

طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني

د. بوعطي سفيان

جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة

ملخص:

لقد نالت مواقف العاملين وميولهم، واتجاهاتهم نحو وظائفهم، ونحو المؤسسات التي يعملون بها، ونحو بيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسات قدرا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين 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 وإنتاجيتهم، إذ يعتبر رضا الفرد عن عمله الأساس الأول لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، وتعميق ولاءه وانتمائه للمنظمة وارتفاع روحه المعنوية.

يعتبر التوافق في مجال العمل مجالا من مجالات التوافق و يعنى قدرة العامل على أن يتكيف مع البيئة الاجتماعية المهنية فإذا كان العامل متوافقا مهنيا مع عمله تكون لديه الرغبة في العمل والدافع 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 ومصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا وتحقيق 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 وأثره على الفرد والمجتمع، فالعلاقة مع الزملاء والرؤساء والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني.

الكلمات المفتاحية: طبيعة الإشراف، التوافق، التوافق المهني.

Résumé :

Les thèmes des attitudes et les actes des employés, leurs tendances vers leurs fonctions et leurs entreprises respectives ainsi que vers l'environnement externe ont gagné la préoccupation des chercheurs dans les domaines du management, du comportement organisationnel, de la psychologie industrielle et sociale ainsi que du counselling professionnel. La mise en évidence de la satisfaction professionnelle par l'administration vient de la croyance qu'il existe une relation entre la satisfaction des employés vis-à-vis de leur travail et leur productivité. La satisfaction de l'individu vis-à-vis de son travail constitue la pierre angulaire de toute réalisation de son ajustement psycho-social, l'enracinement de son appartenance et sa morale.

L'ajustement au travail s'explique par la capacité de l'employé à s'adapter avec l'environnement socio-professionnel. Autrement dit, si l'employé est professionnellement ajusté avec son travail, il aura l'envie de travailler et c'est un motif vers une prestation fonctionnelle de qualité qui réalisera sa satisfaction professionnelle. Actuellement, le métier devient, comme par le passé, une partie importante de la vie des employés, une source de leur ennui ou de leur bonheur car certaines actions génèrent pour certains employés des sentiments de satisfaction et d'accomplissement de soi alors que pour d'autres, elles imposent à l'employé des obligations multiples susceptibles d'être un facteur d'échec de son ajustement au travail avec les conséquences que cela implique sur l'individu et la société. Le travail de recherche démontre que la relation entre les collègues, les chefs ainsi que les écarts liés au travail deviennent les variables qui déterminent l'accomplissement de l'ajustement professionnel.

Mots clés : nature de l'encadrement, l'ajustement, l'ajustement professionnel.

مقدمة:

يعتبر موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين والدارسين 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 ونجاح المنظمة التي يعمل بها، حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين في أي منظمة مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها، وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فدراستنا هذه:

✓ حاول دراسة التوافق المهني لدى العاملين بمركب ميتال ستيل - عنابة - ذلك لأن دراسته في الوقت الراهن جد مهم نظرا للتغيرات التنظيمية التي طرأت مؤخرا على المؤسسة، والتي بدورها قد تؤثر في عملية التوافق بين الفرد و المنظمة التي يعمل بها.

✓ هذه الدراسة تحاول التركيز على توافق العاملين مهنيا، باعتبار أن توافقهم مع عملهم لا ينعكس فقط على أدواتهم داخل المنظمة التي يعملون بها، وإنما على المجتمع بأسره أو بعبارة أخرى على الاقتصاد الوطني بأكمله، خصوصا وأن المركب محل الدراسة يعتبر من أكبر الأقطاب الصناعية التي تجلب العملة الصعبة للجزائر.

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

✓ إن أهمية التوافق المهني للعاملين بالمركب مكان الدراسة تتداخل مع أهمية أخرى لموضوع الدراسة وهو الإشراف الذي يؤثر في العاملين على كافة المستويات بالمنظمة بهدف تقويم وتقييم أنشطتهم الرامية إلى متابعة وتوجيه أعمالهم بشكل مستمر ودوري لضمان استمرار العمل على أكمل الوجه المطلوب .

