

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير

في علم النفس العمل والتنظيم

الموضوع

## طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :  
لوكيا الهاشمي

من إعداد الطالب :  
بوعطي سفيان

أعضاء لجنة المناقشة :

أ.د شلبي محمد....أستاذ التعليم العالي - جامعة منتوري - قسنطينة..... رئيسا  
أ.د لوكيا الهاشمي..أستاذ التعليم العالي - جامعة منتوري - قسنطينة....مشرفا ومقررا  
أ.د لعويرة عمر..أستاذ التعليم العالي - جامعة الأمير عبد القادر - قسنطينة.....مناقشا  
ب. العايب رابع.....أستاذ محاضر - جامعة منتوري - قسنطينة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2006-2007

## جدول الفهرس :

شكر
الإهداء
مقدمة.....1

الصفحة	العنوان
****	الفصل التمهيدي
05	الإشكالية
07	فرضيات البحث.
07	تحديد مصطلحات البحث.
09	أهمية الدراسة.
10	أسباب اختيار البحث و أهدافه.
12	الدراسات السابقة.
****	الفصل الثاني : الإشراف
27	تمهيد
27	تعريف الإشراف
29	تعريف المشرف
31	علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة
33	أهمية الإشراف
34	المبادئ الأساسية في عملية الإشراف
36	أهداف الإشراف
38	عناصر الإشراف
40	نطاق الإشراف
45	أنماط الإشراف.
60	مستويات الإشراف.
62	المشرف علاقاته و واجباته ومسؤولياته
68	مقومات الإشراف الجيد.
****	الفصل الثالث : التوافق المهني :
72	تمهيد.
72	تعريف التوافق.
74	التوافق وبعض المفاهيم المشابهة له.

78	أهمية التوافق
79	تحليل عملية التوافق :
80	نظريات التوافق:
85	ميكانيزمات التوافق
86	عوائق التوافق
89	مجالات التوافق العام
98	العوامل السيكلوجية المؤثرة في التوافق المهني
101	محكات تحديد التوافق
105	سوء التوافق المهني
115	علاقة الإشراف بالتوافق المهني
****	الفصل الرابع: الإجراءات المهنية للدراسة :
119	الدراسة الاستطلاعية
119	ميدان الدراسة.
122	وصف مجتمع الدراسة.
122	عينة الدراسة.
126	المنهج المستخدم.
127	أدوات جمع البيانات.
133	أساليب تحليل النتائج.
****	الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج :
137	الكشف عن نمط الإشراف
153	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.
156	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.
159	مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.
160	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الصفرية:
160	مناقشة الفرضية الصفرية الأولى.
164	مناقشة الفرضية الصفرية الثانية.
169	مناقشة الفرضية الصفرية الثالثة.
173	مناقشة الفرضية الصفرية الرابعة.
178	مناقشة الفرضية الصفرية الخامسة.
184	خاتمة.
185	اقتراحات وتوصيات.
186	ملخص الدراسة.
188	المراجع.
****	الملاحق.

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل
41	مقارنة بين المدى الضيق والواسع للإشراف	01
56	بدائل السلوك أمام القائد أو المشرف	02
57	مصفوفة أنماط السلوك القيادي	03
62	المستويات الأربع للإشراف	04
62	وضع المشرف كمحور أو حلقة وصل	05
64	عناصر الوظيفة الإشرافية	06
67	مسؤوليات المشرف عن العمل والعمال	07
80	نظريات التوافق:	08
89	عناصر مجالات التوافق	09



## مقدمة:

معظمنا أدرك قيمة الصحة وأهميتها في حياته وخبر المرض وعرفه، إنها معيار يرى من خلاله الأشياء وكذلك هو الحال بالنسبة للتوافق أيا كان نوعه أو شكله أو حجمه حيث أن التوافق هو حالة وقتية تنزن فيها قوى المجال بما فيه للشخص ذاته فكل مجال إنساني يتضمن عدداً من القوى المتنافرة المتنازعة ويتضمن الإنسان الذي سيحنو بسلوكه انتحاءاً خاصاً حسب نظام هذه القوى حيث ينعكس عليه تأثير هذا الانتحاء، فعندما يوجد إنسان في مجال جديد كالدراسة الجامعية فإن القوى التي تتنازع في هذا المجال لا تستقر بسرعة ولا توجد أصلاً على استقرار، وهكذا الحال في العمل والمهن المختلفة وتمتد هذه إلى إقامة العلاقات وأنواع الصداقات التي يقيمها تبعاً لذلك الطالب أو العامل أو الموظف أو المهندس أو الطبيب في مهنتهم ينتقون الأصدقاء ويرون في نزعاتهم وميولهم إلى أين تتجه حتى تقوم الصداقات والعلاقات أو تنفطر فتكون احد أسباب سوء التوافق في المهنة لاسيما أن هذه النزعات تحركها دوافع داخلية فالتكيف في العمل أو المدرسة يؤدي إلى التوافق، فالتوافق المهني إذن هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة -المادية والاجتماعية- والمحافظة على هذا التلاؤم.

لطالما أعتبر التوافق المهني مؤشراً للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته و العكس صحيح. فرضا الفرد عن مهنته يعد الأساس الأول لتحقيق التوافق المهني بوجه عام، ذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية و علاقة الفرد مع زملائه، ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته.

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته، و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء ، و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهنته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي، وإلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين، و إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة، و زيادة حجم العمل و عدم الرضا على

المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء كل هذا قد يتسبب في ظهور حالات لسوء التوافق في العمل، حيث أن سوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد الحماس، هذا الفتور يحتم علينا الغوص في خبايا هذه المعضلة أو عن الأسباب التي تتسبب فيها إن صح التعبير، وارتأينا في عملنا البدء بالغوص في إحدى أعظم هاته المسببات ألا و هي العلاقة مع الرؤساء، أو بمعنى آخر علاقة العمال بمشرفيهم و علاقتها بتوافقهم مهنيًا راجين أن تؤخذ باقي الأسباب بالدراسة و التحليل مستقبلا في بحوث أخرى .

سنحاول من خلال دراستنا هاته حول طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني لدى العمال، أن نسلط الضوء على الإشراف هذه العملية الهامة التي تعتبر إحدى العمليات الأساسية التي تتركز عليها إدارة المؤسسة في قيادة وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنها تعتبر من العناصر الهامة في البيئة التنظيمية وعلاقة هذه العملية بالتوافق المهني.

تناولنا في الفصل التمهيدي طرح الإشكالية، فرضيات البحث، تحديد مصطلحات البحث، أهمية الدراسة، أسباب اختيار البحث و أهدافه، بالإضافة إلى ذلك نقوم بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذه الإشكالية سواء من قريب أو من بعيد.

أما الفصل الثاني فنتناول فيه بالإضافة إلى مفهوم الأشراف تحديد الفروق بين هذا الأخير وبعض المفاهيم الأخرى كالقيادة و الرئاسة، أهمية الإشراف و أهدافه و نطاقه ، بالإضافة إلى هذا سنتطرق إلى الأنماط المختلفة للإشراف ومستوياته ومقوماته... الخ .

أما الفصل الثالث فنتناول فيه مفهوم التوافق، تحديد علاقة التوافق ببعض المفاهيم المشابهة له تم تطرقنا إلى أهمية التوافق و الاتجاهات الأساسية التي تناولته بالتفسير ، مجالاته، تم التطرق إلى مفهوم سوء التوافق المهني ومظاهره و أسبابه ، تم نتطرق إلى قياس التوافق المهني و طرق وسبل تحسين سوء التوافق... الخ، و ارتأينا أن نختم الفصل بعلاقة كلا متغيري الدراسة ببعضهما أي علاقة الإشراف بالتوافق المهني. أما الفصلين التطبيقيين فنتناول فيهما الدراسة الاستطلاعية، ثم نقوم بتحديد مجال الدراسة ومن تم نقوم بوصف عينة البحث بعد ذلك نقوم بتحديد المنهج المستخدم ووسائل جمع المعلومات ثم نحدد أسلوب المعالجة الإحصائية. ثم نتناول عرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات. ونختم بحثنا بتقديم اقتراحات و توصيات والتي نتمنى أن تؤخذ بعين الاعتبار.

# الفصل التمهيدي

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات البحث.
- 3- تحديد مصطلحات البحث.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أسباب اختيار البحث و أهدافه.
- 6- الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

اتسمت الحضارة الإنسانية في القرن العشرين وبخاصة في الثلث الأخير منه بزيادة معدلات الإصابة بالاضطرابات النفسية والأمراض العقلية وانحرافات السلوك وغيرها من أنواع الشذوذ السلبي مما دفع هذا الأمر بالباحثين و الدارسين في مجال العلوم الاجتماعية خصوصا في علم النفس إلى الغوص في خفايا المعضلة ومحاولة إيجاد تفسيرات لأسباب نشوء الانحرافات و السلوكات الشاذة ، حيث خلصت بعض هذه الدراسات إلى أن سوء التوافق واحدا من أهم هذه الأسباب كدراسة محمود أبو النيل (مصر،1975) و التي أثبتت وجود علاقة سالبة بين الاضطرابات السيكوسوماتية والتوافق المهني ودراسة مريم حافظ تركستاني (الرياض،1996) والتي كانت تهدف إلى معرفة مدى التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة حيث أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة بين التوافق المهني و سمات الشخصية كالاتزان الانفعالي،المسؤولية، التحمل ، العطف.

ناهيك عن الدراسة التي أجراها المركز القومي للبحوث الاجتماعية و الجنائية، حيث قام المركز ببحث ميداني عن سيكولوجية السائق المتوافق، حيث انتهى إلى أن أهم المؤشرات التي تفرق بين السائق المتوافق والغير متوافق مهنيا هي اثنا عشرة مؤشرا وهي: حوادث المرور، مخلفات المرور، التلقيات التي تحدث للسيارات، الإجازات المرضية، التمارض، الغياب بدون عذر، عدم إتباع السائق لتعليمات العمل، شكوى المارين منه، شكوى زملائه منه، شكواه من زملائه، إدعاء عطل السيارات للهروب من العمل ، كل هذا يدل على ضخامة المعضلة والتي تمثلت في عنصر سوء التوافق وعواقبه الوخيمة على الفرد و على المجتمع، و هذا ما أدى بعلم النفس وفروعه و تفريعات فروعه إلى العناية بدراسة موضوع واحد و هو التوافق ،فاستجابة الأعصاب و الإحساس بالتنبيهات تتدرج تحت التوافق الحسي الحركي، و الإدراك الحسي و التعلم و التذكر و التفكير و الذكاء و الاستعدادات تتدرج تحت التوافق العقلي، و دراساتنا للدوافع و الانفعالات و الشخصية تتدرج تحت التوافق الشخصي، و هذا الفهم للتوافق على انه موضوع علم النفس هو واقع الأمر ،كما أن تعريف علم النفس بالتوافق هو عين الحقيقة ومما يدل على أن التوافق هو عملية معقدة إلى حد كبير دروبه و مجالاته المختلفة حيث تبدو في قدرة الفرد على لأن يتوافق توافقا سليما ،أن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو



## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

المهنية مثل التوافق العقلي و التوافق الديني و التوافق السياسي و التوافق الجنسي و التوافق الزواجي و الأسري و التوافق الاقتصادي و التوافق المدرسي و التوافق المهني ومما يجب توكيده أن سوء التوافق في مجال معين يكون له صدهاء وأثره في المجالات الأخرى، فالإنسان وكما هو معلوم وحدة جسمية نفسية اجتماعية إن اضطرب جانباً منها اضطربت له سائر جوانبها . لا شك في أن مجال العمل يعتبر من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدراً من التوافق و ذلك لعاملين أساسيين: إحداهما أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل وثانيهما هو الدور الهام للعمل و تأثيره على حياة الفرد و مكانته، ومن هنا كان التوافق المهني أحد المظاهر الأساسية للتوافق العام ، ومن هنالك كان لابد للإنسان أن يكون أكثر توافقاً في هذا المجال . و عليه ومما سبق كان لا بد من الاهتمام بالجانب الاجتماعي و الإنساني في أي منظمة و ذلك من أجل بلوغها الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إن هذا الاهتمام يقتضي بالضرورة إعطاء أهمية كبيرة بظواهر عديدة تتعلق به كالإشراف الذي يعتبر أحد أهم هذه الظواهر، فالمشرف هو ذلك الذي لا يؤدي عملاً إنتاجياً مباشراً، بل يسير و يوجه عمل المرؤوسين و ينسق جهودهم مراعيًا حاجاتهم من أجل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة .

إن القيام بهذه الوظائف يتطلب خصائص معينة في شخصية المشرف كالذكاء الاجتماعي والمعرفة بالأفراد و بالعمل و المعاملة بمهارة ، و هذا ما جعل الإشراف يأخذ أشكالاً و أنماطاً مختلفة يصعب ضبطها في شكل جامد .

في بحثنا هذا نحاول معرفة علاقة نمط الإشراف بتوافق العمال مهنيًا، وتحليل هذه العلاقة نعمل على معرفة أي أنماط الإشراف يحقق التوافق المهني لدى العامل.

ومن أجل هذا يطرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة و توافق عمالها مهنيًا ؟

ويندرج تحت السؤال المركزي اسئلة فرعية :

- هل توجد علاقة إيجابية بين الإشراف غير المباشر و التوافق المهني؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر و التوافق المهني؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية(الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق المهني؟

**2- فرضيات البحث :****الفرضية العامة:**

توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني لدى العمال.

**الفرضيات الفرعية:**

- أ- توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الغير المباشر و التوافق المهني للعمال.  
 ب- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني للعمال.  
 ج- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنياً.

**3- تحديد مصطلحات البحث:****الإشراف:**

- ✓ الإشراف هو عملية يقوم بها المشرف لمساعدة الجماعات على تطوير و تحسين مهاراتهم بما يتوافق و قدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة<sup>(1)</sup>
- ✓ الإشراف هو عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه<sup>(2)</sup>
- ✓ الإشراف هو عملية مساندة و توجيه و رقابة لجهود العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي تنتظر للعامل على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية<sup>(3)</sup>
- مما سبق يتضح أن الإشراف هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين و التنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة ، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية و الفنية والإنسانية من أجل إنجاز الأعمال و تحقيق أهداف المنشأة الإدارية و كسب ود العاملين .

<sup>1</sup> - صالح الشبكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الجديدة، القاهرة، 1965، ص 148.

<sup>2</sup> - محمود أبو النيل : علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، دون تاريخ، ص 627.

<sup>3</sup> - صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف، الإسكندرية ، 1958 ، ص 88.

✓ هو كل فرد يقوم بإرشاد العمال و دفعهم لتحقيق الإنتاج (كما و نوعاً) في حدود الزمن المرغوب فيه وفق اتجاه الأهداف المتفق عليها (1).

✓ هو أي شخص يراقب أو يربط أو ينسق العمل عن طريقة الأوامر و التعليمات، و السعي إلى إشباع حاجات العمال و رفع روحهم المعنوية (2).

و عليه فإن المشرف هو شخص يشرف على مجموعة من الأفراد، منحت له هذه المهمة لتسيير و توجيه عمل المرؤوسين و تنسيق جهودهم و مراعاة حاجاتهم لتحقيق أهداف المنظمة

### طبيعة الإشراف:

و هو الأسلوب أو النمط الذي يتبعه المشرف في علاقاته مع مرؤوسيه من توجيه و تنظيم و مراقبة لأعمالهم.

### الإشراف غير المباشر (الديمقراطي) :

و يقصد به ذلك النوع من الإشراف الذي يقوم على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات، حيث أن المشرف يتفاعل مع أفراد جماعة العمل و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات، و القرار يأتي من تفكير و مبادرة الجماعة.

### الإشراف المباشر (التسلطي) :

وهو ذلك الإشراف الذي يحاول صاحبه (المشرف الأوتوقراطي) التركيز على جميع السلطات و الصلاحيات و جعلها في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء و لا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، و يتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل و لا يفوض سلطاته و يسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

### التوافق:

هو عملية دينامية مستمرة يتناول فيها الفرد التوائم و الانسجام بينه و بين البيئة المحيطة به، و ذلك باختياره الأساليب المناسبة لمواجهة متطلباته و متطلبات البيئة المحيطة، و ذلك

<sup>1</sup> - مصطفى زيدان: الإشراف و الإنتاجية، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ. ص 199 .

<sup>2</sup> - صالح الشبكي، مرجع سابق، ص 201.

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

بالتغيير والتغيير، حيث أن أي سلوك يصدر منه ما هو إلا محاولة منه لتحقيق التوافق ، بغرض الوصول إلى تحقيق رغباته وأهدافه وحاجاته، بما يكفل له الاستمرار .

### التوافق المهني :

هو العملية المستمرة التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق التكيف و الشعور بالرضا و الانسجام مع البيئة الاجتماعية و المهنية.

### 4- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين و الدارسين على السواء، ذلك لأن التوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاما لأية منظمة، فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة التي يعمل بها ، يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتمامه بتقدم و نجاح المنظمة التي يعمل بها، حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين في أي منظمة مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها، و تحقيق أهدافها.

كذلك فإن هذه الدراسة تحاول المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال بحث موضوع نمط الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني .

و بالتالي فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها بسبب مايلي:

ü أنها تحاول دراسة التوافق المهني للعاملين بمركب ميتال ستيل - عنابة - ذلك أن توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها يعتبر بصفة عامة أساسيا لتكيف الفرد و انسجامه مع العمل الذي يؤديه، مما يزيد من فعالية المنظمة ، و تنفيذ أهدافها على أكمل وجه، فضلا عن ذلك فإن دراسة التوافق المهني للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة في الوقت الراهن مهما جدا، و ذلك نظرا للتغيرات التنظيمية التي طرأت مؤخرا على المؤسسة أهمها تحولها من القطاع العام إلى الخاص، و الذي بدوره قد يؤثر في عملية التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها.

ü هذه الدراسة تحاول التركيز على العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة، باعتبار أن توافق هؤلاء الأفراد مع عملهم لا ينعكس فقط على أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها، و إنما على المجتمع بأسره أو بعبارة أخرى على الاقتصاد الوطني بأكمله ،خصوصا و أن المركب محل الدراسة يعتبر من أكبر الأقطاب الصناعية التي تجلب العملة الصعبة للجزائر.

U المساهمة في مساعدة المسؤولين عن العاملين بالمركب في الأخذ بالأسباب الناجحة التي تؤدي إلى توافق العاملين مهنيًا مع أعمالهم، و تفادي العوامل السلبية التي تؤدي إلى سوء التوافق المهني و إلى ضغوط العمل، و تخفيف آثارها عليهم، و رفع روحهم المعنوية، مما يترتب عليه زيادة إنتاجهم.

U إن المواقف السلوكية في العمل هي جزء من سلوك الفرد في مجالات الحياة التي يمارسها و هذا يؤكد العلاقة الوطيدة بين الفرد و العمل .

U يرى علماء الإدارة أن درجة جهود التطوير و التنمية يتوقف على مدى استجابة العنصر الإنساني في الإدارة و قدرته على زيادة الإنتاجية، و عليه فإن تحقيق درجة عالية من التوافق المهني هو محصلة حقيقية للعملية التفاعلية بين الفرد و بيئته، فكلما كان هناك حصول على درجة لا بأس بها في سلم التوافق المهني نستطيع الرهان بنجاح العملية و العكس صحيح.

U إن أهمية التوافق المهني للعاملين بالمركب مكان الدراسة تتداخل مع أهمية أخرى لموضوع الدراسة و هو الإشراف الذي يؤثر في العاملين على كافة المستويات بالمنظمة بهدف تقويم و تقييم أنشطتهم الرامية إلى متابعة و توجيه أعمالهم بشكل مستمر و دوري لضمان استمرار العمل على أكمل الوجه المطلوب .

U بالإضافة إلى ذلك تكمن أهمية الدراسة في مالالإشراف من دور فعال في التأثير على جماعة العمل وتوجيههم نحو تحقيق أهدافه، كما أن هذه الدراسة تقيس جميع أشكال التجمعات العملية والتي تقدم على أساس اقتسام الأدوار والوظائف وحيث ما تواجدت هناك عمليات قيادية أو إشرافية.

##### 5- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه:

ترجع دوافع البحث الأولية إلى الاهتمام الشخصي للباحث بواقع مركب مينال ستيل بعنابة (مكان الدراسة) و ذلك بعد خصصته، و انتقال أهم المسؤوليات الإشرافية لأيدي الأجانب (أرباب العمل)، و هذا مما لا شك فيه يؤثر تأثيرا بليغا على جميع النواحي سواء الاقتصادية أو النفسية أو الاجتماعية.

ومن الأسباب الجوهرية والهامة التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع هي محاولة معرفة موقع ومكانة الإشراف باعتباره أحد مرتكزات وأسس التنظيم ضمن الإطار العام للمؤسسة

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

والمرتكزات الأخرى التي يقوم عليها التنظيم إلى جانب محاولة معرفة مدى اهتمام المشرفين بنفسية العمال.

تبرز الأهمية القصوى لوضع أهداف محددة للدراسة في كونها تساعد الباحث على رسم وتحديد المسار الذي يسلكه أو يتبعه في سبيل البرهنة والحجة على مدى صحة الفروض التي تمت صياغتها وذلك للوصول إلى الغايات والأهداف التي أقيمت لأجلها الدراسة وتتمثل أهداف دراستنا هذه فيما يلي:

- يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيًا.
- محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة.
- لفت انتباه المسؤولين والقائمين على شؤون العمل إلى أهمية السلوك الإشرافي وانعكاساته على شخصية العامل في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة.
- إلقاء نظرة حول واقع الإشراف في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة.
- الكشف عن أنجع أنواع الإشراف الذي يحقق التوافق المهني و بالتالي الفعالة داخل المؤسسة.
- معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال.
- مدى تطابق ما جاءت به الدراسات التي أجريت حول الإشراف مع الإشراف المعمول به في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عمالها.
- وضع مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في محاولة لتحسين سياستها الإشرافية.

## 6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي و التي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة .

إن التطرق للدراسات السابقة أهمية و فائدة كبيرتين في مجال البحث و تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تحديد طرق الدراسة، و إرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه.
- تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث.
- تسهيل عملية وضع الفروض.
- تسهيل عملية وضع المناهج المناسبة المستخدمة و طرق جمع البيانات.
- معرفة العوائق و الصعوبات الممكن مصادفتها أثناء البحث.

إن الدراسات السابقة التي توافرت لنا لم نجد فيها التي تناولت كلا متغيري الدراسة معا - نمط الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني- بل وجدناها مرتبطة بمتغيرات أخرى، و لهذا حاولنا اختيار جملة من هذه الدراسات العربية منها و الأجنبية و التي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة و من بين هذه الدراسات :

### 1- الدراسات العربية:

#### أ- دراسة المركز القومي للبحوث الاجتماعية و الجنائية:

حيث قام هذا المركز ببحث ميداني أشرف عليه عماد الدين سلطان و فرج عبدا لقادر طه(نشر عام 1975) عن سيكولوجية السائق المتوافق ، حيث انتهى إلى أن أهم المؤشرات التي تفرق بين السائق المتوافق مهنيا و غير المتوافق هي اثني عشر مؤشرا وهي :

حوادث المرور ، مخلفات المرور ، التلقيات التي تحدث للسيارات، الإجازات المرضية و التمارض و الغياب بدون عذر ، عدم أتباع السائق لتعليمات العمل، شكوى المارين منه، شكوى زملائه منه، شكواه من زملائه، إداء عطل السيارات للهروب من لعمل، أمانة السائق (بالنسبة لسائقي شاحنات نقل البضائع) حيث تم تطبيق مجموعة من الاختبارات السيكولوجية

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

مثل: اختبار الذكاء، اختبار القدرات العقلية، المهارات الحسية الحركية، اختبار تفه الموضوع TAT ، حيث استطاعت هذه الاختبارات أن تميز بين السائقين المتوافقين مهنيًا و غير المتوافقين و التي من خلالها تم وضع المؤشرات الإثنى عشر السابقة.

ب- دراسة محمود أبو النيل(1975):

حيث قام بدراسة في شركة الحديد و الصلب عن "الاضطرابات السيكوسوماتية و علاقتها بالتوافق المهني" ،حيث تبين له وجود علاقة سالبة بين الاضطرابات السيكوسوماتية و التوافق المهني، كما يتضح ذلك في أعراض الروح المعنوية و علاقة العامل بعمله و مكانته الاجتماعية.

ت- دراسة الدكتور عبد القادر فرج طه(1980):

حيث قام بدراسة في مصر تناول فيها أهم المظاهر السلوكية التي يتصف بها العامل الذي يعرقل المؤسسة عن تحقيق أهدافها الإنتاجية ، مما يعكس بوضوح سوء توافقه المهني .حيث أكد استبياننا قام فيه باستطلاع رأي 54موظف يعملون كمهندسين أو رؤساء عمال أو أخصائيين اجتماعيين أو أخصائيين نفسيين بالكفاية الإنتاجية ،و تلخص نتائجه في أن جميع المظاهر السلوكية التي طرحت بالاستبيان كان رأي العينة فيها ذات تأثير فعال على مستوى الإنتاج في مؤسسات العمل.

ث- دراسة خالد المسعري (1995) :

بعنوان "الاتجاه نحو العمل في مجال التحقيق و علاقته بالتوافق المهني". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني للضباط و العاملين في مجال التحقيق و المجالات الإدارية و مدة خبرتهم فيه. و قد تكونت عينة الدراسة من(121) ضابطا يعملون في مجتمعين. و قد توصل الباحث في دراسته إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين ضباط التحقيق و الضباط الإداريين في مستوى التوافق المهني مع طبيعة العمل و نظامه ،و كانت هذه الفروق لصالح الضباط الإداريين .



كما أن هناك علاقة ارتباطية بين اتجاههم نحو عملهم، و توافقهم مع نظام العمل، و طبيعته و ظروفه، و شعورهم بمكانته الاجتماعية و شعورهم بعبء المسؤولية فيه، بما في ذلك الدرجة الكلية للتوافق المهني.

ج- دراسة مريم حافظ تركستاني (1996) :

عنوانها: " التوافق المهني و علاقته ببعض سمات الشخصية لدى معلمي و معلمات التربية الخاصة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التوافق المهني و العوامل المؤثرة فيه و نظرية الرضا عن العمل و التوافق المهني للمعلم، كما عرضت السمات الشخصية وخصائصها و أنواعها و تعرضت بشيء من الإيجاز إلى سمات الشخصية و هي الاتزان الانفعالي، المسؤولية، التحمل و العطف، و أخيرا تطرقت الباحثة في الإطار النظري لمعلم التربية الخاصة و توافقه المهن و سمات شخصيته.

و قد تكونت عينة البحث من (213) معلما و معلمة من معاهد الأمل للصم، و معاهد التربية الفكرية للمتخلفين عقليا، و طبق عليهم مقياس التوافق المهني، و هو من إعداد الباحثة، و مقياس الشخصية وهو أيضا من إعداد الباحثة، و ذلك بعد التحقق من صدقها و ثباتها بأكثر من طريقة.

وقد أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة بين التوافق المهني و سمات الشخصية، الاتزان الانفعالي، المسؤولية، التحمل، العطف، و أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني بين معلمي و معلمات التربية الخاصة في معاهد الأمل للصم، و معلمي و معلمات التربية الخاصة في معاهد التربية الفكرية للمتخلفين عقليا.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة و وضعت الباحثة توصياتها ومنها :

- العمل على تحسين الأوضاع المهنية لمعلم التربية الخاصة .
- وضع البرامج الوقائية و العلاجية للمحافظة على صحته النفسية و توافقه مع عمله.
- السعي إلى توفير أخصائيين نفسيين متخصصين في مجالات التربية الخاصة لمواجهة مشكلات السلوك لدى التلاميذ المعاقين، مما يؤدي إلى خفض حدة المشكلات من جهة، و تخفيف الأعباء الوظيفية عن المعلمين من جهة أخرى، و استخدام وسائل الإرشاد النفسي التي

يتعاون على القيام بها أخصائيو نفسيون و اجتماعيون لتشخيص و علاج المشكلات التوافقية لمعلمي التربية الخاصة ،سواء كانت هذه المشكلات التوافقية ناشئة عن عوامل شخصية ،أو عوامل بيئية

• العمل على الارتقاء بمستوى الأداء المهني لمعلم التربية الخاصة ،و ذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية و إمداده بالمعلومات المفيدة التي تساعد في إنجاز عمله،و النجاح فيه و من تم تحقيق التوافق المهني معه.

ح- دراسة الرشيد (1998) :

وعنوانها "أهمية الأسلوب الإشرافي كحافز معنوي للموظف الجمركي"، حيث تمثلت أهداف الدراسة في توضيح أهمية المشرف و الدور الفعال الذي يستطيع أن يؤديه لتحفيز الموظف معنويا لأداء الأعمال و ذلك عن طريق استخدامه للأساليب العلمية في عملية الإشراف ، أيضا التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي يستخدمها المشرفون بالنسبة للموظفين، و قد تم تطبيق الدراسة على المشرفين و مساعديهم في جمرک مطار الملك حال الدولي بالرياض .فكانت النتائج كما يلي:

أن العلاقات الاجتماعية و الصداقات بين المشرفين و المرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد و هذا في الدرجة الأولى من الأهمية كما يليه في الأولويات عملية الاتصال ثم عملية تقويم الأداء ثم كلمات الشكر و الثناء و العمل بطريقة عادلة . كما أن من نتائجها أن أفراد العينة يفضلون الأسلوب الإشرافي الذي يتعامل مع الموظف حسب طبيعة الموظف و طبيعة العمل.

خ- دراسة د. إبراهيم شوقي عبد الحميد (1998) :

" دراسة مقارنة للتوافق المهني بين العاملين الدارسين و غير الدارسين ببرنامج التنقيف العام " استهدف هذا البحث تقييم الفعالية طويلة المدى لبرنامج التنقيف العمالي لدى عينة من العاملين الصناعيين، و الخدميين، من خلال دراسة التوافق المهني لدى العاملين الذين درسوا ببرنامج التنقيف العام الذي تقدمه المؤسسة الثقافية العمالية من خلال مراكزها المنتشرة في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية، مقارنة بأقرانهم غير الدارسين. ويعرف الباحث التوافق المهني بأنه

حالة دينامية متغيرة من الاتساق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات النفسية والعقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى. وتتعكس هذه الحالة في تحقيق الفرد لقدر من الاتساق والتناغم في بيئة العمل، وذلك مع كل من نفسه والآخرين والعمل ذاته. وقد تم اختيار عينة الدارسين متعددة المراحل بعد حصر مجتمع الدراسة على مستوى مراكز التثقيف العمالي في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية والبالغ حجمها (632) ممن مضى على اجتيازهم دورات التثقيف العام ستة شهور على الأقل. ويبلغ متوسط أعمارهم (36.98) سنة. أما عينة غير الدارسين فهي عينة مكافئة لعينة الدارسين وتتكون من (634) عاملاً ممن لم يسبق لهم الالتحاق بأية برامج ثقافية، ويبلغ متوسط أعمارهم (36.21) سنة. وتتمثل أداة هذا البحث في مقياس التوافق المهني والذي أعده الباحث لقياس مستوى التوافق المهني بجوانبه الأربعة : التوافق الانفعالي والتوافق مع طبيعة العمل والتوافق الاجتماعي في طبيعة العمل والدافعية للتعلم والتدريب. ومن أهم النتائج تميز العاملين الدارسين عن غير الدارسين في عدد من مظاهر التوافق المهني أهمها التوافق الاجتماعي في بيئة العمل بمختلف جوانبه وبدرجة أكبر من رضا الإدارة عنهم، مقارنة بغير الدارسين. ومن جهة أخرى لم تظهر فروق بين الدارسين وغير الدارسين من حيث مظاهر التوافق مع طبيعة العمل والدافعية للتعلم والتدريب. ورغم ذلك يبقى الفرق دالاً بين المجموعتين من حيث التوافق المهني العام والتوافق الاجتماعي والتوافق الانفعالي لصالح الدارسين، مما يعكس قدراً من الفاعلية طويلة المدى ببرنامج التثقيف العام. وكان العاملون أكثر توافقاً مهنياً من العاملات. ولا توجد هناك فروق دالة بين العاملين من مختلف فئات العمر في التوافق المهني، وينخفض مستوى التوافق المهني بشكل ملحوظ لدى العاملين الأميين مقارنة بمنخفضي التعليم، ولا يختلف التوافق بين مرتفعي التعليم ومنخفضي التعليم. ويزداد مستوى التوافق المهني لدى العاملين بالمجال الصناعي عنه لدى العاملين بالمجال الخدمي.

وتوصي الدراسة بضرورة توجيه البرامج العمالية نحو الفئات العمالية الأقل توافقاً مهنيًا وهم صغار السن والأميون والسيدات والعاملون بمجال العمل الخدمي<sup>1</sup>.

د - دراسة العبيشي (1999)<sup>2</sup>:

وعنوانها "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني" أشار إلى أن من بين العوامل الرئيسية المسببة لضغوط العمل: عدم التوافق بين الفرد وظروف عمله، حيث يشير الباحثون في هذا المجال إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء إيجابياً أو سلباً، ومعنى ذلك أنه من الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لإنجاز العمل، وعلى العكس فمن الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أقل من مستوى القدرات المطلوبة لعمله.

كما أنه يمكن أن تحدث تقلبات في قدرات الفرد مع مرور الزمن، سواء بالزيادة أو النقصان التدريجي، فمع مرور الوقت، و عدم إضافة أي معلومات جديدة للفرد، و عدم اكتسابه لأية خبرات و مهارات جديدة في مجال عمله، مع عدم توافر فرص الترقية و التقدم الوظيفي، و مع تقدم السن، فإن ذلك يؤدي إلى اضمحلال في قدرات الفرد، و بالتالي شعوره بالضغوط لإحساسه بعدم قدرته على مسايرة التطور في مجال عمله، و من أمثلة التوافق بين الفرد و ظروف عمله التي ذكرها :

- شعور الفرد بعدم الاستقرار في عمله.
- قلة فرص التقدم الوظيفي (الترقيات) في عمله.
- عدم وجود قواعد و سياسات و أنظمة جيدة بالعمل<sup>3</sup>

كما أن زيادة عدد ساعات العمل و طول فترة تواجد الفرد في العمل بعيداً عن أسرته، تؤثر في درجة توافقه و رضاه عن العمل، و تعتبر من المصادر التي تولد لديها الضغوط، حيث

<sup>1</sup> ابراهيم شوقي عبد الحميد: دراسة مقارنة للتوافق المهني بين العاملين الدارسين وغير الدارسين ببرنامج التنقيف العام، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، إبريل 1999 مجلد59، عدد 2، صص 11-50.

<sup>2</sup> سليمان صالح العبيشي : المتغيرات التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.

<sup>3</sup> ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، internet document، 2006.

جاء في دراسة السالم (1411هـ) بأن زيادة عدد ساعات العمل تؤثر على إنتاجية الفرد ودرجة توافقه في العمل، حيث أن كثرة ساعات العمل، و عدم وجود التنظيم الجيد لها، يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر و أشار على أن زيادة ساعات العمل ترتبط بزيادة معدلات الغياب أو التأخير عن العمل كرد فعل لتلك الزيادة . كما تؤدي أيضا إلى أضرار اجتماعية كعلاقة الفرد بأسرته، كما تؤدي إلى أن ينقل الفرد بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها و بالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى حدوث الضغط لدى الفرد والأسرة معا 1 .

ذ- دراسة أحمد الحسيني (2002)<sup>2</sup> :

من أهدافها معرفة نطاق الإشراف و الأساليب المستخدمة من قبل المشرفين و العلاقات بينهما و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تطبيقه على واقع الإشراف الإداري بالمستشفيات العسكرية و توصلت الدراسة إلى أن معدل نطاق الإشراف واسع و وجود علاقة بين المستوى التعليمي و نوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها و كذلك وجود علاقة بين أولويات الاهتمام للمشرف الجيد و بين نوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها.

## 2 - الدراسات الأجنبية :

أ- تجارب هاوثورن<sup>(3)</sup> :

أجرى "إلتون مايو" مع فريق من مساعديه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة "هارفارد" على رأسهم "روتلزبرجر Rothliseger" تجاربا تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الإنتاجية العالية فيما بين عامي 1927 - 1936 في شركة واستارن إيكتريك في مصانع هاوثورن الواقعة في مدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية و التي اشتهرت التجارب باسمها لاحقا، و خلصت إلى النتائج التالية :

- أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.

<sup>1</sup>سالم محمد السالم : الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1990، ص ص 79-96.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الله الحسيني: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، مجلة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 86.

<sup>3</sup> - صلاح الشناوي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، مصر 1974، ص 481.

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

- جو الصداقة والانسجام يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز إلى العمل.
- الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاجية، بل العكس جو الحرية هو الذي ساعد على ذلك.

• روح الألفة و المصلحة المشتركة بين المشرفين و العمال تجعلهم يتغلبون على كافة المشكلات و المصاعب.

و قد خرج "التون مايو" و مساعديه من تجاربهم بأن العامل ليس عبارة عن أداة في يد الإدارة تحركه كيف ما تشاء. إنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتفاعل مع الجماعة تؤثر فيها و تتأثر بها و من أجل ذلك اهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية و على قدر إزالة هذه المشكلات يسود العمل جو من الترابط الإنساني من جهة، و السير الحسن للمنظمة من جهة أخرى.

### ب - دراسات لببيت و وايت سنة 1939:

قام "لببيت" و "وايت" " LIPPIT et WHITE " بتجارب هامة أطلق عليها اسم " دراسة الأجواء الاجتماعية أو المحيط النفسي " .

بدأت هذه الدراسة بإنشاء أندية للأطفال في سن العاشرة و تم إخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع مختلفة من القيادة على فترات متباعدة.

× قيادة أوتوقراطية أو تسلطية أو ديكتاتورية.

× قيادة ديمقراطية.

× قيادة الحرية المطلقة أو الفوضوية.

قسم الأطفال إلى فريقين ، ووضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية.

طلب منة قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

1. أن يضع أو يقوم بوضع سياسة العمل.
2. يملئ القائد خطوات العمل أو أساليبه على الأولاد دون استشارتهم.
3. يملئ القائد خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التي تليها.
4. يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات دون استشارة الأولاد.

5. لا يقوم القائد بتكوين علاقات شخصية مع الاولاد.
6. يقوم القائد بمدح الأطفال و نقدهم دون توضيح الأسباب.
- ومن جهة أخرى طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف كالتالي:
  - أ. تقرر الجمعية سياسة العمل.
  - ب. يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.
  - ج. في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث و يترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة .
  - د. تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات .
  - هـ. يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.
  - و. يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واد منهم تقريبا.
  - ز. لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يهددهم مع شرح الأسباب .
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

  1. تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على الأوتوقراطي.
  2. حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون و قبولهم لبعضهم البعض.
  3. حاول أفراد الفريق الأول نقد زملائهم بالأذى، بينما قل النقد في الفريق الثاني.
  4. قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
  5. كان أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.
  6. لم يبد أغلب أعضاء الفريق الأول قبولا لآراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبولا لآراء زملائهم.
  7. حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد، بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك، نستنتج من خلال عرض دراسة "لبيت و وايت" أن الجو

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي & ?

الديمقراطي يخلق جماعة أكثر تعاوناً وأكثر إيجابية وأكثر تقبلاً "الأفراد بعضهم لبعض" بينما ينتج الجو الديكتاتوري جماعة سلبية مفككة غير متعاونة.

كانت هذه التجارب تهدف أصلاً إلى دراسة نماذج السلوك لأنها أوضحت بعض المسائل الهامة التي من شأنها أن مهدت الطريق لدراسة لاحقة عن القيادة والإشراف .

في الواقع أنه من الخطورة أن نلخص هذه التجارب بقواعد عامة نظراً لعدة أسباب:

x لا يمكن اعتبار هؤلاء الأطفال - الذين أجريت عليهم التجربة- غير الناضجين ذوي الإنتاج البسيط صادق للأفراد الراشدين الذين يعملون في تنظيم رسمي معقد.

x من وجهة نظر مناهج البحث العلمي في السلوك الإنساني فإن هناك عدد كبيراً من المتغيرات لم يتم التحكم فيها مثل: شخصية ودوافع وقدرات الأفراد، وكانت دراسة "الأجواء الاجتماعية" تهدف إلى معرفة تأثير ثلاثة أنواع من الأجواء على السلوك الفردي "الجو الديمقراطي و الجو الأوتوقراطي الفوضوي".

ومن الممكن أن نوجه نقداً آخراً لهذه الدراسة حيث أنه من الصعب أن نتوقع الحصول على نتائج متشابهة إذا أجريت الدراسة في مجتمع غير المجتمع الأمريكي.

x لقد طلب من القائد الأوتوقراطي أن يقوم بتحديد سياسة العمل تحديداً كلياً و يملئ على الأفراد خطوات العمل، أما القائد الديمقراطي فلا يقوم بتحديد سياسة العمل بل تكون هذه الأخيرة نتيجة للمناقشات الجماعية، ويشجع القائد الأعضاء في مناقشاتهم و يساعدهم في اتخاذ القرارات .

x أما القائد الفوضوي يوصف بإعطاء الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات و لا يشترك في وضع سياسة العمل ، بل تكون هذه الأخيرة نتيجة للمناقشات الجماعية، كما لا يحاول القائد الفوضوي تنظيم مجرى العمل.

لقد لخص أحد الباحثين في هذا المجال نتائج الدراسة في أربع نتائج رئيسية:

1. إمكان الضبط التجريبي " للجو الاجتماعي " .
2. خطورة افتراض أن السمات الشخصية في القيادة من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل .
3. إمكانية تدريب القادة على أساليب معينة في القيادة .



4. تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الروح المعنوية والإنتاج واتجاهات الأعضاء<sup>1</sup>.

ت- دراسة جامعة أوهايو<sup>(2)</sup>:

أجريت هذه السلسلة من الدراسات في جامعة "أوهايو" في الأربعينيات من هذا القرن تحت إشراف "شارتل Chartle" وكانت تهدف إلى توضيح موقع و سلوك المشرف داخل التنظيم وذلك من خلال:

• التوصل إلى أقل عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك المشرف كما يدركه أتباعه أو كما يصفه هو .

• كيف يرتبط موقع المشرف بهذه الأبعاد بفعالية إشرافه.

و قد خلصت مجموعة البحث بعد إجراء التجارب اللازمة إلى أربع عوامل رئيسية:

(1) التقدير الذي يسود بين المشرف و العمال من ثقة و احترام متبادلين.

(2) التنظيم الموجه لبيئة العمل و ذلك من خلال تنظيم المشرف لأدوار و مهام العاملين و كذا تنظيم قنوات الاتصال المتبادل بينهم.

(3) الحث على الإنتاج.

(4) الحساسية الاجتماعية.

ث- دراسة جامعة ميتشغان (1947)<sup>(3)</sup> :

حيث اهتم هذا المعهد بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية، والقيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا عن العمل. وتشمل دراسة هذا المعهد كثيرا من المنظمات الصناعية المختلفة، ومشروعات الخدمة العامة، وشركات التأمين، وشركات المحركات، والصناعات الثقيلة، ومصانع السكك الحديدية ومصانع الكهرباء، وبعض المصالح الحكومية، ولقد تنوعت الدراسة واشتملت على أعمال

<sup>1</sup> لويس كامل مليكة : سيكولوجية الجماعة و القيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ، ط3 ، 1970، ص 75.

<sup>2</sup> - طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتب غريب القاهرة، 1930، ص 87.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص: 206. 212.

بسيطة مثل الأعمال الكتابية الروتينية وعمليات تجميع الآلات إلى أن تصل إلى أقصى درجات مثل عمل البحوث العلمية المعقدة.

ولقد اعتمد في هذا البحث على معيارين أو محكين للدلالة على كفاءة الإدارة، وهذان المحكان هما:

• معدل الكفاية الإنتاجية للعامل في الساعة، أو أي مقياس آخر لقياس مدى تحقيق الأهداف الإنتاجية.

• الشعور بالرضا عن العمل أو مشاعر الرضا عامة عند جماعة العمل. وقد كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة وارتباط بين محفزات ومعدل مرتفع من الإنتاج ومستوى عال من الشعور بالرضا.

ومن بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ما يلي:

• إن هناك علاقة وطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاية الإنتاجية، وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من ناحية أخرى، بمعنى آخر هناك ارتباط موجب بين الإنتاج والإشراف من جهة وكذلك بين الإشراف والشعور بالرضا من جهة أخرى، أي أن العامل عندما يشعر بان المشرف لا يهتم به بل يعتبره كأداة من أدوات الإنتاج في هذه الحالة يقل الإنتاج ولا يشعر بالرضا، أما إذا حدث العكس فإن النتيجة ستكون إيجابية.

• لقد وجد أن المشرف الجيد هو الذي لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدرّبهم كذلك على الوظائف التي سيقومون إليها، كذلك لا تتوقف مساعدته للعمال في حل مشاكلهم المهنية فقط بل يساعدهم في حل المشاكل الخارجة عن إطار العمل كما يكون صديقا للعمال أكثر من كونه مصدرا للسلطة والعقاب.

• يتوقف نجاح المشرف على مدى قدرته على معاملة مرؤوسيه كجماعة والإشراف عليهم بتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا.

• كذلك توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المشرف عندما يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية فإن ذلك ينمي لديهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز، وعندما يكون المشرفون

ملتحمون سيكولوجيا مع العمال وينظرون إلى مشاكل العمل من وجهة نظر العمال فإن ذلك يؤدي إلى نمو الشعور بالولاء والانتماء إلى الجماعة.

• كذلك قد وجد ن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يضل سيكولوجيا قريبا منهم، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعية، و تتيح فرص واسعة للاتصال ويتيح كذلك الفرصة للمشرف لفهم مشاكل العمال من وجهة نظرهم، وأن المشرف الذي يفشل في التوحد مع جماعته ويكون عاجزا عن رؤية مشاكل جماعته وبالتالي فإن هؤلاء العمال لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل للمصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال.

### ج- دراسة بيلز (PELZ) 1948 (1):

لقد أجريت هذه الدراسة في شركة للكهرباء، وقد استمرت ثلاث سنوات بأكملها وكان الغرض منها هو التعرف على اتجاهات المستخدمين وقد أجاب 800.00 عامل من غير المشرفين على اختبار، كما أجريت مقابلات شخصية مع جميع المشرفين ورجال الإدارة في الشركة وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك المشرف مروضيه في عملية اتخاذ القرارات إذا أردنا أن يكون رضا المستخدمين، وأدائهم للعمل أعلى ما يكون.
- إلى أي مدى يجب أن يضل المشرف متعاليا، ولا يختلط مع مستخدميه.
- إلى أي مدى يجب أن يبقى المشرف مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين أهداف المؤسسة وأهداف المستخدمين.
- كما أن الهدف من الدراسة هو الإجابة على السؤال الأساسي التالي:  
ما هي خصائص المشرفين ذوي الفعالية ؟ ويقصد بالفعالية الرضا العالي للمستخدمين والأداء الجيد.

ولقد استخدم الباحث " بيلز" مقياس للرضا العام يتضمن سبعة أسئلة عن الرضا أجاب عنها كل مستخدم، وحسب متوسط كل جماعة، وأمكن فصل أربعين جماعة ذات رضا عالي وثلاثين

<sup>1</sup> - محمد مصطفى زيدان، حسين رشدي التاودي: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو المصرية. ط:1، 1974، ص ص 63. 65.

## ? & الفصل الأول : ? الفصل التمهيدي

جماعة ذات رضا منخفض، ثم أجرى الباحث مقارنة بين مشرفي النوعين ثم قام بفحص الفروق بين هاتين المجموعتين من المشرفين على أساس خمسين سؤال معلومات يمكن الحصول على إجاباتها في المقابلات الشخصية معهم.

وكان الباحث يتوقع أن يجد عدد من الأسئلة التي تميز بين المجموعتين المشرفين، والأسئلة التي يختلفون في إجاباتها، يمكن عندئذ أن يقال أنها هي سبب جزئي في ارتفاع أو انخفاض الرضا في داخل جماعته، وقد أظهرت ستة أسئلة فقط اختلافات كبيرة يمكن الوثوق بها أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 % من الثقة وهذا مايفسر الاختلاف في سلوك نوعي المشرفين.

## الفصل الثاني

# الإشراف

تمهيد

- 1- تعريف الإشراف.
- 2- تعريف المشرف.
- 3- علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة.
- 4- أهمية الإشراف .
- 5 - المبادئ الأساسية في عملية الإشراف.
- 6- أهداف الإشراف.
- 7- عناصر الإشراف.
- 8- نطاق الإشراف.
- 9- أنماط الإشراف.
- 10- مستويات الإشراف.
- 11- المشرف علاقاته و واجباته ومسؤولياته:
- 12- مقومات الإشراف الجيد.

