

العملية الإشرافية وأدوار المشرف في المنظمات الحديثة

مقاربة نفسية اجتماعية للمفهوم، المكانة والأدوار

**The supervisory process and the supervisor's roles in a modern organizations
a psychsocial approach of the concep. Status and roles.**

Doubbakh Kouider

دوباخ قويدر*

kouider.doubbakh@univ-msila.dz جامعة محمد بوضياف المسيلة أستاذ جامعي محاضر "أ"

تاريخ النشر: 2022/06/28

تاريخ القبول: 2022/04/24

تاريخ الاستلام: 2021/11/10

ملخص:

من بين المؤشرات التنظيمية التي يتوقف عليها نجاح العمل الجماعي في المنظمات الحديثة و يرتبط بها ارتباطا وثيقا هو وجود مشرف كفاء يقوم بتنسيق جهود العاملين وتوجيهها فنيا/ إنسانيا نحو الأهداف المسطرة، لذلك نجد أن العملية الإشرافية تلقى اهتماما كبيرا من طرف المهتمين و الباحثين في الفكر التنظيمي من جهة و من طرف أصحاب المنظمات و صناع القرار فيها من جهة أخرى لما لها من دور واضح -حسب ما أكدته نتائج العديد من الدراسات العلمية - في الحفاظ على تماسك الجماعة وكذا الحفاظ على صحة وسلامة المورد البشري نفسيا/اجتماعيا وجسديا من خلال المهام والأدوار النفسية /الاجتماعية / الفنية التي يقوم بها المشرف و التي تتمحور أساسا في مواجهة مشكلات العمل و العمال على حد سواء.

كلمات مفتاحية: المشرف، العملية الإشرافية، السلوك الإشرافي، المنظمات الحديثة.

Abstract:

Among the organizational indicators on which the success of teamwork in a modern organizations depends, and it is closely related to it, is the presence of a competent supervisor who coordinates the efforts of the workers and directs them technically / humanly towards the established goals. Therefore, we find that the supervisory process receives a great attention from those interested and researchers in organizational thinking on the one hand, and on the part of the owners of organizations and decision-makers on the other hand, Because it has a clear role - as confirmed by the results of many scientific studies - in maintaining a cohesion of a group, as well as maintaining the health and safety of the human resource psychologically / socially and Physically through the psychological / social / technical tasks and roles performed by the supervisor, which mainly focus on facing both the problems of work and workers.

Keywords: supervisor, supervisory process, supervisory behavior, moderns organizations

Résumé :

Parmi les indicateurs organisationnels dont dépend la réussite du travail dans les organisations modernes et dont il est étroitement lié C'est la présence d'un superviseur compétent qui coordonne les efforts des ouvriers et les oriente techniquement / humainement vers les objectifs souhaités Par conséquent, nous constatons que le processus de supervision reçoit une grande attention de la part des personnes intéressées et des chercheurs en pensée organisationnelle d'une part, et des propriétaires d'organisations et des décideurs en leur sein d'autre part en raison de son rôle clair - Comme le confirment les résultats de plusieurs études scientifiques- dans le maintien de la cohésion du groupe ainsi la préservation de la santé et la sécurité des ressources humaines psychologiquement / socialement et physiquement a travers les tâches et les rôles psychologiques / sociaux / techniques exercés par le superviseur qui se concentrent principalement sur la résolution des problèmes du travail et des travailleurs.

Mots clés superviseur, processus de supervision comportement de supervision, les organisations modernes.

● مقدمة:

بالرغم من الجهود العلمية التي تبلورت في العديد من النظريات، التي حاولت إعطاء نماذج مثالية في التسيير الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشرة إلى اليوم، مع التسليم بالأهمية الكبرى للمورد البشري، على غرار عناصر العملية الإنتاجية الأخرى، و ذلك من خلال الاهتمام باحتياجاته المختلفة: النفسية و الاجتماعية و المهنية، إلا أن مشكلات العنصر البشري خصوصا في مجال الصناعة لا زالت هاجسا لأصحاب الأعمال و القرار بالمؤسسات الصناعية، نتيجة للتجديد و التحديث الذي فرضه التطور العلمي السريع و المنافسة القوية بين المؤسسات في العالم في ظل سوق معلوم.

و من بين الرهانات التي فرضتها المتغيرات الجديدة في منظمات اليوم التي تتسم بـ: كبر الحجم و العدد الهائل من العمال، التكنولوجيات العالية و الوظائف البالغة الدقة ، الحداثة و التعقيد نجد رهان القيادة و الإشراف ، هذا الأخير الذي يعتبر همزة الوصل بين العمال و الإدارة (صاعد/نازل) عبر المستويات الدنيا و المستويات العليا في التنظيم، باعتباره الشرع الذي يوجه و يشرف على قيادة العاملين بالشكل الذي يضمن أهدافهم و أهداف التنظيم على حد سواء.

