

علاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمؤسسات الشباب  
وفق نظرية دافيد ماك ليلاند.

- دراسة ميدانية بقطاع الشباب والرياضة لولاية قسنطينة.

د. عز الدين بن يحيى

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

البريد الإلكتروني: benyahia.azedine@yahoo.fr

تاريخ الإرسال: 2019-07-14 تاريخ النشر: 2019-09-15

. ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى إطارات الشباب بالمؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة، وفق نظرية دافيد ماك ليلاند، ومن تم الكشف عن واقع السلوك الإشرافي والدافعية بالمؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسة البحث بصفة خاصة، إلى جانب معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة في مستوى دافعية الإطارات التي تعزى إلى متغير الجنس، سنوات العمل والسن، وتكونت عينة الدراسة من ( 91 فردا).

ولتحقيق الأهداف المنشودة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد تم التحقق من خصائصها السيكمترية ( الصدق والثبات )، كما استخدمت كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل بارسون واختبار (ت) على عينتين مستقلتين، إلى جانب اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).

وبعد التحليل الإحصائي توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي والدافعية لدى إطارات الشباب، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عاملي الجنس والسن، فيما سجلت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات العمل على مستوى الدافعية، كما توصلت الدراسة إلى وجود كل من السلوك الإشرافي المهتم بالعمل و السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية.

- الكلمات المفتاحية: الإشراف، الدافعية، حاجات الانتماء، حاجات القوة، حاجات الإنجاز، السلوك الإشرافي.

**Abstract:** The overall purpose of this study is to examine the relationship between supervisory behavior and motivation among senior pedagogical executives of youth centers in Constantine. Out of the many need theories, that of David McClelland has been applied to determine our understanding of human behavior in organizations. Hence, the study aims to determine to what extent, if any, the variables of job motivation and job satisfaction predict job performance in Algerian institutions, and more precisely in academic research institutions. Additionally, the effects of gender, age, and the years of experience on job performance are explored.

The study subjects were selected from a convenience sample of 91 senior executives from various youth centers. It uses descriptive analytical approach that involves statistics and data analysis as its method. Further, the study employs a major testing program which involves the mean, the standard deviation, Pearson correlation coefficient, T-Test, and F Distribution Test.

Based on its statistical analysis, results of the study indicate a correlation between supervisory behavior and motivation among senior executives in youth centers. In other words, the influence of an individual's needs and desires both have a strong impact on the direction of their behavior. Additionally, the study suggests that both gender and age do not have a significant relationship with motivation. However, years of experience have a huge influence on motivation.

**Key mode:** Supervision- Motivation- Integer Needs - Needs for Achievement -Need for affiliation- Need for power

### 1. مقدمة وإشكالية الدراسة:

إن ظهور أي منظمة يعني بالضرورة وجود أهداف معينة، تسعى إلى تحقيقها في إطار زمني ومكاني محدد، كما أن بلوغ تلك الأهداف يتطلب وضع خطة عملية دقيقة، تؤخذ فيها بعين الاعتبار طبيعة هذه الأهداف، إضافة إلى متغيرات المحيط الذي تتواجد فيه.

ومؤسسات الشباب بوصفها مؤسسات خدمتية، لا تختلف بدورها عن بقية المنظمات الأخرى، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، والمتمثلة في إعلام، تنشيط وتوجيه الشباب مع الاستجابة لمتطلبات هذه الشريحة، في ضوء الميكانيزمات والتغيرات التي قد تطرأ على المجتمع، لتحقيق ذلك يجب على المؤسسة

الشبانية توفير عنصرين هامين أولهما العمل على خلق نشاط وحيوية تنبثق من دافعية عند عمالها لضمان الأداء الجيد للمؤسسة ككل، وثانيهما يتعلق بالبحث عن أحسن الوسائل والطرق للمحافظة على هذه الدافعية ومن ثم الأداء وتحسينه . وحتى تضمن المؤسسة توفر هذان العنصران يجب عليها أن تركز على مستوى محوري يتمثل في: المدير المشرف الذي يربط بين قرارات وتعليمات الإدارة الوصية وبين العمال الذين ينفذونها، ومن هنا يلاحظ أن للمشرف دور مزدوج؛ فهو يسهر على تحقيق أهداف الإدارة العليا من جهة ويتابع و يراقب سير أداء العمال من جهة أخرى .

إذن فالعملية الإشرافية وسلوك المشرف في حد ذاته يعتبران متغيرا من المتغيرات التي لها علاقة بدافعية العمال.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع بحثنا يرتبط بعلاقة السلوك الإشرافي بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا، بمعنى آخر محاولة معرفة العلاقة الارتباطية بين السلوك الإشرافي والدافعية وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا.

ولما كان كل من الإشراف والدافعية على هذا القدر من الأهمية في المؤسسة، فإن البحث في تأثير الأول على الثاني يبدو مشروعاً يرقى إلى مصاف الضروريات البحثية فنجدد يجبرنا على طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة وفق نظرية دافيد ماكليلاندا ؟  
وتتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا؟.

2 هل توجد علاقة ارتباطيه بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا؟.

3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير سنوات العمل؟

5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير السن؟

## 2 فرضيات الدراسة:

### 1.2. الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه بين السلوك الإشرافي والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا .

### 2.2. =الفرضيات الجزئية:

1. توجد علاقة ارتباطيه بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا .

2 توجد علاقة ارتباطيه بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة وفق نظرية دافيد ماك ليلاندا.

3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير الجنس.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير سنوات العمل.

5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة تعزى لمتغير السن.

### 3 - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:

1. التعريف بمفهوم الإشراف و شرح أبعاده وخصائصه المختلفة، على اعتباره من المفاهيم التي لا تزال تحتاج البحث على المستوى العربي والجزائري.

2. إبراز أهم ما توصلت إليه الدراسات الميدانية العربية والأجنبية عن أهمية وعلاقة السلوك الإشرافي بالدافعية داخل المنظمات.

3. الكشف عن واقع السلوك الإشرافي والدافعية بالمؤسسة الجزائرية ومؤسسة البحث بصفة خاصة.

4. معرفة مستويات الحاجات التي يرغب في إشباعها عمال المؤسسة محل الدراسة.

5. بيان مدى توافر العلاقة بين السلوك الإشرافي بمؤسسات الشباب والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية فيها.

6. طرح بعض التوصيات والاقتراحات بناء على نتائج الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.

7. التعرف على بدائل الإشراف في حال أمكن توافرها داخل التنظيم المعني بالدراسة.

### 4 - أهمية البحث :

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات، إذ يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات لذلك بات من الضروري الاهتمام به وبطرق معاملته داخل التنظيم، حتى يكون عاملا منتجا وعلى قدر من المسؤولية التي تحقق أهداف المنظمة

وتبرز أهمية الموضوع فيكونه يهم المشرف الذي يسير ورشة صغيرة، كما يهم المشرف أو المدير الذي يدير منظمة كبيرة ويريد معرفة دوافع العاملين لديه، حتى

يتسنى له استغلالها في تحفيزهم على تطوير ذاتهم من جهة، وتحقيق الإنتاج كما وكيفاً إلى جانب رضا العمال على الأجور و محيط العمل بصفة عامة من جهة أخرى .  
وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظر الباحث في ما ستضيفه إلى الرصيد المعرفي في مجال أدبيات الإشراف والدافعية، إذ تعد إضافة جديدة للمكتبة العربية .  
أما الأهمية التطبيقية فتكمن في أهمية معرفة واقع الإشراف الجدير بالدراسة في مؤسساتنا بصفة عامة و مؤسسات الشباب مجال البحث وعلاقته بالدافعية بشكل خاص .

كما تتأكد الأهمية العملية لهذه الدراسة في نظر الباحث فيما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات، يستفيد منها المسؤولون بمؤسسات الشباب والقطاعات الإدارية بصفة عامة في تحسين تقديم الخدمة .

## 5 الإطار النظري:

### 1. الإشراف والقيادة:

نظراً لما تكتسبه لغتنا من اتساع لا محدود ، وما يعترض الباحث من عقبات في تحديد المفاهيم، كان لزاماً علينا أن نوضح أوجه العلاقة و الاختلاف بين بعض المفاهيم والمصطلحات المتقاربة مثل:  
مصطلح القيادة ومصطلح الرئاسة، مع مفهوم ومصطلح الإشراف.  
أ. القيادة: تعرف بأنها " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

(أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، 1997، ص 291 )

. الهدف والحصول عليه. ( أحمد محمد الزغبى ، 1994، ص 221 )

ويعرفها اندروج دوبرين بأنها: " القدرة على استلهاام الثقة والدعم من أفراد نحتاجهم لتحقيق أهداف المؤسسة" . (انروج دوبرين، 2011، ص 18 )

ويرى هرسي وبلانشرد Hersey & Blanchard أن القيادة هي جملة السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة.

(Hersy blanchard, 1977, p 123 )

ويوجد هناك نوعين من القيادة:

أ / القيادة الرسمية: وهي المسؤولية التي تمنح للأشخاص، عن طريق الاختيار والتعيين مثل: رؤساء العمال والمشرفين.

ب / القيادة غير الرسمية: وهي عكس القيادة الرسمية بحيث لا تمنح عن طريق الانتخاب أو التعيين، بل أفراد الجماعة هم الذين يقومون بالالتفاف حول شخص يحبونه ويتوحدون معه. (محمود السيد ابو النيل ، 1985 ، ص 638)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نخرج بتعريف عام وشامل للقيادة بأنها: فن التأثير في الآخرين عبر الإقناع، أو القدوة لإتباع خط عمل معين أو الاستجابة في توجه مشترك؛ فهي القوة المحركة الرئيسة، التي تدفع المنظمة للعمل وتنسيقه تحقيقاً لأهدافها.

ب . الإشراف: الإشراف كما عرفه تريك ديموك عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وليتموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة .

( فتوح أبو العزه ، فارس خليل ، 1966 ص 16 ) .

ما يمكن الركون إليه من خلال هذا التعريف هو وجوب وجود جماعتين:

● جماعة المشرفين التي تملك السلطة والإشراف والقيادة.

● جماعة العمال المرؤوسين وتتصف بتنفيذ الأوامر والقرارات.

فأوجه الاتفاق بين الإشراف والقيادة تبرز في الوظائف الملقاة على عاتقهما ألا وهي السعي لبلوغ الهدف المنشود.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في كون الإشراف يستلزم وجود سلطة رسمية ممنوحة للأشخاص، لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛ فالإدارة هي التي تعين المشرف بمعنى أنه يستمد قوة سلطته من الخارج بعيدا عن ذاتيته، أو من الجماعة العمالية التي ينتمي إليها، و تفرض فرضا رسميا قانونيا وإلزاميا على المشرفين.

أما القيادة فهي تنبثق من الجماعة التي ينتمي إليها والشخص يفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف الإدارة أو السلطات العليا، والفرق الآخر بين القيادة والإشراف يبرز في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة؛ فالقيادة عملية سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك؛ فالقادة يدينون بالولاء للجماعة بينما المشرف يدين بالولاء لمركزه وسلطته الممنوحة له، وعموما فان القيادة تتعلق بالنواحي الشخصية من عمل المشرف .