1. إشكالية البحث:

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 والدارسين في مجال العلوم الاجتماعية خصوصًا في علم النفس إلى الغوص في خفايا المعضلة ومحاولة إيجاد تفسيرات لأسباب نشوء الانحرافات والسلوكيات الشاذة، حيث خلصت بعض هذه الدراسات إلى أن سوء التوافق واحداً من أهم هذه الأسباب كدراسة محمود أبو النيل (مصر، 1975) والتي 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 وسمات الشخصية كالانفعال، المسؤولية، التحمل، العطف. ناهيك عن الدراسة التي أجراها المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، حيث قام المركز ببحث ميداني عن سيكولوجية السائق المتوافق، حيث انتهى إلى أن أهم المؤشرات التي تفرق بين السائق المتوافق والغير متوافق مهنيًا هي اثنا عشرة مؤشراً وهي: حوادث المرور، مخلفات المرور، التلفيات 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 وعلى المجتمع، وهذا ما أدى بعلم النفس وفروعه و تفرعات فروعته إلى العناية بدراسة موضوع واحد وهو التوافق، فاستجابة الأعصاب والإحساس بالتنبيهات تندرج تحت التوافق الحسي الحركي، والإدراك الحسي والتعلم والتذكر والتفكير والذكاء والاستعدادات تندرج تحت التوافق العقلي، ودراساتنا للدوافع والانفعالات والشخصية تندرج تحت التوافق الشخصي، وهذا الفهم للتوافق على انه موضوع علم النفس هو واقع الأمر، كما أن تعريف علم النفس بالتوافق هو عين الحقيقة وما يدل على أن التوافق هو عملية معقدة إلى حد كبير دروبه ومجالاته المختلفة حيث تبدو في قدرة الفرد على لأن يتوافق توافقا سليما، أن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المهنية مثل التوافق العقلي والتوافق الديني والتوافق السياسي والتوافق الجنسي والتوافق الزواجي والأسري والتوافق الاقتصادي والتوافق المدرسي والتوافق المهني وما يجب توكيده أن سوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وأثره في المجالات الأخرى، فالإنسان وكما هو معلوم وحدة جسمية نفسية اجتماعية إن اضطرب جانبها منها اضطربت له سائر جوانبها . لا شك في أن مجال العمل يعتبر من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدرا 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 توافقا في هذا المجال. وعليه وما سبق كان لا بد من الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني في أي منظمة وذلك 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 عملا إنتاجيا مباشرا، بل يسير ويوجه عمل المرؤوسين وينسق جهودهم مراعيًا حاجاتهم من اجل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة. إن القيام بهذه الوظائف يتطلب خصائص معينة في شخصية المشرف كالذكاء الاجتماعي والمعرفة بالأفراد والعمل والمعاملة بمهارة، وهذا ما جعل الإشراف يأخذ أشكالا وأنماطا مختلفة يصعب ضبطها في شكل جامد.

في بحثنا هذا نحاول معرفة علاقة نمط الإشراف بتوافق العمال مهنياً، 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 وتوافق عمالها مهنياً؟

ويندرج تحت السؤال المركزي اسئلة فرعية:

هل توجد علاقة إيجابية بين الإشراف غير المباشر والتوافق المهني؟

هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر والتوافق المهني؟

2. فرضيات البحث :

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العمال.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة إيجابية بين نمط الإشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال.

توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.

3. تحديد مصطلحات البحث:

الإشراف: هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين والتنسيق بين جهودهم بما يؤدي لتحقيق أهداف المنشأة ، فهو الجهد الذي يبذره أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية من اجل إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنشأة الإدارية وكسب ود العاملين .

الإشراف غير المباشر (الديمقراطي): يقصد به ذلك النوع من الإشراف الذي يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث أن المشرف يتفاعل مع أفراد جماعة العمل ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، والقرار يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة.

الإشراف المباشر (التسلطي): هو ذلك الإشراف الذي يحاول صاحبه (المشرف الأوتوقراطي) التركيز على جميع السلطات والصلاحيات وجعلها في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل ولا يفوض سلطاته ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

التوافق: هو عملية دينامية مستمرة يتناول فيها الفرد التوائم والانسجام بينه وبين البيئة المحيطة به، وذلك باختياره الأساليب المناسبة لمواجهة متطلباته ومتطلبات البيئة المحيطة، وذلك بالتغير 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 والشعور بالرضا والانسجام مع البيئة الاجتماعية والمهنية.

