



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2021/04/29

تاريخ القبول: 2021/06/13

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

الإشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل

Supervision On employees And its role in dynamism Work group

السعيد جقيدل

مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط (الجزائر)

said030919@gmail.com

الملخص: المنظمة عبارة عن تجمع بشري وهم يعملون بالتنسيق والتعاون فيما بينهم لأجل تحقيق أهداف مشتركة وفقا للأدوار التي أسندت لهم والمسؤوليات المحددة لهم، وبالتالي يكون التنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تم تنسيق جهودهم وأنشطتهم جماعيا من أجل بلوغ أهدافا عامة كانت أو خاصة ، وبناءا على هذا التوجه فإن هذه الدراسة تحاول معرفة أهمية الإشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعات العمل، بحيث أن المنظمة تقوم بشكل أساسي على العمل الجماعي و جماعات العمل، ويتطلب ذلك القيام بعملية الإشراف الذي هو أحد الوظائف الأساسية للإدارة يهتم بتنظيم و تنسيق العمل بين الأفراد المكونين للجماعة، وتحسيد أسسها و هيكلها و تحديد أدوارهم و هذا ما يرفع من كفاءة و فعالية المنظمة .

الكلمات المفتاحية: جماعة العمل ، ديناميكية جماعة العمل ، العوامل المؤثرة ، دور الإشراف في ديناميكية الجماعة

ABSTRACT :An organization is a human gathering They work in coordination and cooperation among themselves In order to achieve common goals according to roles Which were assigned to them and the responsibilities assigned to them Thus, the organization is a group of individuals Those whose efforts and activities have been coordinated Collectively in order to achieve public or private goals, Based on this approach, this study is trying Knowing the importance of stewardship Workers and their role in the dynamics of work groups, So that the organization is mainly based on team work and work groups, This increases the efficiency and effectiveness of the organization.

Keywords: Work group, Dynamic work group, Influencing factors, The role of supervision in group dynamics.

1. مقدمة:

المنظمة تقوم بشكل أساسي على العمل الجماعي و جماعات العمل، و ذلك بالنظر للفوائد و المكاسب المتعددة التي يمكن للمنظمة أن تحققها نتيجة إتمادها على العمل الجماعي، بحيث تعتبر دراسة جماعات العمل من أحدث الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع وعلم النفس إذ أن إنتماء الفرد لجماعة العمل يجعل منهم في علاقة تفاعل وتواصل مع أعضائها ويكتسب أفكارها وسلوكها وذلك لأن سلوك الأفراد العاملين لديها سيتأثر بسلوك وأفكار الجماعات التي ينتمي إليها العاملين للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد هم ، إنطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الإستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق إرضاء العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، وينتج عن هذه التفاعلات كثير من الأداء التنظيمي وسلوك العمل وإتخاذ القرارات، بحيث أن سلوك الأفراد داخل الجماعات وسلوك الجماعات يؤثر بصورة جوهرية على تحقيق المشرفين لأهداف أفراسهم وإدارتهم، بالإضافة إلى أن مجال العمل الجماعي يحتاج من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين الإهتمام المتواصل بالسلوك الجماعي الذي يعتبر من مميزات العمل في المنظمات الحديثة كثيرة المهام وهو عبارة عن تضافر مجهودات مجموعة من العاملين لتحقيق هدف معين داخل المجموعة وتطويرها إلى الأحسن ، فالعمل الجماعي يشير إلى إنتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد، والواقع يشير إلى إنتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات.

وإشكالية بحثنا تظهر لنا بأن أهمية تفعيل الإشراف على العاملين من خلال التركيز على فهم سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري ، الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، بحيث تتطلب دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة الإعتداد علي المدخل المتكامل للسلوك الجماعي الذي يتعلق بدراسته من خلال ثلاثة مستويات وهي : الفرد - الجماعة - الإشراف على تكامل متطلبات الأفراد والجماعة .

وقد حاولنا في بحثنا هذا التركيز علي الإشراف الموجه للعلاقات الإنسانية والإشراف الموجه للعمل و الإنتاج بدراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة المتضمنة سلوك الفرد وأثره على المنظمة، سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، أثر عملية الإشراف على الفرد وعلى الجماعة، ومنه نطرح التساؤل التالي : هل تؤثر عملية الإشراف على العاملين في ديناميكية جماعة العمل ؟

وإفترضنا بأن عملية الإشراف تؤثر في ديناميكية عمل جماعة العمل من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، والتأثير في سلوك الجماعة بقيادتهم و توجيههم ومراقبتهم بالشكل الصحيح مع إرشادهم وتقديم التوضيحات لهم في مجال عملهم . وللإجابة على التساؤل المطروح في الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره ملائم لنوع الدراسة النظرية الوصفية ، كما أننا إعتدنا على جملة من الأهداف التي نريد إبرازها وتحديد معالمها في هذا البحث والتي منها : - معرفة مفهوم الإشراف وخصائص الإشراف الفعال .

- مسؤولية الإدارة إتجاه المشرف والدور الإنساني للمشرف

- التعرف على المهارات السلوكية للمشرف في حل مشكلات العمل والعاملين

- دور المشرف في التعرف على إحتياجات المرؤوسين وعلى مهاراتهم المعرفية

- تحفيز فريق العمل و تنمية روح الجماعة بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين.

أما خطوات دراسة البحث أعتمد فيها التقسيم التالي :

2. جماعة العمل :

إن الجماعة تتكون من مجموع من الأفراد تكون العلاقة بينهم في شكل إنجذاب الفرد إلى فرد آخر لتتكون لنا جماعة يعتقد الفرد فيها أنه يستطيع إشباع حاجاته بتعاونه مع أفراد آخرين وبدونهم لا يمكن له تحقيق إشباع تلك الحاجات ، فالسبب لدخول الجماعة رغبته في حصوله على حاجاته وتلبية دوافعه .

تنتج عن تشكيل الجماعة ظهور نسق من العلاقات الإجتماعية لا يمكن تحديدها ولا توجيهها بصورة واضحة ومفهومة إلا إذا تم تحديد مفهوم وشكل تلك العلاقات وإتجاهاتها ونظرا لأهمية الجماعات في العمل وتأثيرها المباشر على الإنتاجية تم التطرق إليها من جانبين سلبي وإيجابي في مختلف

الدراسات التي قامت بتحليل هذه الجماعات ومن أمثلة ذلك نجد أن النظرة السلبية للجماعات التي يعتبرها ميلر وفوروم في كتابهما على الإجتماع الصناعي " عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية التي يحددها التنظيم الرسمي" (محمود محمود الجوهري ، سنة ٢٠١٩ ، ص ١٠١) .

يشير العمل الجماعي إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد، والواقع يشير إلى إنتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى رسميا بالوحدات، أو الفروع، أو الأقسام، أو الإدارات ، وأي مدير في أي موقع يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق وترجع أهمية القوة والإنسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب الآتية:

١. تحقيق التعاون بين أفراد العمل: حيث إن جزءا كبيرا من أي عمل يتم في ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة والعكس صحيح.

٢. يجب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع إحتياجاتهم الإجتماعية وتحميهم من أي أخطار خارجية وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية، وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.

٣. إذا إستطاع المشرف أن يخلق من أفراد قسمه جماعة متماسكة فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل "غير رسمية" قد تعرقل جهوده في العمل.

٤. تساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الإستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تخلق في الأفراد المشاركين في إتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسئولية تجاهه.

٥. تزيد من سهولة الإتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل، وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى "من الأعضاء إلى المشرفين"، ومن أعلى إلى أسفل "من المشرفين إلى الأعضاء"، ما يؤدي إلى أداء الأعمال بطريقة أكثر فاعلية.

٦. رفع الجودة حيث يوجد الإهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل

واحد منهم على حاجته من لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض (جابر عوض سيد حسين ، سنة ٢٠٠٢، ص ٨١)

يري براون أن جماعة العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم، بحيث أوضح براون أن عدد أفراد هذه الجماعات الصغيرة يمكن أن تتراوح بين ثمانية وعشرة أفراد وسبب تعيين هذا العدد راجع إلى مشاكل إتصال فكلما كانت عدد كبيراً زادت مشاكل الإتصال فإذا لم توجد علاقات مباشرة كافية فإنه من المستحيل الإبقاء على تماسك الجماعة الأولية" (براون، سنة ١٩٦٠ ص ١٣٤).