وقد يعتبر البعض أنه لا يوجد هناك فرق بين المفهومين؛ بحيث أن القائد لمجموعة من العمال إذا كان معينا من قبل الإدارة فانه يعتبر قائدا رسميا بالرغم من أن القيادة في حقيقة أمرها غير رسمية.

ووفقا لما سبق يمكننا القول أن الإشراف هو " قيادة رسمية " وان القيادة في حقيقتها "غير رسمية " ، بهذا المعنى قد يكون للجماعة الواحدة قائدان رسمي وآخر غير رسمي .

**ج- الرئاسة:** عرفها الهاشمي لوكيا بأنها تمثل التنظيم الرسمي الهرمي لمنظمة من المنظمات. (لوكيا الهاشمي و جابر نصر الدين، 2006، ص154 )

وقد عرفت كذلك بأنها: " هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين و تستمد قواها من الهيئة المعينة لها، ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط.

(فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة ، مرجع سابق ، 1966 ، ص 18 )

فالقائد لا يفرض رأيه على الجماعة بل يفوض السلطة، بينما الرئيس يفرض رأيه ورغبته بحكم تعيينه من سلطة عليا و قد يكون مفروضا على الجماعة ، ولهذا فالفرق الجوهرى بينهما يتمثل في مصدر السلطة ؛ فالقائد يخلعها عليه تلقائيا أفراد الجماعة ، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من سلطة خارج الجماعة.

( لويس كامل مليكة ، 1970 ، ص 255 )

بناء على ما ذكر فإن المشرف يتصف بصفة القائد إذ أنه يقوم بوظيفة التوجيه والتنسيق إلى جانب تحقيق مطالب العمال، في الوقت نفسه يتصف بصفة الرئيس بحكم تعيينه في منصبه الإشرافي من قبل سلطة أو هيئة عليا رسمية .

## 2. تعريف الإشراف:

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي حاولت في مجملها أن تفسر وتحدد وتبين معنى الإشراف، ونحن سنحاول أن نوضح هذا المفهوم من خلال كل ما يتعلق به من مصطلحات، والتي تستعمل في كثيرا من الأحيان بالتبادل بين القيادة والرئاسة، وكثيرا ما ينتاب الخلط في استعمال هذه المصطلحات وسنركز على معنى السلوك الإشرافي وتعريف من يقوم بهذه العملية أي المشرف.

كما يشير محمد طلعت عيسى و عدلي سليمان إلى مفهوم الإشراف وذلك بما يلي: "الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه " .

( محمد طلعت عيسى و عدلي سليمان ، 1962 ، ص 273 )

يشير هذا التعريف إلى أن الإشراف هو بالدرجة الأولى عملية معونة ومساعدة وتنسيق وتوجيه عمل المرؤوسين باعتبارهم يشكلون جماعة عمل بهدف تحسين أداءهم داخل المؤسسة ، وذلك بغرض تحديد أهداف محددة مسبقا .

تعريف تريكي ديموك Triki dimok: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم

وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض وأهداف

المنظمة. (فتوح ابو العزم، فارس خليل وهبة، 1966 ص 16)

هذا التعريف يعتبر الإشراف عملية تعليمية، وتنحصر في الدور الذي يلعبه المشرف

اتجاه المرؤوسين من اهتمام وتعليم وتحسين لأدائهم بما يتفق مع أهداف المنظمة .

كما أن الإشراف بهذا المعنى يتطلب وجود جماعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة:

• جماعة المشرفين تملك السلطة والقيادة والإشراف.

• جماعة العمال و المرؤوسين والتي تتصف بتنفيذ وتطبيق الأوامر

والقرارات.

ولهذا يمكن اعتبار أن المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمال، و

يقومون على ترجمة القرارات والأوامر الصادرة إليهم على أرض الواقع والسهر على

تحقيقها بواسطة المرؤوسين ميدانيا في نظام ودقة وأوقات محددة .

في حين أن هالسي ( HALSY ) يعرف الإشراف في كتابه supervising people

1958 بأنه " الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله

،والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به

الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته، وأخيرا إشاعة الوئام بين

المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيئ لكل فرد

أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول.

(حسين رشدي ، مصطفى زيدان ، 1974 ، ص 88)

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 فالإشراف في نظر هالسي(HALSY) مهنة محترمة ويجب أن تتحقق فيها

الشروط التالية:

1-الإلمام بالمعلومات من نوع خاص تتماشى وتطورات الوظيفة.

2- أن تكون لها مقاييس معنوية روحية وفنية يلتزمها المشتغلون بها.

3- لا تكون تجارب المشرف مجرد الكسب المادي فقط ، بل تستهدف شيئا أسمى من ذلك.

إلا أن العالم فرنسيس ليكرت ( F.LIKERT ) يرى أن مفهوم الإشراف " هو عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية " ( حسين رشدي مصطفى زيدان مرجع سابق، ص 13 ).  
فهو إذن يعطي الأولوية في العملية الإشرافية الجانب النفسي اجتماعي قبل الجانب الإداري.

وقد عرفت العاملة مارغريت ( MAEGARITE ) الإشراف بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به ". ( صباح الدين علي ، 1968 ، ص 88 )  
مهما تباينت وجهات نظر الباحثين والعلماء إلا أننا نجمل القول بان الإشراف هو عملية توجيه وتنسيق ورقابة للمرؤوسين من طرف شخص أوكلت إليه هذه المهمة من طرف سلطة عليا رسميا و إلزاميا ، قصد تحقيق أهداف المنظمة، آخذا بعين الاعتبار حاجات مرؤوسيه المختلفة و متطلباتهم وبالتالي ضمان الاستقرار في المنظمة والسير الحسن للعمل وتحقيق النتائج المرجوة وفقا للبرامج المسطرة من طرف الإدارة العليا .

### 3 - تعريف المشرف:

إن نجاح العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بوجود مشرف، يقوم بتنسيق جهود العمال وفق برنامج العمل المسطر من طرف المنظمة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة، لذلك اهتمت المؤسسات على اختلافها بالمشرف بوصفه حلقة وصل واتصال بين العمال والإدارة.

وعلى ضوء هذا يعرف المشرف في قانون " العلاقات بين العمال والإدارة " الصادر عام 1947 من " الكونغرس الأمريكي " بأنه: أي فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العمل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ، ويرقي ويفصل ويكافئ

أو يعاقب مستخدمين آخرين، و هو المسؤول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم أو يوحي بمثل هذا العمل إذا كانت مزاوته لمثل هذه السلطة ليست مجرد روتين أو ذات طبيعة بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام الحكم المستقل.

(حسين رشدي ، مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، 1974 ، ص 13 )

إن هذا التعريف يجعل من المشرف رجل يهيمن على سير العمل بالمؤسسة وله السلطة الكاملة، يحاول بكافة الوسائل زيادة الإنتاج وتحسينه متجاوزا لمهامه الرئيسية، المتمثلة في: التوجيه والتنسيق ورفع الروح المعنوية للعمال مرتكزا في ذلك على العلاقات الإنسانية .

أما محمد فهمي العطروري فقد ورد في كتابه (العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات) أن المشرف هو : " 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 " .

(محمد فهمي العطروري، 1969 ، ص 276)

إلا أن هذا التعريف يجعل المشرف لا يتعدى كونه مجرد وسيلة يستعملها المستوى الأعلى، لمراقبة مدى تطبيق العمال للأوامر والقرارات التي يصدرها هذا الأخير .

وقد عرفه صالح الشبكشي في كتابه (العلاقات الإنسانية في الإدارة) على أنه : الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه؛ أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتين:

- صفة الرئيس الذي يشرف على غيره .
- و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره .

من خلال هذا يمكن القول أن المشرفين هم حلقة الوصل المباشرة بين الإدارة والعمال، فهم من جهة يسهرون على تطبيق قوانين و لوائح وتعليمات الإدارة وشرحها ، إلى جانب نقل الاقتراحات وآراء واتجاهات العمال للمستويات العليا،

والعمل على خلق جو من التعاون والمحبة والعلاقات الحسنة والروح المعنوية العالية، من خلال محاولة إشباع حاجات العمال وتدعيم وتشجيع وتقوية دوافعهم، بحيث تتكامل جميع الوظائف: الاقتصادية، الفنية، النفسية، الاجتماعية والإدارية .

وخلاصة القول يمكن تعريف المشرف بأنه هو أي فرد له سلطة تمنحها له هيئة عليا تحمله مسؤولية نقل الأوامر والتعليمات ، إلى جانب السهر على تنفيذها من خلال التنظيم والمراقبة والتنسيق بين أعمال من هم تحت إشرافه، دون تصادم أو احتكاك ، واستقبال طلبات وحاجات العمال ورفعها إلى الهيئة التي كلفته بهذه الوظيفة .

### 7 . أنماط الإشراف:

لقد اهتم علماء النفس في الميدان التنظيمي بدراسة وتحليل العملية الإشرافية من خلال دراسة الأنماط الإشرافية ، السائدة والاتجاهات التي تحيط بها، مثل الدراسات التي قام بها مركز أبحاث المسح في جامعة ميتشجان ( 1951 ) والتي مفادها أن الاتجاهات التي تهتم بالعامل والإشراف العام سوف يميل إلى الديمقراطية، في حين الاتجاهات التي تهتم بالعامل والإشراف التفصيلي سوف يميل إلى الارتباط بالتسلط ويؤيد هذه المسلمات البيانات التي جمعها مورس MORSE وجيوفي GIOFFI وجاردينر GARDNER وأرجل ARGGLE 1957 .

كما يسلم ( SHAW ، 1955 ) " بان الإشراف الديمقراطي يرتبط بالإشراف العام والتركيز على العامل ، والإشراف التسلطي يرتبط بالإشراف التفصيلي والتركيز على لإنتاج " . (حسين راشد تاويدي ، محمد مصطفى زيدان مرجع سابق ، 1974 ص 37 )

كما أن نمط السلوك الإشرافي لا يتحدد إلا من خلال الدور الذي يقوم به المشرف أثناء تأديته لمهامه الإشرافية ، وبالسماة الشخصية التي يتميز بها؛ بحيث أن هناك متغيرات وأبعاد أساسية تتفاعل وتتبادل التأثير والأثر من أي موقف اجتماعي، وهي التي تحدد سلوك الأفراد أثناء تأدية وظائفهم.

وأهم هذه العوامل:

1- طبيعة شخصية المشرف / انبساطي، عدواني، انطوائي...

2- خصائص أفراد جماعة العمل.

3- الأهداف المراد تحقيقها .

4- البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف.

ولقد اختلفت الدراسات والأبحاث التي تطرقت لموضوع الإشراف، من حيث التصنيف والتسمية التي أعطيت للأنماط السلوكية الإشرافية، ولكنها وإن اختلفت من حيث الشكل فإنها تلتقي جميعها من حيث المضمون، ولهذا في الغالب نجد نمطين من الإشراف هما:

1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال).

2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج) .

