) "واي" عكس ذلك تماماً.

وخلاصة القول أن نظرية الفلسفة الإدارية والتي تضم نظرية (X) التي تعتمد على استخدام السلطة وأساليب الرقابة والإشراف في التأثير على سلوك الفرد وتحقيق أهداف التنظيم، أما نظرية (Y) نجد أن العنصر الرئيسي فيها هو التكامل بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، من خلال إشباع حاجات العامل المادية والمعنوية والتي تجعله يشعر بالرضا والاستقرار في العمل.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة:

تختلف الاتجاهات النظرية في دراسة التنظيم باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه، لأن لكل اتجاه أصوله وجذوره الفكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستعين بها في دراسة التنظيم، وكنتيجة لذلك فقد جاءت النظريات الحديثة كاستجابة ورد فعل على آراء وأفكار الاتجاهات

الكلاسيكية في دراسة التنظيم والإدارة، وقصد إعطاء نظرة عامة وتبسيط الأضواء على أفكار ومبادئ هذه النظريات، قمنا باستعراض بعض هذه النظريات وهي كالتالي:-

1- البنائية الوظيفية وإشباع حاجات الأفراد:

أ- النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي.

ب- اختلالات الجهاز البيروقراطي.

ج- مركزية الضبط وتفويض السلطة.

د- القواعد البيروقراطية والأنماط السلوكية.

2- نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة.

3- نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد.

1- البنائية الوظيفية وإشباع حاجات الأفراد:

لقد ساهم الاتجاه البنائي الوظيفي في تطوير وبلورة اتجاه الأنساق لدراسة التنظيمات، وقد اهتم هذا الاتجاه بمعالجة البناء الاجتماعي والتنظيم من خلال التأكيد على وجوب ارتباط عامل ما بعامل آخر لتحقيق النتيجة المطلوبة.

وتنظر البنائية الوظيفية في ضوء نظرية النسق إلى التنظيمات بصفتها أبنية اجتماعية تتكون من أبنية فرعية وهي بدورها تعتبر عنصرا بنائيا في بناء اجتماعي أشمل.

وقصد إعطاء نظرة عن جوهر البنائية الوظيفية سوف نعرض بعض النظريات التي تندرج ضمن البنائية الوظيفية.

أ- النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي:

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية، وله عدة دراسات وتوضح إسهاماته في دراسة التنظيمات في مقاله التي تحمل عنوان "مقترحات لمدخل سوسيولوجي لنظرية التنظيم"، "حيث يرى أن دراسة التنظيم هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي، والسمة التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق، هو أنه موجه لتحقيق أهداف معينة، حيث أن تحقيق هدفه على المستوى الخارجي يكون من خلال علاقة التنظيم بالمحيط الخارجي الذي يعمل فيه التنظيم أما على المستوى الداخلي فيكون مرتبطا بالعمليات التي لها صلة بفشل أو نجاح المساعي الهادفة لتحقيق الهدف كعملية صنع القرار".⁽¹⁾ وينظر بارسونز إلى التنظيم على أنه نسقا اجتماعيا يتكون من مجموعة من

الأنساق الفرعية مثل الجماعات والإدارات والأقسام.... الخ، وأن هذا التنظيم بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر كالمجتمع.

ويؤكد "بارسونز" على أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء تنظيمي معين، هذا البناء التنظيمي يقوم أساسا على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي ويشغلان دائما في تساند وتكامل متبادلين وهما:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.⁽²⁾

كما قام بارسونز بتحليل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، الشيء الذي يفترض وجود قدر معين من الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له. وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع وأن يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده، ومن هنا يتبين لنا أن النسق

(1) سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 228

(2) عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 13.

القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية رسمية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل التنظيمي من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤولياتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات.

ويرى "بارسونز" بأن هناك أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الحفاظ على توازنه وبقائه واستمراره، اثنان منهما ذو طابع آلي "وهما المواعمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويتعلقان بالظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا أراد تحقيق وظائفه، فمطلب المواعمة أو التكيف يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم وقد أدرج بارسونز عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة المنظمة لها، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، أما مطلب الكمون فيشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر".⁽¹⁾ ويشير هذا المطلب إلى مطلبيين وظيفيين أساسيين، أطلق بارسونز على الأول اسم مطلب تدعيم النمط، وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجها في الجماعات كالأسرة مثلا.

أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

وعلى هذا الأساس فإن وظيفة الأنساق الفرعية داخل التنظيم تتمثل في احتواء التوترات وحل المشاكل أو على الأقل تحقيق واحدة من هذه المتطلبات، وتتنوع الوظائف التي تقوم

(1) السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف القاهرة، 1983 ص 73.

بها الأنساق الفرعية وتتوزع من وظائف التنسيق والإشراف والرقابة والضبط والسيطرة إلى الوظائف الإدارية الأخرى.

ولعل أهم الإسهامات التي قدمها "بارسونز"، تصنيف التنظيمات وخاصة التصنيف الداخلي للتنظيم، حيث ميّز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم:

1- النسق الفني: ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، يتكون من مديريين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارة بيئة التنظيم.

2- النسق الإداري: والذي يتولى الأمور الداخلية للتنظيم.

3- النسق النظامي: الذي يعمل على ربط النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.⁽¹⁾

وخلاصة القول أن بارسونز اعتبر التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه، وأن هذا النسق له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام وتوازن واتساق على الدوام. وتتحقق للنسق حالة التوازن من خلال تلبية حاجاته وإشباع أجزائه المختلفة لاحتياجاته.

فبارسونز ركز في نموذج هذا على التساند والتعاون والتوازن بين الأنساق الفرعية للتنظيم الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمل بعدي التغيير والصراع داخل التنظيم، وبين أن للتغيير مصدرين فقط، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته.

ب - اختلالات الجهاز البيروقراطي:

إن الإسهام الذي قدمه "روبرت ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد والعقلانية وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا.

(1) المرجع نفسه، ص 74.

وقد قام ميرتون بتحليل التنظيم من خلال دراسته للنموذج الفيبري للتنظيم البيروقراطي حيث بين فيه الجوانب السلبية التي أغفلها فيبر، إذ حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي من خلال الجوانب السلبية للقواعد البيروقراطية وما ينتج عنها من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزبائن العملاء.

وقد ركز "ميرتون" على الجانب غير الرسمي للتنظيم، كما أوضح أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال جملة من الإجراءات والقوانين التي لا بد من متابعتها، وذلك عن طريق توفير عنصرين أساسيين للضبط وهما: تحديد نطاق المسؤولية لكل عضو وتحديد واجبات كل واحد داخل التنظيم، أي تحديد المسؤولية والاختصاص لأعضاء التنظيم.

ومن هذا المنطلق صاغ ميرتون فروضا تقوم عليها نظريته مؤداهما أن الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم، وتأخذ هذه الحاجة نمط التركيز المتزايد على ثبات السلوك داخل التنظيم، ويمثل ثبات السلوك من وجهة نظر التسلسل الرئاسي الحاجة إلى الشعور وبالمسؤولية والقدرة على التنبؤ بالسلوك، حيث يتم تقنين إجراءات ومعايير خاصة لضمان ثبات السلوك والتنبؤ به، ويترتب عن جمود السلوك التنظيمي تحقق المتطلبات الوظيفية أي تدعيم الوضع القائم وتزايد وتيرة الدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل مع البيئة.

ومن كل هذا نجد أن ميرتون يستخلص ثلاث نتائج تنشأ على ثبات السلوك والوسائل المستخدمة لتحقيقه وهذه النتائج هي:

- التقليل من حجم العلاقات الشخصية.
- ارتفاع درجة استيعاب المشتركين في التنظيم لقواعده.
- تزايد استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات التي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد.⁽¹⁾

وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة العليا للتنظيم على فرض نوع من الرقابة، وتحديد سلوك الأفراد مسبقاً، عن طريق تحديد المسؤوليات والاختصاصات لتسهيل التنبؤ بالسلوك

⁽¹⁾ سعد مرسي بدر: مرجع سابق، ص 237.

ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم، وتتخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش وذلك للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

ومن هنا يبدو جليا أن وجهة نظر ميرتون قد كشفت عن الاختلالات الوظيفية التي ينطوي عليها النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه فيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون قد كشف على أن هذا الثبات يشير في الوقت نفسه عن الجوانب السلبية لهذه القواعد والتي تؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، وأن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يؤدي إلى تحول هذه القواعد إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا وظيفيا في حد ذاتها. وعليه فإن أهم ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال وهنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية أو استبدال الأهداف، كما أكد ميرتون أن للقواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة ووظائف كامنة أو غير متوقعة، وأن فيبر قد أكد على الوظائف الظاهرة والتي ترتبط بشكل مباشرة بال ضبط والرقابة الصارمة التي تؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على عدم استقرار ورضا العامل، وذلك من خلال بعض المظاهر نذكر منها: التقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، وتصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد الذين يشغلون تلك الوظائف.

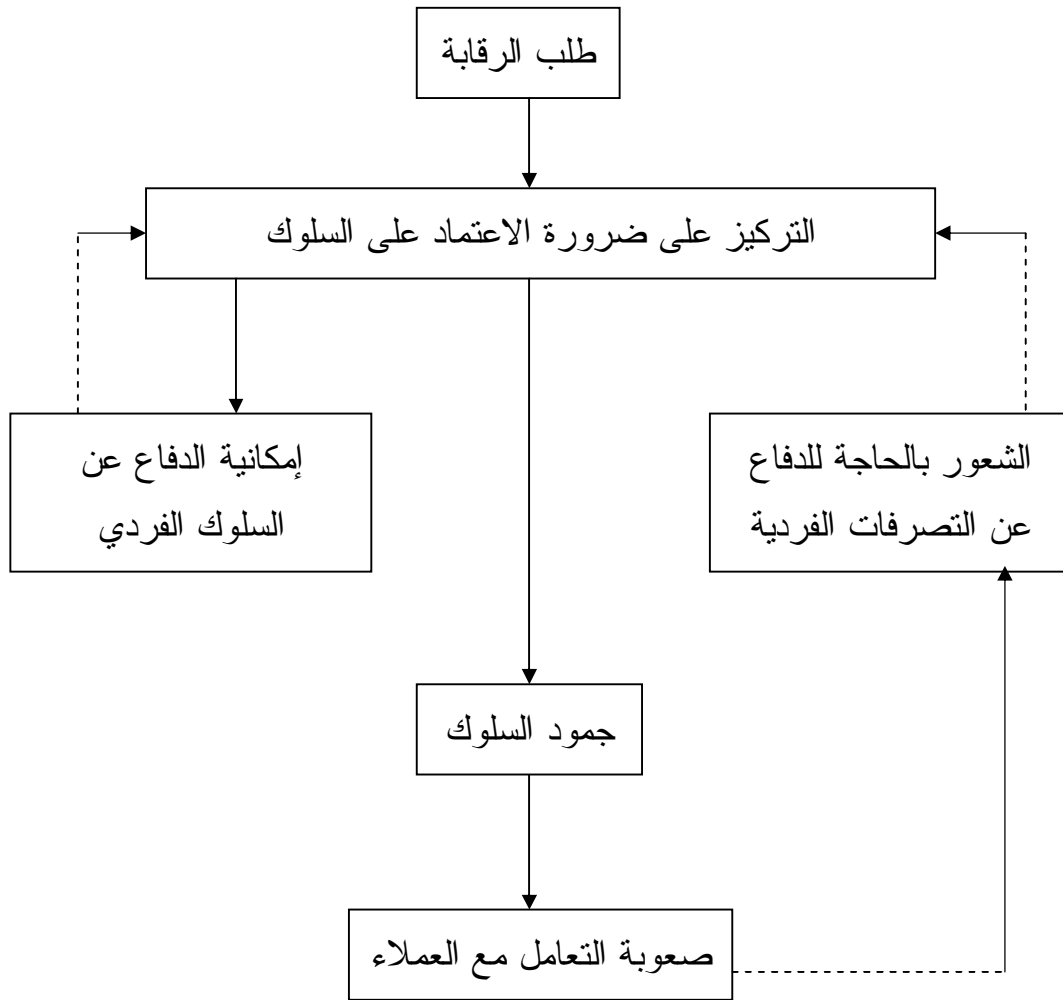
وعلى هذا الأساس فإن تطبيق الإجراءات والقواعد الصارمة على سلوك وأعمال التنظيم يؤدي إلى جمود هذا السلوك وثباته، ومن ثم عدم رضا واستقرار الأفراد.

"وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة، كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن جمود السلوك يؤدي إلى المزيد من المصاعب لعملاء التنظيم.⁽¹⁾

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 41.

وتأسيسا عما سبق، نجد أن ميرتون في محاولته لتنتقيح وتعديل النموذج المثالي للبيروقراطية قد ركز على فكرة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج الفيبري، أي أنه قد أدخل العنصر البشري كعامل أساسي في تحديد السلوك التنظيمي، والشكل التالي يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لميرتون:

الشكل رقم (2)
يوضح نموذج البيروقراطية المعدل
"ميرتون"



نتائج مقصودة: _____

نتائج غير مقصودة:

المصدر: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 41.

ما يمكن أن نستشفه من هذا الشكل هو أن ميرتون قد أوضح بصورة جلية ما قد ينجم عن تطبيق النموذج المثالي الفيبري، حيث بين أنه يترتب على ذلك جمود السلوك التنظيمي وصعوبة التعامل مع العملاء، كما تنشأ عملية تأدية المهام المطلوبة من العامل وتصبح غاية في ذاتها خوفا من صرامة القواعد البيروقراطية، أي أنه ينتج نوع من عدم الرضا الوظيفي كنتيجة لتطبيق بيروقراطية فيبر، لهذا كله ألح ميرتون على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية وإحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج المثالي الفيبري.

ج- مركزية الضبط وتفويض السلطة:

لقد قدم "فليب سلزنيك" إسهاما كبيرا في نظرية التنظيم يكشف فيه عن تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، حيث ركز سلزنيك في دراسته للتنظيم على مسألة تفويض السلطة وما يترتب على هذا التفويض من نتائج غير متوقعة.

ويؤكد سلزنيك على أن ضرورة الضبط المتزايد والذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم يتطلب تفويضا متزايدا للسلطة، ويترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة مثل: زيادة فرص التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة في مجالات متخصصة واكتساب الخبرة في مجالات عمل محددة مما يمكن أعضاء التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. وبناءا عليه فإن تفويض السلطة يعمل على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم، وبين الإنجازات التي يجب أن يقوم لها الأفراد الأمر الذي يشجع على الزيادة في عمليات تفويض السلطة.

"ولكن في مقابل كل هذا قد يؤدي تفويض السلطة إلى تجزئة التنظيم إلى وحدات فرعية وزيادة تنوع مصالحها واهتماماتها داخل التنظيم، وطغيان المصلحة المباشرة للوحدة التنظيمية الواحدة على المصلحة العامة للتنظيم بكامله، فضلا عن ذلك نشوء وظهور الصراع بين هذه الوحدات في محاولة كل واحدة منها تحقيق أهدافها، خاصة وأن كثير من الحاجات والرغبات الشخصية للأفراد كالتقدير والاحترام والرقى متعلقة ومرتبطة بمدى نجاح وكفاءة الوحدة المباشرة، أكثر من ارتباطها بالتنظيم ككل".⁽¹⁾

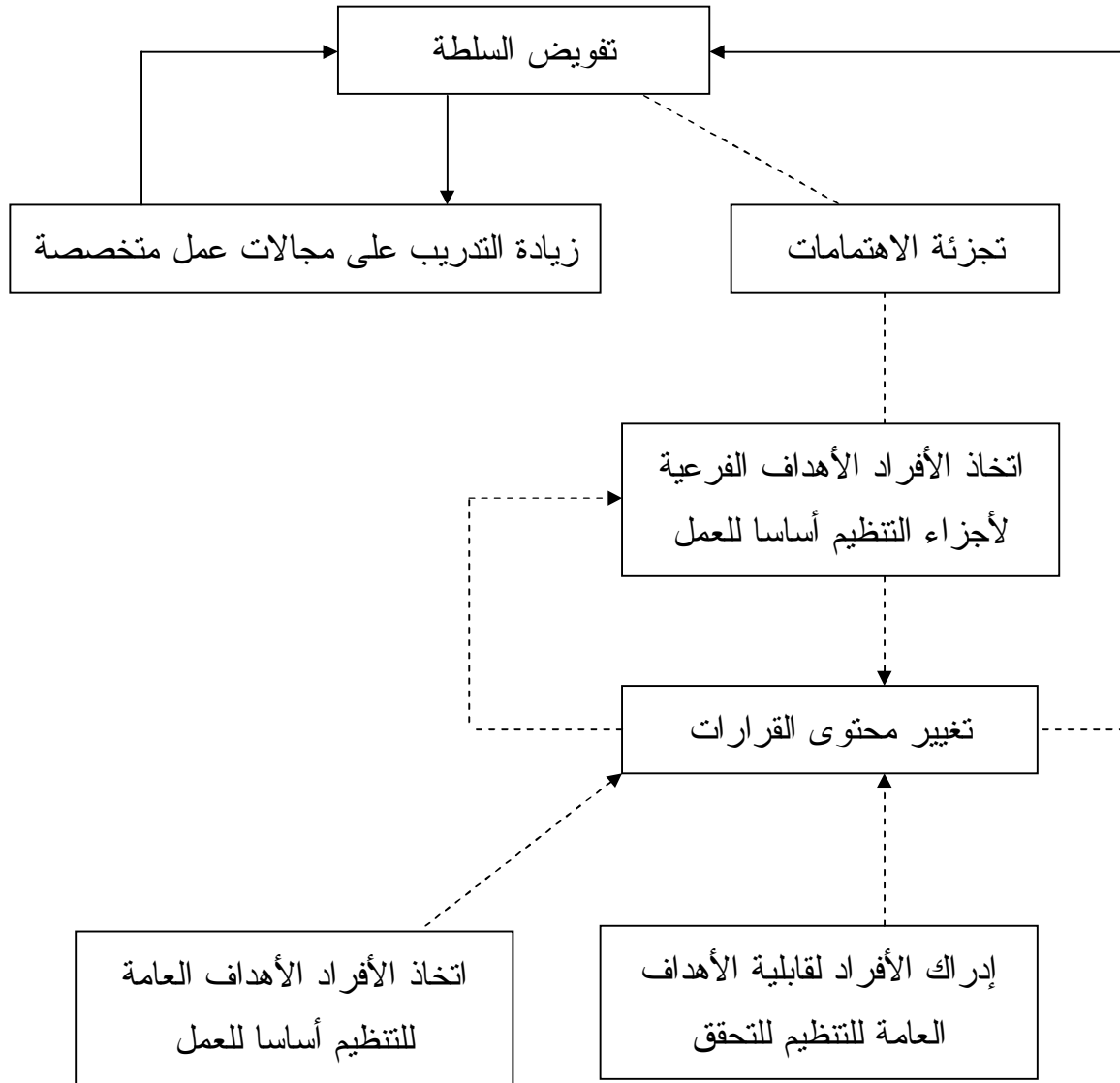
(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 42 - 43.

يتضح من هذا كله، أن لتفويض السلطة حسب سلزنيك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ولقد أبرز سلزنيك أيضاً أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائياً، وأن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

ولتوضيح أكثر لأراء سلزنيك وتركيزه على تفويض السلطة، التي هي في نظره أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، التي ينتج عنها زيادة خبرة الأفراد وتدريبهم على موضوعات عمل محددة، أي الحصول على النتائج المتوقعة. (انظر الشكل رقم 3) الذي يوضح بصورة دقيقة ومفصلة كل ما يقصده من عملية التفويض.

الشكل رقم (3) يوضح
نموذج البيروقراطية المعدل
"سلزنيك"



المصدر: علي السلمي: مرجع سابق، ص 45.

_____ نتائج مقصودة

----- نتائج غير مقصودة

إن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء سلزنيك في نقده للنموذج المثالي لفيبر هو أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل

من احتمال الملل والروتين وعدم الرضا الوظيفي. لذلك نلاحظ من خلال الشكل رقم (3) الذي يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لسلزنيك، حيث بيّن فيه أن تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، يترتب عنها بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل: زيادة خبرة وتدريب الأفراد في مجالات عمل متخصصة، بينما ينجر كذلك عن عملية التفويض من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، مما يفضي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة، وعليه فإن دراسة تفويض السلطة لسلزنيك يرتبط بموضوع الدراسة الراهنة والذي يتناول الإشراف والرضا الوظيفي.

د - القواعد البيروقراطية والأنماط السلوكية:

حاول "ألفن جولدنر" صياغة إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات، مستعينا ببعض الأفكار التي تضمنها إطار "ميرتون" و"سلزنيك"، ولقد عرض جولدنر إطاره هذا في مؤلفه الشهير "أنماط البيروقراطية في الصناعة"، وقد اهتم بتوضيح النتائج المترتبة عن تطبيق القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم، كما اهتم بتوضيح "كيف أن وسائل الضبط التي تفرض لكي يتحقق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم يمكن أن تؤدي في نفس الوقت إلى إحداث اضطراب في توازن النسق الكبير".⁽¹⁾

وهنا ندرك جيدا تأثيره بسلزنيك وميرتون.

ويرى "جولدنر" أن القواعد البيروقراطية هي مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تحكم الجهاز الإداري، وتحدد إجراءات العمل في التنظيم البيروقراطي. وقد استطاع "جولدنر" تعديل وتطوير النموذج المثالي لفيبر من خلال دراسته الشهيرة عن "مصنع الجبس" الذي عرضها في مؤلفه السابق الإشارة إليه، وذلك من خلال تمييزه بين ثلاثة أنماط وأنواع من القواعد البيروقراطية:

- القواعد العقابية أو ذات الطابع العقابي أو الجزائي: وهي تنشأ "استجابة لضغط الإدارة أو العمال كمحاربة لإجبار الطرف الآخر على الامتثال".⁽²⁾ وهذه القواعد العقابية تستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية التي توجد في البناء التنظيمي، لذلك فجماعة العمال لا تساهم في وضع هذه القواعد وتنتظر إليها على أنها مفروضة وما على العمال إلا الامتثال إليها للحفاظ على مكانتهم.

2- القواعد التمثيلية أو القواعد ذات الطابع النيابي: فهي تنشأ من مشاركة جميع أعضاء التنظيم، "ويكون الاتفاق حولها بين القادة والأتباع، فهي تختلف عن القواعد الأولى لأنها تستمد شرعيتها من أسس ديمقراطية، ويكون الاعتماد عليها لمنع الصراعات والتوترات داخل المؤسسة التنظيمية عموماً".⁽³⁾

(1) السيد الحسيني: علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 92.
(2) عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 145.
(3) عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 352.

أي أن القواعد البيروقراطية في هذا النمط يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس وتستند إلى تأييد جماعي من كل الطرفين، الأمر الذي يجعل التنظيم يتسم بالهدوء وغياب التوترات بداخله.

3- القواعد الزائفة أو الكاذبة: وهي تلك القواعد التي تفرض على التنظيم من جانب هيئة خارجية، فلا العمال ولا الإدارة يحددون أو يشاركون في وضع هذه القواعد، وبالتالي فهي تفقد سمة الشرعية بالنسبة للعمال والإدارة.

وقد توصل "جولدنر" من خلال دراسته أن للقواعد البيروقراطية جوانب وظيفية وجوانب لا وظيفية، أما بالنسبة للجوانب الوظيفية للقواعد البيروقراطية فتمثل في أنه كلما كانت هذه القواعد تتسم بالوضوح كلما زادت درجة استيعاب وفهم وإدراك الفرد لها، ومن ثم سهولة تطبيقها على أحسن وجه والاحتكام إليها في الدفاع عن تصرفاته وسلوكه داخل التنظيم، أضف إلى ذلك أن وضوح هذه القواعد يؤدي إلى تقليص وتضاءل علاقات السلطة ويقلل من الخلاف والصراع داخل التنظيم.

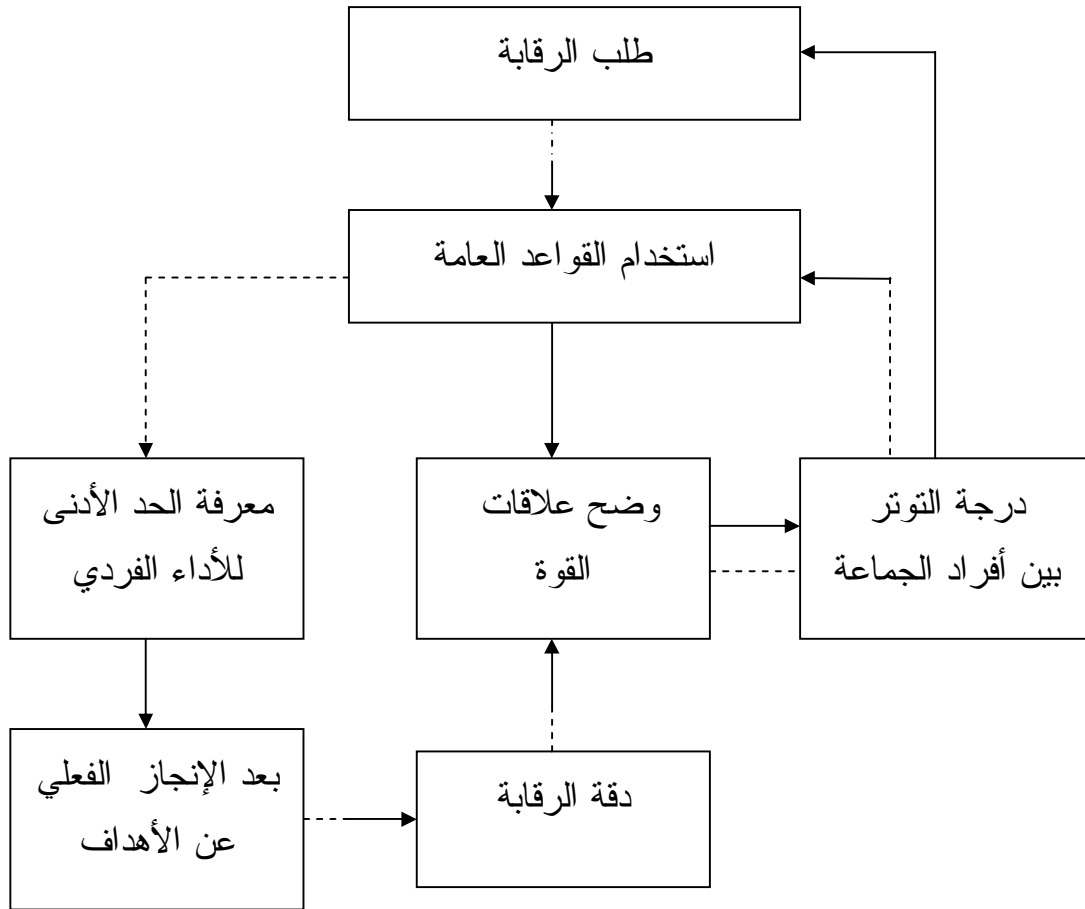
أما الجوانب اللاوظيفية للقواعد البيروقراطية فتكمن في، أنه كلما زادت درجة استيعاب وفهم الفرد لهذه القواعد البيروقراطية، كلما قل أدائه وكلما كانت هذه القواعد واضحة وصارمة ودقيقة، كلما قلت عملية المبادأة والإبداع، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى استبعاد قدراته الشخصية والإنسانية ويتحول إلى آلة، مما يؤدي بصورة حتمية إلى انغلاق التنظيم على نفسه وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث في المحيط الخارجي.

