

رأي الاطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية
في علاقة السلوك الإشرافي بالأداء الوظيفي

د. عز الدين بن يحي

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

البريد الإلكتروني: benyahia.azzedine@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/15

د. بن عبد الرحمن الطاهر

جامعة قسنطينة 2

البريد الإلكتروني: pro_tahar@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/07/01

تاريخ الارسال: 2019/06/12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الممكنة بين نمط السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي، وهذا من خلال استطلاع آراء الإطارات البيداغوجية في علاقة السلوك الإشرافي بأدائهم الوظيفي بالمؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة. وقد تكونت أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان من محورين، محور لقياس الأداء الوظيفي (24 بنداً) ومحور لقياس السلوك الإشرافي (17 بنداً)، تم بناؤها بناء على المعايير والاسس التي تنطلق منها المؤسسات الشبانية في تقييم أداء موظفيها. حيث طبقت هذه الأداة على عينة عشوائية طبقية تتكون من (80) فرداً. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها من هذا البحث تبين أنّ نمط السلوك الإشرافي له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية، حيث تجلّى لنا أنّ نمط الإشراف العام له علاقة ارتباطية موجبة بالأداء الوظيفي، وأنّه بالموازاة، نمط الإشراف الخاص له علاقة ارتباطية موجبة بالأداء الوظيفي.

Abstract :

This study aimed to find out the nature of the relationship between the pattern of behavior and supervisory job performance, and through this poll tires pedagogical behavior in relation to their performance career supervisory institutions of Constantine.

The study consisted of a tool in the survey of two axes, the axis to measure job performance (24 items) and the axis to measure supervisory behavior (17ites), has been built on the basis of standards and the bases from which institutions in assessing the performance of its employees. This tool is applied where a stratified random sample consisting of (80) individuals.

In light of the results obtained from this research show that the pattern of behavior supervisory him correlation functional performance tires pedagogical institutions, as demonstrated to us that the pattern of the overall supervision has a positive correlation to performance career, and that in parallel, pattern supervise your a positive correlation functional performance.

1- إشكالية الدراسة :

مما لا شك فيه أنّ أيّ مؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات بالنشاط الذي تمارسه، فإذا كان نشاطها تجارياً، فهي مؤسسة تجارية ، وإذا كان نشاطها مالياً فهي مؤسسة مالية، وإذا كان نشاطها خدمياً فهي مؤسسة إما تربية أو ترفيهية أو صحية أو شبانية... إلخ.

ومن هذا المنطلق تعتبر مؤسسات الشباب من بين المؤسسات الخدمية التي تهدف إلى إعلام وتوجيه وتنشيط الشباب ويعدّ هذا الأداء هو الناتج النهائي الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه، أخذاً بعين الاعتبار العوامل المتحركة فيه، والتي قد تكون معوق من معوقات الأداء . وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين : الأول، ويعرف بالعوامل الداخلية (النفسية) وتعلق بالفرد نفسه، وهم إطارات الشباب في هذه المؤسسات، وما يميزهم من خصائص عقلية و نفسية وجسدية. أمّا الثاني، فيعرف بالعوامل الخارجية (الإجتماعية) وتعلق بخصائص المحيط والمنظمة، يضاف لها محيط الفرد، وطبيعة المهام ، وواجبات الوظيفة، وجماعة العمل ، والنمط الإشرافي السائد.

إذ يعد هذا الأخير من أهم وأبرز العوامل المتحركة في الأداء، إذ بواسطته تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في إطار زمني ومكاني محدّد . وترجم هذه الأهداف في إطار عامل الإشراف إلى واقع ملموس لارتباطه بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين . فالعملية الإشرافية شبكة ذات خيوط متصلة بالأداء يقوم بتنفيذها موظفون حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم وفق أنماط إشرافية متباينة ، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، بصفة إيجابية أو سلبية، بالأداء الوظيفي للعاملين على اختلاف درجاتهم الهرمية في المؤسسة .

على ضوء ما سبق تجلّت لنا إشكالية الإشراف في علاقته بالأداء كموضوع يحتاج منّا الطرح المنهجي و التناول العلمي وعليه جاء بحثنا هذا للإجابة على التساؤل التالي : ما هو رأي إطارات الشباب في علاقة السلوك الإشرافي بأدائهم الوظيفي في المؤسسات الشبانية ؟

2- فرضيات الدراسة :**1-2- الفرضية العامة:**

- إن السلوك الإشرافي له علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي للإطارات في المؤسسات الشبانية.

2-2- الفرضيات الجزئية :

1- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين نمط الإشراف العام وأداء الإطارات البيداغوجية.

2- هناك علاقة إرتباطية سالبة بين نمط الإشراف الخاص وأداء الإطارات البيداغوجية .

3- مصطلحات الدراسة :**1-3- السلوك الإشرافي :**

يرى البعض أنّ الإشراف عبارة عن عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية ، حيث يعرف بهذا المعنى على أنّه: "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوّروا وليحسنوا من

مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول على أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة" (عنصر يوسف ، 2006 ، ص 15)

يقصد بالسلوك الإشرافي في هذه الدراسة النشاط الذي يمارسه المشرف على مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، حيث يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر ويقوم هو بتوجيه عملهم وتنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى الهدف.

3-2- الأداء الوظيفي: ورد تعريف الأداء في معجم العلوم الإدارية بأنه " عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من

مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدّل المفروض آداؤه من العامل الكفاء المدرّب". (بدوي أحمد زكي ، 1984 ، ص 30)
و يقصد بالأداء الوظيفي في هذا البحث، قيام العاملين من إطارات بيداغوجية بالمؤسسات الشبانية بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها الإدارة الوصية .