● الإطار المفاهيمي و النظري

1- إشكالية البحث:

إن من أهم العلاقات التي تستقطب الانتباه و تؤثر بشكل أساسي على العامل المعنوي للأفراد، و على عملية الإنتاج في المنظمة، و التي تعتبر من أهم العلاقات التي تتشكل في أي تنظيم هي: علاقة رئيس/مرؤوس، حيث تحدد علاقتهم و طرق تفاعلهم لوائح و قوانين محددة تشكل جزءا من نظام المنظمة .

فباعتبار الفرد وحدة أساسية لتكوين أي تنظيم فان مهمة الإشراف الأساسية المتفق عليها تتمثل في كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المادية و كذا التوجيه الجيد فنيا/إنسانيا للموارد البشرية خدمة للتنظيم، حيث أن تماسك فريق العمل لا يتحقق إلا من خلال تلك المشاعر الايجابية التي يحملها نحو منظماتهم و زملائهم و مشرفهم .

و نظرا للتوجهات الجديدة في التسيير التنظيمي كالاتجاه نحو المركزية و تحسين تكنولوجيا الاتصالات و زيادة حجم المنظمات لمواجهة تداعيات البيئية الخارجية كالمنافسة و العولمة ، تغيرت العملية الإشرافية تماما عكس الأنماط الكلاسيكية التي كانت تركز على الجوانب الإدارية و الفنية فقط و أصبح البعد النفسي و الاجتماعي لتوجيه رأس المال البشري نحو الأهداف لزاما لا مناص منه في التوجه الحديث في التسيير التنظيمي و في العملية الإشرافية بالخصوص.

لذا فإن هذه الدراسة تتناول البحث عن المتطلبات و الأدوار الجديدة للمشرف في المنظمات

الحديثة و أهمية العملية الإشرافية فيها و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي العملية الإشرافية؟ و ماهية أنماطها؟

- ما هو المشرف؟ وماهية أدواره ومكانته حسب "ديفز"؟
- ماهية متطلبات السلوك الإشرافي في المنظمات الحديثة؟

2- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- التعرف على طبيعة العملية الإشرافية ودورها في تماسك الجماعة الرسمية داخل التنظيم.
 - التعرف على الأنماط الإشرافية وأثارها على العاملين من جهة والعمل من جهة أخرى.
 - التعرف على خصائص المشرف الكفاء من خلال أنماط السلوك الإشرافي المختلفة.
 - التعرف على متطلبات العملية الإشرافية الواجب توفرها في المشرف في المنظمات الحديثة.
 - التعرف على أهمية البعد النفسي والاجتماعي في العملية الإشرافية.

3-أهمية البحث:

الأهمية التي تنبع من هذه الدراسة ، كونها تعالج أهم الموضوعات التي تتعلق بجميع أنواع التجمعات العمالية، والتي تقوم على أساس اقتسام الأدوار والوظائف، وحيثما تواجدت هناك عمليات قيادية أو إشرافية وخاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط المشرفين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية حيث نجدهم يلعبون دور الوسيط بين الإدارة العليا والعمال وذلك من خلال نقل الخطط والسياسات والقرارات والاستراتيجيات للإدارة إلى المرؤوسين وكذا نقل الشكاوى والمظالم واقتراحات المرؤوسين للإدارة، وذلك من أجل الحفاظ على وحدة المجموعة بين العمال الذين يعملون تحت نطاق إشرافهم.

4-مفاهيم البحث:

1.4-العملية الإشرافية:

1.1.4-مفهومها:

عرفت " فيرجينيا روبنسون " الإشراف بأنه : " عملية تعليمية يتحمل فيها شخص مزود بالمعلومات و المهارات المناسبة المسؤولية في تدريب شخص بخر أقل منه علما و مهارة فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم و الذي يقوم على مسؤولية و تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به " .(عبد المنعم عبد الحي وسلوى محمود جمعة،1998،ص.143)

كما عرفه العالم " تريكي دي موك " بأنه : " الإشراف إلى حد كبير عملي تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طري المشرف يتعاملوا و يحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة .

كما عرفه العالم " فرنسيس ليكارت " بأنه : " عبارة عن وظيفة اجتماعية و نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية و إدارية " .