تمهيد:

يعتبر الدور الذي يقوم به المشرف واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في مجال الصناعة، وتعتمد فاعلية الجماعة على درجة تأزر أنشطة الجماعة وتناسقها بالشكل الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف، والذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فردا ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه والتنسيق.

وعليه يعتبر موضوع الإشراف من أهم المواضيع التي تم التطرق لها، ولا زال الاهتمام منصبا حولها في فروع علمية عدة، ما أدى إلى بناء وتطوير نظريات ونماذج لتفسير سلوك المشرفين في مختلف الظروف وعلى كل المستويات.

1- تعريف الإشراف:

هناك الكثير من التعاريف والمفاهيم التي حاولت في مجملها أن تفسر وتحدد معنى الإشراف ونحن في هذا الفصل سنحاول أن نبين هذا المفهوم من خلال كل ما يتعلق به من مصطلحات والتي تستعمل في كثيرا من الأحيان بالتبادل بين القيادة والرئاسة، وكثيرا ما نجد الخلط في استعمال هذه المصطلحات عند كثير من الطلبة وسنركز في بداية هذا الفصل على معنى السلوك الإشرافي وتعريف من يقوم بهذه العملية أي المشرف حيث يشير الدكتور "محمد طلعت عيسى" و الدكتور "عدلي سليمان" إلى مفهوم الإشراف وذلك كما يلي :

« الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤذونه »<sup>1</sup>.

أي أنه عملية يقوم بها شخص تتحدد مسؤوليته في قيادة وتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة، غالبا ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقا.

• تعريف "تريكي دي موك"<sup>2</sup>:

« عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم ما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض المنظمة »

<sup>1</sup> محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1962، ص247.

<sup>2</sup> فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي ط1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1966، ص ص17.19.

نرى أن هذا التعريف يركز فقط على العملية التعليمية، هذه العملية التي يحصرها فقط في الدور الذي يقوم به المشرف من خلال الإشراف في تعليم وتدريب العمال بما يتناسب وقدراتهم واحتياجاتهم لتحقيق مستوى أداء جيد.

• تعريف هالسي (HALSE)<sup>1</sup> :

يعرف هالسي الإشراف في كتابه "Supervising People" (1958) بأنه :  
« الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول». من هذا التعريف، يتضح لنا أن "هالسي أعطى للإشراف تعريفا من خلال الوظائف التقنية والاجتماعية التي يقوم بها المشرف حيث اهتم بالعلاقات الإنسانية (الاتصال غير الرسمي) بين المرؤوسين والرؤساء وبهذا يظهر لنا أنه أكثر شمولية ودقة لمعنى الإشراف من التعريف الذي سبقه بالطبع.

• تعريف "رنسيس ليكرت" (RENSIS LIKERT)<sup>2</sup> :

« الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة إدارية ورسمية ». نلاحظ من خلال تعريف "ليكرت" أنه ركز على الناحية النفسية والاجتماعية للوظيفة الإشرافية أي على الجانب اللارسمي في الوظيفة، وهذا إلى حد كبير أمر معقول ومنطقي خصوصا وأن التعامل سيكون مع كائن معقد ألا وهو الإنسان بمعتقداته وعاداته وتقاليده واتجاهاته ورغباته ودوافعه وميولاته... الخ، وفي هذا السياق وبهذا المعنى عرفت عالمة مارغريت الإشراف وذلك بمايلي:

• تعريف "مارغريت MARGARET" :

« الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل في جو من التعاون وروح المسؤولية، والهدف هو إنجاز العمل المراد إنجازه»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان، مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> - محمد الجوهري وآخرين: ميادين علم الاجتماع، ط2، دار المعارف المصرية، 1972، ص222.

من خلال هذا التعريف يتضح الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية الواجب توفرها بين المشرف وجماعته وذلك لغرض تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لتحقيقها منظمة العمل.

ويرى بعض الباحثين أن الإشراف يعني سلطة ممنوحة لفرد ما بغية توجيه وتنظيم مستخدمين في مواقف العمل، بينما يرى فريق آخر من الباحثين أن عملية الإشراف ما هي إلا طريقة يستطيع المشرف بعد تنفيذها توجيه العاملين لإنجاز البرامج المختلفة من أجل تحقيق أهداف العمل.

وعليه ومهما اختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين في إعطاء تعريف دقيق لهذا المفهوم إلا أننا نستطيع القول بأن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق و تنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم و أهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة و مراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله، ومتطلباتهم المختلفة، ومنه فعملية الإشراف تتركز على مراجعة الأعمال و تصويبها قصد ضمان سير العمل و تفادي توقفه من جهة و سيرورته في النهج السليم من جهة أخرى.

## 2- تعريف المشرف:

يرتبط نجاح العمل ارتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين وبين برنامج العمل المسطر من طرف المنظمة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كذلك اهتمت المؤسسات الصناعية وغيرها بالمشرف كحلقة وصل بين العمال وبين الإدارة والعمال. يعرف المشرف في قانون العلاقات المصرية بين العمال والإدارة الصادر عام 1947 بأنه:

« فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العمل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ويرقي ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين، أو هو المسئول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم أو يوحى بمثل هذا العمل إذا كانت مزاولته يمثل هذه السلطة ليست مجرد روتين أو ذات طبيعة بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام الحكم المستقل»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1958 ص 88.

<sup>2</sup> حسين رشدي التاودي، مرجع سابق، ص 199 .



إن هذا التعريف يسعى إلى أن يخول للمشرف القيام بمهام ومسؤوليات عديدة قد تخرجه من نطاق مهمته كرجل يسعى إلى التنسيق وبناء علاقات إنسانية بين العاملين ويرفع من روحهم المعنوية فهو يظهر من خلال هذا التعريف كرجل يهيمن على سير العمل بالمؤسسة إضافة إلى أن هذا التعريف مبني على أسس ومبادئ رأسمالية بيروقراطية تركز على السلطة في يد قائد يحاول بكافة الوسائل إلى زيادة الإنتاج وتحسينه .

يعرف الدكتور "محمود فهمي العطروزي"<sup>1</sup> في كتابه "العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات" المشرف على أنه: « أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف».

لا يختلف هذا التعريف كثيرا عن الأول وما يقال عن الأول ينطبق نسبيا عليه وحتى يكون تعريف المشرف واضحا ودقيقا وشاملا يجب أن لا نهمل وظيفة المشرف الإنسانية .

ويعرف كذلك المشرف بأنه الشخص المسئول عن عمل الآخرين و الذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان و هما :  
صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره<sup>2</sup>.

و من هذا يمكن القول أن المشرفين يعتبرون همزة وصل بين مستويين من التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين رؤسائهم و مرؤوسيهم أي العمال الذين يشرفون عليهم، إذ على المشرف إيصال الأوامر و التعليمات إلى العمال و السهر على تنفيذها، و في نفس الوقت على الاستقبال الحسن للعمال و تفهم مشاكلهم وحاجياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم...، وذلك عن طريق الإصغاء الجيد ، ومن تم تحويل هذه الاهتمامات إلى السلطات العليا للإدارة .

وفي هذا الصدد يعتبر "ج.م فريزر" و "ج. م بردجز" في كتابهما "عن أعمال المشرف الصناعي" الذي صدر عام 1964: "أنه من الأفضل ألا يوضع المشرف أو المقدم في صفوف

<sup>1</sup> محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب بالقاهرة، 1969 ص 276.

<sup>2</sup> صالح الشيكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص318 .

المديرين كما أنه لا يوضع في صفوف العمال و إنما يجب أن يأخذ وضعه في وظائف محددة بين الأولى و الثانية" <sup>1</sup>.

و خلاصة القول يمكننا أن نعرف المشرف كمايلي:

« المشرف هو أي شخص يراقب أو يربط أو ينسق عمل من هو تحته (تحت قيادته) عن طريق الأوامر وتنفيذ التعليمات والتوجيهات والسعي إلى محاولة إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية، بما يمكنهم في الاستمرار بالعمل على أكمل وجه، فعمل المشرف ليس مجرد إصدار الأوامر فقط بل القدرة على معاملة العمال بكيفية تجعلهم يتجاوبون معه، متوافقون معه ومع أعمالهم، وعليه كذلك بالتحسين والتعديل المستمر لأسلوب قيادته حتى يضمن السير الحسن للمؤسسة التي تستخدمه.

### 3- علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة :

لطالما كانت عملية تحديد المفاهيم من العقبات الكبيرة التي تعترض الباحث خصوصا في العالم العربي وذلك لما تكتسيه لغتنا من شساعة لا محدودة، وعليه كان علينا أن نوضح أوجه العلاقة بين بعض المصطلحات الأساسية في البحث، فنظرا للتقارب الكبير بين مفهومي القيادة و الإشراف، كان لابد علينا أن نوضح مدى هذه العلاقة أو الفرق بين هاتاه المفاهيم وعليه كان علينا جليا أن :

تعرف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة" <sup>2</sup>.

كما يعرفها فيفتر و زميله وشيروود بأنها " فن التنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، و القيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية" <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع : علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 207 .

<sup>2</sup> أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس : السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أو القاسم أحمد، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 291.

<sup>3</sup> فيفتر "جون م" و شيروود"فرانك ب": التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1967، ص 65.

و يرى كل من " هرسي و بلانشرد" (Hersey & Blanchard) أن القيادة هي جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة<sup>1</sup>.

إن معظم التعاريف التي حضت بها القيادة و حتى السالفة الذكر تدعم فكرة التأثير في الآخرين و حثهم نحو تحقيق أهداف مشتركة في المنظمة.

أما الإشراف فيعرف بأنه " عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل وعن طريق مشرف على أن يتعلموا وينموا، ويطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

و عليه وكما أشارت إليه معظم التعاريف وحتى السالفة الذكر يتضح لنا أن كلا المفهومين يتفقا في عنصر التأثير في الآخرين، إلا أنهما لا يعنيان شيئا واحدا، ولعل من أهم الفروق بين المفهومين هو أن عملية الإشراف تتطلب سلوكا و أنشطة و مهارات و مسؤوليات إضافية غير موجودة في مفهوم القيادة، فمثلا ينبغي على المشرف أن يمتلك درجة من المهارة الفنية لكي يتمكن من الإشراف بفعالية، على الرغم من أن المهارة المطلوبة ستختلف من مركز لآخر فالمهارة الفنية المطلوبة من مشرفة الممرضات أعلى من المهارة الفنية المطلوبة من المشرف على عملية خط التجميع.

أما الفرق الرئيسي بين القيادة و الإشراف، فيكمن في عملية القيادة التي هي غالبا سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية و الاجتماعية للسلوك<sup>3</sup>.

و عليه ينبغي على المشرفين أن يكونوا أكثر من إداريين يديرون الناس فقط، ففي واقع الأمر أن أهم الصعوبات في اختيار المشرفين الجيدين تتمثل في العثور على الأفراد الذين يمتلكون القيادة الجيدة و المهارات الإشرافية.

<sup>1</sup> Hersey,P.Blanchard, K : Management of organizational Behavior utilizing human rессources, New jersey,prentice Hall inc.,1977,p 123.

<sup>2</sup> فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، مرجع سابق، ص16.

<sup>3</sup> سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، ط1،الدار العلمية الدولية و مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، 2003، صص 106-107.

أما الرئاسة فيعرفها سيد الهواري بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة فرضاً<sup>1</sup>.

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين و تستمد قوتها من الهيئة العامة لها، ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة و المصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط<sup>2</sup>.

إذن فالرئاسة تقوم نتيجة نظام رسمي و تستمد القوة من سلطة خارج الجماعة نفسها وفيها يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة وفقاً لمصالحه أو لمصالح الجهة التي منحت السلطة وهو يعتقد بأن التباعد الحاصل بينه وبين الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أوامره<sup>3</sup>.

وعليه وحسب ما تقدم تتفق الرئاسة مع كلا المفهومين السالفي الذكر في عنصر التأثير إلا أنها تختلف في كون هذا الأخير أي الرئيس يستمد سلطته في أغلب الأحيان من خارج الجماعة، أي سيكون احتمال رفضه من طرف جماعة العمل أكبر من احتمال رفض المشرف وبالأخص القائد، وعليه إن صح التعبير يمكننا القول بأن كلا من القائد والرئيس في البيئة التنظيمية الرسمية يعتبران مشرفان، فكلما كان الشعور متبادلاً بين المشرف وجماعة العمل التي تنتمي إلى هذه البيئة التنظيمية الرسمية، فإن ذلك المشرف يعتبر قائداً، أما إذا كان هذا الشعور متباعداً فإن المشرف يكون رئيساً فقط، حيث قد تقصى هذه المعادلة في حالة العلاقات غير الرسمية.

#### 4- أهمية الإشراف :

يحتاج العاملون في كل مجال من مجالات الحياة، إلى من يرشدهم، ويوجههم، و يشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من أحسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها و حتى يتزايد إنتاجهم، و تعلق قيمته.

<sup>1</sup> سيد الهواري، الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976. ص 123.

<sup>2</sup> فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> ضيايف زين الدين: "السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، السنة الجامعية 2005/2006، ص 34.

وبما أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنشأة، و أن السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنشآت فإن أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف - الشق التنفيذي - ولارتباط بعضهما ببعض لدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب تتبع أهمية الإشراف لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، لذلك يظهر ارتباطه بعملية التنظيم.

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنشأة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم وفق لوائح ومعايير معينة.

تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل والآلات والمعدات والمكان والزمان ونوع الإشراف المستخدم وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها ويتلاقى أو يقلل من غير المناسب وصولاً بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة<sup>1</sup>.

#### 5- المبادئ الأساسية في عملية الإشراف :

المبادئ هي الأحكام أو التعميمات التي تستعمل كمرشد للعمل، تعتمد على ملاحظة مباشرة أو غير مباشرة للمواقف الاجتماعية المختلفة أثناء ممارسة المهنة في مختلف المجالات و الميادين، أي أن المبدأ هو حقيقة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة أو البحث العلمي .

و في حقيقة الأمر فإن المبادئ تعتبر "معالم الطريق" للمشرف و تكون الإطار العام الذي يستخدمه ليحقق أغراض و أهداف المؤسسة، و نشير هنا إلى أنه يجب على المشرف ألا يقتصر في عمله على مجرد التزام مبادئ معينة، وإنما عليه أن يكون على بينة بالأراء و الافتراضات و الفلسفة التي قامت عليها هذه المبادئ و ما تعنيه بالنسبة لسلوكه كمشرف. نعرض فيما يلي أهم المبادئ الأساسية في الإشراف و التي ظهرت فوائدها في أثناء العمليات

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص 93.

الإشرافية حيث وضع ديموك و تريكر (TREAKER & DIMOCH) في كتابهما (Supervision of group work and recreation) وهي كالاتي<sup>1</sup>:

§ أن الغاية من الإشراف - في مختلف المجالات - هي نمو الأفراد و الإسهام في تقدم المجتمع حتى يتمكن من تحقيق مثله العليا في الحياة في أقصى مدى ممكن، فالإشراف كعملية تعليمية يجب أن تهدف إلى تحقيق غرضين أساسيين وهما:  
أ- نمو الأفراد.

ب- نمو المجتمع.

إن المحك الأساسي الذي تقدر عليه قيمة و فائدة الإشراف هو إلى أي مدى يستطيع الإشراف أن يساهم في نمو الفرد في المجتمع، ومن ثم يجب على المشرف أن يكون ملماً بالاحتياجات الاجتماعية و المشاكل الراهنة بجانب إمامه باحتياجات الأفراد المختلفة.

§ الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر و رفاهية الأفراد المنضمين إلى جماعات ترعاها المؤسسة.

§ يجب على المشرفين أن يعملوا على اكتساب مهارات و تنمية المهارات التي اكتسبت حتى يستطيعوا مساعدة المشرف عليهم.

§ الإشراف يؤدي ثلاث وظائف أساسية متكاملة هي ( الدراسة، التقييم، المساعدة على النمو)، وهو بذلك يساعد الأفراد و الجماعات على النمو الدائم و المستمر.

§ يستخدم الإشراف الطريقة العلمية في القيام بوظائفه و التزاماته، ولا يلجأ إلى وسائل أخرى غير قائمة على أساس علمي، وهذا يعني أنه إذا قام المشرف بعملية تقييمه فيجب أن يقوم بها على أساس علمي و كذلك يجب أن يستخدم الطريقة العلمية عند قيامه بالدراسة.

§ الإشراف الناجح هو القائم على فلسفة ديمقراطية، فطالما أن الإشراف يتضمن بعض السلطة فيجب على المشرف أن يتوخى عدم استخدام تلك السلطة كوسيلة للسيطرة و التسلط.

§ يجب أن يتسم الإشراف بالابتكار، و جوهر الابتكار هو التجديد أي اكتشاف أشياء و وسائل جديدة لأداء وظائفه و تحسين الوسائل الموجودة.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم ، مرجع سابق، صص 106-107.

§ يجب أن يكون للإشراف خطة مرسومة، فالبرنامج الإشرافي يجب أن يكون موضوعاً على أساس خطة مقننة، كما يجب أن ينفذ طبقاً لتلك الخطة المرسومة.

§ يجب أن يكون الإشراف تنظيماً وضع حسب مبادئ سليمة وهي أن تحدد المسؤولية الملقاة على عاتق كل من يعمل في الإشراف، وأن تتاح للمشرف سلطة تتماشى مع مسؤوليته بمعنى أن السلطة يجب أن تتوازن مع المسؤولية .

#### 6- أهداف الإشراف:

إن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات معينة ومن أهداف الإشراف و نذكر:<sup>1</sup>

- إعطاء الموظف الجديد شعوراً بالثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه اتجاه العمل وذلك بإرشاده وتعريفه بنواحي المصنع أو المؤسسة المختلفة التي يجب أن يعرفها كأماكن التي يتسلم منها معدات العمل، والأماكن التي له الحق في أن يستريح فيها، وجميع الأماكن التي يحتاجها وتشجيعه على ما يتقنه من أعمال وإصلاح ما قد يكون قد قصر فيه.
- التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته، فيعرف مبلغ راتبه وما يمكن أن يتقاضاه عن العمل الإضافي ونظام العلاقات، وكيف يكافأ عن مواظبته وكيف يجزى عن تأخره وتغيبه عن عمله.
- تعليم العامل والموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل وذلك بالتأكد من أن الآلات والمعدات في حالة جيدة حتى يتفادى أخطارها وأن يوضح المشرف للعامل طرق اتقاء الحوادث وكيفية معالجتها إذا حدثت والوسائل الواجب استخدامها في مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعاف، وكذلك مساعدة العامل أو الموظف الذي يعاني توتر عصبي والمساعدة عند وقوع الحوادث إلى إعداد تقارير عن الحوادث والخسائر ومقدار التعويضات اللازمة.
- خلق روح الاعتزاز في نفس العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها، وذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة وهياكلها وجودة منتجاتها بالنسبة لغيرها، وتحضير

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983.

المرؤوسين على الإطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضعاً لاهتمام العمال وموضوعاً لافتخارهم بمؤسستهم وإقبالهم على العمل داخل هذه المؤسسة ورضاهم عنه.

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف والأعضاء المشرف عليهم تتمثل في أداء ثلاث أهداف:

1- أهداف إدارية

2- أهداف اقتصادية فنية.

3- أهداف اجتماعية.

وهذه الأهداف متداخلة ومندمجة مع بعضها البعض في إطار واحد متكامل يساعد كل هدف منها الآخر لأنها تستمد دعائمها من مواد وأصول واحدة.

أ- الهدف الإداري:

يتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، كأن يمد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج ويعاون القائمين بالعمل ويرشدهم بما أوتي من معرفة، كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين العمال والإدارة على تنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المؤسسة، كما يقدم للإدارة تقييماً عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه وتقديم الاقتراحات الخاصة لتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرامج إلى غير ذلك، وباختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم.

ب- الهدف الاقتصادي والفني:

يعني به زيادة الإنتاج وهذا لا يتم إلا من خلال التنظيم الإداري المحكم والرعاية الاجتماعية المعتبرة.

وواجب المشرف يمكن تبنيه في عنصرين:

✓ أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أظهرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن العمل فهذا كفيل بزيادة كفاءة العامل وقدرته على الإنتاج.



v قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة العمال على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى لا تتوقف عمليات الإنتاج أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف العمل.

### ج- الهدف الاجتماعي:

يتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم ورغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية والوجبات الغذائية والإسكان والمواصلات أو النقل والخدمات الترفيهية، ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية والاقتصادية، بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال، الأمر الذي يكون له انعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العمال الذين سوف يشعرون بالرضا عن أعمالهم والاطمئنان إلى مشرفيهم، وهذا ما أكدته بعض الدراسات في المصانع الأمريكية.

### 7- عناصر الإشراف :

#### 7-1- عملية التخطيط:

إن عملية التخطيط، مثلها مثل الوظائف الإشرافية الأخرى، لا تحدث في فراغ. إنها جزء متكامل من عمل المشرف والذي تضمن التنسيق و التفويض والتوجيه و غير ذلك، فالتخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف.

و التخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا. والتخطيط السيئ في تلك المستويات العليا يؤثر كثيرا بالخطط التي توضع على المستوى الإشرافي. وتبعاً لذلك فإن عملية التخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة، وعليه تكون أهداف المشرف ذات أفق زمني أقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا.

### 7-2- تحديد الأهداف:

بما أن عملية التخطيط تعتمد كثيرا على الأهداف، فمن المهم أن نعرف كيف نضع الأهداف و المبادئ الأربعة التالية ستكون دليلا مفيدا في ذلك.

1. ينبغي أن تكون الأهداف واقعية، فإذا كانت الأهداف طموحة جدا فإن الدافع عند العمال سيتأثر كثيرا حيث سيرون أمالا ضئيلة في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

2. ينبغي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي. فالأهداف الغامضة و غير المؤكدة لا تساعد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.

3. ينبغي أن يحدد زمن لتحقيق الأهداف. إن تحديد زمن لتحقيق الأهداف يعطي العمال هدفا محددا و كذلك يسمح بإجراء الضبط الآلي أو التلقائي الذي يمكن من خلاله مراجعة الخطط و تقييمها، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف و الخطط و ذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.

4. تتطلب الأهداف المشاركة حيث تكون في معظم الأحيان ضرورية إذ أنها تزيد من التزام الآخرين بتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

### 7-3- التنظيم:

إن عملية التنظيم هي تابع واضح لعملية التخطيط، إذ بعد إعداد الخطط العامة فإن على الوحدة أو القسم أن تنظم مواردها لتنفيذ تلك الخطط، و بدون التنظيم الملائم فإن الموارد و الجهود لن تتناسق مع بعضها مما يتسبب في حدوث عدم فعالية في التنفيذ. وإحدى مهام المشرف الرئيسية هي في التنظيم الذي يجعل العاملين يعملون بشكل أفضل لتحقيق أهداف الوحدة أو القسم.

### 7-4- التوجيه:

وهو عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يقوم المشرف بتوجيه سلوك الجماعة في العمل، ليس مجرد إخبارهم بما ينبغي أن يفعلوه فقط وإنما التوجيه المقصود الذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 137-139.

### 7-5- الرقابة:

ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف الإدارية الأخرى، إذ أنها تعطي معلومات مرتدة عن مدى فعالية عملية التخطيط، والعوامل التنظيمية كالبنية ومدى مراقبة بيئة العمل في الأداء، فوظيفة التوجيه تميل جزئيا إلى التحكم في سلوك العامل، أما الرقابة و أفضل ما يمكن تصويرها في كونها جزءا هاما من الوظائف الأخرى بدلا من أن تكون كوظيفة مميزة في حد ذاتها<sup>1</sup>.

### 8- نطاق الإشراف:

يقصد به قدرة الرئيس على الإشراف على المرؤوسين وما يقومون به من أعمال بصورة فعالة، حيث أن هناك عددا محددًا من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف على إنجازهم للأعمال وأدائهم بشكل فعال<sup>2</sup>.

وقد ذكر عبد الشافي أبو الفضل أن نطاق الإشراف هو التحديد الدقيق لعدد المرؤوسين الذين يتولى كل رئيس أو كل مشرف الإشراف عليهم إشرافا مباشرا، حيث أنه كلما زاد عدد المرؤوسين كلما زادت صعوبة عملية الإشراف وكلما قل عدد المرؤوسين كلما تمكن الرئيس الإداري من الإشراف بدقة على أعمالهم فضلا عن مساعدتهم ورقابتهم للحد من الخطأ<sup>3</sup>.  
يعتبر مدى نطاق الإشراف ضيقا إذا كان عدد المرؤوسين قليلا نسبيا، كما يعتبر واسعا إذا كان عددهم كبيرا نسبيا .

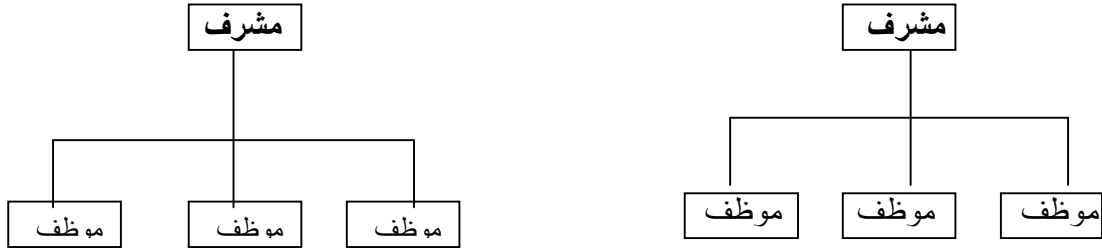
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 141.

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 88.

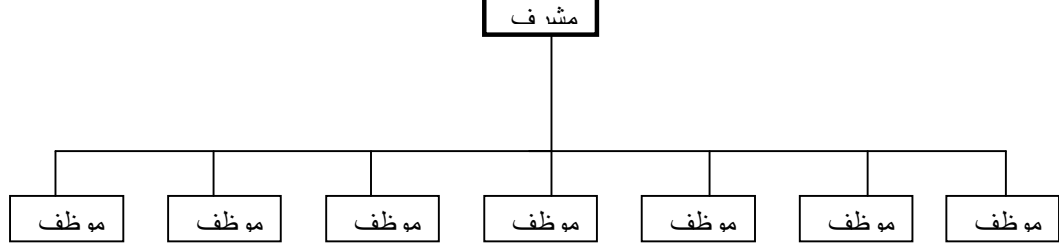
<sup>3</sup> النمر سعود محمد: الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة الملك سعود: العلوم الإدارية، المجلد الخامس جامعة الملك سعود، الرياض، 1993، ص 56.

يوضح الشكل رقم (1) مقارنة بين المدى الضيق والواسع للإشراف.

مشرفان لهما نطاق رقابة ضيق نسبيا



مشرف له نطاق رقابة واسع نسبي



المصدر : النمر سعود محمد: الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة الملك سعود: العلوم الإدارية، المجلد الخامس، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993، ص 29.

### 8-1- العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف:

هناك عدة عوامل بموجبها تحديد نطاق الإشراف وهي كما يلي:

#### أ- طبيعة العمل:

يزداد عدد المرؤوسين في الأعمال الروتينية الواضحة عنها في الأعمال الفنية المعقدة التي تحتاج لكثرة الرجوع إلى الرئيس لتلقي التوجيهات منه. وقد ذكر الدكتور عبد الشافي أبو الفضل أنه كلما كان العمل معقدا وخطيرا ومتغيرا كلما قل نطاق الإشراف وكلما كان العمل واضحا كلما زاد نطاق الإشراف<sup>1</sup>.

#### ب- قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المرؤوسين:

فكلما كان الرئيس ملما بأعمال مرؤوسيه كلما استطاع الإشراف على عدد كبير منهم وذكر الدكتور عبد الشافي أبو الفضل أن حماس الرئيس للعمل وارتفاع معدلات استعداده البدني والذهني للعمل يزيد من نطاق الإشراف.

<sup>1</sup>عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص 86.

ت- قدرة المرؤوسين ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال:

فكلما كان المرؤوسين ملمين بأعمالهم كلما قل رجوعهم لرئيسهم وهذا يوفر الوقت والجهد ويمكنه من الإشراف على عدد كبير منهم .

وتطرق الدكتور عبد الشافي أبو الفضل إلى أن ارتفاع قدرات العمال وثقافتهم وانتمائهم وتعليمهم و دافعيتهم تزيد من نطاق الإشراف نتيجة جديتهم في العمل.

ث- الموقع الجغرافي:

إذا كان المرؤوسين موزعين على مناطق جغرافية واسعة، فإن الإشراف الفعال يكون على عدد محدود منهم.

ج- الوقت المتوفر:

إذا كان لدى الرئيس متسع من الوقت وأحسن إدارته واستغلاله فإنه يستطيع الإشراف على عدد كبير.

ح- الخدمات الاستشارية والمساعدة:

كلما توفرت الخدمات التي تزود الرئيس بالمعلومات وتساعد في عملية الإشراف كلما اتسع نطاق الإشراف.

خ- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:

عندما تكون العلاقة سيئة وتكثر المشاكل يقل نطاق الإشراف.

د - اعتبارات تنظيمية :

وضوح السلطة و وضوح إجراءات العمل وتحديده يزيد من نطاق الإشراف، أما التقنية المعقدة فتقلل من نطاق الإشراف.

ذ - البيئة :

كلما كانت البيئة محابية كلما اتسع نطاق الإشراف.

ر- وضوح الأهداف و السياسات:

إذا كانت الأهداف و السياسات واضحة غير قابلة للتفسيرات الخاطئة من المرؤوسين، فإن ذلك يؤدي إلى تسهيل مهمة المشرف و توسيع نطاق الإشراف<sup>1</sup>.

8-2- مخاطر نطاق الإشراف الواسع:

إن رغبة الرئيس الأعلى في أن يكون في الصورة و أن يحيط بكل كبيرة و صغيرة في كل مجالات العمل، و الاحتفاظ أيضا بسلطة اتخاذ القرار تجعل هناك ميلا إلى أن يكون نطاق الإشراف كبيرا، و رغبة الرؤساء الكبار في الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين يعتبر نوعا من مظاهر الأهمية و تأكيدا لارتفاع المنصب.

إن الكثير من الإداريين يعتقد أن نطاق الإشراف الواسع ضروري و هام، حيث أنه يقلل من كثرة المستويات الإدارية و هذا يعني زيادة و سرعة التفاهم بين المرؤوسين و ذلك لما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة<sup>2</sup>.

و من زاوية أخرى فإن التسلسل الرئاسي القصير يقلل من المضايقات الناتجة عن استخدام السلطة، و التعليمات والاقتراحات الموجهة إلى أسفل والمعلومات الصاعدة، كما أن نطاق الإشراف الواسع يجبر المرؤوسين على تحمل المسؤولية أمام الرئاسة العليا كما أن ذلك يجبر الرؤساء تفويض السلطة للمرؤوسين، وكثرة طلبات المرؤوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل الرؤساء بعد فترة معينة أمام الأمر الواقع، مسلمين بضرورة التفويض في عديد من الموضوعات، ولذلك لا بد أن يكون نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض و تأكيد تحمل المسؤولية.

وهناك العديد من مخاطر نطاق الإشراف الواسع وهي كما يلي:

- § بالإمكان أن تصبح القرارات أقل حكمة وأكثر بطئا.
- § الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض.
- § انشغال الرئيس على آخرين عن من يريدون مقابلته، كما أنه لا يجد الوقت الكافي ليحصل على المعلومات المناسبة منهم لأنه مشغول بمقابلة غيرهم.

<sup>1</sup> عاشور أحمد صقر، نفس المرجع، ص86.

<sup>2</sup> حسنين محمد حامد: نظام الحوافز في الإسلام، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1996.

§ تزامن أجددة المواعد بأشخاص يرردون مقابله بدلأ من أشخاص هو يررد مقابلهم.  
§ القراءاء الاء الاءها الرئس تكون بناء على أفكار الالها بدلأ من أن تكون بنمطه هو، ودون ووء واء كافي يفكر بنفسه أو مع مسأارله<sup>1</sup>.

### 8-3- نطاق الإشراف الأمأل:

كان هناك اعأقأا ساءأا أنه ووء مألها يعبر عن نطاق الإشراف الأمأل وهو أن يكون العءء مءءأا .

إن الال" سئر أهان هاملأون" وهو أء قاءة الحرب العالمله الأولى أول من نبه إلى ضرورة أن يكون العءء مءءأا، وأشار إلى أن نطاق الإشراف الال الاء سآة أشخاص كما الال الال عن آلاآ أشخاص، وأشار لئندل أبرولك أن نطاق الإشراف الأمأل للرؤساء في المناصب العلها هو أربع أشخاص ونطاق الإشراف الأمأل للرؤساء في أقل المسأواء الإءارله مآالله أو عشرة وئرل "أرنسأ دئل" أن زلاءة نطاق الإشراف إلى عشرلن شأنا لا يعنل بالضرورة أنه نطاق كبلر آءا وئرل لوتر آلولك و"آلمس بئرلوك" أنه لا يمكن وضع آء معين لأي شأنا ولكن ما آزال هناك آءوء الال احترامها في آصلم الال الال الال والآن يعأقء أنه لئس هناك رقم مألل، إذ أن ذلك يعأمد على عءء من العوامل الال آؤآر في العلاقة القائمة بئل المشرف والمرؤوس، ومن هذه العوامل ما يلل:

- ✓ نوع المهام الال يؤءلها المرؤوسلن.
  - ✓ مهارة وآءرب ونضآ المرؤوسلن.
  - ✓ الآوزلع الال للمرؤوسلن.
  - ✓ قءرة وقابلله المءلر أو المشرف.
  - ✓ آرآة الاعأماء المآبالل بئل المرؤوسلن في العمل.
- وكل هذه العوامل آآعاعل مع بعضها البعض إما لآوسع أو آقلل من نطاق الإشراف .

<sup>1</sup> آسن عبل الباسط مآء: أصول البآآ الالاعمالل، مآآآة آار وهبله، القاهرة، 1990 .

## 9- أنماط الإشراف:

قسمت الأنماط الإشرافية إلى ثلاث أنماط رئيسية كما يلي:

### 9-1- الإشراف الاستبدادي :

يسمى الإشراف الاستبدادي التفصيلي أو الأوتوقراطي، و بعضهم يسميه النمط الإشرافي المباشر، والأصل اليوناني (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autocratis) ومفادها حكم الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح "استبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين، مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، ويلاحظ أن اصطلاح القيادة الاستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات<sup>1</sup>.

المشرف الأوتوقراطي يحاول أن يركز جميع السلطات و الصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء و لا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته و يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل و لا يفوض سلطاته، و يسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

أشار النمر و آخرون إلى أن المركزية المطلقة غير ممكنة، حيث أن أمر الإطلاق صفة لا يتصف بها إلا الخالق سبحانه و تعالى، فالمركزية أسلوب تسلطي ضيق الصلاحية جدا و لكنه لم يصل إلى الإطلاق، و لا أي عمل يصل إلى الإطلاق، و ذلك لقصر نظر البشر وفكره المحدود الذي لم يصل إلى هذه الصفة المتناهية في الدقة.

ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة، حيث أن المشرف هو الذي يستأثر برسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل و هو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم، و في هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجراء توابا أو عقابا على أساس موضوعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم العربي: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1973. ص 151.

<sup>2</sup> أبو شيخة، نادر أحمد: الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.



قد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب الإشراف الأوتوقراطي وهي:

- ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطموح و الهروب من تحمل المسؤولية، و مثل هذه الأمور تهيأ الفرد إلى الانقياد و الاعتماد على الغير، و يخاف من الجزاء و العقاب.
- أن الحرمان من الحوافز المادية و المعنوية تعد أساسا لقيام الإشراف الأوتوقراطي.
- أن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف و المهام الملقاة على عاتقه، و يحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين.

ويمكن تلخيص أهم خصائص المشرف الاستبدادي فيما يلي:

✓ يقود المشرف وحده سياسة العمل، ولا يشرك العمال في اتخاذ القرارات التي يعتبرها خالصة له.

✓ إملاء خطوات وأوجه النشاط على أن تعلن خطوة واحدة في الوقت الواحد ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بالخطة كلها.

✓ يقرر أساليب العمل دون استشارة جماعة العمل.

✓ يعين المشرف الأعمال وزملاء العمل وتوزيع المسؤوليات دون استشارة مرؤوسيه.

✓ يوجه المشرف مدحه ونقده من منظور شخصي دون توضيح الأسباب.

✓ يبقى بعيدا عن المساهمة مع الجماعة إلا إذا استثنينا أوقات الإنتاج.

✓ لا يقوم المشرف بتكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين.

✓ يستخدم المحفز الوحيد المتمثل في التهديد والضغط.

✓ الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل.

### 9-1-1- أشكال الإشراف الاستبدادي:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المشرفين عن مجموعة من الصفات التي تظهر سلوك المشرفين ذوي الميول الاستبدادي، وتدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل

إلا أن الضغط الذي يمارسه المشرف على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة، بل بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة وشخصية المرؤوسين ومستوى نضجهم، وهذا ما يترتب عنه أنماط ثلاثة لسلوك المشرف الاستبدادي<sup>(1)</sup>.

§ الإشراف الاستبدادي المتسلط أو المتحكم و يكون فيه المشرف شخصا متسلطا مستبدا متحكما في كل كبيرة و صغيرة من شأنها أن تساهم بقريب أو بعيد في حياة المنظمة.

§ الإشراف الاستبدادي الصالح أو الخير و يكون فيه المشرف أقل استبدادا مقارنة بالنمط السابق(المتسلط)، حيث أنه يحاول أن يكون متعاوننا و قادرا على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسه لتقبلهم لقراراته و آرائه و تخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

§ الإشراف الاستبدادي اللبق و في هذا النمط يدرك المشرف أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه و في وضع قراراته أمرا لا يقبله، و لكنه يحاول خلق الإحساس و الشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق الندوات و المؤتمرات و اللقاءات التي يعقدها المشرف مع مرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطبعا بوجود مشاركة من جانبهم و قبولا لقراراته، لكن على الرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب ذو طابع أوتوقراطي لأن المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه و اقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها و اتخاذ القرار منفردا.

بالرغم من كل هذا فإن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منه منفصلا تماما عن الآخر وإنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر وهذه الأشكال للإشراف الأوتوقراطي تمثل درجات متفاوتة ومختلفة للسلوك الإشرافي.

### 9-1-2- مزايا الإشراف الاستبدادي:

إن الاعتقاد الشائع في الفكر الإداري أن النمط الاستبدادي لا يترتب عنه إلا الآثار السلبية والتي تبدو على العاملين من خلال انخفاض معنوياتهم وقلة إنتاجهم إلا أنه كشفت بعض

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 103.

الدراسات عن بعض النتائج الإيجابية لهذا النمط والتي قد تكون ناجحة في التطبيق العملي في مواقف معينة، وتتمثل هذه المزايا التي كشفت عنها الممارسة العملية فيما يلي:<sup>(1)</sup>

◆ يكون ناجحا في ظل المواقف التي تقتضي تطبيقها، وقد أكدت الدراسات التي قام بها "ماك موري Mack Mory" وكل من " بروم Broome" و"مان Mann" أن الإشراف الأوتوقراطي المتحكم وإن كان غير ملائم لكل المواقف إلا أنه يكون مطلوبا في البعض منه ويتجلى ذلك خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم.

◆ يكون النمط الاستبدادي الخير والذي يكرس فيه المشرف معظم وقته للعمل ناجحا وفعالاً في بعض المواقف عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته، كتوفير القدر الكافي من المقدرة والكفاءة عند المشرف والنظرة البعيدة المدى للأمر، فكل هذه العوامل تجعل العاملين يتقبلون هذا النمط على أنه الملائم رغم أنهم يصفون المشرف بالشدّة.

◆ يعتبر أسلوبا ناجحا في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين والذين لا تجدي الأساليب المتساهلة في إقناعهم واستجابتهم حيث يؤدي هذا الأسلوب في التعامل معهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وعدم تضييع وتبديد الوقت.

### 9-1-3- مآخذ الإشراف الاستبدادي:

تتجسد معظم المآخذ على هذا النمط حول ما يتركه من آثار سلبية على مستوى العمل والعاملين، ويرى الكثير من الكتاب أنه إذا كان تطبيق هذا النمط في الظروف والمواقف الملائمة يكون إيجابيا، فإن هذا لا يكون إلا في الحالات الاستثنائية، ويمكن إجمال هذه المآخذ فيما يلي:

• إن تركيز السلطة في يد المشرف، وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تشجيعه لروح المبادرة والابتكار يثير سخط العاملين خاصة منهم الأكفاء.

<sup>1</sup> - إبراهيم العربي، مرجع سابق، ص 133.

• يقوم النمط الاستبدادي على منهج الشدة، والذي يستعمل فيه المشرف الحوافز السلبية كالتهديد والتخويف والعقاب وغيرها، مما يؤدي إلى خلق ردود أفعال واستجابات سلبية لدى المرؤوسين.

ما يؤخذ على النمط الاستبدادي أنه يؤدي إلى ظهور تنظيم وتجمع غير رسمي أين يجد العمال فرصة إلى إظهار الغضب والتوتر الناجمين عن الإحباط، كما أنه في الغالب ما يؤدي هذا النمط من الإشراف إلى نتائج سلبية أكثر منها ايجابية، والاتجاه الغالب في الإدارة أنه كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي حيث يتلاءم مع وضع العمال في التنظيمات التي تتسم بالبساطة وعدم النقد إلى جانب المستوى المتواضع مع العلم والمعرفة لدى العمال<sup>(1)</sup>، لذلك فهو لا يتلاءم مع وضع الإدارة الحديثة التي أصبحت واسعة ومعقدة.

### 9-2- الإشراف الديمقراطي:

ويسميه البعض النمط الإشرافي الغير مباشر، يتميز الإشراف الديمقراطي العام بالمشاركة في وضع القرارات، وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف<sup>(2)</sup>.

يمتاز هذا الأسلوب برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون و الإنتاج و يشعر الأفراد أن القرار قرارهم فيتمسكون به، و يعملون على تنفيذه بشكل سليم. يقدم المشرف في هذا النمط على آرائه و مقترحاته عن طريق عددا من البدائل تنتقي الجماعة منها دون فرض رأيه عليهم، و يكون المشرف متميزا بروح المشاركة والمساواة و الموضوعية و يعتبر نفسه فردا من المرؤوسين.

بالإضافة إلى ذلك فإن المشرف الديمقراطي هو الذي يشجع مرؤوسيه على الاشتراك في وضع الأهداف والطرق، وأن يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم، ونفس الشيء بالنسبة للإشراف العام الذي يعني أن المشرف يسعى إلى خلق علاقات إنسانية جيدة، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ويعتمد على مبادرتهم و إعطاءهم حرية التخطيط لعملهم و عموما تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي :

<sup>1</sup> - براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، دار المعارف، مصر، 1960، ص 136.

<sup>2</sup> - مصطفى زيدان: مرجع سبق ذكره، ص 215.

§ المشرف الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار.

§ المشرف الديمقراطي الذي يصنع حدودا معينة و يطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

§ المشرف الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، و في نفس الوقت يحرص على إثارة الحوار لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار .

§ المشرف الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه و يمثل هذا النموذج أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

و المشرف الديمقراطي الناجح الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات و يتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة و أيضا بتبادل المعلومات فيما بينهم على أنشطتهم و تبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.

و غالبا لا يتمسك المشرف الديمقراطي بالسلطة الرسمية في عمله، حيث أن مصدر سلطته ليس دائما السلطة الرسمية مثل المشرف الأوتوقراطي.

### 9-2-1- أشكال الإشراف الديمقراطي:

أوضحت الأبحاث المتعددة في مجال تفسير سلوك المشرفين ذوي الميول الديمقراطي بعض المميزات والخصائص التي تتدرج في مجملها حول فكرة العلاقات الإنسانية، ومدى حفاظ المشرف وحرصه على أن تكون جيدة ومنظمة ومن هنا فإن الإشراف يعبر على نوع السلوك المتبع داخل المؤسسة وهو نوعان: (1)

- الإشراف الديمقراطي الاستشاري.
- الإشراف الديمقراطي بالمشاركة.

<sup>1</sup> - عماد الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، جامعة قار يونس، ليبيا، بدون تاريخ، ص 173.

غير أن هذين الشكلين لا يمكن فصلهما عن الإشراف الديمقراطي عامة، فكل مشرف ديمقراطي طريقته في التعامل مع العمال، مع حفاظه الدائم على المرتكزات الأساسية لهذا النمط.

### 9-2-2- مزايا الإشراف الديمقراطي:

وتتمثل مزايا الإشراف الديمقراطي فيما يلي:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه.
- تسهيل وتحسين الاتصال.
- اشتراك المرؤوسين في بعض المهام الإشرافية وفي اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة.

### أ- العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه:

يعرف "دافيز Davis" العلاقات الإنسانية بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدخلهم للعمل متعاونين، وبتحقيقهم لإنتاجية عالية، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وبمعنى آخر هي خلق جو للعمل داخل المنظمة قائم على التعاون والانسجام بين كل الأفراد، وتدور العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه حول الأفكار التالية:

بغية الوصول إلى نتائج فعالة يجب أن يندمج الموظف في التنظيم الذي ينتمي إليه، أي مشاركة العمال في عملية صنع القرارات، وقد قسم "ديكسون Deckson" عام 1981 المشاركة على نوعين: مباشرة وغير مباشرة، وتتمثل الأولى في المناقشات والاجتماعات الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع القرار أما الثانية فتتمثل في جعل ممثلي العمال وسائر المرؤوسين المنتخبين منهم أعضاء دائمين في مجال الإدارة ولجان العمل المشتركة وكذا اللجان الاستشارية.

وقد وصف "دافيس Davis" 1969 مشاركة العاملين بأنها حالة عاطفية وعقلية واجتماعية يساهم بواسطتها الفرد العامل في تحقيق أهداف الجماعة ويشارك في المسؤولية لاعتقاده بأن هذه الأهداف تمثل أهداف الجماعة داخل المنظمة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار تقلل

من حالات الصراع داخل المنظمة، وتدعم معنوياتهم وتقلل من معدلات الغياب ودوران العمل<sup>(1)</sup>.

تتضح أهمية ومزايا المشاركة من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسات التي أقيمت في هذا المجال وأهم هذه المزايا:

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم.
- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله بما يخدم مصلحة المرؤوسين من جهة والتنظيم من جهة أخرى، كما أنها تسمح بالتدريب الإشرافي وتنميته في الصفوف الدنيا.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين والعمال فهي تخلق العلاقات الجيدة بين المرؤوسين أنفسهم وبينهم وبين المشرفين.
- تساعد المشاركة في ترشيد عملية صنع القرار حيث يتسنى للمشرف التعرف على كافة الآراء المقترحة فضلا على أنها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار المتخذ، حيث تجعل القرارات الجماعية المرؤوسين يشعرون بأنهم شاركوا مشرفهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها.
- الاهتمام بحاجات الأفراد والعمل على إشباعها عن طريق التحفيز الإيجابي.

#### ب- المشاركة:

تعني المشاركة دعوة المشرف لمرؤوسيه للالتقاء بهم قصد مناقشة مشاكلهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم.

ويصور "دفيد إمري David Emery" مفهوم المشاركة على أنها العمل على خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق ، ص 148.

وتلعب المشاركة دورا كبيرا في هذا حيث تتمثل في أخذ المشرف توصيات واقتراحات المرؤوسين كأفراد أو كجماعة ومن تم يتيسر عليه تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات، كما تمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يشرف عليه.

وقد عرف "ميتشل Mitchel" المشاركة عام 1973 بأنها العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل التي تساهم في رفع معنويات العاملين، وينظر للمشاركة على أنها تمثل نوعا من التأثير والرقابة.

### ج- تفويض السلطة:

إن زيادة حجم التنظيمات الحديثة، سواء كانت صناعية أو إدارية أو غيرها وتعدد أعمالها وتشعب نشاطها أدى إلى تزايد مسؤوليات المشرفين وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه الإشراف هو العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة على كاهل المشرف ليتسنى له التفرغ والتفكير فقط في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم، ويتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاط مرؤوسيه، لذلك بات من الضروري التفكير في عملية تفويض السلطة التي تعد أحد مزايا الإشراف الديمقراطي.

تدور عملية التفويض أساسا حول العناصر الثلاثة الوظيفية:

الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت الوظيفة لتحمل أعبائها، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات لشاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، وأخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته، وعن طريق التفويض يعهد المشرف إلى بعض مرؤوسيه بواجبات ومهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها مع تفويضهم قدرا من سلطته بالمستوى الذي يكون كافيا لإنجاز هذه الواجبات.



