

## السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي

### ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة الممكنة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي على أساس أن هناك ثلاثة أنماط من السلوك الإشرافي التي تتحكم في العلاقة بين المشرفين والعمال في المستويات الدنيا من التنظيم، وذلك بتوقعنا وجود علاقة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي، وهي دراسة تنقسم إلى قسمين، نظري وميداني، وتختتم بتحليل النتائج وتقديم الاقتراحات.

أ.د. ضياف زين الدين  
قسم علم النفس  
جامعة المسيلة،  
الجزائر

**منذ** بداية القرن العشرين والباحثون يفكرون في الإجابة عن السؤال التالي: كيف نجعل القوة العاملة راضية، مع زيادة في الإنتاجية. لقد اختلفوا في النواحي التي ركزوا بحوثهم عليها، فبينما نجد مدرسة الإدارة العلمية تولي اهتماما للطرق العلمية الموضوعية لزيادة الإنتاجية فإن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت اهتماماتها وبحوثها للعلاقات الإنسانية كالقيادة الإدارية ومهارات الإشراف والرضا الوظيفي... الخ، ومما يؤسف له أن بعض الدول النامية وجهت اهتماما كبيرا لزيادة الإنتاج عن طريق تحسين الآلات، وتولي العمال وصحتهم النفسية أقل قدر ممكن من الاهتمام، ذلك لأن الهدف المباشر للتنمية هو الهدف الاقتصادي في حين أن الطريق المباشر إلى تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا بتطبيق أساليب علم نفس

### Résumé

La problématique cernée par cette recherche concerne la relation entre le type de comportement organisationnel et la satisfaction au travail en référence à des modèles établis (directivité, mode de satisfaction et productivité). Cette approche regroupe des aspects théoriques et pratiques.

العمل، وبالعبارة بالصحة النفسية للعمال، فالفرق بين الإدارة الناجحة والإدارة الفاشلة يتلخص في قدرة الأولى على تحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، والأهداف الشخصية للعاملين ذلك لأن المؤسسة كائنة بعناصرها الإنسانية قبل أن تكون بمركباتها المادية. والجزائر المستقلة ورثت اقتصاد عتيقا وبدأت تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف وذلك بإدخال تقنيات وآلات تكنولوجية حديثة وهذا من أجل تقليص الفارق بينها وبين الدول المتطورة والاكتفاء ذاتيا، لكن ما نلاحظه أنه رغم هذا المجهود المبذول تبقى هناك مشاكل تعاني منها المؤسسة الجزائرية، من نقص في المردودية اللامبالاة، التغيب، الشكاوى وهي مظاهر لعدم رضا العامل.

فإذا كان موضوع القيادة والإشراف قد حظى باهتمام كبير من طرف العلماء في المجتمعات المتقدمة فإن الدراسات في هذا المجال تبقى غير كافية وقليلة في البلدان النامية ولهذا ومن أجل الوصول إلى أحسن تنظيم وتسيير فعال للمؤسسة وجب القيام ببحوث علمية تهدف إلى التعرف على واقع مؤسساتنا من حيث طرق التسيير والإشراف ومدى رضا العمال عن عملهم.

### إشكالية البحث:

يشكل موضوع العلاقة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي لدى العمال إحدى ركائز الإنتاجية المرتفعة والسير الحسن للمنظمة والذي طالما سعت المؤسسات الإنتاجية إلى تحقيقها. إذ يعتبر الإشراف كأحد الحوافز المؤثرة في الرضا الوظيفي، وبما أن التنظيم الصناعي ليس مجرد بناءات وآلات إنتاجية بل يدخل ضمن إطاره للعنصر البشري الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لهذا التنظيم والسهر على ضمان تحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى تشكيل علاقات الإشراف بين " رئيس " و " مرؤوس " تحدد علاقاتهم وطرق تعاملهم قوانين ولوائح وهي ما يعبر عنه ( بالعلاقات الرسمية ) بالإضافة إلى اتجاهات العمال وميولاتهم ومزاجهم وهو ما يعرف (بالعلاقات غير الرسمية)، وعلى هذا الأساس فإن العلاقة التي تربط المشرفين بالعمال، إذا كانت مبنية على التفاهم والتشاور والتعاون المشترك فإن ذلك يساعد على خلق جو من الاطمئنان والرضا عن المشرف والوظيفة في آن واحد. أما إذا اتسمت العلاقة بالتوتر وسوء التفاهم فذلك يخلق تدمر لدى العمال ويؤدي إلى كثرة الشكاوي والتمارض والغيابات وعرقله الإنتاج (1).

والجزائر منذ استرجاع سيادتها وانطلاق التنمية الصناعية بالرغم من أنها وضعت في الحسابان تدعيم الهياكل الإدارية والبشرية انطلاقا من المخطط الرباعي الثاني 1974 - 1977 بتطبيق قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ثم قانون العام للعمال. ومع التحركات الاقتصادية الجديدة برزت مشاكل في التسيير، وفي العلاقات داخل التنظيم الصناعي خاصة مع إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية والخصوصة وتمثلت في تعامل العمال وظهور اضطرابات كانت في معظمها ضد المشرفين والمسؤولين، وهذا ما أدى بنا إلى الاستفسار حول هذه الظاهرة وذلك بدراسة الأنماط الإشرافية بمؤسساتنا الصناعية من جميع جوانبها وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال.