3-3- الإطار البيداغوجي : يمثل الجانب البيداغوجي للمؤسسة الشبانية حيث يسعى بدوره إلى المساهمة في تنظيم

النشاطات العلمية ، الثقافية ، الفنية والرياضية وفق مشروع بيداغوجي يعرضه على الإدارة الوصية .

4- السلوك الإشرافي :

إنه لا يمكن الاستغناء عن عملية الإشراف في أي مؤسسة ، مهما كان نوعها إنتاجيا أو خدماتيا . ذلك أنّ السير الحسن داخل أي مؤسسة يتطلب شخصا أو عنصرا حيويا ذو مهارة كافية ، وكفاءة، وحسن التصرف ، وقدرة على التسيير أحسن من غيره من الإطارات أو العمال الذين يشرف عليهم . ويمكن اعتبار المشرف حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين، فهو يهدف أساسا إلى توجيه مرؤوسيه نحو أفضل الوسائل والطرق المثلى لتحسين أدائهم لعملهم وتنسيق جهودهم .

وقد 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 (متشجن 1951) والتي مفادها أنّ الاتجاهات التي تهتم بالعمال والإشراف العام سوف يميل إلى الارتباط بالديمقراطية في حين الاتجاهات التي تهتم بالعمال والإشراف التفصيلي سوف يميل إلى الارتباط بالسلط . ويؤيد هذه المسلمات البيانات التي جمعها مورس MORSE ، كوفي GIOFFI ، وجاردنر GARDNER ، وأرجل 1957 ARGGLE . كما يسلم (SHAW ,1955) "بأنّ الإشراف الديموقراطي يرتبط بالإشراف العام والتركيز على العامل ، والإشراف التسلطي يرتبط بالإشراف التفصيلي والتركيز على الإنتاج". (حسين رشدي و مصطفى زيدان ، 1974 ، ص 37)

- وتقوم دراستنا بالتركيز على نمط الإشراف العام والتفصيلي دون التطرق إلى باقي الأساليب التي تؤكد ارتباطها بهما ، وكما سبق وان أشرنا في معالجتنا للمشكلة (مشكلة البحث) من وجود نمطين من الإشراف إعتدنا عليهما في سبيل تحديد أبعاد المشكلة ونعود الآن إلى هذين النمطين الهامّين لدراستهما بالتفصيل أملا في وضع الأرضية الصلبة للقيام بالبحث الميداني بناء عليهما :

4-1- الإشراف العام :

الإشراف العام يعني أنّ المشرف يحاول أساسا أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة و بتنظيم يعمل في سلسلة ، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا وراء رؤوسيه لأنّه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور ، ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم.

إنّ المشرفين الذين ينتهجون أو يطبقون هذا النمط من الإشراف والذي يتجه نحو العامل ويوجه عنايته بالعمال بحيث يسمح لهم بان يستخدموا فطنتهم أكثر ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعوا بأنفسهم تفاصيل عملهم . (حسين رشدي و مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص 210)

والمشرفين من هذا النوع أي المتمركزين حول العامل يعتبر إشرافهم مجرد توجيه للعمال الذين هم تحت إدارتهم ، وعلى الرغم من أنّهم لا ينسون الإنتاج إلا أنّهم ينظرون للعمال كشخصيات إنسانية ، وكانوا دائما ما يعطون لعمالهم فكرة عامة عن طبيعة العمل وعن كيفية آدائه، ثمّ يتركون التفاصيل للعمال أنفسهم ويفترض أن يتحمّلوا هذه المسؤولية تجاه العمل. إنّ المشرفين الذين يمارسون الإشراف العام يهتمون أكثر بالعمال وبحاجياتهم ويحاولون أن يقيموا علاقات إيجابية مع العمال تنظم الانسجام والمسير الحسن للعملية الإشرافية . (حسين رشدي و مصطفى زيدان ، مرجع سابق ، ص 37)

4-2- الإشراف التفصيلي (الخاص) :

ويسميه البعض بالإشراف المحدد أو المخصص ويتضمن هذا الإشراف أو هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال ويعتمد على الضغط الشديد والرّقابة المستمرة (مثلا : يجب على العمال أن يطلبوا إذا من رئيسهم لمغادرة أماكنهم في العمل). ووضع مستويات دقيقة للعمل. (حسين رشدي و مصطفى زيدان ، نفس المرجع ، ص 2003)

كما يقوم المشرف في هذا الإطار بكل خطوة للعامل ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله ولا يترك أي حرية للعمال في تقرير أمره ويعتبر المشرف في هذا النوع من الإشراف المسيطر الرئيسي على كل صغيرة وكبيرة في العمل والفاصل في كل الأمور ، ويعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه لا يعطي حريات التصرف للعامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا وهذا ما أثبتته الدراسات التي قام بها كل من (كاتز ، وماك كوي ، وموريس ، وجورين) حيث دلّت نتائج أبحاثهم على أنّ رؤساء جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يوجهون التّقد اللاذع لمروّوسيهم ويتبعون معهم الرّقابة المباشرة والمحاسبة الدّقيقة خلال فترة زمنية إنتظامية محدّدة. (محمد نبيل جامع ، 1975 ، ص 172)