○ مزايا التفويض:

يمكن أن نشير إلى أهم المزايا التي تترتب على تفويض المشرف بعض اختصاصاته وسلطته.

- إن تفويض السلطة يتيح للمشرف توزيع جزء من مهامه، فيتفرغ للمهام الإشرافية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة.
- يؤدي تفويض السلطة إلى تنمية قدرات المرؤوسين.
- إن تفويض السلطة يرفع من معنويات المرؤوسين وينمي اتجاههم الإيجابي اتجاه عملهم حيث يولد لهم مشاعر الثقة وكذا الإحساس بالمسؤولية ما يدفعهم لأداء المهام الموكلة لهم على أحسن وجه.

د - الاتصال:

يعتبر الاتصال أداة الربط بين كافة جوانب التنظيم، إذ يتوقف عنه الكثير من العمليات الأخرى كاتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق.

فالالاتصال الجيد يسمح بتشخيص المشكلة وتحديد البدائل الممكنة ثم اختيار أحسنها، كما أنه يؤدي إلى ظهور التغذية العكسية للمعلومات.

وبعد هذا العرض لأهم المزايا التي يقوم عليها النمط الديمقراطي يمكن أن نجمل أهم خصائص الإشراف الديمقراطي فيما يلي :

- يقرر سياسة العمل عن طريق تبادل الرأي بين الجماعة وما نتخذه من قرارات مع تشجيع المشرف ومساعدته.
- تناقش الخطة الشاملة والخطوات الموائية للوصول إلى أهداف الجماعة (طريقة العمل).
- تقويم المجموعة بتوزيع المسؤوليات وتعيين الأعمال ويختار الأعضاء زملاءهم في العمل.
- يكون المشرف علاقات شخصية مع مرؤوسيه بحيث يصبح واحد منهم تقريبا.
- تسهيل وتحسين الاتصال بين المشرفين والعمال والذي من شأنه أن يعطي التغذية العكسية بشكل يسمح للعمال بإبداء رأيهم في مجال العمل.

- إشباع الحاجات الإنسانية من خلال استعمال نظام الحوافز الإيجابي الذي يقوم على المكافئة والتشجيع لا على الضغط والتهديد.
- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.
- تنمية العلاقات الحسنة بين أعضاء الجماعة. (1)

### 3-9- النمط الإنساني غير المؤجل (المتسبب):

الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع إلى القائد، و لهم كامل الحرية و تكون الرقابة ذاتية و الاتصال مفتوح مع الجميع، كما أن درجة التفاعل و المشاركة تكون عالية جداً، و درجة اهتمام المرؤوسين عالية<sup>2</sup>.

### 4-9- أنماط أخرى للسلوك القيادي:

هناك العديد من النماذج الأخرى التي توضح أنماط السلوك القيادي نذكر منها :

#### أ- نموذج تنبؤ و شमित:

وضع كل من تنبؤ و شमित إطاراً هاماً للسلوك القيادي الذي يمكن الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم و قد وضع الباحثان افتراضين أساسيين و هما:

#### الافتراض الأول :

أنه ليس هناك سمات أو أساليب لصيقة بشخصية القائد و لا يمكن تغييرها، فالقائد يستطيع أن يتخذ أساليب مختلفة وفقاً لكثرة المتغيرات.

#### الافتراض الثاني:

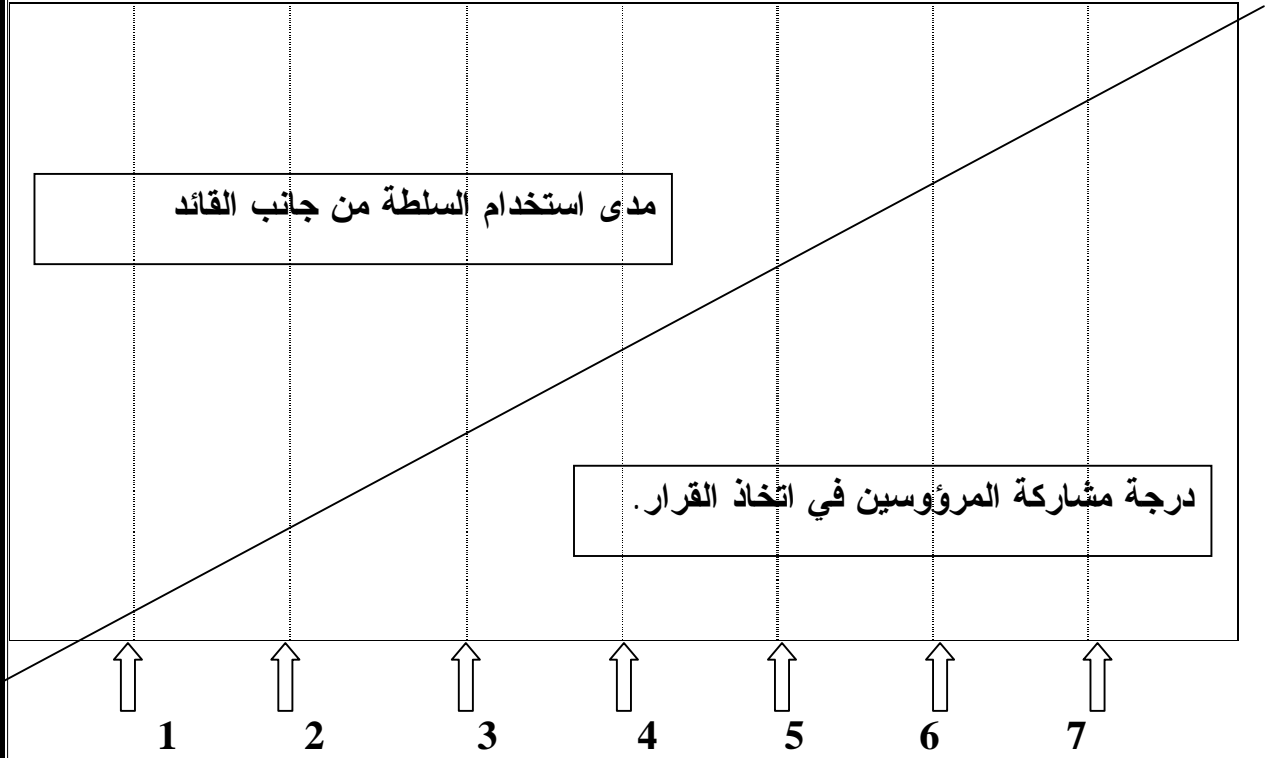
أن السلوك القيادي ليس وفقاً على القائد نفسه فهو مجرد طرف واحد و الطرف الأخر هم المرؤوسين، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار قل استخدام القائد لسلطته و العكس صحيح. و قد صور الباحثان هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري و الشكل رقم (2) يوضح بدائل السلوك أمام القائد.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحة: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، دون تاريخ، ص 241.

<sup>2</sup> حسنين محمد حامد، مرجع سابق، ص 49.

شكل رقم (2)

بدائل السلوك أمام القائد أو المشرف



المصدر: صالح الشيكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص 131.

ومن خلال الشكل رقم (02) يتبين أن هناك سبعة أنماط محددة من السلوك يختار القائد أو المشرف أي منها وفقا للمتغيرات التي تقابله في موقف معين وهذه الأنماط هي :

1. يتخذ القرارات منفردا ثم يعلنه على مرؤوسيه .
2. يتخذ القرارات محاولا أن يحصل على تأييد المرؤوسين .
3. يطرح الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها .
4. يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل .
5. يقدم المشكلات، و المرؤوسين يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار.
6. قائد يحدد الإطار العام للتعرف و يطلب من الجماعة اتخاذ القرار .
7. يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسة والمحددات العامة للإدارة .

ب- نموذج بليك وموتون للقيادة و الإشراف Blake and Mouton :

وصف بليك وموتون السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة.

وتتجلى هذه الأنماط في مصفوفة إدارية كما في الشكل رقم (3):

**شكل رقم (3)**

**مصفوفة أنماط السلوك القيادي**

<b>نمط 9-1</b>						<b>نمط 9-9</b>		
يتركز اهتمام الإدارة على						التركيز على الإنتاج من		
تلبية حاجات العاملين و						خلال إشباع حاجات العاملين		
رغباتهم على حساب أهداف						و زيادة انتمائهم للتنظيم		
التنظيم (الإدارة الاجتماعية)						(الإدارة الجماعية)		
<b>نمط 1-1</b>						<b>نمط 1-9</b>		
بذل جهود متدنية سواء						التركيز على الإنتاج فقط		
لإرضاء العاملين أو لتحقيق						ودون الاهتمام بحاجات		
أهداف التنظيم						العاملين و رغباتهم		
(الإدارة السلبية)						(الإدارة العملية)		
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

مدى الاهتمام بالإنتاج

المصدر : جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004، ص 89.

يوضح الشكل رقم (3) أن المحور الأفقي يدور حول مدى الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية والعمل من جانب القائد، و يدور المحور الرأسي حول مدى اهتمام القائد بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية وقد حدد الباحثان خمسة أنماط للقيادة وهي :

1- النمط المنسحب الذي لا يهتم بالعمل و لا بالعاملين والذي يرمز له (1-1) وهذا النمط يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين، ويطلق عليه البعض نمط الإدارة السلبية وفي هذا النمط لا يشعر العاملون بالرضا.

2- النمط الاجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل (1-9) حيث يهتم المدير برعاية العاملين وبتلبية حاجاتهم والعمل على إرضائهم ونمو قدراتهم .

3- النمط المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل والعاملين (5-5) وهذا النمط يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين ولكن عن طريق عدم المغالاة، حيث أنه لا يهتم بالعاملين على حساب العمل ، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

4 - النمط المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج وأقل رضا (9-1) . وهذا النمط يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل ولكن اهتمامه بالعاملين ضئيل للغاية، ويهتم بالجوانب الفنية في العمل وينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين .

5- النمط المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج وأعلى رضا (9-9) ، يتطلع علماء الإدارة إلى هذا النمط ويرون أنه ينبغي أن يحاول كل قائد أو مشرف أن يصل إليه، حيث أنه يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، كما يهتم أيضاً بالمرؤوسين إلى أقصى حد، وهو يشرك العاملين في العمل بحماس وتفاعل.

#### ت- نظرية المسار و الهدف لـ "هاوس" (House :1971) :

تتعلق هذه النظرية من دراسة الدوافع و ترى أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمطه القيادي في دوافع المرؤوسين أو الأتباع و على رضاهم و اتجاهاتهم. و يوضح " هاوس" (House :1971) محتوى هذه النظرية بقوله "تسمى النظرية بنظرية الهدف الخاص لأنها تهتم بمعرفة كيفية تأثير القائد في إدراكات المرؤوسين لأهدافهم المهنية و الأهداف الشخصية و طرق مسار الوصول إلى الهدف"

و تستخدم النظرية في محاولتها لتفسير أثر السلوك القيادي على دافعية المرؤوسين و رضاهم أربعة أنماط قيادية هي :

أ- القيادة الموجهة (Directive leadership)

ب- القيادة المدعمة (Supportive leadership)

ج- القيادة بالمشاركة (Participative leadership)

د- القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement oriented leadership)<sup>1</sup>.

ث- نموذج "فروم - يتون" في القيادة (Vroom- Yetton) :

يدخل هذا النموذج في القيادة في إطار و سياق النظرية الموقفية في القيادة، و قد أعد و صمم لتسهيل عملية اتخاذ القرارات لدى القادة. فهو عبارة عن وسيلة تشخيصية تساعد القادة على اتخاذ القرار المناسب للمشاركة المبنية أو المفترضة، ويرتكز هذا النموذج على درجة المشاركة التي يجب على المدير إتاحتها أو المفترضة، ويرتكز هذا النموذج على درجة المشاركة التي يجب على المدير إتاحتها للأتباع في عملية اتخاذ القرارات، و لهذا فإن هذا النموذج يعتبر من النماذج المعيارية التي تحكم درجة مشاركة الأتباع في عملية اتخاذ القرارات و بانتمائه للنظرية الموقفية يفترض هذا النموذج أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لكل الحالات و الأوضاع، كما أنه لا توجد أيضا سلوكيات قيادية منمطة للحالات أو الأوضاع الإدارية و التنظيمية، لذلك يجب على المدير أو الرئيس أن يكون مرنا في تعامله مع أتباعه بأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف و طبيعته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 118.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 122.

يقوم نموذج "فروم-يتون" في القيادة على الافتراضات الأربعة التالية:

- أن هذا النموذج ذو قيمة للقيادة لتقرير و تحديد أي الأساليب القيادية يجب أن يستعمل في مختلف المواقف التي ستواجههم أثناء تأدية أعمالهم الرسمية.
- أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يمكن استخدامه في كل المواقف.
- أن أنسب وحدة لعملية تحليل الموقف هي المشكلة التي ينبغي حلها و الموقف الذي تحصل فيه هذه المشكلة.
- أن الطريقة أو الأسلوب القيادي الذي حقق تجاوبا مع موقف معين يجب ألا يقيد الأسلوب أو الطريقة المستعملة في مواقف أخرى.

### 10- مستويات الإشراف:

قسم علماء الإدارة المستويات الإدارية من الناحية الوظيفية في أي منشأة إلى ثلاثة مستويات وهي : المستوى الأعلى و تمثل الإدارة العليا، المستوى الأوسط و تمثله الإدارة الوسطى، المستوى الأدنى ويمثله العاملون.

وينطبق هذا التقسيم على الإدارة العامة أو على الفروع إما من الناحية الإشرافية فكلما من المستويات الوسطى والعليا يمارس قدرا متفاوتا من الإشراف حيث أن كل مرؤوس يشرف عليه رئيسه المباشر، إلا أن المشرفين يقومون في المرحلة الأعلى من العاملين على قاعدة الهرم الوظيفي وتنقسم مستويات الإشراف إلى ثلاث مستويات وهي:

#### أ- الإدارة العليا:

وهذا المستوى يمثل مدراء العموم ومن في حكمهم ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية، وهذه المناصب تتطلب رجالا لديهم كفاءة عالية في التخطيط والتنظيم، حيث أن هذه الإدارة مسئولة عن التوزيع الشمولي لأعمال وسياسات المنظمة والتأكد من سلامة موقفها ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات التي قامت من أجلها، والإشراف والرقابة على الإيرادات والمصروفات والاستثمارات والأصول، واللوائح وإصدار التعليمات وتطوير الموارد المادية والبشرية والمحافظة على موارد المنظمة.

**ب- الإدارة الوسطى:**

وهذا المستوى يمثل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم، وهم يحتلون موقعا وسطا بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي الأول.

وهذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة العليا، وتتركز اختصاصاتها في أعمال المنظمة على المدى القصير والمتوسط وتقوم أيضا بتنسيق نشاطات المنظمة، وهذه الإدارة مسؤولة عن سلامة تطبيق السياسات العامة والخطط والبرامج المعتمدة، بالإضافة إلى بناء علاقات يومية فاعلة مع العملاء وإجراء وتقديم الدراسات والبرامج التطويرية لأعمال المؤسسة، واتخاذ القرارات اليومية في حدود الصلاحيات وضمن اللوائح والتعليمات، وأيضا توزيع الموظفين حسب حاجة العمل، وإعداد تقارير العمل الموسمية حسب التعليمات وإيداء الملاحظات<sup>1</sup>.

**ت- الإدارة الإشرافية التنفيذية:**

وهي الإشراف على المستوى التنفيذي الأول، حيث هذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة الوسطى عن الإشراف على تنفيذ الأعمال اليومية، والإشراف على الموظفين ومعالجة المعاملات اليومية، وإنجاز الأعمال دون تأخير ومقابلة العملاء يوميا والتعامل معهم بحسب ما هو مقرر، وتوفير النصح والمشورة لموظفي القاعدة التنفيذية وغيرها من الوظائف الأخرى.

**ث- القوى العاملة التنفيذية:**

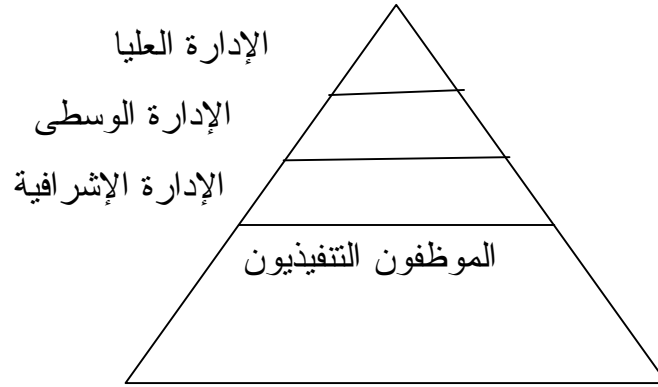
تتكون من موظفي الواجهة الأمامية والكتبة والعمال، وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي الأول يتلقى التعليمات منه ويرفع أعماله إليه، وليس هناك من يعمل تحت إشرافهم والقوى العاملة التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 82.



الشكل رقم (04) يوضح المستويات الأربع للإشراف :

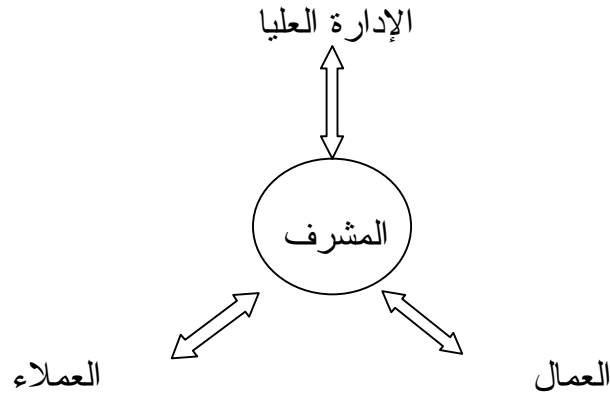


المصدر: نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص 75.

11- المشرف علاقته وواجباته ومسؤولياته:

يعتبر المشرف حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال والعملاء حيث يوضح الشكل رقم (5) وضع المشرف كحلقة وصل.

شكل رقم (5) يوضح وضع المشرف كمحور أو حلقة وصل:



المصدر : جبر سعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004، ص 73.

### 1-11- واجبات المشرف:

على المشرف تقع واجبات لتحقيق الأهداف لذا فإنه يقوم بإدارة و توجيه وتنسيق الأعمال والجهود الفردية داخل جماعته، وبما أن المشرف يعتبر حلقة الوصل بين التخطيط و التنفيذ فإنه يمثل العاملين، و باعتباره مسئولاً عن تحقيق الأهداف في الخطط و برامج العمل فإن عليه بذل المجهود في التعاون بين الوحدات و الأقسام التي يديرها زملائه في تلك الأقسام سواء لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالعمل المسئول عنه.

و من المتوقع أن ينفذ المشرف القرارات والسياسات وتحقيق أهداف الإدارة العليا ويقوم المشرف بمجموعة متنوعة و متداخلة من الأنشطة والأعباء التي يتطلبها العمل الكفاء و الفعال لدوره الحيوي و المركب من أدوار فرعية و هي :

أ- **الواجبات الفنية** : وهي كما يلي :

○ حفظ النظام.

○ التأكد من مراعاة قواعد الأمن المتفق عليها.

ب- **الواجبات الإدارية** :

○ إقرار العمليات الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة.

○ تقسيم العمل الذي يجب تنفيذه و أن يعهد به إلى من ينفذه.

○ وضع الإجراءات لإنجاز هذا العمل.

○ العمل الدائم لمجموعة العاملين معه بنتائج تنفيذهم للأهداف.

○ تدريب وتحفيز المجموعة التي تعمل معه على تنفيذ واجباتهم.

○ وضع المعايير التي ستقيس أداء العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هاشم زكي: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.

الشكل رقم 6 يوضح عناصر الوظيفة الإشرافية:

1	1- مدير عام.
2	2- مدير إدارة.
3	3- رئيس قسم.
4	4- رئيس وحدة.
5	5- ملاحظ أفراد.

المصدر : جبر سعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004، ص 79.

**11-2- مسؤوليات المشرف:**

تصنف مسؤوليات المشرف إلى نوعين:

مسؤولياته عن العمل ومسؤولياته عن العمال.

وهذين الصنفين من المسؤوليات متداخلة ويمكن عرضها كما يلي:

أ- اختيار وتدريب المرؤوسين :

ü طلب استخدام مزيد من اليد العاملة حسب احتياجات العمل.

ü الموافقة على المستخدمين من الأفراد الذين يلحقون للعمل في جماعة العمل.

ü الترحيب بالعمال الجدد وتوضيح مكاسبهم ونظام الأجور.

ü التأكد من معرفة المستجدين لتعليمات إجراءات السلامة وإجراءاتها.

ü التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين وتخطيط تلبيتها وتدريب من تنقصه الخبرة

والمعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أبو العينين، عبد الشافي أبو الفضل: محاضرات في التنظيم، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 7.

ب- توزيع العمل والمهام على المرؤوسين:

- ü تحضير البرامج الزمنية لإنجاز العمل.
- ü توزيع المهام على العاملين كل حسب قدرته وميوله.
- ü تحديد نوع وعدد العمالة للقيام بمهمة معينة.
- ü تحديد كمية العمل التي يجب على الفرد القيام بإنجازها في المجموعة.
- ü نقل العاملين بين مختلف مراكز العمل ضمن الوحدة الإدارية.
- ü تفويض الصلاحيات إلى آخرين ليتمكنوا من إنجاز العمل بسرعة<sup>1</sup>.

ج- المحافظة على الانضباط:

- ü ضرب المثل الطيب في سلوك العمل وممارسة الرقابة الذاتية.
  - ü التأكد من التزام الأفراد بالتعليمات والقواعد المتعلقة بالشغل ومواعيد الحضور والانصراف والنظافة... الخ.
  - ü معالجة مخالفة التعليمات والقواعد وفقا للنظام المعمول به من لفت نظر، وحتى الإيقاف والفصل من العمل، وذلك حسب نوع المخالفة وجسامة الخطأ ونتائجه.
- د- معالجة مشاكل العاملين مع الإدارة:

- ü معرفة وتفسير الاتفاقيات مع الإدارة والتوجيه بتعديلها.
  - ü معالجة الشكاوي مع المشرفين.
  - ü تفهم مشكلات الأفراد ومعالجتها أو رفعها للإدارة مع التوصيات.
- هـ- تحفيز العاملين:

- ü دراسة دوافع العاملين واختيار الحوافز الملائمة لإشباعها.
- ü معرفة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين سلبا أو إيجابا، فتعالج الأولى وتنمي الثانية.
- ü تحديد الاقتطاعات من أجر العامل على خطأ التنفيذ أو توقفه عن العمل.

<sup>1</sup> جبر سعيد صايل السبحاني: "علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، 2004.

ü اعتماد سرعة الإنجاز أو معايير الأداء التي يجري بموجبها حساب الأجر قبل العمل بموجبها.

و-الاتصال والتنسيق مع الأقسام الأخرى:

ü الاتصال بالمرؤوسين وتوجيههم وإرشادهم والإنصات لمشكلاتهم، والرد على استفساراتهم.

ü الاتصال بالرؤساء لتقديم التقارير والاقتراحات.

ü الاتصال بالزملاء لتبادل الأفكار ووجهات النظر وحل المشكلات من خلال اللقاءات والاجتماعات.

ü فهم وظيفة قسم الأفراد والتعاون معهم في مجالات عملهم.

ü العلاقة بقسم الصيانة والتكليف بأعمال الإصلاح.

ü التحقيق في الحوادث ومتابعة إجراءات سلامة الأفراد والمعدات<sup>1</sup>.

ز-المشرف صفته كمدرّب:

الاتجاهات الحديثة قدمت للمشرفين تحديات منها شعار "حقق الكثير بالقليل من التكلفة" وبأدنى عدد ممكن من المرؤوسين والتغيير المستمر في الأدوار الوظيفية، يصبح المشرفين مدربين أكثر فاعلية من ذي قبل.

ويستطيع المرؤوسين أن يتعلموا أداء أعمال عالية الجودة في حالة غياب المشرف عن ميدان العمل، من أجل عمل ذلك ينبغي على المشرف معرفة كيفية وضع توقعات واضحة لمرؤوسيه وهذا يساعد المشرف للتأكد من أن مرؤوسيه يعرفون بالضبط ما هو متوقع منهم.

إن وضع التوقعات يعتبر مهارة من مهارات الاتصال التي يتصف بها المشرف الناجح وهو مسئول عن إبلاغ تلك التوقعات في صورة أهداف محددة وقابلة للقياس وعملية وواقعية ومحددة بوقت.

وعند وضع الأوضاع السلوكية، على المشرف أن يقوم بما يلي:

ü وصف الظروف التي ستنفذ فيها المهمة.

ü وصف الإجراءات، ماذا يتوقع من المرؤوس أن يعمل عندما تحدث تلك الظروف ؟

<sup>1</sup> أبو العينين، عبد الشافي أبو الفضل، مرجع سابق، ص 11.

ü وصف نتيجة الإجراء، وما هي آثار سلوك المرؤوس بهذه الطريقة ؟  
عندما سيعرف المرؤوسون متى يتصرفون (الظروف) و كيف يتصرفون (الإجراء) والغرض من تصرفهم (النتيجة).

إذا يعتبر المشرف مسئولاً عن إبلاغ المرؤوسين بالعمل المتوقع، حيث يحتاج الموظف إلى سماع ما هو متوقع منه بشكل واضح ومحدد قبل أن يبدأ في أداء المهمة وعند تطبيق طريقة تحديد التوقعات المسبقة، يمكن عمل الآتي:

ü تشكيل قوة عمل أكبر التزاماً وأكثر فاعلية.

ü خلق بيئة عمل أكثر إيجابية.

ü تحقيق أهداف القسم بل وتجاوزها.

ü ضمان الحفاظ على قوة وتطوير المؤسسة<sup>1</sup>.

تطوير الثقة بالذات من أجل الإشراف الفعال على المرؤوسين وبالتالي يصبح المشرف أكثر تطوراً في أعين الإدارة العليا.

### الشكل 7 يوضح مسؤوليات المشرف عن العمل والعمال:

#### مسؤوليات المشرف على العمل

<p>مسؤوليات المشرف على العمال</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرارات الإنتاجية.</li> <li>- تحسين و تطوير أساليب العمل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار و تدريب.</li> <li>- المحافظة على الانضباط.</li> <li>- معالجة مشاكل العاملين.</li> <li>- تحفيز العاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع العمل و المهام.</li> <li>-الاتصال و التنسيق.</li> <li>- تقويم أعمال المرؤوسين</li> <li>- خفض التكاليف.</li> </ul>

المصدر: نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980، ص 96.

<sup>1</sup> جبر سعيد صايل السبحاني، مرجع سابق، ص 78.

## 12- مقومات الإشراف الجيد:

### 12-1- دور الإشراف الناجح في رضا العمال ومدى توافقهم مهنيا :

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة و الإشراف الذي يتبعه القائد و المشرف مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين هذا الأسلوب و رضا المرؤوسين عن العمل فالدراسات التي أجريت بجامعة منتسجن تشير إلى أن القائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه و ذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال لديهم عن العمل، أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم .

تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا و توافق عال بين مرؤوسيه وذلك لأن الرضا العام عن العمل من المؤشرات الأساسية التي تميز العامل المتوافق مهنيا عن غيره، وكذلك يعتبر الرضا تحصيل حاصل للتوافق المهني و على عكس ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكياته مع مرؤوسيه لا يحقق سوى استياء مرؤوسيه<sup>1</sup>.

### 12-2- دور الإشراف الناجح في رفع مدى رضا و كفاءة العاملين:

مهمة المشرف تتمثل في اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أدائه وقياس أدائه وتقدير كفايته للاطمئنان إلى جودة عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له وإشاعة الوئام بين المرؤوسين بالعدالة والصبر واللباقة، حتى يهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماسة وشمول.

<sup>1</sup> طريف شوقي ، مرجع سابق، ص 83.

وعملية الإشراف ضرورية يحتاج إليها العاملون في كل مجال، حيث يحتاج العامل إلى من يرشده ويوجهه ويشرف عليه حتى يتطور في عمله، وأيضاً حتى تتطور نفس أعماله التي يؤديها إلى الأحسن وبالتالي يرتفع مستوى الخدمة التي يؤديها إلى حد كبير ويزداد إنتاجه.

فالمشرف له دور وأثر واضح في العملية الإنتاجية فالإشراف يؤدي إلى وظائف ترتبط بالقيادة، وللإشراف دور واضح في كفاءة العمل وذلك عن طريق وضع التخطيط المناسب وإتباع الأسلوب الديمقراطي الذي يركز على العاملين وليس فقط على الإنتاج مما ينتج عنه رضاهم عن العمل نفسه، وكذلك تحفيزهم لكي يتحسن أدائهم لأعمالهم وبالتالي كفاءة في العمل ورضا عنه.

ويمكن القول أن الإشراف الناجح له دور كبير في تحسين سيرورة العمل ويجب أن يتحدث المشرفون بصراحة، وعلى المشرف أن يسمح للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم وأحكامهم وهذا يعتبر الطريق المثالي للحصول على النتائج لرضاهم عن العمل، ولكي يتم خلق علاقة إيجابية مع المرؤوسين على المشرف إتباع الخطوات التالية:

1- بناء المصداقية الشخصية، أن يدرك المشرف أنه مؤهل وظيفياً ويعمل على إجراء الاجتماعات لمعرفة الوضع السائد مع المرؤوسين، وتتم مناقشة الوسائل الفنية لكل مهمة لتسهيل إنجاز جميع المهام المكلف بها القسم، كما تتم مناقشة الخطط المستقبلية والتنبؤ بكيفية حل المشكلات وأن يعمل المشرف على خلق الفرص للمرؤوسين لإثبات مهاراتهم وموهبتاتهم ليكون هناك رضا عن العمل.

2- أن يطلب المشرف متطوعين للوظيفة أو المهمة الصعبة التي لا يريد أن يضطلع بها أحد فالمشرفون لا يحبون تكليف الأشخاص بمهام غير مرغوبة، ويجب على المشرف خلق فرصة أخرى في بيئة إيجابية، ويكتسب المتطوع أيضاً خبرة في المهمة التي لو لا إتاحة هذه الفرصة له ما كان ليواجهها في حياته العملية<sup>1</sup>.

3- أن يطلب المشرف من المرؤوسين النصح والمشورة بشأن كيفية أداء المهمة والبحث عن إيجاد بدائل جذابة بدلاً من البحث عن مصادر خارجية أخرى، فالبعض يخاف التحدث مع

<sup>1</sup> جبر سعيد صايل السبحاني، مرجع سابق، ص 76.



مرؤوسيه وطلب المشورة ويبحث عن مصادر خارجية معتقدا بأنه سيظهر أمام مرؤوسيه بأنه جاهلا لا يع شيئا في أمور عمله إذا طلب مساعدة منهم، فعلى المشرف عندما يحتاج إلى مساعدة أن يتجه فورا إلى المرؤوسين ولا ينتظرهم لأن هناك بعض الموظفين أو العمال يرفض الذهاب إلى مشرفه لأنه يخاف وباستمرار السخرية منه أو من زملاءه، فعلى المشرف أن يجد حلا للتغلب على هذه المشكلات .

4- جعل المرؤوسين في تطور مستمر و على صلة بأحدث التقنيات، و ذلك يساعد في أن يجد المشرف من يتبادل معهم الرأي الفني المحترف.

5- على المشرف معالجة جوانب القصور والنقص في مهارة القدرة على الاتصال و أن يبذل قصارى جهده في ذلك.

6- على المشرف أن يعطي في مرؤوسيه ثقة كبيرة في تأدية عملهم إلا أنه هناك عدة حالات لا بد أن يتدخل فيها المشرف في عمل مرؤوسيه نذكر من بينها :

○ إذا كان العمل (الأداء) السابق مقبولا و العمل(الأداء) الحالي متدنيا رغم عدم التغيير في ظروف أو نوع العمل .

○ الغياب و التكاثر و اللامبالاة و تعطل المعاملات و عدم الالتزام بالوعد.

○ أسباب خارجية مثل المشكلات العائلية، لا بد للمشرف من علاجها بحكمة وبحذر دون التدخل في خصوصيات الموظف الأسرية إلا ماله صلة مباشرة بتأدية العمل.

# الفصل الثالث

## التوافق المهني

تمهيد .

- 1- تعريف التوافق:
- 2- التوافق وبعض المفاهيم المشابهة له:
- 3- أهمية التوافق :
- 4- تحليل عملية التوافق :
- 5- نظريات التوافق:
- 6- ميكانيزمات التوافق :
- 7- عوائق التوافق :
- 8- مجالات التوافق العام:
- 9- العوامل السيكولوجية المؤثرة في التوافق المهني :
- 10- محكات تحديد التوافق :
- 11- سوء التوافق المهني :
- 12- علاقة الإشراف بالتوافق المهني :

**تمهيد:**

شغل موضوع التوافق النفسي والاجتماعي حيزاً كبيراً في الدراسات والبحوث لأهميته في حياة الناس . فالتوافق ليس مرادفاً للصحة النفسية فحسب بل يرجعه الأكثر بأنه الصحة النفسية بعينها فهو الهدف الرئيسي لجميع فروع علم النفس بصورة عامة ومن أهم أهداف العملية الإرشادية والعلاج النفسي ويترتب في أوائل أهداف الإرشاد النفسي .

يعتبر التوافق المهني مجالاً من مجالات التوافق الاجتماعي، وقد حظي هو الآخر بدراسات متعددة وذلك لأهميته البالغة في حياة الفرد خصوصاً المهنية منها، إذ يعد مؤشراً للنجاح في أي مهنة، و هو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، و حسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، و العكس صحيح.

**1- تعريف التوافق:****التعريف اللغوي :**

من الفعل الثلاثي "وفق" تشتق كلمات الوفاق بمعنى المواءمة ، والتوافق يعني لغة الاتفاق و التظاهر، ووفق الشيء أي لاعمه ووافقه موافقة ووافقا واتفق معه توافقاً<sup>1</sup> .

**التعريف الاصطلاحي :**

حسب "لورنس" فإن التوافق هو كما يلي :

"إن التوافق هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً و أن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه"<sup>2</sup>.

ومن هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تتجح في تحقيق دوافعه.

أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيرون أن التوافق : " هو العملية التي تلجأ إليها الشخصية لتتمكن من الدخول في علاقة التوازن مع البيئة، مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة و الحالة المعاكسة لذلك هي عدم التوافق والتي تشير إلى فقدان تلك العملية أو الإخفاق في

<sup>1</sup> الشيخ عبد العلابي - إعداد وتصرف يوف خياط - لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، المجلد الثالث - مطبعة العرب ، بيروت، (بدون تاريخ) ص 959.

<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 46.

توفير هذه الشروط<sup>1</sup>. فالتوافق حسب علماء الاجتماع ينصب أكثر على البيئة، لا سيما البيئة الاجتماعية و علاقة الفرد بالآخرين، فالفرد المتوازن هو الذي يحسن التعامل مع بيئته الخارجية بما يفضيه عليه من شروط.

وقد ورد في هذا التعريف مصطلح عدم التوافق أو ما يقابله سوء التوافق، و ينشأ هذا الأخير عندما لا تكون الأهداف المرجوة سهلة التحقيق، أو عندما تتحقق عن طريق سبل لا يقبلها المجتمع.

ويعرف حامد زهران التوافق بأنه:

" عملية دينامية مستمرة تتناول السلوك و البيئة (الطبيعية و الاجتماعية) بالتغير و التعديل حتى يحدث توازن بين الفرد و بيئته"<sup>2</sup>.

و في تعريف انتصار يونس ذكرت بأن التوافق بمعناه العام هو:

"حالة التوازن، و التوافق بين الفرد و بيئته، أو بين العمليات و الوظائف النفسية للفرد و الناشئة عن خفض التوتر الناتج عن حاجته، أو الدافع دون الوقوع في الصراع"<sup>3</sup>.

و يعرفه مدحت عبد الحميد بأنه:

" الشعور النسبي بالرضا، والإشباع الناتج عن الحل الناجح لصراعات الفرد في محاولته للتوفيق بين رغباته و ظروفه المحيطة"<sup>4</sup>.

" إن عملية التوافق ليست جامدة ثابتة تحدث في موقف معين، أو فترة معينة و تنتهي، بل إنها عملية مستمرة دائمة، فعلى الفرد أن يواجه سلسلة لا تنتهي من المشاكل و المواقف التي تحتاج إلى سلوك مناسب يؤدي إلى خفض التوتر وإعادة الاتزان و الاحتفاظ بالعلاقة مع البيئة و هذا يعني أن الفرد مطالب بإعادة الاتزان و الاحتفاظ بالعلاقة المنسجمة مع البيئة، فكلما أطاح بهذا الاتزان أو هدد هذه العلاقة أي مثير داخلي أو خارجي، و هو ما نعينه ما نقول إن عملية التوافق عملية ديناميكية وظيفية"<sup>5</sup>.

و عليه و حسب ماتم عرضه من تعاريف للتوافق يمكننا تعريفه كما يلي:

<sup>1</sup> نخبة من أساتذة علم الاجتماع : المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 17.

<sup>2</sup> حامد زهران: الصحة النفسية و العلاج النفسي، ط 4، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص 78.

<sup>3</sup> انتصار يونس: السلوك الإنساني، دار المعارف، القاهرة، 1999.

<sup>4</sup> مدحت عبد الحميد عبد الطيف: الصحة النفسية و التفوق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 82.

<sup>5</sup> شاذلي عبد الحميد محمد: الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 55.

التوافق هو عملية المواءمة بين حاجات الفرد و مطالب البيئة، أي للتوافق عنصرين أساسيين و هما الفرد بحاجاته و دوافعه و آماله و رغباته و البيئة و مكوناتها المادية و الاجتماعية و القيمة.

## 2- التوافق و بعض المفاهيم المشابهة له :

### 2-1- التوافق و التكيف:

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم أوضح للتوافق ينبغي الإشارة أولا إلى مفهوم التكيف لأن هناك من يخلط بين مفهومي التكيف و التوافق، فهناك من يرى بأن التوافق أعم من التكيف، وهناك من يرى العكس وهناك أيضا من يرى أن التوافق هو التكيف.

التكيف بمعناه العام هو: "العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات التي تقف حيال تحقيق حاجة ما أو دافع ما، لذلك فالتكيف يتضمن تغيرات في سلوك الكائن الإنساني يستطيع بها أن يواجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه أو يعيش في كنفها، و تلك التغيرات تتسم بالمرونة في مواجهة مطالب و ظروف المجتمع المتغيرة"<sup>1</sup>.

ويرى الدكتور نبيل صالح سفيان بأن التوافق أقل شمولاً من التكيف الذي يتضمن الحيوان و النبات في علاقتهما بالبيئة المادية و الاجتماعية، كما أنه يتضمن أحيانا جانب الفعل الإنساني و تتدخل فيه الإرادة، بينما التكيف يرتبط بالمسايرة و يتصف التوافق بالتدرج على خط متصل ليس فيه قطع إضافة إلى كونه لا يختلف باختلاف قدرات الإنسان و ثقافته<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن التوافق قد يقتصر على الكائن الإنساني فحسب بينما التكيف يمتد إلى باقي الكائنات الحية، وبأن التكيف هو الكل بينما يعبر مصطلح التوافق عن جزء بسيط من هذا الكل.

ويرى الأستاذ الدكتور سهيل كامل أحمد بأن الكائن و بيئته في علاقة لا بد أن تبقى على درجة كافية من الاستقرار ولكن الكائن و البيئة متغيران و لذلك يتطلب كل تغيير تغييرا مناسباً للإبقاء على استقرار العلاقة بينهما، وهذا التغيير المناسب هو التكيف أو المواءمة Adaptation و العلاقة المستمرة بينهما هي التوافق، وكثيراً ما يستخدم اللفظان تكيف و توافق كما لو كان

<sup>1</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزراطة، مصر، 1996، ص 227.

<sup>2</sup> نبيل صالح سفيان: الشخصية و الإرشاد النفسي، ط1، إيتراك للطباعة و النشر، مصر الجديدة، القاهرة، 2004، ص 157.

مترادفين، ولكن الكلمة الأولى تشير إلى الخطوات المؤدية إلى التوافق، والثانية إلى حالة التوافق التي يبلغها الكائن.

لا يختلف هذا التعريف كثيرا عن سابقه إلا في كونه أضاف الإستمرارية فقط، أي أن عملية التكيف جزء من عملية التوافق و بأن استمرارية الأولى تؤدي إلى ظهور الثانية.

أما عن وجهة النظر التي تستخدم مفهوم التكيف على أنه التوافق فهي كالآتي :

"التكيف أو التوافق " مفهوم مستمد أساسا من علم الحياة (البيولوجيا) فيشير هذا المفهوم إلى أن الكائن الحي يحاول أن يواءم نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء و تستهدف هذه العملية بأشكالها المختلفة تلائم الفرد مع الظروف البيئية الطبيعية التي يعيش فيها، و لقد استعار علماء النفس المفهوم البيولوجي للتكيف، والذي أطلق عليه علماء البيولوجيا مصطلح "مواءمة" و استخدم في المجالات النفسية و الاجتماعية تحت مصطلح "التكيف أو التوافق"، فالإنسان كما يتلاءم مع البيئة الطبيعية يستطيع أن يتوافق مع الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة به و التي تستلزم منه باستمرار أن يتلاءم و يتكيف معها، و تدفع ظروف الحياة الفرد إلى هذا التكيف و يساعده على ذلك ما لديه من ذكاء و قدرة على التطيع الاجتماعي ... " <sup>1</sup>.

لم يركز كثيرا هذا التعريف على الفرق بين المصطلحين لغة، على قدر ما ركز على محتوى كلا العمليتين التي ذهب إلى كونهما تهدف إلى تلاءم أو تكيف أو توافق الإنسان مع بيئته الخارجية وهذا ما ذهب إليه تقريبا صاحب التعريف الآتي:

إن التوافق يراد به التكيف، أي تكيف الفرد مع متطلبات حياته الاجتماعية و العملية، حيث أن علماء النفس استعاروا مفهوم التكيف وأعادوا تسميته "بالتوافق". وعليه فالتوافق و التكيف كلاهما منظورا وظيفيا لملاحظة وفهم السلوك البشري <sup>2</sup>.

أما عن الواجهة التي تبناها الباحث في سير هذا العمل وهي مخالفة لكلا الوجهتين السابقتين و التي قد كان فضلها أو تبنيتها يعود إلى تأثر الباحث بما جاء به التعريف الآتي:

<sup>1</sup> عبد الحميد مرسي: الإيمان و الصحة النفسية (سلسلة دراسات نفسية إسلامية)، مكتبة وهبة، القاهرة، 1994، ص ص151-152.  
<sup>2</sup> أبو النيل، مرجع سابق، ص 23.

يرى أنجلش بأن اصطلاح التوافق يؤكد أكثر ما يؤكد التكيف حتى أنه يمكن تعريف التوافق بأنه "تكيف الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين، و التي ترجع لعلاقاته بأسرته ومعايير البيئة الاقتصادية و السياسية و الخلقية.

ولذلك فمصطلح التوافق أعم وأشمل من مصطلح التكيف، لأنه يستهدف تحقيق الغرض وإشباع الحاجات، إما بالتغير الذي يقصد به إعادة تنظيم الخبرة الشخصية، أو بالتغيير الذي يعني إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف طبيعة كل كائن حي، والذي يحاول أن يوائم بين نفسه و العالم الطبيعي الذي يعيش فيه محاولة منه للبقاء، فلإنسان بعالمه العقلي القدرة على تغيير عالم الواقع لتغيير هذه المواعمة، و من تم فالتوافق يشمل طريقتي التغير والتغيير<sup>1</sup>.

وعليه ومما سبق يتضح لنا بأن التكيف أو المواعمة يتضمن تغييرا جوهريا من جانب الفرد لكي يواجه حاجاته ومطالبه و الظروف المتغيرة للمجتمع، وهذا التغيير يجب أن يتسم بالمرونة أو ينبغي أن يكون توافقا مرنا، ويعني مصطلح التوافق أي تغير في الكائن الحي سواء أكان في الشكل أو الوظيفة يجعله أكثر قدرة على المحافظة على حياته و بقاء جنسه لمواجهة أو ملائمة هذا التغير الخارجي.

## 2-2- التوافق و الصحة النفسية :

يحدث خلطا لدى كثيرا من المؤلفين بين الصحة النفسية و التوافق لارتباطهما الشديد مع بعضهما مع أنهما ليسا اسمين مترادفين لمفهوم واحد، فالصحة النفسية تقترب بالتوافق، فلا توافق بدون تمتع بصحة نفسية جيدة و لا صحة نفسية بدون توافق جيد، فههدف الصحة النفسية تحقيق التوافق السليم و يعد الفرق بين الصحة النفسية و التوافق هو فرق في الدرجة<sup>2</sup>.

من خلال التعريف يتضح بأن كلا المفهومين يكاد الآخر، فهناك ارتباط كبير قد يصل في بعض الأحيان إلى الترادف بينهما، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن الشخص الذي يتوافق جيدا لمواقف البيئة و العلاقات الشخصية يعد دليلا لامتلاكه وتمتعه بصحة نفسية جيدة أيضا.

<sup>1</sup> كمال الدسوقي: علم النفس و دراسة التوافق، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص32.

<sup>2</sup> نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص 157.

فالقدره على التشكيل و التعديل من قبل الفرد لمواجهة المتطلبات وإشباع الحاجات يمكن اعتبارها مقياساً للصحة النفسية، وهذا ما جعل بعض الباحثين يلجأ إلى استخدام مقياس الصحة النفسية لقياس التوافق، وأحياناً مقياس التوافق لقياس الصحة النفسية<sup>1</sup> . يمكن أن نقابل ما بين الصحة النفسية والتوافق، كذلك ما بين اعتلال الصحة النفسية وسوء التوافق، فالصحة النفسية تقود إلى التوافق و لكن العلاقة ليست سببية أو تفسيرية و لكن علاقة جدلية تؤدي إلى الفهم و تشير إلى التفاعل المتبادل، إذ أن درجة عالية من الصحة النفسية ترفع من حالة التوافق للشخص مع الذات ومع الآخر، كما أن زيادة درجة التوافق مع الذات ومع الآخر تزيد من رصيد الفرد في الصحة النفسية<sup>2</sup> .

## 2-3- التوافق و الذكاء :

هناك عوامل تؤثر أو لها علاقة بالتوافق ومنها الذكاء العام فقد اعتقد الكثير بأن هناك ارتباط تام بين الذكاء و التوافق، بل لقد عرف البعض الذكاء بأنه القدرة على التكيف مع البيئة و أجريت عدة دراسات محاولة البحث عن العوامل التي لها علاقة بالتوافق ومنها الذكاء العام حيث وجدت معظم الدراسات أن الذكاء العام يرتبط بالتوافق كدراسات (تيرمان) و دراسة (هيلدرات 1938) و دراسة (بونسل 1952) حيث تميزت الإناث الذكيات عن الذكور الأذكاء في التوافق كما في دراسة (هالين 1973)، إلا أن بعض الدراسات تشير إلى أن هناك عدداً من الأذكاء يعانون من صعوبة في التوافق الاجتماعي كدراسة (لنجزوث)<sup>3</sup> .

ويؤكد راجح أن الذكاء ليس إلا عاملاً واحداً من العوامل الكثيرة التي تساعد على التوافق الاجتماعي<sup>4</sup>، ثم اتجهت الأنظار إلى الذكاء الاجتماعي على اعتبار أنه أكثر اقتراباً من التوافق الاجتماعي، وعلى نفس ما نحى الذكاء العام نحى الذكاء الاجتماعي فعرفه البعض أنه "القدرة على الانسجام مع المجتمع" (ماوس و هنت: 1972)، إلا أن مفهوم التوافق يختلف تماماً عن مفهوم الذكاء الاجتماعي، و هذا ما حدى حدوه الدكتور نبيل صالح سفيان حيث أنه يقول : "إن الذكاء الاجتماعي ليس بالضرورة يؤدي إلى التوافق لأن قدرة الفرد على فهم الآخرين

3 Perlman, D & Cozby, P.C., social psychology, holt, Rinnehart and winston, New york, 1983, 163.

<sup>2</sup> صالح حسن الدايري، د/ناظم حسن العبيدي: الشخصية و الصحة النفسية، ط1، دار الكندي للنشر و التوزيع، اربد، الاردن، 1999، ص ص 55-56.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 158.

<sup>4</sup> أحمد عزت راجح: أصول علم النفس، ط8، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، 1970، ص 431.



و القدرة على التصرف بحكمة في المواقف الاجتماعية هو جانب إدراكي و التوافق هو نتاج عوامل عقلية وجدانية فهناك عوامل انفعالية تجعل الفرد يسلك سلوكا أحمقا من الجانب الاجتماعي و يدرك الفرد ذلك و لكنه مضطر ليشبع دافعا ما أو رغبة أو شيء آخر<sup>1</sup> .