وقد ارتأينا التركيز على نمطين للإشراف: الإشراف العام هو الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية ويتجلى فيه اهتمام المشرف بعماله، الإشراف التفصيلي وهو ما يعرف بالإشراف الموجه للعمل وللإنتاج والجوانب الفنية وهو يتميز بالتنظيم الصارم والضغط الشديد. (2)

ولهذا فموضوع دراستنا هو التعرف على آثار هذه الأنماط الإشرافية على الرضا الوظيفي للعمال داخل التنظيم الصناعي. وبما أننا حصرنا مجال قياس مستوى الرضا بالأنماط السلوكية للإشراف فكلما كان سلوك المشرف نحو العامل إيجابيا كان الرضا الوظيفي مرتفعا، والعكس صحيح.

#### دوافع اختيار الموضوع وأهداف البحث:

ترجع دوافع اختيار موضوع البحث إلى تلك الظواهر المشاهدة عن الواقع الصناعي الجزائري المتمثل في عدم الرضا الوظيفي وما لازمه من تدمير العمال، إضرابات واللامبالاة والتعرف على درجة تدخل العامل الإنساني (المتمثل في نمط الإشراف) في تفاقم الوضعية بمؤسساتنا، وما له من إسهام في تحقيق التوافق الاجتماعي والمهني. بالإضافة إلى نقص الاهتمام بتطبيق أساليب علم النفس العمل والعناية بالصحة النفسية للعمال أثناء العملية الإنتاجية.

وتكمن أهداف البحث في ما يلي:

أولاً: يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على طبيعة العلاقة الممكنة بين نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة والرضا الوظيفي للعمال.  
ثانياً: محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي ومدى تأثيره على المنظمة من حيث تماسك الجماعة ورضاهم عن وظائفهم.  
ثالثاً: لفت انتباه المسؤولين والقائمين على شؤون العمل إلى أهمية الإشراف وانعكاساته على شخصية العامل، ورضاه الوظيفي وهذا في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة.

#### تحديد المصطلحات:

يجدر بنا من أجل فهم موضوع دراستنا تحديد بعض المصطلحات التي تواجهنا خلال التطرق لموضوع دراستنا.

1- الإشراف: الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلة المباشرة بين المشرف والموظفين والمسؤولين أمامه رسمياً، ويقوم الإشراف على المهارة في القيادة لتجميع جهود الجماعة لتقديم عمل جماعي منسق مع تحقيق الراحة النفسية للعمال.

2- المشرف: رئيس العمل وهو الصلة المباشرة بين الإدارة والعمال، كما أنه يقوم بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العاملين (3).

3- السلوك الإشرافي: هو فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم الذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق الأهداف.

4- الرضا الوظيفي: إحساس الفرد بالتقدير لعنصر معين في مكان العمل (4).

5- التنظيم الصناعي: هي الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها وهذا مع توفير المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد (5).

#### فرضيات البحث:

من المعروف أي بحث علمي يبني على نسق من المنهجية يسمح بتسلسل الأفكار وتدخل صياغة فرضيات البحث كأبعاد يعتمد عليها في الاستدلال عن مدى تحققها أم لا، ولقد ارتأينا وضع الفرضية العامة والفرضيات الفرعية كالتالي:

أ- الفرضية العامة: يتوقع أن تكون هناك علاقة بين نمط السلوكي الإشرافي والرضا الوظيفي.

ب- الفرضيات الفرعية:

1- نتوقع أن يكون للإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف العام (بالعلاقات الإنسانية) آثار إيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين.

2- نتوقع أن يكون الإشراف الذي يغلب عليه نمط الإشراف التفصيلي (بالجوانب الفنية) آثار سلبية على الرضا الوظيفي.

3- نتوقع أن يكون الإشراف الذي يمتزج فيه النمط السلوكي التفصيلي (الموجه نحو العمل) والعام (الموجه نحو العامل) آثار إيجابية على الرضا الوظيفي.

#### الدراسات السابقة:

دراسات هاوثورن: قام التون مايو بتجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية بشركة " وسترن الكتريك " Western. Electric Company وعرفت تجاربه ثلاث مراحل تم فيها إدخال متغيرات: من تحسين ظروف العمل، إجراء مقابلات لدراسة القيادة والرضا الوظيفي، ثم البحث عن أنواع الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال. فبينت النتائج الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد، وإن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم، واتجاه مجموعة العمل وكذا الاستقرار والرضا عن العمل كانت لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية ولهذا فهي عالجت ولو بطريقة غير معمقة نواحي معينة من الإشراف (6).

لقد قام كل من ( لبيت وهوايت ) Lippit & White بتكوين أندية للأطفال في سن العاشرة وقام بتطبيق ثلاثة أنماط من القيادة على الأطفال على مراحل مختلفة

أ- القيادة الديمقراطية. ب- القيادة الدكتاتورية. ج- القيادة الفوضوية.