والدراسات في هذا الميدان عديدة نذكر منها دراسات جامعة (متشجان، 1950) في شركة التأمين التي توصلت إلى أنّ المشرفين ذوي الإنتاج المنخفض يراجعون عمل مروّوسيهم أكثر ويعطونهم تعليمات خاصة بالعمل أكثر تفصيلا ، وعموما يحدّ من حريتهم وفي أداء العمل بطريقتهم الخاصة كما أثبتت إحدى الدّراسات التي جرت في نفس الجامعة أنّ هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العامل في القسم وبين إنتاجيتهم ، فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصحبه ضغط في الإنجاز ، وذهب البعض إلى أنّ الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير ولكن على حساب

العنصر البشري والقيم الإنسانية. (حسين رشدي و مصطفى زيدا، مرجع سابق، ص2005)

ويظهر مما تقدم من آراء العلماء وبحوثهم التجريبية من الإشراف الجيد هو الذي يميل نحو العامل، وجدير بالذكر إلى أن هذين النمطين من الإشراف ليس مستقلين كل الاستقلال، فالمشرف المتمركز حول العامل لديه بعض صفات المشرف الذي يهتم بالإنتاج والعكس صحيح، مما أوجد ما يصطلح عليه بالإشراف المتزج (المزدوج) والذي يعتبر مجال استنتاج لنمط أفضل بناء على المزج بين النمطين السابقين .

وإلى جانب ذلك فإنه لا يجب أن نعتقد أنّ 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 وحالات الحرب و الثورات ووجود تهديد داخلي أو خارجي يمس بكيان الجماعة حيث تفيد في هذه الحالات الحزم والصرامة أكثر من الحرية والديمقراطية.

وقصارى القول فإنّ الإشراف الجيد هو الذي تثار فيه المواهب (مواهب العمال وقدراتهم) وهو الذي ينمّي في نفوس العمال الاهتمام الأصيل بالعمل وفي تحسين جودة الإنتاج ، ولكن المناخ الصالح للعمل لا يأتي من تلقاء نفسه إنما لا بد من جهد المشرفين، فالمشرف الممتاز لا يوجد من تلقاء نفسه وإنما يأتي بالتدريب والتعليم بحيث تنمو قدراته وكفاءاته وعاداته القيادية المناسبة. (عبد الرحمان محمد العيساوي ، 1990 ، ص 254)

3-4-تقييم :

4-3-1- الإيجابيات :

● **نمط الإشراف العام :** إنّ نمط الإشراف العام أو الإشراف الديمقراطي يكون فعّال وإيجابي في الحالات التالية :

- عندما يكون القائد أو المشرف غير خبير في مجال المشكلة .
- عندما يكون قبول القرار أو تنفيذه من قبل المجموعة عاملا مهما .
- عندما تكون المجموعة على معرفة أو إطلاع على أمور يحتاج إليها المشرف لحل المشكلة .
- عندما تكون سلطة المشرف أو نفوذه بسيطة .
- عندما يتوقع أنّ هناك مقاومة للقرار .
- عندما يحمل الموظفون مهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل .
- عندما تكون الأهداف الناتجة عن القرار متفقا عليها من قبل .

● **نمط الإشراف الخاص :** إنّ نمط الإشراف الخاص أو الأتوقراطي يكون فعّال في الحالات التالية :

- في الأزمات والمواقف الصعبة .
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة .
- عندما يكون الإتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية (كالجيش مثلا).

- إذا كان المشرف خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة .
- عندما يكون نوعية القرار على أهمية بالغة ، وقبول القرار من قبل المرؤوسين ذو أهمية بسيطة .
- إذا كان هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبتدئين .

4-3-2- السّليبيات :

● **نخط الإشراف العام:** هناك عدّة مساوئ للإشراف العام ، منها مايلي :

- تأخذ وقتاً إضافياً من وقت المشرف ، فالمشكلة والإتصال يتطلبان مقابلات شخصية وجها لوجه مع المرؤوسين .
- إمكانية عدم الإتفاق بين المشرف والمرؤوس ، وكذلك قد يحاول بعض المشرفين أن يستخدم الأساليب الديمقراطية كوسيلة خداع ليكسب بها موافقة مرؤوسيه .
- إنّ على المشرف أن يتخذ رأي مرؤوسيه في كل قرار يتخذه وهذا خطأ كبير ، بل يجب أن يكون انتقائياً فيما يتعلق بمشاركة مرؤوسيه له بل في بعض الظروف فقط عندما يكون القرار مهماً بالنسبة للمرؤوسين .
- في حالة ما إذا سمح المشرف للموظفين بلا تصويت على القرارات فإنّه يكون متنازلاً عن دوره كمشرف .

● **نخط الإشراف الخاص :** هناك عدّة مساوئ للإشراف الخاص ، نذكر منها مايلي :

- نظراً لعدم وجود نظام غير رسمي في العلاقات الإنسانية فإنّه لا محالة سيسود جوّ تنافر بين أفراد الجماعة .
- تمركز السلطة والنفوذ وأخذ القرار في مستوى واحد .
- السيطرة والإستغلال .
- تعتبر استراتيجيات المكافآت والعقوبات ديناميكية الفعل لدى القائد أو المشرف .
- التنافس بين أعضاء التنظيم قويّ جدّاً يمكنه أن يؤدي إلى اضطرابات في شخصية بعض الأعضاء .
- يكون الإتصال هابطاً وجافاً على شكل أوامر .
- وجود الوشاة ، يقومون بنقل المعلومات الرسمية والغير رسمية إلى المشرف أو القائد .
- التهميش المطلق للأعضاء أثناء التخطيط أو في عملية التحويل التنظيمي . (وليد عبد اللطيف موانة ، 1988، ص ص 416-422) .