4. الدراسات السابقة:

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، ولهذا حاولنا اختيار جملة من هذه الدراسات العربية منها والأجنبية والتي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة ومن بين هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

أ- دراسة المركز القومي للبحوث الاجتماعية و الجنائية: حيث قام هذا المركز ببحث ميداني أشرف عليه عماد الدين سلطان وفرج عبدا لقادر طه(نشر عام 1975) عن سيكولوجية السائق المتوافق، حيث انتهى إلى أن أهم المؤشرات التي تفرق بين السائق المتوافق مهنيا وغير المتوافق هي أنني عشر مؤشرا وهي: حوادث المرور، مخلفات المرور، التلغيات التي تحدث للسيارات، الإجازات المرضية والتمارض والغياب بدون عذر، عدم أتباع السائق لتعليمات العمل، شكوى المارين منه، شكوى زملائه منه، شكواه من زملائه، إدعاء عطل السيارات للهروب من لعمل، أمانة السائق (بالنسبة لسائقي

شاحنات نقل البضائع) حيث تم تطبيق مجموعة من الاختبارات السيكلوجية مثل: اختبار الذكاء، اختبار القدرات العقلية، المهارات الحسية الحركية، اختبار تفه الموضوع TAT، حيث استطاعت هذه الاختبارات أن تميز بين السائقين المتوافقين مهنيًا وغير المتوافقين والتي من خلالها تم وضع المؤشرات الإثني عشر السابقة.

ب- دراسة محمود أبو النيل (1975): حيث قام بدراسة في شركة الحديد والصلب عن "الاضطرابات السيكوسوماتية وعلاقتها بالتوافق المهني"، حيث تبين له وجود علاقة سالبة بين الاضطرابات السيكوسوماتية والتوافق المهني، كما يتضح ذلك في أعراض الروح المعنوية وعلاقة العامل بعمله ومكانته 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 استبيانًا قام فيه باستطلاع رأي 54 موظفًا يعملون كمهندسين أو رؤساء عمال أو أخصائيين اجتماعيين أو أخصائيين نفسيين بالكفاية الإنتاجية، وتتلخص 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 وعلاقته بالتوافق المهني"، التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني للضباط والعاملين في مجال التحقيق والمجالات الإدارية ومدة خبرتهم فيه. وقد تكونت عينة الدراسة من (121) ضابطًا يعملون في مجتمعين. وقد توصل الباحث في دراسته إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط التحقيق والضباط الإداريين في مستوى التوافق المهني مع طبيعة العمل ونظامه، وكانت هذه الفروق لصالح الضباط الإداريين. كما أن هناك علاقة ارتباطية بين اتجاههم نحو عملهم، وتوافقهم مع نظام العمل، وطبيعته وظروفه، وشعورهم بمكانته الاجتماعية وشعورهم بعبء المسؤولية فيه، بما في ذلك الدرجة الكلية للتوافق المهني.

ج- دراسة مريم حافظ تركستاني (1996): عنوانها: "التوافق المهني وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة" حيث هدفت إلى معرفة مدى

التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه ونظرية الرضا عن العمل والتوافق المهني للمعلم، كما عرضت السمات الشخصية وخصائصها وأنواعها وتعرضت بشيء من الإيجاز إلى سمات الشخصية وهي الاتزان الانفعالي، المسؤولية، التحمل والعطف، وأخيرا تطرقت الباحثة في الإطار النظري لمعلم التربية الخاصة وتواقفه المهني وسمات شخصيته.