#### 2-4- التوافق و سوء التوافق:

إن مفهوم التوافق من أكثر المفاهيم شيوعا في علم النفس ذلك أنه تقييم سلوك الإنسان و علم النفس إنما هو علم سلوك الإنسان و توافقه مع البيئة المادية و الاجتماعية، لذلك كانت دراسة علم النفس لا تنصب على السلوك ذاته أو على التوافق نفسه بل تدور حول كيفية الوصول إلى التوافق و طبيعة العمليات التي يتم بواسطتها التوافق أو عدم التوافق.

فالتوافق (Adjustement) هو تكيف أو تلائم الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين (أسرة، عمل دراسة...)، أما سوء التوافق (Maladjustment) فهو فشل الإنسان في تحقيق انجازاته و إشباع حاجاته ومواجهة صراعاته ومن ثم يعيش الفرد في الأسرة والعمل و التنظيمات التي ينخرط فيها في حالة عدم الانسجام و عدم التناغم و إذا ما زاد هذا القدر من سوء التوافق اقترب الفرد من العصاب<sup>2</sup> .

#### 3- أهمية التوافق:

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، و التفاعل مع الآخرين، ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته، وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع، مع مراعاة إمكانيات البيئة فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الأفراد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتخفيف التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة، ويكون الفرد متوافقا إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضا<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> صالح حسن الدهري، ناظم حسن العبيدي، مرجع سابق، ص 55.

<sup>3</sup> كمال الدسوقي، مرجع سابق، ص ص 385-388.

ويمكن توضيح أهمية التوافق في النقاط التالية:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق إشباع حاجاته المختلفة بالطرق المشروعة و التي تساهم في سعادته و سعادة الآخرين.
- 4- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود و الاحترام المتبادل.
- 5- اكتساب المهارات و الخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته و توظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات و حسن توافقه معها.
- 6- تمتع الفرد بالصحة النفسية و التوافق النفسي و الاجتماعي ومساهمته في زيادة إنتاجيته.

#### 4- تحليل عملية التوافق :

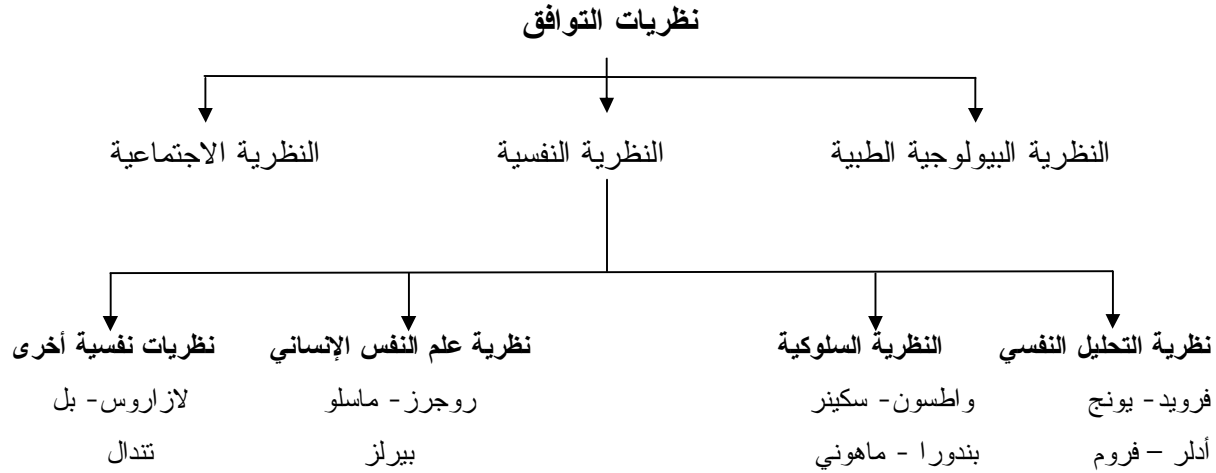
تبدأ عملية التوافق بوجود دافع أو رغبة معينة تدفع الإنسان و توجه سلوكه نحو غاية معينة أو هدف خاص يشبع هذا الدافع، ثم يظهر عائق ما يعترض سبيل الكائن الحي من الوصول إلى هدفه، و عندما يعاق الكائن الحي من الوصول إلى هدفه و يحبط إشباع دافعه، يأخذ في القيام بكثير من الأعمال و الحركات المختلفة لمحاولة التغلب على هذا العائق و الوصول إلى هدفه وبالوصول إلى الهدف الذي يشبع الدافع تتم عملية التوافق، وعلى هذا الأساس فالخطوات الرئيسية في عملية التوافق هي:

- وجود دافع يدفع الإنسان إلى هدف خاص.
- وجود عائق يمنع من الوصول إلى الهدف و يحبط إشباع الدافع.
- قيام الإنسان بأعمال و حركات كثيرة للتغلب على العائق.
- الوصول أخيرا إلى حل يمكن من التغلب على العائق و يؤدي إلى الوصول إلى الهدف و إشباع الدافع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سهير كامل أحمد : الصحة النفسية و التوافق، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1999، ص 42.

## 5- نظريات التوافق:

هناك الكثير من النظريات التي عملت على تفسير التوافق لدى الأفراد، وبطبيعة الحال يصعب سردها بأسرها، ولكن يمكننا أن نشير إلى أهمها وكما يتضح في الشكل رقم 08 :



المصدر: مدحت عبد الحميد: الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 20.

### 5-1- النظرية البيولوجية الطبية - Biological medical theory:

و يقرر مریدوها أن جميع أشكال الفشل في التوافق تنتج عن أمراض تصيب أنسجة الجسم خاصة المخ Brain، و مثل هذه الأمراض يمكن توارثها، أو اكتسابها خلال الحياة عن طريق الإصابات و الجروح أو الخلل الهرموني الناتج عن الضغط الواقع على الفرد، و ترجع اللبانات الأولى لوضع هذه النظرية لجهود كل من داروين، مندل، جالتون، كالمان، وغيرهم<sup>1</sup>.

### 5-2- النظرية النفسية - Psychological Theory:

#### أ- نظريات التحليل النفسي - Psycho-analysis Theories:

#### § فرويد Freud :

يرى فرويد أن الشخصية فرضيا تتكون من ثلاثة منظومات هي الـ (ID) و الأنا (Ego) و الأنا الأعلى (Super Ego) ويمثل الـ اللذة و الذي يظهر مع ولادة الإنسان وعمله إشباع الغرائز، ويمثل الأنا الأعلى مبدأ المثل و القيم و يكتسبها الفرد من خلال التنشئة و عملها

<sup>1</sup> Lazarus, R.S. ,Adjustment and personality, McGraw-Hill, New york, 1961, p 205.

إشباع الجانب القيمي و الأخلاقي لدى الفرد بأعلى درجة، ويمثل الأنا مبدأ الواقع وعمله حماية الفرد وهو يوازن بين الهو و الأنا الأعلى و يحاول إشباعهما بشكل متوازن.

يعتمد التوافق لدى فرويد على الأنا، فالأنا تجعل من الفرد متوافقاً أو غير متوافقاً، فالأنا القوية التي تسيطر على الهو و الأنا الأعلى و تحدث توازناً بينهما و بين الواقع، أما الأنا الضعيفة فتضعف أمام الهو فتسيطر على الشخصية فتكون شخصية شهوانية تحاول إشباع غرائزها دون مراعاة الواقع أو المثل مما تؤدي صاحبها إلى الانحراف و عدم مراعاة الواقع ينعكس عليها سلباً ومن ثم إلى الاضطراب، أما سيطرة الأنا الأعلى فتجعل الشخصية متشددة بالمثل إلى درجة عدم المرونة و تكون بكبت الرغبات و الغرائز الطبيعية أو تشعر بالذنب المبالغ فيه و تؤدي إلى الاضطراب النفسي و سوء التوافق.

يعتبر فرويد أن التوافق نادراً لدى الإنسان كما يعتبر أن بداية سوء التوافق غالباً ما ترجع إلى مرحلة الطفولة و خاصة في السنوات الخمس الأولى حينما تنمو الأنا نمواً غير سليم فالنمو السليم يؤدي إلى نشوء الأنا القوية ويواجه الفرد حالات التوتر و القلق عن طريق حيل الدفاع اللاشعورية و لكن إذا بالغ في استخدام هذه الحيل فإنه يؤدي إلى سوء التوافق<sup>1</sup>.

### § يونج: Jung:

اعتقد يونج أن مفتاح التوافق و الصحة النفسية يكمن في استمرار النمو الشخصي دون توقف أو تعطل، كما أكد على أهمية اكتشاف الذات الحقيقية و أهمية التوازن في الشخصية السوية المتوافقة. كما قرر أن الصحة النفسية و التوافق السوي يتطلبان التوازن أو الموازنة بين ميولنا الأنطوائية و ميولنا الانبساطية. كذلك أكد على ضرورة تكامل العمليات الأربع الأساسية في تخبير الحياة و العالم الخارجي وهي : الإحساس، الإدراك، المشاعر، التفكير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص ص 163 - 164.

<sup>2</sup> Lazarus, R.S., opcit, p 154.

## § فروم : - Fromm :

اعتقد فروم أن الشخصية المتوافقة هي التي يكون لديها تنظيم موجه في الحياة، و أن تكون مستقبلة للآخرين، ومنفتحة عليهم، ولديها قدرة على التحمل و الثقة، ولقد أكد على مغزى قدرة الذات على التعبير عن الحب للآخرين بدون قلق عما قد يعقب ذلك<sup>1</sup>.

## § أدلر : - Adler :

أعطى أدلر الفرد الشعور بالنقص بالغ الأهمية فهو يرى أن الفرد يولد ضعيفا عاجزا نسبة للكبار فيحدث لديه شعور بالنقص يحاول التغلب عليه طوال حياته، وتنتج عقدة النقص أيضا بسبب وجود عيوب أو قصور جسمية أو خلقية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عقلية فتؤثر هذه العيوب على نفسية الفرد و تشعره بالنقص وعدم الأمن وعدم الكفاية، ومن أجل تعويض هذا النقص اعتمد أدلر أسلوب الحياة وهو الأسلوب الذي يتخذه الفرد لتحقيق أهداف الحياة التي هي بالتالي تحقيق لذاته و يختلف الأفراد في الأساليب التي يتبعونها فالبعض يختار الاقتصاد فيكون رجل أعمال و البعض يختار العلم فيكون عالما و البعض الأدب و الفن...الخ، وهنا تلعب قدرات الفرد و إمكاناته الوراثية و المكتسبة دورا هاما في تحديد أسلوب حياته<sup>2</sup>.

## ب - النظرية السلوكية: - Behavioral Theory :

طبقا للسلوكية فإن أنماط التوافق و سوء التوافق تعد متعلمة أو مكتسبة، وذلك من خلال الخبرات التي يتعرض لها الفرد، والسلوك التوافقي يشتمل على خبرات تشير إلى كيفية الاستجابة لتحديات الحياة و التي سوف تقابل بالتعزيز و التدعيم.

و لقد اعتقد واطسون و سكينر أن عملية التوافق الشخصي لا يمكن لها أن تنمو عن طريق الجهد الشعوري، ولكنها تتشكل بطريقة آلية عن طريق تلميحات البيئة أو إثباتها.

ولقد رفض كل من بندورا و ماهوني وهما من السلوكيين المعرفيين تفسير تشكيل الطبيعة الإنسانية بطريقة آلية ميكانيكية.

<sup>1</sup> مدحت عبد الحميد عبد الطيف، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> حامد عبدالسلام زهران: التوجيه و الإرشاد النفسي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 1980، ص 54.

ج- نظريات علم النفس الإنساني: - Theories of Humanistic psychology :

§ روجرز: Rogers :

يشير روجرز إلى أن الأفراد الذين يعانون من سوء التوافق يعبرون عن بعض الجوانب التي تقلقهم فيما يتعلق بسلوكياتهم غير المتسقة مع مفهومهم عن ذاتهم. و يقرر أن سوء التوافق النفسي يمكن أن يستمر إذا ما حاول الأفراد الاحتفاظ ببعض الخبرات الإنفعالية بعيدا عن مجال الإدراك أو الوعي، وينتج عن ذلك استحالة تنظيم مثل هذه الخبرات أو توحيدها كجزء من الذات التي تتفكك، و تتبعثر نظرا لافتقاد الفرد قبوله لذاته وهذا من شأنه أن يولد مزيدا من التوتر و الأسى و سوء التوافق.

§ ماسلو: - Maslow :

أكد ماسلو على أهمية تحقيق الذات في تحقيق التوافق السوي الجيد، وقام بوضع معايير للتوافق من بينها: التلقائية، قبول الذات، التمرکز حول المشكلات لحلها، الاستقلال الذاتي الإدراك الفعال للواقع، الشعور باللاعداوة اتجاه الإنسان، الاهتمام الاجتماعي القوي و العلاقات الاجتماعية السوية... الخ

§ بيرلز : - Perls :

أكد بيرلز على أهمية التنظيم أو التوجيه وعلى أن يحيا الأفراد هنا و الآن و here and now دون خوف من المستقبل لأن هذا سيفقد الأفراد شعورهم الفعلي بالرضا، كما أكد على أهمية الوعي بالذات وتقبله، والتحرر النسبي من القواعد الخارجية، وأن الشخص المتوافق هو من يتقبل المسؤوليات و يتحملها على عاتقه دون القذف بها إلى الآخرين<sup>1</sup>.

د- نظريات نفسية أخرى :

§ لازاروس: Lazarus :

طبقا لمعايير لازاروس فإن الشخص المتوافق لا بد أن يتسم بالآتي:  
- الراحة والارتياح النفسي: حيث لا يمكن أن يتحقق للفرد التوافق وهو يعاني من اكتئاب أو انقباض أو قلق مزمن... الخ

<sup>1</sup> مدحت عبد الحميد عبد الطيف، مرجع سابق، ص 90.

- الكفاية في العمل: بمعنى أن الشخص سيء التوافق هو بالطبع يتسم بقلّة انتاجية بل و نقص في كفاءته، وفشل في استغلال قدراته على الوجه الأنسب.
- الأعراض الجسمية: أرجع لازاروس سوء التوافق إلى الاصابات أو الأمراض أحياناً.
- التقبل الاجتماعي: حيث لا يمكن أن يتحقق توافق سوي للفرد دون تقبله الاجتماعي أو قبوله من خلال علاقاته وسلوكياته<sup>1</sup>.

#### § تندال: - Tendall:

إن معايير تندال اقتصرت على سبع نقاط وهي : امتلاك شخصية متكاملة، مسايرة الفرد لمطالب المجتمع الذي يعيش فيه، التكيف للظروف و المواقف الواقعية، الاتساق مع الذات النضج بالتقدم في العمر، اتخاذ النعمة الانفعالية الصحيحة التي تتفق مع محيط الفرد، الإسهام في خدمة المجتمع بروح مستبشرة و فاعلية متجددة و متزايدة<sup>2</sup>.

#### § بل : - Bell :

يعد بل من من أوائل من اهتموا بموضوع التوافق، ووضع مقياساً له اشتهر باسمه، ويرى أن مجالات التوافق الأساسية تنحصر في الآتي:

- التوافق المنزلي.
- التوافق الصحي
- التوافق الاجتماعي.
- التوافق الانفعالي.
- التوافق المهني.
- التوافق العام.

ومن خلال مقياس بل للتوافق يمكن تحديد درجة توافق الأفراد النوعية و الكلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Lazarus, R.S,opcit,pp10-12

<sup>2</sup> منيرة أحمد حلمي: التوافق النفسي للطالبة الجامعية و علاقته بمجموعة من المتغيرات، حولية كلية البنات، العدد الخامس، جامعة عين شمس، القاهرة، 1967، ص 56.

<sup>3</sup> عباس محمود عوض: دراسة عاملية لاختبار التوافق العام والمهني، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1982، ص 15.

### 5-3- النظرية الاجتماعية: Social Theory :

و يقرر مريدوها أن هناك علاقة بين الثقافة و أنماط التوافق، فلقد ثبت أن هناك اختلافا في الاتجاه نحو الخمر بين اليابانيين و الأمريكيين، وكذلك ظهر اختلاف في الأعراض الأكلينيكية للأمراض العقلية بين الأمريكيين الإيطاليين و بين الأمريكيين الإيرلنديين، و يوضح مريدو هذه النظرية أن الطبقات الاجتماعية في المجتمع تؤثر في التوافق، ومن أشهر مريدي هذه النظرية: فيرز، دنهام، هولنجزهيد، رديك، وغيرهم.

من العرض السابق يتضح لنا أن المحاولات التي بذلت من أجل التنظير لتفسير متغير أو ظاهرة قد بينى عليها علم النفس بأسره ألا وهي ظاهرة التوافق.

إن نظرتنا لا بد أن تقتضي النظرة التكاملية لتلك النظريات أو وجهات النظر المختلفة بمعنى ألا يجب أن يخضع تفسيرنا لتوافقنا أو سوائه إلى النظرية البيولوجية فقط أو النفسية فقط أو الاجتماعية وهكذا، لأن الإنسان ماهو إلا محصلة تفاعل بين تلك القوى الثلاث السالفة الذكر و أن التوافق الأدمي ليس من السهولة بالقدر الذي يجعلنا نفسره من زاوية دون أخرى سواء أكان ذلك في سوائه أم لا سوائه.

### 6-ميكانيزمات التوافق :

و يقصد بها الحيل و الأساليب التي يلجأ إليها الفرد لتحقيق توافقه إذا لم يستطع أن يحققه دونها.

و يمكننا أن نعرض تلك الميكانيزمات أو أساليب الدفاع و لكن دون التعرض لتعريفاتها أو مفهومها، وذلك من خلال مايلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> نبيل صالح سفيان، مرجع سابق، ص 93.



1. Repression	الكبت	1.
2. Withdrawal	الانسحاب	2.
3. Day dreams, fantasy, autism	أحلام اليقظة - عدم الواقعية في التفكير	3.
4. Night dreams	أحلام النوم	4.
5. Regression	النكوص. الارتداد	5.
6. Rationalization, justification, self-deception	التبرير	6.
7. Projection	الإسقاط	7.
8. Over compensation	التعويض الزائد	8.
9. Compensation	التعويض	9.
10. Reaction formation	التكوين العكسي	10.
11. Isolation, isulation	العزل	11.
12. Identification	التقمص. التوحد. التطابق	12.
13. Agression	العدوان	13.
14. Forgetting	النسيان	14.
15. Sublimation	الإعلاء. التسامي	15.
16. Displacement	النقل. الإزاحة	16.
17. Negativism	الخلفة. السلبية	17.
18. Conversion	التحويل	18.
19. Denial	الإنكار	19.
20. Dissociation	الانفصال. الانشقاق. التفكك	20.
21. Introjection	الامتصاص. التحاسن. الاحتواء. الاستدماج	21.
22. Undoing	الإلغاء. المحو. الإبطال	22.
23. Capitalization	الاحتماء بالمرض	23.
24. Substitution	الاستعواض. الإبدال	24.
25. Inversion	القلب	25.
26. Symbolization	الترميز	26.
27. Generalization	التعميم	27.
28. Idealization	التعظيم. التخميم. التقدير المثالي	28.
29. Challenge	التحدي	29.
30. Intellectualization	التعقل	30.
31. Nomadism	الرحيل. الترحال	31.
32. Apathy	التبلىد. البلادة	32.
33. Fixation	التثبيت	33.
34. Attention-getting behavior	السلوك الجاذب للانتباه	34.

### 7- عوائق التوافق :

بالرغم من أن الكثير من الناس يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم و دوافعهم الفسيولوجية و الاجتماعية.. لكن يجب أن نعترف بأن هناك بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع الفرد أن يهيء لها الإشباع التام.

إن هناك بعض العوائق و العقبات العنيفة التي تحول بيننا و بين إشباع بعض حاجاتنا الضرورية، وتدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعا لحاجاته، أو إلى

سلوك يتعارض مع قيم المجتمع و معاييرهِ فيكون ذلك انحرافاً أو شذوذاً، ومن الممكن أن نميز بين نوعين من العوائق هما : الإحباط و الصراع.

#### • الإحباط:

وهو حالة من التآزم النفسي تنشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة، وهو أيضا العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل<sup>1</sup>.

إن من الآثار الواضحة للإحباط أنه يعمل على تغيير سلوك الفرد حينما يواجه موقفا إحباطيا في حياته ويتخذ ذلك الصور التالية:

ü من الناس حينما يواجهه موقفا إحباطيا فإنه لا يستسلم له بل يمضي في التفكير وتكرار المحاولات و تجريب وسائل عدة حتى يصل في النهاية إلى الهدف الذي يشبع هذا الدافع أو على الأقل فإنه يبحث عن هدف بديل يستطيع من خلاله أن يشبع الدافع ولو اشباعا جزئيا مؤقتا يؤدي إلى خفض توتره النفسي.

ü ومن الناس حينما يواجهه موقفا إحباطيا و لا يستطيع اشباع دوافعه فإنه يستسلم من أول مرة وذلك بكبت دوافعه في صورة دوافع مكبوتة تبقى في اللاشعور و تظهر في صورة أعراض مرضية<sup>2</sup>.

ü ومن الناس أيضا حينما يفشل بعد محاولاته في إشباع دوافعه يضطرب و يختل توازنه ويدفعه الشعور بالفشل باللجوء إلى أساليب سلبية معوجة شاذة متطرفة تنقذه مما يعانیه من توتر و تآزم نفسي ملتجأ إلى الحيل اللاشعورية السالفة الذكر.

إن للإحباط مصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين وهما :

العقبات البيئية و العقبات الذاتية.

#### العقبات البيئية :

إن العقبات البيئية المادية و اللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع الإنسان، وهي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها نظرا لما تحتويه هذه البيئة من

<sup>1</sup> فوزي محمد جبل: الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص 80.  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 81.

عوامل فيزيقية كالمرتفعات و المنخفضات و الجبال و البحار و الأنهار و الطقس، و عوامل لا مادية كالقواعد و النظم و القوانين و المؤسسات... الخ.

يمكننا أن نتصور أنواع الإحباطات التي تفرضها البيئة الخارجية و تقف عقبة في طريق تحقيق الهدف، فمثلا تصور موقف الطبيب الذي ينقطع عليه الكهرباء فجأة و هو في تأدية عملية جراحية أو أن يتعطل قطار استقله طالب كان في طريقه لتأدية الامتحان، و تلك هي بعض الأوضاع البيئية التي تعطينا فكرة عما يتعرض له الإنسان في حياته منذ طفولته حتى نهاية عمره من عقبات إحباطية معطلة لإشباع دوافعه، وبالرغم من زحمة تلك العقبات البيئية و شدة وقعها على النفس إلا أنها في الحقيقة أخف وطأة من الناحية النفسية من العقبات الشخصية و الذاتية.

### العقبات الذاتية والشخصية :

وهي عقبات متعددة وذات أثر عميق في نفسية الفرد و ترجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها :

- الأهداف بعيدة المنال.
- تعدد أهداف الفرد و عدم تناسقها مع الوقت.
- الأهداف المتطرفة.

### • الصراع :

وهو حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباعا، أي ينشأ من نتيجة تعارض دافعين لا يمكن إشباعهما في وقت واحد، إذن فالصراع سمة من سمات الحياة فالإنسان منذ نعومة أظافره وحتى موته يقع في صراع ينشأ في الرغبة الأكيدة في إشباع الدوافع، فالطفل في تنشئته الأولى يقع في صراع بين إرضاء دوافعه و بين إرضاء أمه خاصة في عملية الرضاع و الفطام و تنظيم عملية الإخراج، وأيضا الصراع بين رغباتنا و معايير المجتمع التي تقع حائلا دون إشباعها<sup>1</sup>.

هناك علاقة أكيدة بين الصراع و الإحباط، فالإحباط وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد أما الصراع التعارض بين إشباع دافعين قد يكون احد دوافع الإحباط واحدا منها، إذن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 86.

وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الإنسان بحالة من التأزم النفسي وعدم التوافق، وعليه ليس الصراع بالأمر الغريب في حياتنا ، فما من كائن آدمي مهما كان جنسه أو نوعه أو درجة ثقافته أو مركز ماله أو ادبه أو علمه إلا واجتاز أو سيجتاز في حياته ضربا من ضروب الصراع، أي أن الصراع بهذا الشكل يمثل ناحية أساسية و أصلية في حياة الإنسان.

### 8-مجالات التوافق العام:

هناك مجالات كثيرة للتوافق، ولكنها تنحصر في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التوافق " النفسي أو الشخصي أو الذاتي " Psychological, Personal, Subjective، و الاتجاه الثاني هو التوافق الاجتماعي Social Adjustment عملا بأن الإنسان محصلة نفسية اجتماعية و داخل هذه الاتجاهات العريضة أو الأبعاد الكبرى تكمن عناصر مكونة لها ويمكن التعرف إليها من خلال الشكل رقم 09 :

#### عناصر مجالات التوافق



المصدر: ملحت عبد الحميد: الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة،1990،ص 73.

ينظر البعض إلى التوافق على أنه مصطلح سيكولوجي أكثر منه اجتماعي، و قد استعمله علماء النفس الاجتماعيون على أنه: "قدرة الفرد على التكيف والتوائم مع نفسه وبيئته الاجتماعية و المادية و المهنية<sup>1</sup>.

يرى "سوبر" أن هناك مظهرين أساسيين للتوافق هما التوافق الذاتي والاجتماعي، ويعرف التوافق الاجتماعي على أنه: "قدرة الفرد على عقد علاقات اجتماعية راضية مرضية أي يرضى عنها نفسه و يرضى عنها الناس"<sup>2</sup>، أي أن التوافق الاجتماعي هو قدرة الفرد على النجاح و الاستمرار في علاقاته مع الناس، أي مدى مرونة الفرد في تغيير أنماط سلوكه حتى يوائم ما يحدث في نفسه من تغيرات مختلفة وبين الظروف البيئية المحيطة به.

بالإضافة إلى التوافق الاجتماعي نجد "التوافق الذاتي أو الشخصي" والذي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي (العلاقات الداخلية الذاتية)

يعرف التوافق الذاتي بأنه: "رضا الفرد عن نفسه، وثقته، وتقبله لما يصدر عنها، مع تحرره من الميول العصبية"<sup>3</sup>، أي أن التوافق الذاتي يسمح للفرد بالتمتع بصحة نفسية جيدة قادرة على التوفيق بين دوافعه المتصارعة أي خلوه من الصراعات النفسية، قادرا على تجاوز الإحباطات التي تعترض حياته.

إن كلا هذين المظهرين من التوافق (الذاتي والاجتماعي) يعبران عن نفسيهما في مواقف الحياة المختلفة التي يوجد فيها الفرد في المنزل أو الأسرة، أو الجماعة أو العمل، فإذا كان الفرد يعاني من سوء توافق ذاتي مثل حدوث اضطراب نفسي، فهذا بدوره ينعكس على سوء توافقه الاجتماعي، أي أن هناك علاقة طردية تكاملية إن صح التعبير.

ويرى "أحمد عزت راجح" بالإضافة إلى التوافق الاجتماعي و الذاتي أن هناك التوافق الاقتصادي و الديني و السياسي و "التوافق المهني" حيث يعتبر هذا الأخير من أهم مجالات التوافق العام و ذلك لأن مجال العمل يعتبر من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد

<sup>1</sup> حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1: 1959، ص20.  
<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1: 2003، ص369.

<sup>3</sup> حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق ص20.

أكبر قدر من التوافق، وترجع هذه الأهمية لعاملين أساسيين أحدهما: أن الفرد يقضي معظم وقته في ميدان العمل و الثاني هو الدور الهام للعمل و تأثيره على حياة الفرد ومكانته .  
وينظر البعض إلى التوافق المهني على أنه جزء من التوافق العام في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية كانت أو اجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من تغيير بين وقت لآخر، وتتضمن البيئة المهنية : الإداريين و المشرفين و المرؤوسين، وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي من خلال تاريخه المهني <sup>1</sup> .  
ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوافق المهني هو تقبل العامل للعاملين معه و رضاه عن التغييرات التي تعترى محيط العمل من وقت لآخر، و انسجامه مع ظروف العمل، و تميزه الكمي و الكيفي في الأداء.

ويعرفه " Scott " بأنه :

" توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، و توافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن و توافقه لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملاءه و كذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، و توافقه مع ظروف السوق المتغيرة و الخاصة بالعمل، و توافقه مع قدراته الخاصة و ميوله، و مع مزاجه " <sup>2</sup> .

و يتفق فرج طه مع هذا التعريف، حيث ذكر بأن التوافق المهني هو :

" توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، و توافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، و توافقه لخصائصه الذاتية، و هكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه، و مع زملائه، و مع مطالب العمل، ومع قدراته الخاصة، ومع ميوله، ومزاجه، يعتبر هذا جميعه متضمنا في مفهوم التوافق المهني " <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> بديع محمود القاسم : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر، عمان ، 2001.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل: الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1984، ص 156.

<sup>3</sup> فرج عبد القادر طه: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية، مكتبة الخانجي، ص 56.

و تعرفه "م غرافيتس" التوافق المهني على أنه :  
"المجهود من أجل التكيف مع بيئة العمل"<sup>1</sup>.

إن التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل و إشباع حاجاته و تحقيق طموحاته و توقعاته مما ينعكس على إنتاجيته و كفايته و علاقته بزملائه و رؤسائه و مع بيئة العمل، و إذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل<sup>2</sup>.

وبالتالي ومن خلال هذا التعريف تظهر أهمية الرضا المهني إذ "أنه يعتبر الظاهرة الأكثر أهمية في حدوث التوافق المهني لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل ولكونه المؤشر الأكثر صدقا عن السير الحسن للعمل، وغالبا ما تستعمل عبارة الرضا للدلالة عن حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجة من حاجاته كالزيادة في الأجر أو الترقية أو حتى رضا المسئول عنه"<sup>3</sup>.

تذهب بعض سياسات التسيير إلى الاهتمام بكل جوانب حياة العامل، وتعمل على تحسينها ويرى البعض مثل كاتر ماكوبي Maccoby، مورس Morse، جوران Gurin وفلور Floor بأنه لا يمكن تحقيق الرضا إلا باجتماع كل الجوانب، وكان للرضا محورا مركزيا تتلاقى فيه كل الأشعة المتمثلة في الرضا عن كل جوانب الحياة، وقد عدد هؤلاء الباحثون الكثير من عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، عن محتوى العمل، عن فرص الترقية عن الإشراف، عن جماعة العمل، عن ساعات العمل، وعن ظروف العمل، ويرون أن درجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> MADLENE GRARUITZ, LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES,ED DALLOG ,PARIS,1981,p 83.

<sup>2</sup> بديع محمود القاسم، مرجع سابق،ص 46.

<sup>3</sup> عبد النور أرزقي:محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين،رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم،معهد علم النفس وعلوم التربية،جامعة الجزائر،1997،ص70.

<sup>4</sup> عباس محمود عوض ، مرجع سابق، ص 72.

وعليه يمكن القول بأن الرضا عن العمل هو حالة الفرد النفسية الناتجة عن حصوله عن إشباعات من مصادر مختلفة ترتبط في تصوره بوظيفته، ويقدر ما تحققه هذه الوظيفة من إشباعات بقدر ما يزداد رضاه، وللأهمية الكبرى التي يبديها الرضا بكل جوانبه في حدوث التوافق المهني نتطرق إلى :

### الرضا و التوافق المهني:

" إن المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين، و مصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا و تحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، و ضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية و باختصار تولد معظم الأعمال لدى من يقومون بها مشاعر الرضا، و لكنها قد تؤدي إلى مشاعر الضغط أيضا"<sup>1</sup>.

لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله و مدى قدرته على التوافق معه، و من هذه المصطلحات الرضا الوظيفي و الروح المعنوية و الاتجاه النفسي نحو العمل، وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموع مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي ، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في وظيفته .

إن رضا الفرد عن عمله هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد و دوافعه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، و هذا ما قامت عليه نظرية التكيف الوظيفي التي قام كل من جرين GRAEN، و دويز DUEWIS (1968) بعرضها وتم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل و بيئة العمل نفسه و اعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل كما يتضح ذلك في شعوره بالقناعة و الرضا و الاستقرار في الوظيفة.

<sup>1</sup> رونالد ي ريجيو: المدخل إل علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1991، ص 267.



و يؤكدون ذلك بقولهم: " إن القدرات و الحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل و الأنظمة التي تعزز هذا العمل، فهي الجوانب العامة لبيئة العمل"<sup>1</sup>.

ويعتقدون بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الفرد مع عمله من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله و بيئة العمل .

لقد ذكر أبو النيل أن منسوتا بأمريكا قامت بإصدار كتيب عن التوافق المهني، قام بإعداده أساتذة بها، قسموا التوافق المهني إلى الرضا عن العمل، و الروح المعنوية، و اتجاهات العمل و دوافع العمال، و المحكمات السلوكية (الجزءات).  
و تتلخص بحوث أساتذة تلك الجامعة في ما يلي :

✓ أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال عاملين وهما : الرضا و الإرضاء، أي الرضا من قبل الأفراد على العمل بوجه عام و عن ظروف بيئة العمل من إشراف و زملاء و الإرضاء من قبل الرؤساء عن إنتاج الأفراد و كفاءتهم للعمل الذي يقومون به.  
✓ الفروق بين الأفراد.

✓ تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن .

✓ يتأثر التوافق المهني باختلاف السن، ومستوى التعليم، و التدريب<sup>2</sup> .

و قد طورت كونوى Kounway 1987 نموذجاً للتوافق المهني، و الرضا عن العمل يشتمل على سبعة عشر جانباً، أو عنصراً ، يسهم في تشكيل رضا الفرد عن عمله، و توافقه معه ومن أبرز هذه العناصر :

الترقية، فرص التدريب، الإشراف، الإدارة، ضغط العمل، الاستقلالية، مجموع العمل، الأجور أسلوب تنظيم العمل، الأجور، أسلوب تنظيم العمل، الأمن الوظيفي<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي: الرضا الوظيفي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص ص36-37 .

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص ص368-369.

<sup>3</sup> العمري خالد: الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن و علاقته ببعض الخصائص الديمغرافية و الوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، العدد الرابع، جامعة اليرموك، 1991، ص 61.

يعرف التوافق المهني أيضا بالنسبة لنتائجه، حيث يعتبر الرضا المهني إحدى هذه النتائج فهناك الرضا الإجمالي عن العمل، كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب للعمل فيما يتعلق بالأهمية النسبية لرضاه عنه، ومقياس الرضا المهني له جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني من بينها زيادة الأجر و الترقى داخل المؤسسة وعوامل أخرى نذكر من بينها :

### عوامل الرضا المهني:

#### أ- الأجر :

لقد أجريت الكثير من الدراسات حول العلاقة بين الأجر و الرضا يذكر منها دراسات "طومسون 1939 THOMPSON ، "ميلر 1941 MILLER ، "سوبر و ستروات، هاندلسن و برنت 1952 ، "كندل و سميث 1963" في أمريكا وإنجلترا أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فلأجر أهمية من حيث إشباع حاجات عديدة من أهمها الشعور باحترام الذات والشعور بالأمان .

#### ب- فرص الترقية:

إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب، وكما يعتبرها آخرون اعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و التفاني و الالتزام بالعمل، و تشير نتائج الدراسات إلى هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، ويرى "فروم" 1964 أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، و العكس.

#### ج- نمط الإشراف :

إن معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العمال، و قد أجرى ليكرت و زملاءه دراسات توصلت إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه بمرؤوسيه بكل قضاياهم و مشاكلهم، يكسب ولائهم و يحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج

لا يحقق سوى الاستياء و التذمر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف و الاعتناء بحاجات و مشاعر العمال أثناء التعامل معهم.

#### د- محتوى العمل:

هناك الكثير من يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عند الأفراد كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد، النمو والترقية، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا لدى العمال، لأن تنوع الأعمال يقلل من تكرار المهام، و هذا بدوره يقلل من الملل و الضجر ، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر تكامل بين المهام، و بين المهام وقدرات العامل و إلا حدث العكس.

أما درجة السيطرة الذاتية المتاحة، فكلما زادت كلما زاد الرضا لتقديرها للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل، وقد أكد العديد من الباحثين هذه النتيجة "كفروم 1964 " و"ولتر قست 1952" هذه الحرية تتيح للعامل فرصة تكييف أدائه بما يتناسب مع قدراته إضافة إلى ذلك يجب أن يوفر العمل للفرد فرص استخدام قدراته، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن عمله، و عما يقدمه من مجهود، و قد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من بروفي 1959، فروم 1962، كور نهوسر 1964، و حسب تطور ماسلو فإن استخدام الفرد لقدراته و مهاراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات .

#### هـ- ساعات العمل:

إن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل إذ لا بد من فترات راحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد عضويا ونفسيا، فانه كلما توفر للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضاه على العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع ساعات الراحة وحرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

#### و- الظروف الفيزيائية للعمل:

نظرا لما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية البرودة، الضوضاء،... الخ، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة

تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية ولوضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه .

### ي-جماعة العمل:

حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد فإذا كان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافعاً فإن لذلك دخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل عدم رضا عن عمله، ويتجلى ذلك غالباً في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج التبخير في مواد الإنتاج أو في الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، الغياب، التمارض الأمراض و الحوادث<sup>1</sup> . و بهذا تتكون هناك جماعات عمل مشتتة و عديمة التأثير .

إلا أن الإدارة المعاصرة التي تعتنى بالعمل و بالعاملين بقدر كبير و متوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بآرائهم و مقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية و التكتيكية بما يثري الأداء و يسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز و التفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص. و على سبيل المثال تستخدم الشركات اليابانية استراتيجيات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل، لأنه عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية و حماس أكثر و ستركز أكثر على تحسين العمليات و ستحقق درجة أعلى من التماسك و الرضا.

و هكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا عن العمل بصورة إجمالية و من جميع الوجوه، وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن و الارتياح لتحقيق رغباته و ميوله و طموحه و إحساسه بإحراز النجاح الذي يمثل في حجم الإنتاج و نوعه . و عليه و حسب ما تقدم فإن الرضا ما هو إلا نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيا لا يكون متوافقاً إلا وقد بلغ مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي، و العكس غير صحيح أي ليس بالضرورة أن العامل الراضي عن جانب أو عن جوانب معينة من العمل معناه أن هذا العامل يتمتع بالتوافق المهني أو حتى بالرضا الإجمالي عن العمل.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 231.

أما التوافق المهني فيخلص الباحث إلى تعريفه كما يلي :

**التعريف الإجرائي:**

التوافق المهني هو كل ما يقوم به الفرد أو العامل من جهد مستمر لتحقيق درجة من الانسجام و الرضا و التكيف مع متطلبات و ظروف المهنة التي يمارسها، و إلى إيجاد نوع من العلاقات الحسنة بينه و بين زملائه و رؤسائه في العمل .

**9- العوامل السيكولوجية المؤثرة في التوافق المهني :**

هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في توافق الأفراد مع المهام التي يتولون القيام بها و الظروف التي يشتغلون فيها، ويمكن الإشارة إلى البعض من هذه العوامل في النقاط التالية:

○ **الاقتناع بجدوى العمل :**

يعتبر التساؤل عن طبيعة العمل و الفوائد المرجوة منه، من أوائل التساؤلات التي يطرحها الفرد عند تفكيره في القيام بعمل معين، و ذلك أن الفرد لا يقوم بنشاطات معينة بمحض إرادته إلا إذا كان يسعى إلى إشباع حاجات معينة من خلالها.

○ **وضوح المهمة :**

من المفروض أن يكون لكل عضو من أعضاء المؤسسة مهمة محددة يقوم بها من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك لأن عدم تحديد مهام الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيرا ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات و إمكانية حدوث اضطراب في سير الأعمال<sup>1</sup>.

○ **تطابق طبيعة العمل مع مبادئ الفرد العقائدية:**

تعتبر ميول الأفراد الثقافية و انتماءاتهم العقائدية من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم و تصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض و أثناء العمل داخل المؤسسات، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الفروق الفردية وكذا اختلاف البيئات و المجتمعات.

<sup>1</sup> محمد جمال يحيوي: دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2003، ص423.

○ تطابق طبيعة العمل مع شخصية الفرد :

من المعلوم أن لكل فرد شخصية تميزه عن الآخرين، و تعتبر الخصائص النفسية و السمات و الصفات المميزة لشخصية الفرد من العوامل الأساسية التي تتحكم في عملية توافقه مع العمل المنوط به، ومع الوسط المادي و الاجتماعي الذي يعمل فيه.

○ تطابق طبيعة العمل مع مؤهلات الفرد الفنية:

تتمثل مؤهلات الفرد الفنية فيما لديه من خبرات و معارف و كفاءات فنية تمكنه من تنفيذ عمل معين بإتقان، و تعتبر المؤهلات الفنية للأفراد، بالإضافة إلى قدراتهم الجسمية و الذهنية من المعايير الأساسية التي تعهد المهام الوظيفية إليهم على أساسها داخل المؤسسات.

○ وحدة التعليمات:

تتمثل التعليمات فيما يصدره المشرفون على تسيير المؤسسات من أوامر وقرارات بهدف توجيه نشاطات المستخدمين المكلفين بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وتحديد كيفية أدائهم لمهامهم، وعلى هذا الأساس تعتبر وحدة التعليمات من العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد و توافقهم مع مهامهم داخل المؤسسات، فإذا كانت مصادر التعليمات الموجهة إلى المستخدمين متعددة ومتناقضة، فإن ذلك من شأنه أن يضع المستخدم المرؤوس في حالة حيرة وارتباك اتجاه عمله واتجاه رؤسائه.

○ نجاح المؤسسة:

يقصد بنجاح المؤسسة تمكنها من أداء مهامها بصورة كاملة، ويعتبر نجاح المؤسسة كذلك من العوامل المساعدة على ارتباط العمال بمهامهم الوظيفية، ذلك أن نجاح المؤسسة وارتفاع سمعتها على نطاق واسع مثلاً يجعل المستخدمين فيها يتقنون في قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم، مما يحثهم على الارتباط بها والاعتناء بمهامهم ويرفع من معنوياتهم، خصوصاً إذا كانوا يعتقدون بأن النجاح سوف يعود عليهم بالفائدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 428.

○ اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال :

يعتبر اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال فيها واعتنائها بهم من العوامل التي تحثهم على الاعتناء بمهامهم، فعندما يتأكد العمال من اهتمام إدارة المؤسسة بشؤونهم وعملها على حل مشاكلهم تزداد ثقتهم فيها ويميلون إلى الاعتناء بأعمالهم.

○ حسن العلاقة مع زملاء العمل:

تعتبر العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة وأساليب التعامل فيما بينهم من العوامل المؤثرة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص، حيث يساعد الانسجام و حسن التعامل بين العمال على تكيفهم مع ظروف العمل و بيئته الاجتماعية.

○ حسن العلاقة مع المشرفين على تسيير المؤسسة:

تعتبر العلاقة بين العمال و المسؤولين على تسيير المؤسسة كذلك من العوامل المؤثرة في توافق العمال مع مهامهم.

○ كفاءة المسؤولين :

قد لوحظ أيضا أن قلة كفاءة و خبرة المشرفين على تسيير المؤسسة كثيرا ما تجعل العمال يميلون إلى عدم الثقة في توجيهاتهم، وبالتالي التذمر و عدم الرضا على الوضعية التي آلت إليها مؤسستهم.

○ التسلية:

تعتبر التسلية من العوامل النفسية المؤثرة في اتجاهات العمال نحو عملهم ونحو بيئتهم الاجتماعية، إذ تساعد على التخفيف من مللهم أثناء العمل وجعل الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه أكثر مرحا وترفيها، مما يساعد على انسجامهم مع الوسط الاجتماعي للعمل وتقبلهم لظروفه ويزيد في ارتباطهم به.

○ التنويه بمجهودات العامل الإيجابية:

تعتبر رغبة الفرد في التنويه و الإشادة بنشاطاته و أعماله الناجحة داخل المؤسسة التي يشتغل فيها كذلك من العوامل المؤثرة في تصرفاته واتجاهاته أثناء العمل، وهذه الرغبة ترتبط في الحقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير و الاحترام من طرف الآخرين<sup>1</sup>.

○ تماسك الجماعة :

يعتبر تماسك جماعات العمل المتمثل في ترابط العمال و تفاهمهم و تضامنهم وتطابق اتجاهاتهم، كذلك من العوامل المساعدة على تحقيق التوافق الاجتماعي بينهم وتمكينهم من التكيف مع ظروف العمل ومحيطه.

○ الشعور بالرضى المهني:

يتمثل الرضى المهني في تقبل الفرد لعمله وتمسكه به باعتباره النشاط المفضل لديه، وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله و حاجاته و اتجاهاته، ويعتبر رضى الفرد بعمله شرطا أساسيا لتوافقه مع عمله.

10- محكات تحديد التوافق :

كيف نحكم على الشخص أنه متوافق أو غير متوافق ؟ هناك محكات قد نعتمد عليها في تحديد التوافق نستعرضها فيما يلي :

10-1- المحك الإحصائي Statistical :

وهو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التوافق على التوزيع الطبيعي، والتوزيع الطبيعي يفترض أن الخاصية بشرية تتوزع على شكل منحنى تتجمع الأغلبية في الوسط و الأقلية في الأطراف، وبالتالي فإن التوافق سيكون موضعه قريبا من متوسط المنحنى أي مع أغلبية الناس بينما سيء التوافق هو الذي يقترب من طرف المنحنى<sup>2</sup>.

10-2- المحك الثقافي Cultural :

وهو المحك الذي يعتمد في تحديده لدرجة التوافق من خلال اقتراب الفرد من ماهو سائد في مجتمعه، فالنازي في مجتمع نازي قد يكون متوافقا على عكس إذا كان في مجتمع آخر وهو

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 430.

<sup>2</sup> سعد جلال : المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 83.



محك يقترب من المحك الإحصائي إلا أنه أكثر تركيزاً على الجانب الثقافي المحلي و بالتالي فالسلوك غير المتوافق يختلف في خصائصه من مجتمع إلى آخر<sup>1</sup>.

### 10-3- المحك المرضي Pathological:

وهو الذي يعتمد في تحديد التوافق من خلال أعراض عيادية، فسوء التوافق هنا حالة مرضية لها أعراض، فمن أعراضه مثلاً:

§ أن الفرد يفقد كل مشاعر العلاقات الإنسانية نتيجة للتبدد العاطفي.

§ يفقد الصلة بالواقع.

§ يشعر بالاغتراب النفسي.

§ ينسى أحداث الصدمة الحالية.

§ يحاول استعادة الصدمات الماضية فلا يريد أن ينساها.

§ يتجنب الأشخاص و الأماكن و أي شيء يذكره بالصدمة.

§ يحس بفتور في عواطفه نحو الآخرين.

§ يشعر بنقص في الكفاءة إزاء أي عمل يؤديه أو أي نشاط يأتية<sup>2</sup>.

### 10-4- المحك المثالي Ideal :

وهو محك متأثر بالفلسفة و الأديان ويعتمد في تحديده لدرجة التوافق على مدى الاقتراب من الحد الأعلى أو المثل أو الكمال إلا أن المشكلة هي في كيفية تحديد درجة الكمال و خاصة فيما يتعلق بصفات و خصائص البشر و خاصة لدى الفلاسفات أو الديانات الوضعية<sup>3</sup>.

تستخدم أيضاً لتحديد درجة توافق الفرد أساليب و أدوات تنوعت ما بين الاستبيان الذاتي وذلك عن طريق تقديم التقارير الذاتية و بين الملاحظة التي يقوم بها الأخصائي النفسي و الذي أصبح لديه أدوات متطورة تساعده سواء في عملية التشخيص أو في تحليل قدرات الفرد، أو استعداداته

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 281.

<sup>2</sup> الدكتورة ديانا هيلز و الدكتور روبرت هيلز: "العناية بالعقل و النفس"، تعريب و اقتباس و تقديم الدكتور عبد العالي الجسماني، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1999، ص 74.

<sup>3</sup> عباس محمود عوض: الموجز في الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1989، ص 31.

ميوله، اهتماماته، سماته، درجة اضطرابه، ملاحظة سلوكه في المواقف الفردية والجماعية والوقوف على ماضيه وحاضره سواء من الناحية الصحية أو علاقاته الاجتماعية .

وبالرغم أيضا من أن قياس اضطراب الشخصية يرجع في جذوره التاريخية إلى القرن التاسع عشر الميلادي في أعمال كل من (فونت) Wundt (ويونج) Jung وفي الطرق الإسقاطية لدى فرويد إلا أن الاهتمام بالمقاييس النفسية وخاصة قياس سمات الشخصية يعود في أصوله إلى التحليل العاملي والى منطري تحليل العوامل، حيث كان لظهور الإحصاء والتحليل العاملي أثر كبير في ظهور عملية القياس النفسي وتحويل الخصائص النفسية والاضطرابات والأمراض النفسية إلى أرقام، ومن هنا فان الفحوصات والاختبارات النفسية تعد من العوامل المساعدة في الانتقاء والتصنيف والتشخيص والمعالجة والمتابعة والبحوث وهي تقوم على قياس الظواهر النفسية وتقديرها كميًا (الكبيسي والصالح، 1999) <sup>1</sup>.