كذلك عرفه العالم " هالسي " بأنه : " مهنة مهمة و محترمة و يجب أن تتحقق فيها الشروط التالية :

- الإلمام بالمعلومات من نوع خاص تقتضي دراسة و جهد للوصول إليها.
 - أن تكون مقاييس معنوية روحية و فنية يلتزم بها المشتغلون بها .
 - لا تكون تجارب المشرف بحة بمعنى أن لا تكون لمجرد المغنم المادي بل تستهدف شيئا أسى من ذلك
- " (محمد الجوهري وآخرين، 1972، ص.222)

عموما ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف عام و شامل للإشراف و هو أنه :
" عملية مساندة و توجيه و رقابة لجهود العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة في إطار من العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل ليس على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية فإذا حقق الإشراف عمليات المساندة اللازمة و التوجيه الكامل للجهود العاملين و ضمن قدر كاف من الرقابة على العمل وتم ذلك في حدود معاملة إنسانية تسعى إلى تحقيق إشعار العامل بكرامته و أنه عضو مرغوب فيه يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية و بالتالي ضمان الاستقرار و السير الحسن و التنظيم مهما كان نوعه .

2.1.4- أنماطها:

بالنظر إلى الأسلوب الإشرافي كشكل من أشكال القيادة و أساسا على تقسيماتها يقدم بعض العلماء تصنيفا آخر لنمط السلوك الإشرافي يميز فيه بين شكلين اثنين من الإشراف هما:

• الإشراف العام:

و يعني أن المشرف يحاول أساسا أن تحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة، و بتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية، و لا يراجع كثيرا مرؤوسيه أو عماله، لأنه يعتمد على مبادرتهم و حكمهم على الأمور، و لهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، و الذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمرؤوسهم بان يستخدموا فطنتهم أكثر، و يحددوا سرعتهم في العمل و يضعون بأنفسهم تفاصيل عملهم، و من المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة، و لذلك فهو لا يضايق مرؤوسيه وإنما يركز على النتائج، و هو يدرج رجاله بعناية، و يعلمهم المجال التي يجب أن يعملوا بداخله "أي سياسة المنظمة و الإجراءات"، و كذا يحدد أهداف العمل ثم يدعوهم لتأدية عملهم على مسؤولياتهم بإشراف معقول، فهو يؤكد على الأهداف و النتائج و لا يركز على التفاصيل، كما أنه يركز على النتائج النهائية و ليس على الطريقة و الرقابة، فمكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي لديهم المبادرة و الاعتماد على النفس و تولد قوة دافعة أقوى بكثير من الرفض و انتفاء الأعمال، و هذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، و لكنه أيضا يسمح للأفراد بأن ينموا و يتطورا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية، و بالإضافة إلى ذلك فان هذا النمط من الإشراف يساهم في تقوية الروح المعنوية لدى العاملين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط، و يشعرون بأهميتهم الفردية و مسؤولياتهم الشخصية التي تنكرها عليهم

الأنظمة الأخرى، وفي ظل هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال أن يقدموا بسرعة العمل و أن يستخدموا أفكارهم وخبراتهم في أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة .

و بعض المشرفين قد يعطوا مرؤوسهم حرية أكثر كوسيلة لزيادة الدافعية، فالحرية الأوسع قد تؤدي إلى نتائج إيجابية عن طريق الرضا الذي يشعر به الفرد بسبب المشاركة و تحقيق الذات .(حسين رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان، 1974، ص ص22-27)

■ الإشراف التفصيلي :

و يسميه البعض بالإشراف المحدد أو "المخصص"، ويتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية و مراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال، و يعتمد على الضغط الشديد و الرقابة التفصيلية على العمال، فمثلا يجب على العامل أن يطلب إذنا من رئيسه لمغادرة العمل لوقت محدد بالإضافة إلى ذلك فإنه يتضمن مستويات دقيقة للعمل .

كما يقوم المشرف في إطار هذا النمط من الإشراف بوصف كل خطوة للعامل، و يحدد له بالتفصيل ما يجب عمله و لا يترك له حرية تقدير أي شيء يعنيه، و يعتبر المشرف في هذا النوع من الإشراف المسيطر الرئيسي على كل صغيرة و كبيرة في العمل، و هو يعتبر كذلك الفاصل في كل أمور العمل .

و يعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه لا يعطي حرية التصرف للعامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا و هذا ما أثبتته الدراسات التي قام بها كل من " كارتز" و " ماركوني " و " موريس " حيث دلت نتائج أبحاثهم على أن رؤساء جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يوجهون النقد اللاذع لمرؤوسهم، و يتبعون معهم الرقابة المباشرة، و المحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة .

و مما يجدر الإشارة إليه فان الدراسات في هذا المجال عديدة نذكر من بينها " دراسة جامعة ميتشيغن " في شركة التأمين والتي توصلت إلى أن المشرفين ذوي الإنتاج المنخفض يراجعون عمل مرؤوسهم أكثر، و يعطونهم تعليمات خاصة بالعمل أكثر تفصيلا .