فهي تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة لتفاعل طبيعي بين الأفراد العاملين وتربطهم مصلحة مشتركة وإعتبر كيان إجتماعي يعمل في إطار دينامي وهدف خاص مركز على عوامل وعناصر جذب وفقاً لمصالح مشتركة" Omar (aktouf, 1998, p107)، وهذا ما تؤدي بها إلى عدم بقائها وإستمرارها في ظل تلك الظروف ، إذن نجد أن الجماعة في التنظيم لا تقتصر في تكوينها على جماعة معينة بل يشتمل على الجمهرة والحشد والشلة وصولاً إلى الزمرة والجماعات الأولية ومختلف الجماعات الأخرى الغير رسمية، تتشكل أسسه وعامته من هذه الأصناف المختلفة للجماعات فالمكان الممثل في المؤسسة من مكان تجمعها وينتج عن هذا التجمع التفاعل مع بعضها البعض ويتحكم في سيرورة هذه الجماعات قواعد ومعايير وضوابط إجتماعية وسلوكات وقيم يمكن إستعراضها فيما يلي :

- " وجود تنظيم يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من الحقوق والواجبات والمكانة .
- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقات القائمة على التفاعل بينهم من ناحية وبين غيرهم من أعضاء الجماعة الخارجية من ناحية أخرى
- إتفاق الجماعة على مجموعة آراء ومعتقدات وقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم النشاط الممارس من طرف أفرادها .
- وجود نظام الإتصال يربط بين أعضائه" (حسن الجيلالي، سنة ٢٠٠٣ ، ص ٨٠) .
- من خلال هذا التأثير للجماعة في التنظيم الذي يتركز على مجموعة أفرادها بواسطة تلك القيم والمعايير ومختلف العلاقات الإنسانية المؤسسة الناجحة هي التي تعامل التنظيم الغير رسمي معاملة إنسانية مرنة تراعي فيه إحتياجات ودوافع أفرادها .

1.2 - ديناميكية الجماعة :

ديناميكية الجماعة تتميز بأنها أسلوب العمل داخلها وكيفية التركيز على القيادة الديمقراطية وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة " يقصد هنا بديناميكيات الجماعة العملية الإجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجهها لوجه في مجموعات صغيرة" (محمد سيد فهمي ، سنة ٢٠٠٥، ص ٩١) .

ويمكن لنا تعريف ديناميكية الجماعة بأنها : مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة هذه التفاعلات ترتبط بموقف معين، يقوم أخصائي العمل الذي هو المشرف مع الجماعات بتوجيه هذه التفاعلات يستهدف المشرف من خلال عملية توجيه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة، هذا التماسك يعتمد على قوة جاذبية المحفزات والدوافع

والإحتياجات أفراد الجماعة لأعضائه فيما بينهم، يؤدي هذا التماسك إلى نمو الأعضاء وتكاملهم في مجموعة كاملة (محمد صالح بهجت ، سنة ٢٠٠٢، ص ١٠٧) .

تعد الجماعة وحدة غاية في الأهمية في أي تحليل إجتماعي، تساهم بقدر كبير في فهم السلوك التنظيمي وتهتم ديناميكية أو الحركية الجماعية بذلك التفاعل الحاصل الذي يتم بين أفراد الجماعة والمناخ الإجتماعي المحيط بهم ، يكون التركيز هنا على حركة أعضاء التنظيم الرسمي أو غير رسمي ، فالإدارة الفعالة تسعى إلى فهم القوى الحركية داخل هيكل جماعة العمل ، وسرعة الإدراك والبدئية والفهم ، وسائل لها أهمية لكن لا تكفي لفهم سلوك الجماعة داخل التنظيم فالحركيات أو الديناميكيات الجماعية تتميز بطابع التعقيد وتتطلب دراسة عملية لتحليلها وفهمها .

ويقصد بديناميكية الجماعة التفاعل الذي يتم داخل الجماعة بين أفرادها والمناخ الإجتماعي المحيط بها ولا يوجد إتفاق واحد على تعريف محدد لديناميكية الجماعة ، بحيث دراسة ديناميكيات الجماعة هي دراسة الطريقة التي من خلالها تكون التغيرات المنظمة التي تحدث في الجماعة الإجتماعية الصغيرة ككل نتاجا للتغيرات التي تحدث في أي جزء من الجماعة الكلية ، ولقد أصبح اللفظ يشير إلى دراسة الجماعات الصغيرة بصفة عامة .

وعليه نستنتج بأن ديناميكية الجماعة تعني "مجموعة القوى والعوامل الإجتماعية والسيكولوجية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة ، وبالتالي نجد بأن ديناميكيات الجماعة في المنظمة ترتبط بمجموعة من المثيرات والإستجابات Stimulus Responses التي تحدث داخل الجماعة وتفاعل هذه الإستجابات والمثيرات مع بعضها البعض في المواقف المختلفة التي تمر فيها الجماعة.

" ويمكن تقسيم هذه القوى إلى قسمين أساسيين هما : قسم إيجابي يعمل على تماسك الجماعة وأعضائها وتنظيم العلاقات الإجتماعية فيها تنظيما يتفق مع حاجاتها وأهدافها ، و قسم سلبي يعمل على تفكك الجماعة والصراع والتوتر في العلاقات بين الجماعة حتى تصاب بالتفكك (شطي أمينة، سنة ٢٠١٣/٢٠١٤ ، ص ٧٣).

وعليه ديناميكية الجماعة هي مجمل التفاعلات البنوية الوظيفية التي تحدث للجماعة والتي تؤدي إلى تغيير سلوكها والحفاظ على تماسكها وتوازنها وبالتالي نحو النمو والتقدم أو إلى التخلف عبر عمليات تفاعلية كالصراع والإختلاف ، فأعضاء الجماعة تعدد أنماط سلوكهم وتتفاوت ميولهم وعاداتهم وإتجاهاتهم وقيمهم، وهذا يجعل المجال الدينامي للجماعة يتميز بالتفاعل والحيوية اللازمة لنمو الفرد ونمو الجماعة في نفس الوقت.

فمن خلال التفاعل الإجتماعي تحدث مثيرات وإستجابات بين أفراد الجماعة ، وتختلف هذه المثيرات والإستجابات بإختلاف المواقف وإختلاف الأدوار، إلا أن طبيعة التفاعل تكاد تكون متشابهة في كل الجماعات ، وبالتالي ديناميكية الجماعة هي نتاج القوى الفردية والجماعية التي تتفاعل بطريقة حيوية داخل نسق الجماعة بشكل توافقي أو غير توافقي.

ويرتبط ميدان ديناميكيات الجماعة بإسم " ليفين K , Lewin " ويطلق " ليفين لفظ ديناميكيات الجماعة Dynamics Group على التحليل النظري والدراسة التجريبية لمشكلات الحياة الجماعية (المتغيرة أو الديناميكية

، وتتكون ديناميكية الجماعة من مجموعة من الأساليب الأساسية مثل :

الجماعة التي تخضع لسلطة المشرف ، العلاج الجماعي لمشاكل العمل ،

ينظر لديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة من حيث :

تكوينها ، هيكلها، عملياتها ، كيفية التأثير في أعضائها وأعضاء الجماعات الأخرى .

وتركز دراسة ديناميكيات الجماعة على ما يلي : تركيب وظيفة الجماعة ، خاصة الوظائف النفسية للجماعات الصغيرة ، مع الإهتمام بنمط التغيير في التوافق بين الجماعات والتوتر والصراع والتماسك، التغيير في العلاقات بين جماعة و أخرى.

وأجريت عدة أبحاث في مجال ديناميكية الجماعة ذات تأثير على سلوك التنظيمي والإدارة ككل خاصة تلك المرتبطة بحركات الجماعة بالأداء داخل التنظيم ومن أمثلة ذلك دراسات "هاوثورن" ودراسات "كوتشي" وفرنش على التغلب على مقاومة التغيير " ودراسات تريست وبامقورت على عمال المناجم في بريطانيا ، ودراسات وايت على عمال المطاعم " (محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، ص ٢٩٢، ٢٩١)

وتظهر لنا الدراسة التي قام بها "التون مايو E.mayo" وكذلك "كرث لون k.lewin" في الثلاثينيات من القرن الماضي أن دراسة حركات الجماعة تشير إلى دراسة القوى المؤثرة داخل الجماعة ، وأن العاملين يميلون إلى تكوين جماعات إجتماعية social groups تؤثر على معنويات العاملين morale وعلى إنتاجيتهم بحيث أن " ديناميكية الجماعة تستعمل لوصف الجماعة وكيفية تنظيمها والطريقة التي تم إدارتها أي عمل هذه الجماعة وتنفيذه ، كما أنها تتكون من مجموع أساليب مختلفة أساسية مثل القيادة و الأدوار ، فالتركيز ينصب في ديناميكية الجماعة على الطبيعة الداخلية للجماعة وكيفية تكوينها وهيكلتها وعملياتها وكيفية تأثيرها في أعضاء الجماعات الأخرى وفي النظم كذلك." (محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، نفس المرجع السابق، ١٩٩٧ ، ص ٢٨٧ ، ص ٢٨٨)

وقد أكد التون مايو بكل وضوح في تجاربه في هاوثورن أن تعاون عدد كبير من الأفراد الموجودين في مكان معين يمكن أن تخلق بينهم علاقات إجتماعية قوية غير مقصودة أو معتمدة وأن هذه العلاقات يمكن أن تكون من القوة بحيث تمثل لهم حافزا اجتماعيا لبذل الجهد كما أن للجماعات وظائف تقوم بها تتمثل في :

- ١- "الوظيفة المتميزة للجماعة ، ترتبط بشكلها إرتباطا وثيقا .
- ٢- إشباع الفرد بحاجاته من خلال هذه الجماعات
- ٣- ضبط وتوجيه أفرادها .
- ٤- توفر لكل فرد بداخلها دور يؤديه.
- ٥- المعايير المشتركة التي تتحكم في سلوك الأفراد.
- ٦- إمكانية تداخل هذه الأدوار مع بعضها البعض .
- ٧- إيجاد للجماعة هدف وفلسفة معينة" (مجدي أحمد عبد الله ، سنة ٢٠٠٥ ص ١١٣).