وبصفة موجزة يخلص "جولدنر" إلى أن "القواعد تكون مفيدة بالقدر الذي تخفض به التوتر الموجود في التنظيم والمنبثق عن الإشراف الدقيق والتوتر التنظيمي النابع من تفاعل قيم مختلفة وشرعية غامضة للسلطة وتوقعات غير متبادلة وتدهور في التفاعلات غير الرسمية وانقطاع في التدرج الهرمي والاتصالات المحدودة ووجود تحديات لخبرة الإدارة وعدم التوافق بين الأهداف التنظيمية وأهداف المجموعة".⁽¹⁾

(1) جون ه جاكسون وآخرون: مرجع سابق، ص 506 - 507.

وفي الأخير نشير إلى أن جولدنر يخلص بعد دراسته لسلوك وأعمال أعضاء التنظيم إلى نتيجة أساسية مفادها: أن في التنظيمات البيروقراطية يوضع نظاما للرقابة والضبط بغية المحافظة على توازن واستقرار جزء كبير من التنظيم، ولكنه يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بتوازن التنظيم الكبير بذاته، ولمزيد من التفصيل والدقة حول نظرية جولدنر وتركيزه على القواعد البيروقراطية (انظر الشكل رقم 4).

الشكل رقم 4 يوضح



— : نتائج مقصودة.

--- : نتائج غير مقصودة.

المصدر: علي السلمي: مرجع سابق، ص 48.

2- نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة:

يرجع الفضل في تطوير هذه النظرية إلى "هربرت سيمون" H. SIMON الذي انطلق من نقطة أساسية مؤداها أن التنظيمات هي أبيئة لاتخاذ القرارات، وأن السلوك في التنظيمات ينبغي أن يكون سلوكا هادفا، لأن الأفراد ينتظمون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يؤديونها وهذا الوعي في تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية.

وإذا كان النموذج المثالي للبيروقراطية والإدارة العلمية ينظران إلى الأفراد أنهم يؤديون الأدوار ويقبلون التعليمات والتوجيهات وغير قادرين على ممارسة أي نوع من التأثير على العمليات

التنظيمية، فإن نظرية اتخاذ القرارات ترى أن اتخاذ القرارات مفهوما محوريا في النظرية الإدارية، بمعنى أن أعضاء التنظيم لا يمكن اعتبارهم مجرد أدوات بسيطة تخلو من الدوافع والحوافز، بل إنهم أفراد يمارسون اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية.

وبناء على ذلك يتعين على الدراسات الإدارية التركيز على الجوانب الرشيدة للسلوك الإداري في التنظيم وهذا ما جعل سيمون يربط الجوانب الرشيدة بالجوانب غير الرشيدة في التنظيم.

وإذا كانت الإدارة الفعالة تقوم على عملية اتخاذ القرارات، فإن ذلك يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف، نظرا لأن القرارات الإدارية شديدة التعقيد، كما أن هناك قيودا مفروضة على مبلغ الرشد الذي يمكن تحقيقه في اتخاذ هذه القرارات، ومن هذا المنطلق فإن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حين يتخذ قراراته، وهذا هو الشيء الذي يجعلنا نقرب من الرشد والعقلنة، وذلك من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو داخل التنظيم ووضع الأهداف التي تحدد سلوكه وتحديد الميكانيزمات والآليات اللازمة للإنجاز كالقواعد والإجراءات الرسمية ووجود قنوات الاتصال، حتى تسهل عملية الاتصالات بين الأفراد ومشرفيه، ويتمكنوا من إبداء آرائهم ووجهات نظرهم فيما يخص السياسات والبرامج والأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات بسهولة، وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ قراراته.

وفي هذا الإطار عرّف "سيمون" التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. فمن خلال هذا التعريف نستشف أن "سيمون" قد ركز على العلاقات والاتصالات بين العمال ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هذه العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات.

كما نلاحظ أنه ركز بصفة خاصة على السلوك الإداري في نظريته، وقصد فهم أدق لمبادئ هذه النظرية سوف نعرض أهم العناصر التي تقوم عليها في النقاط التالية:-

- "عصر البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.

- عنصر الجماعة: أن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

- عنصر التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.

- عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير والكفاءة وغيرها.

- عنصر التوازن: أن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل⁽¹⁾.

بالتمعن الدقيق في عناصر هذه النظرية نخلص إلى أن هذه الأخيرة تحاول دراسة ما يحدث للفرد لما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم، فهو بذلك يقبل ببعض القيود التنظيمية التي تفرض على حريته الذاتية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تلك القيود حسب "سيمون" تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتمثل في الخطوط العريضة للسياسة العامة والأعمال والنشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان 1994، ص 62.

نظرية سيمون أن هذه القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يجعلها تصب في السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته هي: تقسيم العمل، نطاق السلطة، الاتصال والتدريب، وهي "لا تحرم الفرد من فرص المبادأة ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القيمة الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين".⁽¹⁾

إن هيربرت سيمون يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار لا بد من اتخاذه على أساس المعلومات المتوفرة لديه وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة فهو لا يستطيع معرفة كل شيء ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود. واستنادا لفهم "سيمون" لعملية اتخاذ القرارات فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه. فبناء على هذا يرى سيمون بأن عدم شعور الأفراد بالرضا والإشباع النفسي يفضي تدريجيا لتدني مستوى التنظيم، لذا فانتماء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهونا بمدى المكافآت التي يحصلون عليها والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه. لذلك يتعين على المؤسسة أن تراعي وتأخذ بعين الاعتبار مستوى رضا الأفراد عندما تتخذ القرار، بمعنى أن القرار يجب أن يكون أكثر ملائمة للعوامل والمتغيرات المحيطة. فالأفراد داخل التنظيم لا يخضعون للتعليمات والرقابة والضبط فقط، بل يساهمون ويؤثرون على العمليات التنظيمية، فعندما يكون المشرف يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات والإدلاء بمقترحاتهم أكثر من اعتماده على الرقابة والضبط، كلما أدى ذلك إلى رضا الأفراد. وعلى هذا الأساس فإن "مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، وإنما يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته".⁽²⁾

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مرجع سابق، ص 154 - 155.

(2) المرجع نفسه، ص 81.

يتضح من خلال ما سبق أن سيمون يرى أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع الإشراف والرضا الذي هو موضوع دراستنا.

3- نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى "رنسيس ليكرت" (Rensis Likert) نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وتعرف هذه النظرية غالباً بـ "نظرية ليكرت" « Likert théorie » في التسيير الإداري، وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية أيما كان نوع المؤسسة وضرورة الاستغلال الأمثل للأفراد، وقد خلصت النظرية بأن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع عمالها تتدرج هذه الأساليب من التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة.⁽¹⁾

الأسلوب الأول يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يستحوذ في هذا النوع الرؤساء على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما علاقة الإدارة بالعاملين فتتسم بالريبة والشك، الأسلوب الثاني هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة، حيث يكون فيه بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الإداري وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية والرضا لدى العاملين وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة من الأسلوب الأول.

الأسلوب الثالث يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، كذلك باحترام العمال والثقة فيهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف العاملين وكذا الثقة النسبية في الرؤساء.

الأسلوب الرابع ويعرف باسم أسلوب المشاركة وفيه تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها دوراً في عملية الدافعية والرضا بين الأفراد.⁽²⁾

(1) محمد علي شهيب: دراسات في الفكر العربي الحديث - السلوك الإنساني في التنظيم ط2، 1976، ص 159.

(2) علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت (د - س)، ص 46.

يبدو أن الأسلوب الأخير (أسلوب المشاركة) هو أكثر الأساليب نجاعة في تحقيق رضا العاملين، حيث أنه كلما كان المشرف يسمح للأفراد بإبداء آرائهم ويساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم ويفوض لهم بعض سلطاته، كلما أدى ذلك إلى رضاهم، وكلما كان المشرف من النوع المتسلط الذي يعتمد على الرقابة الضيقة ويتمسك بحرفية القوانين واللوائح كلما أدى ذلك إلى نفور الأفراد وعدم رضاهم، وبالتالي فإن خصائص المشرف تلعب دوراً في تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.

خلاصة:

وبناء على ما تقدم يبدو أن هناك تباينا واضحا في الأطر التصورية والمعرفية التي عالجت متغيرات التنظيم وفي مقدمتها الإشراف والرضا الوظيفي، وفي هذا السياق نشير إلى أن المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على الجوانب الرسمية وعلى النسق المغلق باعتباره ترجمة للعقلنة وترشيد متغيراته المتمثلة في الرقابة الصارمة، تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، موضوعية العلاقات الاجتماعية، التسلسل الهرمي للسلطة، ولقد حاولت هذه النظريات ربط الرقابة المباشرة والصارمة بالأداء الفعال.

وفي المقابل نجد الاتجاهات النيوكلاسيكية تربط متغيرات ذات علاقة بالإنسان وحافزته للعمل وتوصلت إلى طرح جملة من القضايا المتمحورة حول العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي والتفاعل ودوره في خلق الانسجام والتماسك الاجتماعي، الرقابة المرنة اللامركزية، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال تتبع تطور التنظير حول مسألة الإشراف والرضا الوظيفي يتضح ذلك الامتداد في المعالجة للقضايا الكلاسيكية مع إدخال تعديلات وتقيحات وأحيانا بدائل لها وهذا ما جسده الاتجاهات الحديثة التي تناولت المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجراء المعتمدة بعضها على بعض، وهذا ما دفعنا في مدخل الفصل الأول من هذه الدراسة إلى الإشارة إلى أهمية المدخل العلائقي الذي يحكم هذه الدراسة والتي تمحورت حول الإشراف والرضا الوظيفي باعتبارهما متغيرين تنظيميين نحاول تجسيدهما في الفصل الموالي من خلال التعرض إلى أهم الأبحاث والدراسات الميدانية التي أجريت حولهم.

الفصل الثالث: البعد الإمبريقي لمسألة الإشراف والرضا الوظيفي.

تمهيد:

أولاً: العلاقات الإنسانية.

ثانياً: الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والإشراف.

ثالثاً: أبعاد السلوك القيادي.

رابعاً: أنماط الإشراف والرضا الوظيفي.

خامساً: الرضا الوظيفي.

سادساً: خصائص المشرف والرضا الوظيفي.

سابعاً: الأبعاد التنظيمية وأنماط القيادة.

خلاصة:

الفصل الثالث: البعد الإمبريقي لمسألة الإشراف والرضا الوظيفي.

تمهيد:

أشرنا في الفصل السابق إلى مختلف الرؤى النظرية التي تناولت الإشراف والرضا الوظيفي، ولقد تبين لنا من هذا العرض أن هناك اختلافا واضحا بين هذه الرؤى، ذلك بسبب اندراجها ضمن أطر معرفية وفلسفية مختلفة.

ولقد حاول الباحثون اختبار أهم المقولات والقضايا التي تقوم عليها هذه النظريات وتبيان مدى صدقها الإمبريقي، ولعل النظريات الكلاسيكية تقدم لنا نموذجا واضحا في هذا المجال، حيث طرحت هذه النظريات مسألة الإشراف والرضا اللذين خضعا للتقصي الإمبريقي من طرف العديد من الباحثين، ولقد قاد هذا التقصي إلى ظهور العديد من الدراسات الميدانية التي اختلفت نتائجها حسب سياقها الاجتماعي ومنطلقاتها النظرية والمنهجية.

لهذا نحاول في هذا الفصل عرض هذه الدراسات حسب أهداف دراستنا المتمحورة حول معرفة العلاقات القائمة بين نمط الإشراف وطبيعة الرضا الوظيفي.

أولاً: العلاقات الإنسانية

(بإجراء تجارب بمصانع هاوثورن بشركة "وسترن ELTON MAYO قام الثون مايو) إلكتروك" في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث امتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932. وقد لفتت هذه الدراسات الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد.

وقد تمت هذه التجارب تحت إشراف الثون مايو وبجهود ومساهمة عدد من العلماء والباحثين " WILLIAM DICKSON" و "ويليام ديكسون ROE THLIS BORGER منهم "روثلير برجر " LA RONCE HEDERSON. و"لورانس هند رسون

وتعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية، إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. (1)

وقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تمثلت في وضع ست (6) عاملات في حجرة الملاحظة لتكوين الأسلاك وطلب منهن العمل بوتيرة طبيعية وتم شرح لهن أهداف التجربة ودامت التجربة سنتين، وقد تم التوصل إلى

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 481. (1) صلاح الشنواني

نتيجة هامة لم تكن متوقعة وهي أن معدلات الإنتاج استمرت في الزيادة بغض النظر عن التغيرات إلى أحدثت في ظروف العمل، وقد انقسم فريق البحث من حيث تفسير هذه النتيجة إلى:

1- الفريق الأول من الباحثين فسّر الظاهرة من خلال ربطها ببعد الإدارة والإحساس بالأهمية من طرف مجموعة الفتيات.

2- الفريق الثاني قدم تفسيراً لهذه النتيجة من خلال ربطها بعلاقات الإشراف.

3- الفريق الثالث فسّر هذه النتيجة من خلال ربطها بما يعرف باسم الكيان الجماعي وقيام علاقات الصداقة بين الفتيات والتعاون في أداء العمل وزيادة التفاعل والارتباط بينهما.⁽²⁾

- **المرحلة الثانية:** كانت عبارة عن مقابلات لدراسة القيادة والرضا الوظيفي وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- أن بعض أعضاء الفريق توصل إلى نتيجة مؤداها: أن الاتجاهات نحو الإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم.

2- الفريق الثاني استخلص أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم، واتجاه رؤسائهم، وأعمالهم وسياسات الشركة هي التي تؤثر عليهم وعلى إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل.

3- الفريق الثالث: استخلص نتيجة مؤداها أن الاتجاهات التي تجعل العمال يتحدثون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة تؤثر في إنتاجيتهم أكثر من غيرها وبما أن النتائج كانت عامة ولا تحدد بدقة الاتجاهات المؤثرة في إنتاجية العمال قام الفريق بمرحلة ثالثة من التجربة.

- **المرحلة الثالثة:** والتي فيها تم البحث عن الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال؟ وشملت مجموعة من العاملات في ورشة إصلاح أجهزة التليفون في غرفة بعيدة عن الورشات الأخرى، وبعد إجراء مقابلات معهن توصلت إلى ما يلي:

1- اتجاهات ومشاعر العاملات التي جعلتهن يرضعن سورا يخفون وراءه ما يدور داخل جماعتهم أثناء العمل أثر في إنتاجيتهن.

2- هذا النوع من الاتجاهات والمشاعر يجعلهن يخترن من بينهن من تتحدث باسمهن (كمشرفات) مع كل من يدخل الغرفة من الخارج، كذلك من تتكفل بالمسائل الداخلية والمشاكل الفنية التي لها علاقة بالعمل.

(2) علي عبد الرازق جليبي: دراسات في علم الاجتماع الصناعة ط2، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1981 ص 54.

3- النتيجة الهامة التي توصل إليها فريق البحث تتمثل في إن الاتجاهات و المشاعر تجعل أعضاء المجموعة يكونون تنظيمًا غير رسمي تساهم أكثر من غيرها في استقرار الجماعة وزيادة الإنتاج. (1) كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على إنتاجية: المرحلة الرابعة الجماعة، وتم التوصل إلى جملة من الحقائق تمثلت في:

- مباشرة بعد وضع العملات في غرفة الاختبار تكونت بينهن علاقات صداقة.
- تم الاتفاق بينهن على مجموعة من المعايير كذلك المتعلقة بتحديد الإنتاج والانضباط.
- الاتفاق على عدم التصريح بأي شيء فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة ومن يفعل ذلك يعتبر واثيا.

- ممارسة نوع من الضغط على من يخرج عن معايير الجماعة
- ظهور قادة غير رسميين في الجماعة يتولون المسائل الداخلية والخارجية.
- و النتيجة الهامة التي تم التوصل إليها تمثلت في إثبات عمومية التنظيم غير الرسمي واعتباره ظاهرة اجتماعية عامة توجد بين كافة الجماعات، هذا التنظيم يلعب دورا في التحكم في عملية الإنتاج. (1)

وقد لخص احد الباحثين أهم نتائج تجارب "إلتون مايو" فيما يلي:
* كمية العمل التي يؤديها العامل (وبالتالي مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.
* أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا الوظيفي.

* أن التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية.

* أن العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة و سياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات. (2)

إن تجارب هاوثورن بنتائجها بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد، وأن التغييرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم، وتجاه مجموعة العمل، وكذا الاستقرار و الرضا عن العمل كانت نتيجة لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية، ولهذا فإن هذه الدراسات عالجت ولو بطريقة غير

(1) المرجع نفسه: ص 57.

(1) المرجع نفسه: ص 59.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 91.

معمقة ومباشرة نواحي وجوانب معنية من الإشراف كانت بداية لدراسات أكثر تعمقا كنتك التي قام بها لبيت و هوايت بجامعة أوهايو .

ثانيا: الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والإشراف:

قام لبيت وهوايت (Lippit & whit) بتجارب هامة أطلق عليها اسم "تجارب الأجواء الاجتماعية"، حيث بدأت هذه التجارب بتكوين أندية للأطفال في سن العاشرة ،ثم قام بإخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع من القيادة على مراحل مختلفة ومتباينة:

1- القيادة الديكتاتورية أو الأتوقراطية.

2- القيادة الديمقراطية .

3- القيادة الفوضوية أو الحريات المطلقة.

وقد تم تقسيم الأطفال إلى فريقين، فوضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية ووضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية، وطلب من قائد المجموعة الأولى التي وضعت تحت قيادة ديكتاتورية أن يتصرف بالطريقة التالية:

1- يقوم بوضع سياسة العمل.

2- يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأولاد دون استشارتهم.

3- يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التالية.

4- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارة الأطفال.

5- لا يقوم بتكوين علاقات إنسانية (شخصية) مع الأطفال.

6- يقوم القائد بنقد أو مدح الأطفال دون توضيح الأسباب.

بينما طلب من قائد المجموعة الثانية التي وضعت تحت قيادة ديمقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية:

1- تقرر الجماعة سياسة العمل.

2- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.

3- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث ويترك للجماعة حرية الاختيار.

4- تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.

5- يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب العمل معهم.

6- يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحدا منهم تقريبا.

7- لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يمدحهم مع شرح الأسباب.

وكانت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأتوقراطي.

2- حاول أغلب الفريق الأول السيطرة على زملائهم بينما امتاز اغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم بعضهم البعض.

3- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك.

4- قلة الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.

5- قام أغلب أعضاء الفريق الأول بنقد زملائهم نقداً لاذعاً، بينما قل هذا في الفريق الثاني.

6- كان أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.

7- لم يتقبل أعضاء الفريق الأول آراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء المجموعة الثانية قبولاً لآراء زملائهم.

من خلال نتائج هذه الدراسة، نستنتج أن المعاملة والجو الديمقراطي ينتج ويخلق جو يسوده الثقة والتعاون بين أفراد الجماعة، وهذا النمط من الإشراف يترتب عنه ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعة وانتشار مشاعر الرضا عن العمل بينهم، بينما ينتج عن المعاملة أو الجو الدكتاتوري جماعة سلبية غير متعاونة ومفككة، وهذا النمط من الإشراف يترتب عنه انخفاض الروح المعنوية لدى أفراد الجماعة وانتشار مشاعر الاستياء وعدم الرضا بينهم.

و بالرغم من أن هذه التجارب كانت تهدف أصلاً إلى دراسة نماذج السلوك تحت تأثير الأجواء المختلفة، إلا أنها توصلت إلى بعض النتائج الهامة والتي مهدت الطريق لدراسات لاحقة حول القيادة والإشراف، كما أبرزت هذه الدراسات دور السمات الشخصية في الإشراف والتي تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل، وبالتالي تؤدي هذه الأساليب المختلفة في الإشراف إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الرضا والروح المعنوية والإنتاج.

و خلاصة القول انه رغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أجريت في بيئة ومحيط ثقافي مغاير لبيئتنا ومحيطنا الثقافي، فانه لا يمكن التسليم بعموميتها كذلك أن هذه التجارب اقتصرت على عينة الأطفال في سن معينة، ومن المعروف أن الطفل يمكن أن يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكه ولا يمكن الحكم عليها إطلاقاً واعتبارها مقياساً لتعميم النتائج.

ثالثاً: أبعاد السلوك القيادي

انطلقت هذه الدراسات عام "1945" في الولايات المتحدة الأمريكية بجامعة 'أوهايو' وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد أو المشرف ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل.

وقد قامت هذه الدراسات على الفكرتين التاليتين

1- هناك فارق كبير بين لفظي "القيادة" و"القيادة الفعالة".

2- إن توصيف القيادة وتقييمها بعد أن يجب دراستها كل على حدة، لأنه من المنطقي ألا تبدأ بتقييم شيء إلا بعد وصفه. (1)

وبدأت هذه الدراسة بافتراض عدم وجود تعريف مرض للقيادة، وعمل الباحثون على تجنب الفكرة السائدة في ذلك الوقت بأن تعبير القيادة يقصد به دائما القيادة الحكيمة أو الرشيدة، بل إنهم صمموا على دراسة القيادة بصرف النظر عن كونها فعالة أو غير فعالة. وقد تبنت هذه الدراسة مجموعة من الأبعاد تمثلت في التكامل و التنظيم، التسلط والاتصالات و التقدير والإنتاج. (2)

ولعل أهم ما ساهمت به هذه الدراسات هو تحديدها لعاملين أساسيين كأبعاد لسلوك القائد وهما:

1- **التنظيم والمبادأة:** ويتعلق بمدى قيام المشرف بتنظيم المهام وتحديد العمل المراد أدائه وإقامة شبكات الاتصال وتقويم أداء جماعة العمل.

2- **المراعاة أو التعاطف:** ويتعلق بالسلوك الذي يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والاهتمام برضا الأفراد، وكذلك الاهتمام بأسلوب القيادة الموجه للعاملين.

ولقد تم اكتشاف هذان العاملان لسلسلة من الدراسات أجريت على قوات سلاح الطيران الأمريكية والضباط المدنيين في سلاح البحرية و مشرفي العمال في العديد من المصانع حيث بدأت هذه الدراسات بسؤال أساسي هو كيف يؤدي الرئيس عمله؟.

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادي لأي رئيس بصفة مبدئية، بعد ذلك تم جمع العديد من الأبعاد التالية: المبادأة، العضوية، التمثيل التكامل، التنظيم، التسلط، الاتصالات، التقدير و الإنتاج.

استنادا إلى هذه الأبعاد تم تحديد أو تصميم قائمة أسئلة تهدف إلى تحليل القيادة ووصف سلوك القائد أطلق عليها اسم "أسئلة وصف سلوك القائد".

وقد استخدم الباحثون خمسة احتمالات للاختيار و هي: دائما، غالبا، عرضا، نادرا أبدا، حيث يطلب من المرؤوس في توصيفه لسلوك رئيسه وضع علامة على الاختيار المناسب، من جهة أخرى استخدم الباحثون مقياسا تقييميا آخر لقياس تقييم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الاستقصاء وبذلك يعطي الاستقصاء نوعين أساسيين من المعلومات وهما:

(1) حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية (دس)، ص 346.
(2) المرجع نفسه: ص 349.

1- توصيف السلوك القيادي.

2- تقييم السلوك القيادي.

ثم وجه الاهتمام إلى اختبار العلاقة بين بعدي التنظيم والمراعاة ومعايير مختلفة للفعالية، ومن " عام 1957 على قادة الأسراب لدراسة HALPIN " و" هالبن WINER هذه الاختبارات بحث "فينر" " العلاقة بين المراعاة و التنظيم والرضا.

وعلى الرغم من تعدد الأبعاد المختلفة في هذه الدراسة فقد تبلورت النتائج النهائية في ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة وهي:

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي : الحفاظ على الجماعة:1- البعد الأول للسلوك القيادي يهدف إلى أن يدرك المرؤوسين رئيسهم على انه إنسان طيب يتفهم مشاعرهم ويلبي حاجاتهم، أي انه البعد الذي يرمز لقبول المرؤوسين لرئيسهم.