5- الأداء الوظيفي : يمثل أداء العاملين في أي منظمة كانت وأي مجتمع مطلباً أساسياً ذلك انه هو الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات وهو المؤشر الذي يستدل من خلاله على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيقها لأهدافها ، ويعد مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة أو الغامضة وما يجب التأكيد عليه أن في البداية هو أن للأداء العديد من الأبعاد والمستويات وكل بعد لديه مجال اهتمام خاص به وله مقاييس خاصة يقاس بناءاً عليها، ولقد استقطب مفهوم الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد هذا المفهوم و لهذا تعددت و تنوعت التعاريف والمسميات المختلفة حول هذا المفهوم .

وقد لجأ الباحث إلى طريقة التقييم الموضوعي للعاملين أصحاب الوظائف الإشرافية، لتقييم أداء الإطارات البيداغوجية معتمدا على المعايير والأنظمة واللوائح التي تعتمدها مؤسسات الشباب في قياس أداء العاملين. حيث تم استخراج مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء، تم انطلاقاً منها بناء أداة لتقييم أداء العاملين .

6- المنهج المستخدم : إن طبيعة الإشكالية هي التي تفرض على الباحثين اختيار المنهج الملائم للدراسة ، وتختلف المناهج باختلاف الإشكاليات المراد دراستها ، و نظرا لطبيعة موضوع دراستنا المتعلقة بمعرفة " رأي إطارات الشباب في علاقة السلوك الإشرافي بأدائهم الوظيفي بالمؤسسات الشبابية" ، وكذلك نوعية البيانات التي نريد الوصول إليها كان المنهج الواجب الإعتماد عليه المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بالكشف عن الظاهرة المراد دراستها ، وتحليلها أو محاولة تفسيرها استنادا الى معطيات عديدة ، وتحليل نتائجها باستخدام وسائل إحصائية مناسبة للحصول على بيانات كمية ونتائج دقيقة تتفق مع طبيعة الإشكالية وتفسر في ضوء الفرضيات. (محمد شفيق، 1985، ص44)

7- الحدود الزمانية والمكانية : تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 02 و 31 ماي 2007 (أي في مدة شهر تقريبا) ، في المؤسسات الشبابية على مستوى ولاية قسنطينة الموضحة أماكنها في الجدول التالي :

الرقم	إسم المؤسسة	مكان المؤسسة
01	مركز إعلام وتنشيط الشباب	وسط المدينة ، بلدية قسنطينة
02	المركز الثقافي- عين السمارة -	بلدية عين السمارة ، ولاية قسنطينة
03	المركز الثقافي - حسان بن جاب الله	بلدية ديدوش مراد، ولاية قسنطينة
04	دار الشباب - عبد الحميد	دائرة الخروب، ولاية قسنطينة
05	دار الشباب - أحمد سعدي -	حي فيلاي ، بلدية قسنطينة
06	دار الشباب - بوجريو -	الكدية ، بلدية قسنطينة
07	دار الشباب - الأمير عبد القادر -	باب القنطرة ، بلدية قسنطينة
08	دار الشباب - المنصورة -	سطح المنصورة ، بلدية قسنطينة
09	دار الشباب - بوذراع صالح -	حي بوذراع صالح ، بلدية قسنطينة
10	دار الشباب - مولود قاسم -	دائرة زيغود يوسف، ولاية قسنطينة
11	دار الشباب - السطوح -	حي فيلاي ، بلدية قسنطينة
12	دار الشباب - عز الدين مجوبي -	المدينة الجديدة علي منجلي ، الخروب
13	دار الشباب - ماسينيسا -	بلدية الخروب، ولاية قسنطينة
14	القاعة متعددة النشاطات - محفوز	بلدية بني حميدان ، دائرة زيغود يوسف
15	القاعة متعددة النشاطات -	دائرة حامة بوزيان ، ولاية قسنطينة
16	المركب الجوّاري للنشاطات الرياضية	حي القماص ، بلدية قسنطينة

الجدول رقم (01) : يوضح المجال الجغرافي لعينة الدراسة

8- عينة الدراسة :

تتكون العينة من (80) فردا ، مديري المؤسسات الشبانية المقدر عددهم بـ(16)مديرا، والإطارات البيداغوجية المقدر عددها بـ(64)إطارا. وقد تمت هذه الدراسة تقريبا على مستوى أغلب المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة ، حيث بلغ عدد هذه المؤسسات 16 مؤسسة من أصل 27 مؤسسة شبانية أي ما يعادل نسبة 59.26 % من المجتمع الأصلي ، كما تجدر الإشارة إلى أنه تمّ استثناء بيوت الشباب من المجتمع الأصلي (وذلك راجع إلى طبيعة هذه المؤسسات حيث لا يحتوي هيكلها التنظيمي على إطارات بيداغوجية على الإطلاق).