كما أن دونالي وزملائه توصلت دراساتهم من خلال نتائج أبحاثهم في هذا الشأن إلى ما يلي :

- ١- "الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات
- ٢- تؤثر الجماعات في إدارك العاملين وإتجاهاتهم .
- ٣- تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين في التنظيم.
- ٤- يساعد الجماعات الفرد على إشباع حاجاته الناقصة والغير تامة.
- ٥- تسهل الجماعات عملية الإتصال بينها وبين الأفراد والتنظيم من جهة " (james donnelly , 1971)

كما أن دراسة يوسف عنصر في هذا المجال تطرقت دراسته للبحث في العملية الإشرافية وأثرها في المؤسسة الصناعية "فطنية الشرق cotest" لمعرفة خصائص الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري ، حيث قام دراسته على عينة تتكون من ٢٨ مشرفاً و ١٠٤ عاملاً تنفيذياً، لمعرفة السلوك الإشرافي الذي يتبعه المشرفون في المؤسسة هل يتبع المشرفون السلوك الإشرافي المهتم بالعلاقات الإشرافية أم يتبع المشرفون السلوك الإشرافي المهتم بالعمل والإنتاج . وقد توصل الباحث أن المشرفين يميلون إلى إتباع نمط الإشراف الموجه للعمل والإنتاج ، إتضح من خلال نتائج الدراسة التي شملت العاملين بأن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام، فهذا النوع الأخير من الإشراف يميل إلى تحديد الأهداف المطلوب إنجازها ويعطي الرؤوسين بعض الحرية في إنجاز العمل، فالإشراف بهذا الشكل يساعد في فرض الرقابة على المستويات والوحدات الدنيا في المنظمة وكذلك ينمي مهاراتهم الإدارية كأداة للضبط والرقابة الغير مباشرة على الأجزاء التنظيمية للمؤسسة، فهي بذلك تساعد العاملين على إتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال خاصة عند حدوث المشاكل الطارئة في العمل، أما من يتبعون نظام الإشراف عن قرب يميلون إلى تقييد حرية الفرد في أداء العمل حسب ما يحددهم ويترتب على ذلك تقليص عنصر النمو والتطوير " (يوسف عنصر، سنة ٢٠٠٧، ص ١٥٢).

2.2 - العوامل المؤثرة على فعالية ديناميكية الجماعة :

هناك عوامل تؤثر على فعالية الجماعة بشكل أيجابي أو سلبي ، فإذا ماتوفرت تلك العوامل وبالشكل المناسب فإن ذلك يؤدي الى تحقيق أهداف الجماعة وفقاً لما هو مخطط له، أم في حالة عدم توفر تلك العوامل لسبب أو لآخر فإن إنتاجية الجماعة تقل وهذا مما يعيق تحقيق الأهداف المطلوبة من أعضاء الجماعة ، ومن بين هذه العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة نجد بأن هناك ثلاثة عناصر تؤثر في بناء ديناميكية جماعة العمل وتحدد درجه فعاليته وهي :

٢-٢-١ - **العنصر الفني** : ويقصد بالعنصر الفني المهمة المطلوب إنجازها والمعلومات المتاحة عليها والأساليب والطرق المختلفة لتحقيق تلك المهمة ومدى صعوبتها .

٢-٢-٢ - **العنصر الانساني** : وهذا العنصر يتكون من جزئين هما :

- قائد الفريق وهو المسؤول عن الفريق ويعمل على تحقيق التناسق والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويجب أن تتوفر في شخصيته القوة والنضوج وتقديم النصح والمشورة، ولا بد أيضاً من توافر الإحترام والثقة من جانب الأعضاء تجاه قائدهم الذي يعمل بمثابة المستشار للفريق .

- أعضاء الفريق والمقصود هنا هو سلوكيات الأعضاء التي تؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح فريق العمل بشكل عام، من حيث مدى إستعدادهم للتعاون المشترك فيما بينهم وقدرتهم على العمل الجماعي ومستوى الروح المعنوية والدوافع لديهم .

٢-٢-٣ - **العنصر البيئي** : ويتكون العنصر البيئي من جزئين هما :

- البيئة الاجتماعية ويقصد بها المؤثرات الاقتصادية والبيئية لمنظمه فريق العمل والتي يكون لها تأثير كبير على الفريق من حيث العادات والإتجاهات وسلوكيات الأفراد .

- البيئة التنظيمية وهي المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها فريق العمل وما تحتوى عليه من سياسات وفلسفه وأهداف ومقومات بناء فريق العمل من خلال التركيز على إنجاز العمل، بمعنى قبول الوظيفة كما هي بكل مميزاتا وعيوبها والقيام بها وبالمهام المطلوبة من خلالها بغض النظر على ما يترتب عليها من الإحتياجات الإنسانية للأفراد، ويتم إنجاز الأعمال بطريقه فريده أو بطريقه جماعيه (مجموعة من المؤلفين، سنة ٢٠٠٧م، ص ٦٤).

3. دور الإشراف على العاملين في ديناميكية جماعة العمل :

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات وفقا لمفاهيم العمل الجماعي، تتمثل في تحدي تقليص الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح جماعة العمل المختلفة ويظهر دور المشرف والإشراف كدور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والإحترام والفهم الشامل لإحتياجات كل من المنظمة والفرد، وذلك للحصول على بيئة عمل ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف المنظمة والعاملين .

1.3- الإدارة الإشرافية على العاملين :

تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، و يتمتعون بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني، توفير مناخ عمل يشجع و يدعم إكتساب المهارات، زيادة المعرفة و الإتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بشكل جيد،مراجعة أهداف العمل بشكل جيد ، و تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم و مراجعة و تقييم النتائج المتحصل عليها .

إن الإشراف هو القيادة المشتركة، وكذا مجموعة من الجهود المتضامنة بين الرئيس وبين المشرف والمرؤوسين المشرف عليهم، لتهيئة أنسب وألطف الأجواء والسبيل في العمل، والتجاوب لنمو أعضاء الجماعات التي يعمل معها، فالإشراف هو عملية توجيهية تعليمية، تجمع علاقة بين عدد من الأخصائيين الذين يعملون ضمن الجماعات، بمعنى أنه عملية ذات إطار تعليمي تدريبي في مجال العمل تهدف إلى تنمية وتحسين قدرة الموارد البشرية على ضبط تصرفاتهم وتحديد سلوكياتهم ، بحيث " تعتبر عملية الإشراف من أهم عمليات الإدارة والمؤثرة ذات التأثير الفعال سلبيا أو إيجابيا في العمل داخل المؤسسة بحيث أنه عملية التوجيه والرقابة لكل ما يحيط في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيفا ، وبأقل قدر من التكلفة من الموارد البشرية " (محمد فتحي ، سنة ٢٠٠٠، ص ٩).

وبما أن العملية الإشرافية موجهة إلى الإشراف على سير العمل الإداري ، وبما أن الأداء يقوم به الأفراد يجب أن يكون فعالا ويأتي بنتائج إيجابية تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرفين والمرؤوسين الذين يشرفون على أدائهم ، ذلك أن المشرف قائد وموجه ينجز المهام التي هي موكلة إليه عن طريق الآخرين المرؤوسين .

فالإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد ، ويواكب القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع ، أي إستخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والإستمرار فيه .