تحقيق الأهداف الموضوعية:2- البعد الثاني للسلوك القيادي

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.

3- البعد الثالث للسلوك القيادي: التفاعل :

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف الأخرى. (1)

وهناك العديد من الدراسات الفردية التي أجريت للتوصل إلى آثار المبادأة و التنظيم والتعاطف مع الآخرين على الأداء، والروح المعنوية لجماعة العمل، وقد تمت الكثير من الأعمال الأولى في هذا المجال على أساس أكثر القادة فعالية هم الذين يعطون قدرا عاليا من الاهتمام بالتنظيم والاهتمام بالأفراد.

وقد اتضح من بعض الدراسات مثلا أن المستوى العالي من التنظيم والمستوى العالي من التعاطف مع الأفراد يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. (2)

وخلاصة القول أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها قد أوضحت أهمية دراسة سلوك القادة والمشرفين، وكان أهم ما أبرزته أهمية توجيهات العمل وحاجات الأفراد في تقييم السلوك القيادي،

مرجع سابق، ص 351. (1) حنفي محمود سليمان

(ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991: (2) أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس

ص ص 295-297.

وأن النمط الإشرافي الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال هو النمط الذي يتميز بالأبعاد الثلاثة المذكورة.

: أنماط الإشراف والرضا الوظيفي: رابعا

انصب اهتمام هذه الدراسة التي أجريت بجامعة ميتشجان عام 1947 حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل وبحث إمكانية إشراكهم في الإدارة. وحاولت نقادي النقد الذي وجه للدراسات السابقة خاصة دراسات هاوثورن من حيث قصورها في استخدام مقاييس كمية للمتغيرات التي تؤثر على المشرفين والعمل.

لذا قرر الباحثون استخدام الوسائل العلمية في تحديد قيم كمية لدرجة الإدراك والاتجاهات النفسية للعمال والمشرفين ثم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء.

وصممت هذه الدراسات بحيث تتضمن تحكما دقيقا للمتغيرات غير النفسية، و التي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، حيث تم التحكم بدرجة كبيرة في عناصر معنية كنوع العمل وظروفه وأنظمته. (1)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث اعتمد الباحثون على تقسيم جماعات العمل إلى جماعتين.

1- جماعة ذات إنتاجية عالية.

2- جماعة ذات إنتاجية منخفضة

وذلك وفقا لمعايير موضوعية، واستمرت هذه الدراسة التي شارك فيها العديد من الباحثين منهم "رنسيس ليكرت"، و"كاتز"، و"كان" وتم جمع المعلومات بواسطة المقابلات الشخصية التي عقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة متشيجان ما يلي:

1- في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا المشرفين يتصفون بما يلي:

أ- الإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم.

ب- الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

ج- تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

د- الإشراف العام على مرؤوسيه دون التدخل في التفاصيل.

(1) محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 24.

(2) المرجع نفسه: ص 25.

للأمور المتعلقة هـ- الاهتمام بكيان ومشاعر المرؤوسين وإعطائهم أولوية بالأفراد كثير.

2- أما المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة، ويمارسون أساليب مخالفة تماما لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين.⁽²⁾

حيث أن سلوك المشرفين في هذه المجموعة يتسم بما يلي:

- أ- يمارسون أسلوبا دقيقا وتفصيليا على مرؤوسيهـم.
- ب- يتدخلون كثيرا في مهام أداء مرؤوسيهـم.
- ج- يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين.
- د- استحوذت عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين على نسبة ضئيلة من وقت عملهم.. وعلى هذه الأساس يمكن تلخيص نتائج دراسات جامعة متشيجان في النقاط التالية:
 - 1- هناك بعدان أساسيان للإشراف وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين.
 - 2- أكثر الرؤساء فاعلية ونجاحا هم أولئك الذين يجمعون ويوفقون بين البعدين السابقين.
 - 3- الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاج أو العكس، تقل درجة فاعليتهـم إلى حد بعيد.⁽¹⁾

كما وجد القائمون على هذه الدراسات أن هناك نسبة عالية من العمال ذوي الإنتاج المرتفع يمتلكون شعورا قويا بالفخر والاعتزاز بجماعتهم، وذلك بسبب المشرف الذي يجعل العمال محور اهتمامه ويقدم لهم المساعدات في مواجهة معوقات ومشاكل العمل ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم، ويترك لهم المجال والحرية في تقرير وإنجاز أعمالهم محاولا كسب ولائهم والرفع من روحهم المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أسفرت نتائج هذه الدراسات على أن هناك علاقة وطيدة بين نمط الإشراف من ناحية وزيادة الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى، بمعنى آخر هناك ارتباط موجبا بين الإنتاج والإشراف من جهة، وكذلك بين الإشراف والشعور بالرضا الوظيفي من جهة أخرى.

خامسا: الرضا الوظيفي:

طلعت إبراهيم لطفي أستاذ بكلية الآداب بجامعة القاهرة، وقد دامت دراسته هذه من نهاية 1991 إلى بداية 1992، قام بها على العمال الصناعيين الذكور، بالورش الإنتاجية المختلفة داخل مصنع النسيج بمدينة بني سويف بجمهورية مصر العربية. وقد قام الباحث باختيار العمال من كل مهنة ومجموعة وظيفية بطريقة عشوائية، إذا يمثل حجم العينة من إجمالي العمال الصناعيين في المستويات غير الإشرافية بالإدارات الإنتاجية الأساسية 20% داخل المصنع، وقد بلغ أفراد العينة 191 عاملا.

قياس الرضا عن العمل لدى: وقد سعى الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية العمال مستخدما بعض المقاييس الموضوعية، ومحاولة التعرف على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعمال دون العوامل المادية. أما الهدف الرئيسي لهذه الدراسة فيتمثل في مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المصنع، وما يترتب عن هذا الأسلوب عن شعور العمال بالرضا عن العمل والاستقرار فيه ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

-العوامل الاجتماعية المؤدية للرضا مثل: الصداقة والانتماء للجماعات غير الرسمية والشعور بالأمن والاستقرار تفوق في أهميتها بعض العوامل المادية كالأجور والمكافآت المادية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين أسلوب العلاقات الإنسانية وبين شعور العامل بالرضا عن العمل فهذا الأخير يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي هي جوهر العلاقات الإنسانية داخل المصنع ومنها شعور العامل بالأمن والاستقرار، العلاقات الاجتماعية الطيبة، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع، اهتمام المشرف بمشاكل العمال الاجتماعية والشخصية ومحاولة حلها دون الاهتمام بحل مشكلات العمل فقط وتحقيق أهدافه.

يتضح من خلال دراسة الرضا الوظيفي التي أجراها طلعت إبراهيم لطفي، أنها أكدت على دور أهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة أثناء العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العامل واستقراره في عمله. وهذا يدخل ضمن موضوع الإشراف كآلية من آليات تحقيق الرضا والاستقرار في العمل .

سادسا: خصائص المشرف والرضا

قام الباحث عنصر يوسف بدراسة حول خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري ليحصل على شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والتنمية من قسم علم الاجتماع بجامعة منتوري قسنطينة، حيث أجرى الباحث الدراسة الميدانية بمؤسسة قطنية الشرق للصناعة الغزل والنسيج "، وقد بدأت دراسته الميدانية بتاريخ 7 جوان 2003 واستمرت إلى غاية 15 COTEST بقسنطينة " جويلية 2003.

و من بين الأهداف التي سعى إلى تحقيقها الباحث من خلال هذه الدراسة:

- تحديد خصائص الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة.
- الوقوف على الخصائص الاجتماعية والثقافية والنفسية للمشرفين أنفسهم في التنظيم الصناعي مجال الدراسة.

ولتحقيق هذين الهدفين صاغ الباحث الفروض التالية:

- 1- يميل المشرفون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجهة للعمل والإنتاج لضمان حسن سير العمل.
- 2- يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو إتباع نمط الإشراف الموجه 2- يميل المشرفون العاملون في المؤسسة مجال الدراسة نحو للمرؤوسين.
- 3- الاختلاف في الأسلوب الإشرافي يمكن أن يعزى إلى الاختلاف في السمات الاجتماعية والشخصية للمشرفين.

اعتمد الباحث في دراسة خصائص الإشراف في المؤسسة العمومية الجزائرية ومحاولة التعرف على نمط الإشراف اهو موجه للعمل والإنتاج ؟ أم هل الاختلاف في السلوك الإشرافي يرتبط باختلاف في السمات الشخصية للمشرفين؟ على منهج المسح بالعينة كأحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا ، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

: أما فيما يخص عينة البحث فقد ركز الباحث على المستويات الإشرافية التالية

- المستوى الإشرافي الأول ويضم رؤساء الفرق. 1
 - المستوى الإشرافي الثاني ويضم رؤساء المصالح. 2
 - المستوى الثالث ويضم الإطارات (مديرين ونواب المدير). وقد حاول الباحث التكيف مع هذا 3
- 104التقسيم السائد في اختيار عينة البحث من المشرفين وعمال منفذين، حيث قام الباحث باختيار

من المجموع الكلي للعمال المنفذين والبالغ عددهم 360 عامل، أما 25% عاملاً منفذاً، أي بنسبة طريقة اختيار أفراد العينة فقد تم بطريقة عشوائية باستخدام طريقة جداول الأرقام العشوائية. أما بالنسبة للمشرفين فقد تم حصر كافة المشرفين والبالغ عددهم 28 مشرفاً. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

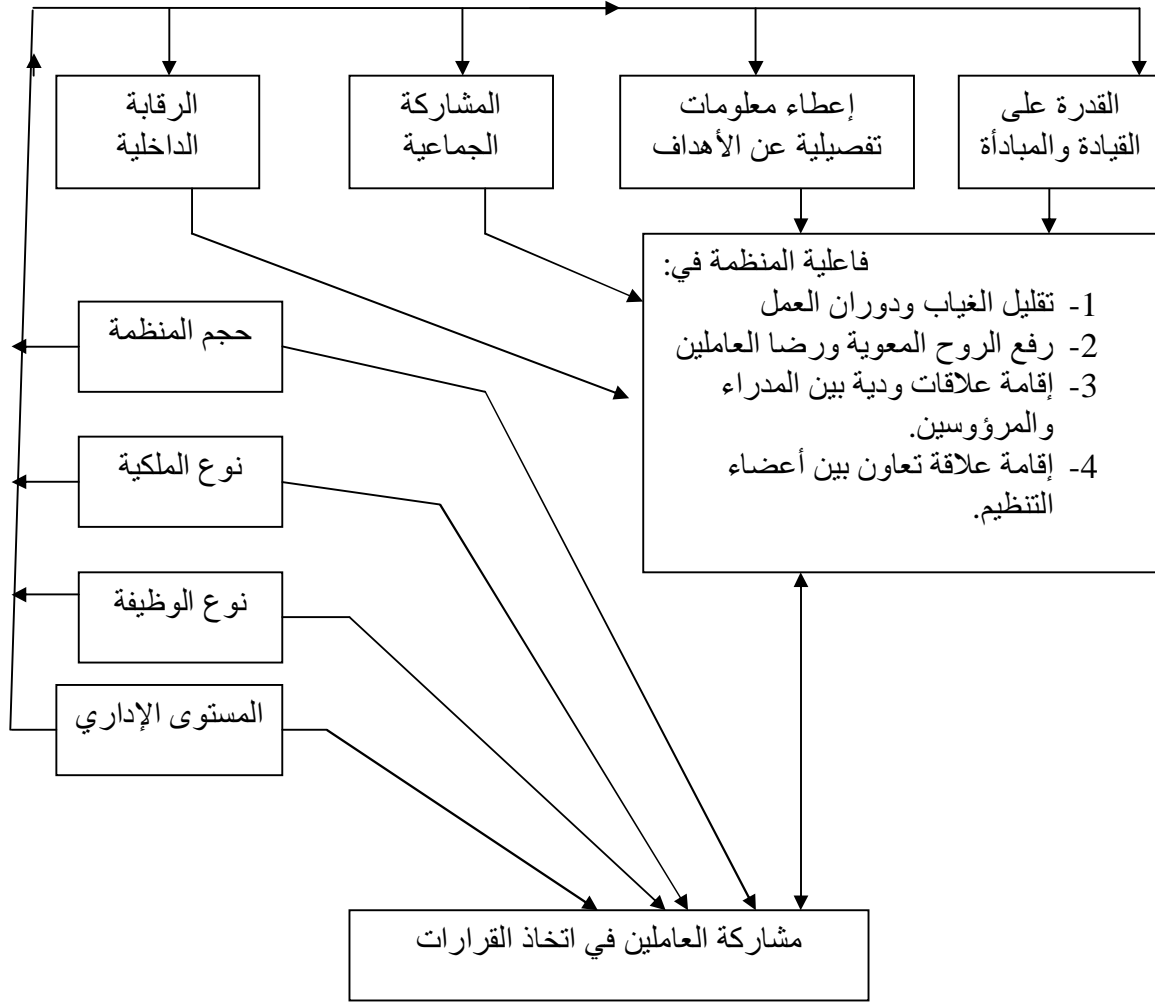
- 1- أن الإشراف المطبق في هذه المؤسسة هو ذلك النمط الإشرافي المتمركز حول العمل والإنتاج بالدرجة الأولى، حيث أن هذا النمط يميل إلى التركيز على العمل ذاته والرقابة الدقيقة والمستمرة والحرص على معرفة كل ما يحدث، وقد أثبتت بعض الدراسات سلبية هذا النمط، حيث المشرفون المهتمين بالموظفين يزيد: "إلى نتيجة مفادها أن Rensis likert توصل" رنسيس ليكرت: إنتاجهم على المشرفين المهتمين بالعمل، أي انه يمكن أن يترتب عن هذا النمط الإشرافي - انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين - قلة التعاون أو انعدامه مع المشرفين لشعور العمال بعدم الرضا عن العمل والإشراف. - زيادة معدل الشكاوى والعيابات ودوران العمل.
 - 2- أثبتت الدراسة أن النمط الإشرافي المطبق لا يعير اهتماماً بالمرؤوسين، حيث أكد ذلك العمال المنفذون ويبرر المشرفون موقفهم بأن الظروف لا تسمح بالاهتمام بالعمل وحل مشكلاتهم، مما ينتج عنه ردود أفعال سلبية من جانب المرؤوسين كعدم الرضا وكثرة الشكاوى وقلة الاهتمام بالعمل واللامبالاة.
 - 3- تختلف الأنماط الإشرافية باختلاف المشرفين، فكل مشرف يتسم بمميزات وسمات شخصية تميزه عن باقي المشرفين، لذلك وجد الباحث أن أنماط السلوك الإشرافي مختلفة من مشرف لآخر داخل نفس القسم أو المصلحة أو بين مشرفي الأقسام المختلفة، أو بين المستويات الإشرافية المختلفة.
 - 4- يلعب المشرفون في المؤسسة دوراً واضحاً من خلال تنظيم العمل والإنتاج والحرص عليه وذلك بالرقابة الدقيقة والمتشددة، كما يلعب كذلك المشرفون دوراً في الاتصال لكنهم يعتمدون على الاتصال النازل أكثر من اعتمادهم على الاتصال الصاعد وهو مؤشر على الالتزام بتطبيق القوانين والقواعد والتعليمات، والعمل على تحقيق الأهداف المبرمجة دون الاهتمام بالاستشارة أو إشراك العمال أو الاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، ويلعب المشرفون كذلك دوراً هاماً في الانضباط والالتزام بالعمل وذلك بالمتابعة اليومية واستخدام بطاقة الحضور التي ترسل يومياً إلى المصالح المعنية.
- يتضح من خلال الدراسة التي أجراها يوسف عنصر حول خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، والتي حاول الباحث فيها الوقوف على جوانب كثيرة تتصل بالإشراف وطبيعة العلاقات القائمة بين المشرفين والعمال، حيث توصل الباحث إلى أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يميل

إلى استخدام الممارسات الإشرافية ذات الطابع التسلطي الموجه للعمل والإنتاج والذي يعتمد على الرقابة الدقيقة والمستمرة والصارمة والملتزم بتطبيق القوانين واللوائح. في المقابل لم يتضمن البعد المرتبط بإقامة علاقات إنسانية وبتوثيق الروابط بين المشرفين والعمال، حيث ظهرت المسافة بين المشرفين ومرؤوسيهم فكانت العلاقات علاقات تباعد وتنافر أكثر منها علاقات تعاون وانسجام . وعليه فإن دراستنا الراهنة تحاول تقصي العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي .

سابعاً: الأبعاد التنظيمية وأنماط القيادة:

قام الباحث فاضل حميد مزعل أستاذ بالجامعة المستنصرية ببغداد وزملائه عام 1992 بدراسة ميدانية حول الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة، منطلقين من أن مفهوم الأبعاد التنظيمية يمكن ربطه بحجم المنظمة ونوع الملكية (عامة، خاصة)، ونوع الوظيفة والمستويات الإدارية (الهيكل التنظيمي)، وتأثير كل هذا على مستوى الأداء والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل والشكل الآتي يوضح ذلك.

شكل (5): يوضح علاقة الأبعاد التنظيمية بفعالية المنظمة.



المصدر: صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع اتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006، ص 228.

وكان الهدف من خلال هذه الدراسة التعرف على الأبعاد التنظيمية وتأثيرها في الأداء العام للمنظمة وتحديد طبيعة العلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية.

ولقد انطلق الباحثون في دراستهم الميدانية من ثلاثة فرضيات رئيسية هي:

1- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة للمديرين.

2- ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة والمشاركة.

3- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط المشاركة الفعال في اتخاذ القرارات، حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

لقد صممت عينة البحث بطريقة عشوائية، حيث ضمت مديري خمس وثلاثين مؤسسة صناعية أغلبها من القطاع العام والقطاع المختلط، إذ شكل القطاع العام نسبة 45% من حجم العينة و 35% حجم القطاع المختلط والباقي 20% تمثل القطاع الخاص، وجمع البيانات والمعلومات المطلوبة قام أعضاء البحث بتوزيع 250 استمارة على أفراد العينة أعيد منها 135 استمارة تمثل إجابات كاملة للمديرين من مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الإشرافية). وكانت نسبة الذكور من أفراد العينة المختارة 65% والإناث 35% وتتراوح أعمارهم بين 35 إلى 55 سنة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

1- إن غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي العراقي يميلون إلى إتباع الأسلوب التسلطي في الإدارة إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

2- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة رؤوسهم في اتخاذ القرارات إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية. وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية والمركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

3- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبياً.

وقد ختم الباحثون هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

1- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين من خلال تحسين العلاقة معهم و إتاحة الفرصة لهم في مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل، ومن الضروري أن تميل الإدارات إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي في العمل وتخويلاً بين صلاحيات للمرؤوسين بما يساعدها على تحقيق أوسع مشاركة لهم وإنجاز مهام العمل.

2- يقترح الباحثون ضرورة إتباع أساليب المشاركة المباشرة وغير المباشرة باعتبار أن الأول يساهم بفعالية في حل مشاكل العمل والإنتاج، بالإضافة إلى أنه يساهم في تطوير قدرات العاملين والإدارة بصورة أفضل.

3- على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية التي تناولتها الدراسة باعتبارها محددات مؤثرة في تشكيل اتجاهاتهم من أجل بناء نظام فعال للرقابة الداخلية والتنسيق في المنظمة.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن هذه الدراسة حاولت الربط بين الأبعاد التنظيمية وأنماط القيادة والمشاركة وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف السلوكية للمنظمة والمتمثلة في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، وتحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم وكذا المحافظة على حالة الرضا والروح المعنوية للعمال.

وعليه فإن إتباع الأسلوب الديمقراطي في العمل وإعطاء مزيد من حرية التصرف للعامل في إنجاز عمله ومهامه، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل ومن ثم فعالية المؤسسة.

خلاصة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول مسألة الإشراف والرضا الوظيفي يتضح مايلي:

-إن دراسات هاوثورن قد لفتت النظر إلى أهمية المناخ الإشرافي في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن أثر العلاقات الإنسانية والتقدم في العمل والشعور بالمسؤولية يتوقف إلى حد كبير على نمط الإشراف المتبع فالإشراف الديمقراطي مثلاً يسمح بخلق علاقات متينة يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرفين والمرؤوسين وهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال كما أظهرت نتائج هذه الدراسات أهمية الحوافز المعنوية

مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات والمعاملة الحسنة والإنسانية من طرف المشرفين وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالارتياح والاستقرار في العمل.

وما يمكن توجيهه من نقد لهذه الدراسة هو اقتصار عينة البحث على ستة (06) عاملات بالرغم من توفر عدد هائل من العمال في التنظيم الصناعي ولا يمكن تعميم الجزء على الكل.

- أما تجارب الأجواء الاجتماعية والتي اهتمت بدراسة النماذج المختلفة للقيادة، فقد أوضحت تفضيل الأطفال المطلق للنموذج الديمقراطي وأن الجماعة الخاضعة لهذا النمط من الإشراف تتميز بالتعاون والرضا الوظيفي مع المشرف، وهذه التجارب رغم الانتقادات التي وجهت إليها إلا أنها أكدت على أن الأساليب والأنماط المختلفة للقيادة تؤدي إلى نتائج مختلفة من حيث الإنتاج والرضا واتجاهات العمال.

- قد كشفت دراسات جامعة أوهايو على أهمية توجيهات العمل و حاجات الأفراد وأن النمط القيادي الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي هو ذلك الذي يركز على الحفاظ على الجماعة وتحقيق أهداف التنظيم وضمان التفاعل بين الأفراد.

الإشراف الموجه نحو العمل :- أما دراسات جامعة متشيجان فقد ركزت على نمطين من الإشراف والإنتاج فقد أكدت هذه الدراسات سلبية هذا النمط والذي يعتمد على انفراد المشرف بالسلطة ويهتم فيه بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أنهم مجرد وسائل إنتاج مما يجعل مشاعر عدم الرضا تنتشر بينهم. في حين نجد نمط الإشراف الموجه نحو العمال يكون فيه المشرف مرن ويجعل العمال محور اهتمامه ويكسب ولائهم مما يجعل مشاعر الرضا تنتشر بينهم. وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن أكثر المشرفين فاعلية ونجاحا هم الذين يعملون على التوفيق بين هذين النمطين.

- قد سمحت لنا هذه الدراسات بتوضيح جوانب هامة تتصل بمسألة الإشراف والرضا الوظيفي وهذا رغم النتائج المختلفة والمتباينة التي توصلت إليها بفعل اختلاف البيئة والزمن، ونأمل في أن تشكل هذه الدراسات منطلقا لدراستنا الراهنة والتي تهدف إلى تحديد العلاقة القائمة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والوقوف على نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال.

وبالرغم من تعدد المقاربات النظرية والأدوات المنهجية التي استخدمتها هذه الدراسات فإنها قد أفادتنا بالمناهج والأدوات البحثية التي استعانت بها كما أفادتنا بالمفاهيم الإجرائية التي نحتاجها.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا : مجال الدراسة .

1- المجال الجغرافي .

2- المجال البشري .

3- المجال الزمني .

ثانيا: نموذج الدراسة.

ثالثا : المنهج المستخدم .

رابعا : أدوات جمع البيانات .

1- الملاحظة .

2- المقابلة .

3- الاستمارة .

4- السجلات والوثائق .

خامسا: العينة وطريقة اختيارها .

سادسا : أسلوب معالجة البيانات الميدانية .

1- الأسلوب الكمي .

2- الأسلوب الكيفي .

سابعا: خصائص العينة.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .

تمهيد :

بعدما طرحنا أهم الأطر المعرفية وتعرضنا إلى المشكلة البحثية وحصرناها في مجموعة من الأهداف والتساؤلات والفروض، نحاول في هذا الفصل التعرض إلى تقنيات البحث الميداني التي تقودنا إلى اختبار مدى الصدق الإمبريقي لهذه الفروض والتساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة، وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته باعتبارها الطريق الفاصل بين الجزء النظري والجزء الميداني، لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننجز بحثًا ما بدون الاستعانة بتقنيات منهجية محكمة .

أولاً : مجال الدراسة :

ويقصد به حدود الموضوع الذي نريد دراسته، حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي : المجال الجغرافي المجال البشري والمجال الزمني .

1- المجال الجغرافي :

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة (E P S. الميدانية المؤسسة المينائية بسكيكدة)

يرجع تأمين أول ميناء بسكيكدة بين القرنين السابع والثامن قبل الميلاد، حيث أنشأه الفينيقيين بعد تأسيسهم لإمبراطورية قرطاجة التي اكتسحت فيما بعد الحدود النوميديّة في شمال إفريقيا، بعد انهيار إمبراطورية قرطاجة سنة 147 ق . م أسس الرومان مدينة روسيكادا (سكيكدة حالياً) .
بعد نهاية 1830 كان ميناء سكيكدة مكوناً من أرصفة صغيرة وسفن تجارية لا تقوم بممارسة العمليات التجارية في الشاطئ نفسه، ولكن تقوم بعملية التفريغ على مستوى المرسى وذلك باستعمال قوارب مسطحة توصل البضائع إلى الميناء .

حتى نهاية 1839 كان الميناء عبارة عن مرفأ صغير بني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على الأرصفة، بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ سطورة .