**1.7. الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية:** في هذا النمط يولي المشرف اهتماما خاصا لمؤوسيه، فيسعى إلى إزالة مشاكلهم، ويعمل على تذليل العقبات بينه وبينهم، ويجتهد في حل الصراعات بالطرق الودية؛ فهو بذلك ينفق جزء أكبر من وقته في التحدث مع العمال والتأكد من توافقهم مع أعمالهم، وبعبارة أخرى هو ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف عماله على أساس إنساني، بحيث يخلق جوا إنسانيا يسوده الطيبة والاحترام المتبادل داخل جماعة العمل من جهة، وبين جماعة العمل والإدارة من جهة أخرى ، وذلك ما يستوجب التركيز على العامل بالدرجة الأولى وتمييزه عن بقية وسائل الإنتاج ، بحيث يلقي العامل معاملة إنسانية من طرف المشرف الذي يكون ناصحا و معضدا له ، في كل الحالات والظروف.

(مجلة الأهرام الاقتصادية ج 2 ، عدد 432، القاهرة ، 1973 ص 27)

إذن وعلى ضوء هذا النمط الإشرافي يكون الإشراف أكثر من وظيفة إدارية رسمية، بل يتعدى ذلك ليكون وظيفة اجتماعية نفسية.

**2.7. الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية:** تتركز مهمة المشرف الأساسية

في هذا النمط في العمل على بلوغ المستويات العليا المرغوب فيها من الإنتاج ، ويتميز هذا النمط بالحاسبة الدقيقة والمراقبة الشديدة للأداء، وذلك لتفادي الوقوع في

الأخطاء ، كما تنصب جل اهتمامات المشرف على الطرق والأساليب الفنية والوسائل التي تسهم في زيادة الإنتاج والرفع من مردودية العامل، وعلى هذا الأساس فإنه نادرا ما يراعي الجوانب الإنسانية للعمال .

وقد دلت معظم البحوث أن المشرف الذي يعتمد الإشراف الموجه نحو العمل تكون مشاعره منعزلة عن عماله؛ فهو يفكر فيهم كمجرد آلات تحول الخامات إلى سلع، وقد اتضح أن هذا النمط من الإشراف الذي يعطي كل الأهمية للإنتاج على حساب كرامة العمال يؤثر سلبيا على نجاح عملية الإشراف في حد ذاتها، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاج بدلا من ارتفاعه، وإلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (عبد الرحمن محمد عيسوي، 1990، ص 215).

وبعبارة أخرى فإن الإهمال أو نقص الاهتمام بالعامل يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية، و يؤثر على الرضا الوظيفي، وبالتالي تضمحل عنده دافعية الإنجاز والانتماء والقوة أو السيطرة.

وهناك شكلان آخران من الأنماط الإشرافية تصب في نفس المعنى للشكلين السابقين وهما:

**1. الإشراف الديمقراطي:** ويسميه البعض بالنمط الإشرافي الغير مباشر؛ حيث يسعى المشرف وفق هذا النمط إلى ضرورة مشاركة كل أعضاء فريق العمل في تحديد أهداف المنشأة وتصميم ورسم خططها، كما يعمل على توزيع المسؤوليات على الجميع، أي يتحمل كل أفراد الجماعة جزءا من المسؤولية مع المشرف، كما يشجع على إقامة علاقات ودية بين أعضاء فريق العمل، ويحل المشكلات، يتخذ القرارات عن طريق المناقشات الجماعية.

وهنا نجد أن المشرف يشترك مع أعضاء فريق العمل كواحد منهم، لا بوصفه فرد متميز وله امتيازات نوعية، يشجع كل فرد على إبداء رأيه، ويتعاون دون تدخل ولا يعطي الأوامر إلا بعد استشارة الجماعة ويطلعهم على الخطط القادمة الطارئة ليعرفوا ما سيعملون ولماذا يعملون وكيف يعملون .

وبما أن الثواب والعقاب مسألة تهمهم جميعا وليست مسألة شخصية أو نوع من التعسف؛ فالمشرف في هذا النمط يحيط فريق العمل بجو من الأمن العاطفي يستطيع من خلاله أن يعمل في أمان وأمانة، مما يدفعهم إلى استخدام ضمير الجمع "نحن" في أحاديثهم أكثر من ضمير المتكلم "أنا" مما يشير إلى شعورهم بالتوحد والانتماء، كما أنهم أميل إلى التفكير الجماعي منه إلى التفكير الفردي، وإنهم يستمرون في نشاطاتهم دون تدخل أو إهمال أو طلب للمعونة حتى وان تغيب المشرف .

ولهذا النوع من الإشراف صفات إقناعية تظهر في أفرادها وهي كتابي :

1. شعور كل فرد بأهميته الخاصة، ومساهمته الإيجابية فضلا عن مشاركته الفعالة في حياة الجماعة وتحقيق أهدافها بكل راحة وسعادة .
2. توزيع الوظائف الحياتية النفسية للجماعة على أكبر عدد من أفرادها، حسب ما لديه من قدرات ومواهب؛ فكل فرد له مركزه ودوره ومسؤوليته .
3. تشجيع التواصل الفكري والنفسي والاجتماعي بين أفراد الجماعة وإزالة كل ما يقع من خلافات بين الأفراد.
4. تنمية القدرات والمواهب كل في مجال عمله إذ أن قوة الجماعة في قوة أفرادها، وقوة القيادة بقوة الأفراد أساسا وانطلاقا
5. اتخاذ القرارات والمواقف الحاسمة بأسلوب تشاوري إقناعي، بعد اطلاع الأفراد على نقاط الضعف والقوة عند مواجهة المشكلات والأزمات، وظهور النقد الموضوعي الإيجابي في سبيل التماسك النفسي الاجتماعي لفريق العمل.

( أحمد قورية، 2012، ص 72-73 )

يتضح أن هذا الأسلوب من أصعب الأساليب الإشرافية ذلك أن وسائله وركائزه غير واضحة المعالم و في المقابل فإن الأسلوب الاستبدادي يكون فيه المشرف هو الأمر والمملي والفارض، وما على المرؤوسين إلا التنفيذ والطاعة التامة فقط .

أما في الأسلوب الديمقراطي فيتعين على المشرف أن يعرف متى ينبغي التوجيه ومتى ينبغي ترك الأمور؛ فهذا الأسلوب شاق يرهق ذكاء المشرف وأعصابه ما ينعكس سلبا على صحته في بعض الأحيان  
في حين أن الأسلوب الآخر يجد فيه المشرف طريقا ثابتا ومرسوما من قبل، تضبطه القوانين واللوائح الصارمة.

وتعليقا على هذا النوع من الإشراف يقول الدكتور احمد عزت راجح " ترجع صعوبة القيادة الديمقراطية إلى أن الناس والعمال ألفوا القيادة التحكيمية والى أن كثيرا منهم لا يفهموا القيادة الديمقراطية بل قد يؤولونها على أنها علامة على ضعف القائد ، هذا إلا أن فريقا من الناس لا يستطيعوا أن يفعلوا شيئا إلا أن يكونوا تابعين راضخين ينتظرون أن يؤمروا ليفعلوا فهذا أيسر عليهم ". (أحمد قورية، 2012، ص 73 )

**2. الإشراف الأوتوقراطي :** ويسميه البعض بالإشراف التسلطي أو الاستبدادي أو بالنمط الإشرافي المباشر، وأصل كلمة Autocratic هو الكلمة اليونانية Aoutocratis ومفادها حكم الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح مهما كان اسمه للتعبير عن الإشراف الذي يمارسه 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. (إبراهيم العربي ، 1973 ، ص 151 )

حيث يتميز هذا النمط بإجماع السلطة المطلقة في يد المشرف المتسلط ؛ فهو الذي يضع سياسة العمل ويرسم الأهداف، ويفرض على المرؤوسين ما يقومون به من أعمال في جو استبدادي ويعطي الأوامر، ويصر على طاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به، ويملي خطوات العمل خطوة خطوة، فلا يتسنى لهم عمل شيء من دونه ، بل يفرض ما يقدمه من معلومات مفصلة عن خطط العمل ويكلفهم بتنفيذها على الفور بدون نقاش، كما يسود أسلوب الإكراه والتخويف

بقصد إرغام العمال على إنجاز الأعمال، بغض النظر عن طموحاتهم أو مشاعرهم مع التركيز في ذات الوقت على الإجراءات العقابية على اختلافها لأن متبعوا هذا النوع من الإشراف لا يهتمون أي نوع من أنواع المشاركة " .

( جمال الدين لعويسات، 2002 ، ص 202 )

كما أن نمط الجو الاستبدادي يخلق حالتين من الفرق، بحيث يكون في نفوس احدهما العداوة والبغضاء إزاء القائد والزملاء، بل تطال حتى وسائل العمل، كما ينصرفون قبل الميعاد و قد يتخذون من أحدهم ممن يستضعفونه كبش فداء و يصبون عليه جم غضبهم .

كما يولد في نفوس الآخرين البلادة والاستكانة والخضوع ، لا يتصرفون على سجيتهم و حين يغيب القائد يتفشى عندهم التسيب في العمل وقد يتركونه . ويمتاز هذا النمط من الإشراف بالصفات التالية :

1. إنشاء دوافع وحاجات نفسية بدائية طفولية بين الأتباع مثل: حب الاتكال والاعتماد على المشرف، يفعل كل شيء وحده وإفهام باقي الأعضاء أنهم لا زالوا قاصرين ولا يحسنون أمرا .

2. تجميع كل الاهتمام والعمل والانتباه في شخصية المشرف وحده دون غيره من أفراد الجماعة، مهما عملوا أو ساهموا، فهو الكل الحاكم الأعظم في الجماعة .

3. يعمل على إيجاد التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة، وقد يجعل بعضهم عدوا لبعض، أو عيون لمراقبة كل التحركات داخل الجماعة، أو أذنا صاغية للاستماع لكل كلمة ما بين الأفراد.

4. يعمل على إضعاف الروح الجماعية بين الأفراد، وهذا ما يجعل الجماعة ضعيفة التماسك والتعاون، ويضعف مردودها إذا غاب المشرف.

ينتشر النقد غير الموضوعي ويضعف التوجيه الذاتي بين أعضاء الفريق، نتيجة أحادية التفكير والتوجيه من طرف شخص واحد والمتمثل في المشرف المتسلط أو الدكتاتور، وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة. (احمد قوراية، 2012 ص 74)

كما انه من مآخذ هذا النمط من الإشراف عدم وجود نظام غير رسمي من العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى جو من التنافر بين أفراد الجماعة، كما تتمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد، و يكون الاتصال هابطا وجافا على شكل أوامر كما يبرز وجود وشاة، يقومون بنقل المعلومات الرسمية والغير رسمية إلى المشرف، ويكون التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي. ( جيريل ترجمة وليد عبد اللطيف موانة 1988، ص 422 )

وبالنظر إلى الأسلوب الإشرافي باعتباره شكلا من أشكال القيادة وأساسا على تقسيماتها الشائعة، يقدم بعض العلماء تصنيفا آخر لنمط السلوك الإشرافي يميز فيه بين شكلين اثنين من الإشراف هما:

### 1. الإشراف العام

### 2- الإشراف التفصيلي.

وقد أكدت معظم الدراسات أن باقي الأساليب الإشرافية ترتبط بهذين الشكلين وهذا ما اعتمد عليه الباحث في تحديد أبعاد مشكلة الدراسة، ونعود الآن لهذين النمطين الهامين لدراستهما بالتفصيل أملا في وضع الأرضية الصلبة للقيام بالبحث الميداني بناء عليهما .