2.3- تنمية العملية الإشرافية للعاملين :

"المشرف هو ذلك الشخص المسؤول عن توجيه ومساعدة ومراقبة تصرفات وسلوكيات الموارد البشرية والعمل على تحسين أعمالهم من خلال الأداء الأفضل لمجموع وظائفهم مع الحرص على الإهتمام بالقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، يضمن مستوى رضا المؤسسة التي تستخدمه عن عمله" (سلمي محمود جمعة ، ٢٠٠٥، ص ١٤٩) ، بهذا المعنى يعرف الإشراف على أنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف يقدم تعليمات وتوجيهات وأوامر تساعد على نمو الفكر التنظيمي في العمل وتطوير مستواهم الأدائي وهذا لتحسين مهاراتهم بما يتفق مع إحتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات والسبل الممكنة بما يتفق مع أهداف المؤسسة" (يوسف عنصر، ٢٠٠٧، ص ١٥) ، كما يوضح يوسف عنصر بأن الإشراف "فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهنيين أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل" (يوسف عنصر، نفس المرجع، ص ١٧) ، يبرز هذين التعريفان أهمية الإشراف ودوره في الإهتمام بالمرؤوسين وتعليمهم وتحسين أدائهم ومهاراتهم، بما يحقق أهداف التنظيم، والإشراف بالمعنى هذا يتطلب وجود جماعتين في البناء التنظيمي للمؤسسة، جماعة المشرفين التي تملك السلطة والإشراف والقيادة وجماعة العمال المرؤوسين التي تقوم بتنفيذ الأوامر والقرارات والمهام المنوطة بها، فالمشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال، وإن علاقاتهم بالمديرين بالغة الأهمية، كون بواسطتها يتم تجسيد الأوامر واقعا، وهنا يجب أن يكون المشرف ذو كفاءة عالية، بالنظر إلى مجموعة أعمالهم ومسؤولياتهم إتجاه العمال والمؤسسة فهم طبقة وسيطة بين العمال والإدارة من مهامهم تنفيذ الأعمال على حسب الأوامر الصادرة من الجهات العليا للمؤسسة، وتحقيقها بواسطة العمال على أرض الواقع في نظام ودقة في أوقات محددة لها .

يركز يوسف عنصر على أهمية الخبرة في الإشراف التي تتطلب الدراية الكافية والإحاطة بالمعلومات والمعطيات الخاصة بالعمال من مهارات وسلوكيات متوقعة وغير متوقعة كرد فعل الأوامر وتوجيهات المشرف وهذا من أجل نجاح عملية الإشراف، وبالرغم من تعدد التعاريف والآراء والأفكار حول مضمون الإشراف وإيجاد صيغة تفاهمية محتواه الفعلي نظرا لإختلاف وجهات النظر وإيديولوجيات كل باحث إلا أنها تكاد تجمع على أن العملية الإشرافية تقوم من أجل القيام بعمل يهدف من ورائه تحقيق أهداف التنظيم ككل وذلك من خلال سلطة تمنح لفرد معين مع إلزامية وجود جماعة العمل، بحيث تكمن أهمية الإشراف في التوجيه وتنسيق الجهود وتنظيم نشاط العمال وتجنبيهم صعاب الأعمال ، و السؤال الذي يطرح هنا، من هو الشخص الأنسب للعملية الإشرافية بمعنى من هو المشرف في حد ذاته؟

فالإشراف مجموعة الإجراءات التي يتخذها المشرفون، تهدف إلى توجيه وتنسيق ومراقبة العمال بغية تحقيق أهداف التنظيم داخل المؤسسة، والشخص المشرف "هو ذلك العامل الذي يتم تعيينه وإختياره من طرف إدارة المؤسسة ليعمل على تحقيق أهداف منشودة مع ومن خلال الآخرين" (بشير العلاق، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥)، فالمشرف هو المدير التنفيذي، أي عضو في التنظيم العام وواجبه أن يساعد دائما على تشكيل سلوك الأفراد تحت رئاسته ليخلق بذلك جوا يساعد للوصول للهدف، وبذلك تتحدد على أساسه المنظومة التنظيمية بين المشرف والعامل والمؤسسة في ظل إحترام المسؤوليات وتحديد المهام، ويتجلى ذلك كصورة عكسية لتنظيم المؤسسة بفضل المشرف المباشر في العمل والإجراءات العملية المتخذة عن طريق تحكمه في وسائل الإشباع ورغبات الأفراد وحاجاتهم، يكون في مركز أقوى بالنسبة إلى إمكانيات تعديل سلوك الفرد وإتجاهاته، وعن طريق إدارته لنظم المكافآت والجزاء، كما أن المشرف يستطيع تشكيل سلوك العامل في الإتجاه الذي يحقق أهداف المشروع، كثيرا من الآراء الفكرية في مختلف نظريات الإدارة يركزون على القيادة الإشرافية أو الإشراف القيادي وهو مصطلح يوضح مدى تماسك وترابط العلاقة بين القيادة الفعالة والمشرف الفعال في تجانس وتلائم منطقي عملي، كإجراء هادف لتحقيق النتائج.

"فالقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو هدف منشود، شريطة أن يحرص المشرف على إلزامية عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين" (صلاح الدين عبد الباقي، ٢٠٠١، ص ١٩٥)، وفي مجال إدارة الأعمال والمستوى الإقتصادي والإجتماعي فإن الهدف الأساسي هو الإنتاجية العالية أو الأداء المتميز مع ضمان البعد الإنساني في العملية الإشرافية" (بشير العلاق، نفس المرجع السابق، ص ٢٠٦)، لهذا فإن قيادة المشرف تكون فعالة إذا توصل إلى أسلوب إنتاج أفضل عن طريق زيادة مخرجات جماعة العمل، وإستطاع أيضا تحقيق رضا العاملين.

كما يختلف الإشراف من منظمة إلى أخرى نظرا لتأثير بعض العوامل المختلفة كما أن المتخصصين وذوي الخبرة يرون أن نطاق أو مجال الإشراف الفعال يكون مدا معين، فلا يمكن أن نقول أن المدير يستطيع أن يشرف على أي عدد ويتوصل إلى نفس النتيجة،" فمثلا أشار هنري فايول مؤلف كتاب "الإدارة الصناعية العامة" بحيث يقول بأن المشرف أو المدير سيكون عمله عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية ويركز على أن نطاق الإشراف يجب ألا يزيد عن ستة مرؤوسين" (Roger Aim, 2013, p38)، كما أن إيرويك يركز على أن نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين خمسة وعشرة مرؤوسين، كما يرى كونتز أن نطاق الإشراف الأمثل يكون بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين. كما أن نطاق الإشراف لا يتم تحديده بصورة عشوائية، وإنما يتم تحديده عناصره وفق عدة عوامل يجب أن تؤخذ في الإعتبار قدرات المدير الإشرافية، فكلما زادت قدراته يمكن أن يزيد نطاق الإشراف من خلال :

- "طبيعة العمل، فكلما زادت صعوبة القيام بالعمل يتطلب وقتا أطول من قبل المدير، وهذا يؤدي إلى ضرورة تدخل المدير (المشرف) من وقت لآخر" لعمل مع المرؤوسين، مما يؤدي بدوره إلى عدد المرؤوسين أقل (نطاق إشراف ضيق).

- حجم العمل المكلف به المدير، فكلما كان حجم العمل كبيرا أدى إلى ذلك النقص في الوقت المتاح للإشراف على المرؤوسين، وبذلك يقلل المدير عدد المرؤوسين تحت الإشراف (نطاق الإشراف ضيق).

- قدرات المرؤوسين ومهاراتهم، فكلما كان المرؤوسين لديهم مهارات وقدرات جيدة فهذا يعني حاجة المدير لوقت أقل عند الإشراف على مرؤوسيه، لأنهم على قدرة على إنجازهم لأعمالهم وهذا يؤدي إلى إتساع نطاق الإشراف للمدير.

- رغبات المدير لتفويض السلطة، فكلما إتجه المدير إلى تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه يعني أن كثيرا من الأعمال يمكن أن يقوم بها المرؤوسين نيابة عنه، مما يؤدي إلى زيادة عدد المرؤوسين التابعين للمدير (نطاق إشراف واسع).

- علاقة المدير مع الآخرين، فكلما زادت إتصالات المدير مع الأطراف ذوي العلاقات بالمنظمة كالموردين، العملاء، والمالكين... إلخ، أدى إلى نقص الوقت المخصص لدى المدير للإشراف نظرا لنقص الوقت وهذا يعني نطاق الإشراف ضيقا. (المهدي الطاهر غنية، ٢٠٠٣، ص ١٦٧)

٣.٣- صفات المشرف : من الخصائص الرئيسية للمشرفين والقادة المتميزين نذكر ما يلي:

٣-٣-١- "القدرة على حفز وتشجيع الأفراد: حيث يشترط أن يكون القائد ملهما لتابعيه فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذو الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع أو غير العادي، ولكن هذا قد يتحقق لدى جماعة العمال من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل.