إن المشروع النهائي المصادق عليه إبان الوجود الاستعماري في الجزائر سنة 1860 أعاد بناء الميناء قرب المدينة وقد شمل هذا المشروع مايلي :

- بناء حوض مائي من الناحية الشرقية .
 - بناء الحاجز الكبير .
 - بناء حاجز القصر الأخضر " châteaux vert "
- وانطلقت هذه الأشغال سنة 1861، فمن سنة 1891 إلى سنة 1959 اقتصرت العمليات على مايلي :
- تمديد طول الحاجز الكبير ب 225 متر وذلك من سنة 1891 إلى 1897 .
 - بناء مساحات صغيرة غير مغطاة وأرصفة جديدة من سنة 1930 إلى سنة 1957 .
 - بناء رصيف القصر الأخضر .
- مع انطلاق الأشغال في سنة 1961 تم :
- تجديد الحاجز الكبير .
 - بناء مساحات خضراء غير مغطاة خاصة بالبضائع وكذا الأرصفة الجديدة .

- ترميم الرصيف الذي يحمل اسم "marinal" وقد دشن سنة 1985 .

المؤسسة المينائية بسكيكدة من أهم المؤسسات المينائية الوطنية، حيث كانت وليدة المرسوم رقم 82/184 المؤرخ في 14 أوت 1982، وقد تم تحويلها إلى شركة مساهمة ويقدر رأسمالها بـ: 800,000,000 دج مقسمة وموزعة بنسب مختلفة على صناديق المساهمة حيث وصلت نسبة باعتبارها مؤسسة خدمية من الدرجة الأولى ونسبة 30 % للصناعات % الخدمات إلى 40 المختلفة و30 % أيضا بالنسبة للإعلام الآلي والمواصلات

وفي سنة 1989 انتقلت المؤسسة المينائية بسكيكدة إلى الاستقلالية وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية وهذا حسب القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، حيث أن هذه الاستقلالية تخول لها مهمة إتخاذ القرارات الداخلية وتنفيذها دون أي وصاية، وفي حالة الاستثمارات الكبرى فإنها ترجع للتداول مع بعض الوزارات كوزارة النقل، ووزارة الاقتصاد .
تمتاز المؤسسة المينائية بسكيكدة بوضعية جغرافية متميزة سمحت لها بأن تلعب دورا استراتيجيا في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث يعالج قرابة 25 % من المبادلات التجارية الجزائرية عن طريق البحر، ويمتد نفوذ هذا الميناء إلى كافة المناطق الجنوبية الشرقية للبلاد، حيث يشمل ولايات جزائرية وهي : قالمة، قسنطينة، أم البواقي، باتنة، ميله بسكرة، ورقلة والوادي .

إن المؤسسة المينائية بسكيكدة تعمل على فتح أبوابها لاستقبال البضائع وإرسالها عبر البحر الأبيض المتوسط، وبالتالي تقديم الخدمات للمؤسسات التي لها علاقة بالنقل البحري فهي مكلفة بعملية الإيراد وتصدير البضائع ومختلف الموارد وتوزيعها على النواحي الشرقية للبلاد وذلك بالتعاون مع هيئات مختلفة كالجمارك والشرطة .

وبحكم موقع الميناء الاستراتيجي الذي أصبح يحتل مكانة مرموقة في الحياة الاقتصادية للبلاد، حيث يعتبر الرئة التي يتنفس منها الاقتصاد الوطني .

وفي السنوات الأخيرة سجلت المؤسسة المينائية نتائج مرضية، حيث حققت خلال 2003 حصيلة جد إيجابية وذلك بتسجيلها لأكثر من 30 مليون طن من النشاط، كما أنه ولأول مرة فاق نشاط الحاويات 40 % ، مقارنة مع النتائج المسجلة سنة 2002، وهذا بالرغم من الضيق الذي تعانيه المؤسسة، لكن رغم هذا احتل ميناء سكيكدة المرتبة الثانية فيما يخص نشاط الحاويات بعد ميناء الجزائر العاصمة .

إن تحسن المردود العام للمؤسسة المينائية بسكيكدة دفع بمسؤوليها إلى تفعيل وبصفة إيجابية الاستثمارات، حيث تجاوزت قيمتها 200 مليار سنتيم، حيث تم اقتناء 03 ساحبات ورافعة ب104 طنا و03 معدات متخصصة في مراقبة التلوث البحري، كما ساهمت تلك الإمكانيات في عودة

الشركة الفرنسية للنقل البحري بفتحها لخط بحري بين سكيكدة ومرسيليا وهذا للمساهمة في تنقل الجزائريين بين سكيكدة وفرنسا وهذا يعوض افتقار الولاية للمطار .

2- المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة، وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث تضم 984 عامل دائم موزعين حسب التصنيف التالي :

(cadres - الإطارات : 218 عامل)
(Maîtrises - أعوان التحكم : 251 عامل)
(Exécution) - المنفذين : 515 عامل

يشرف على المؤسسة مدير عام بمساعدة مساعدين إداريين .

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية من 08 مديريات إضافة إلى وجود المديرية العامة التي تتولى التنسيق والإشراف على كل المديريات والمصالح الموجودة في المؤسسة، وفيما يلي نقدم لمحة موجزة عن كل مديرية مع التركيز على مهام كل مديرية وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها .

1- المديرية العامة: وتضم 79 عاملا موزعين كالاتي:

● الأمانة العامة ومكتب التنظيم: من بين مهامها:

- تصنيف البريد القادم والمرسل من وإلى المؤسسة .
- السهر على التوجيه والترتيب .

* **مسؤول النوعية:** يعمل على وضع مقاييس لتحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

وبالتالي إرضاء الزبون وهذا بالضرورة يؤدي إلى إكساب المؤسسة زبائن أكثر وتحسين نوعية الخدمة .

* **خلية الأمن الداخلي:** وتقوم بـ:

- تأمين حراسة وأمن البضائع المتنوعة المخزنة في محيط الميناء .
- القمع والإطاحة بكل محاولات التخريب، الاعتداء وإحداث الفوضى .
- المساعدة في تنظيم المرور داخل الميناء .

* **مكلف بالمتابعة:**

- يقوم بالنظر في القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة وتقديمها إلى المديريات المعنية .

* **هيئة التدقيق:** هدفها التقصي في حالة وجود مشاكل في أي مديرية، والمسؤول على ذلك يقدم

القرار ويبحث عن الحلول .

* **مساعد المدير العام:** يقوم بمهام المدير العام المساعد المكلف بالشؤون الإدارية والمكلف بالشؤون التجارية في حالة غياب أحدهما .

* **خلية النظافة والأمن:** تقوم بـ:

- الوقاية من حوادث العمل ومسبباتها .
- الحفاظ على أمن وسلامة العامل .
- الحفاظ على نظافة محيط المؤسسة .

2- مديرية الاستثمار و الشحن والتفريغ:

يقصد بكلمة الشحن نقل البضائع من الرصيف إلى السفينة أي تتبعها أمامها عملية التفريغ فهي نقل البضائع من السفينة إلى الرصيف وهذا باستعمال آلات الرفع الخاصة، إما بالميناء أو السفينة . وتنتمل مهام الشحن والتفريغ فيما يلي :

- تقديم الإمكانيات وآلات للبواخر والزبائن .
- التسويق ومراقبة كل العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ والاستقبال، الحفاظ وإرسال البضاعة وكذلك عمليات رفع البضائع .
- التسيير التجاري للهياكل القاعدية، الهياكل العلوية زائد التجهيزات المتخصصة للمجال العمومي للميناء .
- متابعة حركة البضائع .
- التبادل التجاري بين الدول .

وتضم مديرية الشحن والتفريغ 345 عاملا موزعين على الأقسام التالية:

- قسم الشحن والتفريغ .
- قسم الحاويات .
- قسم العتاد .

3- مديرية قيادة الميناء:

تقوم بحماية وسلامة وتسيير عمل المؤسسة، وذلك بالحفاظ على دخول وخروج البواخر بمختلف أنواعها سواء كانت تجارية أو خاصة بالمسافرين وكذلك أمن الأشخاص، كما تخلص بالتفتيش العام والدقيق .

وتضم هذه المديرية 162 عاملا موزعين على قسمين:

- قسم الأمن والشرطة: ويحتوي هذا القسم على مصلحتين:
- مصلحة أمن الميناء القديم .

- مصلحة أمن الميناء الجديد .

● قسم مساعدة السفن .

4- مديرية الصيانة:

تقوم هذه المديرية بصيانة التجهيزات، حيث تتكفل بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية .

وتضم مديرية الصيانة 64 عاملا موزعين على ثلاثة مصالح:

- مصلحة الصيانة .

- مصلحة التجهيزات .

- مصلحة التموين .

5- مديرية الأشغال:

وتهتم هذه المديرية بالمتابعة والتدقيق لمختلف العمليات التطورية والأعمال المتواجدة على الأرصفة

وداخل المياه الإقليمية، كما أنها تشرف على برمجة وتنفيذ هذه العمليات، وتضم مديرية الأشغال 32

عاملا موزعين على المصالح الآتية:

- مصلحة المحافظة على الأملاك .

- مصلحة المنشآت البحرية .

- مصلحة المنشآت الجديدة .

6- مديرية الإدارة العامة:

مكلفة بتسيير المستخدمين والأجور، الملفات القانونية ومعالجة المنازعات، النشاطات العامة

للمؤسسة، متابعة وتنفيذ برامج التكوين المهني وإعادة الرسكلة .

تضم مديرية الإدارة العامة 91 عاملا موزعين على الأقسام الآتية:

● **قسم التكوين:** يعمل على تكوين وتحسين المستوى العلمي والمهني للعمال، كذلك يقوم بالسهر

على تطبيق برامج التكوين للمستخدمين ويقوم بمتابعة التربصات .

● **قسم الشؤون العامة:** هذا القسم مسؤول عن تسيير الوسائل العامة للمؤسسة ويتكون من

مصلحة واحدة وهي مصلحة الأعمال العامة وهذه الأخيرة مكلفة بتسيير معدات وأدوات

المكاتب، مواد التنظيف، الألبسة الخاصة بالعمل، مستودع السيارات .

● **قسم الشؤون القانونية:** مسؤول عن الشؤون القضائية للمؤسسة وهذا القسم يحتوي على

مصلحتين:

- مصلحة الأسواق: هذه المصلحة مسؤولة عن دراسة وضعية الأسواق وتحصيل المعلومات اللازمة منها (سجل الأعباء، سجل الأسواق، رسائل، طلب سلع ... الخ) المتعلقة بالأسواق والأشغال .

- مصلحة المنازعات: هذه المصلحة مسؤولة عن:

- الاهتمام بقضايا المنازعات للمؤسسة .

- التعرف ومتابعة المنازعات لمختلف مديريات المؤسسة ومتابعة الإجراءات القضائية وحلها .

- متابعة الملفات المتعلقة بالضمان .

● **قسم الموارد البشرية:** يعتبر قسم الموارد البشرية من أهم الأقسام والدوائر على مستوى المؤسسة، فهو حلقة الوصل بين المؤسسة والعامل، حيث يشرف على الشؤون الإدارية والمهنية، كما يقوم بتحليل وتقديم اقتراحات برامج خاصة بالتوظيف، ويتكون قسم الموارد البشرية من:

● **رئيس القسم:** وهو المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات .

● **مصلحة تسيير المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الإدارية للموارد البشرية مراقبة حضور وغياب العمال وإرسال ملفات التوظيف وقرارات الأجور، وكذا تقديم مختلف وثائق الترقية والعقوبات وتجديد الاجازات وشهادة العمل، ومتابعة ملفات التقاعد، كما تقوم بدراسة احتياجات المؤسسة لليد العاملة وتنقسم إلى فرعين:

- فرع العناصر المتغيرة للأجور .

- فرع التسيير ومتابعة المسار المهني .

● **مصلحة الأجور:** تقوم هذه المصلحة بإعداد الأجور الخاصة بعمال المؤسسة وفقاً للمخطط المعد سابقاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام القانونية والتنظيمية والتعاقدية وفقاً للنظام الساري المفعول (قانون الضرائب، الرسوم، المتعلقة بالضمان الاجتماعي، الاتفاقية الجماعية).

7- مديرية السحب البحري:

تقوم هذه المديرية بمساعدة السفن وإرشادها أثناء الدخول والخروج، وبالتالي فهي تسهر على تنظيم عمليات تخليص السفن في حالة الخطر وتشارك بالوسائل المجهزة لمواجهة الصعوبات داخل الحوض، كما أنها تساعد البواخر في عملية الإرساء والإبحار .

وتضم مديرية السحب البحري 169 عاملاً موزعين على ثلاث مصالح:

- مصلحة التموين والتخطيط .

- مصلحة الصيانة البحرية .

8- مديرية المالية والمحاسبة:

هذه المديرية مطالبة بإنجاز ومسك محاسبة المؤسسة، محترمة بذلك قواعد المخطط الوطني المحاسبي .

وتضم هذه المديرية 28 عاملا موزعين على ثلاث مصالح:

● مصلحة المحاسبة العامة: وتتمثل وظيفتها فيما يلي:

- مراقبة كل عملية مالية ومحاسبية .
- التدوين والتسجيل المحاسبي للعمليات المالية والمحاسبية وفقا للقواعد الوطنية المطبقة ومتابعة المحاسبة يوميا .
- مراقبة حسابات وميزانية المؤسسة .

● مصلحة المحاسبة التحليلية: هذه المصلحة مسؤولة عن دراسة الوضع التدريجي لمحاسبة

تحليلية تسمح بالمعرفة والتحكم في مختلف تكاليف قطاعات التسيير في المؤسسة من تحليل النتائج وإنجاز تقرير الهيئات التسييرية للمؤسسة .

● مصلحة الإعلام الآلي: هذه المصلحة مكلفة بمتابعة تطبيق البرامج والمخططات الإعلام الآلي

للمؤسسة، وتكيفه من خلال التطورات الواقعة في وسائل الإعلام الآلي .

9- مديرية الدراسات، التسويق والاتصال:

وتضم 14 عاملا موزعين على ثلاث أقسام:

- قسم التسويق والاتصال .
- قسم الإعلام الآلي .
- قسم الدراسات ومراقبة التسيير .

3- المجال الزمني:

و يقصد به الوقت الذي إستغرقته إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث

بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة شهرين وقد مرت بالمرحل التالية:

- المرحلة الأولى: تم فيها الاتصال بمديرية الإدارة العامة بالمؤسسة المينائية يوم 05 افريل 2007،

حيث تقابلنا مع مدير الإدارة العامة وتحدثنا معه عن دراستنا الراهنة (الإشراف و الرضا الوظيفي)،

بعدها قدمت له التسهيل والترخيص الذي منح لي من طرف إدارة معهد علم الاجتماع لإجراء

الدراسة الميدانية، وبعد حديث مطول مع المدير تم القبول والموافقة على إجراء الدراسة الميدانية .

-المرحلة الثانية :

وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية ، استغرقت حوالي 4أيام من16أفريل إلى 20أفريل 2007، حيث تم من خلالها التعرف على المؤسسة المينائية و طبيعة النشاط الذي تؤذيهِ و أهم المديریات و الأقسام و المصالح الموجودة بالمؤسسة.

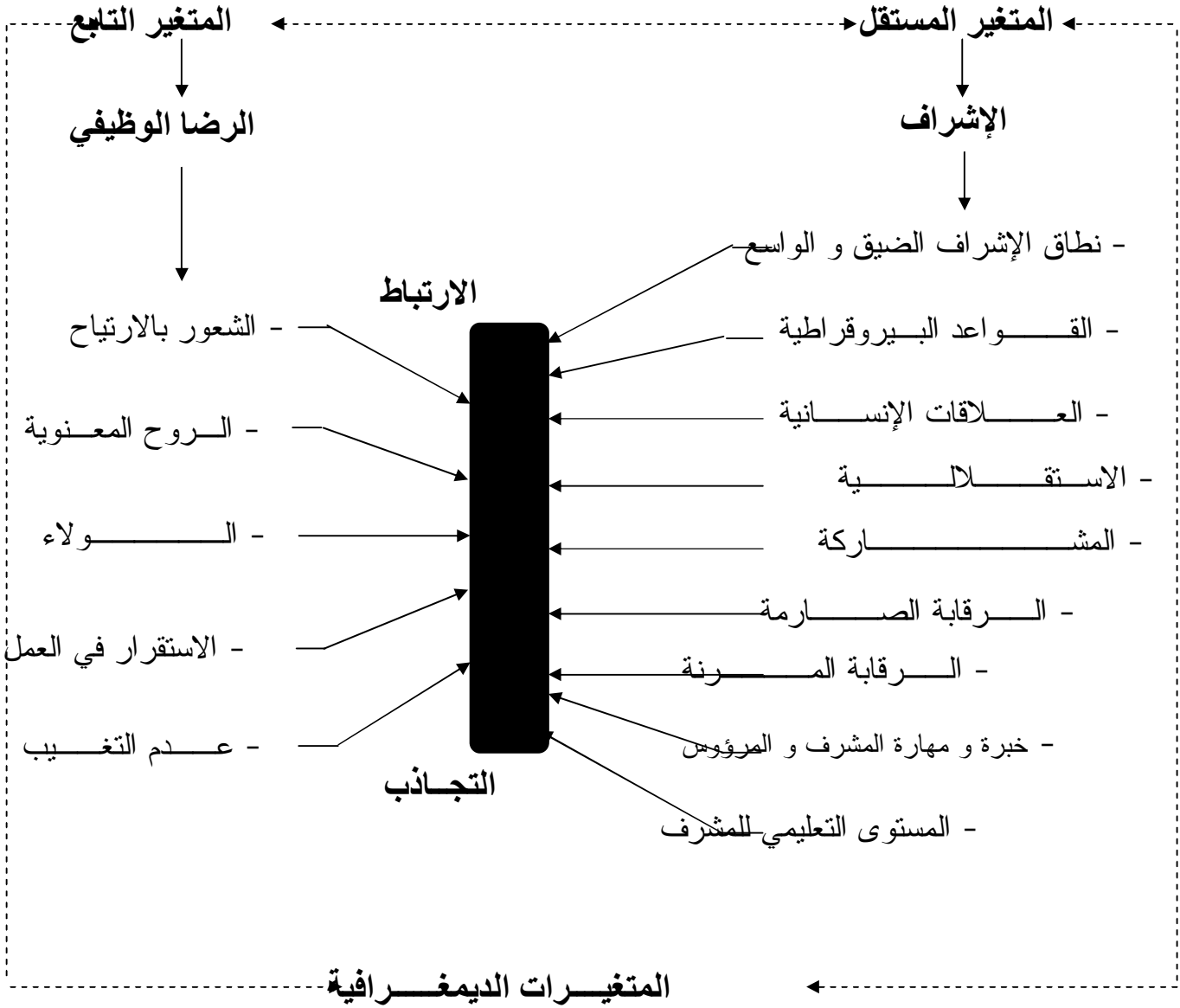
- المرحلة الثالثة : قمنا خلالها بتجريب الاستثمار و ذلك بتوزيعها على بعض العمال لمعرفة مدى فهم المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها، و قد استغرقت ثلاثة أيام من 16 ماي إلى 19ماي2007.

- المرحلة الرابعة : و قد دامت 12يوما من 22 ماي إلى 3 جوان، حيث تم تطبيق الاستثمار النهائية بعد إدخال بعض التعديلات عليها و توزيعها على العمال، كما تم إجراء بعض المقابلات مع بعض رؤساء المصالح و الأقسام.

ثانيا: نموذج الدراسة:

أشرنا في الفصل الأول إلى فروض الدراسة، حيث قمنا بصياغة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، كما حددنا متغيرات كل فرضية على حدى، وذلك استنادا إلى ما أثارته المشكلة البحثية من قضايا وكذلك الأهداف وتساؤلات الدراسة، لهذا نحاول هنا طرح نموذجا للدراسة الراهنة الذي يحدد الأبعاد المراد دراستها من خلال تشريح المتغير المستقل والمتغير التابع آخذين بعين الاعتبار مدى الارتباط والتجاذب الذي يحصل بين عناصر ومكونات المتغير الأول (المستقل) والمتغير الثاني (التابع) أنظر الشكل رقم (06) الذي يوضح نموذج الدراسة.

شكل (06) يوضح نموذج الدراسة



ثالثاً: المنهج المستخدم:

يعتبر "المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية، لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة"⁽¹⁾. ويشير المنهج إلى "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"⁽²⁾. كما يعرف المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين"⁽³⁾ والواقع أن عملية اختيار المنهج الملائم في دراسة موضوع لا يأتي نتيجة صدفة أو اختيار عشوائي أو لمجرد ميل الباحث لاختيار منهج معين دون غيره من المناهج الأخرى، بل هي قضية تفرضها طبيعة الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها، والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، كلها تعمل مجتمعة لتفرض على الباحث المنهج الملائم. وبما أن الدراسة الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

لذلك فإن الدراسة الراهنة والموسومة بـ الإشراف والرضا الوظيفي في المؤسسة اعتمدت على استخدام طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي والتي تقوم أساساً على تشخيص واقع قطاع أو جماعة أو مؤسسة معينة.

والمؤسسة التي اخترناها والتي أجريت فيها الدراسة الميدانية تعد وحدة تستدعي الاقتراب منها وتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الإشراف في علاقتها بالرضا الوظيفي بدقة وموضوعية وباستخدام أدوات منهجية تتسم بالموضوعية والاستمارة والمقابلة الحرة والملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

- (1) محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية الإسكندرية، 1985، ص79.
- (2) عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط3، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص20.
- (3) عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية الكويت، 1977، ص4.

وقد اعتمدنا على هذه الطريقة (المسح بالعينة) لأنها ملائمة لمثل هذه الدراسات، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان، والتي تتمحور حول البيانات الشخصية، وبعض الآراء ووجهات النظر الخاصة بالمبحوثين اتجاه عملهم وما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها، وخاصة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة: الإشراف والرضا الوظيفي، ثم نحاول ربط هذه البيانات والمعلومات والحقائق المتوصل إليها واستخلاص دلالاتها، وذلك استنادا إلى مجموعة الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة وذلك باستخدام الطريقة الإحصائية عن طريق وضع هذه الحقائق والبيانات في جداول بسيطة، ومن ثم حساب نسبها المئوية بهدف مقارنتها مع بعضها البعض، والتعليق عليها والتي تترجم لنا واقع هذه الدراسة .

رابعا: أدوات جمع البيانات:

تعتبر وسائل جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه وخاصة عند دراسة الظواهر الاجتماعية، إذ بدون هذه الوسائل لا يمكن للباحثين أن يصلوا إلى حقائق إيجابية وسليمة تخدم الظاهرة وتعينهم على تفسير وإيجاد حلول لها. وعليه فإن الدراسة الراهنة استخدمت مجموعة من الأدوات البحثية قصد الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والعلمية والتوصل إلى إجابة حول الأسئلة والقضايا المطروحة وهي كما يلي:

1- الملاحظة:

وهي أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم. وتعرف بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"⁽¹⁾.

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة في دراستنا الراهنة للحصول على البيانات المتعلقة

بظروف العمل، وأداء العمال لعملهم وملاحظة الجو العام داخل المصالح والأقسام، كما حاولنا الحصول على طبيعة العلاقة بين المشرفين والعمال وذلك من خلال ملاحظة العمال وهم يؤدون أعمالهم.

ويتجلى كذلك استخدام هذه الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، حيث سمحت لنا من ملاحظة الجو السائد في المؤسسة وطريقة العمل المطبقة، كما ساعدتنا على معرفة رضا العاملين عن عملهم وذلك من خلال تطبيقهم للأوامر والقوانين المعمول بها في المؤسسة على اختلاف المستويات التنظيمية لهم.

2- المقابلة:

وهي إحدى الأدوات البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة البحثية، وهي عبارة عن حوار لفظي أو حديث مباشر بين الباحث والمبحوث في مواقف المواجهة. وقد قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة مع بعض والمسؤولين في المؤسسة، وبالتحديد مع رئيس قسم الموارد البشرية، وقد أفادتنا في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، عدد العمال والإطارات وتوزيعهم على مختلف المصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة، كما تقابلنا مع بعض العمال من أفراد العينة وذلك أثناء توزيع الاستمارة وقد اتسمت هذه المقابلة بالحوار مع العمال على مختلف جوانب العمل، وشرح لهم الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم، كما تحدثنا معهم عن طبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والعمال، حيث وصفوها لنا بالحسنة، وقد مكنتنا هذه المقابلات من الحصول على البيانات اللازمة لدراستنا الراهنة.

وقد تم تطبيق دليل المقابلة على عدد من رؤساء المصالح والأقسام، حيث تم طرح بعض الأسئلة المفتوحة التي تجعل المبحوث يتكلم بحرية تامة وإجابة مستفيضة وتمثلت هذه الأسئلة فيما يلي:

- 1- بحكم خبرتكم وتجربتكم هل الإشراف في مؤسستكم ومتابعة أداء العمال لمهامهم يقوم على الرقابة الصارمة، أم الرقابة المرنة؟.
- 2- هل تعتقدون أن الإشراف الصارم يزيد من انضباط العامل وزيادة إنتاجيته؟.
- 3- هل تعتقدون أن الإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة يزيد من رضا العامل؟.

4- هل حقيقة هناك علاقة بين الإشراف ورضا العامل؟.

3- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة الأداة الرئيسة في عملية جمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث.

والاستمارة عادة تنطوي على مجموعتين من الأسئلة:

أ- أسئلة مغلقة: تستخدم في شكل دقيق ومحدد لجمع البيانات والمعلومات، حيث يتم فرض على المبحوث اختيار متغير من المتغيرات المتاحة، والأسئلة المغلقة تسهل للمباحث تصنيف إجاباته، ومن تم تيسير عملية التبويب، ومن أمثلة ذلك: هل تشعر بالارتياح إذا عملت في جماعة كبيرة الحجم؟. نعم...لا.

ب- أسئلة مفتوحة: وهي تنفرع من السؤال المغلق، والغرض منها هو فتح المبادرة للمبحوث حتى يتكلم بحرية وحتى يسترسل في توضيح الإجابة وتستعمل السؤال لماذا؟.