عموما هم يحدوا من حرياتهم و في أدائهم لأعمالهم بطريقتهم الخاصة، و كما أثبتت إحدى دراسات نفس الجامعة أن هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العمال في القسم و بين إنتاجيتهم، فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصاحبه ضعف في الإنجاز، و في هذا الصدد ذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على مدى القصير و لكن على حساب العنصر البشري و الرضا و القيم الإنسانية.

2.4- المشرف:

1.2.4- تعريفه:

إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط إرتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بتنسيق جهود العاملين و توجيهها وفق مخطط مدروس نحو الأهداف المرسومة في المؤسسة، و من الخطأ تصور مؤسسة صناعية أو اجتماعية أو تربية ناجحة بدون قيادة إشرافية كفؤة تسيطر على سير الأعمال و توجيهها، لذلك اهتمت المؤسسات الصناعية و غيرها بالمشرف كقوة مؤثرة تربط بين الإدارة و العاملين، و تبعث روح العمل الجماعي، و المثابرة، و الشعور بالمسؤولية في نفسية العامل، لذا نجد منذ البداية بأن تعريف المشرف لقي اختلافا كبيرا بين العلماء و المفكرين فمنهم من اعتبر مهمة المشرف وظيفة إدارية، و منهم من اعتبرها وظيفة تنفيذية، و منهم من اعتبرها وظيفة مدير من الدرجة الثانية و فتحت له أبواب الترقى إلى وظائف أعلى .

و ترجع هذه الاختلافات في كثير من الأحيان إلى محيط عمل المشرف فهو يجد نفسه تارة ضمن طائفة المديرين، و تارة أخرى ضمن طائفة العمال، و تارة أخرى يجد نفسه في موقع وسط يكون فيه هدفا لكل من المديرين و العمال دون أن يكون يوما ما واحدا منهما .

و كأساس لتحديد المستوى و المجال الطبيعي الذي يجب أن يمارس المشرف في نطاقه جميع مهامه و نشاطاته، نورد بعض التعاريف لمجموعة من العلماء و المتخصصين في هذا المجال لمفهوم المشرف لكي يتسنى لنا توضيح مفهوم المشرف و مهامه و واجباته داخل المؤسسات بكل أنواعها .

يعرف الأستاذ "رشدي التاودي" المشرف بأنه : " هو ذلك الشخص الذي لا يؤدي عملا إنتاجيا مباشرا و يقوم بالإشراف على الأفراد من غير رجال الإدارة و الذي يعتبر بمثابة حلقة الاتصال بين الإدارة و العمال .(حسين رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان، 1974، ص.1999)

كما يعرفه الدكتور " محمود فهمي العطروني " بأنه : " هو أي شخص يشرف على مجموعة

من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤسين الذين يتلقون و ينفذون التعليمات و الأوامر و ينسق

جهودهم و يوجه هذه الجهود و يشرف عليها من أجال وصول إلى الهدف".(محمود فهمي العطروني

،1969، ص.318)

و يعرفه الدكتور " صالح الشبكشي" بأنه : " ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين و

الذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان هما :

صفة الرئيس الذي يشرف على غيره و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره.(صالح الشبكشي

،1978، ص.318)

إضافة إلى ذلك يعرفه الأستاذ " رشدي التاودي " في موضع آخر بأنه : " قائد الخط الأمامي

للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة و قراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة، و يكرس وقته

للتخطيط، و توقع و منع الأزمات، و تنسيق عمل الآخرين، و دفعهم للعمل، و توجيههم ، و تدريبهم و

وضع القرارات و التنظيم، و قياس الإنتاج، و إيجاد الإجراءات لتصحيح الأخطاء " . (حسين رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان، 1974، ص. 200)

عموما و من خلال التعاريف السابقة للمشرف يمكن صياغة تعريف شامل و عام للمشرف و ذلك بأنه " أي شخص يراقب و يربط و ينسق عمل من هم تحت قيادته عن طريق الأوامر و تنفيذ التعليمات و التوجيهات و إثارة الاهتمام و الحث على العمل و السعي إلى إشباع حاجات العمال و رفع روحهم المعنوية فعمل المشرف ليس مجرد أداء للعمل أو الوظيفة و حسب بل هو القدرة على معاملة الناس حتى يتجاوبون معه و التحسين من أسلوب قيادته مما يمكنه من تكوين علاقات طيبة مع مرؤوسيه " .

2.2.4- دور المشرف:

و يمكن القول كذلك أن المشرف للقيام بواجباته يتطلب فيه توافر الخبرات و المهارات الفنية التي تساعد على مراقبة الإنتاج و الآلات و مساعدة العمال على تأدية مختلف العمليات الفنية المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى توافر المهارات في مجال العلاقات الإنسانية .