والجدول التالي يوضح أصناف المؤسسات الشبانية التي تمثل المجتمع الأصلي ، وعدد كل منها عبر كامل تراب ولاية

قسنطينة :

الرقم	نوع المؤسسة	العدد
01	مركز إعلام وتنشيط الشباب C.I.A.J	01
02	القاعة متعددة النشاطات	03
03	دار الشباب	12
04	نادي الشباب	02
05	المركز الثقافي	05
06	المركب الجوّاري للنشاطات الرياضية	02
07	مركز التسلية العلمية	02
المجموع		27

الجدول رقم (02) : يوضح أصناف المؤسسات الشبانية المتواجدة بولاية قسنطينة

والجدول التالي يبين النسب المئوية لعينة الدراسة بالنسبة إلى المجتمع الأصلي ، وتضم مؤسسات الشباب ومدرائها وعدد

الإطارات البيداغوجية المتواجدة بها :

المجتمع الأصلي	مؤسسات	عدد الإطارات	عدد المدراء
27	27	82	27
عينة الدراسة	16	64	16
نسبة العينة	59.26%	78%	59.26%

الجدول رقم (03) : يوضح النسب المئوية المتعلقة بعينة الدراسة

9- الدراسة الإستطلاعية : تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة ضرورية لأي بحث علمي، بحيث تمكن الباحث من المعرفة الأولية لمكان البحث ، وكذلك تساعده من تحديد التقنيات التي يراها مناسبة لإجراء الدراسة ، كما تقدم للباحث معلومات ومعطيات تمكنه من الإستمرار في معالجة المشكلة التي يريد دراستها وتوضيح الصعوبات حتى يستطيع تذليلها. (محمد شفيق 1985، مرجع سابق، ص35)

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة عشوائية بسيطة ، تتكوّن من(08)أفراد أي ما يمثل 10 % من

عينة الدراسة المقدر عددها ب (80) فردا. حيث تم إجراء الدراسة الإستطلاعية بمؤسسة الشباب لولاية قسنطينة ، في الفترة ما بين : 02 ماي 2007 إلى 10 ماي 2007 ، أي في مدّة أسبوع.

10- أدوات الدراسة :

10-1- المقابلة : الأداة التي استخدمناها في الدراسة الإستطلاعية هي المقابلة والتي تساعدنا على جمع معلومات وافرة تتعلق " برأي إطارات الشباب في علاقة السلوك الإشرافي بأدائهم الوظيفي بالمؤسسات الشبانية" ويعرف محمد شفيق المقابلة بأنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد او مجموعة من الأفراد بهدف الحصول على انواع من المعلومات لأستخدامها في البحث العلمي أو الإستعانة بها في عملية التوجيه أو التشخيص او العلاج " . (محمد شفيق ، 1985 ، مرجع سابق ، ص 100) وعلى هذا الأساس قمنا بطرح سؤال واحد مفتوح على بعض مديري المؤسسات الشبانية وهو كالتالي : ماهي المعايير التي تستندون اليها في تقييم أداء إطاراتكم البيداغوجية بالمؤسسة ؟

وقد اجمع جميع المشرفون على أربع محاور يتم على ضوئها تقييم أداء الإطارات البيداغوجية وهي كالتالي :

1. محور تنظيم العمل: ويضم نوع الوثائق البيداغوجية المعدّة لإنجاز النشاط المراد تقديمه، ونوعيته، ومدة تجسيده واقعيا.
2. محور المؤهلات المهنية: ويقصد بها :
 - المؤهلات النظرية : وتتمثل في المعارف التي يتميز بها الإطار .
 - المؤهلات التطبيقية: وهو الجانب الفعلي من النشاط ومدى تميزه فيه.
 - المؤهلات البيداغوجية : ويقصد بها الطريقة التي ينتهجها الإطار لتقديم المعلومات للفوج.
3. محور الحالة النفسية : ويقصد بها الضمير المهني وروح المبادرة والتفاني في إنجاز العمل.
4. محور السلوك الإجتماعي : ويقصد به العلاقات بصفة عامة مع الفرقة البيداغوجية العاملة ومع الشباب المتوافد على المؤسسة ، ومع مشرفه المباشر وهو مدير المؤسسة .

10-2- الإستبيان : لقد إعتدنا في دراستنا النهائية على الإستمارة باعتبارها أداة لجمع البيانات في البحوث الوصفية ، وتعرف بأنها " سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الإجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية ، تطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم". (محمد عبد الحليم منسي ، 2000، ص 95)

وقد تم تشكيل إستمارتين ، واحدة موجهة الى المشرفين (تضم 17 بنداً) والغرض منها هو معرفة كيف يقيس المشرفون أداء الإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية ، وتم بناء بنودها على ضوء أربعة محاور ، وهي كالتالي :

- (1) المحور الأول : تنظيم العمل ، ويضم خمس عبارات وهي : 1, 5 , 9 , 10 , 14 .
- (2) المحور الثاني : المؤهلات المهنية ، ويضم خمسة عبارات وهي : 2, 6 , 11 , 15 , 16 .
- (3) المحور الثالث : الحالة النفسية ، ويضم أربع عبارات وهي : 3 , 7 , 12 , 17 .
- (4) المحور الرابع : السلوك الإجتماعي ، ويضم ثلاث عبارات وهي : 4 , 8 , 13 .

أما الإستمارة الثانية فقد وجهت الى الإطارات البيداغوجية (تضم 24 بندا) والهدف منها هو معرفة نوع الإشراف السائد في كل مؤسسة ، وتمحورت هذه الإستمارة حول محورين وهما :

1- محور خاص بالإشراف العام : ويضم إثنا عشر عبارة وهي : 1 , 3 , 5 , 7 , 9 , 11 , 13 , 15 , 17 , 19 , 21 , 23 .

2- محور خاص بالإشراف الخاص : ويضم إثنا عشر عبارة وهي : 2 , 4 , 6 , 8 , 10 , 12 , 14 , 16 , 18 , 20 , 22 , 24 .

وقد تمكن الباحث من التأكد من الشروط السيكمترية للإستبيان :

✓ **الصدق** : استخدم الباحث معامل الإرتباط بيرسن لمعرفة الصدق الداخلي للإستبيان ، حيث تمّ حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمحور ، وكانت كل القيم موجبة عند مستوى دلالة (0.01).