٣-٣-٢- القدرة على الإتصال : المهارات الإتصالية غير العادية للقائد والتي يعني قدرته على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة ويتم هذا بطريقة شفوية في العادة وقد استخلص STOGHILL من دراسته أن القيادة تتصف بالدكاء الإتصالي ولديها القدرة على التقدير وإمكانية الكلام المقنع، وقد تكون لديه القدرة على توجيه الآخرين وإصدار التعليمات بوضوح تام" (عبد الغفار حنفي، ٢٠٠٢، ص ٥١٦)

٣-٣-٣- الموضوعية : أي أن تكون لديه القدرة على إبقاء الشخصية بعيدة عن التأثير على إتخاذ القرار الإداري مع توفر الرغبة لديه والإرادة القوية لتحقيق النجاح.

٣-٣-٤- مهارات إجتماعية : القدرة على التعامل مع كافة مستويات الناس سواء كان داخل الشركة أو خارجها.

٣-٣-٥- المعرفة الفنية : أن تكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه والمعرفة التامة بما يحيط بالمنظمة، فالمعرفة الفنية بالعمل الذي تؤديه وحدته الإدارية بحيث يمثل المرجع الفني لتساؤلات وإستفسارات العاملين وحل بعض المشاكل الفنية المرتبطة بالعمل.

٣-٣-٦- المعرفة بالذين يعملون معه (فهم الجوانب الثقافية والإنسانية والإجتماعية لمرؤوسيه) حيث يتسنى لهم من توظيف طاقاتهم ومعارفهم بالصورة التي تحقق مزيدا من النتائج في العمل.

٣-٣-٧- الخبرة العملية في الوظيفة بحيث تمكنه من التعامل مع متطلبات وإشكاليات العمل بصورة تصطبح معها الجانب العملي في التعامل مع واقع العمل الإداري بالمؤسسة.

٤.٣- إختصاصات المشرف :

٣-٤-١- إصدار الأوامر Délivrance d'ordres: وهذه الأوامر قد تكون كتابية أو شفوية، وفي الغالب تكون أوامر مكتوبة في الحالات الضرورية أو الهامة التي تحتاج فيها التنفيذ للموضوع، والإستناد إلى وثيقة معينة

ويستخدم إصدار الأمر لتنفيذ عملية ما، وهو عبارة عن ممارسة السلطة الممنوحة لشخص ما، ولا يجب أن يكون الهدف هو إصدار الأمر فقط بل يجب أن يفهم "المرؤوس سبب إصدار الأوامر حتى يقتنع بأهمية ويقوم بتنفيذه بروح طيبة، وإصدار الأوامر صفة من صفات الرؤساء، وفي المراحل المختلفة من التسلسل الإداري.

وفي كثير من الأحيان قد تظني صفة الأمر على باقي صفات الرئيس وهي قيامه بالتخطيط والتنظيم والتنسيق " (محمد عبد الفتاح محمد، ٢٠٠٦، ص ٢٧٨) ، ومن الواجب أن يمارس الرئيس إختصاصاته فيما يتعلق بهذه العناصر بالتساوي ، ولممارسة إصدار الأمر يجب معرفة كيفية إتخاذ القرار والتعرف أيضا على قدرات الآخرين وأن الأوامر سليمة ويمكن تنفيذها وإلتخاذ قرار سليم يجب إتباع الخطوات التالية:

التعرف على المشكلة، جمع الحقائق والمعلومات، تحليل البيانات، إتخاذ القرار، إخطار الأشخاص الآخرين لتولي التنفيذ. ولنجاح تنفيذ الأمر يجب مراعاة العوامل الآتية :

أن يستعمل الرئيس حقه في إصدار الأوامر إستعمالا صحيحا وسليما، وأن يأخذ في الإعتبار أن من توجه لهم الأوامر هم بطبيعة الحال الأفراد العاملين بالمنظمة ، يتميزون بأن لهم شخصياتهم وخبراهم الفردية ، وأن يستخدم بقدر الإمكان الإجتماعات مع الرؤساء الآخرين التابعين له ليوضح لهم الأسس التي يجب أن يسير عليها، وأن لا يهمل الإتصال الشخصي عند إصدار الأمر وألا يصدر أمر يشعر أنه لن ينفذ.

٣-٤-٢- التخطيط Planning : يقول هنري فايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل ، أما جورج تيري يؤكد على أن التخطيط هو الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع وإستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة." (علي محمد منصور، ٢٠٠٤، ص ٧٣)

يقوم التخطيط على مبدأ هو مبدأ التخطيط الرئيسي **Planning principale** "الذي يصاغ لتحقيق الأهداف المنشودة بأكثر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي، بحيث ينظر الكاتب بشير العلق على أن مهمة أو عملية التخطيط النظم والتوجيه والتنسيق والرقابة من الوظائف الإداري التي تدخل ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسة وعليه فهي ذات أهمية وأبرز ذلك من خلال شرحه لتلك العمليات الإدارية وعلاقتها بالإشراف من منظور معين ووجهة نظر محددة (بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٢) ، بمعنى وضع خطة للتنفيذ يتأكد بها الوصول إلى الأهداف المنشودة. فالتخطيط يشمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف ووضع السياسات، تصميم البرامج مع تفصيل الإجراءات وشرحها للعمال والغرض من ذلك تسير الإدارات والأقسام والمصالح على أساس واضح يستهل الإتصالات بين المشرف والعمال من جهة والمشرف والإدارات من جهة أخرى مع التنسيق لمختلف الأنشطة وتفعيلها و الإرتقاء بالمنظومة الإنتاجية والعمال و المسؤولين والآلات والمؤسسة ككل متكامل إلى مستوى عالي من الفاعلية إن أمكن ذلك.

٣-٤-٣- التنظيم Organisation : هو عملية تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تشمل كل مجموعة على إدارة وقسم كما يشمل على توزيع الأعمال على الأفراد وتحديد واجباتهم وتنسيق جهوداتهم إضافة إلى تحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف، بمعنى عام هو القيام بعملية تقسيم الأعمال والإشراف على تسيرها وتوزيعها على المرؤوسين ووضع الإجراءات الكفيلة بتحسين سير العمل والتنسيق بين أفراد المجموعة في شكل تكاملي متضامن.

٣-٤-٤- التسيق والتوجيه Directing: عملية إدارية يعتمد فيها المشرف على إيجاد صيغة ترابطية بين النظام الإداري والعمال في شكل تناسقي وتعاوني تكاملي بين الأعمال والعمال من خلال السهر على سيرورة العمل بصورة حسنة أما التوجيه فهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على إشراف القيادي على الأفراد وتوجيه سلوكهم وإرشادهم إلى كيفية القيام بتنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الإختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك. فهو دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة وذلك في إطار مناخ يتحقق من خلاله إشباع رغبتهم أو تحقيق أهدافهم، ويشمل التوجيه على القيادة والإشراف والإتصال والتحفيز وهي أدوات أساسية تمكن المدير من تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

٣-٤-٥- الرقابة Controlling: هي وظيفة أخرى من وظائف الإدارة وتعني بإختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكيد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها، وهي الوظيفة التي تمكن المشرف والإدارة على معرفة الحقائق والأعمال التي تمت، كما يقول هنري فايول "تنطوي الرقابة على التحقيق عما إذا كانت كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء، بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء الأشياء والناس والأفعال" (بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٤)، بمعنى أن الهدف من وراء الرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة في الخطة، فإذا كانت هناك إنحرافات عن تلك المعايير فإن على الرقابة أن تبحث عي الأسباب التي أدت إلى ذلك والقيام بالعملية التصحيحية لإعادة العمل إلى المسار السليم، فهي وسيلة يتأكد بها المشرف من أن الخطة التنفيذية للعمل المعدة من طرف الإدارة العليا المتمثلة في المدراء والمسؤولين قد طبقت واقعا بكفاءة عالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم عامة، فمن الضروري الإهتمام بتدريب وتكوين وتأهيل المشرفية وإكتسابهم القدرة والكفاءة لتعليم غيرهم من العمال حتى يستطيع العامل مقابلة التغيير الحاصل في وسائل العمل والإنتاج بدون مشكلة وإشكالية عملية.

٣-٤-٦- تحقيق الأهداف Objectives: تقوم العملية الإدارية من المنظور الإداري على الوظائف السابقة لكي تحقق أهدافها المنشودة المتمثلة في تقديم الخدمات وإنتاج السلع وترويج الأفكار من أجل إشباع حاجات الناس، وتحقيق لهم الرضا الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي للمنظمة من طرف العمال والزبائن وهو الهدف الذي تسعى إليه المنظمات كلها، والهدف هو بيان بالنتيجة المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ويجب أن يتصف بالشروط التالية: أن يكون قابلا للقياس والتحقيق ومحدد بزمن معين مع شرط الوضوح التام وغير قابل للتأويل أو التفسير ويتصف بصفة المرونة وانفاقه مع أهداف المنظمة، فالإدارة كنظام مفتوح لها مدخلات وعمليات تقوم بها .