وقد أبرزت هذه الدراسة أن المعاملة الديمقراطية تخلق جوا يسوده الثقة والتعاون أما المعاملة الدكتاتورية فتخلق جماعة سلبية غير متعاونة ومفككة (7)، كما بينت دور

السمات الشخصية في القيادة والتي تعد من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل، وبالتالي تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الرضا والروح المعنوية والإنتاج.

دراسة جامعة متشيغن: اهتم هذا المعهد بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية والروح المعنوية والقيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا الوظيفي وشملت عدة منظمات صناعية ومشروعات الخدمة العامة وقد اعتمد في هذا البحث على محكين للدلالة على كفاءة الإدارة وهما:

1- معدل الكفاءة الإنتاجية.

2- الشعور بالرضا عن الوظيفة أو مشاعر الرضا عامة عند جماعة العمل وكشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وطيدة بين نوع الإشراف من ناحية والكفاءة الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم، بمعنى آخر العامل عندما يشعر بأن مشرفه لا يهتم به بل يعتبره كأداة من أدوات الإنتاج في هذه الحالة يقل الإنتاج ولا يشعر بالرضا، إما إذا حدث العكس فالنتيجة ستكون إيجابية (8).

دراسات جامعة أوهايو: إن إنشاء التنظيم ومراعاة مشاعر الآخرين كانت الهدف العام لهذه الدراسات وذلك لمعرفة العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل ومن خلال هذه الدراسة تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة هما:

أ- المبادرة والتنظيم  
ب- التعاطف.

ولقد تم قياس هذين الجانبين باستخدام استبيانات لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه ( استبيان لاستطلاع رأى القيادة ) والآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأى رؤوس القائد ( استبيان لوصف سلوك القائد ).

ولقد اتضح كخلاصة لهذه الدراسات بأن المستوى العالي من التنظيم والمستوى العالي من التعاطف مع الأفراد يرتبطان بالمستوى العالي من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين (9).

#### نقد الدراسات:

النقد الذي يمكن توجيهه لدراسة هاوثورن هو اقتصرها على عينة البحث على ست عمالات بالرغم من توفر عدد هائل من العمال بالتنظيم الصناعي، ولا يمكن تعميم الجزء على الكل، نفس الشيء يمكن قوله حول دراسة لبيت وهوايت التي بينت ميل الأطفال نحو النموذج الديمقراطي وهي أنها اقتصرت على الأطفال في سن معينة ومن المعروف أن الطفل يمكن أن يتأثر بعوامل كثيرة في سلوكاته ولا يمكن الحكم عليها إطلاقاً واعتبارها مقياساً لتعميم النتائج.

أما دراسات جامعة أوهايو التي ركزت على المبدئين التاليين: المبادرة والتنظيم والتعاطف فيمكن القول بأنه في بعض الحالات بالرغم من المستوى العالي من التنظيم والمستوى العالي للتعاطف مع الأفراد، فإنه بدل حدوث الرضا الوظيفي للعاملين تحدث

بعض الاختلافات الوظيفية، كذلك أوضحت الدراسات اللاحقة أن العوامل الموقفية وأثرها على نموذج فعالية للقيادة لم يؤخذ بعين الاعتبار.

إن دراسات جامعة ميتشيجان التي اهتمت في بحوثها على العمل والعاملين وتوصلت إلى أن أكثر الرؤساء نجاحا هم الذين يعملون على التوفيق بين الاهتمام بالعمل وبالعمال في آن واحد، هاته الدراسة بالرغم من كونها جاءت لتؤكد دور العلاقات الإنسانية في الرضا الوظيفي إلا أنه يمكن القول عنها أنه ليس كل من يهتم بهذه الجوانب يمكن أن يؤدي إلى النجاح في العملية الإشرافية فممكن أن تدخل عوامل خارجية تؤثر على هذه المعادلة، مثل نفسية العامل والمشرف ومزاجهم، والضغوطات الخارجية والصراعات الداخلية ( التنظيم غير الرسمي ) ... إلخ .

يتناول الفصل الخاص بالإشراف تحديد الفروق بين المفاهيم المرتبطة بالإشراف وهي القيادة والرئاسة، بالإضافة إلى التطرق إلى أنماط الإشراف وأشكاله وأهدافه، وكيفية اختيار المشرفين وأدوارهم المختلفة وصفات المشرف للنجاح.

### الإشراف والرئاسة والقيادة:

نظرا لتقارب بعض المفاهيم بالإشراف مثل مصطلح القيادة ( أو القائد ) والرئاسة (أو الرئيس) وللتداخل والعلاقات المتبادلة التأثير بين هاته المفاهيم يجدر بنا أن نوضح هذه العلاقة.

فالقيادة كما يعرفها أندرودي سيزلاقي ( الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة)<sup>(10)</sup>. وهناك نوعان من القيادة: القيادة الرسمية وهي المسؤولية التي تمنح للأشخاص عن طريق الاختيار والتعيين مثل رؤساء العمال، والمشرفين والقيادة غير الرسمية، بحيث لا تمنح عن طريق الانتخاب أو التعيين بل أفراد الجماعة هم الذين يقومون بالالتفاف حول شخص يحبونه ويتوحدون معه أما الإشراف فيعرف بأنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات<sup>(11)</sup> عن طريق مشرف ليتعلموا وينمو ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة<sup>(12)</sup>.