✓ **الثبات** : ثبات الأداة يعني أنّها تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرّة في ظروف مماثلة (عبيدات دقلة و سهيلة انو سميد ، 2002 ، 86) وقد قام الباحث بحساب ثبات الأداة ككلّ ، وقد استخدم طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) ، حيث قام بتطبيق الأداة في صيغتها الأولى على عينة الدّراسة الإستطلاعية البالغ عددها 08 أفراد، وبعد مدّة أسبوع ، وُزعت عليهم الأداة للمرّة الثانية ، وُجمعت الاستبانات التي وزعت في المرّة الثانية . وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (α) تمّ الحصول على قيمة ثبات للمقياس ككل مساوية لـ (0.77) وهي قيمة ثبات عالية.

11- الدّراسة النهائية :

بعد القيام بالدّراسة الإستطلاعية والتأكد من الشروط السيكمترية لأداة الدّراسة ، قام الباحث بإجراء الدّراسة النهائية على عينة عشوائية طبقية تضمّ 80 فردا ، حيث انتهت الدّراسة بجمع كل الإستبيانات الموزعة ، وهذا في الفترة من 10 ماي 2007 إلى 31 ماي 2007 ، أي في مدّة ثلاثة أسابيع .

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

- التكرارات والنسب المئوية :

لتحليل نتائج الإستمارتين تم اعتماد حساب النسب المئوية وذلك بتطبيق القانون التالي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{حجم العينة}}$$

(فؤاد البهي السيد ، 1979 ، ص 499)

13- عرض تحليل ومناقشة النتائج :

1-1-13 عرض النتائج وتحليلها :

1-1-1-13 نتائج استمارة الإشراف :

1-1-1-1-13 محور الإشراف العام :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
33.07%	254	دائما
41.93%	322	أحيانا
25.00%	192	أبدا

جدول رقم (04) : يوضح استجابات الإطارات لبنود الإشراف العام

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنّ 25.00% من الإطارات البيداغوجية يرون أنّ المديرين لا يمارسون إشرافا

عامًا عليهم.

2-1-1-13 محور الإشراف الخاص :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
32.94%	253	دائما
39.19%	301	أحيانا
27.86%	214	أبدا

جدول رقم (05) : يوضح استجابات الإطارات لمحور الإشراف الخاص

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أنّ 27.86% من الإطارات البيداغوجية يرون أنّ المديرين لا يمارسون إشرافا خاصا عليهم .

2-1-13 نتائج استمارة الأداء :

1-2-1-13 محور تنظيم العمل :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
70.45%	93	نعم
29.55%	39	لا

جدول رقم (06) : يوضح استجابات المديرين لمحور تنظيم العمل

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أنّ 29.55% من المديرين يحكمون على أنّ إدارتهم البيداغوجية لا يتصفون

بتنظيم أثناء أدائهم لعملهم داخل المؤسسة. وأنّ غالبيتهم المقدرة بـ 70.45% يحكمون على أنّ إدارتهم البيداغوجية ملتزمون

بتنظيم العمل .

2-2-1-13 محور المؤهلات المهنية :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
74.31%	81	نعم
25.69%	28	لا

جدول رقم (07) : يوضح استجابات المديرين لمحور المؤهلات المهنية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أنّ 25.69% من المديرين يحكمون بالسلب على المؤهلات المهنية لإدارتهم

البيداغوجية . وأنّ غالبيتهم المقدرة بـ 74.31% يحكمون بالإيجاب على المؤهلات المهنية لإطارهم البيداغوجية.
13-2-1-3 - محور الحالات النفسية :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
60.94	39	نعم
39.06	25	لا

جدول رقم (08) : يوضح استجابات المديرين لمحور الحالات النفسية

بما أنّ محور الحالات النفسية يتضمن بندين محتوَاهما سلبي (البند 07 والبند 12) ، أي أنّ الإجابة عنهما بـ "نعم" تعبّر عن حالات نفسية سلبية ، والإجابة عنهما بـ "لا" تعبّر عن حالات نفسية إيجابية، فإنّه بعد إجراء التعديلات على نسب هذين البندين فإننا نتحصل على الجدول التالي :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
51.56	33	نعم
48.44	31	لا

جدول رقم (09) : يوضح تعديل استجابات المديرين لمحور الحالات النفسية

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أنّ 48.44% من المديرين يرون أنّ الحالات النفسية للإطارات سلبية .
13-2-1-4 - محور السلوك الإجتماعي :

النسبة %	التكرارات	الإحتمالات
60.42	29	نعم
39.58	19	لا

جدول رقم (10) : يوضح استجابات المديرين لمحور السلوك الإجتماعي

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أنّ 39.58% من المديرين يرون أنّ السلوك الإجتماعي لإطارهم سلبي .
13-2-2 - تحليل النتائج في ضوء الفرضيات :

تناول البحث موضوعا يتعلق بـ " رأي إطارات الشباب في علاقة السلوك الإشرافي بأدائهم الوظيفي بالمؤسسات الشبانية "، وبعد تفرغ إستمارتي البحث وإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة ، من حساب التكرارات والنسب المئوية لإستجابات الأفراد لكل عبارة، واستعراض النتائج المحصل عليها ، يقتضي الأمر تحليل هذه النتائج وفقا للفرضية العامة : " إن السلوك الإشرافي له علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي للإطارات في المؤسسات الشبانية " .
والتي بدورها قسمت إلى فرضيتين جزئيتين ، أولاهما : " هناك علاقة إرتباطية موجبة بين نمط الإشراف العام وأداء الإطارات بالمؤسسات الشبانية "، وثانيهما : " هناك علاقة إرتباطية سالبة بين نمط الإشراف الخاص وأداء الإطارات بالمؤسسات الشبانية " .