٣.٥- أساليب وسائل تنمية العملية الإشرافية للعاملين :

٣-٥-١- بالتدريب: "وظيفة التدريب تعتبر مكمل لوظيفة الإختيار والتعيين حيث أن إدارة الموارد البشرية تختار العمال وتعينهم وتعد هؤلاء الأفراد وتنمي قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على إكتساب معارف جديدة من المعلومات والمعارف أو تزويدهم بالأساليب والمهارات لأداء الأعمال" (محمد الصوفي، ٢٠٠٧، ص ٢٩) وللتدريب عدة تعاريف ومفاهيم نظرية ولكن الأساس المتفق عليه هو أنها وظيفة

إدارية ضمنية داخل المنظمة وهي من مقومات نجاحها وإستمراريتها ومن التعارف نجد أن " التدريب عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين كما عرفه flippo على أنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين أما التدريب في نظر Darid king "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال من خلال الطرح النظري يترأ لنا أن العملية التدريبية تختلف عن العملية التعليمية فمن الناحية النظرية التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام، أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة لكن في الحياة العملية نجد أن التعليم والتدريب مترابطين يكملان بعضهما البعض فمثلا في الوظائف العليا يزداد الإهتمام بالتعليم أكثر من الحاجة للتدريب والعكس صحيح بحيث تعتمد على البرامج الإدارية في الإدارة العليا أما الإدارات الوسطى والتنفيذية يجب الإهتمام بالجانب الفني والإعتماد على المهارة الفنية للعمال التي يتم تنميتها بالتدريب على إكتساب هذه المهارات فنجد أن التدريب عملية أو نشاط ومخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والإتجاهات مما يجعل الفرد والجماعة مهيائين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية، يرى محمد إسلام " أن الأفراد يكسبون ويكتسبون الفاعلية في أعمالهم الحالية و المستقبلية إذا وجد وتوفرت له ظروف مساعدة لتنمية وتطوير عاداتهم وهنا يقصد التعليم ومهاراتهم وهنا التدريب لتوجيه معارفهم وسلوكهم ، فإعتبر التدريب نشاط مستمرا متجدد ذا نظام متكامل تقوم به الإدارة أي أنه عملية إدارية يقصد بها نشاط معرفي تنموي وتطويري لنماذج التفكير وأنماط الإتصال لأفراد التنظيم يهدف لنموذجية الأفراد من خلال محاولة تغيير سلوكهم وتوجيه فاعلية أدائهم الإنتاجية الفعلية إلى الأعمال التي يقومون بها .

٣-٥-٢- تنمية الممارسة القيادية :

القيادة : تعني leadership التأثير في أوجه النشاط لأي جماعة منظمة تعمل نحو تحقيق أهداف معينة، توجد عدة عوامل محددة لقدرة القائد في التأثير على المجموعة من خلال علاقاته مع رؤسائه، ويتوفر عليه من مهارة تخطيطية ومعرفة فنية ونوعية القيادة المزاولة بالنسبة للمجموعة التي يقودها، يقوى مركز القائد إذا توفرت فيه المهارات الأساسية المطلوبة وهي المهارات الفنية الخاصة بنوع العمل المكلف به، والمهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية والتي تساعد على فهم أعضاء التنظيم والتعامل معهم، والمهارات الإدارية المتعلقة بالقيام بالوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقدرة على تحقيق التنسيق والتكامل "بمعنى أن المهارات المطلوبة من القائد تتعلق بالعمل وبالأفراد والتنظيم" (صلاح الشنواني ، ١٩٩٩ ، ص ٢٢٥) ، فالقيادة إتباع أسلوب يهدف من خلاله القائد في بعض المواقف إعطاء مساعديه أكبر قدر من الإستقلالية الحركية في العمل، وفي بعض المواقف الأخرى يتبع أسلوب التشاور مع مساعديه قبل إتخاذ القرارات، وفي مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه ويصدرها على شكل أوامر وتعليمات إلى مساعديه، كل هذه العناصر تحدد لنا مدى تأثير العمال في مطلق الأحوال بهذه القواعد الإلزامية والأوامر والنواهي فهي تعتبر ضمن اللوائح التنظيمية في

محيط العمل، كما أن لها تأثير في نفسية العاملين بشكل كبير بإعتبارها من الظروف النفسية الإجتماعية والتنظيمية المحددة لأداء العمال داخل التنظيم.

إن ظاهرة القيادة والتبعية من أهم الظواهر في مجال العلاقات الإنسانية ، ومن الواضح أنه كلما تفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف مشترك ، ظهرت العلاقة بين القيادة والتبعية ، تتميز هذه العلاقة بتأثير فرد على الأفراد الآخرين في الجماعة ، و"القيادة تأثير عام على العلاقات الإنسانية ، فهي يمكن أن تساعد أو تعوق عملية نمو العلاقات فهي تستطيع أن ترفع الروح المعنوية والإنتاجية" (حسن عبد الحميد أحمد رشوان، ١٩٩٣، ص ٢٠٦)، " وللقيادة الديمقراطية أهمية كبرى، والديمقراطية هي حقوق وواجبات كل فرد نحو نفسه والآخرين والمجتمع ككل ، فهي تنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ، فالعلاقة تبادلية والملاحظ أن بعض العاملين يركزون جل

إهتمامهم للحصول على رضا القائد ، فهم يعلمون أن بيده سلطة القيادة وبالتالي الثواب قد يضر بهم ومصالحهم في الوقت الحاضر والمستقبل ، فجماعات العمل أكثر دواما من القائد نفسه على أداء العمل ، فهنا نرى بأن القائد يترك وجماعته العمل في أي وقت نتيجة لمتغيرات تطرأ على مستوى مصالح العمل فالحركة الخاصة بالنقل من منصب إلى منصب آخر أو الترقية ، أو الإحالة على التقاعد ، ففي ظل مثل هذا السلوك لا تعطي القيادة الإستبدادية إهتماما لجماعات العمل ، فالقائد يعتبر نفسه مصدر أساسي للسلطات وأنه أكثر العاملين خبرة و قدرة ودراية في مجاله ، أما في ظل القيادة الديمقراطية فيهتم القائد بأراء الجماعة فيرجع إلى المشورة والإهتمام بأرائهم وعلى تلك المعطيات يتخذ القرارات اللازمة والملائمة لمنظمتهم ، وعلى وجه العموم على العمال إقامة علاقات طيبة ، وفهم مشترك بينهم وبين قائدهم ، وهذا يدخل ضمن نطاق العلاقات الإنسانية .

٣-٥-٣- تنمية الإتصال بين العاملين :

الإتصال communication هو وسيلة الأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم و إيصال مقترحاتهم وتلقي أفكار الآخرين وكافة البيانات التي يريدون الإدلاء بها، يهدف إلى إيجاد فهم مشترك وتحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد يؤدي هذا الفهم المشترك إلى تحقيق التعاون وتوجيه الجهود إلى الأهداف المشتركة وباستمرار الإتصال يظل الفرد على علم بكل ما يجري في التنظيم وما حققه من تقدم ونجاح بحيث أن العملية الإتصالية في حد ذاتها تقوي الظروف الإجتماعية التي تحفز الأفراد للعمل يتوقف تحقيق أهداف الإتصال على عدة عوامل، منها نوع "العلاقات التي تربط بين الأفراد، وطبيعة المعلومات المتبادلة بينهم، والإتجاه الذي تسير فيه والطرق المستخدمة في الإتصال، ومدى إستعداد الأفراد لتقبل الرسائل المراد إيصالها إليهم ومقدار تجاوبهم معها وإستجابتهم لها" (صلاح الشنواي ، مرجع سابق الذكر، ص ٢٣٠) ، فالإتصال الفعال بمفهومه التقليدي إيصال المعلومات وتلقي البيانات توسع ليشمل مدلولات أخرى أكثر إستعمالا وانتشارا لها فعالية أكبر من خلال تبادل البيانات في جميع الإتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. وفي إتجاهات أفقية وتعدي ذلك إلى إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة بأرائهم وأفكارهم ومناقشة مختلف المعلومات والبيانات وهذا الأمر يحقق التوازن والتكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الأفراد، فالإتصال له دور هام في التنظيم فهو المرآة العاكسة للتنظيم من خلال إصدار الأوامر والقرارات وعملية إيصالها لأفراد التنظيم بما يضمن تطبيقها بالشكل الصحيح ليحقق من ذلك الأهداف المرجوة والمتوخات من هذه الأوامر والقرارات، فحتمية الإتصال تنبغي أن تتوفر على إصدار أمر وتعليمه مقرر من طرف

الإدارة العليا ل يتم إيصالها بالشكل الصحيح للمتلقى بصفة مريحة وفي ظروف عادية مما يجعل من فهمها وتطبيقها أمرا سهلا بالنسبة للعامل .