وقد تكونت عينة البحث من (213) معلما ومعلمة من معاهد الأمل للصم، ومعاهد التربية الفكرية للمتخلفين عقليا، وطبق عليهم مقياس التوافق المهني، ومقياس الشخصية وهو أيضا من إعداد الباحثة، وقد أوضحت الدراسة أنه توجد علاقة بين التوافق المهني وسمات الشخصية، الاتزان الانفعالي، المسؤولية، التحمل، العطف، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني بين معلمي ومعلمات التربية الخاصة في معاهد الأمل للصم، ومعلمي ومعلمات 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 تواقفه 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، وتخفيف الأعباء الوظيفية عن المعلمين من جهة أخرى، واستخدام وسائل الإرشاد النفسي التي يتعاون على القيام بها أخصائيون نفسيون واجتماعيون لتشخيص وعلاج 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، وذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية وإمداده بالمعلومات المفيدة التي تساعد في إنجاز عمله، والنجاح فيه ومن 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 والدور 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، وقد تم تطبيق الدراسة على المشرفين ومساعدتهم في جمر ك مطار الملك حال الدولي بالرياض، فكانت النتائج تدل على أن العلاقات الاجتماعية والصداقات بين المشرفين والمرؤوسين تعتبر أهم الحوافز المعنوية للأفراد وهذا في الدرجة الأولى من الأهمية كما يليه في الأولويات عملية الاتصال ثم عملية تقويم الأداء ثم كلمات الشكر والثناء والعمل بطريقة عادلة .

كما أن من نتائجها أن أفراد العينة يفضلون الأسلوب الإشرافي الذي يتعامل مع الموظف حسب طبيعة الموظف وطبيعة العمل.

خ- دراسة د. إبراهيم شوقي عبد الحميد (1998): "دراسة مقارنة للتوافق المهني بين العاملين الدارسين وغير الدارسين ببرنامج التثقيف العام" استهدف هذا البحث تقييم الفعالية طويلة المدى لبرنامج التثقيف العمالي لدى عينة من العاملين الصناعيين، والخدميين، من خلال دراسة التوافق المهني لدى العاملين الذين درسوا ببرنامج التثقيف 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. وتنعكس 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. وتمثل 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 قدرًا من الفاعلية طويلة المدى ببرنامج التثقيف العام. وكان العاملون أكثر توافقاً مهنيًا 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 (ابراهيم شوقي عبد الحميد، 1999).

د- دراسة سليمان صالح العبيشي (1999): 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، وعدم اكتسابه لأية خبرات ومهارات جديدة في مجال عمله، مع عدم توافر فرص الترقية والتقدم الوظيفي، ومع تقدم السن، فإن ذلك يؤدي إل اضمحلال في قدرات الفرد، وبالتالي شعوره بالضغوط لإحساسه بعدم قدرته على مسايرة التطور في مجال عمله، ومن 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 وسياسات وأنظمة جيدة بالعمل

كما أن زيادة عدد ساعات العمل وطول فترة تواجد الفرد في العمل بعيدا عن أسرته، تؤثر في درجة توافقه ورضاه عن العمل، وتعتبر من المصادر التي تولد لديها الضغوط، حيث جاء في دراسة السالم (1411هـ) بأن زيادة عدد ساعات العمل تؤثر على إنتاجية الفرد ودرجة توافقه في العمل، حيث أن كثرة ساعات العمل، وعدم وجود التنظيم الجيد لها، يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد و التوتر وأشار 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 وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى حدوث الضغط لدى الفرد والأسرة معا(سالم محمد السالم، 1990).

ذ- دراسة أحمد بن عبد الله الحسيني (2002): التي من أهدافها معرفة نطاق الإشراف والأساليب المستخدمة من قبل المشرفين والعلاقات بينهما وقد 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 ونوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها و كذلك وجود علاقة بين أولويات الاهتمام للمشرف الجيد وبين نوع الوظائف التي يتم الإشراف عليها.

الدراسات الأجنبية :

أ- تجارب هاوثورن: (صلاح الشناوي، 1974) أجرى "إلتون مايو" مع فريق من مساعديه من أعضاء هيئة التدريس بجامعة "هارفارد" على رأسهم "روتلزبرجر Rothliseeger" تجاربا تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق الإنتاجية العالية فيما بين عامي 1927 - 1936 في شركة واستارن إليكترويك في مصانع هاوثورن الواقعة في مدينة "شيكاغو" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي اشتهرت التجارب باسمها لاحقا، وخلصت إلى النتائج التالية :

- أثر ارتفاع الروح المعنوية في زيادة الإنتاج.
- 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.