كما قمنا بطرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر وكمثال على ذلك: هل يستشيرك رئيسك في المسائل المرتبطة بالعمل؟. دائما، أحيانا، لا يفعل ذلك مطلقا.

وقد اعتمدنا كذلك على الأسئلة النصف مغلقة لأنها تعطي الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره حول السؤال المطروح.

وقد تم صياغة أسئلة الاستمارة انطلاقا من الأسئلة التي أثارها إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة، وانطلاقا من متغيرات الفروض من جهة ثانية.

وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور بمجموع 37 سؤالا.

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ويضم الأسئلة من الرقم 1 إلى الرقم 8.

المحور الثاني: يضم بيانات حول نطاق الإشراف والرضا الوظيفي من السؤال رقم 09 إلى السؤال رقم 19.

المحور الثالث: ويضم بيانات حول العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ومستوى الرضا الوظيفي من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 37، ثم قمنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على عينة صغيرة من العمال قدرت بـ: 10 عمال أثناء الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة قبل تطبيقها في شكلها النهائي وإدخال بعض التعديلات على الأسئلة الواردة فيها واستبدالها بأسئلة أخرى قريبة إلى الواقع التنظيمي للمؤسسة، وطبقت الاستمارة على عينة من العمال يقدر عددهم بـ: 98 عاملا موزعين كما هو موضح في الجزء الخاص بالعينة وطريقة اختيارها.

وتجدر الإشارة إلى أنه قمنا أثناء مقابلة العمال وتوزيع الاستمارة عليهم بتوضيح بعض النقاط والأسئلة التي لم يفهمها المبحوثين، خاصة أننا لمسنا في بعض المديريات أن بعض العمال لا يجيدون اللغة العربية لأنهم تلقوا تكوينهم باللغة الفرنسية.

4- السجلات والوثائق:

استعانت الدراسة الراهنة بالسجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بـ:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة مجال الدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.
- بيانات حول المهام والأنشطة الممارسة.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

خامسا: العينة وطريقة اختيارها:

"تشكل العينة في البحث العلمي عموما والبحث الإمبريقي على وجه الخصوص دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستقاء المعلومات والمعطيات من الواقع، من المنطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية في الوقت ودون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته"⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس، فإن الدراسة الراهنة المتعلقة بالإشراف والرضا الوظيفي قد اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، والحقيقة أن هذا الاختيار لهذا النوع من المعاينة لم يكن اختياراً اعتباطياً، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، فالعينة الطبقية تتجلى في تقسيم مجتمع الدراسة إلى 09 طبقات أو فئات وهي عبارة عن مديريات تمثل طبقات المجتمع الأصلي، ذلك أن المؤسسة المينائية بسكيكدة تضم عدداً من العمال قدر بـ 984 عاملاً موزعون على 09 مديريات هي: المديرية العامة، مديرية الاستثمار والشحن والتفريغ، مديرية قيادة الميناء، مديرية الصيانة، مديرية الأشغال، مديرية الإدارة العامة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الدراسات التسويق والاتصال، مديرية السحب البحري .

أما العشوائية فتتجلى في أخذ القوائم الاسمية للعمال في كل مديرية وكتابة الأسماء الأولى من كل قائمة في قصاصات ورقية ثم سحب اسما واحدا بطريقة عشوائية، فوجدنا في المديرية الأولى الرقم 5 والثانية الرقم 4 والثالثة الرقم 4 وهكذا دواليك إلى نهاية المديريات، أما المنتظمة فتتجلى في إضافة المدى إلى الرقم العشوائي بطريقة منتظمة لنحصل على مفردات العينة في كل مديرية. وقد تحصلنا على العينة المختارة بأخذ نسبة 10 % من المجتمع الأصلي بإتباع الطريقة التالية :

$$\begin{aligned} 100 / (10 \times \text{العينة}) &= 98 = \text{عاملاً} \\ 984 &= \text{العينة الكلية} \\ 10.04 \approx 10 &= \frac{\text{الممدى}}{\text{العينة المختارة}} \end{aligned}$$

وبهذه العملية حصلنا على الجدول (1) الذي يوضح طريقة اختيار العينة .

الجدول (1): طريقة اختيار العينة .

| مفردات العينة | العينة المختارة | العدد | العينة المديرية |
|---|-----------------|-------|-------------------------------------|
| .75-65-55-45-35-25-15-5 | 8 | 79 | المديرية العامة |
| -74-64-54-44-34-24-14-4 -134-124-114-104-94-84 -184-174-164-154-144 -234-224-214-204-194 -284-274-264-254-244 -334-324-314-304-294 .344 | 35 | 345 | مديرية الإستثمار والشحن والتفريغ |
| -74-64-54-44-34-24-14-4 -134-124-114-104-94-84 .154-144 | 16 | 162 | مديرية قيادة الميناء |
| . 52-42-32-22-12-2 | 6 | 64 | مديرية الصيانة |
| . 27-17-7 | 3 | 32 | مديرية الأشغال |
| -75-65-55-45-35-25-15-5 . 85 | 9 | 91 | مديرية الإدارة العامة |
| . 26-16-6 | 3 | 28 | مديرية المالية والمحاسبة |
| . 3 | 1 | 14 | مديرية الدراسات التسويق والاتصال |
| -72-62-52-42-32-22-12-2 -132-122-112-102-92-82 | 17 | 169 | مديرية السحب البحري |

| | | | |
|---------------|----|-----|---------|
| 162 - 152-142 | | | |
| | 98 | 984 | المجموع |

سادسا: أسلوب معالجة البيانات الميدانية:

إتبعنا الدراسة الراهنة في تحليلها للمعطيات التي جمعت عن الحقل الميداني على أسلوبين متداولين في أغلب الدراسات الاجتماعية وهما:

1- الأسلوب الكمي:

استخدم في تكميم البيانات وحساب النسب المئوية عن الفرضيات ومتغيرات الدراسة .

2- الأسلوب الكيفي:

يتجلى استخدامه في تحليل هذه المعطيات الكمية واستنتاجها، علاوة عن ربطها بالإطار النظري للدراسة والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضيات الدراسة .

سابعاً: خصائص العينة:

نحاول في هذا الجزء مناقشة الخصائص العامة لأفراد عينة البحث، انطلاقاً من أن البيانات الشخصية تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على استجابات المبحوثين وعليه فإن الوقوف على خصائص العينة المختارة من حيث تركيبها و أبعادها الاجتماعية والمهنية والثقافية والنفسية يساعدنا على توضيح وتفسير بعض مواقف و اتجاهات و آراء المبحوثين حول طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوس و مستوى الرضا الوظيفي وذلك أثناء المقابلات التي أجريناها معهم و عند توزيع الاستمارات.

الفصل الخامس: نطاق الإشراف والرضا الوظيفي.

تمهيد:

أشارت مختلف النظريات والأبحاث الميدانية إلى أهمية الإشراف ببعديه الضيق والواسع وربطته بعدد من المتغيرات التنظيمية، في مقدمتها الرضا الوظيفي. لهذا نحاول في هذا الفصل التأكد من طبيعة العلاقة التي تحكم نطاق الإشراف وتأثيره على مستويات الرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرض إلى متغيرات تتعلق بإصدار الأوامر وسريانها، الارتياح في العمل، اتخاذ القرار، الرقابة... الخ ضمن هذا السياق نبدأ بتحليل الشواهد الكمية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المشار إليها آنفا.

الجدول (10): مصدر تلقي الأوامر:

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة تلقي الأوامر |
|--------------------|-------|------------------------|
| 75.5 | 74 | نعم |
| 24.5 | 24 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

توضح المعطيات الكمية في الجدول رقم (10) بأن 74 مبحوثاً وهو ما يمثل نسبة 75.5٪ من إجمالي العينة تقر بتلقي الأوامر أثناء العمل من رئيس واحد، وقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين بأنهم يشعرون بالارتياح والرضا والاستقرار أثناء تلقي الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد وذلك حسب التسلسل الهرمي للسلطة، مما يؤدي إلى إقبالهم على العمل وتطبيق القوانين والتعليمات الصادرة من الرئيس المباشر، وهذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية و التي حاولت ربط الإشراف و الرقابة بالأداء الفعال، وذلك من خلال مبدأ وحدة الأمر أو القيادة، بمعنى أن العامل والمرؤوس داخل المؤسسة يتلقى الأوامر أثناء تأديته للعمل من رئيس مباشر واحد ويكون مسؤولاً أمامه ولا يجوز لرئيس آخر إصدار أوامره وتوجيهاته لهذا المرؤوس وذلك لتجنب تلقي المرؤوس والعامل أوامر وتعليمات متناقضة ومتضاربة في حال تعدد الرؤساء وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية المرؤوس، ولتفادي حدوث نزاع وتضارب بين الرؤساء حسب ما أكده بعض المبحوثين.

بينما أقر 24 مبحوثاً و هو ما يمثل نسبة 24.5٪ من أفراد العينة أنهم يتلقون الأوامر أثناء تأديتهم للعمل من عدة رؤساء، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أثناء مقابلتهم عن تدميرهم واستيائهم وعدم رضاهم من تعدد الأوامر، لأن تعدد الأوامر يؤدي إلى زيادة تعدد المهام والمسؤوليات وهذا يؤثر على أداء العامل لعمله وتهربه من المسؤولية وعدم شعوره بها.

الجدول (11): الجماعة الكبيرة والارتياح :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة الجماعة الكبيرة |
|--------------------|-------|---------------------------|
| 64.3 | 63 | نعم |
| 35.7 | 35 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

يفيد الجدول رقم (11) المتعلق بمدى شعور العمال بالارتياح في الجماعة الكبيرة والواسعة، بأن 63 عاملاً وهو ما يمثل 64.3% من أفراد العينة أقرّوا بأنهم يشعرون بالارتياح والرضا في العمل إذا ما عملوا في الجماعة الكبيرة والواسعة، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع العمال، حيث أكدوا لنا بأن العمل في الجماعة الكبيرة يؤدي على التفاعل و التعاون بين أعضاء الجماعة وهذا يؤدي بدوره إلى انسجام وتماسك جماعة العمل. فالعمل في الجماعة الكبيرة يؤدي إلى الارتياح والرضا، وهذا ما أكدته الاتجاهات النيو كلاسيكية المتمثلة في العلاقات الإنسانية التي طرحت مجموعة من المتغيرات التي تساهم في زيادة الارتياح والرضا الوظيفي كالتفاعل وتوسيع نطاق الإشراف والذي يؤدي بدوره إلى القيادة الديمقراطية. حيث أكد لنا بعض المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها، أن الجماعة الواسعة والكبيرة تسمح للمرؤوس والعامل باتخاذ القرار بنفسه، كما تتيح له الحرية والاستقلالية في أداء عمله، وتشجع على ممارسة إشراف عام (واسع) من قبل الرئيس الإداري مما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية للعمال وزيادة إقبالهم على العمل وارتياحهم ورضاهم، بينما أكد 35 عاملاً وهو ما يمثل نسبة 35.7% من حجم العينة بأنهم لا يشعرون بالارتياح في العمل في الجماعة الكبيرة، والسبب في ذلك يرجع حسب قول بعض المبحوثين إلى أن الجماعة الكبيرة تخلق الفوضى والصراع بين أعضاء أفرادها.

الجدول (12): الجماعة الصغيرة والارتياح:

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة الجماعة الصغيرة |
|--------------------|-------|---------------------------|
| 23.5 | 23 | نعم |

| | | |
|------|----|---------|
| 76.5 | 75 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

تؤكد البيانات الكمية في الجدول (12) المتعلق بمدى شعور العمال بالارتياح في الجماعة الصغيرة، أن أغلبية المبحوثين أكدوا أنهم لا يشعرون بالارتياح في العمل في الجماعة الصغيرة الحجم وهذا بنسبة 76.5 % من إجمالي العينة، ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن الجماعة الصغيرة تفرض على العامل جملة من القيود والضغوط مما تجعله يحس بأن هناك رقابة مسلطة عليه من خلال إصدار التعليمات و الأوامر والإشراف والرقابة المكثفة واللصيقة التي يفرضها الرئيس المباشر على مرؤوسيه، وهذا ما نادى به النظريات الكلاسيكية في التنظيم والتي طرحت مجموعة من المقولات و المفاهيم لتحقيق الفعالية وأداء الواجبات والمسؤوليات كالتسلسل الهرمي للسلطة والرقابة الصارمة ونطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى قيادة وإشراف أوتوقراطي يسمح للرئيس بأن يتخذ القرار بشكل إنفرادي دون أي مشاركة للمرؤوسين. بينما أقر 23 مبحوثاً من أفراد العينة وبنسبة 23.5 % بأنهم يشعرون بالارتياح في الجماعة الصغيرة، ويرجع ذلك حسب ما أكده لنا بعض المبحوثين أن الجماعة الصغيرة تسمح للعامل بأداء عمله بشكل جيد لأنه مسؤول أمام رئيسه المباشر حسب التسلسل الهرمي للسلطة، كما أن الجماعة الصغيرة تسهل عملية الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه مما يؤدي إلى التفاهم وعدم التعارض في الأوامر والتوجيهات التي يتلقاها المرؤوسون.

الجدول (13) : قوانين وطرق العمل في المؤسسة :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة الاحتمالات |
|--------------------|-------|----------------------|
| 39.8 | 39 | واضحة بعض الشيء |
| 24.5 | 24 | واضحة بقدر كافي |
| 10.2 | 10 | واضحة جدا |
| 25.5 | 25 | غامضة |
| 100 | 98 | المجموع |

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (13) بأن 39 مبحوثاً وهو ما يمثل نسبة 39.8 % من حجم العينة المختارة يرون بأن قوانين وطرق العمل في المؤسسة واضحة بعض الشيء، في حين أقر 25 مبحوثاً من أفراد العينة و بنسبة 25.5 % بأن قوانين وطرق العمل غامضة، بينما نجد 24 مبحوثاً من حجم العينة وبنسبة 24.5 % يرون بأن القوانين وطرق العمل في المؤسسة واضحة بقدر كافي، وفي الأخير أقر 10 مبحوثين من أفراد العينة المختارة و بنسبة 10.2 % بأن قوانين وطرق العمل واضحة. و بالاستناد إلى نتائج الجدول (13) يتضح أن العمال في المؤسسة مجال الدراسة غير راضين عن قوانين وطرق العمل في المؤسسة، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال خاصة في مديرية الشحن و التفريغ ومديرية السحب البحري ومديرية قيادة الميناء، حيث أكدوا لنا بأن القوانين وطرق العمل لا تتماشى مع مجريات العمل ذلك لأنها غامضة، وأن القانون كما صرح بعض العمال لا يطبق، وهذا ينعكس سلباً على أداء العامل لعمله وشعوره بالارتياح والرضا، فكلما كانت إجراءات وقواعد وقوانين العمل واضحة كلما أدى ذلك إلى سهولة استيعابها من قبل العامل ومن ثم تطبيقها.

الجدول (14): صرامة الرئيس في تطبيق القوانين:

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|--------------|-------|--------------------|
| صرامة الرئيس | | |
| نعم | 85 | 86.7 |
| لا | 13 | 13.3 |
| المجموع | 98 | 100 |

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (14) المتعلق بصرامة الرئيس في تطبيق القوانين، بأن 85 عاملاً وهو ما يمثل نسبة 86.7 % من إجمالي العينة يؤكدون أن الرئيس أو المشرف على عملهم صارم في تطبيق القوانين، وقد بينت المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين بأن صرامة المشرف أو الرئيس في تطبيق القوانين تؤدي إلى شعور العامل بالتذمر وعدم الرضا والارتياح لأنه

يصبح يشعر بالقيود والضغوط، وبأن هناك رقابة مسلطة عليه، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين في مديرية الشحن و التفريغ حيث قال لنا أن التشدد و الرقابة الدقيقة والحرص والصرامة في تطبيق القوانين من قبل الرئيس تؤثر على استقرار العامل في عمله وشعوره بالارتياح، وهذا ما لمسناه خلال المقابلات وأثناء توزيع الاستمارات على المبحوثين، حيث قال لنا أحد العمال أنه طلب تغيير القسم الذي يعمل فيه وذلك بسبب صرامة الرئيس في تطبيق القوانين، فهو يراقب كل صغيرة وكبيرة حتى تحركات العامل، مما جعل العمال في هذا القسم (قسم الشحن والتفريغ) يشعرون بالتذمر والنفور وعدم الرضا على هذا النمط من الإشراف والرقابة الذي لا يحترم الرئيس أو المشرف فيه إنسانية العامل ومشاعره وأحاسيسه، بينما أقر 13 عاملا وهو ما يمثل نسبة 13.3 % من حجم العينة المختارة أن الرئيس على عملهم غير صارم في تطبيق القوانين، وهذا ما لاحظناه في بعض الأقسام و مصالح المؤسسة، حيث دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض الرؤساء أن الصرامة في تطبيق القوانين تؤدي إلى تهرب العامل من أداء واجباته ومهامه، وتجعله أكثر توترا وعصبية وعدم استقرار في عمله، حيث قال لنا بعض الرؤساء أنه لا يكون صارما في بعض الأحيان في تطبيق القوانين ويكون مرنا ومتفهما لمشاعر العمال بترك مجال للحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وذلك لكسب ثقتهم وولائهم.

الجدول(15): قوانين وإجراءات العمل وإنجاز العمل بكل راحة وحرية:

| العينة الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية (%) |
|----------------------|-------|--------------------|
| نعم | 59 | 60.2 |
| لا | 39 | 39.8 |
| المجموع | 98 | 100 |

تبين البيانات الكمية الواردة في الجدول(15) أن 60.2 % من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن قوانين وإجراءات العمل مساعدة على إنجاز أعمالهم بكل راحة وحرية، وقد دلت المقابلات التي أجريناها مع العمال أثناء توزيع الاستمارة بأنهم يشعرون بالرضا والارتياح والإقبال على العمل عندما تكون قوانين وإجراءات العمل واضحة ومساعدة على إنجاز العمل بكل راحة وحرية وبدون قيود وضغوط من قبل المستويات العليا في التنظيم، حيث قال لنا بعض المبحوثين أنه لما تكون الواجبات والمسؤوليات والسلطات محددة بدقة، فإن العامل يؤدي عمله بكل راحة وحرية ودون قيود، أما إذا كانت الواجبات والمسؤوليات غير محددة، فإن العامل يشعر بنوع من الإحباط والاستياء

والتذمر وعدم الرضا، لأن قوانين وإجراءات العمل غير محددة، فتجعله تائها في عمله. في حين نجد نسبة 39.8% من أفراد العينة يقررون بأن قوانين وإجراءات العمل غير مساعدة على إنجاز أعمالهم بكل راحة حرية، ويعود السبب في ذلك حسب إجابات المبحوثين الذين أدلوا بأرائهم أثناء إجراء المقابلات على أن إجراءات العمل تسبب عوائق وصعوبات في إنجاز أعمالهم، وذلك لأنها غامضة وغير واضحة.

الجدول (16): الأشخاص الذين يتخذون القرارات:

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------------------|-------|--------------------|
| المدير | 99 | 76.1 |
| نائب المدير | 20 | 15.4 |
| رؤساء الأقسام والمصالح | 11 | 8.5 |
| المجموع | 130 | 100 |

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (16) المتعلق بالأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسة، أن 99 مفردة من إجمالي المبحوثين، وبنسبة 76.1% يؤكدون على أن المدير أو المدير العام هو الذي يتربع على قائمة الأشخاص الذين يتخذون القرارات في المؤسسة، ويعود هذا حسب رأي المبحوثين إلى أن المدير هو المسؤول الأول على المؤسسة، فالقرارات التي يتم اتخاذها بشأن المؤسسة تكون على شكل قواعد وإجراءات على العامل تنفيذها ودون مناقشة، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين بقوله أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من صلاحية المدير أو مساعديه. بينما أقر 20 مبحوثاً وهو ما يمثل 15.4% من أفراد العينة بأن نائب المدير يتخذ هو أيضاً القرارات في المؤسسة، ويرجع هذا حسب ما أوضحه بعض المسؤولين إلى أنه في حالة غياب المدير أو كثرة أعباء العمل بالنسبة له، يقوم بتفويض بعض الصلاحيات المتعلقة بالمهام التي يؤديها إلى مساعديه. وفي الأخير نجد 11 مبحوثاً وهو ما يمثل 8.5% من أفراد العينة يقررون بأن رؤساء الأقسام والمصالح هم كذلك من الأشخاص الذين يتخذون القرارات داخل المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول (16) يتضح أن اتخاذ القرارات في المؤسسة حكرا على المسؤولين وأصحاب النفوذ، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلات بقوله أن العمال في المؤسسة لا يساهمون ولا يشاركون في اتخاذ القرارات، كما نستشف أيضا أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مجال الدراسة يكون بشكل مركزي من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة والمتمثلة في المدير ومساعديه وبعض رؤساء الأقسام والمصالح، وهذا ما دعت وأكدت عليه النظريات الكلاسيكية، بأن اتخاذ القرارات في التنظيم يكون من المستويات الإدارية العليا، وأن المرؤوسين مطالبون بالالتزام وتطبيق وتنفيذ هذه القرارات والتعليمات.

الجدول(17) : مساهمة العمال في وضع القرارات :

| الاحتمالات | العيينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------|---------|-------|--------------------|
| إطلاقا | 44 | 44 | 44.9 |
| أحيانا | 28 | 28 | 28.6 |
| نادرا | 20 | 20 | 20.4 |
| دائما | 6 | 6 | 6.1 |
| المجموع | 98 | 98 | 100 |

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول(17) المتعلق بمساهمة العمال في وضع القرارات التي تهمهم في المؤسسة، بأن 44 عاملا لا يساهمون في وضع القرارات " إطلاقا " وذلك بنسبة 44.9 % من إجمالي العينة، في حين نجد أن نسبة 28.6 % من حجم العينة المختارة يقرون بالمساهمة " أحيانا " في وضع القرارات، بينما أقر 20 عاملا وهو ما يمثل نسبة 20.4 % من أفراد العينة المختارة أنهم نادرا ما يساهمون في وضع القرارات، وفي الأخير نجد أن 6 عمال وبنسبة 6.1 % من حجم العينة المختارة أقروا بالمساهمة الدائمة في وضع القرارات في المؤسسة. ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن اتخاذ القرارات في المؤسسة مجال الدراسة يكون من المستويات الإدارية العليا وبشكل مركزي من الإدارة العليا، وأن العمال في المؤسسة لا يساهمون و لا يشاركون في صنع القرارات في المؤسسة، مما أدى إلى تذمر وعدم رضا العمال على هذا النمط من التسيير المتمثل في انفراد الإدارة العليا في اتخاذ وصنع القرارات.

الجدول (18) : كيفية توصيل مقترحات العمال إلى إدارة المؤسسة :

| الاحتمالات | العيينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|--------------------|---------|-------|--------------------|
| عن طريق المشرف | 51 | 39.5 | |
| الاتصال بالمسؤولين | 28 | 21.7 | |
| الاجتماعات | 25 | 19.4 | |
| المعلقات | 6 | 4.7 | |
| النقابة | 8 | 6.2 | |
| أخرى تذكر | 11 | 8.5 | |
| المجموع | 129 | 100 | |

يبين الجدول رقم (18) المتعلق بكيفية توصيل مقترحات العمال الخاصة بالعمل إلى إدارة المؤسسة أن 51 مفردة وبنسبة 39.5 % من إجمالي العينة المختارة توصل مقترحاتها لإدارة المؤسسة عن طريق المشرف على عملهم، حيث أوضح لنا بعض المبحوثين أثناء المقابلات أن المشرف أو الرئيس المباشر على عملهم هو الذي يقوم بتوصيل المقترحات والآراء والأفكار التي يقترحها العمال المتعلقة بالعمل، لأن المشرف أو الرئيس باعتباره يشكل همزة وصل بين الإدارة والعمال والتي تتجسد من خلال العلاقة التي تربطه بمرؤوسيه، فالمشرف يسعى دائما إلى حل مشاكل العمال والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل، ولقد توصلت بعض الدراسات السوسيولوجية إلى أن المشرف الذي يقوم بحل مشاكل العمال والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم وتحقيق مطالبهم وحاجاتهم، هو المشرف الذي يكسب ولاء مرؤوسيه وبالتالي رضاهم عن العمل. في حين نجد أن نسبة 21.7 % من أفراد العينة المختارة توصل مقترحاتها عن طريق الاتصال بالمسؤولين، بينما أكد 25 مبحوثا

وبنسبة 19.4 % من إجمالي العينة أن مقترحاتهم تصل إلى المسؤولين عن طريق الاجتماعات التي تعقدتها المؤسسة، كما نجد فئة من المبحوثين تقدر نسبتها 8.5 % يرجعون طريقة إيصالهم للمقترحات إلى عوامل أخرى مثل صندوق الاقتراحات والأفكار (Boite a idée) الموجود في كل مديرية، وهذا ما لمسناه ولاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلات مع بعض المبحوثين، حيث أكدوا لنا أن صندوق الاقتراحات والأفكار الموجود في كل مديرية والتي توضع فيه الاقتراحات والأفكار المتعلقة بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة العليا، مما يجعل العمال متذمرين وغير راضين عن عدم اهتمام ولا مبالاة الإدارة لمقترحاتهم وأفكارهم.

أما نسبة 6.2 % من إجمالي العينة فتوصل المقترحات عن طريق النقابة التي تمثل العمال في مجلس الإدارة، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أثناء المقابلات التي أجريناها أن النقابة كتنظيم رسمي تقوم بتحقيق مطالب العمال المادية والمعنوية والتمثلة في تحسين ظروف العمل والأجور وحل مشاكلهم. وفي الأخير نجد 6 مفردات وبنسبة 4.7 % من حجم العينة المختارة توصل مقترحاتها عن طريق المعلقات.