### 1. الإشراف العام: إن هذا النمط يقابله الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية

؛ حيث يمتاز بالمرونة؛ فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا مرؤوسيه أو عماله؛ لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور ولهم حرية كبيرة في التخطيط والإنجاز، ولا يولي الكثير من الاهتمام للأساليب المؤدية إلى النتائج، بقدر ما يهتم مباشرة بنوعية المنتج، لذا فهو ينمي فيهم المبادرة والاعتماد على النفس، وزيادة الثقة بالنفس مما يولد فيهم الشعور بالانتماء إلى الجماعة، وهذا يؤدي كنتيجة إلى الإسراع في الإنجاز مع ضمان الجودة وفق المعايير والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

كما يلعب نظام المكافأة في هذا النمط دورا حاسما في تنمية المبادرة والاعتماد على النفس وتعزيز الدافعية نحو الإنجاز ، وبالمقابل تضيق دائرة الرفض والانتقاد ، وجميع هذه الميزات لا تتوفر في غيره من أنماط الإشراف الأخرى وخاصة تلك الأكثر مركزية . ( حسين راشدي الناودي ، مصطفى زيدان ، ص 202 )

بالإضافة إلى ذلك يساهم في تعزيز ورفع الروح المعنوية للعمال ، الذين يعملون في جو خال نسبيا من ضغوطات الإشراف المباشر، مما يسمح لهم بأهميتهم الفردية و مسؤوليتهم الشخصية التي لا تمنح لهم في الأنماط الإشرافية الأخرى .  
و في ظل هذا النمط من الإشراف، يكون بمقدور العمال استخدام أفكارهم وخبراتهم أثناء أداء المطلوب منهم من العمل بأفضل شكل وعلى أحسن وجه .  
ولو أمعنا النظر في جميع ما تقدم ذكره من مميزات هذا النمط الإشرافي ، سيبدو لنا أن العامل المشترك بينها جميعا هو الحرية؛ أي ما يسمح به المشرف من هامش للتحرك وإبداء الرأي والاقتراح وتطبيق الخبرات ؛ فالحرية من شأنها أن تفضي إلى نتائج ايجابية جدا وذلك عبر مقدار الرضا الذي يشعر به العامل أو المستخدم.  
( حسين راشد الناودي ، مصطفى زيدان ، ص 202 )

**2- الإشراف التفصيلي:** ويسميه البعض بالإشراف المحدد و المخصص، ويتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال ويعتمد على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال (مثلا: يجب على العامل أن يطلب إذنا من رئيسه لمغادرة مكانه في العمل ووضع مستويات دقيقة للعمل). (حسين رشدي الناودي، د .ممد مصطفى زيدان،، ص 203 )

كما يقوم المشرف في إطار هذا النمط من الإشراف بوصف كل خطوة للعامل ،ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله، ولا يترك له أي حرية في تقرير أمره، ويعتبر المشرف في هذا النوع من الإشراف المسيطر الرئيسي على كل صغيرة وكبيرة، في العمل والفاصل في كل أمور العمل ويعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه لا يعطي حرية التصرف للعامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا، وهذا ما

أثبتته الدراسات التي قام بها كل من ( كارتز، وماركوني، وموريس، وجوردين ) ؛حيث دلت نتائج أبحاثهم على أن رؤساء جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يوجهون النقد اللاذع لمرؤوسيههم، ويتبعون معهم الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة. (محمد نبيل جامع ، 1975 ، ص172 )

والدراسات في هذا الميدان عديدة نذكر منها دراسة جامعة ( متشجان 1950) في شركة التأمين التي توصلت إلى أن المشرفين ذوي الإنتاج المنخفض يراجعون عمل مرؤوسيههم أكثر ويعطونهم تعليمات خاصة بالعمل أكثر تفصيلا ، وعموما يحد من حريتهم في أداء العمل بطريقتهم الخاصة كما أثبتت إحدى الدراسات التي جرت في نفس الجامعة أن هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العمال في القسم وبين إنتاجيتهم ؛ فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصاحبه ضغط في الإنجاز، وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير ولكن على حساب العنصر البشري والقيم الإنسانية. (حسين راشدي تاودي ، ص 205 )

ويتضح مما تقدم من آراء العلماء وبحوثهم التجريبية أن الإشراف الجيد هو الذي يميل نحو العامل، وجدير بالذكر أن هذين النمطين من الإشراف ليسا مستقلين كل الاستقلال؛ فالمشرف المتمركز حول العامل لديه صفات المشرف الذي يهتم بالإنتاج ، والعكس صحيح مما اوجد ما يصطلح عليه بالإشراف المتزج ( المزدوج) والذي يمارس الأمرين معا الاهتمام بالعامل والاهتمام بالعمل فسيؤدي ذلك إلى نتائج متميزة؛ فالمشرف الفعال من يمارس الأسلوبين معا و يحافظ على الولاء وتماسك الفريق والإنتاجية العالية بشكل مستمر .

والى جانب ذلك لا يمكن أن نعتقد أن المشرف المتمركز حول العامل هو المشرف المثالي على طول الخط، فهناك بعض المواقف التي لا يصلح فيها هذا النمط من الإشراف مثل المواقف التي يعتبر فيها العمل مسألة فردية دون الحاجة إلى وجود انسجام بين جماعة العمل ، و حالات الأزمات الحادة ، ووجود تهديد داخلي أو

خارجي يمس بكيان الجماعة حيث تفيد في هذه الحالات الحزم والصرامة أكثر من الحرية والديمقراطية .

وخلاصة القول إن الإشراف الجيد هو الذي تثار فيه المواهب ( مواهب العمال وقدراتهم)، وهو الذي ينمي في نفوس العمال الاهتمام الأصيل بالعمل مع تحسين جودة الإنتاج ، ولكن المناخ الصالح للعمل لا يأتي من تلقاء نفسه وإنما لا بد من جهد المشرفين ؛ فالمشرف الممتاز لا يوجد من تلقاء نفسه وإنما يأتي بالتدريب والتعليم بحيث تنمو قدراته وكفاءته وعاداته القيادية والمناسبة.

(عبد الرحمان محمد العيسوي ، 1990، ص 254 )

كما أن الإشراف الفعال هو الذي يؤدي إلى تحفيز الهمم وإلهاب الحماس وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى الأفراد؛ حيث أن عملية خلق الدافعية صفة ملازمة للمشرف فقد شبه ( Isaac 2001 ) عملية الإشراف بعملية سحب الخيوط من قطعة القماش، فأنت لا تستطيع دفع الخيوط داخل قطعة القماش ولكنك تسحبه سحباً بالطريقة وبالأتجاه الذي تريده، فالخيوط يمكن أن يصل إلى مكانه وهدفه إذا سحب وليس إذا دفع.

(أحمد عبد الرحمان عياصرة، 2006 ، ص 34 )

## 8. مميزات النمطين الإشرافيين :

يتضح مما سبق أن الإشراف في مجموعه نوعان على الرغم من اختلاف التسميات (إشراف موجه نحو الجوانب الفنية ، تسلطي أو تفصيلي) ، (إشراف عام ،ديمقراطي أو موجه نحو الجوانب الإنسانية ) .

## 1.8. مميزات الإشراف العام :

❖ المشرف يشجع إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها، وفي تخطيط أهدافها وبرامجها.

❖ الجماعة تتفق وتناقش على أحسن وسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج تحت إشراف وتوجيه المشرف.

- ❖ للأعضاء الحرية في اختيار نوع العمل وزملائهم فيه، وفقا لقدراتهم وإمكانياتهم وميولهم، لأن توزيع الأعمال هو أمر تقرره الجماعة.
- ❖ المشرف موضوعي في تقديره وتقويمه للعمل، ولا تحركه العوامل الشخصية في تقرير نوع الثواب أو العقاب.
- ( مصطفى فهمي، و محمد علي القطان، 1979، ص 256 )
- ❖ شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل، ويعمل معها لتحقيق الأهداف.
- ❖ إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.
- ❖ الإشراف يتسم بالرقابة العامة (غير الشديدة المتواصلة) .
- ❖ الاعتماد على مبادرة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل.
- ❖ تقليل اعتماد أعضاء الجماعة على المشرف.
- ❖ ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء الجماعة ككل.
- ❖ العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- ❖ الاهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- ❖ ضمان الأمن والراحة في العمل جسديا ونفسيا.
- ❖ بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد .(حامد عبد السلام زهران، 1984 ، ص ص 310 313)
- 2. 8. مميزات الإشراف التفصيلي:
- ❖ المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد.
- ❖ يحدد ويسطر الأهداف الجماعية.

- ❖ يعطي الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة التي تشرف عليها.
- ❖ لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
- ❖ يوزع الأدوار على أعضاء الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.
- ❖ يطبق نظاما صارما يخنق الحريات فحسب اعتقاده الحرية والنظام شيئان متناقضان إذ لا يكون النظام إذا كانت هناك الحرية.
- ❖ يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
- ❖ يعمل على إيجاد جو التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة.
- ❖ إنشاء حاجات ودوافع نفسية بدنية طفولية بين الأتباع مثل: حب الأشكال والاعتماد على قائد يفعل كل شيء وحده، وإفهام الأفراد أنهم لازالوا قاصرين لا يحسنون أمرا.
- ❖ انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة.
- ❖ يعمل على ضمان طاعة الأعضاء، حتى أنه قد يعمل على انقسام الجماعة، ويقلل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.
- ❖ الاهتمام والانتباه يكون موجها نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بدل الجهود فالأضواء تبقى فقط على شخصية القائد متنازلا عن دوره كمشرف، وذلك لأن المسؤولية عن القرار ينبغي أن تكون في يد المشرف لا في يد المجموعة. (حامد عبد السلام زهران، مرجع سبق ذكره، ص 314)

## 9. الشبكة الإدارية : ( أندروج . دوبرين ، ترجمة وليد شحادة، 2011، ص 12، 23)

مهما اختلفت آراء العلماء في تصنيف الإشراف، إلا أنها تصب جميعها في صنفين اثنين، صنف موجه نحو العمل، وصنف موجه نحو بناء العلاقات و هذا ما أكدته الشبكة الإدارية التي ألفها روبرت بليك وجين موتون، وهذا ما اعتمد عليه

الباحث في تحديد أبعاد مشكلة الدراسة إذ تعد الشبكة الإدارية الإطار المناسب لتحديد أبعاد اهتمام المشرف ( القائد ) بالعمال و بالإنتاج في آن معا . ويتضمن الأسلوب المهتم بالإنتاج المصنف أفقيا، على أمور معينة مثل: النتائج (تقدم أعمال بجودة عالية) الحد الأدنى ، الأداء والمهام . أما الأسلوب المهتم بالعمال والمصنف عموديا فينعكس في أمور مثل: إظهار الدعم و التأييد لأفراد الفريق والحصول على نتائج اعتمادا على الثقة والاحترام، والاهتمام بأمن عمل الأشخاص وكل واحد من هذين الاهتمامين متدرج في مقياس من 1 إلى 9 درجات.