و قد ورد الدكتور محمد الجوهري تعريفاً للمشرف باعتباره رجل وسط و يرى في هؤلاء المشرفين بأنهم يعتبرون همزة وصل بين الغدارة و العمال .. الشيء الذي يفرض على أصحاب هذه المستويات أعباء سلوكية معينة و عليهم أن يكونوا سادة و ضحايا في نفس الوقت على حد تعبير " روثر لسبيرجر" و من الأدوار التي ينفرد بها المشرف في مختلف المستويات و مهما كان موقعه داخل التنظيم نذكر ما يلي :

❖ الدور التعليمي للمشرف:

و يقصد به توجيه المرؤوسين إلى أفضل الطرق و الوسائل التي تكفل لهم نجاح ما يؤديه من أعمال بل يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على ابتكار طرق و وسائل للعمل إن كانوا من ذوي الكفاءة العالية و الخبرة الطويلة .

و لعل من واجب المشرف ما يلي:

- توفير التدريب الكافي للعمال من خلال تحديد احتياجاتهم و اختيار أحسن الوسائل لإشباعها بالاستناد إلى المعلومات الكافية الناتجة عن اتصاله الوثيق بهم.
- مساعدة العمال الجدد على تكييف أنفسهم مع ظروف العمل و تعليمه أساليب العمل عن طريق التدريب و المراقبة و التوجيه و تنبيههم على عدم استخدام وسائل التي يجهلون إدارتها.
- تمكينهم من استخدام وسائل الوقاية من حوادث العمل .
- يجب عليه أن يبذل كل جهوده لمعاونة العمال على التغلب على الصعوبات التي تعترضهم في العمل و تجنب هذه الصعوبات و التنبؤ بحدوثها في ضوء الحالات المماثلة و في الاحتياط أن لا تتكرر .

■ أن لا يقتصر المشرف في أساليبه التعليمية على مجرد نقل المعلومات أو الخبرات المشرف عليهم، بل يتعدى ذلك إلى استخدام التجربة و الممارسة كأساليب هامة في التعليم، و لكي يؤدي المشرف هذه الأمور التعليمية الهامة لابد عليه من أن يتصف بالصفات التالية :

- أن ينصت باهتمام للمرؤوسين .
- إتاحة فرصة التعليم لكل عامل و تمكينه من التعبير عن نفسه .
- عدم مقارنة فرد بفرد آخر بحيث أن لكل فرد إمكانياته الخاصة.
- أن يكون متمكن من عمله و لديه ما يقدم للمرؤوسين .(ضياف زين الدين،2006،ص.93)

❖ الدور الإداري للمشرف:

إن المسؤولية الإدارية في الإشراف هي ملاحظة المشرف للعمال أثناء تأديتهم للعمل بشكل فعال، و ينبغي معرفة هنا أن واجب المشرف لا ينحصر في كل اهتماماته على الناحية الإدارية فقط، بل يهتم أيضا بالجانب التعليمي في الإشراف ،فهو في كل الحالات في حاجة إلى توجيه و تعليم المرؤوسين خاصة و أن الجانب الإداري يتعلق أساسا بتنفيذ أوامر و قرارات الإدارة، فهو بمعنى آخر حلقة اتصال في نقل التعليمات و الأوامر من المسؤولين إلى العمال، و بذلك فإنه يعتبر مرؤوسا للفتات الإدارية و مسئولاً أمامها عن الأعمال التي يقومون بها.

و يمكن أن نوضح المهام التي تقع على عاتق المشرف عند قيامه كوسيط بين الإدارة فيما

يلي :

- نقل رغبات واتجاهات الإدارة إلى العمال بأمانة تامة حيث أنه غالبا ما يسيء العمال فهم الأوامر و التوجيهات التي تصدر إليهم .
- تمثيل العمال لدى الإدارة و ذلك عند عقد الاجتماعات و طرح مشاكلهم.
- تقسيم العمل بين العاملين.
- المحافظة على النظام في الوحدة الإدارية.

عموما من خلال ما سبق نجد أنه من الضروري أن يكون المشرف في أي منظمة على معرفة تامة بالأدوار الإدارية و الفنية إذ يجب عليه أن يتعرف على أهداف الخطة الإنتاجية المنظمة ويلم بالطرق التي يعتمد عليها لبلوغ الأهداف و القواعد التنظيمية و الإدارية و قوانين العمل و العمال المطبقة داخل المنظمة و كذلك أسلوب التعامل و التفاهم مع العمال و هو ما سنراه في دوره النفسي و الاجتماعي لاحقا.(عبد الرحمان عيسوي،2001،ص.2011)

❖ الدور النفسي والاجتماعي:

إلى جانب الأدوار السابقة التي يقوم بها المشرف فإن هناك دور آخرهما يعتبر في حقيقة الأمر حجر الزاوية في نجاح الإشراف ويتعلق بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية بالمنظمة التي تنظر إلى العمل كأفراد يتوفرون على مختلف العواطف والأحاسيس والانفعالات وليس مجرد آلات الإنتاج وفي هذا الصدد يرى العديد من العلماء والأخصائيين النفسيين والاجتماعيين بأن العناية بالناحية الإنسانية في العمل لا تقل أهمية عن العناية بالناحية المهنية ففي إحدى الدراسات " بجامعة ميتشيغن" وجد أن المشرف الذي يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية ينمي فهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز والفخر. (عبد الرحمان عيسوي، 1982، ص. 212)

ومهام المشرف في هذا النطاق كثيرة ومتنوعة و نكتفي بذكر أهمها فيما يلي :

- يجب على المشرف أن يتأكد بأن الرضا الوظيفي في صفوف العمال شيء ضروري ولذلك عليه أن يسعى إلى توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بينهم و عدم زعزعة الثقة في نفوسهم معاملة العمال كأدميين.
- إيجاد جو وودي في العمل .
- التشاور مع العمال .
- إخبار العمال بما يحدث داخل المنظمة من التطورات أو غير ذلك .
- مساعدتهم على تنمية مواهبهم وإبرازها والكشف عن القدرات الأخرى المتوافرة لديهم .
- تقدير الأعمال ومكافئة العامل عليها حيث من حق العامل أن يشعر بتقدي عمله وأن ينال جزاء إتقانه ففي ذلك تشجيع له عن العمل المتقن.
- العمل على تكافؤ الفرص بين العاملين في كل ما يساعد على تقدمهم المهني ورفع معنوياتهم فاستئثار فريق من العمل بالفرص يعني حرمان الآخرين منها وهذا في نفوسهم السخط وتحرم الجماعة مما يجب أن يسود من تعاون وتماسك.
- على المشرف أن يضرب المثل بنفسه أمام مرؤوسيه بحماس وإخلاص للعمل وأن يتعاون مع عماله لتحسين العمل .
- العمل على تلبية رغبات العمال بتقديم بعض الخدمات الاجتماعية التي يحتاجون إليها كالنقل و الأكل ووسائل الترقية
- التوجيه عند الخطأ: هو أن يقوم المشرف بتوجيه العمال عند حدوث أخطاء في إنجاز العمل المطلوب و مساعدة العامل في تدارك هذه الأخطاء مستقبلا وذلك من خلال التعرف على أسبابها و معالجتها ويتم هذا في إطار من الاحترام والتعاون المتبادل. (محمد الحناوي، 1974، ص. 81)
- عموما و باختصار فإن دور المشرف باعتباره أحد العناصر الأساسية للقوى العاملة يتحدد في الإشراف على قسم معين أو مجموعة من العمال بهدف التنظيم ومراقبة و توجيه العمل نحو الأهداف

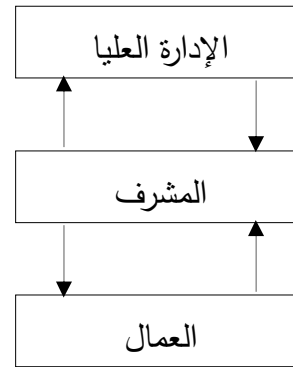
المرسومة و لذلك ينبغي أن يكون ملما بالنواحي الفتية و الإدارية من جهة و يكون صاحب مهارة في العلاقات الإنسانية تساعده على معاملة الأفراد و تنمية روح الوثام بين العاملين في المؤسسة .

3.5- مكانة المشرف حسب " كيث ديفز": في عصرنا الحديث أثناء تأديته يلعب الإشراف دورا أساسيا في المنظمات الحديثة لذلك ظهرت العديد من الدراسات في هذا الميدان و التي تتناول مفهوم الإشراف و مميزاته و وظائفه المختلفة خاصة تلك التي يؤديها داخل المنظمات الصناعية و لقد حاول " كيث ديفز" إعطاء صورة حول أدوار المشرف خلال التقسيم الذي يقدمه للمستويات المختلفة للإشراف و التي سنحاول عرضها بصورة موجزة فيما يلي :

❖ المشرف الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:

و هو مفهوم تقليدي للإشراف، و يتمثل دور المشرف في اتخاذ القرارات، و مراقبة العمل، و تفسير سياسة المنظمة و يعتبر هو الرجل الرئيسي في إنجاز العمل و مراقبته، و كذا تفسير سياسة المنظمة، و يعتبر كذلك الرجل الرئيسي في إنجاز العمل، و يمثل الإدارة أمام العاملين، لذلك يقيمه العمال، و هو كذلك مفتاح العمل أو رجل المواجهة بين الإدارة و الإدارة العليا و بين العمال و الشكل الموالي يوضح جليا هذا الدور:

الشكل رقم 1. المشرف الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل (حسان الجيلاني، 1988، ص. 85)