فأوجه الاتفاق بين المشرف والقائد تبرز في الوظائف الملقاة على عاتقهما أما أوجه الاختلاف فالإشراف يستلزم وجود سلطة رسمية أما القيادة فتنبثق من الجماعة التي ينتمي إليها والشخص يفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف السلطات أما الرئاسة فيعرفها " سيد الهواري بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب والرئيس مفروض على الجماعة وبهمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد " <sup>(13)</sup>

إذن فالرئاسة تقوم نتيجة نظام رسمي وتستمد القوة من سلطة خارج الجماعة وفيها يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة وفقا لمصالحه أو لمصالح الجهة التي منحتة السلطة وهو يعتقد بأن التباعد الحاصل بينه وبين الجماعة يساعده على إرغامها على

طاعة أوامره وفي هذا الفصل سنتطرق إلى تحديد مفهوم الإشراف وكل المظاهر المرتبطة به.

### مفهوم الإشراف :

عرفت مارغريت الإشراف بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به " (14). يبدو أن هذا التعريف يميل إلى الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية، بينما يرى تريكي دي موك الإشراف بأنه إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. أما فرنسيس فيعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية.

ويعتبر تعريف هالسي أكثر دقة وشمولية بحيث يرى بأن الإشراف يتميز بإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجد به الامتداح، والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة (15).

باختصار فإن الإشراف هي عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى إشعار العامل بكرامته فيؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية وبالتالي السير الحسن للتنظيم.

### أنماط الإشراف:

لا شك أن نمط السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية الدور الإشرافي في ظل 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 المرجوة.
- 4- البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف.

ولهذا في الغالب نجد نمطين من الإشراف وهما :

1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية: ( العام، أو الديمقراطي ) ويتمثل في اهتمام المشرف شخصيا بمرؤوسيه وبحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم رضاهم وهو 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.

2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية: ( التفصيلي، التسلطي ):

تعتبر مهمة المشرف الرئيسية هي أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المطلوبة للأداء والتشدد في مراقبة العمال وهو نادرا ما يراعي النواحي الإنسانية بل يركز اهتمامه على الطرق الفنية وأساليب العمل التي تزيد في الإنتاج وذلك بالمراقبة الدقيقة لتفاصيل

العمل ولهذا فإن معظم البحوث دلت بأن الإشراف الموجه نحو العمل تكون مشاعره منزعلة عن عماله ويؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (16).

### تعريف المشرف وأدواره:

يرى الدكتور محمود فهمي العطروري بأن المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون العمليات والأوامر، وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها، وهو بذلك الشخص المسئول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية. ويتميز بصفتين هما: - صفة الرئيس الذي يشرف على غيره وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه.

**دور المشرف:** لقد حاول كيث ديفيز إعطاء صورة حول أدوار المشرف خلال التقسيم الذي قدمه للمستويات المختلفة للإشراف بصورة موجزة كالتالي :

أ- الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل: يتمثل في دور اتخاذ القرارات ومراقبة العمل.  
ب- الرجل الوسيط: يواجه ضغوطا اجتماعية قوية متعارضة من قبل الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.  
ج- الرجل الهامشي: يترك المشرف على هامش النشاط فالمديرون لا يتقبلونه والعمال يهملونه.

د- خبير العلاقات الإنسانية: إن دور المشرف كما تدل عليه تسميته يصبح خبير العلاقات الإنسانية، فهو مختص في مواجهة مشكلات العمل والعمال.

### أهداف الإشراف :

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف والأعضاء المشرف عليهم تتمثل في أداء ثلاثة أهداف متداخلة ومندمجة مع بعضها البعض وتؤدي في إطار واحد متكامل وهي:

1- الهدف الإداري: يتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل الجهاز الوظيفي كأن يقدم المعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج، تقديم اقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرامج، باختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم.  
2- الهدف الاقتصادي الفني: ويتمثل في تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف العمل.

3- الأهداف الاجتماعية النفسية: تتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم ورغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية، والاهتمام بالصحة النفسية للعمال مما يؤدي بشعور العامل بالرضا الوظيفي ونوع من التقدير الاجتماعي.

### مقومات الإشراف الجيد:

لقد قامت كثير من المحاولات لتحديد نموذج خصائص الشخصية للمشرف المثالي وهي عبارة تجسيد حول السلوك الإشرافي الذي يرغب العمال أن يعملوا في ظلّه والذي

يعتمد في أساسه على مجموعة من الصفات والمقومات الشخصية التي يجب أن يتميز بها المشرف والتي بينها ما يلي:

- الإحاطة الشاملة
- العدالة والإنصاف
- الابتكار والمبادرة
- حسن التصرف
- التحمس
- ضبط النفس
- تنمية جو العلاقات الإنسانية (17).

#### الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى تلك الظاهرة المتعددة الأبعاد والتي تحتوي على أجزاء مختلفة بحيث تختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا الوظيفي من دراسة إلى أخرى، ولقد استخدمت عبارات أخرى مثل الروح المعنوية والاتجاهات نحو الوظيفة، وإن اختلفت مدلولاتها فإنها تشير إلى تلك الاتجاهات الوجدانية للأفراد نحو الوظائف التي يستغلونها، إذ أن الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تعادل الرضا عن الوظيفة، والاتجاهات السلبية تدل الإستياء من الوظيفة.

ويعتبر كل من لاندي وترومبو Landy et Trumbo ( 1980 ) الرضا الوظيفي بأنه يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة (نوعية الحياة المعيشية ) لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام (18) .

كما يوضح فريديريك انجلز أن الخاصية المشتركة بين الناس الذين يعملون في المنظمات أنهم يكونون مجموعة من الاتجاهات حول العمل والإشراف وزملاء العمل والأجور وعادة ما يشار لهذه المجموعة من الاتجاهات بمصطلح الرضا الوظيفي. ولهذا يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مستوى الانطباع الذي هو نتيجة لمختلف عناصر العمل والذي ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد اتجاه عمله. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن العامل يشعر بالرضا الوظيفي إذا وجدت العلاقات الإنسانية بينه وبين الرؤساء والزملاء في العمل إضافة إلى الأجر وظروف العمل المناسبة.

#### طبيعة ونتائج الرضا الوظيفي :

إن طبيعة الرضا الوظيفي على وجه التحديد تتضمن تقويم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هاته المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي. ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسهما على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد أين تتجلى في بحثه عن

عمل آخر، أو الانتقال إلى قسم آخر أو زيادة نسبة تغيبه.... إلخ، ولقد أثبتت البحوث أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر بعناصر متنوعة ترتبط بالوظيفة ذكرها " أندرو دي سيزلاقي " وتمثل (20) محورا تتضمن جانبين هما:

- الإشراف الخاص بالعلاقات الإنسانية
- الإشراف المتعلق بالجوانب الفنية.

وللمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فما يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم ؟ حدد الباحثون في مجال السلوك الوظيفي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ، فوردت نتائج ملموسة تظهر أن لعدم الرضا مثلا: تأثيرا كبيرا على معدلات دوران العمل، والغياب أو الاستقالة، وتشير الشواهد أنه حينما يتضاعف الشعور بعدم الرضا ويصبح العاملون الساخطون ولا يستطيعون ترك العمل لظروف اجتماعية ومادية يملكون سلوكا غير منتج كحجبهم للمعلومات، أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء وزملاء العمل (19) .

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشراته:

لقد كان الاتجاه السائد في فترة من الزمن أن ظروف العمل المادية هي المحدد الأساسي لمدى تقبل العامل لعمله لكن نتائج البحث لاحقا أثبتت تدخل عوامل أخرى مؤثرة في الرضا الوظيفي كدراسات " هوبوك " ودراسات جامعة مينشيغن ونتيجة لذلك أمكن فصل مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلبا أو إيجابيا على مستوى رضا العمال عن وظائفهم وتتمثل فيما يلي :

- 1- الأجر: دلت الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و إنجلترا عن وجود علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا الوظيفي، بحيث أصبح الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يرمز للمكانة الاجتماعية كذلك .
- 2- محتوى العمل: اعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، تمثل المسؤولية التي تحتويها الوظيفة وطبيعة أنشطته وفرص الإنجاز والنمو والترقية وتتمثل في:

أ- درجة تنوع العمل

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

ج- استخدام الفرد لقدراته

د- خبرات النجاح والفشل في العمل (20) .

- 3- فرص الترقية: هناك علاقة بين فرص الترقية والرضا الوظيفي بحيث تتيح للفرد مزايا مادية ومعنوية وزيادة اختصاصاته الوظيفية.

4- نمط الإشراف : إن نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، فكلما كان اهتمام الرئيس بمرؤوسه كبيرا زاد الرضا الوظيفي للعمال والعكس صحيح .

- 5- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد سلبا أو إيجابا، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد جماعته يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مصدرا للرضا والعكس صحيح.
- 6- ساعات العمل: من المؤكد أن توزيع أوقات العمل التي تتخللها فترات راحة تؤثر تأثيرا مباشرا على رضا العامل.
- 7- ظروف العمل المادية: فقد أشارت العديد من الدراسات إلى موضوع الظروف الفيزيائية وبيئت التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا ونفسية العمال (21).

أما مؤشرات الرضا الوظيفي فتتمثل في:

- الغياب ودوران العمل
- التمارض
- الشكاوى
- اللامبالاة والتخريب
- الإضراب

#### طريقة قياس الرضا الوظيفي:

إن الرضا باعتباره هدفا أسمى من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة فإن قياسه والتعرف على درجته يصبح ضرورة لتقييم تلك البرامج ولهذا هناك مقاييس موضوعية للرضا الوظيفي التي تستعمل مؤشري الغياب وترك العمل كأسس يعتمد عليهما في التنبؤ بدرجة الرضا الوظيفي بالمعادلتين التاليتين:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموعة أيام غياب الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times \text{عدد أيام العمل}$$

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{100 \times \text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}}$$

#### المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبل العمل ورضاه عن تلك الجوانب.

- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: " LIKERT " يتكون هذا المقياس من مجموعة عبارات تشير إلى الخصائص الإيجابية أو السلبية للعمل ويطلب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة درجة موافقته عليها، أو عدم الموافقة عليها وتعطي لإجابة الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة الموافقة أو عدمه.