### المواقع الرئيسية في الشبكة :

فيما يلي توصيف للأساليب القياسية على الشبكة الإدارية كما هي موضحة في الشكل رقم (07):

الأقسام بالافراد	٩	(٩،١) إدارة النادي							(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) الإدارة المتساهلة							(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		الإهتمام بالإنتاج								

### الشكل رقم (7) نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

الإذعان للسلطة ( 9،1 ) : في الزاوية اليمينية السفلى يتميز هذا الأسلوب باهتمام شديد جدا في الإنتاج وقليل جدا بالأشخاص ،المشرف هنا يركز كثيرا على زيادة الإنتاج من خلال ممارسته لسلطته وإلقاء الأوامر على الآخرين .

- ❖ **إدارة النادي الريفي (1،9):** في الزاوية العلوية اليسرى يوضح هذا الأسلوب اهتماما عاليا جدا بالأفراد، والاهتمام الرئيسي هنا يتجه نحو المشاعر الطيبة بين أفراد الفريق وزملاء العمل .
- ❖ **الإدارة الفقيرة (1،1) :** في الزاوية اليسارية السفلى اهتمام ضئيل جدا بالإنتاج والأفراد على السواء .
- ❖ **والمشرف في مثل هذا النوع من الإدارة يفعل اقل المطلوب ليحتفظ** بعضويته في المؤسسة.
- ❖ **الإدارة الوسط (المعتدلة) (5،5) :** وتقع في المركز المتوسط من الشبكة ، المشرفون هنا يؤدون واجباتهم ولكنهم يتفادون استحداث الموجات و يذعنون للأمر الواقع .
- ❖ **الإدارة بالفريق (9،9):** في الزاوية العلوية اليمنى في هذا الأسلوب يندمج الاهتمام بالإنتاج مع الاهتمام بالأفراد، وهو نهج لفريق يصبوا لتحقيق الهدف والحصول على أفضل النتائج من خلال المشاركة والالتزام والانغماس في العمل .
- المشرفون عادة ما يختارون أسلوبا واحدا يهيمن على تصرفاتهم إضافة إلى أسلوب رديف، ويلجؤون إلى استخدام الأسلوب الرديف، عندما يجدون الأسلوب الأول المهيمن لا يحقق لهم النتائج المرغوبة، وعلى ضوء هذا بنا الباحث أداة البحث سعيا منه لإبراز الأسلوب الإشرافي المسيطر في مؤسسات الشباب، والذي يملك علاقة ارتباطيه بالدافعية وفق نظرية دافيد ماك ليلاند.

## 2/ مفاهيم وتعريف للدوافع:

إن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المدراء في المنظمات المختلفة ؛ فهم يسعون باستمرار إلى تحقيق إنتاجية أعلى و تحسين مستوى الأداء مع تقليص معدل الدوران الوظيفي ، ونسبة الحوادث والإصابات ، معدل التغيب عن العمل، تقليص الأخطاء ، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها من الاهتمامات ؛ فعن طريق هذا

تحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء بغية تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة، و تارة تعتمد إلى وسائل أخرى.

وعلى الرغم من ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

ولهذا فإن دراسة الدافعية تعنى أساسا بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- لماذا يتصرف الناس على نحو معين ؟
- لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين ؟
- و لماذا نجد موظفين يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل ؟ بينما آخرون يبذلون أدنى مجهود ممكن ؟
- لماذا نجد موظفا راضيا عن عمله و يستمتع بالقيام به، و موظفا آخر مستاء ويكره عمله ؟ ( حريم ، 2004 ص 107 )

حيث نجد أن دوافع الأفراد تؤثر في جميع نواحي سلوكهم وتعلمهم وأفكارهم وحيالهم وإبداعهم وأدائهم وأعمالهم وإدراكهم الحسي وسلوكهم الاجتماعي، وكل ذلك بفعل دوافعهم التي تجعلهم يتصرفون في بعض المواقف على نحو ما ، وقد قسم هوي و مسكل (Hoy & Miskel K 1978) المراحل التي مرت بها دراسة الدافعية إلى ثلاثة مراحل هي :

1. **المرحلة الأولى:** و تمثل المدارس التقليدية التي ركزت على الحافز المادي واعتبرته بأنه العامل الوحيد الذي يثير الدافعية عند الفرد العامل .
2. **المرحلة الثانية:** هي مرحلة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على العوامل الاجتماعية والظروف المحيطة بالعمل كأساس للدافعية عند الفرد العامل .
3. **المرحلة الثالثة:** وهي المدارس الحديثة في الإدارة وهي نظرية النظم والإدارة بالأهداف والتي ركزت على الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الدافعية عند الفرد العامل.

حيث أنه من أصعب التحديات التي تواجه المدير عند تحفيز العمال، هو تحفيزهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم في العمل، الأمر الذي يتطلب خلفيات ومهارات وفهم لمعنى الدافعية وكيفية استغلال الخاصية الذاتية عند العمال.

( علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، 2005 ، ص 77 )

فالنظرة إلى العامل باعتباره مورد غير محدود، يمكن تحفيزه بوسائل مادية أو اقتصادية، نظرة ساذجة، فكل ما يحتاجه المديرون هو معرفة الأساليب التي تساعد على الحصول على الموارد البشرية القيمة وتحفيزها و الاحتفاظ بها .

ولهذا فإن مصطلح « الدافعية » على الرغم من أهميته الواضحة ، فإننا نجد صعوبة في تعريفه و تحليله ، وهو ما نلمسه من خلال اختلاف و تفاوت في مفاهيم و تعاريف الكتاب و الباحثين وتحليلاتهم؛ فقد أحصا كل من كلينجينا و كلينجينا (Kleinginna .P.R & Kleinginna. A.M) 140 تعريفا لهذا المفهوم والتي

سنستعرض بعضا منها فيما يلي: (Patrice Roussel , 2000 P 3)

يعود مصطلح الدافعية **Motivation** في أصلها إلى الكلمة اللاتينية **Mover** أي "يحرك أو يدفع"، ثم أخذ هذا المصطلح معنى أوسع يشمل على " رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة"، وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك. (كامل محمد المغربي ، 2004 ص 119 )

وحسب قاموس **Grand la Rouse encyclopédique** الدوافع هي فعل

الدفع الذي يهدف للوصول إلى نتيجة.

(Grand la Rouse encyclopedique , 1976 , p 547)

ويعتبر هذا التعريف عام وغير دقيق؛ لأنه لم يوضح ماهية القوى التي تجعل

الفعل ينشط ويصل إلى نتيجة.

وحسب **Mourice reuchlin** الدافع عبارة عن عوامل تحرك العضوية،

وتدفعها للقيام بالسلوك بسهولة، ذلك تحت تأثير المثيرات سواء كانت داخلية أو خارجية حتى يتحقق الهدف، أو التوقف عن النشاط.

(Reuchlin .M psychologie Paris 1990 p 399)

أما **Norbert Sillamy** فيعرف الدافعية بأنها: مجموعة العوامل الديناميكية

التي تحدد سلوك الفرد (Norbert Sillamy , 1991 ,P 173)

من خلال هذان التعريفان يتضح أن الدوافع تحرك السلوك وتوجهه، نحو هدف ما وتحدد شدته، حتى أنها يمكن أن توقفه، ويشير أيضا إلى أن الشيء المهم يكمن في أن الدوافع نوعان قد تكون مثيرات داخلية وأخرى خارجية، كما أنها عبارة عن عوامل ديناميكية، وحسب رأي الباحث لا بد أن نميز بين "الدافع" الذي هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني "الدافعية" على أنها أصبحت عملية نشطة.

وحسب رأي الهاشمي لوكيا فإن وجهات النظر المختلفة حول الدافعية أدت

إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة وهي :

- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص.
- تتوجه الدافعية توجهها علميا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار والاتجاه والأهداف.
- تختص الدافعية بكيفية ابتداء السلوك واستمراره وإيقافه ونوعية رد الفعل الذاتي الموجود أثناء هذه العملية .

ويتفق لفرنسوا **Lefrancois** مع كوزيكي و **انتويستل Kozeki & entwistle**

ويبلر و **سنومان Beihler & Snowman** في أن الدافعية حالة يستمر فيها النشاط، وتتوسطه إلى درجة كبيرة عمليات تقييم واعية، وتوقع وانفعال، كما أن الدافعية هي الحالات الداخلية والخارجية التي تحرك أداء الفرد وتوجيهه نحو تحقيق هدف محدد، وتحافظ على استمراره و دوامه حتى يتحقق ذلك الداف.

( لوكيا الهاشمي ، 2006 ، ص 166 )

وقد عرفها **ستونر Stoner** على أنها: " الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني و يواجهه ويحافظ عليه".

وعرف بوراك **Burack** الدافعية بأنها " قوة ناتجة عن التوتر الذي تحركه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه و توجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين " .  
وعرفها **Glaria Terry** بأنها " السلوك الموجه لتحقيق هدف " .  
أما **Gohn Campbells** يرى أن الدافعية تتعلق ب:

- اتجاه السلوك .
- قوة استجابة إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين .
- ثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف المعين .

أما عدس وتوق (1984) فقد عرفا الدافعية ، بأنها عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراره ، حتى يتحقق ذلك الهدف .

(علي احمد عبد الرحمان عياسر مرجع سابق ، ص 89)

وهذا يعني أنّ الدافعية نوعان :

1. **دافعية ذاتية motivation intrinsèque** : عندما تحركها عوامل نابعة من ذات الشخص، وهي في الأساس عوامل عاطفية وجدانية ( الحب / الرغبة / الراحة / الانسجام / اللذة ) .

2. **دافعية خارجية motivation extrinsèque** وهي التي تحركها عوامل خارجية أساسا (العصا والجزرة: الثواب والجائزة والمنفعة مقابل العقاب والخيبة )

و تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد الأخرى، ليؤثر على سلوكه الذي يبيده في العمل ، كما تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل ؛أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بهذا العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل ، والقول أن الدافعية أو الرغبة في العمل والأداء تتفاعل مع القدرات الأخرى، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات

التي يتمتع بها الفرد؛ فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

(السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 70)

### بعض المصطلحات القريبة من الدوافع:

إن تعقيد تفسير عملية الدافعية أدى بالكثيرين إلى استعمال بعض المصطلحات كمرادفات للدوافع، وما هي في الحقيقة إلا أسباب لها أو نتائج أو عبارة عن عوامل مساعدة في ديناميكيتها مثل: مصطلح الرغبة، الحافز، الحاجة والغريزة وغيرها...

كما يوضح ذلك محمد التومي؛ حيث يرى أنه من الناحية النفسية يمكن أن يستفاد من آيات كثيرة منها: قول الله تعالى: " **وخلق الإنسان ضعيفا**"، إن هذا الوصف يشير إلى تركيبته النفسية، قال القرطبي: " إن هواه يستميله، وشهوته وغضبه يستخفانه، وهذا أشد الضعف " ويظهر هذا الضعف في تعلقه الشديد بما يرضي ميوله ويشبع رغباته، لما فيه من غريزة الجمع، أو التملك أو الاقتناء، يقول تعالى: " **وإنه لحب الخير لشديد**".