الجدول (19) : الرقابة الصارمة والاستقرار في العمل وعدم التغيب عنه :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|--------------------|
| نعم | 63 | 64.3 |
| لا | 35 | 35.7 |
| المجموع | 98 | 100 |

تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (19) أن 63 مبحوثاً من أفراد العينة المختارة وهو ما يمثل نسبة 64.3 % يؤكدون على تأثير الرقابة الصارمة من طرف الرئيس على استقرارهم في العمل وعدم التغيب، حيث أكد لنا بعض الرؤساء أثناء إجرائنا للمقابلات أن الرقابة الصارمة تؤدي إلى الانضباط والالتزام بأوقات العمل وأداء الواجبات والمهام على أحسن وجه. من جهة أخرى أكد لنا بعض المبحوثين من المرؤوسين، أن الرقابة والإشراف الصارم من طرف الرئيس تجعل العامل يشعر بالتذمر وعدم الرضا والخوف من العقوبات من طرف الرئيس أو المشرف المباشر عليه، فالإشراف الصارم والرقابة اللصيقة تجعل المرؤوس يشعر بالقيود والضغط، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلات أنهم يحبذون المرونة والمشاركة بدل الصرامة والتشدد في أداء ومتابعة الواجبات والمهام والتي تجعلهم يشعرون بالتذمر وعدم الرضا والاستقرار في العمل. في حين نجد 35 مبحوثاً وبنسبة 35.7 % من إجمالي العينة المختارة يقرون بأن الرقابة الصارمة من

طرف الرئيس لا تؤثر على استقرارهم في العمل وعدم التغيب، حيث أرجع بعض المبحوثين ذلك إلى أن الجدية في العمل من طرف المرؤوس والضمير المهني هي التي تجعل العامل يشعر بالمسؤولية، وبالتالي يراقب نفسه بنفسه دون أي ضغوط أو رقابة خارجية، ومن ثم تجعله أكثر انضباطا واحتراما لمواقيت العمل.

الجدول (20): الرقابة الواسعة والشعور بالارتياح وزيادة الولاء :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------|-------|--------------------|
| الاحتمالات | | |
| نعم | 85 | 86.7 |
| لا | 3 | 3.1 |
| لا أدري | 10 | 10.2 |
| المجموع | 98 | 100 |

أشرنا سابقا إلى تأثير الرقابة الصارمة من طرف الرئيس على رضا العامل واستقراره في عمله وعدم التغيب عنه.

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (20) أن 85 مبحوثا وبنسبة 86.7% يقرون بأن الرقابة الواسعة والمرنة المبنية على الاحترام والثقة المتبادلين بين المشرف والمرؤوس تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح وزيادة الولاء. ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن الرئيس الذي يعطي الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية في أداء الواجبات والمهام ويكون متفهما ومرنا في بعض المواقف يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه أكثر من الرئيس الذي يكون صارما في تطبيق الأوامر والتعليمات، حيث لا يفسح المجال لمرؤوسيه لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم، فكلما كان الرئيس أو المشرف مرنا كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا وولاء العامل والعكس صحيح. في حين نجد أن نسبة 10.2% من أفراد العينة المختارة لا يدركون بأن الرقابة الواسعة المبنية على الاحترام والثقة تؤدي إلى شعورهم بالارتياح وزيادة الولاء، ويرجع السبب في ذلك حسب ما أكده بعض المبحوثين إلى القيود والضغوط التي تمارس عليهم أثناء العمل من المستويات الإدارية العليا،

بينما نجد نسبة 3.1 % من حجم العينة المختارة لا يقرون بأن الرقابة الواسعة تؤدي إلى زيادة شعورهم بالارتياح والولاء.

الفصل السادس: علاقات السلطة والرضا الوظيفي

تمهيد :

شكلت العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس محور اهتمام نظريات التنظيم التي حاولت تجسيدها وفق منظورات متباينة وأحيانا متناقضة، الأمر الذي دفع الكثير من المنظرين إلى اعتبار هذه العلاقات محور نشاط المؤسسة، لهذا حاول الكثير من الدارسين تبيان أهمية هذه العلاقات في تأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي وكيفية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف... الخ.

وبالنظر إلى الأهمية المحورية التي تكتسيها علاقة الرئيس بالمرؤوس، فإن الدراسة الراهنة طرحت فرضية حول علاقة الارتباطات القائمة بين هذه العلاقة ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

ولقد حاولنا تجسيد هذا التصور في ضوء عدد من المتغيرات الميدانية المتمحورة أساسا حول دراسة علاقات التعاون والصراع والتباعد والتنافر، الصعوبات والمشاكل الاستشارة في المسائل المرتبطة بالعمل، حرية التصرف، الرضا، المشاركة في اتخاذ القرار، الخبرة والمهارة والشعور بالارتياح، نمط الإشراف... الخ.

من هذا المنطلق شرعنا في تكميم وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الأنفة الذكر.

الجدول (21): طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس:

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------------------|-------|--------------------|
| طبيعة العلاقة | | |
| علاقة تعاون وانسجام | 79 | 71.2 |
| علاقة تباعد وتنافر | 19 | 17.1 |
| أخرى تذكر | 13 | 11.7 |
| المجموع | 111 | 100 |

إن طبيعة الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعمال، فالعلاقة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه في مواقف العمل تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو مشرفيهم وهذا ينعكس على أداء الفرد واستقراره في عمله.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (21) أن 79 مفردة وبنسبة 71.2 % من مجموع أفراد العينة المختارة يقرون بأن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم المباشرين أثناء العمل علاقة تعاون وانسجام، وهذا ما لمسناه ولاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلات مع بعض المبحوثين، حيث أكدوا لنا أن العلاقة السائدة برؤسائهم المباشرين أثناء العمل علاقة حسنة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين.

فالمشرف الذي يسعى للحفاظ على العلاقات الطيبة والحسنة مع مرؤوسيه ويساعدهم في حل مشاكلهم ويسمح لهم بتقديم وجهات نظرهم ويترك لهم المجال لحرية التصرف في أداء واجباتهم، يجعل

مشاعر الرضا والارتياح تنتشر بين الأفراد. وعليه فكلما كانت العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات مبنية على الثقة والانسجام والاحترام والتفاهم كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لدى الأفراد والعكس صحيح. وهذا ما أكدته بعض الدراسات السوسولوجية المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى توفير الجو الملائم للعمل وتنمية العلاقات الإنسانية وتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.

في المقابل نجد أن نسبة 17.1 % من حجم العينة المختارة يقرون بأن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم المباشرين علاقة "تباعد وتنافر"، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين خاصة في مديرية الشحن و التفريغ ومديرية قيادة الميناء ومديرية الأشغال، حيث أكدوا لنا أن العلاقات التي تربطهم برؤسائهم غير جيد وسيئة، ويرجع ذلك حسبهم إلى الرقابة المستمرة والتشدد الذي يمارسه الرئيس عليهم، بحيث لا يسمح للعمال بالتعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بمقترحاتهم وحل مشاكلهم مما أدى إلى نفورهم وعدم رضاهم على هذا النمط من الإشراف، أما فئة من العمال تقدر نسبتها بـ 11.7 % من إجمالي العينة أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم المباشرين هي علاقة عمل، علاقة تقدير واحترام، وعلاقة مشحونة وعدم ثقة، وعلاقة غامضة... الخ

الملاحظ أن هذه البيانات تعكس بصورة جلية طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة مجال الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي السائد.

الجدول (22): مدى مساعدة الرئيس العمال على حل صعوبات ومشاكل العمل:

| العينة الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية (%) |
|----------------------|-------|--------------------|
| نعم | 69 | 70.4 |
| لا | 29 | 29.6 |
| المجموع | 98 | 100 |

أشرنا في الجدول السابق إلى طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس وتأثيرها على اتجاهات الأفراد نحو مشرفيهم ومستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف كمصدر للرضا وزيادة الدافعية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تبين القراءة الإحصائية للجدول رقم (22) أن 69 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 70.4% من إجمالي العينة المختارة يؤكدون على أن الرئيس أو المشرف يتدخل لحل المشكلات وصعوبات العمل التي تواجههم أثناء تأديتهم أعمالهم، وتتمثل هذه المساعدة في دراسة صعوبات ومشاكل العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها واتخاذ القرارات بشأنها، وهذه المعطيات تؤكد و تعزز البيانات الواردة في الجدول رقم (21) من الدراسة المتعلق بالعلاقة القائمة بين المشرف والعمال، فكلما كانت العلاقة القائمة بين المشرف والعمال علاقة مبنية على الاحترام والتعاون والانسجام في العمل، كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية للعمال وبالتالي زيادة أدائهم وتحقيق الأهداف المسطرة. ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين على شعورهم بالارتياح والرضا عندما يتدخل الرئيس ويساعد العمال على حل مشكلات العمل والصعوبات التي تواجه العمال، في حين نجد أن نسبة 29.6% من مجموع أفراد العينة يقرون بعدم مساعدة المشرف على حل صعوبات ومشاكل العمل، ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين عن تدمرهم وعدم رضاهم عن مشرفيهم الذين لا يهتمون بمشكلات العمل التي تواجههم، حيث أوضحت بعض الدراسات على أن عدم اهتمام المشرفين والرؤساء بحل صعوبات ومشكلات العمل التي تواجه العمال سواء المرتبطة بالعمل أو بالمؤسسة يؤثر على أداء العمال لعملهم ودافعيتهم للعمل. مما يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية وعدم استقرارهم في العمل.

الجدول (23): استشارة الرئيس للعمال :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|-------|--------------------|
| دائما | 24 | 24.5 |
| أحيانا | 57 | 58.2 |
| لا يفعل ذلك مطلقا | 17 | 17.3 |
| المجموع | 98 | 100 |

تكشف البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (23) المتعلق باستشارة الرئيس للعمال في المسائل المرتبطة بالعمل أن نسبة 58.2% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن رؤسائهم يستشيرونهم أحيانا، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين حول مسألة الاستشارة، حيث أكدوا لنا أن الرئيس أو المشرف المباشر يستشير في غالب الأحيان الذين يتميزون ويمتعون بالخبرة والتجربة والذين يتوقع أن يساهموا بطريقة إيجابية في حل بعض المشكلات التي تعرقل سير العمل، أو الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل، وهذا ما لمسناه في مديرية

الأشغال ومديرية الشحن والتفريغ، بينما أقر 24 مبحوثا وهو ما يمثل نسبة 24.5% من إجمالي العينة المختارة بأن مشرفيهم يستشيرونهم دائما في المسائل المرتبطة بالعمل وهذا ما أكده لنا بعض الرؤساء بقوله: "حتى يلعب المشرف الدور الفعال يتوجب عليه مشاورة مرؤوسيه والاستفادة من خبرتهم وقدراتهم المعرفية المتعلقة بالعمل والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم من أجل كسب ثقة وولاء مرؤوسيه، وبالتالي تحقيق رضاهم واستقرارهم في العمل". وعليه فكلما كان المشرف أكثر استشارة لمرؤوسيه كلما أدى إلى زيادة رضاهم عن العمل والعكس صحيح، حيث لمسنا أثناء إجرائنا للمقابلات ارتياح ورضا العمال عن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم، وفي الأخير نجد أن نسبة 17.3% من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن مشرفيهم لا يستشيرونهم في المسائل المرتبطة بالعمل مطلقا، حيث دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين عن استيائهم وعدم رضاهم عن الأسلوب المتبع من طرف مشرفيهم الذي يقوم على إصدار الأوامر والتعليمات والمتابعة والرقابة المستمرة أثناء العمل دون تفويض بعض الصلاحيات والسلطات لمرؤوسيه واستشارتهم في العمل والاستفادة من خبرتهم

الجدول (24) : شعور العمال بحرية التصرف والراحة في أداء العمل :

| الاحتمالات | العينة | | العدد | الرجوع إلى |
|------------|--------|------|-------|---------------------|
| | العدد | (%) | | |
| نعم | 66 | 67.3 | | |
| لا | 32 | 32.7 | 5 | قواعد العمل ولوائحه |
| | | | 18 | نظام الإشراف |
| | | | | |

| | | | | |
|-----|----|------|----|---------------------------------|
| | | 30.3 | 10 | انعدام الثقة بين العامل والرئيس |
| 100 | 98 | 100 | 33 | المجموع |

انطلاقاً من المعطيات الرقمية المبينة في الجدول (24) التي توضح مدى شعور العمال بحرية التصرف والراحة في أداء العمل أن 66 مبحوثاً من إجمالي العينة وهو ما يمثل نسبة 67.3٪ يقرون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء أعمالهم، بينما أكد 32 مبحوثاً ونسبة 32.7٪ من حجم العينة المختارة بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم، حيث أرجعت فئة من العمال قدرت نسبتها بـ 54.5٪ سبب عدم شعورهم بالحرية إلى نظام الإشراف والرقابة السائد في المؤسسة والذي يتسم حسب ما أكده لنا بعض المبحوثين بالصرامة والرقابة المستمرة في أداء الأعمال والمهام من قبل الرؤساء والمشرفين، في حين أرجعت فئة أخرى من العمال قدرت نسبتها بـ 30.3٪ السبب إلى انعدام الثقة بين العامل والرئيس وهذا ما دلت عليه بعض المقابلات التي أجريناها مع أفراد عينة البحث، حيث أكدوا لنا أن غياب الثقة بين العامل والرئيس والعلاقة السيئة والغامضة والتي تتسم بالشك والريبة التي تربطهم برؤسائهم تجعلهم لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء عملهم، أما نسبة 15.2٪ من العمال أرجعت السبب في عدم شعورهم بالحرية والراحة في أداء الأعمال إلى قواعد العمل ولوائحه التي تتسم حسبهم بالصرامة والغموض وعدم الوضوح وأنها لا تتناسب مع مجريات العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن مسألة إعطاء حرية التصرف للعامل ترتبط بمسألة السلطة والمسؤولية، وأن إتباع أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المحكم والصارم يؤثر على أداء العامل لعمله، حيث أكد لنا بعض المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلات أن حرية التصرف والراحة في أداء العمل ترتبط بطبيعة العلاقة التي تربطهم بمشرفيهم، فإذا كان العلاقات بين المشرف والمرؤوسين يسودها التعاون والانسجام والثقة، كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف والراحة في أداء العمل والعكس صحيح.

الجدول (25) : معاملة الرئيس للعمال أثناء العمل :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة | نمط المعاملة |
|--------------------|-------|--------|--------------|
| 48.2 | 55 | حسنة | حسنة |
| 23.7 | 27 | رسمية | رسمية |
| 5.3 | 6 | سيئة | سيئة |

| | | |
|-----------|-----|------|
| متوسط | 19 | 16.7 |
| غير محددة | 7 | 6.1 |
| المجموع | 114 | 100 |

يعد الإشراف من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وجعلهم ينسجمون مع أهداف العمل، فالمشرف يقوم بتوجيه سلوك المرؤوسين وجهودهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يقف في خط النار كما وصفه أحد الباحثين.

وتبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (25) المتعلقة بطبيعة المعاملة التي يتلقاها العمال أثناء أدائهم أعمالهم من طرف رؤسائهم أن 55 مبحوثا وبنسبة 48.2 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون على المعاملة الحسنة من طرف رؤسائهم، ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن المعاملة الحسنة والإنسانية من طرف الرؤساء والمشرفين تؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا والارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن ثم الاستقرار في العمل، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات الحديثة التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعمال أثناء العمل باعتبارهم بشرا لهم رغباتهم وحاجاتهم وليسوا مجرد آلات يطلب منهم أداء ما عليهم، حيث أن ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى الأفراد يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت معاملة الرئيس لمرؤوسيه حسنة وإنسانية كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح، في حين نجد أن 27 مبحوثا وبنسبة 23.7 % من حجم العينة المختارة يقرون بالمعاملة الرسمية من طرف رؤسائهم أثناء تأديتهم لعملهم، وهذا ما أكدته لنا بعض المبحوثين بقوله أن: "نمط المعاملة من طرف رئيسه لا تخرج عن الطابع الرسمي وذلك بحكم أنني أقوم بواجباتي ومهامي بضمير مهني وأني مسؤول أمام رئيسي المباشر"، بينما نجد نسبة 16.7 % من حجم العينة أقرت بأن المعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم متوسطة، كما نجد فئة من العمال تقدر نسبتها 6.1 % من حجم العينة تؤكد على أن طبيعة المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم غير محددة وتتسم بالغموض حسب ما أكدته لنا بعض المبحوثين، وفي الأخير نجد 6 مبحوثين وبنسبة 5.3 % من حجم العينة المختارة أقرروا بأن معاملة الرؤساء لهم أثناء العمل سيئة وهذا ما لمسناه أثناء إجرائنا للمقابلات مع بعض المبحوثين عن تدميرهم وعدم رضاهم وفقدان ثقتهم في رؤسائهم نتيجة المعاملة السيئة لهم.

الجدول (26) : مساعدة الرئيس العامل في حل مشاكل العمل وزيادة الرضا :

| | | |
|------------|-------|--------------------|
| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
| الاحتمالات | | |

| | | |
|---------|----|------|
| نعم | 90 | 91.8 |
| لا | 8 | 8.2 |
| المجموع | 98 | 100 |

تبرز المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (26) أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن مساعدة المسؤول أو الرئيس المباشر العامل في حل مشاكل العمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه، وذلك بنسبة 91.8 % من حجم العينة المختارة، في حين أكد 8 مبحوثين وبنسبة 8.2 % من إجمالي العينة بأن المساعدة في حل المشاكل من طرف الرئيس لا تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

يتضح من خلال نتائج الجدول (26) أن مساعدة الرئيس العامل في حل مشاكل وصعوبات العمل لها تأثير إيجابي في أداء العامل لعمله، فمساعدة ومعاونة الرئيس العمال في حل مشاكل وصعوبات العمل يؤدي إلى كسب ثقة وولاء مرؤوسيه ومن ثم الإقبال على العمل وزيادة الارتياح وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما أكدته بعض الدراسات الحديثة بأن المشرفين الذين يهتمون بمرؤوسيهم ويقدموا لهم يد المساعدة والمعاونة في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل، انطلاقاً من أن وظيفة ومهمة الإشراف هي توجيه وتنظيم وإدارة الأفراد وتقديم المساعدة لهم يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي ومشاعر الارتياح لدى أفراد الجماعة وزيادة أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف.

الجدول (27) : مدى تسامح الرئيس مع العامل في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة |
|--------------------|-------|---------|
| 70.4 | 69 | نعم |
| 29.6 | 29 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (27) المتعلقة بمدى تسامح الرئيس مع العمال في حالة ارتكابهم لخطأ أو تأخرهم عن العمل بأن 69 مبحوثاً وهو ما يمثل نسبة 70.4 % من إجمالي العينة المختارة يؤكدون على تسامح الرؤساء والمشرفين معهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو التأخر عن العمل، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين الذين عبروا عن ارتياحهم ورضاهم عن سلوك رؤسائهم والعلاقة التي تربطهم بهم، حيث أن التسامح والمرونة من قبل الرئيس تجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا بدل المتابعة والرقابة الشديدة، فالمشرف يعمل على توفير الجو الملائم للعمل وتحفيز العمال لبدل كل جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه فإن مسألة التسامح حسب ما أكده لنا بعض الرؤساء ترجع إلى طبيعة الأخطاء التي يرتكبها العمال، فإذا كان الخطأ الذي يرتكبه العامل جسيم ويؤثر على السير الحسن للعمل ويكبد المؤسسة خسائر فإن العامل قد يتعرض إلى عقوبات أو الفصل عن العمل. عكس الخطأ الصغير الذي يتسامح فيه المسؤول، بينما نجد نسبة 29.6 % عن مجموع أفراد العينة يؤكدون عدم تسامح الرئيس مع العمال في حالة ارتكاب الأخطاء أو التأخر عن العمل، ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض الباحثين خاصة في مديرية الشحن والتفريغ ومديرية قيادة الميناء ومديرية الأشغال الذين أكدوا لنا أن الرؤساء لا يتسامحون معهم في حالة ارتكاب الأخطاء والتأخر عن العمل وهذا انعكاس للأسلوب المتبع من قبل الرؤساء الذي يتسم بالصرامة والرقابة الشديدة والمتابعة اليومية لهم في محيط العمل حسب ما صرح به أحد الباحثين.

الجدول (28) : مدى رضا العمال على منصب العمل :

| الاحتمالات | العينة | | الاحتمالات | العدد | الاحتمالات |
|------------|--------|------|------------|--------------------------|------------|
| | العدد | (%) | | | |
| 66.3 | 65 | | | | نعم |
| 33.7 | 33 | 78.8 | 26 | قدم طلب لتغيير قسم العمل | لا |
| | | 21.2 | 7 | لم يقدم طلب للتغيير | |
| | | 100 | 33 | المجموع | |
| 100 | 98 | 100 | 33 | | |

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) المتعلق برضا العمال على مناصب عملهم أن 65 مبحوثا وبنسبة 66.3 % من إجمالي العينة المختارة يقرون برضاهم على مناصب عملهم وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض الباحثين بأنهم يشعرون بالسعادة والرضا والارتياح والاطمئنان في العمل نتيجة الظروف والجو الملائم في العمل والعلاقات الحسنة التي تربطهم بمشرفيهم، من جهة أخرى يقر 33 مبحوثا وبنسبة 33.7 % من مجموع أفراد العينة المختارة عدم رضاهم على منصب العمل الذي يشغلونه، حيث نجد فئة من العمال تقدر نسبتها بـ 78.8 % الغير راضية على منصب عملها قد قدمت طلب لتغيير قسم العمل، بينما نجد فئة أخرى من العمال الغير راضية على منصب العمل وبنسبة 21.2 % لم تقدم طلب لتغيير قسم عملها.

يتضح من خلال نتائج الجدول (28) أن نسبة المبحوثين الذين ابدوا رضاهم على منصب العمل أكثر من نسبة المبحوثين الذين ابدوا عدم رضاهم على منصب العمل ويرجع السبب حسب هذه الفئة التي أبدت عدم رضاها إلى نظام الإشراف والرقابة المتبع في إدارة أقسامهم وكذلك إلى انعدام الثقة بينهم وبين رؤسائهم.

الجدول (29): تفكير العمال في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العيننة |
|--------------------|-------|---------|
| 76.5 | 75 | نعم |
| 23.5 | 23 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

يعتبر الأفراد المورد الرئيسي للمؤسسة، لذلك تعمل المنظمات الحديثة على توفير الجو المناسب وإشباع مختلف الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لأفرادها، وجعلهم يعملون لتحقيق أهدافها والحفاظ على كيانها، فمسألة مغادرة العامل المؤسسة التي يعمل بها يرتبط بمدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتحفيزهم وإغرائهم، وتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل.

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول (29) أن 75 عاملا وهو ما نسبته 76.5% من حجم العينة المختارة أقرروا بأنهم لم يفكروا إطلاقا في ترك عملهم ومغادرة المؤسسة التي يعملون بها. ويرجع السبب في ذلك حسب بعض العمال إلى قلة فرص العمل في مؤسسات أخرى، وإلى الأقدمية التي قضاها في المؤسسة. بينما نجد 23 عاملا وبنسبة 23.5% من إجمالي العينة المختارة يؤكدون على تفكيرهم في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها. وقد أرجعت هذه الفئة من العمال تفكيرها في المغادرة وترك العمل إلى عدة أسباب منها عدم ملاءمة ظروف العمل والبحث عن ظروف أحسن، عدم أخذ قدرات ومهارات العامل بجدية (الاستثمار في المورد البشري)، الأجور المنخفضة والبحث عن مزايا وأجور مرتفعة، عدم ملاءمة الأجر مع الجهد المبذول، وكذلك غياب أساليب

التسيير الحديثة والمحابة والبيروقراطية بين الرؤساء والمسؤولين وهذا حسب ما أكده لنا بعض المبحوثين.

الجدول (30): إشراك العمال في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء والاستقرار في العمل:

| الاحتمالات | العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------|--------|-------|--------------------|
| نعم | | 85 | 86.7 |
| لا | | 12 | 13.3 |
| المجموع | | 98 | 100 |

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (30) أن 85 مبحوثا وبنسبة 86.7% من إجمالي العينة المختارة يؤكدون على أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل، ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من انتماء العامل إلى المؤسسة وارتفاع روحه المعنوية، فالعامل يسعى دوماً إلى تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية، فدوره لا يقتصر على الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات التي تصدرها المستويات العليا، بل يساهم ويشارك في صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة.

في حين نجد أن 13 مبحوثا وبنسبة 13.3% من مجموع أفراد العينة يقرون بعدم زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل بمجرد إشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين بأن مساهمة ومشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة ولا تطبق على أرض الواقع، لأن إجراءات وقواعد العمل محددة مسبقا وعلى العامل الالتزام بتنفيذها.

الجدول (31): الرؤساء والخلافات والمشاكل بين العمال :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|--------|-------|--------------------|
|--------|-------|--------------------|

| | | موقف الرئيس |
|------|----|------------------|
| 10.2 | 10 | ينحاز إلى طرف ما |
| 56.1 | 55 | يحكم بالعدل |
| 33.7 | 33 | لا أدري |
| 100 | 98 | المجموع |

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (31) المتعلق بموقف الرؤساء أثناء تدخلهم لحل الخلافات والمشاكل بين العمال أن 55 مفردة من مفردات العينة المختارة وبنسبة 56.1% يؤكدون أن الرئيس على عملهم يحكم بالعدل عند تدخله في حل الخلافات التي تحدث بين العمال، وقد عبر المبحوثين عن شعورهم بالراحة والاطمئنان والرضا وزيادة الإقبال والدافعية في العمل عندما يحكم الرئيس بالعدل في حل الخلافات والمشاكل التي تحدث بين العمال وهذا دليل على شخصية الرئيس وخبرته ومهارته وحسن تسييره للمؤسسة حسب ما أوضحه لنا بعض المبحوثين.