ظهرت العديد من المقاييس النفسية محدثة نقلة في علم النفس والصحة النفسية، ومن المقاييس الأجنبية والعربية التي حاولت قياس التوافق النفسي والاجتماعي نذكر:

Ø قائمة بيل للتوافق ( 1930 ) تضمنت أربعة أبعاد: التوافق المنزلي والصحي والانفعالي والاجتماعي (الحياني، 1988) .

Ø مقياس كاليفورنيا للتوافق الشخصي والاجتماعي (كلارك وزملاؤه) ( Clark(1940) تضمن بعدين : الأول التوافق الشخصي وتهم مجالات: الاعتماد على النفس والإحساس بالقيمة الذاتية والشعور بالحرية والامتناع والتحرر من الميل الى الانفراد والخلو من أعراض الأمراض العصبية، والبعد الثاني التوافق الاجتماعي وتهم مجالات: اتباع المستويات الاجتماعية واكتساب المهارات الاجتماعية والتحرر من الميول القيادية للمجتمع والعلاقات في الأسرة والمدرسة والبيئة المحلية (الخالدي، 1976) .

<sup>1</sup> التوافق النفس و الاجتماعي، internet document ، [www.fiseb.com](http://www.fiseb.com)، 2006.

- Ø قائمة هستون للتوافق الشخصي : أعد لطلبة الثانوية والجامعة لقياس التوافق في ستة مجالات :التفكير التحليلي، الاندماج الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، الثقة، العلاقات الشخصية الرضا عن البيت ( عربّه في العراق إبراهيم يوسف المنصور، 1974)(المنصور، 1975 )
- Ø اختبار منيوسوتا المتعدد الأوجه لقياس الشخصية ( MMPI :ترجمة إسماعيل ومرسي 1961 ) تضمن سبعة مجالات :العلاقات المنزلية، العلاقات الاجتماعية، الثبات الانفعالي، الشعور بالمسئولية، الواقعية والحالة المزاجية والقيادة ( إسماعيل ومرسي، 1961 )
- Ø مقياس بيك للاكتئاب (1961): (عربه الشناوي )يتكون من 21فقرة تقيس الاكتئاب.
- Ø مقياس راسل للشعور بالوحدة(1981) من جامعة كاليفورنيا (عربه الشناوي وخضر ) ويتألف من 20 فقرة تقيس الشعور بالوحدة.
- Ø مقياس الكبيسي للتكيف الشخصي والاجتماعي (1988): وقد تضمن ستة مجالات على أساس ثلاثة مجالات لبعء التكيف الشخصي وهي تقدير الذات، إشباع الحاجات والأمراض العصابية وثلاثة مجالات لبعء التكيف الاجتماعي :العلاقات الأسرية، العلاقات الاجتماعية والقيم والمعايير ( الكبيسي،1988: 70)
- Ø مقياس جبيريل للتكيف النفسي العام (1996): يتضمن أربعة أبعاد :البعء الشخصي والانفعالي والأسري والاجتماعي.
- Ø مقياس الخامري للتوافق النفسي(1996): يتضمن خمسة مجالات :التوافق الانفعالي التوافق الجسمي، التوافق مع الذات، التوافق مع القيم الخلقية، القيم الروحية والتوافق مع الآخرين. تعددت المقاييس النفسية بتعدد الأطر النظرية لوضعها، ويمكن تصنيف هذه المقاييس بصفة عامة إلى فئتين:

1. المقاييس التي تطبق من قبل المفحوصين أنفسهم :ويطلق عليها مقاييس التقدير الذاتي  
.Self-reporting

2. المقاييس التي يقوم بتطبيقها شخص متمرس ( عويضة، 1995)

حيث تعد مقاييس التقدير الذاتي من أهم الأدوات المستخدمة للقياس النفسي في الطب النفسي وعلم النفس تتميز بتوفير وقت المتخصص والنفقات ولا تحتاج إلى شخص مدرب ومن الممكن أن تعطى في ظروف مقننة وأن الدرجات وتفسيرها أكثر موضوعية وبالتالي تصبح المقارنة بين عينات مختلفة من الأشخاص ممكنة (عويضة، 1995) كما يتميز بحساسية أكثر من القياس بواسطة المتخصص المبني على المقابلة الإكلينيكية، لكن يعيبها أن عدداً من المرضى لا يرغبون في إكمالها و عرضة لتفاوت مستوى التعليم، المستوى الاجتماعي والخلفية الثقافية، فهي تعتمد على ما ينتقيه الأفراد ليقولوه عن أنفسهم وكيف يفسرون الغرض من السؤال وكيف يتصرفون فيه وهي إن كانت تعطي معلومات أقل شمولية من التقييم بواسطة المقابلات، إلا أن كليهما عرضة للخطأ والأمثل استخدامهما معاً (عويضة، 1995)

إن الحضارة الصناعية الحديثة و بالرغم ما أنت به من تقدم و ازدهار إلا أنها قد تبعث على زعزعة الأمن و الاستقرار في نفوس العاملين، فما من كائن آدمي مهما كان جنسه أو نوعه أو درجة ثقافته إلا واجتاز أو سيجتاز في حياته ضرباً من ضروب الصراع أو الإحباط و من ثم قد تحدث حالات لسوء التوافق المهني خصوصاً وإن فشل الفرد في تجاوز العقبات التي تعترضه، أو إعطاء حلول خاطئة لها وعليه :

### 11- سوء التوافق المهني :

يبدو التوافق في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً و أن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية و مع نفسه، و التوافق عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية و نفسية و اجتماعية كثيرة، فالعامل يبدأ عمله فيرى نفسه أنه مضطراً للتكيف مع ظروف و مطالب عديدة ، حيث أن عملية التوافق لا تقتصر على تكيفه مع الآلة فحسب ، بل تتجاوز ذلك إلى التكيف مع الزملاء و مع المشرف و مع مزاجه و مع نظام العمل الخاص في المصنع و مع كل الظروف المحيطة بما فيها بيئة العمل، فسوء التوافق في مجال معين يكون له صده و تأثيراته على جميع النواحي ، فالإنسان قبل أن يكون عاملاً هو وحدة نفسية اجتماعية، إن اضطرب جانباً منها اضطربت باقي جوانبها، فنقص قدرة العامل على سبيل المثال قد تؤدي

إلى حدوث صراعا نفسيا لديه، مما ينقص حتما من قدرته على العمل و مردوده، وقد يتسبب كذلك في إفساد علاقاته الاجتماعية.

و بما أن التوافق المهني يشير إلى حسن العلاقة بين العامل و محيط عمله فإن حدث اضطراب في هذه العلاقة نتيجة لجملة من العوامل والأسباب، نجم عن ذلك سوء توافق مهني، و الذي يعرف بأنه إخفاق الفرد في عمله إما لعدم تناسب قدراته مع عمله أو لأنه يجد صعوبة في علاقاته الاجتماعية مع زملائه و رؤسائه في العمل.

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق و هو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم<sup>1</sup>.

وسوء التوافق المهني شكل من أشكال السلوكات غير الملائمة، أي حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة لفرد ما، لا من ناحية القدرة أو التدريب أو من نواحي أخرى حيث يقول جارسون أن سوء التوافق وعدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباطا وثيقا بتلك التغيرات والعجز عن التكيف معها ومع التغيرات الاقتصادية والحضارية الأخرى.

ويرى "جارسون" أن هناك مصدرين أساسيين لسوء توافق العاملين في العمل وهما:

(أ) سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا.

(ب) شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل<sup>2</sup>.

يؤكد جارسون أن ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا كما يؤكد علاقة عدم الأمن بسوء التوافق، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء توافق العامل مثل الصراع بين الزوجين، الديون المالية، الأمراض المزمنة، وهذه مؤثرات على سوء التوافق المهني للعامل.

<sup>1</sup> بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص49.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 270-271.

ويرى العالم "كارل جارسون" بأن سوء التوافق المهني ينتج من عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته، فسوء التوافق يشكل واحدا من السلوكيات غير الملائمة، وحالة تنتج من محاولة الالتحاق بمهنة ليست مناسبة للفرد لا تدريبيا، ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى. ومهما يكن فانطلاقا من أن الفرد كائنا فإن سوء التوافق في أي مجال من ناحية يكون له رد فعله المضاد على توافقه وعلى اعتبار أن التوافق المهني يستدل عليه بعاملين هما: الرضا والإرضاء.

حيث يتضمن الرضا تقبل العمل بوجه عام وتقبل العامل لظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء وإدارة العمل، وأحوال العمل وساعات العمل والأجر ونوع العمل، وهذا كله يتضمن إشباع حاجاته.

أما الإرضاء فيعبر عن مدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته بالطريقة التي يحترمه بها رؤساؤه وزملاءه، ولهذا فإنه في حالة عدم رضا العامل وإرضاءه قد ينتج عنه سوء توافق مهني، وقد ينتج أيضا عن ظروف العمل التي لا تحتمل من تعب أو تكرار أو طبيعة العمل أو غيرها من الأسباب:

### 11-1- أسباب سوء التوافق المهني:

إن العوامل المؤثرة في التوافق المهني كثيرة و متنوعة بعضها يتعلق بمستوى العمل و متطلباته و بعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث تشير الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن عدم توافق الفرد مع مهمته قد يعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي و إلى الأساليب الإدارية غير الملائمة و زيادة حجم العمل، و عدم الرضا عن المكانة الاجتماعية و الحوافز المادية و العلاقة مع الزملاء<sup>1</sup>.

إن سوء التوافق المهني و عدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور، وروح معنوية هابطة تفتقد الحماس، هذا الفتور ينتج عن عدة أسباب:

<sup>1</sup> الخطيب وآخرون: معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن، مجلة دراسات (أ)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الجامعة الأردنية، 1991، ص 53.

بعضها مرتبط بعوامل وظيفية و بعضها من إجراءات تنظيمية أو من العلاقات داخل العمل ،أو من عوامل فردية، مثل العمر والرتبة، المستوى التعليمي والخبرة والتدريب والحالة الاجتماعية كما يرى الزبيري أنه: " هناك سببا آخر لسوء التوافق المهني وهو أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي، و العلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة الصناعية الحديثة حيث يؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين بعضهم ببعض، و نقص إحساسهم بالتعاون و هذا يؤدي بهم أن يكونوا غير سعداء و غير مستأنسين بزملائهم، و بالتالي تظهر عليهم أعراض الاغتراب النفسي، و قد لا يكون سبب عدم الرضا المهني راجعا إلى مواقف العمل ذاته، بل يكون مرجعه سوء توافق شخصي عام، كالصراعات التي تنشأ في ظل المنزل فيأتي بها العامل إلى موقف العمل<sup>1</sup> .

عموما عند الحديث عن أسباب سوء التوافق المهني يجب أن نتطرق إلى مجموعة العوامل الذاتية و مجموعة العوامل البيئية التي أفرزت المشكلة و فيما يلي نذكر هذه العوامل:

#### - العوامل الذاتية :

تعد العوامل الذاتية أو الشخصية من الأسباب الهامة التي تسبب ظاهرة سوء التوافق، و من العوامل التي تدرج تحتها نجد العوامل الجسدية، النفسية، العقلية .

#### - العوامل الجسمية:

هذه العوامل لها أثر على سوء التوافق لدى العامل في مركز عمله، فالمرض على سبيل المثال و الذي يشمل ضعف النظر، العاهة، ضعف السمع كل ذلك قد يسبب للعامل اضطراب نفسي مما يجعله غير قادرا على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير الغياب، مستهدف للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة، فسوء التوافق المهني بسبب العوامل الجسمية يجعل العامل أكثر عرضة لأخطار العمل.

#### - العوامل النفسية :

لهذه العوامل تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية و التي تسبب معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح و ملفت للانتباه مما قد يتسبب له في العديد من المشاكل الأخرى، و من هذه المؤشرات نذكر مرض

<sup>1</sup> الزبيري، إبراهيم عبد الهادي: علم النفس الصناعي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1991، ص 259

العصر : القلق، الشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي ، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل، فوجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية.

#### - العوامل العقلية:

هي من العوامل المسببة لسوء التوافق المهني، فلها ارتباطا كبيرا بحوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت الباحثون المتخصصون أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، كذلك نفس الشيء عن تأثير عدم القدرة بحيث أن النتائج التي توصل إليها "يونغ" من خلال دراسته بينت بأن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يسبب مشكلات كثيرة بينه وبين العاملين في التنظيم الصناعي.

#### -العوامل البيئية:

إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته هي من الأسباب المؤدية إلى ظاهرة سوء التوافق، فالعوامل البيئية والتي قد تتمثل في الأسرة ولما يحدث داخلها من تفكك أو انهيار أو اضطراب قد يسبب للعامل عدم التوافق الذاتي والاجتماعي .وكذلك العوامل البيئية المهنية فتحتوي على الكثير من العوامل منها: العلاقة مع الزملاء، المشرفين، الإدارة و الآلات كلها لها صلة وثيقة بسوء التوافق المهني.

#### 11-2- مظاهر سوء التوافق المهني:

تم سابقا التطرق أو الاستدلال على التوافق المهني على أنه يتم من خلال عاملين ألا وهما الرضا والإرضاء، هذان العاملان يعبر عنهما العامل إيجابيا من خلال قدراته ومهاراته إذا توافقت مع مطالب العمل ومقتضياته، أما سلبيا فيعبر عنها بالتغيب والتأخير والحوادث التي يتعرض لها وانخفاض إنتاجيته ..... الخ

لقد تمخضت الدراسات السيكولوجية عن عدة نتائج يعكس بعضها بعضا مظاهر سوء التوافق المهني لدى العاملين في المهن المختلفة ويمكن إجمالها في ما يلي: كثرة التغيب و الشكاوي والإصابات، مخالفة النظام، إثارة المشكلات، المرض، التمارض، الجزاءات التورط في الحوادث، كثرة التنقل، الإضراب عن العمل، التذمر والعصيان، الرفض العصبي للمهنة، وفيما يلي سنوضح بعض هذه المظاهر:



• **التنقل من عمل إلى آخر:**

عادة ما يبرز سوء التوافق المهني في شعور العامل بوحده داخل التنظيم الصناعي، فهذا الشعور بعدم الأمان و عدم الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها فيزداد كرها لعمله، و غالبا ما يظهر جليا في تركه للعمل و البحث عن عمل آخر يوفر له الأمان و الانتماء .

• **سوء العلاقات بالتنظيم الصناعي :**

عندما يكون العامل غير متكيفا مع عمله، فإنه يفقد توازنه مع المحيط الاجتماعي والمهني ، وبالتالي فإن غيابه عن العمل يزداد و يكثر تكاسله و إهماله، فهذه الوضعية تصبح مثيرة للمشاكل داخل التنظيم الصناعي، فيكون مصدر تعب و قلق لزملائه و رؤسائه و مرؤوسيه ، و سوء توافقه هذا يظهر في مظاهر عديدة منها :

ü كرهه للناس دون سبب معقول أو عدوانه عليهم.

ü كثرة التشاكي.

ü متقلب في سلوكه، أي أنه مصدر تعب و إزعاج لغيره و نفسه.

• **الأمراض النفسية المهنية:**

المرض النفسي أو العصاب هو اضطراب في الشخصية، يبدو في صورة أعراض نفسية و جسمية مختلفة منها : القلق ، الوسواس و الشكوك و الأفكار المتسلطة، المخاوف الشاذة الأفعال القسرية التي يجد المريض نفسه مضطرا إلى أدائها.

ومن علامات الصحة النفسية قدرة الفرد على الإنتاج في حدود ذكائه و حيويته و استعداداته إذ كثيرا ما يكون الكسل و الخمول دلائل على شخصيات هدها الكبت و الصراعات النفسية و التعب السريع الذي يعتبر سمة العصاب، فالعصابي يسوء عمله و إنتاجه و تزداد حالته اضطرابا إن اضطر إلى الإسراع في عمله لتأثير بواعث مالية، وقد يمضي في عمله خوفا أو طمعا لكنه لا يلبث أن ينهار بعد وقت قصير، و العصابي مسئول عن حوالي الربع أو الثلث من جميع حالات التغيب بسبب المرض، و يضاف إليها خسارة أخرى و هي عدم كفاية هؤلاء العمال و تراخيهم في العمل و عجزهم عن التركيز و صعوبة التعامل معهم نظرا لما يحدثونه من أثر سيئ في زملائهم و رؤسائهم .

و وجد أن العصاب شائع عند العمال الذين تحيط بهم بعض الظروف و من بينها نجد :

○ العمال الذين يكرهون أعمالهم و يجدونها مملة .

○ الذين لا تتناسب أعمالهم مع ذكائهم .

و من بين أكثر هذه الأمراض شيوعا نجد : القلق ، عصاب الوسواس، الهستيريا.....الخ

#### • حوادث العمل :

حيث تعتبر هذه الأخيرة مشكلة خطيرة تواجه المسؤولين في كل مجتمع و تتزايد خطورتها كلما ازداد المجتمع تطورا و انتقالا من مرحلة الزراعة إلى مرحلة التصنيع، حيث تساهم طبيعة مرحلة التصنيع و ظروفها في تعريض العاملين و الموظفين كافة بشكل متزايد لأخطار المحركات و الآلات و المعدات و التيار الكهربائي... الخ

وردت تعريفات عديدة للحادثة ونذكر منها ما يلي:"إن حادثة العمل هي إصابة يتعرض لها العامل مما يؤدي لتعطل النشاط المبذول، وما يترتب على ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمؤسسة على حد سواء<sup>1</sup>، ومن هذا التعريف نجد أن الحادثة هي كل ما يحدث دون أن نتوقعه مما ينجم عنه ضررا للناس والأشياء وبالتالي فهي تعبر عن الفشل الذي لا يحقق التوقع الظاهر للأمام أثناء العمل.

ويعرفها فرج عبد القادر طه:"بأنها حدث يقع للفرد أو يتورط فيه دون سابق معرفة أو توقع و ينتج عنه أضرار تصيب الفرد أو الآخرين أو المعدات<sup>2</sup>، و بالتالي فهذا التعريف يرمي كذلك إلى ما سبق ذكره من أنه حدث مفاجئ يسبب أضرارا للفرد و الآخرين.

لكل سلوك سبب، و سلوك الحوادث ليس استثناء لأنه سلوك بدون دافع و الاستقصاء الدقيق لأسباب الحوادث يكشف عن فئتين من الأسباب :

#### - الظروف الخطيرة في بيئة العمل :

تتضمن بعض مظاهر البيئة المادية التي تهيئ لحدوث حادثة أو تجعل وقوعها محتملا، ومن أمثلة هذه الظروف وضع الآلات و الأدوات على نحو غير منتظم و النور الضعيف و الأجزاء المتحركة دون رقابة أو حراسة.... الخ

<sup>1</sup> حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص195.  
<sup>2</sup> فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص125.

- الأفعال الخطرة غير الآمنة :

و يقصد بها تلك الأفعال التي تؤدي إلى حادث أو الإخفاق في الأداء ، و قد تتفاعل الأفعال الخطيرة مع الظروف الخطيرة على نحو بحيث تقع الحادثة نتيجة لهما و كذلك من الممكن أن تقع بسبب عدد من الظروف غير الآمنة أو عدد من الأفعال غير الآمنة.

أما عن أسباب الحوادث فيمكن تقسيمها إلى :

أ- الذكاء :

تؤكد الدراسة التي قام بها فرج طه على عمال الشركة الشرقية للدخان من عدم وجود علاقة بين الذكاء الكلي و بين الحوادث، وفي دراسة قام بها " فارمر و شامبرز " حيث اقترحا بأن الذكاء يرتبط بالحوادث التي تتضمن أخطاء في الحكم و لا يرتبط بتلك التي تتضمن مهارات يدوية. و عموما فإن العديد من الدراسات أكدت نتائجها على وجود علاقة سلبية بين الذكاء و الاستهداف للحوادث<sup>1</sup>.

ب- الدافعية :

أكدت الدراسات أن نقص الدافعية عند العامل أثناء قيامه بالعمل يمكن أن يورطه في الحوادث وتشير نتائج دراسة "كبير" عن زيادة الحوادث في الأقسام ذات المرتبات الدنيا و فرص الترقى الأقل.

ج- الحالة الانفعالية الوجدانية :

تؤكد بحوث " هيرسي " أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث ، فالحزن و الغضب و ما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية و تباعد بينها و بين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة.

ت-العوامل اللاشعورية :

تشير بعض بحوث مدرسة التحليل النفسي إلى أنه توجد دوافع لاشعورية تدفع العامل للوقوع في الحادثة و يتمثل ذلك في كراهية العمل و التهرب من المسؤوليات .

<sup>1</sup> Jean-Luc Bernard Dunond: Tests et théories de l'intelligence, Paris,2000,p 87.

## ث- الظروف الفيزيكية :

المقصود بالظروف الفيزيكية كل ما يحيط بالفرد من أحوال طبيعية من حرارة أو إضاءة أو تهوية أو رطوبة، و تؤكد الدراسات أن ثمة ارتباطا وثيقا بين الحوادث و الظروف الفيزيكية فكلما انحرفت هذه الظروف عن الدرجة الطبيعية الملائمة و ذلك بالزيادة أو النقصان، زادت من توتر و عدم ارتياح العامل، مما يجعله أكثر عرضة للحوادث.

## ج- المتغيرات الديمغرافية :

و تتضمن : النوع، السن، مستوى التعليم، السكن والإقامة، طبيعة العمل فكل متغير من هذه المتغيرات علاقة بحوادث العمل فعلى سبيل المثال أن النوع أو الجنس له علاقة بالتعرض للحوادث وذلك الآن نسبة الحوادث عند الإناث تزيد بأكثر بما هي عند الذكور، وذلك لأنه من المعروف أن النساء أقل اتزاناً من الناحية النفسية والفيزيولوجية. أما السن فله علاقة سلبية بحوادث العمل وذلك أنه كلما كبر العامل قل تعرضه للحوادث نتيجة للخبرة أو ترقيته لعمل أقل خطورة.

## • ظاهرة التغيب:

إن التعريف المعطى للتغيب في قاموس "le petit robert" هو كل غياب غير مبرر بحجة أو سبب قانوني من طرف العامل في مكان عمله ولهذا التعريف رغم بساطته الأهمية بإيراز فكرة مهمة وهي انه غير مبرر بسبب قانوني<sup>1</sup>.

يظهر بالفعل أن المؤسسات التي تدرس هذه الظاهرة من أجل وحداتها لا تولي اهتماما كبيرا للعدد الحقيقي والإجمالي للغيابات بل تهتم بالغائبين الذين من المفروض أن لا يكونوا غائبين وهذه المؤسسات ترى ظاهرة التغيب بوجهتين مختلفتين وهما:

§ على أنه مؤشر دقيق للمناخ الاجتماعي في المؤسسة.

§ أما القانون العام للعامل فيتميز بين نوعين من الغيابات المبررة لا يقطع بموجبها من أجر العمل وغيابات غير مبررة يقطع فيها من مرتب العامل.

<sup>1</sup> محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، ص284.

تعتبر ظاهرة التغيب عن العمل من أبرز المشاكل التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في كل المجتمعات ولقد تعرضوا إليها من جميع جوانبها وبكل أنواعها وأنماطها المتميزة لكونه مؤشرا هاما لظواهر عديدة منها سوء التوافق المهني.

### 11-3- طرق وسبل تحسين سوء التوافق:

ليست الصحة النفسية مجرد خلو الفرد من الاعتلال النفسي، بل هي حالة تتميز فضلا عن ذلك بعلامات إيجابية، موضوعية وذاتية ومن علامات الصحة النفسية -كما ذكرنا سابقا- التوافق المهني الذي تناولنا مختلف جوانبه خلال هذا الفصل وارتأينا أنه لا يجدي نفعا أن نتحدث عن مظاهر التوافق وسوء التوافق أو أسبابها وكيفية قياسها دون أن نتحدث عن مختلف الأساليب العلاجية والوقائية لتفادي الوقوع في مظاهر سوء التوافق أو بالأحرى تحقيق التوافق المهني للعامل.

ومن بين أهم طرق وسبل تحسين التوافق المهني نذكر ما يلي:

1- وضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال أتباع طرق موضوعية في عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تحصدها الشركات أو المؤسسات أو المصانع.

2- تقوية علاقة العامل بمؤسسته، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل وفي ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم و كذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم .

3- ديناميات التوافق النفسي والمهني: حيث تعتمد على خلق انسجام بين العامل و عمله الذي يتضمن الآلات و الظروف الفيزيائية و العلاقة بالزملاء و المشرفين و إذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلىنا بتقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس.

4- تقوية علاقة العامل بزملائه: و يعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني وهذا ما يدعونا لتوصية تنقية أجواء العمل من السلبية و المنافسة المدمومة،حيث لابد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين و هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة و لن يتم ذلك إلا من خلال تعدد الأنشطة و إثرائها<sup>1</sup>.

5- تقبل العامل لمهنته:لن يتقبل العامل مهنته إلا إذا اختار ما يناسبه ويناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، لدى فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأي الاختيار والتوجيه المهني حيث أن هذان المبدأين يكفلان رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من توافق العامل مهنيا.

6- خلق الموازنة بين العمل والآلة:حيث يكفل أمنا صناعيا ونفسيا جيدا كما يعمل على تقوية العلاقة مع الآلة.

وباختصار فإن مشكلات العامل قد تكون من داخل المصنع أو من خارجه وحتى نحاول خلق توافقا مهنيا جيدا للعامل علينا أن نحل مشكلاته على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

## 12- علاقة الإشراف بالتوافق المهني:

إن الإشراف الناجح مطلب أساسي ليس في المجال الاقتصادي فحسب، بل في المجال الإداري و النفسي كذلك، لأن دور المشرف من أكثر الواجبات تحديا وإرضاء في عالم العمل نظرا لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، و أن يكون مصدرا للرضا في العمل، و في المقابل يمكن أن يكون مصدرا للإحباط و خيبة الأمل في العمل إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات الأفراد العاملين معه بحكمة و تعقل و شراحة صدر، حيث أن من الواجب على المشرف الانتباه إلى مشاعر الأفراد الذين يشرف عليهم و تحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، و أن يرفع من معنويات الأفراد العاملين معه، و أن يحرص على رضاهم في العمل، و يعطي ذلك نفس الأهمية التي يعطيها للعمل.

إن موضوع الإشراف في غاية الأهمية بالنسبة للتوافق المهني، و ذلك لأن بيئة العمل الملائمة التي يوفرها المشرف، ونمط أو أسلوب الإشراف الذي يتبعه مع الأفراد العاملين معه

<sup>1</sup> André Lévy : Psychologie sociale ( texte fondamentaux anglais et américains),1997,p 86.

يؤثر على درجة الضغوط التي يواجهونها، وعلى درجة توافقهم المهني مع عملهم ، حيث يجب على المشرف بأن يشعر الأفراد بأنه مهتم بهم، و ليس بالعمل فقط، و أن يظهر لهم تعابير الاهتمام و الابدانة، عوضا عن العيوس والتجهم، وأن يوفر لهم قنوات الاتصال الملائمة بينه وبينهم، و أن يتوخى العدالة في تعامله معهم، و أن يبعد السأم و الكآبة عن جو العمل من خلال العمل على التجديد و اللقاءات غير الرسمية مع الأفراد العاملين معه، وأن يسمح للأفراد أن يعبروا عن غضبهم، أو ما يواجهونه من مشكلات بالطرق الملائمة، وأن يعمل على اكتشاف مؤشرات الضغوط لديهم التي تؤثر على مستوى التوافق لديهم، والعمل على كيفية مساعدتهم على حلها و أن يقدم لهم الشكر على إنجازاتهم في العمل، و تشجيعهم على مواصلة ذلك <sup>1</sup> .

تدل نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب القيادة و الإشراف الذي يتبعه القائد والمشرف مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين هذا الأسلوب و رضا المرؤوسين عن العمل فالدراسات التي أجريت بجامعة متشجن تشير إلى أن القائد أو المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه و ذلك بتنمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، و اهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال لديهم عن العمل، أما القائد أو المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

تتفق دراسات جامعة أوهايو مع النتائج السابقة في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عال بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكياته مع مرؤوسيه <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبد الرحمن بن أحمد هيجان: ضغوط العمل، معهد الإدارة، الرياض، 1998، ص ص 385-386.

<sup>2</sup> الزبيري، إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 53.

## نتائج الدراسة :

### 1- بالنسبة للفرضية العامة:

من خلال قيمة معامل الارتباط المتحصل عليه وهو 0.25 المقابل للنسبة المئوية 25 % اتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب بين متغيري الدراسة (طبيعة الإشراف و التوافق المهني) وبذلك يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت وهي أنه توجد علاقة بين طبيعة الإشراف السائد بمكان إجراء الدراسة و التوافق المهني لعاملها، مع الإشارة إلى أن نمط الإشراف لا يمكن اعتباره العامل الوحيد لتحقيق التوافق المهني بل توجد عوامل أخرى لم تكن محل دراستنا.

### 2- بالنسبة للفرضيات الفرعية:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا الإشارة إلى تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي كان مضمونها يصب في : توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف غير المباشر و التوافق المهني لدى العمال والتي كان معامل الارتباط فيها بالرغم من أنه ضعيف إلا أنه موجب (0.14) وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

أما عن الفرضية الجزئية الثانية القائلة أنه توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني، فهي أيضا تحققت، وهذا ما أكده معامل الارتباط الموجب الضعيف 0.04 .

### بالنسبة للفرضيات الصفرية :

على الرغم من أن النتائج كانت جد متقاربة خصوصا في بعض المتغيرات إلا أنه يمكننا أن نخلص إلى مايلي :

- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في مستوى التوافق المهني عن طبيعة الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير السن في مستوى التوافق المهني عن طبيعة الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير الحالة المدنية في مستوى التوافق المهني عن طبيعة الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في مستوى التوافق المهني عن طبيعة الإشراف.
- لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في مستوى التوافق المهني عن طبيعة الإشراف.



## خاتمة :

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة لا تدل إلا على الأهمية القصوى التي يحظى بها الإشراف في منظمات العمل تلك الأهمية التي تكمن في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل والآلات والمعدات والمكان والزمان وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها ويتلاقى أو يقلل من غير المناسب وصولاً بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة.

كل ماتقدم من خلال هذه الدراسة وغيره يسهم في ضبط العلاقة بين الرئيس و المرؤوس وينظمها و يبعدها عن أهواء الأحكام الشخصية، تلك العلاقة التي حتما إن خلت خل التنظيم بأسره، وهذا ما أردنا من خلال عملنا المتواضع أن نتبث أو ننفي شطرا بسيطا من كل مركب اسمه العلاقات الإنسانية، راجيا من الله عز وجل أن تحظى باقي العناصر بالدراسة و التحليل.

## اقتراحات وتوصيات :

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على نمط الإشراف السائد في مصلحة الموارد البشرية بشركة ميتال ستيل بعنابة، وكذا التعرف على درجة التوافق المهني لعمالها، لذلك فإننا من خلال هذه الدراسة نقترح بعض التوصيات التي قد تساعد على رفع درجة التوافق المهني لدى أولئك العاملين وغيرهم أيضا، وذلك من واقع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها ، وفيما يلي أهم التوصيات التي انبثقت من نتائج الدراسة:

1- إيجاد البرامج الخاصة الموجهة نحو رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين لما لهذا الأخير من تأثير في رفع أو خفض درجة التوافق المهني لديهم.

2- الاهتمام بالعوامل التي تسهم في رفع درجة التوافق المهني لدى العاملين وذلك من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية والعمل على توفير مستلزمات واحتياجات متطلبات العمل التي تساعد العاملين على أداء أعمالهم وترفع درجة الرضا الوظيفي لديهم.

3- تنمية العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين وزملاء العمل، وذلك من خلال تنمية الروح الجماعية و العمل كفريق واحد و تنمية الثقة المتبادلة بينهم.

4- توجيه المشرفين للحد من أساليب الإشراف المباشر وزرع الثقة في مرؤوسيه.

5- العمل على زيادة تفويض السلطات وذلك على أقصى قدر تسمح به القوانين واللوائح التنظيمية.

6- توجيه المشرفين للعمل على زيادة التوافق المهني لدى العاملين، ومن ذلك استخدام أسلوب الإشراف المناسب (مباشر أو غير مباشر).

7- إجراء دراسات علمية مماثلة تدرس مؤثرات أخرى من أجل تحديد وحصر كل العوامل المسببة لسوء التوافق المهني لدى العامل الجزائري.

8- برمجة بعض التربصات والدورات التكوينية لمشرفي العمل قصد إثراء تكوينهم السابق من جهة، وتزويدهم بكل الطرق الجديدة في ميدان العلاقات الإنسانية من جهة أخرى.

9- العمل على إشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف للوصول لتحقيق التوافق المهني الذي من شأنه أن يرقى مستوى المنظمات.

10- ضرورة القيام بدراسات دورية داخل المؤسسات خلال فترات زمنية متباينة لرصد التغيرات الطارئة على علاقات العمل مما يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات المناسبة مسبقاً.

11- العمل على مناقشة مشاكل العمل ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة في جو من التعاون بين العمال والمشرفين من أجل زيادة التلاحم وتقريب وجهات النظر.

## ملخص الدراسة:

لقد نالت مواقف العاملين و ميولهم، واتجاهاتهم نحو وظائفهم، و نحو المؤسسات التي يعملون بها، و نحو بيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدرا كبيرا من اهتمام العلماء و الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالات علم النفس الصناعي وعلم النفس الاجتماعي والإرشاد المهني، وجاء اهتمام الإدارة بالرضا الوظيفي، لاعتقادهم بأن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم و إنتاجيتهم ، إذ يعتبر رضا الفرد عن عمله الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، و تعميق ولاءه وانتمائه للمنظمة و ارتفاع روحه المعنوية.

يعتبر التوافق في مجال العمل مجالا من مجالات التوافق و يعني قدرة العامل على أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية المهنية فإذا كان العامل متوافقا مهنيا مع عمله تكون لديه الرغبة في العمل و الدافع نحو الأداء الوظيفي المميز، الذي يحقق الرضا الوظيفي له وعنه من قبل المسؤولين عن العمل وعليه تبقى المهنة الآن كما كان شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين و مصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا و تحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة قد تتجه إلى أن تكون أحد أسباب سوء التوافق في العمل الذي يكون له حتما صداه و أثره على الفرد و المجتمع، فالعلاقة مع الزملاء و الرؤساء و الفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني.

من خلال بحثنا هذا حاولنا أن نثبت أو ننفي إلى أي مدى توجد علاقة بين جانب من هذه الجوانب و التوافق في العمل، ارتأينا ان يكون هذا الجانب هو الإشراف عليه:

انطلقت دراستنا من السؤال المركزي التالي:

- هل توجد علاقة بين طبيعة الإشراف السائد في مؤسسة البحث و التوافق المهني لعمالها؟ حيث يتفرع هذا السؤال المركزي إلى ثلاث أسئلة فرعية وهي :
- هل توجد علاقة إيجابية بين الإشراف غير المباشر و التوافق المهني؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر و التوافق المهني؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية(الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق المهني؟

للإجابة على هذه الأسئلة تم وضع الفرضية العامة التالية :

§ توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني.

يندرج تحت غطاء هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية و هي:

§ توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الغير المباشر و التوافق المهني للعمال.

§ توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني للعمال.

§ تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنيا.

و تماشيا مع طبيعة الموضوع قد أعتدنا على المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة ، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب ميتال سنيل بعنابة، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية قدرت بـ 80 عاملا اي مايعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد قمنا بتصميم استمارة على أساس مقياس ليكرت المتدرجة بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. أما عن الأساليب الإحصائية التي أعتدناها في تحليل البيانات فهي كالآتي:

- النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- الدرجة المعيارية.

- الدرجة التائية.

- معامل ارتباط بيرسون.

- اختبار تصحيح ياتس.

وقد خلصت دراستنا إلى النتائج الآتية:

- بالنسبة للفرضية العامة توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني.
- أما عن الفرضيات الجزئية :
- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

## Résumé

Les attitudes et inclinations des travailleurs, ainsi leurs aptitudes vers leurs fonctions et leurs entreprises ou travaillent et aussi vers l'entourage du travail et l'entourage ou se trouvent les entreprises ont obtenu l'intéresse des savants et des chercheurs dans les domaines de l'administration, et dans les domaines de la psychologie industrielle et de la psychologie social.

Souci de l'administration sur la satisfaction professionnelle vient de leur croyance, qu'il y'a une relation entre la satisfaction des travailleurs sur leurs travail; mais aussi de leur production , parce que la satisfaction de l'individu sur son travail c'est la base qui a une importance d'exception, et tout cela afin de réaliser l'ajustement psychologiques et sociale des travailleurs, et de faire approfondir l'allégeance du travailleur et son appartenance à l'organisme, et ensuit son esprit moral ça sera beaucoup mieux.

L'ajustement en travail est considérée comme l'un des domaines de l'ajustement général, et cela signifie la capacité du travailleur à s'adapter avec le milieu social et fonctionnel, c'est-à-dire tant vaut l'ajustement du travailleur avec son travail; tant vaut le désire et le motif vers l'accomplissement idéal de la fonction.

Donc la fonction reste comme elle était au temps passé une part très importante de la vie de l'être humain ou bien de le travailleur et elle est l'origine de toute détresse ou bonheur c'est-à-dire quelques travaux ou fonctions produisent aux travailleurs les sentiments de la satisfaction et de réalisation de soi-même , mais d'autres fonctions peuvent imposer plusieurs obligations au travailleur, ces obligations peuvent être des entraves face au l'ajustement fonctionnel, ceux qui provoqueront des effets sur le travailleur et aussi sur la société puisque la relation entre les amis et les chefs du travail, et aussi des différences liées au travail, sont tous des facteurs assez importants lorsqu'il s'agit de réaliser l'ajustement fonctionnel.

Dans l'intervalle de notre recherche, nous avons essayé de défendre ou de dénier à, quelle point existe une relation entre un de ces cotés et de la l'ajustement en travail, nous étions d'avis que ce coté c'est de le prendre la supervision.

Cette étude se commence de la question principale suivante:

- est –ce qu'il y a une relation entre la nature de la supervision régnante dans l'entreprise de la recherche et l'ajustement fonctionnel de ses travailleurs ?

Cette question principale se devise en trois autres sous questions et sont

- est –ce qu'il y a une relation positive entre la supervision indirect et l'ajustement fonctionnel?

- - est –ce qu'il y a une relation négative entre la supervision direct et l'ajustement fonctionnel?

- est-ce que les facteurs démographiques (le sexe, l'age, l'état civil, le niveau éducatif, l'expérience) ont un effet sur l'ajustement fonctionnel de ses travailleurs ?

Pour répondre à ces questions on a établi l'hypothèse générale suivante:

- il y a une relation entre la nature de la supervision régnante dans l'entreprise de la recherche et l'ajustement fonctionnel de ses travailleurs.

- il y a une relation positive entre la supervision indirect et l'ajustement fonctionnel

- il y a une relation négative entre la supervision direct et l'ajustement fonctionnel

- les caractéristiques démographiques du travailleur (le sexe, l'age, l'état civil, le niveau éducatif, l'expérience) ont un effet sur l'ajustement fonctionnel.

En Ce qui concerne l'ensemble des individus qui constituent l'étude on a 166 travailleurs du service des ressources humaines dans le complexe mital-steel à Annaba, on choisi inconsidérément un échantillon estimé à 80 travailleurs soit 48 % de l'organisme original. Mais en ce qui concerne les outils on a planifié une fiche basée sur l'échelle "LIKERT" ou les degrés se changent entre :

D'accord à un point très élevé, d'accord, nul, pas d'accord, pas d'accord tellement.

Nous sommes arrivés grâce à cette étude aux résultats suivants :

En ce qui concerne l'hypothèse général

- il y a une relation entre la nature de la supervision régnante dans l'entreprise de la recherche et l'ajustement fonctionnel de ses travailleurs.

Mais en ce qui concerne les hypothèses partielles :

- il y a une relation positive entre la supervision indirect et l'ajustement fonctionnel.

- il y a une relation négative entre la supervision direct et l'ajustement fonctionnel.

- Il n'y a pas d'effets pour les changements démographiques (le sexe, l'age, l'état civil, le niveau éducatif, l'expérience) au niveau de l'ajustement fonctionnel.



## Summary

The attitudes and inclinations of the workers, thus their aptitudes towards their functions and their companies or work and also towards the entourage of work and the entourage or the companies are obtained interests it of the scientists and the researchers in the fields of the administration, and the fields of industrial psychology and psychology social.

Concern of the administration on the job satisfaction comes from their belief, that it y' has a relation between the satisfaction of the workers on their work; but also of their production, because the satisfaction of the individual on his work it is the base which has an importance of exception, and all that in order to carry out the adjustment psychological and social workers, and to make look further into the allegiance of the worker and his membership of the organization, and follows its moral spirit that will be much better.

The adjustment in work is regarded as one of the fields of the general adjustment, and that means the capacity of the worker to be adapted with the social background and functional, i.e. so much is worth the adjustment of the worker with his work; such an amount of is worth wishes it and the reason towards the ideal achievement of the function.

Thus the function remains as it was in the last time a very significant share of the life human being or of the worker and it is the origin of any distress or happiness i.e. some work or functions produces with the workers the feelings of the satisfaction and realization of oneself, but of other functions can impose several obligations to the worker, these obligations can be obstacles vis-à-vis the functional adjustment, those which will cause effects on the worker and also on the company since the relation between the friends and the heads of work, and also of the differences related to work, are all of the rather significant factors when it is a question of carrying out the functional adjustment.

In the interval of our research, we tried to defend or to deny with, which point exists a relation between one of these dimensioned and the adjustment in work, we were of the opinion that this with dimensions is to take it the supervision.

This study begins following principal question:

is –what there is a relation between the nature of the supervision reigning in the company of research and the functional adjustment of its workers?

This question principal currency in three others under questions and are

Is - what there is a positive relation between the supervision indirect and functional adjustment?

Is –what there is a negative relation between the supervision direct and functional adjustment?

Do the demographic factors (the sex, the age, the marital status, the educational level, the experiment) have an effect on the functional adjustment of its workers?

To answer these questions the following general assumption was established:

- There is a relation between the nature of the supervision reigning in the company of research and the functional adjustment of its workers.
- There is a positive relation between the supervion indirect and the functional adjustment
- There is a negative relation between the supervion direct and the functional adjustment
- The demographic characteristics of the worker (the sex, the age, the marital status, the educational level, the experiment) have an effect on the functional adjustment.

With regard to the whole of the individuals who constitute the study there are 166 workers of the service of human resources in the complex mital-steel in Annaba, one inconsiderately selected a sample estimated at 80 workers is 48 % of the original organization. But with regard to the tools one planned a card based on scale "LIKERT" or the degrees change between:

Of agreement at a very high point, of agreement, no one, not of agreement, not of agreement so much.

We arrived thanks to this study at the following results:

With regard to the assumption General

- There is a relation between the nature of the supervision reigning in the company of research and the functional adjustment of its workers.

But with regard to the partial assumptions:

- There is a positive relation between the supervion indirect and the functional adjustment.
- There is a negative relation between the supervion direct and the functional adjustment.
- There are no effects for the demographic changes (the sex, the age, the marital status, the educational level, the experiment) on the level of the functional adjustment.

## 1- المراجع العربية :

### أولاً: المعاجم :

1. الشيخ عبد العلابي -إعداد وتصرف يوسف خياط- لسان العرب المحيط للعلامة بن منظور، المجلد الثالث-مطبعة العرب،بيروت،(بدون تاريخ).
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، 1982.

### ثانياً: الكتب :

1. إبراهيم العربي: الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية،1973.
2. إبراهيم عبد العزيز شيحة: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر مصر دون تاريخ.
3. الزبيري، إبراهيم عبد الهادي: علم النفس الصناعي ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1991.
4. انتصار يونس: السلوك الإنساني ، دار المعارف، القاهرة،1999.
5. أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس : السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية ،1991.
6. بديع محمود القاسم :علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، 2001.
7. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، دار المعارف مصر، 1960.
8. حامد زهران : الصحة النفسية و العلاج النفسي، دار المعارف، القاهرة، ط 4، 1988.
9. حسن عبد الباسط محمد: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة دار وهبة، القاهرة، 1990 .
10. حسنين محمد حامد: نظام الحوافز في الإسلام، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان 1996.
11. حسين رشدي التاودي، محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلومصرية، ط2(1974)

12. محمود فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب بالقاهرة، ط1 (1969)
13. محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان: خدمة الجماعة، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1 (1962)
14. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، القاهرة، 2000.
15. كمال الدسوقي: علم النفس و دراسة التوافق، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
16. مجدي أحمد محمد عبد الله: السلوك الاجتماعي و ديناميته، دار المعرفة الجامعية، الأزارطة، مصر، 1996 .
17. رونالد ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس حلمي دار الشروق، عمان، 1991.
18. سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي ، ط1،الدار العلمية الدولية و مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان، 2003.
19. شاذلي عبد الحميد :الصحة النفسية و سيكولوجية الشخصية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية، 2001.
20. صالح الشبكشي : العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
21. صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1958
22. صباح الدين علي ، مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية.
23. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، مصر 1974 .
24. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتب غريب، القاهرة، 1980.
25. عاشور أحمد صقر:الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة بيروت، 1983.
26. عبد الرحمان العيسوي:علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دون تاريخ.
27. عبد الفتاح محمد دويدار :أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2000.
28. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، 1984.

29. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد ، الرياض، 1973.
30. عماد الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، جامعة قار يونس، ليبيا بدون تاريخ.
31. عوض عباس محمود: دراسات في علم النفس الصناعي و المهني ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
32. فتوح أبو العزم ،فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية و تخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1994.
33. فرج عبد القادر طه: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج ، دراسة نظرية و ميدانية في التوافق المهني و الصحة النفسية، مكتبة الخانجي، القاهرة.
34. فرج عبدا لقادر طه :علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت 1986.
35. فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، ميلود سفاري: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة.
36. فيفتر "جون.م" و شيروورد "فرانك ب": التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
37. لويس كامل مليكة : سيكولوجية الجماعة و القيادة، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ط3، 1970.
38. محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف المصرية. ط2، 1972.
39. محمد بومخلف: اليد العاملة الريفية في الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
40. محمد مصطفى زيدان، حسين رشدي التاودي، الإشراف والإنتاجية، مكتبة الأنجلو مصرية، ط1، 1974.
41. محمود أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، دون تاريخ.
42. محمود السيد أبو النيل: الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1984.
43. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.

44. مدحت عبد الحميد: الصحة النفسية و التوافق الدراسي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990.

45. مصطفى زيدان، الإشراف و الإنتاجية، دار الدبلجة المصرية، مصر، دون تاريخ.

46. ناصر محمد العديلي: الرضا الوظيفي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

47. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم، الرياض، 1980.

48. هاشم زكي: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.

49. هيجان عبد الرحمن بن أحمد: ضغوط العمل، معهد الإدارة، الرياض، 1998.

### ثالثا: المجالات والجرائد :

1. أبو العينين، عبد الشافي أبو الفضل: محاضرات في التنظيم، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2001 .

2. أبوشيخة، نادر أحمد: الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998 .

3. أحمد بن عبد الله الحسيني: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين ،رسالة ماجستير، مجلة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 .

4. الخطيب وآخرون: معنويات معلمي التربية الخاصة في الأردن، مجلة دراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، الجامعة الأردنية، 1991.

5. العمري خالد: " الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن و علاقته ببعض الخصائص الديمغرافية و الوظيفية للمشرف"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، العدد الرابع، جامعة اليرموك، 1991.

6. النمر سعود محمد: الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة الملك سعود: العلوم الإدارية، المجلد الخامس، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993

7. د/عبد الحميد مرسي: الإيمان و الصحة النفسية (سلسلة دراسات نفسية إسلامية)، مكتبة وهبه ، القاهرة ، 1994.

8. سالم محمد السالم : الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1990.

9. ناصر محمد العديلي: الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 36، 1983.

#### رابعا : الرسائل الجامعية:

1. سليمان صالح العبيشي : المتغيرات التنظيمية و أثرها على ضغوط العمل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
2. عبد النور أرزقي: "محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين" رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1997.
3. جبر سعيد صايل السيجاني، علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2004 .
4. ضياف زين الدين: "السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، السنة الجامعية 2006/2005، ص 34.