❖ المشرف الرجل الوسيط:

إن المشرف في إطار هذا المفهوم يواجه ضغوطا اجتماعية قوية متعارضة من قبل الإدارة من جهة و من قبل العمال من جهة أخرى فالإدارة تحدد له مجموعة من التوقعات كحفظ النظام بين العاملين و مراقبة الإنتاج و يتطلب هذا ولاء تام للإدارة التي تكون توقعاتها فنية تدور حول الإنتاج أما الضغوط التي يواجهها المشرف من طرف جماعة العمال فهي تدور عادة حول المشاعر و العواطف فهم

يريدونه أن يكون مشرفا طبيا يجنبهم المشاكل والمتاعب وهنا يقف المشرف بين القوى المتعارضة وكل ما يمكن توقعه هو الشعور بالإحباط في أغلب الأحيان وهو ما يبرزه الشكل الآتي :

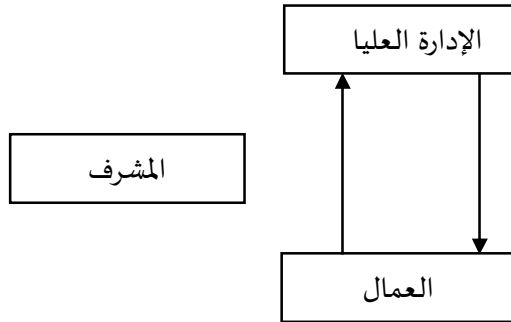
الشكل رقم 2 . المشرف الرجل الوسيط (حسان الجيلاني، 1988، ص.85)



❖ المشرف الرجل الهامشي:

وفيه يترك المشرف على الهامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه والعمال يهملونه وهو مجرد وسيط لتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمل والتي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان و لذلك فهو عديم التأثير لا بالإدارة ولا العمال والشكل يوضح ذلك جليا:

الشكل رقم 3 . المشرف الرجل الهامشي (حسان الجيلاني، 1988، ص.86)

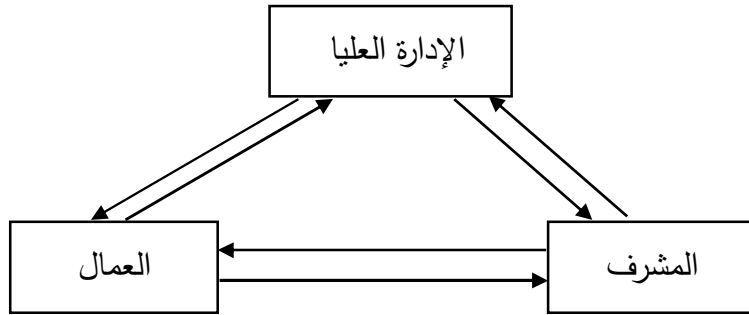


❖ المشرف مجرد عامل آخر:

يعتبر المشرف حسب هذا المفهوم كأحد العمال فقط وإنما الاسم فقط يختلف بحيث أن المشرف في هذه الحالة لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية ومن ناحية أخرى فهو يشعر أنه

ليس جزء من جماعة الإدارة حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال وهو بالتالي مجرد عامل تغير اسمه ليصبح مشرفا و الشكل الآتي يوضح ذلك جليا: (حسان الجيلاني، 1988، ص.85-86)

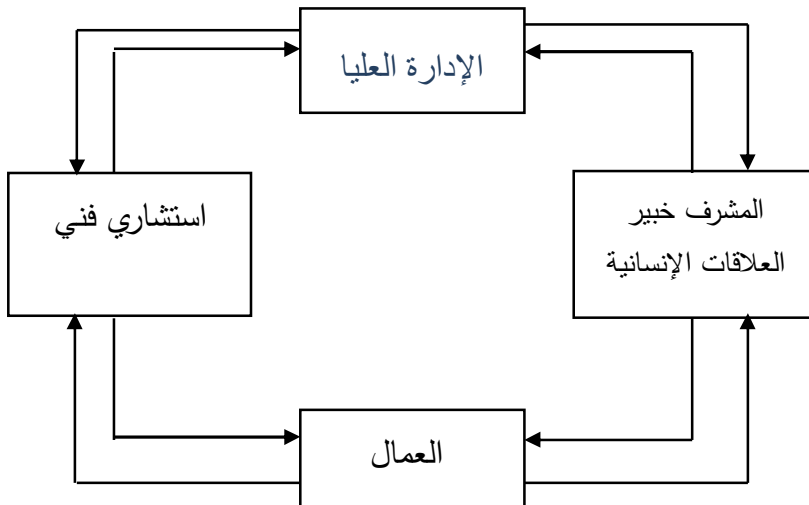
الشكل رقم 4. المشرف مجرد عامل آخر (حسان الجيلاني، 1988، ص.86)