في حين نجد أن نسبة 33.7% من حجم العينة المختارة أجابوا باحتمال "لا أدري"، بينما أقر 10 عمال وبنسبة 10.2% من إجمالي العينة المختارة بأن الرؤساء ينحازون إلى طرف ما أثناء تدخلهم لحل الخلافات بين العمال مما جعلهم يشعرون بالاستياء والتذمر والغضب وانخفاض الروح المعنوية وعدم الاستقرار وانعدام الثقة في رؤسائهم نتيجة الانحياز وانعدام العدالة من قبل المشرفين.

الجدول (32) : حرية التصرف في أداء العمل وزيادة الولاء والشعور بالارتياح :

| | | العينة | الاحتمالات |
|--------------------|-------|--------|------------|
| النسبة المئوية (%) | العدد | | |
| 93.9 | 92 | | نعم |
| 6.1 | 6 | | لا |
| 100 | 98 | | المجموع |

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (32) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 93.9% يؤكدون بأن إعطاء العامل مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية في أداء مهامه وواجباته تؤدي إلى زيادة ولائه وشعوره بالارتياح والرضا، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين الذين عبروا عن الأثر الإيجابي في ترك مجال الحرية والاستقلالية للعامل في أداء عمله من قبل الرؤساء والاستفادة من خبرته وتقديم وجهات نظره حول المسائل المتعلقة بالعمل.

بينما أكد 6 عمال وبنسبة 6.1 % من حجم العينة المختارة وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالأولى على أن إعطاء المزيد من حرية التصرف للعامل في أداء عمله لا تؤدي إلى زيادة ولاءه وانتمائه وشعوره بالارتياح.

الجدول (33) : الرضا عن الرئيس :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة |
|--------------------|-------|--------------|
| 63.3 | 62 | الرضا نعم |
| 36.7 | 36 | لا |
| 100 | 98 | المجموع |

تقر البيانات الكمية الواردة في الجدول (33) أن 62 مبحوثا وبنسبة 63.3 % من مجموع أفراد العينة يؤكدون بأنهم راضون عن رؤسائهم. وقد كشفت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين عن ارتياحهم ورضاهم عن مشرفيهم ، ويرجع السبب حسب إجابات المبحوثين إلى العلاقات الجيدة التي تربطهم برؤسائهم المبنية على الثقة والتفاهم والاحترام والتعاون المتبادلين، وهذه البيانات تؤكد وتعزز النتائج الواردة في الجدولين (21) و (27)، في حين نجد أن 36 مبحوثا وبنسبة 36.7 % من إجمالي العينة يؤكدون على عدم رضاهم عن رؤسائهم، ويرجع السبب حسب إجابات المبحوثين إلى التهميش والعزل من قبل الرؤساء للعمال وعدم الاهتمام بمشاكلهم وتحقيق مطالبهم والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب مصالح وأهداف العمال، وغياب الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك غياب العدالة في توزيع الحوافز والمزايا وعدم إفساح المجال للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا حسب تعبير بعض المبحوثين.

الجدول (34) : المعايير المفضلة في اختيار الرؤساء والمشرفين :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة |
|--------------------|-------|---------------------|
| 43.7 | 76 | المعايير الكفاءة |
| 12.1 | 21 | الأقدمية |
| 17.8 | 31 | الشهادة |
| 26.4 | 46 | العلاقات الإنسانية |
| 100 | 174 | المجموع |

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(34) المتعلق في رأي العمال في المعايير المفضلة في اختيار وتعيين المشرفين والرؤساء بأن المعيار المفضل في اختيار الرؤساء حسب إجابات الباحثين هو الكفاءة وقد جاء هذا المعيار في المرتبة الأولى بنسبة 43.7% من حجم العينة المختارة، فالكفاءة في الاختصاص وكذلك في مجال الإشراف والتسيير وإدارة الأفراد كما أوضحه أحد الباحثين، ثم يأتي معيار العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بنسبة 26.4 % والتي تتمثل في خصائص المشرف والذي يجب أن يتمتع بالخبرة في مجال العلاقات الإنسانية والقدرة على الاتصال والتعامل والمرونة والاهتمام بالعلاقات مع الأفراد أو كما أسماه أحد الباحثين خبير العلاقات الإنسانية، ولقد كشفت المقابلات التي أجريناها مع بعض الباحثين تركيزهم على أهمية وخصائص وصفات المشرفين والرؤساء ودورها في تماسك الجماعة وتحقيق الرضا الوظيفي. فالمشرف الذي يجعل العمال محور اهتمامه ويقوم بإشباع حاجاتهم ورغباتهم وحل مشاكلهم هو المشرف الذي يكسب ولاء ورضا مرؤوسيه.

من جهة أخرى نجد أن نسبة 17.8 % تؤكد على أن المعيار المفضل في اختيار الرؤساء هو الشهادة. وقد جاءت هذه النسبة في المرتبة الثالثة. وفي الأخير نجد أن معيار الأقدمية جاء في المرتبة الأخيرة وبنسبة 12.1 % من إجمالي العينة المختارة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير هي المعايير الموضوعية في اختيار الرؤساء، حيث أكد لنا بعض الباحثين أثناء إجرائنا للمقابلات بأن هذه المعايير غير مطبقة وغير معتمدة في اختيار الرؤساء في المؤسسة الجزائرية، فهي تعتمد غالباً على العلاقات الشخصية والمحابة والرشوة في اختيار وتعيين الرؤساء.

الجدول (35) : تأثير خبرة ومهارة العامل في شعوره بالارتياح والاستقرار في العمل :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------|-------|--------------------|
| الاحتمالات | | |
| نعم | 84 | 85.7 |
| لا | 5 | 5.1 |
| لا أدري | 9 | 9.2 |
| المجموع | 98 | 100 |

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (35) أن 84 مبحوثاً وبنسبة 85.7 % من حجم العينة المختارة يؤكدون على تأثير خبرتهم ومهارتهم في شعورهم بالارتياح والاستقرار في العمل، فالخبرة

والمهارة تعكس قدرة العامل على أداء عمله بكل كفاءة وفعالية. فكلما زادت القدرة والمهارة والخبرة كلما أدى ذلك إلى زيادة شعور العامل بالارتياح والاستقرار في العمل.

ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين والذين أكدوا لنا بأن خبرة ومهارة وأقدمية العامل تؤثر على استقراره في عمله وشعوره بالارتياح، لأن مسألة الخبرة والمهارة تلعب دورا في أداء العامل لعمله وعلاقته بالرئيس أو المشرف المباشر عليه ومدى اعتراف الإدارة العليا بإنجازاته، فنظرة المشرف أو الرئيس إلى العامل بأنه قادر على القيام بعمله بكفاءة وتحكم كبيرين، وتحمله المسؤولية أمام رئيسه وعدم تهاونه في تطبيق جميع القواعد والتعليمات والقوانين المرتبطة بعمله بحكم خبرته ومهارته وقدرته على فهم طرق وإجراءات العمل، تجعله يشعر بالارتياح والثقة في نفسه، وبالتالي الشعور بالرضا والاستقرار في العمل، في حين نجد أن 9 مبحوثين وبنسبة 9.2% من حجم العينة أجابوا باحتمال "لا ادري" فهم لا يدركون تأثير المهارة والخبرة على شعورهم بالارتياح والاستقرار في العمل.

بينما أقر 5 عمال وبنسبة 5.1% بأن خبرتهم ومهارتهم لا تؤثر على شعورهم بالارتياح والاستقرار في العمل. ويرجع ذلك حسب ما أدلى به بعض المبحوثين إلى أن مسألة الرضا والارتياح والاستقرار في العمل لا ترتبط بالخبرة والمهارة فقط، بل ترتبط بعوامل أخرى كالمشاركة والاعتراف بالإنجاز وحل مشاكل العامل وتقديم المساعدة له وتحفيزه لزيادة أدائه.

الجدول (36) : تأثير خبرة ومهارة الرئيس في شعور العامل بالارتياح والاستقرار في العمل:

| العينة | الاحتمالات | العدد | النسبة المئوية (%) |
|---------|------------|-------|--------------------|
| نعم | | 79 | 80.6 |
| لا | | 8 | 8.2 |
| لا أدري | | 11 | 11.2 |
| المجموع | | 98 | 100 |

أبرزت المعطيات الكمية الواردة في الجدول (36) أن 79 مبحوثا وبنسبة 80.6% من حجم العينة المختارة يقررون بأن خبرة ومهارة رئيسهم تؤثر على شعورهم بالارتياح والاستقرار في العمل. وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين حيث أكدوا لنا بأن الرئيس صاحب الخبرة والمهارة والكفاءة العالية في مجال العمل يؤدي إلى خلق فرص التفاعل مع مرؤوسيه. فنجاح المشرف في أداء مهامه ومسؤولياته يرتبط بمدى خبرته ومهارته وكفاءته في التعامل وإدارة الأزمات

واتخاذ القرارات المناسبة والاهتمام بمشاكل العمال لكسب ثقتهم وقبولهم واعترافهم بمشرفهم، وبالتالي الاندماج والتكيف والانسجام في محيط العمل مما يؤدي إلى ارتياحهم واستقرارهم في العمل. من جهة أخرى نجد أن 11 مبحوثا وبنسبة 11.2 % أجابوا باحتمال " لا أدري " فهم لا يدركون تأثير خبرة ومهارة الرئيس على شعور العمال بالارتياح والاستقرار في العمل. بينما أقر 8 مبحوثين وبنسبة 8.2 % من حجم العينة المختارة عدم تأثير خبرة ومهارة رئيسهم في شعورهم بالارتياح والاستقرار في العمل.

الجدول (37) : تأثير المستوى التعليمي للمشرف في زيادة الروح المعنوية للعامل :

| العينة | العدد | النسبة المئوية (%) |
|------------|-------|--------------------|
| الاحتمالات | | |
| نعم | 77 | 78.6 |
| لا | 9 | 9.2 |
| لا أدري | 12 | 12.2 |
| المجموع | 98 | 100 |

تشير الدلائل الإحصائية الكمية الواردة في الجدول (37) بأن 77 عاملا وبنسبة 78.6 % من مجموع أفراد العينة يقرون بتأثير المستوى التعليمي للمشرف في زيادة الروح المعنوية لديهم، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين الذين أكدوا لنا بأن المستوى التعليمي للمشرف يؤثر على أدائهم لعملهم ومن ثم زيادة روحهم المعنوية. فإذا كان المشرف يتمتع بمستوى تعليمي ومؤهلات علمية عالية تسمح له بالتحكم أكثر في أداء مهنته ووظيفته الإشرافية بكفاءة، وذلك بتوجيه وتنظيم وقيادة وإقامة علاقات جيدة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المسطرة. فكلما كان المشرف يتمتع بمستوى تعليمي عال وتكوين متخصص، كلما زاد انسجام وإقبال العامل على عمله واعترافه بقدرات ومهارات رئيسه، ومن ثم ارتفاع الروح المعنوية لديه.

في حين أجاب 12 مبحوثا وبنسبة 12.2 % من حجم العينة المختارة باحتمال " لا أدري ".
فهذه الفئة من العمال لا تدرك تأثير المستوى التعليمي للمشرف على روحهم المعنوية. بينما أقر 9
عمال وبنسبة 9.2 % بأن المستوى التعليمي للمشرف لا يؤثر في زيادة الروح المعنوية لديهم.

الجدول (38) : نمط الإشراف المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي :

| النسبة المئوية (%) | العدد | العينة نمط الإشراف |
|--------------------|-------|-------------------------|
| 93.9 | 92 | نمط الإشراف الديمقراطي |
| 6.1 | 6 | نمط الإشراف الديكتاتوري |
| 100 | 98 | المجموع |

كشفت الشواهد الكمية الواردة في الجدول (38) بأن غالبية المبحوثين يرون أن نمط الإشراف الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات هو النمط المناسب لكي يتحقق الرضا الوظيفي لدى العامل، وهذا ما أكدته 92 مبحوثا وبنسبة 93.9 % من حجم العينة المختارة. ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين بأنهم يفضلون الإشراف الذي يعطي للعامل حرية التصرف والاستقلالية في أداء الأعمال والمرونة والاهتمام بالجانب الإنساني وتقوية العلاقات مع العمال، ولا يرتاحون للإشراف الدقيق والمحكم الذي يعتمد على الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر والتعليمات.

في حين يرى 6 مبحوثين وهو ما يمثل نسبة 6.1 % من مجموع أفراد العينة بأن نمط الإشراف الديكتاتوري الذي يعتمد على الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر والتعليمات هو النمط المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، ويرجع السبب حسب رأي أحد المبحوثين إلى أن الإشراف المحكم والصارم يؤدي إلى الانضباط والالتزام بأداء الواجبات وتحقيق الأهداف.
نلاحظ أن غالبية المبحوثين يفضلون ويرتاحون إلى نمط الإشراف الديمقراطي ولا يرتاحون إلى نمط الإشراف الديكتاتوري الذي يعتمد على الإشراف الصارم والمحكم، وهذا ما ترجمته الشواهد الكمية لهذا الجدول وإجابات المبحوثين.

الفصل السابع : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

تمهيد :

أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

- ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة.
- ثالثا : موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم.
- رابعا : القضايا التي تثيرها الدراسة.

الفصل السابع : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

تمهيد :

تعرضنا في الفصلين السابقين إلى ترتيب وتصنيف وتكميم البيانات المتعلقة بالإشراف والرضا الوظيفي ، وتم التركيز على نقطتين محوريين وهما علاقات السلطة ونطاق الإشراف، باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الفرضيتين الإجرائيتين للدراسة.

لهذا نحاول في هذا الفصل تحليل النتائج التي توصلنا إليها في الفصلين الخامس والسادس وتوضيح مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة .

أولا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية و التي تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا الوظيفي.

1- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى : والتي مفادها أن : " هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف

والرضا الوظيفي " . من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :-

* أكدت الشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة مجال الدراسة بأن نسبة 75.5 % من أفراد العينة، وهي نسبة دالة إحصائيا يقرون بتلقي الأوامر والتعليمات أثناء تأديتهم لعملهم من رئيس واحد، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالارتياح والرضا والاستقرار أثناء تلقي الأوامر

والتوجيهات من رئيس مباشر واحد، وهذا لتفادي حدوث أي نزاع وتضارب بين الرؤساء في المؤسسة حسب ما أكده لنا بعض المشرفين. وأن تعدد الأوامر والتعليمات من جهات متعددة يؤدي إلى تدمير واستياء وعدم رضا العمال حسب ما أوضحتها الشواهد الميدانية التي استقينها من المؤسسة.

* أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 64.3٪ من أفراد العينة يؤكدون بأنهم يشعرون بالارتياح والرضا في العمل إذا عملوا في الجماعة الكبيرة والواسعة. ويرجع السبب في ذلك حسب إجابات المبحوثين أثناء إجرائنا للمقابلات معهم إلى أن الجماعة الكبيرة تسمح لهم بالتفاعل والتعاون وتتيح للعامل الحرية والاستقلالية في أداء عمله، كما تسمح للمرؤوس باتخاذ القرار بنفسه، وتشجع على ممارسة الإشراف الواسع من قبل الرئيس المباشر. ولقد دلت المقابلات التي أجريناها مع بعض الرؤساء على أن الإشراف الواسع يسمح بتفويض السلطة والاستفادة من خبرة العمال وإعطاء المجال لحرية التصرف في أداء واجباتهم واستشارتهم في المسائل المتعلقة بالعمل، وبالتالي

فالإشراف الواسع يؤدي إلى قيادة ديمقراطية، وهذا يجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا في العمل في الجماعة الواسعة والكبيرة الحجم. وعليه فكلما اتسع نطاق الإشراف كلما زاد الرضا الوظيفي.

* كشفت الشواهد الميدانية التي جمعناها من المؤسسة مجال الدراسة أن العمال لا يشعرون بالارتياح في الجماعة الصغيرة والضيقة وذلك بنسبة 76.5٪ وهي نسبة معبرة إحصائياً، ويرجع ذلك حسب إجابات المبحوثين إلى أن الجماعة الصغيرة تفرض على العمال القيود والضغوط والمتابعة الدقيقة والمستمرة والرقابة اللصيقة من قبل الرئيس المباشر من خلال إصدار الأوامر والتعليمات ولا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي جعلهم يشعرون بعدم الارتياح وعدم الرضا عكس الجماعة الواسعة التي تسمح بالمشاركة والاستقلالية في أداء العمل.

النتيجة الأولى :

لقد أدى تلقي العمال للأوامر والتعليمات من رئيس واحد أثناء تأديتهم للعمل إلى شعورهم بالارتياح والرضا والاستقرار في العمل، وأن الجماعة الواسعة والكبيرة الحجم تجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا في العمل فيها، عكس الجماعة الضيقة والصغيرة والتي يشعر العمال في العمل فيها بالتدمير وعدم الارتياح وعدم الرضا. هذه النتيجة جاءت لتؤكد بأن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل. فانتساع نطاق الإشراف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، بينما

ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العامل. ولقد ترجمت هذه الشواهد الكمية والنتائج صدق وصحة الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي، أي أن كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زاد الرضا الوظيفي، وكلما ضاق نطاق الإشراف كلما قل الرضا الوظيفي لدى العامل.

2- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية : والتي مفادها :

" تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال، مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة ".
من خلال مناقشة وتحليل متغيري هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :-
* دلت الشواهد الإحصائية التي استقينها من الميدان بأن نسبة 71.2% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن العلاقة التي تربطهم برؤسائهم ومشرفيهم المباشرين أثناء العمل علاقة تعاون وانسجام. وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين، حيث أكدوا لنا بأن العلاقة السائدة برؤسائهم أثناء العمل علاقة حسنة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين، فطبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، فكلما كانت العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على التعاون والانسجام والاحترام المتبادلين، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال والعكس صحيح. وهذا ما ترجمته النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول (21) المتعلق بطبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس ومستوى الرضا الوظيفي. وبناء على ما سبق فإن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تعكس بصورة جلية مستوى الرضا الوظيفي السائد.
* تشير البيانات الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 70.4% من أفراد العينة يؤكدون على أن المشرف يتدخل لحل المشكلات وصعوبات العمل التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل، الأمر الذي جعلهم يشعرون بالارتياح والرضا عندما يتدخل الرئيس لمساعدة العمال في حل مشكلات العمل التي تواجههم.

* أوضحت الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة بأن نسبة 67.3% من أفراد العينة يقرون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء عملهم، الأمر الذي أدى إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين.
* أكدت الشواهد الميدانية التي تم التوصل إليها أن نسبة 48.2% من أفراد العينة يقرون بأن طبيعة المعاملة التي يتلقونها من رؤسائهم أثناء العمل حسنة، الأمر الذي أدى إلى شعورهم بالارتياح والرضا وزيادة الولاء.

فارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة المعاملة والعلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت معاملة الرئيس للمرؤوسين معاملة حسنة وإنسانية كلما أدى ذلك إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح.

وعليه فإن نمط المعاملة والعلاقات السائدة ترتبط بمستوى الرضا الوظيفي السائد لدى العمال وهذا ما أكدته و أثبتته النتائج التي حصلنا عليها في الجدول (25) المتعلق بمعاملة الرئيس للعمال.

* كشفت الشواهد الكمية التي جمعناها من الميدان أن نسبة 70.4 % من حجم العينة المختارة يؤكدون على تسامح الرؤساء والمشرفين معهم في حالة ارتكابهم للأخطاء أو التأخر عن العمل، حيث عبروا لنا عن ارتياحهم ورضاهم عن سلوك رؤسائهم والعلاقة التي تربطهم بهم.

* أكدت الشواهد الميدانية التي استقينها من الميدان أن نسبة 86.7 % من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم يؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل.

* تشير البيانات الكمية التي حصلنا عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن نسبة 56.1 % من حجم العينة المختارة يؤكدون أن رؤسائهم يحكمون بالعدل عند تدخلهم لحل الخلافات التي تحدث بينهم الأمر الذي جعلهم يشعرون بالراحة والاطمئنان والرضا وزيادة الدافعية والإقبال على العمل.

* أفصحت الشواهد الكمية التي توصلنا إليها بأن نسبة 93.9 % من أفراد العينة يؤكدون بأن إعطاء العامل مزيدا من حرية التصرف والاستقلالية في أداء عمله يؤدي إلى زيادة ولائه وشعوره بالارتياح والرضا .

* أكدت الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها أن نسبة 93.9 % من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن نمط الإشراف الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات هو النمط المناسب لكي يتحقق الرضا الوظيفي لدى العامل.

النتيجة الثانية : إن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي السائد، وهذا ما ترجمته بصدق النتائج والشواهد الكمية للفرضية الجزئية الثانية. هذه الشواهد أكدت بأن العلاقة القائمة بين المشرف ومرؤوسيه ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي، فكلما كانت العلاقات السائدة بين المشرف ومرؤوسيه علاقات يسودها الاحترام والثقة والتعاون والانسجام، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال والعكس صحيح. من هنا فإن هذه الشواهد الكمية التي حصلنا عليها جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية وتحققها في الميدان والتي مفادها " تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال، مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة "، أي أن كلما كانت العلاقة القائمة بين المشرف والعمال علاقة مبنية على الثقة والاحترام

والتعاون والانسجام كلما زاد الرضا الوظيفي، وكلما كانت العلاقة القائمة بين المشرف والعمال يسودها الغموض والشك والريبة وعدم الاحترام والتقدير كلما قل الرضا الوظيفي لدى العامل.

النتيجة العامة للدراسة :

لقد أكد تحقيق الفرضيتين الجزئيتين صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج دراستنا أن الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ارتياح ورضا العمال. في حين أن الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تذمر العمال، وأن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الراهنة المتمحورة حول الإشراف والرضا الوظيفي.

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات المشابهة :

طرحنا آنفا أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة الميدانية بسكيدة حول الإشراف والرضا الوظيفي، وأتضح لنا أيضا أن هذه النتائج ترتبط بجزء منها بطبيعة المجتمع المدروس، وترتبط في الجزء الآخر بنتائج عامة قد تصدق على كثير من المؤسسات.

ضمن هذا السياق توصلت الدراسة الراهنة إلى أن العامل في المؤسسة الميدانية بسكيدة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا والارتياح في العمل، وأن نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث توصلت دراستنا إلى أن الإشراف الواسع الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال، في حين أن الإشراف الضيق الذي يتسم بالرقابة اللصيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والمتابعة المستمرة في أداء الواجبات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العمال.

كما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث بينت الشواهد الميدانية ونتائج الدراسة أن العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال في حين أن العلاقات السيئة التي يسودها الغموض والشك وانعدام الثقة وعدم الاحترام والتقدير تؤدي إلى عدم ارتياح وتذمر العمال.

وإذ رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها وما توصلت إليه من نتائج، نجد أن دراسات هاوثرن قد أكدت على دور وأهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين بين المشرف والعمال تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال ومن ثم الاستقرار في العمل. كما نجد أن دراسة طلعت إبراهيم لطفي حول الرضا الوظيفي في مصنع النسيج في مدينة بني سويف بمصر أكد على أهمية العوامل الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل كاهتمام المشرف بمشاكل العمال الاجتماعية والشخصية، والعلاقات الطيبة والحسنة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المصنع.

وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن اهتمام المشرف وتدخله لحل مشاكل العمال والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل يؤدي إلى شعورهم بالارتياح والرضا الوظيفي وأن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل.

كما نجد أن دراسات جامعة ميتشغان والتي كانت نتائجها أقرب تماما لما توصلت إليه دراستنا الراهنة، حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن المشرف الذي يولي الاهتمام بالعمال ويقدم لهم المساعدة في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل ويترك لهم الحرية والاستقلالية في أداء عملهم يجعلهم يشعرون بالولاء وزيادة الرضا الوظيفي، في حين أن المشرف الذي يمارس الإشراف الصارم و المحكم والدقيق ولا يترك لمرؤوسيه الحرية و الاستقلالية في أداء واجباتهم ولا يهتم بمشاكلهم يجعل مشاعر التذمر و الاستياء و عدم الرضا تنتشر بينهم، حيث أثبتت نتائج دراستنا الراهنة أن اهتمام المشرف بالعمال و تقديم المساعدة لهم في مواجهة صعوبات و مشاكل العمل و إعطائهم مزيدا من حرية التصرف في أداء واجباتهم يؤدي إلى شعورهم بالولاء و الارتياح و الاستقرار في العمل.

ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم:

حاولت الدراسة الراهنة أن تبرهن على طبيعة العلاقات القائمة بين الإشراف و الرضا الوظيفي وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم ، الأمر الذي دفعنا في هذه الدراسة إلى محاولة اختيار رؤية تصورية مفادها أن طبيعة الإشراف يرتبط بطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة وبطبيعة الخصائص التي يحملها المشرف و العامل على السواء ، هذه المقاربة هي مقاربة متعددة العوامل ، لأنها تأخذ بعين الاعتبار مسألة السلطة و مسألة العوامل النفسية و العوامل الاجتماعية و العوامل التنظيمية التي تتضافر من أجل خلق المناخ الملائم للعامل أو ما نسميه الرضا الوظيفي باعتباره مؤشرا أساسيا على طبيعة هذا المناخ.