## المراجع الأجنبية :

- 1.André Lévy : Psychologie sociale ( texte fondamentaux anglais et américains),1997.
- 2.Hersey,P.Blanchard, K : Management of organizational Behavior utilizing human resources, New jersey,prentice Hall inc.,
- 3.Jean-Luc Bernard Dunond: Tests et théories de l'intelligence, Paris,2000.
- 4.Lazarus, R.S. ,Adjustement and personality,McGraw-Hill,New york,1961, p 205
- 5.MADLENE GRARUITZ, LEXIQUE DES SCIENCES SOCIALES,ED DALLOG ,PARIS,1981.
- 6 -Perlman,D . Cozby, P.C : social psychology ,holt,Rinnehart and winston, New york,1983,p 163.



# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

الدراسة الاستطلاعية.

ميدان الدراسة .

وصف عينة الدراسة.

المنهج المستخدم.

أدوات جمع البيانات.

أساليب تحليل البيانات.

**تمهيد:**

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية الدراسة.

**الدراسة الاستطلاعية:**

إن الميدان هو امتداد للتفكير النظري فيه جذور الجانب الميداني، إن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل والنشاط الإمبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث إلى حد كبير.

لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف كما سبق الذكر إلى الكشف على نمط الإشراف السائد في منظمة عمل ما وعلاقته بتوافق عناصرها مهنية ومن أجل هذا قد قمنا بزيارات استطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا، حيث خلصنا أخيراً إلى:

تمت الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي للحجار، حيث يقع هذا الأخير على مسافة 12 كلم جنوب مدينة عنابة و يتربع على مساحة 800 هكتار، تربط المصنع بالمنجم سكة حديدية إبتداء من الونزة بالنسبة لجنوب المنطقة بحوالي 280 كلم من المركب و بالفحم الحجري من ميناء عنابة الذي يتصل بالمركب بسكة حديدية مضاعفة هدفها تسهيل التمويل بالمادة الأولية و تصدير المنتجات الصناعية نحو الداخل و الخارج و المساحة التي يشغلها المركب موزعة على ثلاث مناطق رئيسية .

- المنطقة الإنتاجية .

- منطقة التخزين .

- منطقة المصالح العمومية و الإدارية .

المركب يتكون من 4 مناطق إنتاجية

- منطقة قويتة :

- وحدة التكويد

- وحدة تحضير المواد

- فرنان عاليان .

- منطقة المنتجات المسطحة :

- كتلة الفولاذ ( المفلودة الأكسجينية ) .

- الدرفلة على الساخن .

- الدرفلة على البارد .

- الدرفلة الكهربائية للسبانك .

- درفلة الأنابيب بالنسخ .

مرت هذه الشركة بمشاكل عديدة أدت إلى عجزها المالي و محاولة منها لتخطي هذه المشاكل قامت بعملية التفريع ( filialisation ) في سبتمبر 1998 و نتجت عنها 24 فرع يتميز بإدارة مالية و إنتاجية مستقلة .

لكن مشاكل هذه الشركة لم تنته و خزينة الدولة لم تعد بإمكانها التمويل بالعجز فاضطرت الشركة القابضة في أكتوبر 2001 إلى توقيع عقد شراكة مع الشركة القابضة (LNMUV) و نتج عن هذا التوقيع شركة (إسبات) عنابة للحديد و الصلب .

- تعريف شركة إسبات عنابة ( ISPAT ANNABA ) :

إسبات كلمة هندية معناها هي شركة ذات أسهم لإنتاج و تسويق منتج الحديد و الصلب أنشأت في 18 أكتوبر 2001 في إطار الشراكة من أجل الحديد و الصلب بين مجموعة " سيدار " الجزائرية و مجموعة (LNMNV) الهندية تملك هذه الشركة نسبة عالية من رأسمال تقدر بـ 70% .

تم تدخل هذه الشركة باستثمار من نوع توسيع /إعادة تأهيل ، لكل النشاطات المتعلقة بإنتاج الفولاذ برأسمال يقدر بـ 1260328000 دج أي ما يعادل 10% من رأس المال ، وفي إطار هذا الاستثمار تولت إسبات مسؤولية 10 فروع من شركة "سيدار" سابقا

هي :

( أفاتيبي ، ألفاسيد ، كوبروسيد ، أم ، م / ألمان ، كومرسيد ، جيسيت ، إيمان و فرسيد، كوبيرسيد ) إلى جانب مجموعة نقاط البيع عبر التراب الوطني .

مدة العقد مع الشركة الهندية 05 سنوات من وستجرى مفاوضات قريبا من اجل تمديد العقد إلى اجل آخر .

كان الهيكل قبل الشراكة على شكل مجموعة من الوحدات و في ظل الشراكة أصبح هناك قسم خاص بالمصالح الإدارية و قسم خاص بالإنتاج .

- القدرة الإنتاجية 2 مليون طن طبيعة العمل : إنتاج و تسويق .

تم مؤخرا تغيير اسم المؤسسة من اسم اسبات عنابة إلى اسم ميطل ستيل عنابة وذلك نسبة إلى مالك هذه المؤسسة(ميطل) أما ستيل فتعني الفولاذ بالهندية.

- المجال الزماني للدراسة :

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة ( زيارة استطلاعية ) في مارس سنة 2007 و ذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة و التعرف عليها من قرب و جمع معلومات حولها و لمعرفة أي مصالحها التي تتناسب ومتطلبات دراستنا، ومن خلال الاحتكاك المباشر وعن طريق مقابلة أجريناها مع العمال وبعض مشرفيهم خصوصا في مصلحة الموارد البشرية والتي وقع عليها اختيارنا في الأخير لتوفرها على الشروط المطلوبة لإتمام دراستنا.

ساعدتنا هذه الزيارة في إعداد أسئلة لاستمارة قمنا بتوزيعها فيما بعد على عينة تتكون من 10 أفراد بهدف قياس مدى قابليتها للتطبيق، كما تم مقابلة العديد من الإطارات المشرفين على الموارد البشرية وممثلي الحركة النقابية حيث تم الاستفسار عن العديد من الأشياء ولو بصفة مبدئية، من بينها :

- المسؤوليات الإشرافية التي يحظى بها الشريك الهندي.
- واقع السلوك الإشرافي السائد في المؤسسة مقارنة بما كان عليه قبل مجيء الشريك الهندي.
- الأجور(سياسة الأجور، الترفقيات.....)

- الأمور المتعلقة بالتكوين (السياسات، عدد التكوينات المبرمجة خلال فترة الخصخصة أماكن التكوين)
- التسويق، الاتصال بين الأقسام، الترقية، ظروف العمل، النزاعات والصراعات بين العمال، منتجات المؤسسة.
- الحديث عن بعض المشاكل النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي جرتها خصخصة المؤسسة.

#### عينة الدراسة :

قد يستحيل في كثير من الأحيان أن يتم دراسة جميع أفراد مجتمع البحث ، لذلك نضطر إلى اختيار جزء من هذا المجتمع الأصلي لإجراء الدراسة و يسمى هذا الجزء بالعينة، ويتم اختيارها وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا.

إن العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واع تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة، والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الاحتمال، ويمكن الاستعانة بها في بعض الإجراءات العملية أو الاستنتاجات النظرية فوحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك.

وقد كان مجتمع بحثنا جميع العاملين بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميطل ستيبل عناية والذي يقدر بـ 166 عاملا، تم اختيار عينة تتكون من 80 فرد أي ما يعادل 48% من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية\* حيث كان توزيع أفراد العينة كما يلي:

(\*)- العشوائية لا تعني الفوضى إنما تعني أن الفرص متساوية ودرجة الاحتمال واحدة لأي فرد من أفراد مجتمع البحث ليتم اختيار أحد أفراد عينة البحث دونما أي تأثير أو تأثير.

أ- الجنس

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير الجنس :

الجدول رقم (01)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	57	71.25%
أنثى	23	28.75%
المجموع	80	100%

ب- السن :

لقد اشتمل البحث على أفراد في مراحل عمرية مختلفة جاء في مقدمتها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 46 - 55 سنة كما يتضح من الجدول رقم (02)

جدول رقم (02)

توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
35-25	17	21.25%
45-36	26	32.50%
55-46	37	46.25%
المجموع	80	100%

ج- المستوى التعليمي:

يؤثر المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد نحو بعض الأشياء لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً إلى المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (03)**

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا إلى المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى
20%	16	جامعي
26.25%	21	ثانوي
53.75%	43	أساسي
100%	80	المجموع

**د- الحالة العائلية :**

قد تؤثر الحالة المدنية للفرد (أعزبا أو متزوجا ) على اتجاهاته فيما يخص مواضيع عديدة، قد يكون منها موضوع دراستنا، وعليه شملت دراستنا هاته الفئتين وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04).

**الجدول رقم (04)**

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لحالتهم المدنية

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
35%	28	أعزب
65%	52	متزوج
100%	80	المجموع

يظهر من الجدول رقم (04) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متزوجون، حيث بلغت نسبة المتزوجين (65%) ، في حين بلغت نسبة غير المتزوجين (35%) فقط.

هـ - الأقدمية:

لا شك أن الأقدمية من أكثر العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء لأن خبرات الفرد المتراكمة عبر تجاربه تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وقد اشتملت الدراسة على أفراد ذات خبرات متفاوتة حسب ما هو مبين في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05)توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً إلى الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
22%	18	6-1
31.25%	25	13-7
46.25%	37	14 فما فوق
100%	80	المجموع

يتضح من الجدول رقم (05) أن غالبية أفراد عينة البحث (46.25%) تتراوح خبراتهم العملية من 14 سنة فما فوق، تم تليهم نسبة (31.25%) لمن خبراتهم تتراوح من 7-13 سنة ثم الذين تتراوح خبراتهم من 1-6 سنوات بنسبة 22.5% تأتي في مؤخرة الترتيب.



### المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي لأنه المسار الذي يتوخاه الباحث قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسته لموضوع معين، والمناهج كثيرة ومتعددة باختلاف الأهداف وطبيعة البحث وعلى هذا فإن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاستكشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث. لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في اقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لاعلاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

كما يعرفه ويتناهي على أنه: " محاولة منظمة لتقرير و تحليل و تفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة ، وهو يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها و تفسيرها وتعميمها ، وذلك للاستفادة بها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية "وهو طريقة من

طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو نفسية، وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة قد اعتمدنا الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال التعرض إلى نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة وعلاقته بتوافق عمالها مهنيا.

### أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه من خلالها وعليه فقد اعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي يطرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

بالإضافة إلى الاستمارة قد استخدمنا أسلوب المقابلة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات وهي أكثر الوسائل شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية وعادة ما تبدو المقابلة الشخصية بالنسبة للشخص العادي مسألة بسيطة وهي في الواقع غير ذلك، إذ أنها مسألة فنية ترقى إلى مستوى أكثر من مجرد الاقتراب من عدد الأفراد، ومساءلتهم بعض الأسئلة، فالمقابلة العلمية لا يمكن أن تتم بنفس الطريقة العشوائية التي تجرى بها المقابلة التلفزيونية أو الإذاعية<sup>(1)</sup>

ويعرفها "أنجلز" على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد من الأفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في عملية التوجيه والعلاج<sup>(2)</sup>.

اعتمدنا في بحثنا على المقابلة المفتوحة مع مشرفين ورؤساء أقسام وعمال في إطار جمع المعلومات عن المجتمع الأصلي للعينة وللحصول على معلومات تساعدنا في صياغة بنود

<sup>1</sup> - محمد زيان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987. ص 290.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، 1995. ص 65.

الاستمارة التي قسمت بدورها فيما بعد إلى ثلاث محاور :

**المحور الأول : (من البند رقم 1 إلى البند رقم 30)**

التوافق المهني حيث يتم قياسه في هذه الدراسة باستخدام (30) عبارة بطبيعتها الموجبة يتكون متغير التوافق المهني من (10) أبعاد ، حيث يتألف كل بعد من ثلاث عبارات و الأبعاد هي كالاتي:

- 1- الرضا عن إنجازات العمل (1،2،22)
- 2- الرضا عن الاعتراف و التقدير (5،6،23)
- 3- الرضا عن مسؤوليات العمل (4،21،7)
- 4- الرضا عن فرص التقدم و النمو الوظيفي (13،24،9)
- 5- الرضا عن أنظمة و إجراءات العمل (16،3،8)
- 6- الرضا عن الإشراف (10،17،25)
- 7- الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل (15،18،26)
- 8- الجوانب الشخصية و الاجتماعية (27،11،14)
- 9- الرضا عن ضمانات الوظيفة (12،28،29)
- 10- الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء (19،30،20)

**المحور الثاني: (من البند رقم 31 إلى البند رقم 40)**

نمط الإشراف المباشر كما يستشعره العمال ويتكون من 10 بنود سالبة في طبيعتها (من البند رقم 31 إلى البند رقم 40)

**المحور الثالث : (من البند رقم 41 إلى البند رقم 50)**

نمط الإشراف غير المباشر كما يستشعره العمال ويتكون من 10 بنود موجبة (من البند رقم 41 إلى البند رقم 50).

استبانة الدراسة			رقم المحور
النسبة المئوية %	عدد العبارات	المحور	
60	30	التوافق المهني	01
20	10	نمط الإشراف المباشر	02
20	10	نمط الإشراف غير المباشر	03

### جدول رقم (06) يوضح توزيع عبارات الاستبانة على محاورها

يوضح الجدول رقم (06) توزيع عبارات الإستبانة على محاورها، والنسبة المئوية لعبارات كل محور بالنسبة لمجموع عبارات الإستبانة الكلي.

بالإضافة إلى البنود تحتوي الإستبانة على بعض البيانات الذاتية كالسن، المستوى التعليمي الجنس والحالة المدنية وكذا الأقدمية، وتكون الإجابة على هذه البنود متدرجة بين موافق بشدة موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد: 1.2.3.4.5 على التوالي بالنسبة للعبارات الموجبة وعلى العكس بالنسبة للعبارات السالبة.

#### - صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة والمختصين العاملين في الميدان والمطلعين على موضوع الدراسة، قصد الإرشاد والتوجيه و الطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة البحث ومدى انتماءها للمحور الذي تنتمي إليه و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله وكذلك إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وبعد الإطلاع عليها تم إلغاء بعض الفقرات وإعادة صياغة فقرات أخرى، وبناء على آراء المحكمين تم وضع الاستمارة في شكلها الحالي.

### - ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات الاتساق في نتائج الأداة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية، ومن أجل هذا قد قمنا بتطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة عددها (10) أفراد، كما تم إعادة تطبيق الإستبانة على نفس العينة مرة أخرى بعد فترة زمنية، وذلك للتأكد من ثبات المقياس، حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وقد تم تطوير إستبانة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات و الاستفادة من بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوعي الإشراف و التوافق المهني، حيث تم استخدام مقياس ليكرت ( Likert Scale) المتدرج من خمس نقاط، حيث تم تحديد الدرجات من (01) إلى (05) لقياس مستوى توافق العمال مهنيًا، وتم تحديد نفس الدرجات لقياس استئثار العمال لنمط الإشراف غير المباشر، وكذلك نفس الدرجات بالنسبة لنمط الإشراف المباشر ولكن بصفة عكسية (أسئلة ذات طبيعة سالبة) وللتحقق من مدى ثبات أداة جمع البيانات، تم حساب معاملات ارتباط "بيرسون" وكانت النتائج كالتالي:

**جدول رقم (07)****ثبات استبانة الدراسة:**

الأفراد	س	ص	ح س	ح ص	ح س <sup>2</sup>	ح ص <sup>2</sup>	ح س × ح ص
01	160	165	13.7-	15.3-	187.69	234.09	209.61
02	155	172	18.7-	8.3-	349.69	68.89	155.21
03	170	195	3.7-	14.7	13.69	216.09	54.39-
04	163	171	10.7-	9.3-	114.69	86.46	99.51
05	190	201	16.3	20.7	265.69	428.49	337.41
06	155	140	18.7-	40.3-	349.69	1620.09	753.61
07	162	167	11.7-	13.3-	136.89	176.89	155.61
08	191	200	17.3	19.7	299.29	388.09	340.81
09	191	199	17.3	18.7	299.29	349.69	323.51
10	200	193	26.3	12.7	691.69	161.29	334.01
المجموع	1737	1803			2708.1	3734.1	2654.9
المتوسط الحسابي	173.7	180.3					

حيث: ر = معامل الارتباط

$$r = \frac{\text{مجموع ح س ح ص}}{\sqrt{\text{مجموع ح س}^2 \times \text{مجموع ح ص}^2}}$$

س = درجات الأفراد بالنسبة للاستبيان في المرة الأولى.

ص = درجات الأفراد بالنسبة للاستبيان في المرة الثانية.

ح س = تعني انحراف الدرجة في المجموعة س عن المتوسط .

ح ص = تعني انحراف الدرجة في المجموعة ص عن المتوسط.

&amp; ?

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

&amp; ?

$$r = \frac{2654.9}{2708.1}$$

$$0.83 = \frac{2654.9}{3179.98} = \frac{2654.9}{\sqrt{2708.1 \times 3734.1}} = r$$

وهو معامل ارتباط قوي وهذا ما يؤكد ثبات الاختبار

ومن خلال هذه النتائج تم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي كوسيلة عدت مناسبة لإجراء هذه الدراسة لتمتعها بالثبات والصدق معا .

**- أساليب تحليل البيانات:**

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وعليه قد اعتمدنا في بحثنا هذا على:

النسب المئوية في الكشف عن نمط الإشراف السائد في مكان إجراء الدراسة ، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الأفراد المبحوثين.

تحسب النسبة المئوية في كل استبيان على حدا عن طريق القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية للدرجة} = \frac{\text{درجة الفرد}}{\text{الدرجة القصوى}} \times 100$$

الدرجة القصوى لاستبيان نمط الإشراف هي 100 .

**المتوسط الحسابي:**

يحسب المتوسط الحسابي لدرجات مجموعة الأفراد بالقانون التالي:  $\bar{M} = \frac{\text{مجم د}}{ن}$

حيث: م = المتوسط الحسابي.

مجم = مجموع الدرجات

ن = عدد الأفراد.

**الإحراف المعياري:**

يعبر الانحراف المعياري لمجموع الدرجات عن درجة التشتت نسبة إلى المتوسط

الحسابي ويحسب من المعادلة التالية:

$$ع = \sqrt{\frac{\text{مجم (د - م)}^2}{ن}} \quad \text{أو} \quad ع = \sqrt{\frac{\text{مجم ح}^2}{ن}}$$

حيث أن: ع = الانحراف المعياري

ح = الانحراف بين الدرجتين.

ن = عدد الدرجات.



## الدرجة المعيارية:

تحسب الدرجة المعيارية بالنسبة لكل درجة خام من المعادلة:  $\frac{c}{e} = d$  حيث أن:

$d =$  الدرجة المعيارية.

$c =$  الانحراف.

$e =$  الانحراف المعياري.

## الدرجة التائية:

تحسب الدرجة التائية للدرجة الخام بأنها أكثر تعبيراً من النسب المئوية والرجات المعيارية عن مستويات الفروق الفردية، وهي بالتالي المؤشر الأكثر صدقاً في التعبير عن درجة تقرير الفرد في وصف سلوك المشرف أو في التعبير عن درجة الرضا، وتحسب الدرجة التائية من

$$\text{المعادلة: } t = 50 + \frac{m - d}{e} \times 10$$

$$\text{معامل ارتباط "بيرسون للبيانات الكمية: } r = \frac{n \sum x \text{مج} (س \text{ص}) - (\sum x \text{ص}) (\sum \text{مج} ص)}{\sqrt{[n \sum \text{مج} س^2 - (\sum \text{مج} س)^2] [n \sum \text{مج} ص^2 - (\sum \text{مج} ص)^2]}}$$

واستعمل للكشف عن العلاقة الموجودة بين نمط الإشراف السائد في مكان البحث و التوافق المهني. حيث أن:

$n$ : عدد أفراد العينة.

$s$ : عدد درجات الاختبار الأول.

$v$ : عدد درجات الاختبار الثاني.

$$\text{اختبار الدلالة (كا}^2\text{) من خلال القانون التالي: (كا}^2\text{) = } \frac{t^2}{n} = \text{مج} ر = \frac{(ت \text{ و - تتم})^2}{ت م}$$

وقد استعمل لمعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة على مستوى التوافق المهني.

حيث: ت و = التكرارات المشاهدة.

ت م = التكرارات المتوقعة.

درجة الحرية هي: ( ف - 1 ) ( ع - 1 ).

ف = عدد الأعمدة أو الحقول العمودية.

ع = عدد الأسطر.

اختبار تصحيح " ياتس " - " 0.5"

$$\frac{(ت و - ت م - 0.5)^2}{ت م}$$

ت م

و قد استعمل لتصحيح درجات  $\chi^2$  للفرضيات الصفرية ، لأن قيم التكرارات المتوقعة أقل من 5

**v** اختبار معامل ارتباط بيرسون بواسطة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

وقد استعمل لقياس ثبات الاستمارة وذلك لمعرفة هل هناك علاقة ارتباطية قوية بين درجات س و ص

$$r = \frac{\text{مج ح س ح ص}}{\sqrt{\text{مج ح س}^2 \times \text{مج ح ص}^2}}$$

مج ح س: هو انحراف كل قيم الاختبار الأول عن المتوسط الحسابي.

مج ح ص: هو انحراف كل قيم الاختبار الثاني عن المتوسط الحسابي.

مج ح س<sup>2</sup>: مربع الانحراف للاختبار الأول.

مج ح ص<sup>2</sup>: مربع الانحراف للاختبار الثاني.

# المجلد الخامس

## لمرض ومناقشة النتائج

الكشف عن نمط الإشراف

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الصفرية:

- مناقشة الفرضية الصفرية الأولى.

- مناقشة الفرضية الصفرية الثانية.

- مناقشة الفرضية الصفرية الثالثة.

- مناقشة الفرضية الصفرية الرابعة.

- مناقشة الفرضية الصفرية الخامسة.

خاتمة.

اقتراحات وتوصيات.

ملخص الدراسة.

المراجع.

الملاحق.

أولا : الكشف عن نمط الإشراف السائد في المؤسسة :

1- نمط الإشراف المباشر :

جدول رقم (08) يوضح استجابات العمال لنبود نمط الإشراف المباشر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.5	30	47.5	38	10	8	3.75	3	0.01	1	31- يراقبني رئيسي بدقة في عملي، حتى أضمن إنجاز العمل على الوجه المطلوب.
35	28	50	40	2.5	2	8.75	7	3.75	3	32- يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.
43.75	35	31.25	25	0	0	15	12	10	8	33- يمارس رئيسي أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشلي في إنجاز العمل.
52.5	42	37.5	30	0.01	1	6.25	5	2.5	2	34- يراقب رئيسي جيدا فترات الراحة، حتى لا يضيع الوقت و تنخفض الإنتاجية.
47.5	38	33.75	27	2.5	2	8.75	7	7.5	6	35- يركز رئيسي باستمرار على توجيهي و قيادتي و تعريفي بأسلوب إنجاز العمل.
43.75	35	31.25	25	0	0	15	12	10	8	36- يضغط رئيسي علي حتى أبذل جهدا أكبر في العمل.
32.5	26	46.25	37	6.25	5	11.25	9	3.75	3	37- يتمسك رئيسي بحرفية الأنظمة واللوائح و لا يقبل عملي إلا بالصورة التي تحددها تلك اللوائح و الأنظمة.
47.5	38	26.25	21	2.5	2	13.75	11	10	8	38- يراقب رئيسي سجل حضوري و انصرافي بصفة دائمة.

& ? ————— الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ————— & ?

16.25	13	37.5	30	6.25	5	21.25	17	18.75	15	39- يقوم رئيسي بتدقيق و مراجعة أعماله قبل تسليمها نهائيا .
11.25	9	50	40	0	0	32.5	26	6.25	5	40- يحرص رئيسي على القيام بزيارات مفاجئة لي للإطلاع على سير العمل.

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن نسبة 37.5 % من أفراد عينة الدراسة أجابت بغير الموافقة بشدة على محتوى البند رقم (31) و بنسبة 47.5 % بغير الموافقة ، بينما أجابت نسبة 0.01% فقط بموافق بشدة و 3.75 % بموافق، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن فئة الدراسة أو عمال المؤسسة محل الدراسة إن صح التعبير لا يؤيدون فكرة أن مشرفهم يراقبهم مراقبة دقيقة في كل صغيرة وكبيرة عند تأديتهم لأعمالهم و لا يرون بأن مشرفهم بحاجة إلى الرقابة المشددة للوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا ما أثبتته فعلا تجارب هاوثورن التي أجراها إلتون مايو مع فريق من مساعديه و التي خلصت من بين نتائجها إلى كون أن الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاجية بل العكس جو الحرية هو الذي يساعد على ذلك. أما فيما يخص استجابات العمال على البند رقم (32) فهي لا تختلف كثيرا عن سابقتها ، إذ نلاحظ عند استقراء بياناته أن نسبة غير الموافقة و غير الموافقة بشدة كانت تساوي في مجموعها 85 % ، بينما بلغ مجموع نسبتي الموافقة و الموافقة بشدة 12.5% فقط وهذا يدل بكل وضوح على أن أفراد عينة الدراسة لا يؤيدون إطلاقا فكرة الإشراف الدقيق من قبل مشرفيهم على أعمالهم ربما لكون وظائفهم لا تمثل الأولوية في اهتمامات المشرف، حيث أثبتت دراسة الحسيني 2002 و التي كانت تهدف إلى معرفة نطاق الإشراف و الأساليب المستخدمة من قبل المشرفين والعلاقات بينهما أنه توجد علاقة بين أولويات اهتمامات المشرف الجيد ونوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها.

كما يتضح ومن خلال إجابات أفراد عينة البحث على البند الموضح أعلاه(33) أن مانسبته 43.75% كانت تبدي المعارضة الشديدة و كذلك الأمر بالنسبة للمعارضة حيث بلغت نسبة هذه

الأخيرة 31.25%، بينما كانت نسبة الموافقة بشدة و الموافقة على محتوى البند تساوي: 10 و 15 % على التوالي، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا ترى بأن مشرفها يمارس أسلوب الغصب والإكراه حتى في حالة فشل بعض العمال في إنجاز أعمالهم.

كذلك ومن خلال استجابات العمال على محتوى البند رقم(34) ومن خلال كذلك النسب العالية للمعارضة و المعارضة بشدة والتي كانت أعلى النسب بالنسبة للمعارضة الشديدة حيث قدرت على التوالي بـ 37.5 % و 52.5% ومن خلال النسب الضعيفة للموافقة و الموافقة بشدة و التي قدرت بـ 6.25 % و 2.5%، يتضح لنا بأن أفراد عينة الدراسة لا ترى بأن مشرفها قد بلغ هذا الحد (مراقبة فترات الراحة) في ممارسة رقابته لهم.

كما يتضح لنا عند استقراء استجابات العمال على محتوى البندين رقم(35) و (36) والذان يعبران على التوالي:- على التوجيه المستمر و اللاتقئة في إنجاز المهام الموكلة إلى العمال من قبل المشرف و-الضغط المستمر من قبل المشرف على مرؤوسيه لبذل جهود أكبر فقد أبدى العمال ومن خلال استجاباتهم المعارضة و المعارضة الشديدة على محتوى البندين السالفي الذكر وذلك من خلال النسب العالية للمعارضة التي كانت 33.75 % و المعارضة الشديدة التي كانت تبلغ 47.5% بالنسبة لمحتوى البند الأول، و 31.25% وكذا 43.75% على التوالي بالنسبة لمحتوى البند الثاني، في حين بلغت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة على محتوى البندين (7 و 7.5%) بالنسبة للبند رقم (35) و (15 و 10%) بالنسبة للبند رقم (36) فقط وهذا يتطابق مع ما أتت به دراسة جامعة ميتشيغان 1947 و التي خلصت إلى أن من سمات المشرف الناجح قدرته على معاملة مرؤوسيه كجماعة و الإشراف عليهم بتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و الشعور بالرضا.

أما عن حيث أن المشرف يتمسك بحرفية الأنظمة واللوائح و لا يقبل عملي إلا بالصورة التي تحدها تلك اللوائح و الأنظمة والذي كان محتوى البند رقم(37) فقد أبدى العمال معارضتهم الشديدة و ذلك من خلال استجاباتهم التي سجلت، بحيث كانت نسبة المعارضة على المحتوى

تقدر بـ 46.25% والمعارضة بشدة كانت 32.5% بينما قدرت نسبتي الموافقة والموافقة بشدة على التوالي (3.75، 11.25%) فقط وهذا يدل وبكل وضوح على أن أفراد عينة الدراسة لا يرون بأن مشرفهم أو رئيسهم ذو شخصية تمارس سلطاتها من خلال القوانين واللوائح فقط .

أما عن المراقبة المستمرة للمشرف لسجل حضور و انصراف عماله و الذي كان محتوى البند رقم (38) فقد كانت استجابة أفراد العينة كالتالي: 47.5% معارضة شديدة و 26.25% معارضة و 10% بالنسبة للموافقة بشدة و 13.75% بالنسبة للموافقة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد عينة البحث تعي تماما بأن مشرفهم ليس من النوع الذي لا يوليهم الثقة حتى في أبسط الأمور (الحضور والانصراف).

أما عن استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى البند رقم (39) فقد كانت مميزة نوعا ما مقارنة بكل الاستجابات التي سبقتها، وذلك ربما لكون محتوى البند كان وإلى أبعد الحدود منطقيا لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة والذي كان يشير إلى كون المشرف يراقب بدقة أعمال مرؤوسيه قبل تسليمها نهائيا، وهذا أمر طبيعي إلى أبعد الحدود حيث تكون نتيجته الإيجابية على مردود الفرد وكذا على منظمة العمل التي يعمل بها، وعليه فقد كانت نسبة الموافقة على محتوى هذا البند تقدر بـ 21.25% والموافقة بشدة تقدر بـ 18.75% بينما انخفضت نسبة المعارضة الشديدة مقارنة إلى نسبة 16.25% فقط .

أما عن استجابات أفراد عينة البحث على محتوى البند الأخير من بنود نمط الإشراف المباشر و الذي كان يشير إلى أن المشرف يقوم بزيارات مفاجئة لعماله من أجل الإطلاع على السير الحسن للعمل فقد كانت نسبة المعارضة و المعارضة الشديدة تقدر بـ 50% و 11.25% على التوالي، بينما قدرت نسبتي الموافقة والموافقة بشدة بـ 32.5% و 6.25% على التوالي وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا ترى بأن مشرفها يسلك هذه السلوكات معهم وذلك ربما لكون أن المشرف متأكدا تماما من مسؤولية مرؤوسيه وليس بحاجة لزيارات مفاجئة، وهذا ما خلصت إليه فعلا تجارب هاوثرن 1927-1939 حيث كانت من بين نتائجها أن جو

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ &

الصداقة و الانسجام يخلق نوعا من المسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل و أن الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاج .

وعليه ومن خلال كل ماتقدم من استجابات لموافقة أو موافقة شديدة أو محايدة أو معارضة أو معارضة شديدة يتضح لنا جليا وبكل وضوح أن الاستجابات الغالبة التي كانت تبديها عينة الدراسة المتمثلة في أفراد من عمال مصلحة الموارد البشرية بشركة ميتال ستيل بعنابة، والتي إن استطعنا أن نوضحها أكثر عن طريق اقتراح متوسط ولو بالتقريب للنسب الخمسة المختلفة لاستجابات عينة الدراسة على محتوى البنود العشر لنمط الإشراف المباشر و التي كانت تساوي بالتقريب مايلي:

§ 7.25 % من عينة الدراسة موافقة بشدة .

§ 13.62 % من عينة الدراسة موافقة.

§ 3 % من عينة الدراسة كانت على الحياد.

§ 39.12 % من عينة الدراسة غير موافقة.

§ 37.01 % من عينة الدراسة غير موافقة بشدة.

من خلال كل ما سبق ومن خلال استجابات عينة من أفراد مؤسسة البحث ومن خلال النسب التقريبية الموضحة أعلاه يتضح لنا بأن النمط السائد في مؤسسة الدراسة ليس نمطا إشرافيا مباشرا (أوتوقراطيا).



2- نمط الإشراف غير المباشر :

جدول رقم (09) يوضح استجابات العمال لبنود نمط الإشراف غير المباشر

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
2.5	2	7.5	6	2.5	2	52.5	42	35	28	41- يتيح لي رئيسي فرصة تحمل المزيد من المسؤولية في العمل.
8.75	7	15	12	6.25	5	46.25	37	23.75	19	42- يرى رئيسي أنني على علم بما هو متوقع مني و لذلك فلا أحتاج لرقابة دائمة منه
3.75	3	10	8	0	0	52.5	42	33.75	27	43- يتعاون معي رئيسي و يوجهني و يبدي لي النصح عند الحاجة.
6.25	5	10	8	3.75	3	51.25	41	28.75	23	44- يشعر رئيسي أنني قادر على أداء عملي حتى في حالة عدم وجوده .
10	8	25	20	3.75	3	43.75	35	17.5	14	45- يثق رئيسي بأبني قادر على إنجاز المهام التي يكلفني بها.
16.25	13	21.25	17	11.25	9	38.75	31	12.5	10	46- يشجعني رئيسي و يدعمني عندما أتخذ القرار بنفسني .
2.5	2	11.25	9	0	0	60	48	26.25	21	47- يقوم رئيسي بتوجيهي من خلال إجراء الاتصالات بي.
8.75	7	13.75	11	16.25	13	43.75	35	17.5	14	48- يراقب رئيسي عملي من خلال التقارير التي ترفع له.
11.25	9	27.5	22	3.75	3	35	28	22.5	18	49- يفوضني رئيسي بالسلطات الواسعة.

13.75	11	25	20	0	0	36.25	29	25	20	50- يقوم رئيسي بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعمالي و يطلع على مستوى استيعابي من فترة لأخرى.
-------	----	----	----	---	---	-------	----	----	----	--

يوضح الجدول رقم(09) الموضح أعلاه استجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المسؤولة عن الكشف على النمط غير المباشر (الديمقراطي) في مؤسسة البحث.

يتضح من خلال الاستجابات لمحتوى البند الأول(41) و المعبر عن تفويض بعض السلطات أو المسؤوليات من طرف المشرف لمؤوسيه أن نسبة الموافقة من طرف عينة الدراسة على محتوى البند كانت جد عالية حيث بلغت هذه الأخيرة بالنسبة للموافقة 52.5% و نسبة 35 % موافقة بشدة أي ما يعادل 87.5 % من عينة الدراسة كانت موافقة بكون أن مشرفها يتمتع بهذه الصلاحيات و المتمثلة في إتاحة لمعظمهم تحمل المزيد من المسؤوليات في أعمالهم، في حين بلغت نسبة المعارضة و المعارضة الشديدة 7.5% و 2.5% فقط على التوالي وهذا ينطبق مع ما أتت به دراسة بيلز (1948) حيث خلصت هذه الأخيرة إلى وجود علاقة بين إشراك المشرف مؤوسيه في عملية اتخاذ القرار و رضاهم عن العمل.

أما فيما يخص أن المشرف هو على علم بما هو متوقع من مؤوسيه و لذلك فلا يحتاج لرقابة دائمة لهم فقد كانت إجابات عينة الدراسة على هذا المحتوى لا تختلف كثيرا على سابقتها حيث أبدت نسبة 23.75 % على موافقتها الشديدة وكذا نسبة 46.25 % على موافقتها ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة تساند فكرة أن مشرفها يثق كل الثقة بهم و لم ولن تكن له حاجة لمراقبتهم الدائمة وهذا ما تبين تماما من خلال نسب المعارضة و المعارضة الشديدة و التي كانت على التوالي: 15% و 8.75%.

نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى البند (43) و المعبر عن اتصاف وممارسة المشرف لبعض السلوكات الإنسانية والمتمثلة في التعاون الذي يبديه مع مؤوسيه وكذا التوجيه الأنسب و إبداء النصح لهم عند الحاجة أن نسب الموافقة كانت تقدر بـ52.5

## الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

و33.75% بالنسبة للموافقة بشدة في حين لم يبلغ مجموع نسبتي المعارضة و المعارضة الشديدة 14% و هذا يدل على أن عينة البحث ترى أن لمشرفها شخصية إنسانية بحتة تتعاون معهم وتوجههم وتبدي لهم النصح عند الحاجة وهي ميزات من مميزات القائد الديمقراطي (الجانب النظري) وهذه النتائج مطابقة تماما لما وصلت إليه دراسة الرشيد (1998) و التي خلصت إلى كون العلاقات الاجتماعية و الصداقات بين المشرفين والمرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد .

كما يتضح من خلال النسب العالية للموافقة و الموافقة بشدة لمحتوى البند رقم (44) و التي كانت تقدر بـ (41% و 28.75% ) على التوالي ومن خلال أيضا النسب الضعيفة للمعارضة والمعارضة الشديدة و التي قدرت بـ (10% و 6.25%) على التوالي يتبين لنا أن عينة البحث تؤيد فكرة أن مشرفها يثق بقدراتهم المهنية حتى في حالة غيابه عنهم.

أما فيما يخص إجابات عينة الدراسة على محتوى البند رقم(45) و المتمثل في كون أن رئيسهم يثق بقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم ، فقد كان معظم أفراد عينة الدراسة مؤيدون لهذا الطرح، حيث بلغت نسبة الموافقة 43.75% و الموافقة بشدة 17.5% ، بينما أبدت نسبة 25% معارضتها لمحتوى البند و كذا نسبة 10% معارضتها الشديدة ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن مشرف عين الدراسة يثق جل الثقة في كون أن مرؤوسيه قادرين على تأدية و إنجاز مهامهم الموكلة إليهم على أحسن صورة .

"يشجعني رئيسي و يدعمني عندما أتخذ القرار بنفسي" كان هذا محتوى البند رقم (46) و الذي أستجابت إليه عينة الدراسة بالنسب التالية: قدرت نسبتي الموافقة و الموافقة بشدة بـ 38.75% و 12.5% على التوالي، في حين قدرت نسبتي المعارضة و المعارضة بشدة بـ 21.25% و 16.25%

وعليه وبالرغم من التقارب الكبير بين نسب الموافقة و المعارضة التي ميزت استجابات أفراد عينة الدراسة و التي قد يعود سببها راجع إلى عدم فهم بعض العمال للالتزامات المشرف أمام

## ؟ & الفصل الخامس : ؟ عرض وتحليل النتائج ؟ & ؟

بعض اللوائح والقوانين التي تقيده وتمنعه من ذلك ، إلا أن نسب الموافقة و الموافقة بشدة كانت أكبر من نسب المعارضة و المعارضة بشدة وهذا مايدل على أن مشرفي مؤسسة الدراسة يتمتعون بالقدر الكافي بالخصال المذكورة سلفا.

يعتبر الاتصال الفعال من أنجح الوسائل للوصول بالمنظمات إلى بر الأمان ، حيث لم يخف كثيرا هذا الأمر على مشرفي مؤسسة الدراسة وذلك من خلال ماأبدوه مرؤوسيههم من استجابات على فحوى البند رقم (47) التي كانت تعبر عن الرضا الكبير و الارتياح بهذا الشأن، حيث بلغت نسبة الموافقة 48% و 26.25% بالنسبة للموافقة بشدة في حين بلغت نسبتي المعارضة و المعارضة بشدة 11.25% و 2.5% فقط وهذه النتائج تتفق مع ماوصلت إليه دراسة الرشيد حيث خلصت إلى أن الاتصال يعتبر ثاني الأولويات لتحفيز العمال معنويا بعد العلاقات الاجتماعية و الصداقات بين المشرفين والمرؤوسين.

ما ميز استجابات عينة البحث لمحتوى البند رقم(48) عن محتوى البنود السابقة ارتفاع نسبة الحياد، حيث بلغت هذه الأخيرة ذروتها (16.25%) وهو أمر قد يعود ربما لعدم الفهم الجيد لمحتوى البند من قبل أفراد عينة الدراسة وهو احتمال بعيد وذلك لكوننا قد قمنا بمحاولة تبسيط الأسئلة من خلال شرحها المبسط عند تقديمنا الاستمارة لأفراد عينة الدراسة، أو الاحتمال الثاني وهو الأورد و الأقرب إلى الصواب وهو عدم وجود ثقة كبيرة بين أفراد جماعة العمل، وهذا ما نأمل أن نؤكدده أو ننفيه من خلال دراسات وبحوث علمية في المستقبل إنشاء الله.إلا أنه وبالرغم من النسبة المميزة للحياد إلا أننا نلاحظ ومن خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة الموافقة كانت عالية هي الأخرى (43.75%) مقارنة بنسبة المعارضة التي قدرت بـ(13.75%) كما نلاحظ أيضا أن نسبة الموافقة بشدة(17.5%) أكبر من نسبة المعارضة بشدة(8.75%) وهذا يدل على معظم أفراد عينة الدراسة قد فهموا المغزى من العبارة جيدا وهو عدم مراقبة المشرف لهم بشكل مثير للحرص بل عن طريق تقارير تنظيمية قانونية دورية .

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ &

كي يحقق رئيس أي منظمة أهدافها تم تزويده بجملة سلطات وصلاحيات قد تكون واسعة ما يفرض ضرورة أن يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه كما هو محدد في البناء التنظيمي طبقاً للأنظمة والقوانين، ما يعني إعطاءهم بعض الاختصاصات أو المهام يكلفون بها من قبله، وهذا ما أردنا كشفه من خلال محتوى البند رقم (49) و التي عبر عنها بنسب متقاربة من قبل عينة الدراسة حيث بلغت نسبة الموافقة و الموافقة بشدة (22.5% و 35%) على التوالي و(27.5% و 11.25%) بالنسبة للمعارضة و المعارضة بشدة، حسب رأيي يعود هذا التقارب إلى وجود خلل في صياغة البند وذلك بخصوص مصطلح "السلطات الواسعة"، فكلمة الواسعة تدل على المبالغة في شيء ما و الذي هو تفويض السلطة في هذا الأمر، ولكن بالرغم من كون أن نسب الموافقة و المعارضة كانت متقاربة إلا أن نسبة الموافقة عموماً كانت أكبر من نسبة المعارضة (35% أكبر من 27.5%) وكذا نسبة الموافقة بشدة أكبر من نسبة المعارضة بشدة (22.5% أكبر من 11.25%) وهذا ما يدل على أن مشرفي عينة البحث يفوضون بعض من سلطاتهم لمروؤوسيهـم.

أما في قضية تدريب المشرفين لمروؤوسيهـم على تأدية أعمالهم على أحسن صورة و الذي كان فحوى البند الأخير من بنود نمط الإشراف الديمقراطي، فقد كانت استجابة أفراد عينة الدراسة كمايلي: 25% موافقة و 36.25% موافقة بشدة و 25% معارضة و 13.75% معارضة بشدة ، يتضح لنا جلياً ومن خلال النسب المدونة أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة مقتنعة بكون أنهم يتلقون من قبل مشرفيهـم تدريبات مناسبة من شأنها تأهيلهم لأداء أعمالهم بطريقة جيدة، وهذه النتيجة مطابق إلى ما خلصت إليه دراسة جامعة ميتشيغان وهي كون أن المشرف الجيد هو الذي لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية فقط بل يدرّبهم كذلك على الوظائف التي سيرقون إليها .

## ؟ & الفصل الخامس : ؟ عرض وتحليل النتائج ؟ &

وعليه و على الرغم ماتقدم من نسب متقاربة في بعض الاستجابات سواء بالنسبة لبنود النمط الإشرافي المباشر أو غير المباشر، إلا أن الأمر الملفت للملاحظة أن نسب الموافقة و الموافقة بشدة كانت دوما و في مختلف استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى البنود العشرة الخاصة بالكشف على النمط الديمقراطي، وكانت نسب المعارضة و المعارضة بشدة في أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى بنود النمط الإشرافي المباشر (أسئلة سلبية) في مؤسسة البحث أكبر من نسب الموافقة و الموافقة بشدة، وعليه يمكننا ومن خلال استجابات الأغلبية أن نقول بأن النمط السائد محل الدراسة هو النمط الديمقراطي وذلك إلى أبعد الحدود.

وللتوضيح و التأكيد أكثر بأن نمط الإشراف غير المباشر هو النمط السائد في مؤسسة البحث قمنا بـ :

استنادا إلى التصحيح المعتمد لاستبتياني الدراسة اعتمدنا بالإضافة إلى التكرارات الملاحظة في إجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجات الخام لكل فرد والنسب المئوية التي تقابلها والتي تعتبر كمؤشرات تعبر عن النمط الإشرافي السائد في مصلحة الموارد البشرية، وباعتبار أن أقصى درجة تعبر عن النمط الإشرافي الغير مباشر هي الدرجة  $100(5 \times 20)$  وأدنى درجة تعبر عن النمط الإشرافي المباشر هي الدرجة  $20(20 \times 01)$ ، فقد تم وصف الدرجة 60 وهي تمثل المتوسط الحسابي للدرجتين، حيث تعتبر هذ الأخيرة (الدرجة 60) مجالا للحياد، وليس الدرجة بذاتها، ولتحديد درجات كل مجال قمنا بـ:

تعتبر نسب درجات الموافقة و الموافقة بشدة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود النمط الإشرافي الغير مباشر هي المسؤولة عن الكشف عن النمط الإشرافي الغير مباشر، والتي تمثل نسبة  $(5/2)$  من مجموع الدرجات الأخرى (محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، في حين تعتبر نسب درجات غير الموافقة و غير الموافقة بشدة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود النمط الإشرافي المباشر هي المسؤولة عن الكشف عن النمط الإشرافي المباشر وذلك لكونها أسئلة ذات طبيعة سالبة، والتي تمثل نسبة  $(5/2)$  من مجموع الدرجات الأخرى (محايد،

## ? & الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ? &

موافق، موافق بشدة)، بينما تمثل درجة الحياد (5/1) من مجموع الدرجات الأخرى (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة)

وعليه وبحسب ما تقدم يمكننا تحديد مجالات الدرجات لكلا النمطين و الحياد كذلك، وذلك كما يلي:

- الدرجات التي تكون مساوية أو أكبر من الدرجة 66 [100-66] هي مؤشرات تدل على أن الفرد يقرر بأن مشرفه يسلك سلوكا إشرافيا غير مباشرا أي (5/2) من مجموع باقي النسب.
- الدرجات المساوية أو الأقل من الدرجة 54 [54-20] هي مؤشرات تدل على أن الأفراد يقررون بأن مشرفهم يسلك معهم النمط الإشرافي المباشر أي (5/2) من مجموع باقي النسب.
- تقع منطقة الحياد بين المستويين السالفي الذكر وعليه، فالدرجات التي تقع في مجال [66-54] فهي درجات لأشخاص محايدون ( لا مباشر ولا غير مباشر) أي (5/1) من مجموع باقي النسب، وهي نسب درجات الأشخاص الذين قد يرون بأن النمط السائد هو نمط يختلف عن نمطي محل الدراسة، أو يرون بأن مشرفهم يتبع في سلوكه النمط الذي يمتزج فيه كلا النمطين المذكورين.

& ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

الدرجة الثانية	الدرجة المعيارية	مربع الانحراف ح <sup>2</sup>	الانحراف ح	النسبة المئوية	الدرجات الخام	الأفراد
51.9	0.19	8.29	2.88	75	75	1
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	2
36.04	-1.39	446.05	-21.12	51	51	3
55.86	0.58	78.85	8.88	81	81	4
41.32	-0.86	172.13	-13.12	59	59	5
53.88	0.38	34.57	5.88	78	78	6
37.36	-1.26	365.57	-19.12	53	53	7
55.2	0.52	62.09	7.88	80	80	8
58.51	0.85	165.89	12.88	85	85	9
62.47	1.24	356.45	18.88	91	91	10
63.13	1.31	395.21	19.88	92	92	11
59.17	0.91	192.65	13.88	86	86	12
38.02	-1.19	328.33	-18.12	54	54	13
54.54	3.12	47.33	6.88	79	79	14
43.31	-0.66	102.41	-10.12	62	62	15
35.38	-1.46	489.29	-22.12	50	50	16
53.88	0.38	34.57	5.88	78	78	17
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	18
62.47	1.24	356.45	18.88	91	91	19
34.71	-1.52	534.53	-23.12	49	49	20
45.29	-0.47	50.69	-7.12	65	65	21
59.83	0.98	221.41	14.88	87	87	22
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	23
57.19	0.71	118.37	10.88	83	83	24
36.04	-1.39	446.05	-21.12	51	51	25
61.15	1.11	284.93	16.88	89	89	26
54.54	0.45	47.33	6.88	79	79	27
38.02	-1.19	328.33	-18.12	54	54	28
50.58	0.05	0.77	0.88	73	73	29
43.31	-0.66	102.41	-10.12	62	62	30
63.13	1.31	395.21	19.88	92	92	31
60.49	1.04	252.17	15.88	88	88	32
36.7	-1.32	404.81	-20.12	52	52	33
55.2	0.52	62.09	7.88	80	80	34
43.97	-0.6	83.17	-9.12	63	63	35
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	36
63.8	1.33	435.97	20.88	93	93	37
54.54	0.45	47.33	6.88	79	79	38
55.86	0.58	78.85	8.88	81	81	39
35.38	-1.46	489.29	-22.12	50	50	40
43.31	-0.66	102.41	-10.12	62	62	41
59.17	0.91	192.65	13.88	86	86	42
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	43
37.36	-1.26	365.57	-19.12	53	53	44
54.54	0.45	47.33	6.88	79	79	45
46.61	-0.33	26.21	-5.12	67	67	46



& ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

44.63	-0.53	65.93	-8.12	64	64	47
47.93	-0.2	9.73	-3.12	69	69	48
38.02	-1.19	328.33	-18.12	54	54	49
34.05	-1.59	581.77	-24.12	48	48	50
49.25	-0.07	1.25	-1.12	71	71	51
47.93	-0.2	9.73	-3.12	69	69	52
35.38	-1.46	489.29	-22.12	50	50	53
48.59	-0.14	4.49	-2.12	70	70	54
46.61	-0.33	26.21	-5.12	67	67	55
37.36	-1.26	365.57	-19.12	53	53	56
41.32	-0.86	172.13	-13.12	59	59	57
47.27	-0.27	16.97	-4.12	68	68	58
38.02	-1.19	328.33	-18.12	54	54	59
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	60
35.38	-1.46	489.29	-22.12	50	50	61
62.47	1.24	356.45	18.88	91	91	62
56.53	0.65	97.61	9.88	82	82	63
55.2	0.52	62.09	7.88	80	80	64
54.54	0.45	47.33	6.88	79	79	65
34.05	-1.59	581.77	-24.12	48	48	66
63.13	1.31	395.21	19.88	92	92	67
61.15	1.11	284.93	16.88	89	89	68
34.71	-1.52	534.53	-23.12	49	49	69
50.58	0.05	0.77	0.88	73	73	70
59.17	0.91	192.65	13.88	86	86	71
61.81	1.18	319.69	17.88	90	90	72
36.04	-1.39	446.05	-21.12	51	51	73
62.47	1.24	356.45	18.88	91	91	74
41.98	-0.8	146.89	-12.12	60	60	75
61.15	1.11	284.93	16.88	89	89	76
50.58	0.05	0.77	0.88	73	73	77
36.04	-1.39	446.05	-21.12	51	51	78
57.85	0.78	141.13	11.88	84	84	79
44.63	-0.53	65.93	-8.12	64	64	80
		<b>18322.62</b>			<b>5770</b>	المجموع

جدول رقم: 10 يمثل الدرجات الخام والنسب المئوية والدرجات التائية الخاصة باستبيان

نمط الإشراف.

$$\boxed{72.12} = \frac{5770}{80} = \frac{\text{مجم}}{\text{ن}} = \text{المتوسط الحسابي م}$$

الانحراف المعياري:

$$\boxed{15.13} = \sqrt{\frac{18322.622}{80}} = \sqrt{\frac{\text{مجم}^2}{\text{ن}}} = \text{ع}$$

$$\boxed{\% 54} = 100 \times \frac{54}{100} = \text{النسبة المئوية المقابلة للدرجة 54 تساوي}$$

$$\boxed{\% 66} = \text{النسبة المئوية المقابلة للدرجة 66 تساوي}$$

الدرجة التائية المقابلة للدرجة 54 :

$$\boxed{38.02} = 50 + \frac{72.12 - 54}{15.13} \times 10 = \text{ت}$$

الدرجة التائية المقابلة للدرجة 66 :

$$50 + \frac{72.12 - 66}{15.13} \times 10 = \text{ت}$$

$$\boxed{45.95} =$$

وعليه وبعد حساب النسب المئوية لكل درجة والانحراف المعياري و الدرجة المعيارية و الدرجة التائية لكل درجة يمكننا صياغة وتوضيح مجالات نمطي الإشراف المباشر وغير و المباشر وكذا المحايدة على الشكل الآتي:

## & ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

§ درجات الأفراد التي تكون تساوي أو أقل من 54، و نسبتها تساوي كذلك أو أقل من 54 و درجتها التائية تساوي أو أقل 38.02 فهي درجات لأفراد يرون بأن نمط الإشراف الذي يمارسه معهم مشرفهم نمطا مباشرا (أوتوقراطيا).

§ درجات الأفراد التي تنتمي إلى مجال [55 - 65] ونسبتها المئوية تنتمي لنفس المجال (لأن الدرجة القصوى هي 100 وبالتالي عدد الدرجة يساوي نسبتها المئوية) و درجتها التائية تنتمي لمجال [38.02 - 45.95] فإنها درجات لأفراد محايدون.

§ درجات الأفراد التي تكون تساوي أو أكبر من 66، و نسبتها تساوي كذلك أو أكبر من 66 و درجتها التائية تساوي أو أكبر من 45.95 فهي درجات لأفراد يرون بأن نمط الإشراف الذي يمارسه معهم مشرفهم نمطا غيرمباشرا (ديمقراطيا).

بعض الملاحظة الدقيقة لبيانات الجدول رقم (10) يتضح لنا أن:

§ العمال الذين يرون بأن نمط الإشراف السائد بمصلحتهم هو إشراف مباشر عددهم (19) فردا وهم : (78،73،69،66،61،59،56،53،50،49،44،40،33،28،25،20،13،07،03)

$$\boxed{23.75\%} = 100 \times \frac{19}{80} = \text{أي بنسبة :}$$

§ العمال المحايدون و الذين قد يرون بأن مشرفهم يمزج بين كلا النمطين أو يسلك نمطا ثالثا ليس محل دراستنا وعددهم (10) أفراد وهم : (80،75،57،47،41،35،30،21،15،05)

$$\boxed{12.50\%} = 100 \times \frac{10}{80} = \text{أي بنسبة :}$$

§ العمال الذين يرون أن نمط الإشراف السائد محل عملهم عددهم (51) فردا.

$$\boxed{63.75\%} = 100 \times \frac{51}{80} = \text{أي بنسبة :}$$

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن نمط الإشراف السائد في مصلحة الموارد البشرية بشركة إسبات عنابة هو نمط غير مباشر إلى أبعد الحدود.

? & الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ? &

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

1- على ضوء الفرضية العامة :

§ توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني.

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

ص <sup>2</sup>	س <sup>2</sup>	س <sup>ص</sup>	ص	س	الأفراد
9025	5625	6175	95	75	1
7225	8100	7650	85	90	2
4225	2601	3315	65	51	3
9604	6561	7938	98	81	4
8464	6084	5428	92	59	5
9801	6084	7722	99	78	6
5625	2809	3975	75	53	7
8281	6400	7280	91	80	8
7921	7225	7565	89	85	9
7225	8281	7735	85	91	10
12321	8464	10212	111	92	11
10000	7396	8600	100	86	12
7744	2916	4752	88	54	13
8281	6241	7189	91	79	14
7744	3844	5456	88	62	15
7921	2500	4450	89	50	16
12769	6084	8814	113	78	17
8464	8100	8280	92	90	18
6400	8281	7280	80	91	19
5929	2401	3773	77	49	20
8649	4225	6045	93	65	21
9025	7569	8265	95	87	22
7569	8100	7830	87	90	23
5625	6889	6225	75	83	24
4761	2601	3519	69	51	25
8100	7921	8010	90	89	26
8649	6241	7347	93	79	27
4900	2916	3780	70	54	28
10000	5329	7300	100	73	29
10000	3844	6200	100	62	30
8836	8464	8648	94	92	31
9801	7744	5148	99	88	32
4225	2704	3380	65	52	33
6400	6400	6400	80	80	34
9216	3969	6048	96	63	35
8836	8100	8460	94	90	36
7921	8649	7209	89	93	37
7396	6241	6794	86	79	38
8281	6561	7371	91	81	39
5184	2500	3600	72	50	40
9409	3844	6014	97	62	41
10000	7396	8600	100	86	42
11025	8100	9450	105	90	43
4489	2809	3551	67	53	44
11664	6241	8532	108	79	45
10404	4489	6834	102	67	46
13225	4096	7360	115	64	47

& ? الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج & ?

13924	4761	8142	118	69	48
4761	2916	3726	69	54	49
4761	2304	3312	69	48	50
7056	5041	5964	84	71	51
9409	4761	6693	97	69	52
8649	2500	4650	93	50	53
8836	4900	6580	94	70	54
8100	4489	6030	90	67	55
3721	2809	3233	61	53	56
7225	3481	5015	85	59	57
9216	4624	6528	96	68	58
3364	2916	3132	58	54	59
12769	8100	10170	113	90	60
4225	2500	3250	65	50	61
11881	8281	9919	109	91	62
11236	6724	8692	106	82	63
10000	6400	8000	100	80	64
9409	6241	7663	97	79	65
4761	2304	3312	69	48	66
7921	8464	8188	89	92	67
6241	7921	7031	79	89	68
6561	2401	3969	81	49	69
7921	5329	6497	89	73	70
12321	7396	9546	111	86	71
10000	8100	9000	100	90	72
2601	2601	4080	80	51	73
11881	8281	9919	109	91	74
12769	3600	6780	113	60	75
10000	7921	8900	100	89	76
10000	5329	7300	100	73	77
4225	2601	3315	65	51	78
4225	7056	7476	89	84	79
11449	4096	6848	107	64	80
<b>631023</b>	<b>486327</b>	<b>627369</b>	<b>6752</b>	<b>5470</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم: (11) يوضح كيفية حساب معامل الارتباط بين درجات المتغير س (نمط الإشراف) والمتغير ص (التوافق المهني).

حساب معامل الارتباط :

$$r = \frac{X \text{ ن (مج س. ص) - (مج س. ص) } \sqrt{\text{ان. مج س}^2 - (\text{مجس})^2} \sqrt{\text{ان. مج ص}^2 - (\text{مهص})^2}}{\sqrt{|631023 - 631023 \times 80| \cdot |486327 - 486327 \times 80|}}$$

$$r = \frac{13256080}{43763684}$$

**0.30** = r ←

و هي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة داخل جداول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين نمط الإشراف والتوافق المهني .

من خلال هذه النتيجة يتضح لنا أنه يوجد ارتباط موجب ضعيف بين كلا متغيري الدراسة يعني أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي، إلا أنه لا يمكن رد التوافق المهني الذي يتمتع به عمال مؤسسة البحث إلى عامل الإشراف فقط لأن درجة الارتباط ضعيفة ( 0.30 ) وذلك ما يفسر لنا بأن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على مستوى التوافق المهني من نمط الإشراف لأن عملية الإشراف في غالب الأحيان تكون عاملاً وقائياً فقط (حسب نظرية هيرزبيرغ )

2- على ضوء الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف غير المباشر و التوافق المهني.

من أجل هذا قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الإشراف و درجات التوافق المهني للأفراد الذين تبين سابقاً (عند الكشف عن طبيعة الإشراف) بأنهم أشخاص يرون بأن نمط الإشراف السائد في مؤسستهم هو نمط غير مباشر، والذين كان عددهم (51) فرداً.

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ &

ص <sup>2</sup>	س <sup>2</sup>	سxص	ص	س	الأفراد
9025	5625	6175	95	75	01
7225	8100	7650	85	90	02
9604	6561	7938	98	81	03
9801	6084	7722	99	78	04
8281	6400	7280	91	80	05
7921	7225	7565	89	85	06
7225	8281	7735	85	91	07
12321	8464	10212	111	92	08
10000	7396	8600	100	86	09
8281	6241	7189	91	79	10
7921	2500	4450	89	50	11
12769	6084	8814	113	78	12
8464	8100	8280	92	90	13
6400	8281	7280	80	91	14
9025	7569	8265	95	87	15
7569	8100	7830	87	90	16
5625	6889	6225	75	83	17
8100	7921	8010	90	89	18
8649	6241	7347	93	79	19
10000	5329	7300	100	73	20
8836	8464	8648	94	92	21
9801	7744	5148	99	88	22
6400	6400	6400	80	80	23
8836	8100	8460	94	90	24
7921	8649	7209	89	93	25
7396	6241	6794	86	79	26
8281	6561	7371	91	81	27
10000	7396	8600	100	86	28
11025	8100	9450	105	90	29
11664	6241	8532	108	79	30
10404	4489	6834	102	67	31
13924	4761	8142	118	69	32
7056	5041	5964	84	71	33
9409	4761	6693	97	69	34
8836	4900	6580	94	70	35
8100	4489	6030	90	67	36
9216	4624	6528	96	68	37
12769	8100	10170	113	90	38
11881	8281	9919	109	91	39
11236	6724	8692	106	82	40
10000	6400	8000	100	80	41
9409	6241	7663	97	79	42
7921	8464	8188	89	92	43
6241	7921	7031	79	89	44
7921	5329	6497	89	73	45
12321	7396	9546	111	86	46



& ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

10000	8100	9000	100	90	47
11881	8281	9919	109	91	48
10000	7921	8900	100	89	49
10000	5329	7300	100	73	50
4225	7056	7476	89	84	51
<b>417116</b>	<b>345895</b>	<b>409551</b>	<b>4576</b>	<b>3975</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف غير المباشر و التوافق

المهني

حساب معامل الارتباط :

$$r = \frac{X \text{ ن (مج س . ص) - مج س . مج ص}}{\sqrt{(|\text{ن . مج س} - \text{مج س}^2|)^2 - (\text{مج ص}^2 - \text{مج ص}^2)}}$$

$$r = \frac{18189600 - 409551 \times 51}{\sqrt{|417116 - 417116 \times 51| \cdot 345895 - 345895 \times 51}}$$

$$r = \frac{2697501}{18991994}$$

$$r = 0.14$$

يوجد ارتباط موجب و لكنه ضعيف يعني أن التوافق المهني يتأثر بالنمط الإشرافي الغير المباشر ويعني أن النمط الإشرافي الموجود أثر إيجابي على حالات التوافق المهني للعمال لكن لا يمكن رد هذا المستوى من التوافق المهني إلى عامل الإشراف الغير مباشر فقط لأن درجة الارتباط ضعيفة لا تتعدى 0.14 وذلك ما يفسر بأن هناك عوامل أخرى للتوافق المهني أكثر تأثير من نمط الإشراف.

2 - على ضوء الفرضيات الفرعية :

• توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر و التوافق المهني.

ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الإشراف و درجات التوافق المهني للأفراد الذين تبين سابقا (عند الكشف عن نمط الإشراف) بأنهم أشخاص يرون بأن النمط السائد في مؤسستهم هو نمطا مباشرا، والذين كان عددهم (19) فردا.

**الجدول رقم(13) يوضح معامل الارتباط بين نمط الإشراف المباشر و التوافق المهني**

الأفراد	س	ص	سxص	س <sup>2</sup>	ص <sup>2</sup>
01	51	65	3315	2601	4225
02	53	75	3975	2809	5625
03	54	88	4752	2916	7744
04	49	77	3773	2401	5929
05	51	69	3519	2601	4761
06	54	70	3780	2916	4900
07	52	65	3380	2704	4225
08	50	72	3600	2500	5184
09	53	67	3551	2809	4489
10	54	69	3726	2916	4761
11	48	69	3312	2304	4761
12	50	93	4650	2500	8649
13	53	61	3233	2809	3721
14	54	58	3132	2916	3364
15	50	65	3250	2500	4225
16	48	69	3312	2304	4761
17	49	81	3969	2401	6561
18	51	80	4080	2601	2601
19	51	65	3315	2601	4225
<b>المجموع</b>	<b>975</b>	<b>1358</b>	<b>69924</b>	<b>50109</b>	<b>74711</b>

**حساب معامل الارتباط :**

$$r = \frac{N \sum (س \cdot ص) - \sum س \cdot \sum ص}{\sqrt{(\sum س^2 - \frac{(\sum س)^2}{N}) (\sum ص^2 - \frac{(\sum ص)^2}{N})}}$$

$$r = \frac{19 \times 69924 - 74711 \times 975}{\sqrt{(1324050 - \frac{69924^2}{19}) (50109 - \frac{50109^2}{19})}}$$

$$r = \frac{4506}{110134}$$

$$r = 0.04$$

قيمة معامل الارتباط موجبة و لكنها ضعيفة، أي أن نمط الإشراف المباشر يؤثر سلبا على التوافق المهني للعمال، لكن بملاحظة القيمة تتضح هذه الأخيرة أنها شبه معدومة، وعليه يمكننا القول بأن نمط الإشراف المباشر ليس المسؤول المباشر و الوحيد و المطلق لحالات سوء التوافق التي لاحظناها عند بعض أفراد عينة الدراسة.

### 3 - على ضوء الفرضيات الصفرية :

- لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في مستوى التوافق المهني عن نمط الإشراف.

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

البنود	الجنس	مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
01	ذكر	20	15	10	07	05	57	
	أنثى	08	06	03	04	02	23	
02	ذكر	18	17	08	09	05	57	
	أنثى	12	06	01	02	02	23	
03	ذكر	13	22	07	08	07	57	
	أنثى	09	07	04	02	01	23	
04	ذكر	06	13	11	18	09	57	
	أنثى	04	06	02	08	03	23	
05	ذكر	11	09	07	13	17	57	
	أنثى	00	04	02	09	08	23	
06	ذكر	12	19	01	18	07	57	
	أنثى	03	07	00	07	06	23	
07	ذكر	19	13	05	11	09	57	
	أنثى	07	09	01	04	02	23	
08	ذكر	07	12	06	13	19	57	
	أنثى	03	05	02	05	08	23	
09	ذكر	20	11	02	14	10	57	
	أنثى	09	04	00	06	04	23	
10	ذكر	16	13	04	14	10	57	
	أنثى	07	08	02	04	02	23	
11	ذكر	01	06	08	14	28	57	
	أنثى	02	03	00	07	11	23	
12	ذكر	15	18	00	14	10	57	
	أنثى	01	07	01	05	09	23	

13	ذكر	27	12	02	08	08	57
	أنثى	05	12	01	04	01	23
14	ذكر	08	12	00	25	12	57
	أنثى	03	04	00	06	10	23
15	ذكر	13	22	02	12	08	57
	أنثى	00	05	05	09	04	23
16	ذكر	25	13	04	09	06	57
	أنثى	08	09	02	04	00	23
17	ذكر	12	26	02	11	06	57
	أنثى	11	07	00	04	01	23
18	ذكر	07	14	05	10	21	57
	أنثى	03	05	04	07	04	23
19	ذكر	28	18	01	07	03	57
	أنثى	06	05	04	06	02	23
20	ذكر	18	21	01	10	07	57
	أنثى	08	06	01	05	03	23

& ? ————— الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ————— & ?

57	20	12	05	12	08	ذكر	21
23	10	05	01	04	03	أنثى	
57	11	13	05	17	11	ذكر	22
23	05	04	04	06	04	أنثى	
57	13	12	10	12	10	ذكر	23
23	05	05	02	08	03	أنثى	
57	19	15	06	13	04	ذكر	24
23	06	08	01	05	03	أنثى	
57	08	11	02	24	12	ذكر	25
23	03	06	00	06	08	أنثى	
57	11	09	10	16	11	ذكر	26
23	05	04	03	06	05	أنثى	
57	08	11	09	17	12	ذكر	27
23	04	06	00	07	06	أنثى	
57	08	12	06	19	12	ذكر	28
23	06	08	00	06	03	أنثى	
57	11	08	06	14	18	ذكر	29
23	04	12	00	04	03	أنثى	
57	07	13	09	16	12	ذكر	30
23	02	04	02	06	09	أنثى	

جدول رقم (14) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب جنسهم عن محتوى بنود التوافق المهني.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	مستوى الدلالة
05	02	04	9.48	0.05

جدول رقم (15) يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير الجنس.

بعد احصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الخمسة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، و تصحيحها عن طريق قانون " ياتس " لأنها أقل من 5، ثم تحديد قيم كا<sup>2</sup> الموجودة ضمن الملاحق، كانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) كالآتي :

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة بمختلف جنسهم في معظم البنود، حيث أبدوا موافقتهم على جل محتوى العبارات تقريبا، باستثناء وجود بعض الفروق الدالة إحصائية وذلك في البندين التاليين :

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ & ؟

الجدول رقم (16) يوضح البنود الدالة إحصائياً لمتغير الجنس مع أبعاد التوافق المهني التي تنتمي إليها :

رقم البند	البعد الذي تنتمي إليه	العبارة	معامل كاي <sup>2</sup> التجريبي
15	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	ظروف العمل المادية (الإضاءة، التكيف، السكن، ... الخ)	15.11
29	الرضا عن ضمانات الوظيفة	إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.	15.84

من خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول رقم (13) يتضح لنا بأنه توجد بعض الفروق الدالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس وذلك من خلال البندين رقم 15 و 29 فقط (موضحة على الجدول 14) .

وعليه وحسب ماتقدم يتضح لنا بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في أغلب أبعاد التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس.

H0: لا توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الجنس.

قدر كاي<sup>2</sup> العام لمتغير الجنس بـ 4.50.

ولدينا القيمة المجدولة تساوي 9.48.

نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العمال تعزى لمتغير الجنس وهي نتيجة عكسية تماماً للنتيجة التي خلصت إليها دراسة مريم حافظ تركستاني (1996) وهو أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني بين معلمي ومعلمات التربية الخاصة في معاهد الأمل للصم و البكم و علمي وعلمات التربية الفكرية للمتخلفين عقلياً، وعكس أيضاً ما وصلت إليه دراسة ابراهيم شوقي عبدالحميد (1998) كون أن العاملون أكثر توافقاً مهنيًا من العاملات .

3- على ضوء الفرضيات الصفرية :

- لا يوجد تأثير لمتغير السن في مستوى التوافق المهني عن نمط الإشراف.

جدول رقم : (17) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب فئاتهم العمرية عن محتوى بنود التوافق المهني

البنود	السن	الموافقة	مستوى الموافقة	بتدئة موافق	موافق	محايد	موافق جزئياً	بتدئة موافق جزئياً	الاجمعي
01	35-25	02	04	00	04	07	17		
	45-36	04	08	03	04	04	26		
	55-46	11	19	02	04	01	37		
02	35-25	05	06	00	04	02	17		
	45-36	09	09	01	04	03	26		
	55-46	18	12	01	05	01	37		
03	35-25	01	05	02	06	03	17		
	45-36	07	11	00	06	02	26		
	55-46	15	10	02	06	04	37		
04	35-25	01	03	03	06	04	17		
	45-36	05	13	01	05	02	26		
	55-46	14	14	01	06	02	37		
05	35-25	03	06	00	05	03	17		
	45-36	07	12	02	02	03	26		
	55-46	08	12	06	05	06	37		
06	35-25	01	04	02	04	06	17		
	45-36	06	08	00	07	05	26		
	55-46	05	08	00	13	11	37		
07	35-25	02	06	00	05	04	17		
	45-36	05	08	02	06	05	26		
	55-46	12	13	02	07	03	37		
08	35-25	02	04	02	04	05	17		
	45-36	07	08	04	04	03	26		
	55-46	10	13	03	06	05	37		
09	35-25	04	06	00	04	03	17		
	45-36	09	12	00	04	01	26		
	55-46	13	11	01	08	04	37		
10	35-25	07	03	00	03	04	17		
	45-36	11	08	02	03	02	26		
	55-46	14	11	03	06	03	37		
11	35-25	01	03	00	05	08	17		
	45-36	04	06	00	06	10	26		
	55-46	10	10	00	09	08	37		
12	35-25	02	04	00	06	05	17		
	45-36	10	08	00	05	03	26		
	55-46	06	10	01	08	12	37		

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

17	03	04	00	04	06	35-25	13
26	05	03	00	09	09	45-36	
37	05	08	03	10	11	55-46	
17	06	05	00	04	02	35-25	14
26	06	08	00	07	05	45-36	
37	08	09	05	08	07	55-46	
17	04	03	00	06	04	35-25	15
26	03	04	01	08	10	45-36	
37	10	12	00	07	08	55-46	
17	03	04	00	05	05	35-25	16
26	01	03	00	10	12	45-36	
37	02	05	01	11	18	55-46	
17	03	05	02	03	04	35-25	17
26	02	03	00	11	10	45-36	
37	06	05	08	10	08	55-46	
17	05	05	02	03	02	35-25	18
26	01	07	03	09	06	45-36	
37	07	06	05	09	10	55-46	
17	02	04	01	05	05	35-25	19
26	02	04	03	07	10	45-36	
37	06	05	06	11	09	55-46	
17	01	04	02	06	04	35-25	20
26	05	02	00	08	11	45-36	
37	11	12	03	05	06	55-46	
17	06	03	01	04	03	35-25	21
26	08	09	02	06	01	45-36	
37	12	13	00	10	02	55-46	
17	02	05	00	05	05	35-25	22
26	01	09	02	09	05	45-36	
37	06	05	00	14	12	55-46	
17	05	03	02	05	02	35-25	23
26	08	07	05	05	01	45-36	
37	07	11	01	08	10	55-46	
17	05	04	01	06	01	35-25	24
26	08	06	01	09	02	45-36	
37	12	10	04	05	06	55-46	
17	02	04	00	06	05	35-25	25
26	05	02	02	07	10	45-36	
37	04	08	06	10	09	55-46	
17	04	05	03	02	03	35-25	26
26	02	06	00	08	10	45-36	
37	04	09	00	13	11	55-46	
17	04	02	03	05	03	35-25	27
26	01	05	00	09	11	45-36	
37	03	06	01	15	12	55-46	
17	04	05	02	02	04	35-25	28
26	08	07	03	05	03	45-36	



**الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ & ؟**

37	13	12	02	06	04	55-46	
17	05	03	03	02	04	35-25	29
26	03	07	00	07	09	45-36	
37	06	06	00	11	14	55-46	
17	03	02	02	05	05	35-25	30
26	01	01	06	8	10	45-36	
37	08	11	09	05	04	55-46	

**جدول رقم : (18) يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن:**

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
05	03	08	15.5	0.05

بعد احصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الخمسة ، وبتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة ، فقد تم تحديد قيم كا<sup>2</sup> حسب القانون الاحصائي وعن طريق تصحيح ياتس، كانت القيم المحسوبة أقل من القيمة المجدولة في أغلب البنود، وعليه وبالنسبة لمتغير السن كانت النتائج كالاتي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم العمرية في معظم البنود، حيث أبدوا موافقتهم على جل محتوى العبارات تقريبا، باستثناء وجود بعض الفروق الدالة إحصائيا وذلك في البنود التالية :

**الجدول رقم (19) يوضح البنود الدالة إحصائيا لمتغير السن مع أبعاد التوافق المهني التي تنتمي إليها :**

رقم البند	البعد الذي تنتمي إليه	العبرة	معامل كا <sup>2</sup> التجريبي
01	الرضا عن إنجازات العمل.	إتاحة الفرصة لك لمعرفة نتائج عملك أولا بأول.	21.45
04	الرضا عن مسؤوليات العمل.	إتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرار.	17.4
20	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء.	العلاقة الحسنة بينك و بين رؤسائك في العمل.	20.1

## & ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

17.1	ملاءمة العمل مع ميولك المهنية.	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	26
16.36	إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.	الرضا عن ضمانات الوظيفة.	29
18.12	شعورك بالثقة في الإدارة التي تعمل بها.	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء.	30

كما تمت الإشارة سلفا قد قمنا بقياس مستوى التوافق المهني عن طريق عشرة أبعاد، لكل بعد ثلاث بنود، من خلال هذا ، ومن خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول رقم (17) يتضح لنا بأنه توجد بعض الفروق الدالة إحصائيا تعزى لمتغير السن في أبعاد ست و التي دونت أعلاه في الجدول ، إلا أننا وبمقارنة البنود الدالة مع باقي أو مجموع البنود التي تنتمي لنفس البعد، يتضح لنا أن البعد الوحيد الذي كان دالا إحصائيا هو البعد الأخير (الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء) .

وعليه وحسب ماتقدم يتضح لنا بأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في أغلب أبعاد التوافق المهني تعزى لمتغير السن.

H0: لا توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني تعود لمتغير السن.

H1: توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني تعود لمتغير السن.

قدر كا<sup>2</sup> العام لمتغير السن بـ 10.07 وهذه النتيجة تتفق مع ماوصل إليه ابراهيم شوقي عبد الحميد و على عكس ماوصلت إليه العبيشي 1999 حيث خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني تعزى لمتغير السن.

ولدينا القيمة المجدولة تساوي 15.5.

نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات العمال تعزى لمتغير السن .

الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ &

4- على ضوء الفرضيات الصفرية:

- لا يوجد تأثير لمتغير الحالة المدنية في مستوى التوافق المهني

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الموافقة مستوى		البنود
						الحالة	المدنية	
28	06	05	00	09	08	أعزب		01
52	08	11	03	12	18	متزوج		
28	04	07	02	08	07	أعزب		02
52	09	12	02	14	15	متزوج		
28	05	07	04	08	04	أعزب		03
52	07	05	08	22	10	متزوج		
28	06	08	05	06	03	أعزب		04
52	07	06	08	19	12	متزوج		
28	05	05	02	08	11	أعزب		05
52	11	11	08	15	10	متزوج		
28	10	10	02	07	02	أعزب		06
52	20	20	04	12	02	متزوج		
28	04	04	01	10	07	أعزب		07
52	08	08	08	12	16	متزوج		
28	10	08	01	06	03	أعزب		08
52	10	09	09	11	13	متزوج		
28	04	05	02	12	05	أعزب		09
52	11	12	08	12	09	متزوج		
28	02	06	01	07	12	أعزب		10
52	05	09	07	11	20	متزوج		
28	12	06	02	06	02	أعزب		11
52	18	11	03	11	09	متزوج		
28	10	08	03	05	02	أعزب		12
52	10	12	00	12	18	متزوج		

28	08	07	00	07	06	أعزب		13
52	10	11	08	12	11	متزوج		
28	10	08	02	05	03	أعزب		14
52	12	10	04	14	12	متزوج		
28	01	07	00	12	08	أعزب		15
52	10	10	08	13	11	متزوج		
28	02	04	00	08	14	أعزب		16
52	06	04	04	16	22	متزوج		
28	02	04	00	12	10	أعزب		17
52	07	04	06	15	20	متزوج		
28	10	09	02	05	02	أعزب		18
52	05	10	05	10	22	متزوج		
28	03	06	04	06	09	أعزب		19
52	01	05	01	22	23	متزوج		
28	02	05	02	11	08	أعزب		20

& ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

52	06	05	11	18	12	متزوج	
28	08	11	00	06	03	أعزب	21
52	12	14	09	12	05	متزوج	
28	09	07	02	04	06	أعزب	22
52	08	10	00	12	22	متزوج	
28	06	05	03	10	04	أعزب	23
52	09	08	05	20	10	متزوج	
28	08	05	02	07	06	أعزب	24
52	06	08	14	11	13	متزوج	
28	05	02	02	09	10	أعزب	25
52	03	06	12	18	13	متزوج	
28	08	05	04	06	05	أعزب	26
52	01	06	10	15	20	متزوج	
28	09	08	00	09	02	أعزب	27
52	02	06	08	15	21	متزوج	
28	08	06	02	08	04	أعزب	28
52	20	15	08	10	07	متزوج	
28	01	07	00	11	09	أعزب	29
52	09	10	08	12	13	متزوج	
28	02	07	05	10	04	أعزب	30
52	09	10	14	10	09	متزوج	

جدول رقم: (20) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب حالتهم المدنية عن محتوى بنود التوافق المهني.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	مستوى الدلالة
05	02	04	9.48	0.05

جدول رقم: (21) يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير الحالة المدنية.

بعد احصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الخمسة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، و تصحيحها عن طريق قانون " ياتس " لأنها أقل من 5، ثم تحديد قيم كا<sup>2</sup> الموجودة ضمن الملاحق ، كانت النتائج الخاصة بمتغير الحالة المدنية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة بمختلف حالتهم المدنية في معظم البنود، حيث أبدوا موافقتهم على جل محتوى العبارات تقريبا، باستثناء وجود بعض الفروق الدالة إحصائية وذلك في:

## & ؟ الفصل الخامس : ؟ عرض وتحليل النتائج ؟ &

الجدول رقم (22) يوضح البنود الدالة إحصائياً لمتغير الحالة المدنية مع أبعاد التوافق المهني التي تنتمي إليها :

رقم البند	البعد الذي تنتمي إليه	العبارة	معامل كاي <sup>2</sup> التجريبي
12	الرضا عن ضمانات الوظيفة	إجراءات النقل في عملك.	13.33
15	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	ظروف العمل المادية (الإضاءة، التكيف، السكن، ... الخ)	10.92
18	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك بالمقارنة بساعات مشابهة في جهات أخرى.	12.46
19	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء	العلاقات مع زملاء العمل.	14.09
26	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	ملاءمة العمل مع ميولك المهنية.	15.07
27	الجوانب الشخصية و الاجتماعية	نظرة المجتمع لما تقوم به من عمل.	21.43
29	الرضا عن ضمانات الوظيفة	إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.	10.83

من خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول رقم (20) يتضح لنا بأنه توجد بعض الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الحالة المدنية وذلك من خلال سبع بنود، أما على البنود التي تنتمي إلى نفس البعد هي (12 و 29) من بعد الرضا عن ضمانات الوظيفة وكذلك البنود (15 و 18 و 26) من بعد الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء، وعليه يمكن القول بأن البعدين السالفي الذكر يعبرا على وجود فوارق واضحة في استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود التوافق المهني تعزى لمتغير الحالة المدنية .

وعليه وحسب ماتقدم يتضح لنا بأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في أغلب أبعاد التوافق المهني تعزى لمتغير الحالة المدنية ومنه :

H0: لا توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الحالة المدنية.

H1: توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الحالة المدنية.

قدر كاي<sup>2</sup> العام لمتغير الحالة المدنية بـ 6.66.

ولدينا القيمة المجدولة تساوي 9.48.

## ? & الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ? &

نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات العمال تعزى لمتغير الحالة المدنية .

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الصفرية :

- لا يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي في مستوى التوافق المهني عن نمط الإشراف

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المستوى		البنود
						الموافقة	التعليمي	
43	04	10	02	12	15	أساسي	01	
21	02	05	00	06	08	ثانوي		
16	05	03	01	04	03	جامعي		
43	04	12	06	11	10	أساسي	02	
21	02	04	02	06	07	ثانوي		
16	01	02	00	05	08	جامعي		
43	08	06	00	13	16	أساسي	03	
21	02	06	02	06	05	ثانوي		
16	03	05	04	02	02	جامعي		
43	03	08	02	18	12	أساسي	04	
21	07	03	03	06	02	ثانوي		
16	04	03	05	03	01	جامعي		
43	05	07	04	12	15	أساسي	05	
21	06	05	05	03	02	ثانوي		
16	02	07	02	04	01	جامعي		
43	13	11	02	07	10	أساسي	06	
21	04	04	05	03	05	ثانوي		
16	01	07	02	05	01	جامعي		
43	05	10	00	15	13	أساسي	07	
21	03	05	04	06	03	ثانوي		
16	05	06	02	03	00	جامعي		
43	04	09	03	15	12	أساسي	08	
21	05	01	00	05	10	ثانوي		
16	02	05	01	03	05	جامعي		
43	09	09	04	11	10	أساسي	09	
21	01	03	00	08	09	ثانوي		
16	01	02	00	05	08	جامعي		
43	08	06	02	13	14	أساسي	10	
21	00	05	02	08	06	ثانوي		
16	01	02	02	05	06	جامعي		
43	12	08	03	11	09	أساسي	11	
21	01	03	04	07	06	ثانوي		
16	06	03	02	04	01	جامعي		
43	06	10	00	15	12	أساسي	12	
21	03	05	02	06	05	ثانوي		
16	05	06	00	04	01	جامعي		
43	11	08	02	12	10	أساسي	13	
21	04	05	00	04	08	ثانوي		
16	01	04	00	06	05	جامعي		
43	15	12	03	10	03	أساسي	14	
21	07	05	04	04	02	ثانوي		
16	04	06	02	01	03	جامعي		
43	04	09	02	16	12	أساسي		
21	01	05	04	06	05	ثانوي		



&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

16	04	06	03	02	01	جامع	15
43	01	03	00	19	20	أساسي	16
21	00	03	00	11	07	ثانوي	
16	00	02	01	05	08	جامعي	
43	02	02	06	16	17	أساسي	17
21	01	05	04	06	05	ثانوي	
16	02	00	06	08	00	جامعي	
43	05	03	01	21	13	أساسي	18
21	06	04	04	06	01	ثانوي	
16	07	01	03	05	00	جامعي	
43	03	11	10	09	10	أساسي	19
21	03	01	02	08	07	ثانوي	
16	01	05	01	06	03	جامعي	
43	04	01	08	12	18	أساسي	20
21	04	06	04	05	02	ثانوي	
16	03	02	06	05	00	جامعي	
43	12	11	02	08	10	أساسي	21
21	06	05	01	05	04	ثانوي	
16	01	06	04	02	03	جامعي	
43	02	04	00	17	20	أساسي	22
21	06	05	03	05	02	ثانوي	
16	04	03	02	06	01	جامعي	
43	12	06	05	11	09	أساسي	23
21	05	08	01	02	05	ثانوي	
16	04	02	06	01	03	جامعي	
43	16	14	02	06	05	أساسي	24
21	04	06	05	04	02	ثانوي	
16	02	07	02	04	01	جامعي	
43	04	08	03	17	11	أساسي	25
21	02	06	02	05	06	ثانوي	
16	03	03	02	06	02	جامعي	
43	06	05	00	13	19	أساسي	26
21	04	07	02	07	01	ثانوي	
16	07	03	02	04	00	جامعي	
43	07	13	02	11	10	أساسي	27
21	03	04	03	06	05	ثانوي	
16	01	04	00	05	06	جامعي	
43	09	03	00	16	15	أساسي	28
21	06	05	05	04	01	ثانوي	
16	07	03	00	05	01	جامعي	
43	07	05	02	17	12	أساسي	29
21	04	07	04	03	03	ثانوي	
16	03	02	05	03	03	جامعي	
43	06	08	10	09	10	أساسي	30
21	03	06	05	05	02	ثانوي	
16	02	03	06	03	02	جامعي	

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ &

جدول رقم : (23) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب مستواهم التعليمي عن محتوى بنود التوافق المهني.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا 2 المجدولة	مستوى الدلالة
05	03	08	15.5	0.05

جدول رقم : (24) يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

بعد احصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الخمسة ، وبتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، فقد تم تحديد قيم  $\chi^2$  حسب القانون الاحصائي وتصحيح ياتس ، و كانت القيم المحسوبة أقل من القيمة المجدولة في أغلب البنود، وعليه وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كانت النتائج كالاتي :

عدم وجود فروق دالة احصائية في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم التعليمية في معظم البنود، حيث أبدوا موافقتهم على جل محتوى العبارات تقريبا، باستثناء وجود بعض الفروق الدالة إحصائيا وذلك في البنود التالية :

الجدول رقم (25) يوضح البنود الدالة إحصائيا لمتغير المستوى التعليمي مع أبعاد التوافق المهني التي تنتمي إليها :

رقم البند	البعد الذي ينتمي إليه	العبارة	معامل كا <sup>2</sup> التجريبي
03	الرضا عن أنظمة و إجراءات العمل	طلب نقلي أو تحولي إلى مصلحة أخرى هو آخر ما أفكر فيه.	17.4
07	الرضا عن مسؤوليات العمل.	حرية الرأي المتاحة بالعمل.	18.08
17	الرضا عن الإشراف	أسلوب الرئيس في تدريب العاملين معه في مواقع العمل	20.05
18	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.	رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك بالمقارنة بساعات مشابهة في جهات أخرى.	24.12
20	الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء	العلاقة الحسنة بينك و بين رؤسائك في العمل.	23.04

## & ? الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج & ?

25.04	إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة.	الرضا عن إنجازات العمل	22
15.54	الطريقة التي تخبرها بك الإدارة عند إجادتك للعمل.	الرضا عن الاعتراف و التقدير	23
28.96	ملاءمة العمل مع ميولك المهنية.	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل	26
26.47	إجراءات الضمان الاجتماعي في عملك.	الرضا عن ضمانات الوظيفة.	28
15.8	إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.	الرضا عن ضمانات الوظيفة.	29

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن تسعة بنود من مجموع ثلاثون بعدا للتوافق المهني كانت دالة إحصائيا على وجود فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ونلاحظ أيضا ومن خلال انتماء البنود لأبعادها الموضحة سلفا بأن الأبعاد التي كانت تدل على وجود فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير المستوى التعليمي هي :

• الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل.

• الرضا عن ضمانات الوظيفة.

أما الأبعاد الأخرى لا نعتبرها دالة إحصائيا لكون أن لكل بعد ثلاث بنود تنتمي إليه .  
وعليه وحسب ماتقدم يتضح لنا بأنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في أغلب أبعاد التوافق المهني تعزى لمتغير المستوى التعليمي وعليه تكون النتيجة النهائية.

H0: لا توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني تعود لمتغير السن.

H1: توجد فروق دالة إحصائيا في التوافق المهني تعود لمتغير السن.

ك<sup>2</sup> العام لمتغير المستوى التعليمي يساوي 12.52 .

ولدينا القيمة المجدولة تساوي 15.5 .

## ? & الفصل الخامس : ? عرض وتحليل النتائج ? &

نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التوافق المهني بين استجابات العمال تعزى لمتغير المستوى التعليمي وهي تتطابق مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة د/ ابراهيم شوقي عبد الحميد، حيث أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الصفرية :

- لا يوجد تأثير لمتغير الأقدمية في مستوى التوافق المهني عن نمط الإشراف.

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

البنود	الأقدمية		الموافقة	مستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
	6-1	13-7								
01	6-1	13-7			02	06	02	03	05	18
	13-7				03	04	00	08	10	25
	14 فما فوق				17	12	02	04	02	37
02	6-1	13-7			06	05	02	02	03	18
	13-7				07	03	01	07	07	25
	14 فما فوق				15	13	00	01	08	37
03	6-1	13-7			01	05	02	04	06	18
	13-7				09	10	00	01	05	25
	14 فما فوق				16	12	02	03	04	37
04	6-1	13-7			01	04	03	03	07	18
	13-7				08	07	02	06	02	25
	14 فما فوق				14	10	06	06	01	37
05	6-1	13-7			05	02	02	04	05	18
	13-7				08	06	04	06	01	25
	14 فما فوق				11	08	10	02	06	37
06	6-1	13-7			00	05	02	05	06	18
	13-7				01	06	03	07	08	25
	14 فما فوق				07	05	06	08	11	37
07	6-1	13-7			03	04	05	05	01	18
	13-7				09	04	02	06	04	25
	14 فما فوق				12	10	08	06	01	37
08	6-1	13-7			01	06	02	03	06	18
	13-7				08	05	06	06	00	25
	14 فما فوق				11	12	08	02	04	37
09	6-1	13-7			06	04	02	01	05	18
	13-7				09	11	00	04	01	25
	14 فما فوق				16	12	02	05	02	37
10	6-1	13-7			06	05	02	03	02	18
	13-7				10	06	04	05	00	25
	14 فما فوق				06	08	10	07	06	37
11	6-1	13-7			02	05	01	04	06	18
	13-7				02	04	00	09	10	25
	14 فما فوق				05	00	00	17	15	37
12	6-1	13-7			05	02	00	08	03	18
	13-7				10	06	03	04	02	25
	14 فما فوق				12	12	08	04	01	37
13	6-1	13-7			06	06	00	04	02	18
	13-7				08	05	02	05	05	25
	14 فما فوق				15	11	04	02	05	37
14	6-1	13-7			02	04	02	04	06	18
	13-7				05	02	00	10	08	25

&amp; ?

## الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج

&amp; ?

37	13	12	02	08	02	14 فما فوق	
18	05	03	02	03	05	6-1	15
25	04	06	03	02	10	13-7	
37	07	06	05	03	16	14 فما فوق	
18	01	04	02	06	05	6-1	16
25	01	06	01	08	09	13-7	
37	02	04	02	13	16	14 فما فوق	
18	05	03	01	03	06	6-1	17
25	02	04	02	07	10	13-7	
37	03	05	10	08	11	14 فما فوق	
18	07	03	00	04	04	6-1	18
25	06	05	05	06	03	13-7	
37	01	06	03	12	15	14 فما فوق	
18	02	01	02	04	09	6-1	19
25	00	05	02	10	09	13-7	
37	06	02	07	12	10	14 فما فوق	
18	00	04	01	05	08	6-1	20
25	01	04	02	07	11	13-7	
37	08	01	06	10	12	14 فما فوق	
18	06	03	02	06	01	6-1	21
25	10	07	00	03	05	13-7	
37	04	06	08	09	10	14 فما فوق	
18	06	03	02	06	01	6-1	22
25	04	07	03	06	05	13-7	
37	10	07	10	08	02	14 فما فوق	
18	05	02	03	04	04	6-1	23
25	08	04	06	06	01	13-7	
37	10	09	08	08	02	14 فما فوق	
18	08	03	02	05	00	6-1	24
25	07	02	02	07	07	13-7	
37	08	11	10	07	01	14 فما فوق	
18	01	04	02	04	07	6-1	25
25	05	03	04	03	10	13-7	
37	01	06	07	11	12	14 فما فوق	
18	08	03	02	05	00	6-1	26
25	04	05	03	06	07	13-7	
37	00	04	04	09	20	14 فما فوق	
18	04	02	03	05	04	6-1	27
25	01	06	05	05	08	13-7	
37	06	11	08	07	05	14 فما فوق	
18	06	03	02	06	01	6-1	28
25	09	03	06	04	03	13-7	
37	10	11	02	07	07	14 فما فوق	
18	01	06	02	03	06	6-1	29
25	08	03	04	06	04	13-7	
37	10	13	08	02	04	14 فما فوق	

**الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج ؟ & ؟**

18	05	02	03	04	04	6-1	30
25	06	01	06	02	10	13-7	
37	02	07	09	08	11	14 فما فوق	

جدول رقم (26) يوضح استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب أقدميتهم عن محتوى بنود التوافق المهني

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
05	03	08	15.5	0.05

جدول رقم : (27) يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير الأقدمية.

بعد احصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الخمسة ، وبتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة ، فقد تم تحديد قيم كا<sup>2</sup> حسب القانون الاحصائي وتصحيحه بقانون ياتس، كانت القيم المحسوبة أقل من القيمة المجدولة في أغلب البنود، وعليه وبالنسبة لمتغير الأقدمية كانت النتائج كالآتي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم لمتغير الأقدمية في معظم البنود، حيث أبدوا موافقتهم على جل محتوى العبارات تقريبا، باستثناء وجود بعض الفروق الدالة إحصائيا وذلك في البنود التالية :

**الجدول رقم (28) يوضح البنود الدالة إحصائيا لمتغير الأقدمية مع أبعاد التوافق المهني التي تنتمي إليها :**

رقم البند	العبرة	البعد الذي تنتمي إليه	معامل كا <sup>2</sup> التجريبي
01	إتاحة الفرصة لك لمعرفة نتائج عملك أولا بأول.	الرضا عن إنجازات العمل	30.41
03	طلب نقلي أو تحويلي إلى مصلحة أخرى هو آخر ما أفكر فيه	الرضا عن أنظمة و إجراءات العمل	36.24
04	إتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرار.	الرضا عن مسؤوليات العمل	31.37
18	رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك بالمقارنة بساعات مشابهة في جهات أخرى.	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل	18
24	فرص الترقية المتاحة لك في العمل.	الرضا عن فرص التقدم و النمو الوظيفي	21.31

41.37	الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل	ملاءمة العمل مع ميولك المهنية.	26
17.43	الرضا عن ضمانات الوظيفة	إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.	29

يتضح عند استقراء الجدول الموضح أعلاه أن عدد البنود التي كانت تدل على وجود فروقات في استجابات أفراد عينة الدراسة لبنود التوافق المهني تعزى لمتغير الأقدمية هي سبعة بنود، إلا أننا لا نستطيع الحكم على أن هذه البنود ترجح كفة وجود فروقات دالة إحصائياً تعود لمتغير الأقدمية، وذلك لكونها أولاً مجموعها سبعة بنود فقط من ثلاثون بنوداً و ثانياً لكل منها البعد الذي تنتمي إليه، إلا بعد الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل يستثنى من هذه الشروط لكونه يضم بندين دالين ( 18 و 26) من مجموع ثلاث، وعليه يعتبر بعد مدى موائمة ظروف العمل هو البعد الوحيد الذي يكون دالاً إحصائياً على وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة على بنود التوافق المهني تعزى لمتغير الأقدمية.

وعليه ومن خلال تحليل ومناقشة النتائج نخلص إلى ما يلي:

H0: لا توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الأقدمية.

H1 : توجد فروق دالة إحصائياً في التوافق المهني تعود لمتغير الأقدمية.

قدر كا<sup>2</sup> العام لمتغير الأقدمية بـ 13.86 .

ولدينا القيمة المجدولة تساوي 15.5.