وقد خرج "التون مايو" ومساعديه 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 وتتأثر بها ومن أجل ذلك اهتمت بحوثه بالمشكلات الإنسانية وعلى قدر إزالة هذه المشكلات يسود العمل جو من الترابط الإنساني من جهة، والسير الحسن للمنظمة من جهة أخرى.

ب- دراسات لبيت و وايت سنة 1939: قام "لبيت" 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 وتم 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 منه قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

- أن يضع أو يقوم بوضع سياسة العمل.

- يملئ القائد خطوات العمل أو أساليبه على الأولاد دون استشارتهم.

- يملئ القائد خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التي تليها.

- يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات دون استشارة الأولاد.

- لا يقوم القائد بتكوين علاقات شخصية مع الأولاد.

- يقوم القائد بمدح الأطفال ونقدهم دون توضيح الأسباب.

ومن جهة أخرى طلب من قائد المجموعة الثانية أن يتصرف كالتالي:

- تقرر الجمعية سياسة العمل.
 - يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.
 - في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث و يترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة.
 - تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
 - يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.
 - يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واد منهم تقريبا.
 - لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يهددهم مع شرح الأسباب.
- لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على الأوتوقراطي.
 - حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم لبعضهم البعض.
 - حاول أفراد الفريق الأول نقد زملائهم بالأذى، بينما قل النقد في الفريق الثاني.
 - قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
 - كان أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.
 - لم يبد أغلب أعضاء الفريق الأول قبولا لآراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبولا لآراء زملائهم.
 - حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد، بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك، نستنتج من خلال عرض دراسة "البيت و وايت" أن الجو الديمقراطي يخلق جماعة أكثر تعاونا وأكثر إيجابية وأكثر تقبلا " الأفراد بعضهم لبعض" بينما ينتج الجو الديكتاتوري جماعة سلبية مفككة غير متعاونة.
 - كانت هذه التجارب تهدف أصلا 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 نظرا لعدة أسباب:

- ◀ لا يمكن اعتبار هؤلاء الأطفال - الذين أجريت عليهم التجربة- غير الناضجين ذوي الإنتاج البسيط صادق للأفراد الراشدين الذين يعملون في تنظيم رسمي معقد.
- ◀ من وجهة نظر مناهج البحث العلمي في السلوك الإنساني فإن هناك عدد كبيرا من المتغيرات لم يتم التحكم فيها مثل: شخصية ودوافع و قدرات الأفراد، وكانت دراسة " الأحياء الاجتماعية " تهدف إلى معرفة تأثير ثلاثة أنواع من الأحياء على السلوك الفردي " الجو الديمقراطي و الجو الأوتوقراطي الفوضوي".
- ومن الممكن أن نوجه نقدا آخرًا لهذه الدراسة حيث أنه من الصعب أن نتوقع الحصول على نتائج متشابهة إذا أجريت الدراسة في مجتمع غير المجتمع الأمريكي.
- ◀ لقد طلب من القائد الأوتوقراطي أن يقوم بتحديد سياسة العمل تحديدا كليا ويملي على الأفراد خطوات العمل، أما القائد الديمقراطي فلا يقوم بتحديد سياسة العمل بل تكون هذه الأخيرة نتيجة للمناقشات الجماعية، ويشجع القائد الأعضاء في مناقشتهم ويساعدهم في اتخاذ القرارات .
- ◀ أما القائد الفوضوي يوصف بإعطاء الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات ولا 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:
- إمكان الضبط التحريبي " للجو الاجتماعي".
 - خطورة افتراض أن السمات الشخصية في القيادة من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل.
 - إمكانية تدريب القادة على أساليب معينة في القيادة .
 - تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الروح المعنوية و الإنتاج واتجاهات الأعضاء (لويس كامل مليكة، 1970)
- ت- دراسة جامعة أوهايو (طريف شوقي، 1930): أجريت هذه السلسلة من الدراسات في جامعة "أوهايو" في الأربعينيات من هذا القرن تحت إشراف "شارتلر Chartle" وكانت تهدف إلى توضيح موقع وسلوك 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.
 - وقد خلصت مجموعة البحث بعد إجراء التجارب اللازمة إلى أربع عوامل رئيسية:
 - التقدير الذي يسود بين المشرف والعمال من ثقة واحترام متبادلين.
 - التنظيم الموجه لبيئة العمل وذلك من خلال تنظيم المشرف لأدوار ومهام العاملين وكذا تنظيم قنوات الاتصال المتبادل بينهم.
 - الحث على الإنتاج.
 - الحساسية الاجتماعية.
- ث- دراسة جامعة ميتشغان (1947): 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 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 سيرقون 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 أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يضل سيكولوجيا قريبا منهم، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعية، وتتيح 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 (محمد مصطفى زيدان وآخرون، 1974): 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 استخبار، 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 مرؤوسيه 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 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 أمكن 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.