- طريقة الفروق ذات الدلالة للأوزقود " OSGOOD " وزملائه:

يتكون هذا المقياس من مجموعة مقاييس جزئية لكل جانب من جوانب العمل ويحتوي كل مقياس جزئي على قطبين متعاكسين بينهما عدد من الدرجات وعلى الفرد أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره.

- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم بحيث يتعلق السؤال بذكر أوقات شعر فيها العامل بسعادة ورضا كافيين عن عمله، وبسؤال ثان يتعلق بذكر أوقات شعر فيها استخدام العامل باستياء حول عمله وذلك بتحديد زمني.

- بالإضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين " 1939 (22) . يرى كاتزل أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا، وما يطمح إلى تحقيقه حسب المعادلة التالية:

$$\text{الرضا} = \frac{((ح-ط)-1)}{ط} \quad (23)$$

### علاقة نمط السلوك الإشرافي بالرضا الوظيفي :

لقد أشارت مختلف الدراسات والأبحاث التي أجريت سواء بجامعة ميتشيغن أو بجامعة أوهايو إلى تلك العلاقة الوثيقة بين كل من نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي للعمال، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أساس مجرد وسائل إنتاج لا غير، كما أكدت دراسات جامعة أوهايو يلاحظ تدني في مستوى الرضا لديهم ومما لا شك فيه أن نمط الإشراف يلعب دورا كبيرا في درجة رضا العمال عن أعمالهم (24). فالمشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في الجو المحيط به، فإما أن يكون هذا الجو متوترا لأنه محكوم بأسلوب تسلطي يؤكد على التمسك بالتعليمات الوظيفية ويفتقد إلى المرونة في التعامل مع العمال، أو أن يتبع أسلوبا إنسانيا ومتفهما فيظهر في الشعور بالارتياح لدى المرؤوسين، أو أن يستخدم أسلوبا يجمع بين النمطين ويلبي طموحات العمال من جهة ويحقق لهم الرضا مع مراعاة الأهداف المؤسسة في تحقيق إنتاجية جيدة ونمو مستمر للمنظمة.

### الجانب التطبيقي للدراسة:

- مجال الدراسة: تم اختيار المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها ERIAD (وحدة مطاحن الحروش - الجزائر) ويتكون من :
  - 1- وحدة الفريئة : الوحدة متكونة من منشآت للمعالجة والتنظيف وطحين وتغليف المنتوجات ( من فريئة وشوائب ) .
  - 2- وحدة السميد: الوحدة متكونة كذلك من منشآت لمعالجة القمح وتنظيف وطحين وترطيب وتغليف المنتوجات .
  - 3- وحدة العجائن الغذائية : تعمل على إنتاج العجائن الغذائية والكسكي .

كما توجد وحدة التخزين: تكفل باستقبال ومعالجة وتخزين وتحويل المواد الأولية من قمح صلب، ولين.

عدد العمال: يبلغ عدد عمال مركب مطاحن الحروش 349 عاملا موزعين على الأصناف المهنية التالية إطارات ، مؤهلين وعمال التنفيذ.

#### الإجراءات الميدانية:

بما أن موضوع الدراسة يتعلق بمستوى الخط الأول للإشراف، فإن رئيس مصلحة الإنتاج هو باتصال وثيق بالعمال من خلال إشرافه على كل العمليات الإنتاجية من مراقبة ومتابعة، فلقد اعتمدنا في تعريف رئيس مصلحة الإنتاج بالمشرف المباشر لعملية الإنتاج. كما قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية للتعرف على وضع المركب وأصناف العمال وفئاتهم العمرية وبعض جوانب العمل التي يجب اختيار العينة على أساسها، كالظروف المهنية، الأجر، نمط الإشراف وساعات العمل.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة البحث والتي تمثل المجال البشري للدراسة بطريقة مقصودة بحيث تم اختيار مجموعات تكون تابعة لنفس نمط الإشراف ضمن نفس سلسلة العمل وتتكون عينة الدراسة من فئتين هما:

أ/ فئة المشرفين: إذ تم اختيار ثلاثة أفراد من مشرفي الوحدات الإنتاجية الثلاثة على أساس نمط الإشراف الذي يتبعه كل منهم.

ب/ فئة العمال وتتكون من ( 60 ) عاملا موزعين على ثلاث وحدات إنتاجية تضم كل مجموعة 20 عاملا تعمل ضمن نفس الوحدة وخاضعة لنفس نمط الإشراف.

**أدوات البحث :** أتم استخدام المقابلة في جمع المعلومات حول حقيقة الموقف الفعلي الذي سوف تجري في إطاره الدراسة والتعرف على مدى الإمكانات المتاحة لدراسة متغيري البحث .