ضمن هذا المنظور فإن الدراسة الراهنة قد عالجت من الناحية النظرية و المنهجية و الأمبريقية أهم متغيرات نظرية التنظيم، وبالتالي فهي تحاول أن تقدم تفسيرات جزئية و كلية لظاهرتي الإشراف و الرضا الوظيفي، ولقد تجلّى هذا واضحا في معالجتنا للبيانات الميدانية أين أبرزنا أهم النتائج التي تؤكد العلاقات القائمة بين نطاق الإشراف و الرضا الوظيفي و بين علاقات السلطة و مستويات الرضا الوظيفي ، و من ثم فإن هذه الدراسة هي محاولة تبيان مختلف جوانب نظرية التنظيم ومدى مساهمة الدراسة الراهنة في توضيح بعض الجوانب التي تنتمي إلى سياقات اجتماعية مختلفة . وهذا السياق تناولناه في مؤسسة جزائرية وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة.

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة:

رغم أن الدراسة الراهنة حاولت تفصي و تبيان كيف يؤثر نطاق الإشراف على الرضا الوظيفي ورغم أننا حاولنا تحديد المتغيرات التي تحاول إختبار العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، إلا أن البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب عزلها و التحكم فيها الشيء الذي دفعنا إلى طرح جملة من التساؤلات يمكن أن تكون ميادين حقل وبحث في المستقبل ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- 1- كيف يمكن تحديد نطاق الإشراف الأمثل الذي قد يخلق مستويات عالية من الرضا الوظيفي؟.
- 2- ما هي المؤشرات الحقيقية لمستويات الرضا الوظيفي في ضوء تداخل و تشابك العوامل التنظيمية و البيئية؟.
- 3- إلى أي مدى تساهم ثقافة التنظيم في خلق علاقات ارتباطية بين نطاق الإشراف و الرضا الوظيفي؟.
- 4- أي نمط من القيادة يكون أكثر تأثيرا على مستويات الرضا الوظيفي ، وما هي العوامل المتحكمة في ذلك؟.

الخاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الإشراف والرضا الوظيفي، حيث تعرضنا في الإطار النظري إلى الإستراتيجية المتبعة في الدراسة، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة الإشراف كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تفصي العلاقات القائمة بين الإشراف والرضا الوظيفي ولتحقيق هذا المسعى تناولنا في الفصول الثلاثة الأولى: الأسباب، الأهداف الإشكالية والمفاهيم والفروض ومختلف المداخل والمقاربات النظرية التي قادتنا إلى تحديد تصور محدد عالجنا في ضوءه متغيرات الدراسة، وقد دعمنا هذا التصور بالتعرض إلى مختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت مسألة الإشراف والرضا الوظيفي.

ضمن هذا السياق فإن الدراسة الراهنة حاولت الكشف عن واقع الإشراف والرضا الوظيفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث اعتمدت الدراسة الراهنة على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب

لأهداف دراستنا، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدها في فرضيتين إجرائيتين جزئيتين، توصلنا من خلالها على جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن نمط الإشراف السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية، حيث أكدت لنا أن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل، فالإشراف الواسع المبني على المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي في حين أن الإشراف الضيق والذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة يفضي إلى عدم ارتياح العمال، كما أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أكدت الشواهد الميدانية أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوس والمبنية على الثقة والاحترام والتعاون والانسجام تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والشك وعدم الاحترام والتقدير تؤدي إلى تدمير وعدم ارتياح العمال.

قائمة المراجع والمصادر

أولا: المراجع بالعربية:

- 1- الكتب
- 2- الرسائل الجامعية

ثانيا: المراجع بالأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

I - الكتب :

- 1- إبراهيم بن محمد العبود، منصور عبد العزيز المعشوق: تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1992
- 2- أحمد زكي صلاح : علم النفس في الإدارة والصناعة، ط2، دار النهضة العربية القاهرة، 1993
- 3- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، ط2 ، دار النهضة العربية، بيروت 1979
- 4- السيد الحسني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4 ، دار المعارف، القاهرة 1983

- 5- السيد الحسني : علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
- 6- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991
- 7- باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي ، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، (د.س).
- 8- جون هـ . جاكسون: نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988
- 9- زكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- 10- حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية (د.س)
- 11- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع والتنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
- 12- طلعت إبراهيم لطفى: مدخل إلى علم الاجتماع والتنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1993
- 13- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان، 1994
- 14- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997
- 15- محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، ط2 ، دار المعارف، القاهرة، 1976
- 16- محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي(د.ط)، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975
- 17- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974
- 18- محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم - مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3 ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986

- 19- محمد علي محمد: علم الاجتماع والتنظيم، الجزء الأول، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1982
- 20- مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2000
- 21- محمد علي شهاب: دراسات في الفكر العربي الحديث (السلوك الإنساني في التنظيم)، ط2، 1976
- 22- محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1985
- 23- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1969
- 24- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- 25- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995
- 26- سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 27- عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1974
- 28- عبد الهادي الجوهري: علم الاجتماع والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998
- 29- عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987
- 30- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع والتنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003

- 31- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب: الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005
- 32- عبد الفتاح دويدار: علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، (د.س)
- 33- عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977
- 34- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، الكتاب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997
- 35- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980
- 36- علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، القاهرة، 1974
- 37- علي عبد الرزاق جليبي: دراسات في علم الاجتماع الصناعة، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981
- 38- علي عبد الرزاق جليبي: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 39- علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، (د.س)
- 40- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002
- 41- علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006
- 42- عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط3، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990

- 43- عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم ونماذج ونظريات)، منشورات جامعة قار يونس، طرابلس، 1995
- 44- فيصل فخري مرار: البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، دار التأليف، القاهرة، 1978
- 45- فريد راغف، محمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، ط1، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976
- 46- فضيل دليو: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999
- 47- فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1966
- 48- صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة: مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969
- 49- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006
- 50- صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، ط1، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1968
- 51- صلاح الشنواني: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972
- 52- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974
- 53- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006
- 54- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999

55- ريتشارده هال: المنظمات - هياكلها، عملياتها ومخرجاتها- (ترجمة سعيد الهاجري، سعيد بن

محمد) معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001

II - الرسائل الجامعية :

1- بوجردة ياسين: الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم

الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2003-2004

2- بوياية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، أطروحة

دكتوراه دولة (غير منشورة)، قسم علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة 2003-2004.

3- عنصر يوسف: خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه دولة (غير

منشورة)، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة 2003-2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1-Bruno Lussato : introduction critique aux théories d'organisation , dunod
paris ;2éme Edition 1974.

2- J- C Barbier : L'organisation du travail , le sycomore , paris 1982

3- Landy and Trumbo : psychology of work behaviour , home wood porsyster ,
1988

4- Stephen Robbins : Organization theory , structure designs and applications ,
third , Edition New jersey prentice hall , 1990

أولا : فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------------|--|--------|
| الجدول (01) | يوضح توزيع العمال عبر المديریات وطريقة اختيار العينة | 113 |
| الجدول (02) | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 115 |
| الجدول (03) | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 116 |
| الجدول (04) | يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة | 117 |
| الجدول (05) | يوضح الوضعية التعليمية لأفراد العينة | 118 |
| الجدول (06) | يوضح المواطن الأصلي لأفراد العينة | 119 |
| الجدول (07) | يوضح طبيعة العمل الذي يؤديه المبحوث | 119 |
| الجدول (08) | يوضح الأجر المحصل عليه | 120 |
| الجدول (09) | يوضح الأقدمية في العمل | 121 |
| الجدول (10) | يوضح مصدر تلقي الأوامر | 124 |
| الجدول (11) | يوضح مدى شعور العمال بالارتياح في العمل في الجماعة الكبيرة | 125 |
| الجدول (12) | يوضح الجماعة الصغيرة والارتياح | 126 |
| الجدول (13) | يوضح قوانين وطرق العمل في المؤسسة | 127 |

| | | |
|-----|---|---------------|
| 128 | يوضح صرامة الرئيس في تطبيق القوانين | الجدول (14) |
| 129 | يوضح قوانين وإجراءات العمل وإنجاز العمل بكل راحة وحرية | الجدول (15) |
| 130 | يوضح الأشخاص الذين يتخذون القرارات | الجدول (16) |
| 131 | يوضح مساهمة العمال في وضع القرارات | الجدول (17) |
| 132 | يوضح كيفية توصيل مقترحات العمال إلى إدارة المؤسسة | الجدول (18) |
| 133 | يوضح الرقابة الصارمة والاستقرار في العمل وعدم التغيب عنه | الجدول (19) |
| 134 | يوضح الرقابة الواسعة والشعور بالارتياح وزيادة الولاء | الجدول (20) |
| 137 | يوضح طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس | الجدول (21) |
| 138 | يوضح مدى مساعدة الرئيس العمال على حل صعوبات ومشاكل العمل | الجدول (22) |
| 139 | يوضح استشارة الرئيس للعمال | الجدول (23) |
| 141 | يوضح شعور العمال بحرية التصرف والراحة في أداء العمل | الجدول (24) |
| 142 | يوضح معاملة الرئيس للعمال أثناء العمل | الجدول (25) |
| 143 | يوضح مساعدة الرئيس العامل في حل مشاكل العمل وزيادة الرضا | الجدول (26) |
| 144 | يوضح مدى تسامح الرئيس مع العامل في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل | الجدول (27) |
| 145 | يوضح مدى رضا العمال على منصب العمل | الجدول (28) |
| 146 | يوضح تفكير العمال في مغادرة المؤسسة التي يعملون بها | الجدول (29) |
| 147 | يوضح اشراك العمال في اتخاذ القرارات وزيادة الولاء والاستقرار في العمل | الجدول (30) |
| 147 | يوضح الرؤساء والخلافات والمشاكل بين العمال | الجدول (31) |
| 148 | يوضح حرية التصرف في أداء العمل وزيادة الولاء والشعور بالارتياح | الجدول (32) |
| 149 | يوضح الرضا عن الرئيس | الجدول (33) |
| 150 | يوضح المعايير المفضلة في اختيار الرؤساء والمشرفين | الجدول (34) |
| 151 | يوضح تأثير خبرة ومهارة العامل على شعوره بالارتياح والاستقرار في العمل | الجدول (35) |
| 152 | يوضح تأثير خبرة ومهارة الرئيس على شعور العامل بالارتياح والاستقرار في العمل | الجدول (36) |
| 153 | يوضح تأثير المستوى التعليمي للمشرف على زيادة الروح المعنوية للعامل | الجدول (37) |
| 154 | يوضح نمط الإشراف المناسب لتحقيق الرضا | الجدول (38) |

ثانياً: فهرس الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|-----------|--|--------|
| الشكل(01) | يوضح أبعاد المشكلة البحثية | 13 |
| الشكل(02) | يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "ميرتون" | 60 |
| الشكل(03) | يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "سلزنيك" | 63 |
| الشكل(04) | يوضح نموذج البيروقراطية المعدل "جولدر" | 67 |
| الشكل(05) | يوضح علاقة الأبعاد التنظيمية بفعالية المنظمة | 90 |
| الشكل(06) | يوضح نموذج الدراسة | 106 |

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة البحث

الإشراف والرضا الوظيفي
المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً
(E . P . S)

إشراف:
أ.د/ إسماعيل قيرة

إعداد:
بوعكاز فريد

ملاحظة:

إن بيانات هذه الاستمارة سرية ولا يمكن أن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2007 - 2008

استمارة بحث :

ضع الإشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيك .

أولاً : البيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر ()

أنثى ()

2- السن :

أقل من 25 سنة ()

- () 25 - 30 سنة
 () 31 - 36 سنة
 () 37 - 42 سنة
 () 43 - 48 سنة
 () 49 - 54 سنة
 () أكثر من 54 سنة

3- الحالة المدنية :

- () أعزب (ة)
 () متزوج (ة)
 () أرمل (ة)
 () مطلق (ة)

4- المستوى التعليمي :

- () أمي
 () ابتدائي
 () متوسط
 () ثانوي
 () جامعي

5- الموطن الأصلي :

- () ريفي
 () حضري

6 - طبيعة العمل :

- () إداري
 () تقني
 () عضلي

7 - الأجر :

- () أقل من 15.000 دج
 () من 15.000 - 17.000 دج
 () من 17.001 - 19.000 دج
 () من 19.001 - 21.000 دج
 () من 21.001 - 23.000 دج
 () من 23.001 - 25.000 دج
 () من 25.001 - 27.000 دج
 () من 27.001 - 29.000 دج
 () أكثر من 29000 دج

8 – الأقدمية في العمل :

- () أقل من خمس سنوات
() من 5 – 10 سنوات
() من 11- 16 سنة
() من 17 – 22 سنة
() أكثر من 22 سنة

ثانيا : بيانات حول نطاق الإشراف والرضا الوظيفي :

9 – هل تتلقى الأوامر أثناء تأدية عملك من رئيس واحد؟

- نعم ()

- لا ()

- ما هو شعورك ؟

.....

10 – هل تشعر بالارتياح في العمل إذا عملت في جماعة كبيرة الحجم؟

- نعم ()

- لا ()

11 – هل تشعر بالارتياح في العمل إذا عملت في جماعة صغيرة الحجم؟

- نعم ()

- لا ()

12 – كيف تنظر إلى قوانين وطرق العمل في مؤسستك؟

- واضحة بعض الشيء () - واضحة بقدر كافي ()

- واضحة جدا () - غامضة ()

13 – هل الرئيس على عملك صارم في تطبيق القوانين؟

- نعم ()

- لا ()

14 – هل تساعدك قوانين وإجراءات العمل على إنجاز عملك بكل راحة وحرية؟

- نعم ()

- لا ()

- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....

15 – حسب معاشيتك لمؤسستك من هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات؟

- المدير ()

- نائب المدير ()

- رؤساء الأقسام والمصالح ()

- أخرى تذكر

.....

- 16 - هل يساهم العمال في وضع القرارات التي تهمهم؟
- إطلاقاً ()
- نادراً ()
- أحياناً ()
- دائماً ()

- 17 - كيف توصل مقترحاتك الخاصة بعملك لإدارة مؤسستك؟
- عن طريق المشرف ()
- عن طريق الاتصال بالمسؤولين ()
- عن طريق الاجتماعات ()
- عن طريق المعلقات ()
- عن طريق النقابة ()
- أخرى تذكر

- 18 - هل تؤثر الرقابة الصارمة من طرف رئيسك على استقرارك في عملك وعدم التغيب عنه؟
- نعم ()
- لا ()
- في حالة الإجابة ب "نعم" لماذا؟
- 19 - هل تؤدي الرقابة الواسعة المبنية على الاحترام والثقة إلى شعورك بالارتياح وزيادة ولائك؟
- نعم ()
- لا ()
- لا أدري ()

ثالثاً : بيانات حول العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ومستوى الرضا الوظيفي :

- 20 - ما طبيعة علاقتك برئيسك أثناء العمل؟

- علاقة تعاون وانسجام ()
- علاقة تباعد وتنافر ()

- أخرى تذكر

- 21 - إذا واجهتك صعوبات ومشاكل في العمل هل يساعدك رئيسك على حلها؟

- نعم ()
- لا ()

- 22 - هل يستشيرك رئيسك أثناء تأدية العمل؟

- دائماً ()
- أحياناً ()
- لا يفعل ذلك مطلقاً ()

- 23 - هل تشعر بحرية التصرف والراحة في أداء عملك؟

- نعم ()
- لا ()

- في حالة الإجابة ب "لا" هل هذا يرجع إلى :

- قواعد العمل ولوائحه ()
- نظام الإشراف والرقابة ()
- انعدام الثقة بين العامل والرئيس ()

..... أخرى تذكر -

24- كيف يمكن وصف معاملة رئيسك لك أثناء العمل؟

- حسنة ()
- رسمية ()
- سيئة ()
- متوسطة ()
- غير محددة ()

25- هل تؤدي مساعدة المسؤول على عملك في حل مشاكل العمل إلى زيادة رضاك في العمل؟

- نعم ()
- لا ()

26- هل يتسامح معك الرئيس في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر في العمل؟

- نعم ()
- لا ()

27- هل أنت راض عن منصب عملك؟

- نعم ()
- لا ()
- في حالة الإجابة ب"لا" هل سبق وأن قدمت طلباً لتغيير قسم عملك؟
- نعم ()
- لا ()

28- هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة التي تعمل بها؟

- نعم ()

- لا ()

..... في حالة الإجابة "بنعم" ما هو السبب؟

.....

29 - هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة ولائك واستقرارك في العمل؟

- نعم ()

- لا ()

30- عندما يتدخل الرئيس لحل الخلافات بين العمال هل؟

- ينحاز إلى طرف ما ()

- يحكم بالعدل ()

- لا أدري ()

..... بماذا تشعر؟

31- هل يؤدي إعطائك مزيدا من حرية التصرف من طرف رئيسك إلى زيادة ولائك وشعورك بالارتياح؟

- نعم ()
- لا ()

32- هل أنت راض عن رئيسك؟

- نعم ()
- لا ()

..... إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟

33- ما هي في رأيك المعايير المفضلة في اختيار الرؤساء والمشرفين؟

- () - الكفاءة
() - الأقدمية
() - الشهادة
() - العلاقات الإنسانية

34 - هل تؤثر خبرتك ومهارتك على شعورك بالارتياح والاستقرار في العمل؟

- () - نعم
() - لا
() - لا أدري

35- هل تؤثر خبرة ومهارة رئيسك على شعورك بالارتياح والاستقرار في العمل؟

- () - نعم
() - لا
() - لا أدري

36- هل يؤثر المستوى التعليمي لمشرفك على زيادة الروح المعنوية لديك؟

- () - نعم
() - لا
() - لا أدري

37 - ما هو نمط الإشراف الذي تراه مناسباً لكي يتحقق رضا العامل في عمله؟

- () - نمط الإشراف الديمقراطي (المشاركة في اتخاذ القرارات)
() - نمط الإشراف الدكتاتوري (الرقابة الصارمة وإصدار التعليمات والأوامر)

رابعاً: المقابلة

المقابلة أجريت يوم 21 ماي 2007 من الساعة 9:30 إلى 10:00 مع رئيس قسم الحاويات بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

س/ بحكم خبرتكم وتجربتكم هل الإشراف في مؤسساتكم ومتابعة أداء العمال لمهامهم يقوم على الرقابة الصارمة أم الرقابة المرنة ؟.

ج/ إن الإشراف يلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، فمتابعة أداء العامل لمهامه وواجباته يقوم في الغالب على الرقابة الصارمة بنسبة 75٪ وخاصة في بعض المهام والواجبات التي

تستدعي المتابعة والرقابة الصارمة لإنجاز العمل، في حين تكون الرقابة المرنة في بعض الأحيان بنسبة 25% فمثلا قد أٌتسمح مع العامل الذي لا يحضر إلى العمل في الوقت القانوني بدون توبيخه وعقابه، لهذا أكون مرن في بعض الأحيان وأنفهم ظروف ومشاكل العمال.

س/ هل تعتقدون أن الإشراف الصارم يزيد من انضباط العامل وزيادة إنتاجيته؟.

ج/ بالطبع فالإشراف الصارم والرقابة اللصيقة تزيد من انضباط العامل وزيادة أدائه، لكن مع احترام مشاعر وأحاسيس العامل باعتباره كائن إنساني له رغباته وحاجاته التي يسعى إلى تحقيقها وإشباعها.

س/ هل تعتقدون أن الإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة المبنية على الثقة والاحترام المتبادل يزيد من رضا العامل؟.

ج/ أجل فالإشراف المبني على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة والتي يجسدها الرئيس من خلال التعاون والاحترام المتبادل بين الطرفين وحل مشاكل العمال وإشباع حاجاتهم كل هذا يؤدي ويزيد من رضا العامل.

س/ هل حقيقة هناك علاقة بين الإشراف ورضا العامل؟.

ج/ نعم فالعلاقة بين الإشراف ورضا العامل علاقة قوية، باعتبار المشرف كرجل مواجهة يسعى إلى الحفاظ على تماسك جماعة العمل، وإشباع حاجات العمال، وتهيئة الجو المناسب للعمل.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسككدة

الإشراف و الرضا الوظيفي

ملخص الدراسة :

حاولت الدراسة الموسومة بالإشراف و الرضا الوظيفي تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الإشراف و علاقتها بالرضا في المؤسسة المينائية بسكيكدة (E.P.S) و قد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات و المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة الإشراف كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

و قد سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين الإشراف و الرضا الوظيفي و ناقشت عدد من المتغيرات التي شككت محور اهتمام نظرية التنظيم.

ضمن هذا السياق طرحت الدراسة فرضية عامة حول الارتباطات القائمة بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي و فرضيتين جزئيتين للبرهنة و التأكد من العلاقات القائمة بين نطاق الإشراف و الرضا الوظيفية، و بين علاقات السلطة و مستويات الرضا الوظيفي، و قد اعتمدت الدراسة في تحقيقها لأهدافها و تقصي فروضها على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي

كما استخدمت تقنيات البحث الميداني و المتمثلة في الاستمارة و المقابلة و الملاحظة إضافة إلى السجلات و الوثائق لجمع المعلومات و البيانات اللازمة من واقع المؤسسة المينائية بسكيكدة .

و قد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن نمط الإشراف السائد يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي، و أن العامل في المؤسسة المينائية بسكيكدة يتلقى الأوامر و التعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا و الارتياح في العمل، كما أن نطاق الإشراف ببعديه الضيق و الواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أسفرت الدراسة على أن الإشراف الواسع المبني على المرونة و المشاركة في اتخاذ القرارات و الاستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن الإشراف الضيق و الذي يتسم بالرقابة الصارمة و المتابعة الدقيقة يفرضي إلى عدم ارتياح العمال، كما كشفت الدراسة على أن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف و العمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أثبتت الشواهد الميدانية لهذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس و المرؤوس و المبنية على الثقة و الاحترام و التعاون و الانسجام تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن العلاقات السيئة و التي يسودها الغموض و الشك و عدم الاحترام و التقدير تؤدي إلى تدمير و عدم ارتياح العمال.

La supervision et la satisfaction fonctionnelle.

Résumé de recherche :

On remarque que l'étude intitulée « la supervision et la satisfaction fonctionnelle » va concrétiser le phénomène de la supervision et leur relation avec la satisfaction dans **L'Entreprise Portuaire de SKIKDA (E-P-S)**.

Cette étude est la mise en exposition de différents courants empiriques et théoriques qui traitent le sujet de la supervision comme une organisation variable en se liant aux autres structures variantes et organisationnelles de l'entreprise.

Aussi, cette étude va découvrir la relation entre la supervision et la satisfaction fonctionnelle en traitant au même temps quelques variations qui constituent le souci du théorème d'organisation.

Dans ce contexte, cette étude nous expose d'un coté, une hypothèse générale autour les liens entre le type de supervision et la satisfaction fonctionnelle et d'autre coté, elle nous montre deux hypothèses partiaux pour témoigner et confirmer la relation entre les deux notions principales, ensuite les relations d'autorité et les niveaux de la satisfaction fonctionnelle.

De plus, on voit que cette étude s'est basée sur la méthode d'échantillonnage qui est considérée comme l'une des voies de la méthode descriptive, cela pour montrer leurs devoirs et réaliser leurs objectifs.

En outre, cette étude a employé les techniques de recherche empirique qui sont : le questionnaire, l'entretien et l'observation, plus de la documentation pour prendre les informations nécessaires dans (E- P- S).

C'est pourquoi, cette étude est arrivée à un ensemble de résultats :

Premièrement, la relation est arbitraire entre la supervision et la satisfaction fonctionnelle,

Deuxièmement l'ouvrier doit soumettre aux ordres et aux renseignements donnés par un seul chef pendant le travail dans (E-P-S), ce qui va lui créer les sentiments de satisfaction au travail. En effet, la notion de supervision a deux dimensions : l'une large et l'autre stricte, en influençant sur la satisfaction fonctionnelle, donc l'étude a déduit que la supervision au sens large se caractérise par la souplesse et l'autonomie dans le travail, elle permet l'augmentation de la satisfaction fonctionnelle, alors que la supervision au sens strict qui se caractérise par le contrôle permanent et rigide, elle va causer la non-

satisfaction aux ouvriers , ainsi l'étude a découvert que la nature de la relation entre le superviseur et l'ouvrier influence au niveau de la satisfaction fonctionnelle, alors on a constaté selon des arguments réels de l'étude que les bonnes relations fondées sur la confiance, le respect et la coopération, elles font de s'accroître la satisfaction fonctionnelle, cependant les mauvaises relations confuses, redoutables et non- respectées, elles vont gêner le bon fonctionnement de la tâche.

The supervision and the functional satisfaction

Summary of the study

We notice that the study entitled under the supervision and functional satisfaction attempted to analyse the phenomenon of supervision and its relation with satisfaction in the port enterprise of SKIKDA (P.E.S). this study included different theoretical directions empirical which treated the subject of supervision like an other variables of the organizational structure of establishment.

This study tried also to find out the relationship between supervision and functional satisfaction and debated number of variables which constituted the core of the organizational theory.

In this context this study posed a general hypothesis about the association between the type of supervision and the functional satisfaction and two partial hypotheses tee prove confirm the relationship between authority relation and the levels of the functional satisfaction.

This study was based on method sample as one of the descriptive method a chine its goals its used also empirical research techniques which are questionnaire meeting observation in addition to documents to collect the necessary information in (P.E.S).

This study arrived at smeary results .First the relationship between supervision and functional satisfaction is very firm and the workers in (E.P.S) given orders and instruction while doing job from one president .This creates some satisfaction while working also supervision with its strict large dimensions affects the level of functional satisfaction .

This study concluded that large supervision based on flexibility the participation in taking decisions and the independence in doing work lead to increase the functional satisfaction .While strict supervision witch characterized by severe and accurate control

lead to make workers uncomfortable the study discovered also that the relationship between the supervision and the workers diminishes the level of the functional satisfaction .Practical witnesses proved .That good relationship between the president and workers while is based entrust and respect .Cooperation coherence lead to increase the functional satisfaction while bad relations characterized by mistunes doubt disrespect lead to distress within workers.