5. 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 أخيرا 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 إبتداءً من الوزنة بالنسبة لجنوب المنطقة بحوالي 280 كلم من المركب وبالفحم الحجري من ميناء عنابة الذي يتصل بالمركب بسكة حديدية مضاعفة هدفها تسهيل التمويل بالمادة الأولية وتصدير المنتجات الصناعية نحو الداخل والخارج .

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) في مارس سنة 2007 وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها من قرب وجمع معلومات حولها ولمعرفة أي مصالحها التي تتناسب ومتطلبات دراستنا، ومن خلال الاحتكاك المباشر وعن طريق مقابلة أجرينها 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 ومثلي 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.
- الأوجور(سياسة الأوجور، الترقيات.....)
- الأمور المتعلقة بالتكوين(السياسات، عدد التكوينات المبرمجة خلال فترة التخصصية أماكن التكوين)
- التسويق، الاتصال بين الأقسام ، الترقية، ظروف العمل، النزاعات والصراعات بين العمال، منتجات المؤسسة.
- الحديث عن بعض المشاكل النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي جرّتها تخصصية المؤسسة.

6. عينة الدراسة :

لقد كان مجتمع بحثنا جميع العاملين بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميपाल ستيل عنابة والذي يقدر بـ 166 عاملا، تم اختيار عينة تتكون من 80 فردا أي ما يعادل 48% من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية حيث كان توزيع أفراد العينة كما يلي:

7. منهج الدراسة:

تماشيا 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.

8. 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 وأكثرها 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. 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.

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 الاستمارة التي قسمت بدورها فيما بعد إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: التوافق المهني يتم قياسه في هذه الدراسة باستخدام (30) عبارة (من البند رقم 1 إلى البند رقم 30) بطبيعتها الموجبة موزعة بالتساوي على (10) أبعاد، كالآتي:

- الرضا عن إنجازات العمل (1،2،22)
- الرضا عن الاعتراف و التقدير (5،6،23)
- الرضا عن مسؤوليات العمل (4،21،7)
- الرضا عن فرص التقدم و النمو الوظيفي (13،24،9)
- الرضا عن أنظمة و إجراءات العمل (16،3،8)
- الرضا عن الإشراف (10،17،25)
- الرضا عن مدى موائمة ظروف العمل (15،18،26)
- الجوانب الشخصية و الاجتماعية (27،11،14)
- الرضا عن ضمانات الوظيفة (12،28،29)
- الرضا عن العلاقات مع الرؤساء و الزملاء (19،30،20)

المحور الثاني: نمط الإشراف المباشر كما يستشعره العمال ويتكون من 10 بنود سالبة في طبيعتها (من البند رقم 31 إلى البند رقم 40).

المحور الثالث: نمط الإشراف غير المباشر كما يستشعره العمال ويتكون من 10 بنود موجبة (من البند رقم 41 إلى البند رقم 50).

تكون 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 للعبارة الموجبة وعلى العكس بالنسبة للعبارة السالبة.

صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة والمختصين العاملين في الميدان والمطلعين على موضوع الدراسة، الإرشاد والتوجيه قصد 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:

تم حساب معاملات ارتباط " بيرسون" وكانت النتائج كالتالي: $r = 0.83$ 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.

9. 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.