-الاستبيان : تم تصميم نوعين من الاستبيانات، الأول لوصف سلوك المشرف وتم إعداده بعد الإطلاع على اختبار وصف سلوك المشرف المعد من طرف الدكتور محمد مصطفى زيدان والأستاذ حسين رشدي التاودي به 24 عبارة بغرض قياس نمط السلوك الإشرافي الموجه للعمال موزعين على محورين: محور الإشراف العام (الموجه للعلاقات الإنسانية) ومحور الإشراف التفصيلي الموجه للجوانب الفنية بمعدل 12 عبارة لكل محور.

**طريقة تصحيح الاستبيان:** تعتمد طريقة تصحيح الاستبيان على طريقة التجميحي لليكارت مع استبعاد خانتي أوافق جدا – لا أوافق – أبدا .

ب/ استبيان قياس الرضا الوظيفي : قام الباحث بإعداده بعد الإطلاع كذلك على جزء نموذجي من مقياس الرضا عن العمل أعده الباحث إيربورك.

**وصف الاستبيان:** يتكون الاستبيان الذي تم إعداده من طرف الباحث من 24 عبارة تقيس مختلف جوانب الرضا الوظيفي، وتم تصميمه كذلك على طريقة ليكارت. (25).

ج/ مؤشرات الغياب: وهي عبارة عن مقياس موضوعي لقياس الرضا .

**أسلوب المعالجة الإحصائية:** انطلاقاً من كون الدراسة تتناول البحث في العلاقة بين متغيرين وإمكانية نفيها أو إثباتها على أساس درجة الارتباط الشيء الذي دفعنا إلى استخدام المنهج التحليلي الإحصائي واستعمال حساب معامل الارتباط (26).

#### عرض وتحليل نتائج الدراسة:

**أولاً:** بالنسبة لنمط السلوك الإشرافي باعتبار أن أقصى الدرجة يمكن أن يحصل عليها العامل يقرر بأن مشرفه يسلك سلوكاً إشرافياً تفصيلياً وهي الدرجة 36 وأن أدنى درجة يقر فيها العامل بأن مشرفه يسلك سلوكاً إشرافياً عاماً هو 48 فإننا نعتبر الدرجة ما بين 36 و48 تعبر على أن المشرف يتبع سلوكاً إشرافياً ممتزجاً يجمع بين نمط السلوك الإشرافي العام والسلوك الإشرافي التفصيلي .

**ثانياً:** بالنسبة للرضا عن العمل: يعتبر الباحث الفرد الذي يحصل على الدرجة  $\leq 43$  كمؤشر عن الرضا الوظيفي أما الأفراد الذين يتحصلون على درجات  $> 43$  يعتبرون غير راضين.

#### مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات :

**أولاً:** بالنسبة للفرضية العامة: ثبت من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي لعينة البحث وجود ارتباط قوي وموجب بين متغيري الدراسة (نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي).

وبذلك تتحقق الفرضية العامة القائلة: بوجود علاقة بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي.

**ثانياً :** بالنسبة للفرضيات الفرعية: ومن خلال المعالجة الإحصائية لمتغيري الدراسة بالنسبة لكل وحدة من المركب موضع الدراسة، ومن خلال النتائج الجزئية للمعالجة الإحصائية تأكدت العلاقة بين متغيري الدراسة .

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والتي تتوقع أن يكون لنمط السلوك الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي فلقد توصلنا من خلال النتائج الجزئية للمجموعة العاملة في وحدة مطحنة السميد أن مشرفها يتبع نمط الإشراف العام، ووجد أن المجموعة تتميز بمستوى عال من الرضا ومن خلال معامل الارتباط بين المتغيرين. كان معامل الارتباط عالياً بينهما (0.74)، أما معدلات الغياب فهي ضعيفة (0.09) ، كل هذه المؤشرات تؤكد صحة هذه الفرضية وتحققها .

- أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فإنه من خلال النتائج الجزئية لتحليل متغيري الدراسة في وحدة صنع العجائن الغذائية وجد أن مشرف المجموعة يتبع نمط الإشراف التفصيلي كما أن مستوى الرضا الوظيفي منخفض، ووجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين يساوي (0.84)، وهو معامل ارتباط قوي. كما وجد أن مؤشرات الغياب في هذه الوحدة الإنتاجية ( مصنع العجائن الغذائية ) مرتفعة مقارنة مع غيرها، حيث يساوي معدل الغياب لهاته المجموعة (0.28) وهو معدل يعكس مستوى الرضا الوظيفي المنخفض لدى المجموعة.

ومن خلال معامل الارتباط بين متغيري الدراسة للمجموعة يمكن اعتبار الفرضية القائلة بوجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على الرضا الوظيفي للعمال قد تحققت .

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة : ومن خلال معامل الارتباط بين نمط السلوك الإشرافي السائد في وحدة مطحنة الفرينة والذي اتضح بأنه نمط إشرافي ممتزج، وعند قياس الرضا الوظيفي لدى عمال الوحدة اتضح أنه رضا مرتفع، وعند حساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة في الوحدة اتضح بأنه معامل ارتباط قوي وموجب (0.69). وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى القائلة بوجود آثار إيجابية للسلوك الإشرافي الذي يمتزج فيه نمط السلوك الإشرافي التفصيلي في الرضا الوظيفي للعمال وكذلك فإن مؤشرات الغياب المجموعة تؤكد صحة النتائج المأخوذة خلال 6 أشهر والتي كانت تساوي (0.12) فهو معدل يعكس رضا المجموعة وانتظامها في العمل .