فالعلاقات بشكل عام معناها الإتصال بين الأفراد ومستويات التفاعل وكل عائق في العلاقات يعني وجود عائق في العملية الإتصالية وما تواجه الإدارة الحديثة في التنظيمات اليوم هو إشكالية الإتصال بحيث تبحث في كيفية إحداث أسلوب اتصالي عن طريق تنظيم المؤسسة داخليا وخارجيا بالنحو الذي يكفل سهولة وفهم لغة الإتصال مع السرعة في توصيل المعلومات وكفايته للتوجهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والضرورة تؤدي إلى التحكم في نوعية الإتصالات ، فالإتصال الجيد داخل المؤسسة أو المنشأة يساعد على بروز التعاون الوظيفي والفهم المشترك بين جموع العمال ، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة وعلاقة إنسانية جيدة وبالتالي تنمية روح العاملين وزيادة خبرتهم الإجتماعية .

هو الإشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والإتجاهات أي نقل وتوصيل وتبادل للأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات فالإتصال ضرورة إنسانية وإجتماعية فهو عملية تفاعل إجتماعية يستخدمها الأفراد لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصورة الناشئة في الذهن وتحليلها وتوصلها عن طريق رموزا فالإتصال حاجة أساسية تعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك الحاصل والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الإجتماعية نتيجة لهذا الإتصال بين مكوناته الأساسية ويهدف الإتصال في هذا الجانب إلى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال فهو هدف رئيسي يحرك ويعدل سلوك ويوجه العمال إلى الأداء الجيد. أما الأهداف الفرعية فنجد أن المستوى الوظيفي في العمل هو الغالب في العملية الإتصالية بحيث أن قيادة وتوجيه الأفراد يتم بالتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل وضمان الإتصال المبني على استلام المعلومات الصحيحة من مصادرها والتأكد من شرح أهداف المنظمة وخططها للعاملين مع التركيز على إقامة الثقة والإحترام والتفاهم بين العمال أنفسهم والمنظمة من جهة أخرى ولتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة والمجتمع ككل يجب توفر وهئية المناخ التنظيمي الجيد في العمل كلها عوامل تجلب الراحة النفسية وإرتفاع الروح المعنوية للفرد والجماعة وبالتالي الرضا في العمل والوصول إلى مبتغى أفضل وهذا أساس العملية الإتصالية في العلاقات الإنسانية فإعتبار أن الإتصال عملية ديناميكية مستمرة تحدث في محيط دائري فهي ذات طبيعة مهمة داخل المنظمة .

٣-٥-٤- تنمية مهارات حل المشكلات :

في كل المنظمات التي تمارسها أعمالها تواجهها مشاكل متعددة ومختلفة ، ولكن الإختلاف في درجة التباين في طبيعة المشكلة في حد ذاتها وبالتالي الأساليب التي جعلت من أجلها حلها والقائمة على حلها حسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأماطهم الفكرية ، والمشكلة هي وجود فجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب أو المخطط أو تكون المشكلة مجموعة من الصعوبات التي تمنع الوصول إلى هدف معين ، بمعنى وجود عنصرين لتدرك أن هناك مشكلة :

" ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابي وماهو كائن قياس الأداء " .

فالمشكلات قد تكون موجودة بالرغم من ذلك ، فإن الأفراد قد لا يدركونها ولكي يدركونها يجب أن تكون هناك معايير يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون خاضعة لعملية القياس " المشكلة تعتبر حالة التباين والإختلاف بين واقع حالي

رأيه عند حدود المستوى الذي يعمل فيه ، فالعلم بالمهام والأوامر والنواهي والخبرة والثقافة التعامل الواسعة كفيلا بتحديد نوعية القرار كمبدأ إنساني يندرج ضمن العلاقات الإنسانية

فإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار إن معظم الأفراد لديهم الإستعداد لإتباع قراراتهم الذاتية أكثر من أن يتقبلوا توصيات الغير لأن هذه القرارات لم تصدر إلا بعد عمليات كثيرة دارت في نفوس الأفراد كأعمال الفكر والإنسجام مع الميول والرغبات فالفرد لذلك يتمسك بها ويحترم تنفيذها لأنها أصبحت جزء من كيانه، لذلك على المشرف أن يتيح الفرصة للمرؤوس فإلإسهام في مناقشة المسائل وفي إتخاذ القرارات بشأنها لأن ذلك يدفعه إلى إحترام هذه القرارات والمشاركة في وضعها والعمل على تطبيقها فعليا في المنظمة وترجمتها إلى أفعال مجسدة واقعا .

٣-٥-٦- تنمية الرضا عن العمل :

من الموضوعات التي لها أهمية كبيرة في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي تكمن الأهمية في تناوله لمشاعر الفرد في منصب عمل إداري أو عمل فني ودرجة تأثيره بمؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به وهذه المشاعر لها تأثيرا على الالتزام التنظيمي والأداء العملي وغيرها من النواتج التنظيمية فالحالة الشخصية للفرد تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل فدرجة الرضا عن العمل تمثل سلوكا ضمنيا أو مستمرا يكمن بداخل النفس أو ذات الفرد تظل بداخله أو يخرجها وتظهر على شكل سلوك خارجي فقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاساتها على سلوكيات الأفراد الخارجية فكلما زادت مشاعره الإستياء من العمل وظروفه كلما كان سلوكه إتجاه الغياب والتأخير عن العمل تعبيرا منه عن عدم الراحة في عمله يتحقق الرضا عن العمل إذا تحققت العوامل المحيطة به مثل الأجر ومحتوى العمل والترقية والإشراف الفعال وجماعة العمل وساعات العمل وظروفه المحيطة وهذه عوامل تجعل من العامل يؤدي عمله على أحسن ما يرام ، لكن هناك إتجاهات أخرى ترى "بأن المدى الذي توفره معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي الرضا بمعنى التكافؤ في العمل فرص العمل يرجع إرتباط درجات الرضا في جوانب مختلفة للعمل بأداء لساعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى والإشراف الأكثر ديمقراطية والمراكز الإجتماعية الأعلى وظروف العمل المرحة كلها تساعد للرضا العملي أما الوظائف الدنيا في المنظمة لا توفر درجة رضا عالية نظرا لتفاوت المستوى المهني والفني والوظائفي بالنسبة إلى درجة توافقتهم مع مناصبهم ، فالرضا الكلي في العمل يحتاج إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد مستوى نشاط العنصر الإنساني والجهد العملي المبذول كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا لكل عنصر فاعل في المنظمة.

ويعتبر المشرف بوجه عام عاملا هاما في تحديد الروح المعنوية وكثيرا ما تظهر الدراسات إعتقاد الإنتاج على سلوك المشرف، وترجع معظم "الإختلافات بين الجماعات ذات الإنتاج الكبير والجماعات ذات الإنتاج الأقل إلى مظاهر الإشراف" (أشرف محمد عبد الغني، ٢٠٠١، ص ٢٩٩) ، فالدراسات التي أجريت في جامعة ميتشغن تشير إلى أن المشرف الذي يجعل إهتمامه بتنمية العلاقات بينه وبينهم وإهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق لهم مستوى عالي من الروح المعنوية وبالتالي الرضا عن العمل، أما "المشرف الذي يقتصر إهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق العمل لا يكسب ولاء ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم" (أحمد صقر عاشور، ١٩٨٩، ص ١٥٥) .

وعليه فإن المشرف في أي موقع عمل يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية، وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق وترجع أهمية القوة والانسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب الآتية - تحقيق التعاون بين أفراد العمل: حيث إن جزءا كبيرا من أي عمل يتم في ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كلما كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة، والعكس صحيح. - يجب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أي أخطار خارجية، وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية، وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.

- إذا استطاع المشرف أن يخلق من أفراد قسمه جماعة متماسكة، فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل "غير رسمية" قد تعرقل جهوده في العمل.

- تساعد على حل المشكلات بطريقة أكثر فاعلية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تخلق في الأفراد المشاركين في إتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسئولية تجاهه.

- تزيد من سهولة الإتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل، وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى "من الأعضاء إلى المشرفين"، ومن أسفل إلى أعلى "من المشرفين إلى الأعضاء"، ما يؤدي إلى عمل بطريقة أكثر فاعلية.