إن غريزة التملك هذه هي التي أوجدت فيه مقدرة الحصول على الرزق، وهي التي كونت فيه القوة التي تدفعه إلى إنزال الضرر بسواه حتى يضمن لنفسه الحماية المطلوبة، وهي التي حركته إلى أن يبحث عن وسائل أمنية من قوانين وتشريعات تقي ما يمتلك، وتمنع الاعتداء عليه، وما كانت الوصية القائلة: " لا تشته مقتنيات غيرك " الواردة في أقدم التشريع إلا تعبيراً صادقاً عن تلك الغريزة.

(محمد التومي، 1990، ص 15)

وفيما يلي توضيح للعلاقة القائمة بين هذه المصطلحات:

1. **الحاجات**: تعتبر الحاجات حالة من الافتقار أو الاضطراب الجسمي أو النفسي، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعاً من التوتر الذي لا يزول إلا بالإشباع، وتتوقف الكثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد ومدى إشباعها .

- (جابر نصر الدين ، الهاشمي لوكيا، 2006 ، ص24 )  
و يعرفها قاموس **Grand Larousse encyclopédique** بأنها شعور بنقص أو توتر يدفع الكائن الحي إلى سلوكات أو تصرفات معينة؛ حيث لا يمكن الاستغناء عنها في مواجهة الحياة. (الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك، مرجع سابق، ص44 )  
ولعل ائتمل تعريف للحاجات هو ما قدمه الأستاذ فاخر عاقل، إذ يعرفها بأنها افتقاد لأمر مفيد ومرغوب فيه وأساسي، هذا الافتقاد يسبب اختلال التوازن في الفرد. وتكون الحاجة فيزيولوجية إذا كانت ذات صلة بالجسد، كما تكون نفسية إذا ما اتصلت بالأفكار والمشاعر، وتكون اجتماعية إذا ما كانت ذات مساس بالعلاقات الاجتماعية. (إشباع الحاجات النفس اجتماعية والمهنية ، مرجع سابق ، ص04 )
- 2 . الغريزة :** يعرف ماكدوجل **MAC DOUGLE** الغريزة على أنها استعداد فطري نفسي، يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه، وقد صنف ماكدوجل الغرائز إلى غرائز فردية كغريزة البحث عن الطعام وانفعالها الجوع ،وغريزة التملك وانفعالها لذة التملك ، وأخرى اجتماعية كغريزة السيطرة.. الخ (الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص167 )
- 3 . الرغبة :** هي الميل نحو شيء معين أو شخص، كرغبة الطالب في مواد دراسية معينة دون أخرى، وهي لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الحال في الحاجة ، بل تنشأ من تفكير وبعد إدراك الأشياء المرغوب فيها، فالحاجة تستهدف تجنب الألم والتوتر في حين أن الرغبة تستهدف التماس اللذة . (جابر نصر الدين والهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص29 )
- 4 . الباعث:** هو موقف خارجي مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع ، فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع ، ولا قيمة للباعث دون وجود الدافع.  
(المرجع نفسه ، ص30 )

**5 . الحافز :** إن الدافع استعداد ذو وجهين ، وجه خارجي هو الهدف وآخر داخلي هو الحافز، وهو حالة من التوتر تولد استعداد إلى النشاط العام، وهو لا يوجه السلوك إلى هدف معين ؛ لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل.  
(الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 167)

ويمكن إيجاز الفروق بين هذه المصطلحات فيما يلي:

كل من الحاجة و الغريزة و الرغبة حالة داخلية، لكن الأمر يختلف بين ما هو بيولوجي وما هو نفسي؛ فالحاجة والرغبة حالتان نفسيتان بينما الغريزة حالة بيولوجية.

كل من الحافز والباعث يعبر عن موقف خارجي، لكن الأمر يتعلق بالتوجيه والتخطيط فالباعث يرتبط بالغريزة فكل الأفراد معينون به ولا يمكن الاستغناء عنه، في حين أن الحافز يمكن الاستغناء عنه من قبل المخطط له؛ حيث انه يمكن أن تضعه إدارة منظمة ما لطبقة معينة من العمال ويرتبط الحافز بالحاجات والرغبات النفسية.  
كما سبق الذكر فيما يخص الفرق بين الحاجة والرغبة فإن الحاجة تعد حالة من الافتقار أما الرغبة فهي حالة تحسينية كمالية وليست من الضروريات.

ولا يوحد فرويد ما بين الحاجة والرغبة تجد الحاجة المتولدة عن حالة من التوتر الداخلي إشباعها من خلال الفعل النوعي، الذي يؤمن الموضوع الملائم لها (كالطعام مثلا ) ،بينما ترتبط الرغبة برياط لا فكك منه " بالآثار الذاكرية" وتجذ تحقيقتها في إعادة الإنتاج الهلاسي للإدراكات التي أصبحت إشارات على هذا الإشباع . (معجم مصطلحات التحليل النفسي ، مرجع سابق ، ص 261 )

وسيتضح الأمر أكثر عند تعرضنا إلى تصنيف الدوافع بين ما هو بيولوجي وما هو نفسي أو اجتماعي، وبين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية، كل هذه المصطلحات لن تكون إلا أسبابا أو نتائج لعملية الدافعية؛ لأنه هناك علاقة ارتباطية وثيقة بينها في عملية ديناميكية، وهذا ما تسبب في تعقيد تفسير عملية الدافعية .

ثالثا: منهجية الدراسة واجراءاتها :

#### 4 . مجتمع وعينة الدراسة :

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى طريقة الحصر الكلي لأفراد المجتمع الأصلي فالعدد الكلي للإطارات البيداغوجية الممثلين في المرين الرئيسيين ومربي الشبيبة هو 134 فردا وبعدما تم استبعاد الموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية المقدر بـ 32 مدير مؤسسة ، مع استبعاد إطارات المؤسسة التي يشرف عليها الباحث والبالغ عدد إطاراتها البيداغوجية 11 فردا أصبح المجتمع المعني بالدراسة يتكون من 91 إطارا بيداغوجيا، أي أصحاب الوظائف غير الإشرافية

كما يوضحه الجدول التالي :

النسبة	العدد	طبيعة الوظيفة
23.88 %	32	إشرافية
67.11 %	102	غير إشرافية
99.99 %	134	المجموع

الجدول رقم (9): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف

. الشروط السيكومترية لأداة الدراسة :

#### 1. الصدق :

يقصد بصدق الاختبار(الأداة) أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها وللتأكد من صدق هذه أداة الدراسة قمنا بحساب الصدق بثلاث طرق:

- **صدق المحكمين:** تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال عبر عدة جامعات وكان عدد الأساتذة سبعة بالإضافة إلى الأستاذ المشرف وجميع الأساتذة مختصين في علم النفس.
- وانطلاقا من آراء واقتراحات الأساتذة المحكمين، قمنا بتعديلات على الاستمارة الأولية، شملت البناء اللغوي والفكري، ترتيب الفقرات.

- صدق الاتساق الداخلي: وذلك بحساب معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان، وبعد القيام بالعمليات الحسابية اعتمادا على برنامج SPSS (10) تحصلنا على النتائج التالية:

المحور	الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
السلوك الإشرافي	المهتم بالعمل	0.90
	المهتم بالعلاقات الإنسانية	0.91
الدافعية	حاجات الانتماء	0,78
	حاجات الانجاز	0.80
	حاجات القوة	0.78

الجدول رقم (2): يمثل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين مختلف الأبعاد والدرجة الكلية للمحور عالية وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية بين الأبعاد والدرجة الكلية، وعلى صدق مختلف أبعادها وما وضعت لقياسه.

- الصدق الذاتي: وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

2. الثبات: إن ثبات الاختبار هو الذي يعطى نتائج متقاربة أو نفس النتائج، إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وفي دراستنا هذه قمنا بالتأكد من صدق الأداة بطريقتين:

- التجزئة النصفية: SPLIT \_ HALF

لتحقيق ذلك قمنا بتجزئة الأداة إلى عبارات فردية وأخرى زوجية، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، والجدول التالي يوضح ذلك:

المحور	الجزء	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السلوك الإشرافي	العبارات الفردية	15	0.81	0.01
	العبارات الزوجية	15		

الجدول رقم (3): يوضح الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

■ معامل الارتباط لنصف الاستبيان : **0,81** دال عند 0.01

■ معادلة تصحيح الطول لسيرمان براون :

$$ح = \frac{ن \times ر}{ر + 1} = \frac{0.81 \times 2}{0.81 + 1} = 1.62$$

$$0.89 = \frac{1.62}{1.81} = 0.89$$

وعليه فالاستبيان دال وثابت .

$$الصدق الذاتي : 0.94 = \sqrt{0.89}$$

● ألفا كرومباخ: ALPHA\_CROMBACK: ويطلق عليه اسم معامل

الاتساق الداخلي لبنية الاختبار أو معامل التجانس

المحور	الأبعاد	ألفا كرومباخ
السلوك الإشرافي	المهتم بالعمل	0.76
	المهتم بالعلاقات الإنسانية	0.75
النتيجة العامة		0.78
الدافعية	حاجات الانتماء	0.62
	حاجات الانجاز	0.51
	حاجات القوة	0.67
النتيجة العامة		0.69

الجدول رقم (4): معاملات ألفا كرومباخ

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض معاملات الثبات الخاصة بالأبعاد، وذلك

راجع لتناقص عدد البنود في كل بعد ؛ حيث أنه كلما ارتفع عدد البنود ارتفع معه

معامل الثبات وهذا ما تؤكدته النتيجة العامة لكل محور، أين نسجل 0.78 بالنسبة للسلوك الإشرافي، و 0.69 بالنسبة للدافعية وهي قيم تدل على ثبات المحورين وبالتالي ثبات الاستمارة ككل.

**الصدق الذاتي:**

السلوك الإشرافي: 0.88

الدافعية: 0.83

وعليه فإن الاستمارة ثابتة قياسيا وصادقة ذاتيا.

### 1- مستويات السلوك الإشرافي:

المشرف المهتم بالعلاقات الإنسانية	المشرف المهتم بالعمل	الأبعاد
2.21	2.38	المتوسط الحسابي
0.38	0.35	الانحراف المعياري
متوسط	مرتفع	المستوى

الجدول رقم (13): مستويات السلوك الإشرافي في مؤسسات الشباب بقسنطينة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل تواجد كلا النوعين من السلوك الإشرافي في مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، لكننا نلاحظ أن سلوك المشرف المهتم بالعمل هو الأكثر تواجد وانتشارا، وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 2.38 وهي قيمة مرتفعة تقع في الفئة الثالثة من فئات المتوسط الوزني (2.34-3) وانحراف معياري ضعيف 0.35، أما السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية فإنه موجود بمستوى متوسط، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي 2.21 وهي قيمة متوسطة تقع في الفئة الثانية من فئات المتوسط الوزني (1.67-2.33) وانحراف معياري ضعيف 0.38.