#### الخاتمة:

من خلال دراستنا للسلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي حاولنا أن نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها وذلك من خلال استغلال لكل المعطيات المتوفرة لدينا، ولقد كانت توقعات الباحث تتمثل في وجود علاقة بين أنماط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي، وعلى هذا الأساس تم بناء استمارتين قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وقمنا بجمع البيانات وعرضها والتعليق عليها إحصائياً، حيث دلت النتائج عن وجود ارتباط قوي بين نمط السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي (0.75).

#### توصيات البحث ومقترحاته :

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- 1- ضرورة وجود أخصائي في علم النفس الصناعي وعلم نفس العمل والتنظيم في الوحدة الإنتاجية مهمته دراسة العلاقات الإنسانية ومراقبة التغيرات الواقعة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وبالتالي تفادي حالات التذمر والاستياء.
- 2- ضرورة برمجة بعض التربصات أو الدورات التدريبية لمشرفي العمل، وهذا قصد إثراء تكوينهم السابق وتزويدهم بكل ما يتعلق بميدان العلاقات الإنسانية وتنمية مهاراتهم في الإشراف .
- 3- العمل على إشراك العمال مع المشرفين في وضع برامج العمل بما يؤدي إلى وضع صيغة للعمل ترضي الطرفين وتلبي طموحات كل منهما.
- 4- ضرورة انعقاد جمعيات بين العمال والمشرفين لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإشراف وانعكاساته على مستوى الرضا لدى العمال ومن أجل زيادة التلاحم، وتقريب وجهات النظر بين كل من العمال والمشرفين.
- 5- ضرورة القيام بدراسات دورية داخل المؤسسات خلال فترات زمنية متباعدة لرصد التغيرات الطارئة على علاقات العمل مما يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات المناسبة مسبقاً.

- 6- القيام ببحوث أخرى تتناول موضوع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات الوطنية ضمن مختلف مستويات السلم التدريجية لهذه المؤسسات.
- 7- إجراء دراسات تتناول بعض العوامل الأخرى المؤثرة في الرضا الوظيفي كالأجر، الترقيّة، أو محتوى العمل، العلاوات... إلخ للوصول إلى تحديد وبصفة أدق العوامل التي يمكن أن تتحكم أو تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري بالمؤسسات الوطنية .

### المراجع

- 1- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ط 2 مكتبة عين شمس، القاهرة 1975، ص 77.
- 2- روبرت سلتنستال، العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، ترجمة سعيد دويدار وآخرون مكتبة النهضة المصرية القاهرة 1966، ص 282.
- 3- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات للعلوم الإدارية ط1 دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية ص ص 383 – 384.
- 4- أندرودي سيزلاقي + مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك الوظيفي والأداء. معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية 1991 ، ص 610 .
- 5- جون فيفر فرانك، ب شيرود، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة 1965، ص33.
- 6- عبد الرزاق جبلي، دراسات في علم اجتماع الصناعة ط2 دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1981 ص ص 56- 57.
- 7- محمد الحناوي، السلوك الوظيفي، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1974 ص 22.
- 8- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ص206.
- 9- أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس مرجع سبق ذكره ص 295.
- 10- نفس المرجع ص 291.
- 11- محمود السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية ط4، دار النهضة العربية، بيروت 1985 ص537، 538.
- 12- فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة : القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي ط1 مكتبة القاهرة الحديثة 1966 ص16.
- 13- سيد الهواري : الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس 1976 ص 333.
- 14- صباح الدين علي : مقدمة الخدمة الاجتماعية ط1 منشأة المعارف الإسكندرية 1985 ص88.
- 15- محمد الجوهري وآخرين : ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر 1976 ص 222
- 16- عيد الرحمن محمد عيسوي : مرجع سبق ذكره ص 215.
- 17- مصطفى فهمي، محمد علي القطان، علم النفس الاجتماعي ط3، مكتبة الخانجي للقاهرة 1979، ص 270.

18- LANDY & TRUMBO : psychology of work behaviour, home wood the persytess 1980 , p69 .

- 19- اندرودي سيزرلاتي ومارك جي والاس مرجع سبق ذكره ص 89/78
- 20- أحمد صقر عاشور، إدارة للقوى العاملة ط2، دار النهضة العربية، بيروت 1979 ص ص 143- 144.
- 21- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية الإسكندرية 1974 ص 205 .

- 22- ناصر محمد العدلي ، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للاتجاهات موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، إدارة البحوث معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير 1984 ص17
- 23- PORTER: study of perceived need satisfaction in Bottomed middle management jobs. Journal of applied psychology 1961, p11.
- 24- أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ص 147-148 .
- 25- حسين رشدي التاودي محمد مصطفى زيدان، الإشراف والإنتاجية ط1 مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1974 ص 293-306 .
- 26- فؤاد البهي السيد. علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ط3، دار الفكر العربي 1979 وص151-152.