نلاحظ أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة المجدولة ومنه نقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات العمال لبنود مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الأقدمية .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

## استمارة بحث

أخي الكريم :

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

الاستبانة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي أقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي من جامعة منتوري بقسنطينة لموضوع "طبيعة الإشراف و علاقتها بالتوافق المهني".

أخي العامل ، إن صدق نتائج هذه الدراسة يتوقف على مدى مساهمتك الفعلية في تحديد الإجابة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بما يتفق و مرئياتكم و شعوركم نحو عملكم

شاكرا و مقद्रا لكم حسن تعاونكم .

تقبلوا تحياتي:

الباحث : بو عطيطة سفيان

? & \_\_\_\_\_ ? الملاحق \_\_\_\_\_ ? &

### البيانات الشخصية :

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر :

الحالة المدنية :  متزوج  أعزب

المستوى التعليمي:  أساسي  ثانوي  جامعي

مدة العمل :  1-6 سنوات  من 7-13 سنة

14 سنة فما فوق

العبرة					
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	
					1- إتاحة الفرصة لك لمعرفة نتائج عملك أولاً بأول.
					2- إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال إنجاز العمل.
					3- طلب نقلي أو تحويلي إلى مصلحة أخرى هو آخر ما أفكر فيه.
					4- إتاحة الفرصة لك للمشاركة في اتخاذ القرار.
					5- التقدير الذي تحصل عليه من رؤسائك.
					6- اعتراف زملائك بالجهد الذي تبذله.
					7- حرية الرأي المتاحة بالعمل.
					8- أسلوب الإدارة في معاملة العمال والموظفين.
					9- ما يتيح العمل لك من فرص للتجديد و الابتكار.
					10- أسلوب مساعدة الرئيس لك في مواقف العمل الصعبة.
					11- النشاط الاجتماعي (الترفيهي) الذي تتيحه جهة العمل لك ولعائلتك.
					12- إجراءات النقل في عملك.
					13- فرص اكتساب الخبرة المتاحة بالعمل.
					14- مدى كفاية الوقت الذي يتيح لك عملك للتواجد مع أسرته.
					15- ظروف العمل المادية (الإضاءة، التكيف، السكن، ... الخ).
					16- وضوح إجراءات العمل بالنسبة لك.
					17- أسلوب الرئيس في تدريب العاملين معه في مواقع العمل .
					18- رضاك عن ساعات العمل في وظيفتك بالمقارنة بساعات مشابهة في جهات أخرى.
					19- العلاقات مع زملاء العمل.
					20- العلاقة الحسنة بينك و بين رؤسائك في العمل.

					21- مدى ملائمة الجهد الذي تبذله في العمل مع ما تحصل عليه من مزايا وظيفية.
					22- إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة.
					23- الطريقة التي تخبرها بك الإدارة عند إجادتك للعمل.
					24- فرص الترقية المتاحة لك في العمل.
					25- الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في حل مشاكل العمل.
					26- ملاءمة العمل مع ميولك المهنية.
					27- نظرة المجتمع لما تقوم به من عمل.
					28- إجراءات الضمان الاجتماعي في عملك.
					29- إجراءات الأمن من الحوادث في عملك.
					30- شعورك بالثقة في الإدارة التي تعمل بها.
					31- يراقبني رئيسي بدقة في عملي، حتى أضمن إنجاز العمل على الوجه المطلوب.
					32- يشرف رئيسي علي بدقة حتى يضمن الحصول على نتائج أفضل.
					33- يمارس رئيسي أسلوب الرقابة المشددة في حالة فشلي في إنجاز العمل.
					34- يراقب رئيسي جيدا فترات الراحة، حتى لا يضيع الوقت و تنخفض الإنتاجية.

					35- يركز رئيسي باستمرار على توجيهي و قيادتي و تعريفني بأسلوب إنجاز العمل.
					36- يضغط رئيسي علي حتى أبذل جهدا أكبر في العمل.
					37- يتمسك رئيسي بحرفية الأنظمة واللوائح و لا يقبل عملي إلا بالصورة التي تحدها تلك اللوائح و الأنظمة.
					38- يراقب رئيسي سجل حضوري و انصرافي بصفة دائمة.

					39- يقوم رئيسي بتدقيق و مراجعة أعماله قبل تسليمها نهائيا.
					40- يحرص رئيسي على القيام بزيارات مفاجئة لي للإطلاع على سير العمل.
					41- يتيح لي رئيسي فرصة تحمل المزيد من المسؤولية في العمل.
					42- يرى رئيسي أنني على علم بما هو متوقع مني و لذلك فلا أحتاج لرقابة دائمة منه .
					43- يتعاون معي رئيسي و يوجهني و يبدي لي النصيح عند الحاجة.
					44- يشعر رئيسي أنني قادر على أداء عملي حتى في حالة عدم وجوده .
					45- يثق رئيسي بأنني قادر على إنجاز المهام التي يكلفني بها.
					46- يشجعني رئيسي و يدعمني عندما أتخذ القرار بنفسي.
					47- يقوم رئيسي بتوجيهي من خلال إجراء الاتصالات بي.
					48- يراقب رئيسي عملي من خلال التقارير التي ترفع له.
					49- يفوضني رئيسي بالسلطات الواسعة.
					50- يقوم رئيسي بتدريبي في جميع ما يتعلق بأعماله و يطلع على مستوى استيعابي من فترة لأخرى.

متغير الجنس :

درجة الحرية : 04    كآ<sup>2</sup> الجدولية: 9.48

البند	الجنس	الموافقة بشدة		الموافقة		المحايد		المعارضة		المعارضة بشدة		المجموع	كآ
		التكرار للمشاهد	التكرار	التكرار للمشاهد	التكرار	التكرار للمشاهد	التكرار	التكرار للمشاهد	التكرار	التكرار للمشاهد			
1	ذكر	20	26.25	15	14.96	10	9.26	07	7.83	05	4.98	57	2.62
	أنثى	08	8.5	06	6.03	03	3.73	04	3.16	02	2.01	23	
	المجموع	28		21		13		11		07		80	
2	ذكر	18	21.37	17	16.38	08	6.41	09	7.83	05	4.98	57	4.77
	أنثى	12	8.62	06	6.61	01	2.58	02	3.16	02	3.16	02	
	المجموع	30		23		09		11		07		80	
3	ذكر	13	15.67	22	20.66	07	7.83	08	7.12	07	5.7	57	4.25
	أنثى	09	6.32	07	8.33	04	3.16	02	2.87	01	2.3	23	
	المجموع	22		29		11		10		08		80	
4	ذكر	06	7.12	13	13.53	11	9.26	18	18.52	09	8.55	57	1.91
	أنثى	04	2.87	06	5.46	02	3.73	08	7.47	03	3.45	23	
	المجموع	10		19		13		26		12		80	
5	ذكر	11	7.83	09	9.26	07	6.41	13	15.07	17	17.81	57	2.9
	أنثى	00	3.16	04	3.17	02	2.58	09	6.32	08	7.18	23	
	المجموع	11		13		09		22		25		80	

6	ذكر	12	10.68	19	18.52	01	0.71	18	17.81	07	9.26	57	2.9
	أنثى	03	4.31	07	7.47	00	0.28	07	7.18	06	3.73	23	
	المجموع	15		26		01		25		13		80	
7	ذكر	19	18.52	13	15.67	05	4.27	11	10.68	09	7.83	57	2.73
	أنثى	07	7.47	09	6.32	01	1.72	04	4.31	02	3.16	23	
	المجموع	26		22		06		15		11		80	
8	ذكر	07	7.12	12	12.11	06	5.7	13	12.82	19	19.23	57	0.05
	أنثى	03	2.87	05	4.88	02	2.3	05	5.17	08	7.76	23	
	المجموع	10		17		08		18		27		80	
9	ذكر	20	20.66	11	10.68	02	1.42	14	14.25	10	9.97	57	0.91
	أنثى	09	8.33	04	4.31	00	0.57	06	5.75	04	4.02	23	
	المجموع	29		15		02		20		14		80	
10	ذكر	16	16.38	13	14.96	04	4.27	14	12.82	10	8.55	57	2.69
	أنثى	07	6.61	08	6.03	02	1.72	04	5.17	02	3.45	23	
	المجموع	23		21		06		18		12		80	

11	ذكر	01	3.26	06	6.52	08	5.7	14	14.96	28	27.78	57	6.75
	أنثى	02	0.86	03	2.58	00	2.3	07	6.03	11	11.21	23	
	المجموع	03		09		08		21		39		80	
12	ذكر	15	11.4	18	17.81	00	1.42	14	13.53	10	13.53	57	8.93

	23	5.46	09	5.44	05	0.57	01	7.18	07	4.6	01	انثى	
	80		19		19		02		25		16	المجموع	
9.44	57	6.41	08	8.55	08	2.13	02	17.1	12	22.18	27	ذكر	13
	23	2.58	01	3.45	04	0.86	01	6.9	12	9.2	05	انثى	
	80		09		12		03		24		32	المجموع	
	23	6.32	10	8.91	06	00	00	4.6	04	3.16	03	انثى	
	80		22		31		00		16		11	المجموع	
	57	8.55	08	14.96	12	4.98	02	19.23	22	9.26	13	ذكر	
	23	3.45	04	6.03	09	2.01	05	7.76	05	3.73	00	انثى	
	80		12		21		07		27		13	المجموع	

8.88	57	4.27	06	9.26	09	4.27	04	15.67	13	16.38	25	ذكر	16
	23	1.72	00	3.73	04	1.72	02	6.32	09	6.61	08	انثى	
	80		06		13		06		22		23	المجموع	
	57	4.98	06	10.68	11	1.42	02	23.51	26	16.38	12	ذكر	
6.5	23	2.01	01	4.31	04	0.57	00	9.48	07	6.61	11	انثى	
	80		07		15		02		33		23	المجموع	
4.45	57	17.81	21	12.11	10	6.41	05	13.53	14	7.72	07	ذكر	18
	23	7.18	04	4.88	07	2.58	04	5.46	05	2.87	03	انثى	
	80		25		17		09		19		10	المجموع	
	57	3.56	03	9.26	07	3.56	01	16.38	18	24.22	28	ذكر	
6.90	23	1.43	02	3.73	06	1.43	04	6.61	05	9.77	06	انثى	
	80		05		13		05		23		34	المجموع	
1.41	57	7.12	07	10.68	10	1.42	01	19.23	21	18.52	18	ذكر	20
	23	2.87	03	4.31	05	0.57	01	7.76	06	7.47	08	انثى	
	80		10		15		02		27		26	المجموع	

0.8	57	21.37	20	12.11	12	4.27	05	11.4	12	7.83	08	ذكر	21
	23	8.62	10	4.88	05	1.72	01	4.6	04	3.16	03	انثى	
	80		30		17		06		16		11	المجموع	
	57	12.11	11	12.11	13	6.41	05	16.38	17	10.68	11	ذكر	
1.5	23	4.88	05	4.88	04	2.58	04	6.61	06	4.31	04	انثى	
	80		17		17		09		23		15	المجموع	
2.31	57	12.82	13	12.11	12	8.55	10	14.25	12	9.26	10	ذكر	23
	23	5.17	05	4.88	05	3.45	02	5.75	08	3.73	03	انثى	
	80		18		17		12		20		13	المجموع	
	57	17.81	19	16.38	15	4.98	06	12.82	13	4.98	04	ذكر	
2.96	23	7.18	06	6.61	08	2.01	01	5.17	05	2.01	03	انثى	
	80		25		23		07		18		07	المجموع	
3.61	57	7.83	08	12.11	11	1.42	02	21.13	24	14.25	12	ذكر	25
	23	3.16	03	4.88	06	0.57	00	8.62	06	5.75	08	انثى	
	80		11		17		02		30		20	المجموع	

0.33	57	11.4	11	9.26	09	9.26	10	15.67	16	11.4	11	ذكر	26
	23	4.6	05	3.73	04	3.73	03	6.32	06	4.6	05	انثى	
	80		16		13		13		22		16	المجموع	
	57	8.55	08	12.11	11	6.41	09	17.1	17	12.82	12	ذكر	
0.68	23	3.45	04	4.88	06	00	00	6.9	07	5.17	06	انثى	
	80		12		17		09		24		18	المجموع	
4.78	57	9.79	08	14.25	12	4.27	06	17.81	19	10.68	12	ذكر	28
	23	4.02	06	5.75	08	1.72	00	7.18	06	4.31	03	انثى	
	80		14		20		06		25		15	المجموع	
	15.84	57	10.68	11	14.25	08	4.27	06	12.82	14	14.96	18	

	23	4.31	04	5.75	12	1.72	00	5.17	04	6.03	03	انثى
	80		15		20		06		18		21	المجموع
3.68	57	6.41	07	12.11	13	7.83	09	15.67	16	14.96	12	ذكر
	23	2.58	02	4.88	04	3.16	02	6.32	06	6.03	09	انثى
	80		09		17		11		22		21	المجموع

متغير السن :

درجة الحرية : 08 كات الجدولية : 15.5

البند	السن	الموافقة بشدة		المعارضة		المحايد		الموافقة		المعارضة بشدة		المجموع
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	
1	35 - 25	02	3.61	04	2.71	00	1.06	04	2.71	07	2.55	17
	45 - 36	04	5.52	08	10.07	03	1.62	03	10.07	04	3.9	26
	55 - 46	11	7.86	19	14.33	02	2.31	02	14.33	01	5.55	37
	المجموع	17		31		05				12		80
2	35 - 25	05	6.8	06	5.73	00	0.42	06	5.73	02	1.27	17
	45 - 36	09	10.4	09	8.77	01	0.65	01	8.77	03	1.95	26
	55 - 46	18	14.8	12	12.48	01	0.92	01	12.48	01	2.77	37
	المجموع	32		27		02				06		80
3	35 - 25	01	4.88	05	5.52	02	0.85	05	5.52	03	1.91	17
	45 - 36	07	7.47	11	8.45	00	1.3	11	8.45	02	2.92	26
	55 - 46	15	10.63	10	12.02	02	1.85	10	12.02	04	4.16	37
	المجموع	23		26		04				09		80

10	35 - 25	07	6.8	03	4.67	00	1.06	03	4.67	04	2.55	17
	45 - 36	11	10.4	08	7.15	02	1.62	08	7.15	02	2.92	26
	55 - 46	14	14.8	11	10.17	03	2.31	11	10.17	03	4.16	37
	المجموع	32		22		05				09		80
11	35 - 25	01	3.18	03	4.03	00	0.00	03	4.03	08	12.02	17
	45 - 36	04	4.87	06	6.17	00	0.00	06	6.17	10	8.45	26
	55 - 46	10	6.93	10	8.78	00	0.00	10	8.78	08	12.02	37
	المجموع	15		19		00				26		80
12	35 - 25	02	3.82	04	4.67	00	0.21	04	4.67	05	4.25	17
	45 - 36	10	5.85	08	7.15	00	0.32	08	7.15	03	6.5	26
	55 - 46	06	8.32	10	10.17	01	0.46	10	10.17	12	9.25	37
	المجموع	18		22		01				20		80

13	35 - 25	06	5.52	04	4.88	00	0.63	04	4.88	03	3.18	17
	45 - 36	09	8.45	09	7.47	00	0.97	09	7.47	05	4.22	26
	55 - 46	11	12.02	10	10.63	03	4.87	10	10.63	05	6.01	37
	المجموع	26		23		03				13		80
14	35 - 25	02	2.97	04	4.03	00	1.06	04	4.03	06	0.72	17
	45 - 36	05	4.55	07	6.17	00	1.62	07	6.17	06	0.03	26
	55 - 46	07	6.47	08	8.78	05	3.13	08	8.78	08	0.16	37
	المجموع	14		19		05				20		80
15	35 - 25	04	4.67	06	4.46	00	0.46	06	4.46	04	3.61	17
	45 - 36	10	7.15	08	6.82	01	0.32	08	6.82	03	5.52	26
	55 - 46	08	10.17	07	9.71	00	0.46	07	9.71	10	7.86	37
	المجموع	22		21		01				17		80



6.6	17	1.27	03	2.55	04	0.21	00	5.52	05	3.73	05	35 - 25	16
	26	1.95	01	3.9	03	0.32	00	8.45	10	11.37	12	45 - 36	
	37	2.77	02	5.55	05	0.46	01	12.02	11	16.18	18	55 - 46	
	80		06		12		01		26		35	المجموع	
13.05	17	2.33	03	2.76	05	2.12	02	5.1	03	4.67	04	35 - 25	17
	26	3.57	02	4.22	03	3.25	00	7.8	11	7.15	10	45 - 36	
	37	5.08	06	6.01	05	4.62	08	11.1	10	10.17	08	55 - 46	
	80		11		13		10		24		22	المجموع	
7.95	17	2.76	05	3.82	05	2.12	02	4.46	03	3.82	02	35 - 25	18
	26	4.22	01	5.85	07	3.25	03	6.82	09	5.85	06	45 - 36	
	37	6.01	07	8.32	06	4.62	05	9.71	09	8.32	10	55 - 46	
	80		13		18		10		21		18	المجموع	

3.6	17	2.12	02	2.76	04	2.12	01	4.88	05	5.1	05	35 - 25	19
	26	3.25	02	4.22	04	3.25	03	7.47	07	7.8	10	45 - 36	
	37	4.62	06	6.01	05	4.62	06	10.63	11	11.1	09	55 - 46	
	80		10		13		10		23		24	المجموع	
20.1	17	3.61	01	1.7	04	1.06	02	4.03	06	4.46	04	35 - 25	20
	26	5.52	05	5.85	02	1.62	00	6.17	08	6.82	11	45 - 36	
	37	7.86	11	8.32	12	2.31	03	8.78	05	9.71	06	55 - 46	
	80		17		18		05		19		21	المجموع	
8.7	17	5.52	06	5.31	03	0.63	01	4.25	04	1.27	03	35 - 25	21
	26	8.45	08	8.12	09	0.97	02	6.5	06	1.95	01	45 - 36	
	37	11.56	13	1.38	00	9.25	00	9.25	10	2.77	02	55 - 46	
	80		26		25		03		20		06	المجموع	

9.9	17	1.91	02	4.03	05	0.42	00	5.95	05	4.67	05	35 - 25	22
	26	2.92	01	6.17	09	0.65	02	9.1	09	7.15	05	45 - 36	
	37	4.16	06	8.78	05	0.92	00	12.95	14	10.17	12	55 - 46	
	80		09		19		02		28		22	المجموع	
11.55	17	4.25	05	4.46	03	1.7	02	3.82	05	2.76	02	35 - 25	23
	26	6.5	08	6.82	07	2.6	05	5.85	05	4.22	01	45 - 36	
	37	9.25	07	9.71	11	3.7	01	8.32	08	6.01	10	55 - 46	
	80		20		21		08		18		13	المجموع	
6.6	17	5.31	05	4.25	04	1.27	01	4.25	06	1.91	01	35 - 25	24
	26	8.12	08	6.5	06	1.95	01	6.5	09	2.92	02	45 - 36	
	37	11.56	12	9.25	10	2.77	04	9.25	05	4.16	06	55 - 46	
	80		25		20		06		20		09	المجموع	

7.95	17	2.33	02	2.97	04	1.7	00	4.88	06	5.1	05	35 - 25	25
	26	3.57	05	1.3	02	2.6	02	7.47	07	7.8	10	45 - 36	
	37	5.08	04	6.47	08	3.7	06	10.63	10	11.1	09	55 - 46	
	80		11		14		08			23	24	المجموع	
17.1	17	2.12	04	4.25	05	0.63	03	4.88	02	5.1	03	35 - 25	26
	26	3.25	02	6.5	06	0.97	00	7.47	08	7.8	10	45 - 36	
	37	4.62	04	9.25	09	1.38	00	10.63	13	11.1	11	55 - 46	
	80		10		20		03			23	24	المجموع	
13.8	17	1.7	04	2.76	02	0.85	03	6.16	05	5.52	03	35 - 25	27
	26	2.6	01	4.22	05	1.3	00	9.42	09	8.45	11	45 - 36	
	37	3.7	03	6.01	06	1.85	01	13.41	15	12.02	12	55 - 46	
	80		08		13		04			29	26	المجموع	

3.03	17	5.31	04	5.1	05	1.48	02	2.76	02	2.33	04	35 - 25	28
	26	8.12	08	7.8	07	2.27	03	4.22	05	3.57	03	45 - 36	
	37	11.56	13	11.1	12	3.23	02	6.01	06	5.08	04	55 - 46	
	80		25		24		07			13	11	المجموع	
16.36	17	2.97	05	3.4	03	0.63	03	4.25	02	5.73	04	35 - 25	29
	26	4.55	03	5.2	07	0.97	00	6.5	07	8.77	09	45 - 36	
	37	6.47	06	7.4	06	1.38	00	9.25	11	12.48	14	55 - 46	
	80		14		16		03			20	27	المجموع	
18.12	17	2.55	03	2.97	02	3.61	02	3.82	05	4.03	05	35 - 25	30
	26	3.9	01	4.55	01	5.52	06	5.85	8	6.17	10	45 - 36	
	37	5.55	08	6.47	11	7.86	09	8.32	05	8.78	04	55 - 46	
	80		12		14		17			18	19	المجموع	

متغير الحالة المدنية :

درجة الحرية : 04      كات الجدولية : 9.48

بند	الحالة المدنية	الموافقة بشدة		المعارضة		المحايد		الموافقة		المعارضة بشدة		المجموع	كأ
		التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع	التكرار	المتوقع		
		المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
1	أعزب	08	9.1	05	1.5	00	7.35	09	09	08	4.9	28	5.6
	متزوج	18	16.9	11	1.15	03	13.65	12	12	08	9.1	52	
	المجموع	26		16		03		21		14		80	
2	أعزب	07	7.7	07	1.4	02	7.7	08	08	04	4.55	28	0.59
	متزوج	15	14.3	12	2.6	02	14.3	14	14	09	8.45	52	
	المجموع	22		19		04		22		13		80	
3	أعزب	04	4.9	07	4.2	04	10.5	08	08	05	4.2	28	4.25
	متزوج	10	9.1	05	7.8	08	19.5	22	22	07	7.8	52	
	المجموع	14		12		12		30		12		80	
4	أعزب	03	5.25	08	4.55	05	8.75	06	06	06	4.55	28	6.56
	متزوج	12	9.75	06	9.1	08	16.25	19	19	07	8.45	52	
	المجموع	15		14		13		25		13		80	
5	أعزب	11	7.35	05	5.6	02	8.05	08	08	05	3.5	28	4.83
	متزوج	10	13.65	11	10.4	08	14.95	15	15	11	6.5	52	
	المجموع	21		16		10		23		10		80	
6	أعزب	02	1.4	10	2.1	02	6.65	07	07	05	7.35	28	0.45
	متزوج	02	2.6	20	3.9	04	12.35	12	12	11	13.65	52	
	المجموع	04		30		06		19		21		80	
7	أعزب	07	8.05	04	3.15	01	7.7	10	10	05	4.9	28	4.85
	متزوج	16	14.95	08	5.85	08	14.3	12	12	11	9.1	52	
	المجموع	23		12		09		22		14		80	
8	أعزب	03	5.6	08	3.5	01	5.95	06	06	05	07	28	7.64
	متزوج	13	10.4	09	6.5	09	11.05	11	11	11	13	52	
	المجموع	16		17		10		17		20		80	
9	أعزب	05	4.9	05	5.95	02	8.4	12	12	04	5.25	28	4.03
	متزوج	09	9.1	12	6.5	08	15.6	12	12	11	9.75	52	
	المجموع	14		17		10		24		15		80	
10	أعزب	12	11.2	06	2.8	01	6.3	07	07	02	2.45	28	2.23
	متزوج	20	20.8	09	5.2	07	11.7	11	11	05	4.55	52	
	المجموع	32		15		08		18		07		80	

11	أعزب	02	3.85	06	1.75	02	5.95	06	06	02	10.5	28	2.37
	متزوج	09	7.15	11	3.25	03	11.05	11	11	12	19.5	52	
	المجموع	11		17		05		17		30		80	
12	أعزب	02	07	05	1.05	03	5.95	05	05	07	07	28	13.33
	متزوج	18	13	12	1.95	00	11.05	12	12	10	13	52	
	المجموع	20		20		03		17		20		80	
13	أعزب	06	5.95	07	2.8	00	6.65	07	07	08	6.3	28	4.91

	52	11.7	10	11.7	11	5.2	08	12.35	12	11.05	11	متزوج	14
	80		18		18		08		19		17	المجموع	
	3.82	28	7.7	10	6.3	08	2.1	02	6.65	05	5.25	03	
	52	14.3	12	11.7	10	3.9	04	12.35	14	9.75	12	متزوج	15
	80		22		18		06		19		15	المجموع	
	10.92	28	3.85	01	5.95	07	2.8	00	8.75	12	6.65	08	
	52	7.15	10	11.05	10	5.2	08	16.25	13	12.35	11	متزوج	15
	80		11		17		08		25		19	المجموع	

3.76	28	2.8	02	2.8	04	1.4	00	8.4	08	12.6	14	اعزب	16
	52	5.2	06	5.2	04	2.6	04	15.6	16	23.4	22	متزوج	
	80		08		08		04		24		36	المجموع	
5.72	28	3.15	02	2.8	04	2.1	00	9.45	12	10.5	10	اعزب	17
	52	5.85	07	5.2	04	3.9	06	17.55	15	19.5	20	متزوج	
	80		09		08		06		27		30	المجموع	
12.46	28	5.25	10	6.65	09	2.45	02	5.25	05	8.4	02	اعزب	18
	52	9.75	05	12.35	10	4.55	05	9.75	10	15.6	22	متزوج	
	80		15		19		07		15		24	المجموع	
14.09	28	1.4	03	3.85	06	1.75	04	9.8	06	11.2	09	اعزب	19
	52	2.6	01	7.15	05	3.25	01	18.2	22	20.8	23	متزوج	
	80		04		11		05		28		32	المجموع	
3.81	28	2.8	02	3.5	05	4.55	02	10.15	11	07	08	اعزب	20
	52	5.2	06	6.5	05	8.45	11	18.85	18	13	12	متزوج	
	80		08		10		13		29		20	المجموع	
5.96	28	07	08	8.75	11	3.15	00	6.3	06	2.8	03	اعزب	21
	52	13	12	16.25	14	5.85	09	11.7	12	5.2	05	متزوج	
	80		20		25		09		18		08	المجموع	
9.33	28	5.95	09	5.95	07	0.7	02	5.6	04	9.8	06	اعزب	22
	52	11.05	08	11.05	10	1.3	00	10.4	12	18.2	22	متزوج	
	80		17		17		02		16		28	المجموع	
0.49	28	5.25	06	4.55	05	2.8	03	10.5	10	4.9	04	اعزب	23
	52	9.75	09	8.45	08	5.2	05	19.5	20	9.1	10	متزوج	
	80		15		13		08		30		14	المجموع	
6.82	28	4.9	08	4.55	05	5.6	02	6.3	07	6.65	06	اعزب	24
	52	9.1	06	8.45	08	10.4	14	11.7	11	12.35	13	متزوج	
	80		14		13		16		18		19	المجموع	
6.46	28	2.8	05	2.8	02	4.9	02	9.45	09	8.05	10	اعزب	25
	52	5.2	03	5.2	06	9.1	12	17.55	18	14.95	13	متزوج	
	80		08		08		14		27		23	المجموع	

15.07	28	3.15	08	3.85	05	4.9	04	7.35	06	8.78	05	اعزب	26
	52	5.85	01	7.15	06	9.1	10	13.65	15	16.25	20	متزوج	
	80		09		11		14		21		25	المجموع	
21.43	28	3.85	09	4.9	08	2.8	00	8.4	09	8.05	02	اعزب	27
	52	7.15	02	9.1	06	5.2	08	15.6	15	14.95	21	متزوج	
	80		11		14		08		24		23	المجموع	
2.11	28	07	08	7.35	06	3.5	02	6.3	08	3.85	04	اعزب	28
	52	13	20	13.65	15	6.5	08	11.7	10	7.15	07	متزوج	
	80		20		21		10		18		11	المجموع	
10.83	28	3.5	01	5.95	07	2.8	00	8.05	11	7.7	09	اعزب	29
	52	6.5	09	11.05	10	5.2	08	14.95	12	14.3	13	متزوج	
	80		10		17		08		23		22	المجموع	
5.35	28	3.85	02	5.95	07	6.65	05	07	10	4.55	04	اعزب	30
	52	7.15	09	11.05	10	12.35	14	13	10	8.45	09	متزوج	
	80		11		17		19		20		13	المجموع	

**متغير المستوى التعليمي :**

**درجة الحرية : 08      كا2 الجدولية : 15.5**

البند	المستوى التعليمي	الموافقة بشدة		الموافقة		المحايد		المعارضة		المعارضة بشدة		المجموع	كا <sup>2</sup>
		التكرار	المشاهد	التكرار	المشاهد	التكرار	المشاهد	التكرار	المشاهد	التكرار	المشاهد		
1	أساسي	15	13.97	12	11.82	02	1.61	10	9.67	04	5.91	43	6.83
	ثانوي	08	6.82	06	5.77	00	0.78	05	4.72	02	2.88	21	
	جامعي	03	5.2	04	4.4	01	0.6	03	3.6	05	2.2	16	
	المجموع	26		22		03		18		11		80	
2	أساسي	10	13.43	11	11.82	06	4.3	12	9.67	04	3.76	43	6.61
	ثانوي	07	6.56	06	5.77	02	2.1	04	4.72	02	1.83	21	
	جامعي	08	05	05	4.4	00	1.6	02	3.6	01	1.4	16	
	المجموع	25		22		08		18		07		80	
3	أساسي	16	12.36	13	11.28	00	3.22	06	9.13	08	6.98	43	17.14
	ثانوي	05	6.03	06	5.51	02	1.57	06	4.46	02	3.41	21	
	جامعي	02	4.6	02	4.2	04	1.2	05	3.4	03	2.6	16	
	المجموع	23		21		06		17		13		80	

4	أساسي	12	8.06	18	14.51	02	5.37	08	7.52	03	7.52	43	19.81
	ثانوي	02	3.93	06	7.08	03	2.62	03	3.67	07	3.67	21	
	جامعي	01	03	03	5.4	05	02	03	2.8	04	2.8	16	
	المجموع	15		27		10		14		14		80	
5	أساسي	15	9.67	12	10.21	04	5.91	07	10.21	05	6.98	43	15.83
	ثانوي	02	4.72	03	4.98	05	2.88	05	4.98	06	3.41	21	
	جامعي	01	3.6	04	3.8	02	2.2	07	3.8	02	2.6	16	
	المجموع	18		19		11		19		13		80	
6	أساسي	10	10.21	07	8.06	02	4.83	11	9.67	13	10.21	43	7.46
	ثانوي	05	4.98	03	3.93	05	2.36	04	4.72	04	4.98	21	
	جامعي	01	3.8	05	03	02	2.2	07	3.8	02	2.6	16	
	المجموع	16		15		09		22		19		80	

7	أساسي	13	8.6	15	12.9	00	3.22	10	11.28	05	6.98	43	18.08
	ثانوي	03	4.2	06	6.3	04	1.57	05	5.51	03	3.41	21	
	جامعي	00	3.2	03	4.8	02	1.2	06	4.2	05	2.6	16	
	المجموع	16		24		06		21		13		80	
8	أساسي	12	14.51	15	12.36	03	2.16	09	8.06	04	5.91	43	10.14
	ثانوي	10	7.08	05	6.03	00	1.05	01	3.93	05	2.88	21	
	جامعي	05	5.4	03	4.6	01	0.8	05	03	02	2.2	16	
	المجموع	27		23		04		15		11		80	
9	أساسي	10	14.51	11	12.9	04	2.15	09	7.52	09	5.91	43	11.44
	ثانوي	09	7.08	08	6.3	00	1.05	03	3.67	01	2.88	21	
	جامعي	08	5.4	05	4.8	00	0.8	02	2.8	01	2.2	16	
	المجموع	27		24		04		14		11		80	

6.86	43	4.83	08	6.98	06	3.22	02	13.97	13	13.97	14	أساسي	10
	21	2.36	00	3.41	05	1.57	02	6.82	08	6.82	06	ثانوي	
	16	1.8	01	2.6	02	1.2	02	5.2	05	5.2	06	جامعي	
	80		09		13		06			26	26	المجموع	
8.82	43	10.21	12	7.52	08	4.83	03	11.82	11	8.6	09	أساسي	11
	21	4.98	01	3.67	03	2.36	04	5.77	07	4.2	06	ثانوي	
	16	4.27	06	2.8	03	1.8	02	4.4	04	3.2	01	جامعي	
	80		19		14		09			22	16	المجموع	
11.96	43	7.52	06	11.28	10	1.07	00	13.43	15	9.67	12	أساسي	12
	21	3.67	03	5.51	05	0.52	02	6.56	06	4.72	05	ثانوي	
	16	2.8	05	4.2	06	0.4	00	05	04	3.6	01	جامعي	
	80		14		21		02			25	18	المجموع	

6.43	43	8.6	11	9.13	08	1.07	02	11.82	12	12.36	10	أساسي	13
	21	4.2	04	4.46	05	0.52	00	5.77	04	6.03	08	ثانوي	
	16	3.2	01	3.4	04	0.4	00	4.4	06	4.6	05	جامعي	
	80		16		17		02			22	23	المجموع	
6.26	43	13.43	15	12.36	12	4.83	03	8.06	10	4.3	03	أساسي	14
	21	6.56	06	6.03	05	3.36	04	3.93	04	2.1	02	ثانوي	
	16	05	04	4.6	06	1.8	02	03	01	1.6	03	جامعي	
	80		25		23		09			15	08	المجموع	
13.19	43	4.84	04	10.75	09	4.83	02	12.9	16	9.67	12	أساسي	15
	21	2.36	01	5.25	05	2.36	04	6.3	06	4.72	05	ثانوي	
	16	1.8	04	04	06	1.8	03	4.8	02	3.6	01	جامعي	
	80		09		20		09			24	18	المجموع	

7.38	43	0.53	01	4.3	03	0.53	00	18.81	19	18.81	20	أساسي	16
	21	0.26	00	2.1	03	0.26	00	9.18	11	9.18	07	ثانوي	
	16	0.2	00	1.6	02	0.2	01	07	05	07	08	جامعي	
	80		01		08		01			35	35	المجموع	
20.05	43	2.68	02	3.76	02	8.6	06	16.12	16	11.82	17	أساسي	17
	21	1.31	01	1.83	05	4.2	04	7.87	06	5.77	05	ثانوي	
	16	01	02	1.4	00	3.2	06	06	08	4.4	00	جامعي	
	80		05		07		16			30	22	المجموع	
24.12	43	9.67	05	4.3	03	4.3	01	17.2	21	7.52	13	أساسي	18
	21	4.72	06	2.1	04	2.1	04	8.4	06	3.67	01	ثانوي	
	16	3.6	07	1.6	01	1.6	03	6.4	05	2.8	00	جامعي	
	80		18		08		08			32	14	المجموع	

10.52	43	3.76	03	9.13	11	6.98	10	12.36	09	10.75	10	أساسي	19
	21	1.83	03	4.46	01	3.41	02	6.03	08	5.25	07	ثانوي	
	16	1.4	01	3.4	05	2.6	01	4.6	06	04	03	جامعي	
	80		07		17		13			23	20	المجموع	
23.04	43	5.91	04	4.83	01	9.67	08	11.82	12	10.75	18	أساسي	20
	21	2.88	04	2.36	06	4.72	04	5.77	05	5.25	02	ثانوي	
	16	2.2	03	1.8	02	3.6	06	4.4	05	04	00	جامعي	
	80		11		09		18			22	20	المجموع	
10.09	43	10.21	12	11.82	11	3.76	02	8.06	08	9.13	10	أساسي	21
	21	4.98	06	5.77	05	1.83	01	3.93	05	4.46	04	ثانوي	
	16	3.8	01	4.4	06	1.4	04	03	02	3.4	03	جامعي	
	80		19		22		07			15	17	المجموع	

25.45	43	6.45	02	6.45	04	2.68	00	15.05	17	12.36	20	أساسي	22
	21	3.15	06	3.15	05	1.31	03	7.35	05	6.03	02	ثانوي	
	16	2.4	04	2.4	03	01	02	5.6	06	4.06	01	جامعي	
	80		12		12		05			28	23	المجموع	
15.54	43	11.28	12	8.6	06	6.45	05	7.52	11	9.13	09	أساسي	23
	21	5.51	05	4.2	08	3.15	01	3.67	02	4.46	05	ثانوي	
	16	4.2	04	3.2	02	2.4	06	2.8	01	3.4	03	جامعي	

	80		21		16		12		14		17	المجموع	
9.73	43	11.82	16	14.51	14	4.83	02	7.52	06	4.3	05	أساسي	24
	21	5.77	04	7.08	06	2.36	05	3.67	04	2.1	02	ثانوي	
	16	4.4	02	5.4	07	1.8	02	2.8	04	1.6	01	جامعي	
	80		22		27		09		14		08	المجموع	

4.23	43	4.83	04	9.13	08	3.76	03	15.05	17	10.21	11	أساسي	25
	21	2.36	02	4.46	06	1.83	02	7.35	05	4.98	06	ثانوي	
	16	1.8	03	3.4	03	1.4	02	5.6	06	3.8	02	جامعي	
	80		09		17		07		28		19	المجموع	
28.96	43	9.13	06	8.06	05	2.15	00	12.9	13	10.75	19	أساسي	26
	21	4.46	04	3.93	07	1.05	02	6.3	07	5.25	01	ثانوي	
	16	3.4	07	03	03	0.8	02	7.8	04	04	00	جامعي	
	80		17		15		04		24		20	المجموع	
5.97	43	5.91	07	11.28	13	2.68	02	11.28	11	11.28	10	أساسي	27
	21	2.88	03	5.52	04	1.33	03	5.77	06	5.51	05	ثانوي	
	16	2.2	01	4.2	04	01	00	4.4	05	4.2	06	جامعي	
	80		11		21		05		22		21	المجموع	

26.47	43	11.82	09	2.68	03	2.68	00	13.43	16	9.13	15	أساسي	28
	21	5.77	06	2.88	05	1.31	05	6.56	04	4.46	01	ثانوي	
	16	4.4	07	2.2	03	01	00	05	05	3.4	01	جامعي	
	80		22		11		05		25		17	المجموع	
15.8	43	7.52	07	7.52	05	5.91	02	12.36	17	9.67	12	أساسي	29
	21	3.67	04	3.67	07	2.88	04	6.03	03	4.72	03	ثانوي	
	16	2.8	03	2.8	02	2.2	05	4.6	03	3.6	03	جامعي	
	80		14		14		11		23		18	المجموع	
3.54	43	5.91	06	9.13	08	11.28	10	9.13	09	7.52	10	أساسي	30
	21	2.88	03	4.46	06	5.51	05	4.46	05	3.67	02	ثانوي	
	16	2.2	02	3.4	03	4.2	06	3.4	03	2.8	02	جامعي	
	80		11		17		21		17		14	المجموع	

متغير الأقدمية :

درجة الحرية : 08      كا الجدولية : 15.5

كأ	المجموع	المعارضة بشدة		المعارضة		المحايد		الموافقة		الموافقة بشدة		الأقدمية (سنوات)	البند
		التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد		
30.41	18	3.82	05	3.77	03	0.9	02	4.95	06	4.95	02	6-1	1
	25	5.31	10	4.68	08	1.25	00	6.87	04	6.87	03	13-7	
	37	7.86	02	6.93	04	1.85	02	10.17	12	10.17	17	14 فما	
	80		17		15		04		22		22	المجموع	
9.77	18	4.05	03	2.25	02	0.67	02	4.72	05	6.3	06	6-1	2
	25	5.62	07	3.12	07	0.93	01	6.56	03	8.75	07	13-7	
	37	8.32	08	4.62	01	1.38	00	9.71	13	12.95	15	14 فما	
	80		18		10		03		21		28	المجموع	
36.24	18	3.37	06	1.8	04	0.9	02	6.07	05	5.85	01	6-1	3
	25	4.68	05	2.5	01	1.25	00	8.43	10	8.12	09	13-7	
	37	3.93	04	3.7	03	1.85	02	12.48	12	12.02	16	14 فما	
	80		15		08		04		27		26	المجموع	

31.37	18	2.25	07	3.37	03	2.47	03	4.72	04	5.17	01	6-1	4
	25	3.12	02	4.68	06	3.43	02	6.56	07	7.18	08	13-7	
	37	4.62	01	6.93	06	5.08	06	9.71	10	10.63	14	14 فما	
	80		15		08		04		27		26	المجموع	
11.14	18	2.7	05	2.7	04	3.6	02	3.6	02	5.4	05	6-1	5
	25	3.75	01	3.75	06	05	04	05	06	7.5	08	13-7	
	37	5.55	06	5.55	02	7.4	10	7.4	08	11.1	11	14 فما	
	80		12		12		16		16		24	المجموع	
10.57	18	5.62	06	4.5	05	2.47	02	3.6	05	1.8	00	6-1	6
	25	7.81	08	6.25	07	3.43	03	05	06	0.25	01	13-7	
	37	11.56	11	9.25	08	5.08	06	7.4	05	3.7	07	14 فما	
	80		25		20		11		16		08	المجموع	

9.01	18	3.35	01	3.82	05	3.37	05	4.5	04	5.4	03	6-1	7
	25	1.87	04	5.31	06	4.68	02	5.62	04	7.5	09	13-7	
	37	2.77	01	7.86	06	6.93	08	8.32	10	11.1	12	14 فما	
	80		06		17		15		18		24	المجموع	
14.37	18	2.25	06	2.47	03	3.6	02	5.17	06	4.5	01	6-1	8
	25	3.12	00	3.43	06	05	06	7.18	05	6.25	08	13-7	
	37	4.62	04	5.08	02	7.4	08	10.63	12	9.25	11	14 فما	
	80		10		11		16		23		20	المجموع	
11.52	18	1.8	05	2.25	01	0.9	02	6.07	04	6.97	06	6-1	9
	25	2.5	01	3.12	04	1.25	00	8.43	11	9.68	09	13-7	
	37	3.7	02	4.62	05	1.85	02	12.48	12	14.33	16	14 فما	
	80		08		10		04		27		31	المجموع	



07	18	1.8	02	3.37	03	3.6	02	4.27	05	4.95	06	6-1	10
	25	2.5	00	4.68	05	05	04	5.93	06	6.87	10	13-7	
	37	3.7	06	6.93	07	7.4	10	8.78	08	10.17	06	فما 14	
	80		08		15		16		19		22	المجموع	
10.05	18	6.97	06	6.75	04	0.22	01	2.02	05	2.02	02	6-1	11
	25	9.68	10	9.37	09	0.31	00	2.81	04	2.81	02	13-7	
	37	14.33	15	13.87	17	0.46	00	4.16	00	4.16	05	فما 14	
	80		31		30		01		09		09	المجموع	
14.76	18	1.35	03	3.6	08	2.47	00	4.5	02	6.07	05	6-1	12
	25	1.87	02	05	04	3.43	03	6.25	06	8.43	10	13-7	
	37	2.77	01	7.4	04	5.08	08	9.25	12	12.48	12	فما 14	

6.06	18	2.7	02	2.47	04	1.35	00	4.95	06	6.52	06	6-1	13
	25	3.57	05	3.43	05	1.87	02	6.87	05	9.06	08	13-7	
	37	5.55	05	5.08	02	2.77	04	10.17	11	13.41	15	فما 14	
	80		12		11		06		22		29	المجموع	
7.2	18	6.07	06	5.85	04	0.9	02	3.15	04	2.02	02	6-1	14
	25	8.43	08	8.12	10	1.25	00	4.37	02	2.81	05	13-7	
	37	12.48	13	12.02	12	1.85	02	6.47	08	4.16	02	فما 14	
	80		27		26		04		14		09	المجموع	
3.16	18	3.6	05	3.37	03	2.25	02	1.8	03	6.97	05	6-1	15
	25	05	04	4.68	06	3.12	03	2.5	02	9.68	10	13-7	
	37	7.4	07	6.93	06	4.62	05	3.7	03	14.33	16	فما 14	
	80		16		15		10		08		31	المجموع	

3.66	18	0.9	01	3.15	04	1.12	02	6.07	06	6.75	05	6-1	16
	25	1.25	01	4.37	06	1.56	01	8.43	08	9.37	09	13-7	
	37	1.85	02	6.47	04	2.31	02	12.48	13	13.87	16	فما 14	
	80		04		14		05		27		30	المجموع	
10.5	18	2.25	05	2.7	03	2.92	01	4.05	03	6.07	06	6-1	17
	25	3.12	02	3.75	04	4.06	02	5.62	07	8.43	10	13-7	
	37	4.62	03	5.55	05	6.01	10	8.32	08	12.48	11	فما 14	
	80		10		12		13		18		27	المجموع	
18	18	3.15	07	3.15	03	1.8	00	4.95	04	4.95	04	6-1	18
	25	4.37	06	4.37	05	2.5	05	6.87	06	6.87	03	13-7	
	37	6.47	01	6.47	06	3.7	03	10.17	12	10.17	15	فما 14	
	80		14		14		08		22		22	المجموع	

8.85	18	1.8	02	1.8	01	2.47	02	5.85	04	6.07	09	6-1	19
	25	2.5	00	2.5	04	3.42	02	8.12	10	8.43	09	13-7	
	37	3.7	06	3.7	03	5.08	07	12.02	12	12.48	09	فما 14	
	80		08		08		11		26		27	المجموع	
11.88	18	2.02	00	2.02	04	2.02	01	4.95	05	6.97	08	6-1	20
	25	2.81	01	2.81	04	2.81	02	6.87	07	9.68	11	13-7	
	37	4.16	08	4.16	01	4.16	06	10.17	10	14.33	12	فما 14	
	80		09		09		09		22		31	المجموع	
14.32	18	4.5	06	3.6	03	2.25	02	4.05	06	3.6	01	6-1	21
	25	6.25	10	05	07	3.12	00	5.62	03	05	05	13-7	
	37	9.25	04	7.4	06	4.62	08	8.32	09	7.4	10	فما 14	
	80		20		16		10		18		16	المجموع	

11.96	18	4.5	06	3.82	03	5.62	02	4.5	06	1.8	01	6-1	22
	25	6.25	04	5.31	07	7.81	03	6.25	06	2.5	05	13-7	
	37	9.25	10	7.86	07	11.5	10	9.25	08	3.7	02	فما 14	
	80		20		17		25		20		08	المجموع	
7.23	18	5.17	05	3.37	02	3.82	03	4.05	04	1.57	04	6-1	23
	25	7.18	08	4.68	04	5.31	06	5.62	06	2.18	01	13-7	
	37	10.63	10	6.93	09	7.86	08	8.32	08	3.23	02	فما 14	
	80		23		15		17		18		07	المجموع	
21.31	18	5.17	08	3.15	03	3.15	02	4.27	05	1.8	00	6-1	24
	25	7.18	07	05	02	4.37	02	5.93	07	2.5	07	13-7	
	37	10.63	08	7.4	11	6.47	10	8.78	07	3.7	01	فما 14	
	80		23		16		14		19		08	المجموع	

8.81	18	1.57	01	2.92	04	2.92	02	4.05	04	6.52	07	6-1	25
	25	2.18	05	4.06	03	4.06	04	5.62	03	9.06	10	13-7	
	37	3.23	01	6.01	06	6.01	07	8.31	11	13.41	12	فما 14	
	80		07		13		13		18		29	المجموع	
41.37	18	2.7	08	2.7	03	2.02	02	4.5	05	6.07	00	6-1	26
	25	3.75	04	3.75	05	0.22	03	6.25	06	8.43	07	13-7	
	37	5.55	00	5.55	04	4.16	04	9.25	09	12.48	20	فما 14	
	80		12		12		09		20		27	المجموع	
7.47	18	2.47	04	4.27	02	3.6	03	3.82	05	3.82	04	6-1	27
	25	3.43	01	5.93	06	05	05	5.31	05	5.31	08	13-7	
	37	5.08	06	8.78	11	7.4	08	7.86	07	7.86	05	فما 14	
	80		11		19		16		17		17	المجموع	

9.35	18	5.62	06	3.82	03	2.25	02	3.82	06	2.47	01	6-1	28
	25	7.81	09	5.31	03	3.12	06	5.31	04	3.43	03	13-7	
	37	11.56	10	7.86	11	4.62	02	7.86	07	5.08	07	فما 14	
	80		25		17		10		17		11	المجموع	
17.43	18	4.27	01	4.95	06	3.15	02	2.47	03	3.5	06	6-1	29
	25	5.93	08	6.87	03	4.37	04	3.43	06	4.37	04	13-7	
	37	8.78	10	10.17	13	6.47	08	5.08	02	6.47	04	فما 14	
	80		19		22		14		11		14	المجموع	
11.04	18	2.92	05	2.25	02	4.05	03	3.15	04	5.62	04	6-1	30
	25	4.06	06	3.12	01	5.62	06	4.37	02	7.81	10	13-7	
	37	6.01	02	4.62	07	8.32	09	6.47	08	11.56	11	فما 14	
	80		13		10		18		14		25	المجموع	