وهذا راجع إلى أن طبيعة مهام ونشاطات الإطارات البيداغوجية بمؤسسات الشباب هو تنظيم الوقت الحر لمختلف شرائح الشباب دون استثناء ، تجسيدياً للمشروع التربوي للمؤسسة المستقى من المشاريع البيداغوجية، التي تم إنجازها من طرف الإطارات البيداغوجية والمطالبين بتطبيقها خلال السنة وتكون مراقبة ومتابعة من طرف المدير المشرف الذي يسهر على تنفيذها من خلال الحرص على التزام الإطارات بالتوقيت الأسبوعي المسطر لكل إطار ومتابعة الكراس اليومية الملزم به كل إطار بيداغوجي مع تسجيل كل ما يجري في كل حصة مرفقة ببطاقة فنية للنشاط المنجز، إضافة إلى كل هذا هناك مراقبة دورية من طرف مفتش للشباب يسعى لمعرفة مدى تطبيق الإطار لما قدمه في مشروعه البيداغوجي خلال كل شهر وثلاثي وتمحور مهام الإطار البيداغوجي في ما يلي :

- تلقين الشباب الأنشطة الفنية من ( فنون درامية ، فنون موسيقية ، فنون تشكيلية... إلخ) والثقافية ( المطالعة بالمكتبة ، كتابة القصة القصيرة، والخاطرة والشعر... إلخ ) والرياضة الترفيهية ( تنس الطاولة ، لعبة البيلياردو) والعلمية والمتمثلة في تلقين مبادئ الإعلام الآلي والآنترنت وكذا التصوير الشمسي وعلم الفلك ، وركن البيئة والنادي الأخضر المهتم بالنباتات.
- المشاركة في تأطير وتنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية والترفيهية ، الخاصة بالشباب لاسيما في مناسبات الأعياد الدينية والوطنية والعالمية .
- إثارة وتشجيع الشباب على المشاركة في الأنشطة المنظمة داخل المؤسسة .

وكل هذا يجعل علاقتهم بالمشرفين غير مباشرة، وتفاعلهم مع المشرف يكون في إطار محدد وفق ما تمليه القوانين الداخلية للعمل، وهذا من شأنه أن يؤثر على استجابات أفراد العينة ويجعلهم يعتبرون أن المشرف يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، خاصة إذا علمنا أن الإطارات البيداغوجية هم المرين الرئيسيين ومربي الشباب، الذين يخضعون إلى توقيت أسبوعي مرن يتماشى وأوقات فراغ الشباب

بمعنى أن توقيتهم غير قار وقابل للتغير مع مراعاة الحجم الساعي المقدر ب 22 ساعة في الأسبوع .

## 2- مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية

الأبعاد	حاجات الانتماء	حاجات الانجاز	حاجات القوة	الدافعية
المتوسط الحسابي	2.44	2.44	2.23	2.37
الانحراف المعياري	0.58	0.61	0.54	0.53
المستوى	عالي	عالي	متوسط	عالية

الجدول رقم (14): مستويات الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل أن أفراد العينة يرون بأن المشرف ينمي لديهم كل من حاجات الانتماء وحاجات الانجاز وكذلك حاجات القوة لكن بمستويات متفاوتة، وحسب النتائج المسجلة دائما فإن حاجات الانتماء تحتل المرتبة الأولى ومستوى تنميتها عالي وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.44 وانحراف معياري 0.58، تليه مباشرة حاجات الانجاز بنفس قيمة المتوسط الحسابي وانحراف معياري 0.61 ومستوى تنميتها كذلك مرتفع.

أما في ما يخص حاجات القوة فإننا نسجل مستوى متوسط لها، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.23 وانحراف معياري 0.54، أي أن أفراد العينة يرون بأن مستوى تنمية المشرفين لحاجات القوة لدى الإطارات البيداغوجية متوسط.

وكنتيجة عامة فإننا نسجل أن مستوى الدافعية لدى أفراد العينة مرتفع، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 2.37 وانحراف معياري 0.53، فالنتائج تبين بأن المشرفين بمؤسسات الشباب بولاية قسنطينة ينمون الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمستوى عالي.

وبالنظر إلى هذه النتائج فإننا نلاحظ أن حاجات الانتماء جاءت في أعلى مستوى ،وقد يرجع هذا إلى الجو السائد في مؤسسات الشباب الذي يتميز بالحيوية والنشاط الدائم ، ويكتسب بالاستقرار الوظيفي والهدوء، والاحترام المتبادل بين الجميع، و من تم شعور الإطارات بالأمان والاطمئنان في مؤسساتهم، وهذا ما يشعرهم بانتمائهم لمؤسساتهم وافتخارهم بذلك.

وإذا نظرنا إلى حاجات الانجاز فإن مستواها العالي قد يرجع إلى طبيعة مهام الإطارات البيداغوجية والتي تحتاج إلى التنوع والإبداع في العمل، والمثابرة والجدية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى السعي من أجل تقديم الأحسن والظهور بوجه أفضل ، خاصة وأنهم يتعاملون مع مختلف الشرائح الشبانية، بمختلف الأعمار والمستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية.

لذلك فهم يملكون الطموح والمثابرة، ويسعون جاهدين لكسب رضا الشباب وإفادتهم بالقدر المطلوب وبالطريقة المناسبة، مما يجعلهم يبدعون ويتكرون طرق وأساليب لتحقيق هذه الأهداف.

أما فيما يخص حاجات القوة فإننا نلاحظ أن مستواها متوسط وقد يعزى هذا إلى خصوصية العمل بمؤسسات الشباب، وان فرص الترقية ضعيفة جدا بهذا القطاع لاسيما في السنوات الأخيرة هذه . كما أن الترقية من صفة مربّي إلى مربّي رئيسي يكون هن طريق الإمتحان المهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها ، ويتبثون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية ، أو على سبيل الإختيار بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % ، ويتبثون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية. (الجريدة الرسمية.ل 10 يناير 2010.م). ان المهام الإشرافية بمؤسسات الشباب جد محدودة وهي من صالح المدير بالدرجة الأولى أما الإطارات البيداغوجية فيقتصر إشرافهم على المنخرطين في النشاطات التي يديرونها داخل ورشات عملهم .

## 3- تحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

3. 1 . بالنسبة للفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين السلوك

الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

للتحقق من صدق هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بارسون بين

محور السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدرجة الكلية للدافعية ، والجدول التالي يبين

النتيجة المتحصل عليها .

الدرجة الكلية للدافعية	المهتم بالعمل		
0.77	1.00	بارسون	المهتم بالعمل
	0,01	مستوى الدلالة	
	0,77	بارسون	الدرجة الكلية
	0.01	مستوى الدلالة	للدافعية

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بارسون بين المهتم بالعمل والدافعية.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بارسون بين محور

السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدرجة الكلية للدافعية تساوي 0,77، وهذا ما

يدل على أن العلاقة موجبة قوية بينهما، وهي دالة عند 0,01، وهذا ما يجعلنا

نتحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى؛ أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين السلوك

الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

3. 2 . بالنسبة للفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي

المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

للتحقق من صدق هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بارسون بين

محور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للدافعية ، والجدول

التالي يبين النتيجة المتحصل عليها .

الدرجة الكلية للدافعية	المهتم بالعلاقات الإنسانية		
<b>0.75</b>	<b>1.00</b>	بارسون	المهتم بالعلاقات الإنسانية
<b>0,01</b>		مستوى الدلالة	
	<b>0,75</b>	بارسون	الدرجة الكلية للدافعية
<b>0.01</b>		مستوى الدلالة	

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بارسون بين المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية.

من خلال الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بارسون بين محور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للدافعية تساوي 0.75، وهذا ما يدل على أن العلاقة موجبة قوية بينهما، وهي دالة عند 0.01، وهذا ما يجعلنا نتحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية؛ أي توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

إن السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية يحمل في مضمونه علاقة إيجابية بين المشرف والأتباع، ويوحي بأن هناك جو عائلي يسود المنظمة وهو ما يخلق روح معنوية لدى العمال تدفعهم للعمل وبذل المزيد من الجهد، وهو ما توصلنا إليه في دراستنا، وما لمسناه في مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، فالعامل ومهما كان سنه أو مستواه ومهما كانت وظيفته فهو بحاجة إلى اهتمام المشرف والشعور بحاجاته وحالته النفسية والاجتماعية، حتى يشعر بالأمان والراحة ويكسب الثقة بالنفس والعزم والإرادة ومن تمة الدافعية لعمل أقوى وأحسن.

**3.3 . بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير الجنس**

الحالة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
ذكور	34	2.28	0.55	89	-1.33	0.18	غير دالة
إناث	57	2.43	0.51				

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للفروق في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تبعا للجنس.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن مستوى الدلالة المحسوب (0.18) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، لذلك فإن القرار الإحصائي يبين بأن قيمة (ت) المحسوبة (-1.33) غير دالة إحصائياً . وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير الجنس.

ويفسر الباحث هذه النتيجة باعتبار ان الذكور والإناث تلقوا نفس التكوين المتخصص ويعملون في نفس المناخ التنظيمي الواحد (نفس الإشراف ، نفس الآجر... ) ؛ اي ان الجنس لم يكن له تأثير في مستوى الدافعية .

4 . 4 . بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير سنوات العمل.

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
		0.25	1.28	22,7	2.56	
4.96	0.009			88	2	

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للفروق في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تبعا لسنوات العمل.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) يظهر أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (4.96) والدلالة الإحصائية (0.009) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا، مما يعني وجود أثر لمتغير سنوات العمل في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

وبالتالي يمكن رفض هذه الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرض البديل؛ أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير سنوات العمل.

يرجع الباحث ذلك إلى عملية الروتين والتكرارية والملل من تقديم ذات الخدمات، خلال سنواته الطويلة على عكس عمل السنوات القليلة التي تتسم دوما بالجد والإبداع والإبتكار وروح التألق الذي يبرز قوة الدافعية لديهم، على عكس ذوي سنوات العمل القصيرة، إضافة الى عدم مواكبة شريحة من عمال الصنف الأول - دو سنوات العمل الطويلة - للتغيرات الإجتماعية التي تحدث يوميا الى جانب التطورات التكنولوجية الحديثة وخاصة في جانب الإعلام والاتصال وتشبثهم بما تلقوه من تكوينهم السابق بالمعاهد المتخصصة دون استحداث لمعارفهم.

5.4. بالنسبة للفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير السن.

F	الدلالة	متوسط المربعات		مجموع المربعات		درجة الحرية
		داخل المجموعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	بين المجموعات	
1.08	0.35	0.28	0.30	24.93	0.91	
				87	3	

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للفروق في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تبعا للسن.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين (ANOVA) يظهر أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (1.08) والدلالة الإحصائية (0,35) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا، مما يعني أنه لا يوجد أثر لمتغير السن في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

وبالتالي يمكن قبول هذه الفرضية بصيغتها الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية تعزى لمتغير السن.

إنّ هذه النتائج تبين لنا أن عمر العامل لا يؤثر على الدافعية لدى العمال، وقد يعزى هذا إلى خصوصية العمل من جهة، أو طموح وتطلعات العامل من جهة أخرى، ففي مجال دراستنا نجد أن مؤسسات الشباب تتميز بالديناميكية والنشاط والحيوية وهو ما يناسب إطارات الشباب الذين لا زالوا في سن العطاء والنشاط، في حين أن أغلبية أفراد عينة دراستنا أعمارهم تفوق 40 سنة، لذلك نجدهم يعملون دون طموح وبأقل دافعية، وهدفهم هو العمل وتحقيق الحاجات الأساسية (الأجر، السكن...) وحاجات الأمان (الاستقرار في العمل، الأمان الوظيفي...).