13-2-1 - تحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث تبين أنّ هناك دائما نمط للإشراف العام، وذلك حسب رأي 33.07% من عينة الإطارات. هذا بالإضافة إلى نسبة 41.93% من عينة الإطارات، يحكمون على أنّ هناك أحيانا

نمط للإشراف العام داخل المؤسسة. وتبيّن من خلال نتائج عينة المشرفين أنّ 68.56% منهم يحكمون على على أنّ أداء إدارتهم جيّد وذلك بالإستناد إلى المعايير التي يتم على ضوءها قياس آدائهم بالمؤسسات الشبانية .

من خلال هذه النتائج الجزئية المتحصّل عليها يتضح أنّ نمط الإشراف العام سواء كان مطبقا بصفة دائمة أو أحيانا يرتبط إيجابا بأداء الإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية، ويتجلى ذلك في تجنب إعطاء الكثير من التعليمات من طرف المدير للإطارات البيداغوجية، وتشجيعه لهم على أخذ المبادرات وتعامله معهم على نفس المستوى، وحرصه على أن يسود جوّ عائلي داخل المؤسسة . كل ذلك يرتبط إيجابا بأداء الإطارات البيداغوجية ، وذلك من خلال تنظيمهم لعملهم ومؤهلاتهم المهنية النظرية والتطبيقية والبيداغوجية، وحالاتهم النفسية المتمثلة في روح المبادرة والضمير المهني والرّوح المعنوية ، وسلوكهم الإجتماعي الذي يشتمل على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة. وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في كل من جامعة أوهايو وجامعة ميتشغان ، في أنّ الإشراف العام ، أي الموجه نحو العمال والمستخدمين بالدرجة الأولى يؤدي إلى مستويات عالية من الإنتاج والأداء . وعليه فإنّ الفرضية الجزئية الأولى التي تنصّ على أنّ : " هناك علاقة إرتباطية موجبة بين نمط الإشراف العام وأداء الإطارات بالمؤسسات الشبانية "، قد تحققت .

13-2-2- تحليل النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال الدراسة الميدانية لعينة البحث تبين أنّ هناك دائما نمط للإشراف الخاص، وذلك حسب رأي 32.94% من عينة الإطارات ، هذا بالإضافة إلى 39.19% من عينة الإطارات الذين يحكمون على أنّ هناك أحيانا نمط للإشراف الخاص داخل المؤسسة ، ولاحظنا بالمقابل أنّ 68.56% من المشرفين يحكمون على أنّ أداء إدارتهم جيّد بالإستناد إلى مختلف المعايير التي تمّ على ضوءها تقييم آدائهم .

من خلال هذه النتائج الجزئية المتحصّل عليها ، يتضح أنّ نمط الإشراف الخاص سواء كان مطبقا بصفة دائمة أو أحيانا ، يرتبط إيجابا بأداء الإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية ، وهذا عكس فرضيتنا التي تنصّ على أنّ " هناك علاقة إرتباطية سالبة بين نمط الإشراف الخاص وأداء الإطارات بالمؤسسات الشبانية". وربما هذا راجع إلى شخصية المشرف بالدرجة الأولى حيث يستلزم عليه الأمر في بعض المواقف أن يتبع أسلوب إشرافي خاص يدفعه إلى أن يراقب كل شيء بنفسه وأن يتظاهر بالقسوة من أجل ضمان مردود أكبر، وأن يطبق القوانين بصرامة ، وأن يتخذ القرارات بمفرده ، وأن يحاسب المرؤوسين على آدائهم ، وهذا ما تؤكّده النسب سابقة الذكر ، التي تدلّ على أنّ هناك تناوب في سلوك نمط إشرافي واحد ، فأحيانا يسلك المشرف (المدير) إشرافا خاصا وأحيانا أخرى لا يسلكه ، حسب المواقف والظروف .

ورغم أنّ الدراسات السابقة تؤكّد على أنّ الإشراف الخاص المتوجه بالدرجة الأولى نحو العمل يؤدي إلى مستويات منخفضة من الإنتاج والأداء ، إلا أنّ فرضيتنا الجزئية الثانية لم تتحقق على ضوء نتائج الدراسة ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وطبيعة المؤسسة كما أشارت إليه دراسات جامعة أوهايو في أنّ " العلاقة بين نوع الإشراف والفعالية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بنوع العمل ، فقد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول (الإشراف العام) والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية ، بينما وجدت علاقة إيجابية بين البعد الثاني (الإشراف الخاص) والفعالية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية ،

والبيتروكيماوية "

وعليه فإنّ الفرضية الجزئية الثانية التي تنصّ على أنّ: " هناك علاقة إرتباطية سالبة بين نمط الإشراف الخاص وأداء الإطارات بالمؤسسات الشبانية"، قد تحققت على ضوء الدراسات السابقة فقط ، ولم تتحقق على ضوء الدراسة الحالية.

13-2-3- تحليل النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لعينة البحث تبين أنّ نمط السلوك الإشرافي سواء كان عامًا أو خاصًا يرتبط إيجابا بالأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية، وهذا ما تأكد من خلال تحليل النتائج في ضوء الفرضيات الجزئية ، وبالتالي يمكننا القول أنّ الفرضية العامة للبحث والتي تنص على أنّ " السلوك الإشرافي له علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي للإطارات في المؤسسات الشبانية"، قد تحققت .