- رفع الجودة في أداء العمل حيث يوجه الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

٤. خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية المتضمنة البحث في دور الإشراف على العاملين في ديناميكية جماعة العمل و ما تم تناوله إستخلصنا بأن هناك علاقة وطيدة بين التنظيم كمشروع أساسي للعمليات التنظيمية و كذا بين الأطراف الفاعلة فيه ، المتمثلة في القوى العاملة بداخله كعنصر فاعل، بحيث ينظر إلى المنظمة بإعتبارها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك ، و بالتالي تحتاج المنظمات بإختلاف أحجامها وأنواعها ونشاطها إلى العنصر البشري كتنظيم إنساني يقوم بالمختلف الأنشطة والعمليات في ظل وجود نمط من العلاقات المساعدة على القيام بتلك الأنشطة و العمليات ، فهذا كله من أجل توجيه أعمالها و توفير خدمات نفسية ومادية لازمة للوصول إلى الأهداف التنظيمية إن أمكن ذلك بصورة صحيحة.

وبالتالي وجدنا بأن الإشراف على جماعة العمل له أدوار مهمة يقوم بها في إرساء الإشراف الفعال في المنظمة من خلال مايلي :

المساهمة في زيادة فعالية وكفاءة العاملين في مجال العمليات الإشرافية الإدارية من خلال تزويدهم بمفاهيم الوظائف الإدارية وموقع الإشراف من بينها والأساليب العلمية و العملية المعاصرة في مجال الإشراف الإداري الفعال ثم دفعهم الى تعلم المهارات السلوكية وأثرها على كفاءة العاملين، فضلا عن مفهوم تقييم الأداء وكيفية تنفيذه، ومن ثم كيفية إدارة الوقت والتخطيط لتمكينهم من المساهمة في تحقيق أهداف منظماتهم، وكذلك تنمية قدراتهم في مواجهة مشكلات العمل و إدارة فرق العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة وتنمية مهارات التعامل مع البدائل والمتغيرات بتنمية العناصر التالية :

- التوجيه الذي هو عملية إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بشأن تنفيذ العمليات التفصيلية اللازمة للوصول الى أهداف المنظمة .
- التحفيز ببحث المرؤوسين عن طريق مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفعهم لبذل جهد أكبر في عملهم وإدراك مواقع الأخطاء والتعلم منها .
- التدريب الذي هو عملية منظمه تهدف الى زيادة مهارات ومعلومات الموظف لتحقيق أهداف المنظمة .
- بالقيادة التي هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعه نحو هدف مشترك .
- الإتصال الذي هو وسيلة توجيه وقيادة المرؤوسين الى العمل بأقصى طاقتهم والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الادارة والمرؤوسين ، وبالتالي تحقيق تنمية إشرافية للموارد البشرية يتطلب التشجيع والتحفيز والإتصالات المتبادلة ومعرفة إحتياجات المرؤوسين وتحقيق التوازن بين أهداف الادارة وأهداف العاملين .
- كما أنها عملية ديناميكية مساعدة للموظفين والعمال من أجل تطوير مهاراتهم المعرفية الشخصية والتنظيمية ، تستهدف الإستمرار في رفع كفاءة الموظف بإتخاذ كافة الخطوات والتدابير التي تساهم في رفع قدرات العاملين ، قصد تحسين الأداء التنظيمي الفردي والجماعي الحالي والمستقبلي بتوفير مجموعة من القوى العاملة المؤهلة وذات نوعية أداء تشغيلي جيدة بالتدريب، والتطوير الوظيفي للموظف ، بالتعليم النفسي والتوجيه .

قائمة المراجع :

- (١) - محمود محمود الجوهري ، سنة (٢٠١٩)، علم الاجتماع المشكلات الاجتماعية ، ط ٢، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان الأردن ، ص ١٠١ .
- (٢) جابر عوض سيد حسين ، سنة (٢٠٠٢)، العمل مع الجماعات مدخل مادي ونماذج ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية مصر ، ص ٨١ .
- (٣) براون، سنة (١٩٦٠)، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة السيد محمد خير وآخرون، دار المعارف ، مصر ، ص ١٣٤ .
- (٤) -Omar aktouf ,1998, les sciences de la gestion et les ressource (humanes) ruseon alyce critique, p107.
- (٥) حسن الجيلالي، سنة (٢٠٠٣)، نشأة وتكوين التنظيمات الغير رسمية ، مقالة في مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس ، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، ص ٨٠ .
- (٦) محمد سيد فهمي ، سنة (٢٠٠٥)، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق ، الممارسة والإشراف ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، ص ٩١ .
- (٧) محمد صالح بيجت ، سنة (٢٠٠٢)، الإشراف في العمل مع الجماعات ، ط ٢، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، ص ١٠٧ .

- ٨) شطي أمينة، سنة ٢٠١٣/٢٠١٤ ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي ، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم ، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، ص ٧٣.
- ٩) محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان، سنة (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطبع والنشر والإشهار والتوزيع ، مصر ، ص ٢٩٢، ٢٩١ .
- ١٠) محمد صالح الحناوي ،محمد سعيد سلطان ، نفس المرجع السابق ، ص ٢٨٧ ، ص ٢٨٨ .
- ١١) - مجدي أحمد عبد الله سنة (٢٠٠٥) ، السلوك الإجتماعي وديناميكياته ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ص ١١٣ .
- ١٢) james dommelly, 1971, and the fundamentals of management , business publication , ins, Austin tex .
- ١٣) - يوسف عنصر، سنة (٢٠٠٧)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم إجتماع الإتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،ص ١٥٢ .
- ١٤) مجموعة من المؤلفين، سنة (٢٠٠٧) ، نصوص في ديناميكية الجماعات، ترجمة الحسن اللحية، ط ١ ، دار الحرف للنشر والتوزيع ، القنيطرة المغرب، ص ٦٤ .
- ١٥) محمد فتحي ، سنة (٢٠٠٠/١٤٢١) ، أجدديات التفوق الإداري ١٤١ سؤال وجواب حوار إداري بين مدير ومدراء ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، بورسعيد مصر ، ، ص ٩ .
- ١٦) سلمى محمود جمعة، سنة (٢٠٠٧) ، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية ، القاهرة مصر ، ص ١٤٩ .
- ١٧) يوسف عنصر ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥ .
- ١٨) يوسف عنصر، نفس المرجع، ص ١٧ .
- ١٩) بشير العلاق، سنة (٢٠٠٩) ، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة ص ٢٠٥ .
- ٢٠) صلاح الدين عبد الباقي،(سنة ٢٠٠١) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر ، ص ١٩٥ ،
- ٢١) ، بشير العلاق، مرجع سابق الذكر ، ٢٠٦ ،

- 22) Roger Aim,(2013) ,L'essentiel de la théorie des organisations»,
6ème édition, Gualino l'extenso éditions, France, p38
- (٢٣) المهدي الطاهر غنية، سنة (٢٠٠٣) ، مبادئ إدارة الأعمال والمفاهيم والأسس والوظائف ، دار الكتب الوطنية ، ط١ ، بنغازي ليبيا ، ص ١٦٧ .
- (٢٤) عبد الغفار حنفي، سنة (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، ص ٥١٦ .
- (٢٥) علي محمد منصور، (٢٠٠٤) مبادئ الإدارة ، ط٢ ، مجموعة النيل العربية، مصر، ص٧٣
- (٢٦) محمد عبد الفتاح محمد، سنة (٢٠٠٦) ، إدارة الهيئات الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ، ، ص ٢٧٨ .
- (٢٧) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٢ .
- (٢٨) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤ .
- (٢٩) محمد الصرفي ، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية، سنة (٢٠٠٧)، ط١ ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية مصر ، ص ٢٩ .
- (٣٠) صلاح الشنواني، سنة (١٩٩٩)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط ٢ ، مؤسسة الشيايب الجامعية مصر، ص ٢٢٥ .
- (٣١) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، سنة (١٩٩٣) ، دراسة في علم الاجتماع ، ط ٢ ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، ص ٢٠٦
- (٣٢) صلاح الشنواني ، مرجع سابق الذكر، ص ٢٣٠ .
- (٣٣) محمود عبد الفتاح رضوان ، سنة (٢٠١٢) ، إدارة الجودة الشاملة TQM فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ، ط ١ ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر ، ، ص ٥٠ .
- (٣٤) أشرف محمد عبد الغني ، سنة (٢٠٠١) ، علم النفس الصناعي أسسه و تطبيقاته ، كلية رياض الأطفال، الإسكندرية مصر ، ، ص ٢٩٩ .
- (٣٥) أحمد صقر عاشور ، سنة (١٩٨٩) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت لبنان ، ، ص ١٥٥ .