**4. 6 . بالنسبة للفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي والدافعية في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.**

بعدما قمنا بالتحقق من الفرضيات الجزئية وتوصلنا إلى وجود علاقة بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية، وكذا وجود علاقة بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية، سنتأكد من ذلك من خلال التأكد من الفرضية العامة، وذلك بحساب معامل الارتباط (بارسون) بين السلوك الإشرافي ككل والدافعية، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الدافعية	السلوك الإشرافي		
0.77	1.00	بارسون	السلوك
	0,01	مستوى الدلالة	الإشرافي
	0,77	بارسون	الدافعية
	0.01	مستوى الدلالة	

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بارسون بين السلوك الإشرافي والدافعية.

من خلال ما هو مسجل في الجدول فإن معامل الارتباط بارسون بين السلوك الإشرافي والدافعية يقدر بـ 0.77 وهو يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين السلوك الإشرافي والدافعية ، والعلاقة دالة إحصائياً عند 0.01. إن هذه النتيجة تبين لنا قوة العلاقة بين السلوك الإشرافي والدافعية للعمل؛ فالعامل يؤدي وظائفه ومهامه تحت ما تمليه القوانين الداخلية وما تتطلبه الأهداف المسطرة، والمشرّف يسعى إلى مراقبة العامل وتوجيهه والوقوف على كل كبيرة وصغيرة تتعلق بالعمل وتحقيق الأهداف، وبين هذا وذاك تنشأ العلاقة بينهما، ويتأثر العامل بسلوك المشرّف وبأفكاره واقتراحاته، وكل سلوك يسلكه ناتج عن الظروف السائدة وعن الحالة النفسية والحالة الاجتماعية السائدة في المؤسسة.

##### 5- خلاصة عامة:

بعد قيامنا بهذه الدراسة و من خلال ما تقدم من نتائج تبين تواجد كلا النوعين من السلوك الإشرافي في مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، كما اتضح أن المشرّفين بهذه المؤسسات ينمون الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بمستوى عالي، هذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي 2,37 وانحراف معياري 0,53

أما ما تقدم من نتائج حول الفرضيات الإجرائية، فنجد أن الأولى تحققت في ضوء الدراسة الميدانية واتفقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، أما الفرضية الثانية فقد تحققت و توافقت نتائجها مع بعض الدراسات السابقة ، أما الفرضية الصفرية الثالثة فهي بدورها تحققت و اختلفت مع بعض الدراسات السابقة ، أما الفرضية الصفرية

الرابعة منهم قد رفضت و استبدلت بفرضية بديلة كما أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة ، فيما يخص الفرضية الإجرائية الأخيرة فقد تحققت و اتفقت مع بعض الدراسات السابقة.

بالنسبة للفرضية العامة فقد كانت هي الأخرى مؤكدة، ففي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من خلال هذا البحث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك الإشرافي و الدافعية للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبابية ؛ حيث يتجلى لنا وجود علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية، بالموازاة مع ذلك و في نفس الوقت توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية للإطارات البيداغوجية لهذه المؤسسات ، ما ينبغي الإشارة إليه هو أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدرجة الكلية للدافعية المعبر عنه بالدرجة الكلية للدافعية يساوي 0.77 ، هذا ما يدل على أن العلاقة بين هذا الإشراف و الدافعية موجبة قوية ، بالمقابل أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لمحور السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية للدافعية يساوي 0,75 ، هذا التلازم في العلاقة الإرتباطية بين السلوك سواء المهتم بالعمل او المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية، يجعلنا نستخلص أن المشرفين بهذه المؤسسات يمزجون بين الإشراف المهتم بالعمل و الإشراف المهتم بالعلاقات الإنسانية ، هذا حسب رأي غالبية الإطارات البيداغوجية كما جاء في النتائج السالفة الذكر.

هذا التوازي في السلوك الإشرافي من طرف المدراء بهذه المؤسسات لا يمكن أن نحكم عليه بأنه إشراف يهتم بالعمل أو إشراف يهتم بالعلاقات الإنسانية ، بل هو إشراف يمزج بين السلوكين حسب المواقف والظروف و هو ما يعرف بالإشراف المزدوج ، إن هذه النتيجة الغير متوقعة قد أضافت إلى بحثنا نتيجة أخرى إلى جانب الفرضيات الإجرائية المحققة ، ألا وهي وجود سلوك إشرافي ثالث و هو السلوك الإشرافي المزدوج الذي بدوره له علاقة ارتباطية قوية بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبابية.

وحسب رأينا يرجع ذلك إلى طبيعة هذا القطاع و خصوصيته ؛ حيث يتميز بعدم الاستقرار في برامجه التي توضع وفقا لمتطلبات الشباب المتجددة ، في ميدان إعلام ، توجيه وتنشيط الشباب يفرض على المشرفين التميز بشخصية مرنة ، تتفاعل بحمكة مع الأحداث والظروف المتغيرة باستمرار ، وهذا ما التمسناه من خلال دراستنا الميدانية ، فالمشرف في هذه المؤسسات لا يمكنه أن يمارس سلوكا إشرافيا يهتم بالعمل في جميع المواقف كما لا يمكنه أن يمارس سلوكا إشرافيا يهتم بالعلاقات الإنسانية ، وهذا ما يقوده حتما إلى سلوك إشرافي مزدوج ؛ أي الموقف المناسب في الوقت المناسب فتارة يميل نحو الإشراف الذي يهتم بالعمل ، من أجل المحافظة على علاقات إنسانية جيدة مع الإطارات من جهة وضمان دافعية لديهم من جهة أخرى ، هذا ما أكدته دراستنا الميدانية والدراسات السابقة .

أخيرا نستخلص أن السلوك الإشرافي المزدوج له علاقة إرتباطية قوية بالدافعية للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية ، كما يمكن أن نخلص إلى أن العلاقة الترابطية بين السلوك الإشرافي والدافعية للعمال تتغير بتغير طبيعة العمل وطبيعة المؤسسة كما أشارت إليه جامعة أوهايو .

## 6- النتائج العامة :

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج، المتعلقة باستجابات أفراد العينة على مختلف متغيرات الدراسة، يمكن أن نلخص هذه النتائج في النقاط التالية:

- 1- مستوى الدافعية لدى الإطارات البيداغوجية عالي.
- 2- يتواجد بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة كل من السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والسلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإنسانية.
- 3- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإرشافي المهتم بالعلاقات الإنسانية والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية .

5- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإرشافي والدافعية لدى الإطارات البيداغوجية.

### 7- الاقتراحات:

بعد إجراء هذه الدراسة والوقوف على علاقة السلوك الإشراف بالدافعية لدى الإطارات البيداغوجية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، وفق نظرية دافيد ماك ليلاند والوصول إلى النتائج السالفة الذكر يقترح الباحث جملة من الاقتراحات يجمعها في ما يلي

1. ضرورة وجود مختص في علم نفس العمل والتنظيم في كل مؤسسة.
2. عقد تربصات تكوينية للمشرفين ( المدراء ) تتعلق بموضوع الإشراف والتسيير.
3. تنظيم ندوات وأيام دراسية تضم كل من المرؤوسين والمشرفين، لمناقشة قضايا الإشراف وانعكاساته على دافعية العمال ومن تم الأداء .
4. سد الثغرات القانونية للمؤسسات الشبانية من طرف الجهات الوصية ، ويتعلق الأمر بإعادة النظر في الشروط الواجب توافرها في المشرف حتى يصبح مؤهلاً للقيام بهذا السلوك .
5. يستحسن للمشرف بصفة عامة ، ان يكون على علم بأن نمط الإشراف المناسب الذي ينبغي عليه إتباعه يتغير بتغير طبيعة المؤسسة والجو السائد داخلها .
6. إعطاء الأولوية لازدواجية الإشراف في المؤسسات الشبانية ، وذلك راجع إلى طابعها المرن والمتغير بتغير متطلبات الشباب .

7. ضرورة توسيع هذه الدراسة لتشمل قطاعات أخرى حساسة ، كقطاع

النشاط الاجتماعي والطفولة المسعفة وقطاع التكوين المهني والصحة  
والتربية .

8. العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعات والمؤسسات ، من شأنه ان

يساهم في تطوير وترقية تقديم الخدمة في المؤسسات وجودة مخرجاتها ،  
ومن جهة أخرى إضفاء مصداقية للبحث العلمي والخروج به من مخابر و  
مدرجات الجامعة إلى الميادين التطبيقية، وبذلك تسعى الجامعات إلى  
التحسين في مخرجاتها .

#### . قائمة المراجع:

1. العربي إبراهيم (1973)، الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار المعارف  
المصرية .

2. أحمد صقر عاشوي(1961)، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات  
البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، مصر.

3. عياصرة أحمد عبد الرحمان (2006)، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد  
للنشر والتوزيع، الأردن.

4. قوارية احمد (2012)، فن القيادة " المراكزة على المنظور النفسي الاجتماعي  
والثقافي " ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

5. الزغبي أحمد محمد (1994)، اسس علم النفس الاجتماعي، دار الحكمة، اليمن.

6. أ. سيزلاقي ، م. والاس (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو  
القاسم أحمد، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية .

7. لعويسات جمال الدين (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة  
للطباعة، الجزائر، ط 1.

8. المرسي جمال الدين محمد وآخرون،(2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج  
وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار المعرفة الجامعية، مصر.

9. ج. لجراي، (1988)، الإشراف مدخل علم السلوك التنظيمي لإدارة الناس، ترجمة  
عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

10. حامد عبد السلام زهران (1988)، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، مصر، ط4.
11. حامد عبد السلام زهران(1984)، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، مصر، ط5.
12. حسين حريم (2004)، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
13. حسين رشدي التاودي ومحمد مصطفى زيدان(1974)، الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو مصرية، مصر، ط1.
14. التومي محمد (1990)، المجتمع الإنساني في القرآن الكريم، الدار التونسية للنشر، تونس، ط1.
15. محمود عبد الحليم منسى (2000)، مناهج البحث العلمي في مجالات التربية النفسية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
16. العطروري محمود فهمي (1969)، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، ط1.
17. مصطفى فهمي ومحمد علي القطان (1979)، علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، مصر، ط3.
18. بن غنام لخضر (2007)، الإشباعات الخارجية واثرها على دافعية العمال داخل المنظمات، جامعة قسنطينة : رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم.
19. رجاح فريدة، (د سنة)، الدوافع النفسية وعلاقتها بالاستهلاك عند الفرد الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة.
- 20 . مجلة الأهرام الاقتصادي (1973)، عدد 432 ، ج2 ، مصر.
- 21- Isaac R C zerbe W J& pitt ,d,c 2001 leader ship and motivation the effective application of expectancy theory , journal of management Issues (13) ; 2 d,c 2001
- 22- Grand la Rousse encyclopedique supplement 1976
- 23- M. Reuchlin . psychologie Paris 1990
- 24- Norbert Sillamy , dictionnaire de psychologie , 1991
- 25- Patrice ROUSSEL, L MOTIVAATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES *Octobre 2000* LIRHE -Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, Université des Sciences Sociales • Bât. J – Place Anatole France • 31042 Toulouse cedex

26-Hersey,P.Blanchard, K : Management of organizational Behavior utilizing human resources, New jersey,prentice Hall inc.,1977.