14- خلاصة النتائج :

بعد قيامنا بهذه الدراسة ، ومن خلال ما تقدّم من نتائج حول الفرضيتين الإجرائيتين، واللتين كانتا مؤكدتين بالإيجاب ، حيث تحققت أولاهما في ضوء نتائج الدراسة الميدانية واتفقت مع نتائج الدراسات السابقة ، وثانيهما التي لم تتحقق إلا على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بجامعة " أوهايو " .

كما أنّ الفرضية العامة هي الأخرى كانت مؤكدة بالإيجاب . وفي ضوء النتائج التي تحصلنا عليها من هذا البحث تبين أنّ نمط السلوك الإشرافي له علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية ، حيث تجلّى لنا أنّ نمط الإشراف العام له علاقة إرتباطية موجبة بالأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية ، وأنّه بالموازاة ، وفي نفس الوقت، نمط الإشراف الخاص له علاقة إرتباطية موجبة بالأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بهذه المؤسسات ، لكن ما ينبغي الإشارة إليه هنا، هو أنّ نمط الإشراف العام ، المعبر عنه بنسبة 41.93% من عينة الإطارات الذين يقولون أنّ المديرين يمارسون عليهم إشرافا عامًا أحيانا ، جاء ملازما لنمط الإشراف الخاص ، المعبر عنه بنسبة 39.19% من عينة الإطارات الذين يقولون أنّ المديرين يمارسون عليهم إشرافا خاصا أحيانا، بمعنى آخر أنّ المديرين بهذه المؤسسات يمزجون بين الإشراف العام والإشراف الخاص وهذا حسب رأي غالبية الإطارات كما جاء في النسب السالفة الذكر . وهذا التوازي في سلوك النمط الإشرافي من طرف المديرين بهذه المؤسسات لا يمكن أن نحكم عليه بأنّه إشرافا عاما فقط ، أو إشرافا خاصا فقط ، بل هو إشراف يمزج بين النمطين ، حسب المواقف والظروف، وهو ما يعرف بالإشراف "المزدوج"، هذا الأخير يرتبط إيجابا بأداء الإطارات البيداغوجية حسب رأي 68.56% من عينة المشرفين .

إنّ هذه النتيجة التي لم تكن نتوقها قد أضافت إلى بحثنا نتيجة أخرى بالإضافة إلى الفرضيات الجزئية المحققة ، ألا وهي وجود نمط إشرافي ثالث ، وهو الإشراف المزدوج، الذي بدوره يرتبط إيجابا بأداء الإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية .

وحسب رأينا يرجع ذلك إلى طبيعة هذا القطاع وخصوصيته ، حيث يتميز بعدم الإستقرار في برامجه التي توضع وفقا لمتطلبات الشباب المتجددة ، فميدان إعلام وتوجيه وتنشيط الشباب يفرض على المشرفين التميّز بشخصية مرنة، تتفاعل

بحكمة مع الأحداث والظروف المتغيرة باستمرار ، وهذا ما التمسناه من خلال دراستنا الميدانية ، فالمشرف في هذه المؤسسات لا يمكنه أن يمارس سلوكا إشرافيا خاصا في جميع المواقف، كما لا يمكنه أن يمارس سلوكا إشرافيا عاما في جميع المواقف ، وهذا ما يقوده حتما إلى سلوك إشرافي مزدوج ، أي الموقف المناسب في الوقت المناسب ، فتارة يميل نحو الإشراف العام وتارة يميل نحو الإشراف الخاص ، من أجل المحافظة على علاقات إنسانية جيدة مع الإطارات من جهة ، وضمان الأداء الجيد لهم من جهة أخرى ، وهذا ما أكدته دراستنا الميدانية والدراسات السابقة .

وأخيرا نستخلص أنّ نمط الإشراف المزدوج له علاقة ارتباطية موجبة مع الأداء الوظيفي للإطارات البيداغوجية بالمؤسسات الشبانية، كما يمكن أن نخلص إلى أنّ العلاقة الترابطية بين السلوك الإشرافي والأداء الوظيفي للمرؤوسين تتغير بتغير طبيعة العمل وطبيعة المؤسسة كما أشارت إليه دراسة جامعة "أوهايو".

المراجع المعتمدة :

- عنصر يوسف، (2006م)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بدوي أحمد زكي (1984م) ، معجم المصطلحات الإدارية، دار الكتاب اللبناني ، ط1 ، بيروت.
- حسين رشدي تاودي، محمد مصطفى زيدان ، (1974 م) ، الإشراف و الإنتاجية ، المكتبة الأنجلو مصرية ، مصر .
- محمد نبيل جامع، (1975م) ، المفتاح في علم الاجتماع ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية مصر.
- عبد الرحمن محمد العيسوي ، (1990م)، الكفاءة الإنتاجية ، دار النهضة العربية ، بيروت
- جيري .ل ، ترجمة وليد عبد اللطيف موانة ، (1988م) ، الإشراف : مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
- محمد شفيق ، (1985م) ، البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، .
- محمود عبد الحليم منسي، (2000م) ، مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر
- عبيدات ذوقان وسهيلة أبو السميد، (2002 م)، البحث العلمي: البحث التوعوي والبحث الكمي، دار الفكر للطباعة والنشر الأردن.
- فؤاد البهي السيد، (1979م) ، علم النفس الإحصائي ، ط3 ، دار الفكر العربي .