المتوسط الحسابي: يحسب المتوسط الحسابي لدرجات مجموعة الأفراد .

الانحراف المعياري: يعبر الانحراف المعياري لمجموع الدرجات عن درجة التشتت نسبة إلى المتوسط الحسابي.

معامل ارتباط "بيرسون للبيانات الكمية واستعمل للكشف عن العلاقة الموجودة بين نمط الإشراف السائد في مكان البحث والتوافق المهني.

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

1- على ضوء الفرضية العامة :

نص الفرضية: توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.

بحساب معامل الارتباط : فكانت قيمته: $r=0.25$. وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة داخل جداول الدلالة الإحصائية 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 (0.25) وذلك ما يفسر 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)؛ 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 والتوافق المهني) وبذلك يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت وهي أنه توجد علاقة بين طبيعة الإشراف السائد بمكان إجراء الدراسة والتوافق 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- على ضوء الفرضيات الفرعية :

نص الفرضية الفرعية الأولى: 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.

بحساب معامل الارتباط والذي كانت قيمته $r=0.14$ الدالة على وجود ارتباط موجب 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، 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.

نص الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر و التوافق المهني.

ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الإشراف ودرجات التوافق المهني للأفراد الذين تبين سابقا (عند الكشف عن نمط الإشراف) بأنهم أشخاص يرون بأن النمط السائد في مؤسستهم هو نمط مباشر، والذين كان عددهم (19) فردا. حساب معامل الارتباط الذي كانت قيمته $r = 0.04$ ، وهي قيمة موجبة ولكنها 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 والوحيد والمطلق لحالات سوء التوافق التي لاحظناها عند بعض أفراد عينة الدراسة.

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:

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

- تنمية العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين وزملاء العمل، وذلك من خلال تنمية الروح الجماعية و العمل كفريق واحد و تنمية الثقة المتبادلة بينهم.
- توجيه المشرفين للحد من أساليب الإشراف المباشر وزرع الثقة في مرؤوسيههم.
- العمل على زيادة تفويض السلطات وذلك على أقصى قدر تسمح به القوانين واللوائح التنظيمية.
- توجيه المشرفين للعمل على زيادة التوافق المهني لدى العاملين، ومن ذلك استخدام أسلوب الإشراف المناسب (مباشر أو غير مباشر).
- إجراء دراسات علمية مماثلة تدرس مؤثرات أخرى من أجل تحديد وحصر كل العوامل المسببة لسوء التوافق المهني لدى العامل الجزائري.
- برمجة بعض التبرصات والدورات التكوينية لمشرفي العمل قصد إثراء تكوينهم السابق من جهة، وتزويدهم بكل الطرق الجديدة في ميدان العلاقات الإنسانية من جهة أخرى.
- العمل على إشراك العمال في عملية التخطيط ووضع الأهداف للوصول لتحقيق التوافق المهني الذي من شأنه أن يرقى مستوى المنظمات.
- ضرورة القيام بدراسات دورية داخل المؤسسات خلال فترات زمنية متباعدة لرصد التغيرات الطارئة على علاقات العمل مما يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات المناسبة مسبقا.
- العمل على مناقشة مشاكل العمل ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة في جو من التعاون بين العمال والمشرفين من أجل زيادة التلاحم وتقريب وجهات النظر.

قائمة المراجع :

- ابراهيم شوقي عبد الحميد (1999): دراسة مقارنة للتوافق المهني بين العاملين الدارسين وغير الدارسين ببرنامج التثقيف العام، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مجلد59، عدد 2، ص ص11-50.
- سليمان صالح العبيشي(1999): المتغيرات التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- سالم محمد السالم (1990): الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، ص ص 79-96.
- أحمد بن عبد الله الحسيني(2002): علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، مجلة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص86.
- صلاح الشناوي(1974): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر، دار الجامعات المصرية، ص 481.
- لويس كامل مليكة (1970): سيكولوجية الجماعة والقيادة، ط3، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص 75.
- طريف شوقي(1980): السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، مكتب غريب، ص 87.
- محمد مصطفى زيدان، حسين رشدي التاودي(1974): الإشراف والإنتاجية، ط1، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ص 63-65.