❖ المشرف خبير العلاقات الإنسانية:

إن دور المشرف كما يدل عليه تسميته يصبح خبير العلاقات الإنسانية فهو مختص في مواجهة مشكلات العمل و العامل، فهو ببذل كل مجهوداته للإطلاع على مشاعر و اتجاهات العمال نحو المشرفين و اتجاه الإدارة و تفهمها و لهذا يجب على المشرف أن تكون لديه قدرات و إمكانيات كبيرة تسمح له بدراسة و معالجة المشاكل الإنسانية التي تبرز داخل المنظمة و في غالب الأحيان يساعد المشرف في أداء مهنته هاته خبراء استشاريين بالمنظمة و الشكل الآتي يبين ذلك بوضوح:

الشكل رقم 5. المشرف خبير العلاقات الإنسانية (حسان الجيلاني، 1988، ص.86)



عموما يمكن القول بان هذه الأدوار من الإشراف لا يمكن فصلها عن بعضها فقد نجد في المنظمة الواحدة نوعين أو أكثر من الأنواع السابقة المذكورة.

ويمكن القول كذلك أن المشرف لواجباته يتطلب فيه توافر الخبرات والمهارات الفنية التي تساعد على مراقبة الإنتاج والآلات ومساعدة العمال على تأدية مختلف العمليات الفنية المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى توافر المهارات في مجال العلاقات الإنسانية .

3.6-متطلبات السلوك الإشرافي في المنظمات الحديثة:

1.3.6-- متطلبات إدارية:

تتمثل في قدرة المشرف على العمل والتفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه،بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمنظمة كأن يعينها بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج و يعاون القائمين بالعمل ويرشدهم بما أوتي من معرفة كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين العمال والإدارة على التنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المنظمة كما يقدم للإدارة تقييما عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه وتقديم الإقتراحات الخاصة لتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرنامج وباختصار تلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم و ترقيةهم وتقييم أعمالهم .

2.36-- متطلبات اقتصادية فنية:

تتمثل بتقديم المشرف كل المعلومات المتصلة بالعملية الإنتاجية لمؤوسه وذلك بتهيئة الشروط اللازمة والمناسبة للعملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة وواجب المشرف إزاء الأهداف الاقتصادية والفنية يمكن تبينه في عنصرين أثنين :

أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أظهرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن العمل فهذا كفيل بزيادة كفاءة العمل وقدراته على الإنتاج.

قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة العمل على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى لا يتوقف عمليات الإنتاج أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع الظروف العمل .

3.36-متطلبات اجتماعية نفسية:

تتمثل في قيام المشرف بتقديم مساعدة للمؤوسين لتحقيق بعض مطالبهم و رغباتهم المتنوعة، كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية والوجبات الغذائية والإسكان والمواصلات والخدمات الترفيهية ذلك لأن مهنة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية والاقتصادية، بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال الأمر الذي تكون له انعكاسات مباشرة على الروح

المعنوية لدى العمال الذين سوف يشعرون بالرضا الوظيفي و نوع من التقدير الاجتماعي و الاطمئنان إلى مشرفهم و طاعتهم .

• خاتمة

من خلال ما تم استعراضه من أدبيات حول العملية الإشرافية و مهام المشرف و أدواره المختلفة يبدووا جليا المكانة المهمة للعملية الإشرافية في المنظمات الحديثة لما تتسم به هاته الأخيرة من كم هائل من العمال و أنواع كثيرة من الوظائف بالغة الدقة و التعقيد، ضف إلى ذلك متغيرات المنافسة و العولة و شح الموارد و كثرة الطلبات بالكم و الكيف و الثمن المرغوب. كل هذا يجعل المنظمات الحديثة تسعى للظفر بشخصيات إشرافية كفؤة تعمل على تماسك فريق العمل و توجيهه و إرشاده و تعليمه و تدريبه و مرافقته في أدائه لعمله بحيث ترتكز في سلوكها الإشرافي على البعد النفسي و الاجتماعي لما له من رفع مشاعر الانتماء و الولاء و الرضا للعمال و كذا البعد الإداري، لما له من دور في الحفاظ على موارد المنظمة و أهدافها المسطرة .

قائمة المراجع:

- 1) عبد المنعم عبد العي و سلمى محمود جمعة. (1998). التقويم و الإشراف في طريقة العمل مع الجماعات. ط1. الأزريطية. دار المعرفة الجامعية.
- 2) محمد الجوهري وآخرين. (1972). ميادين علم الاجتماع. ط2. مصر. دار المعارف.
- 3) حسين رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان (1974). الإشراف و الإنتاجية. ط1. القاهرة. مكتبة أنجلو المصرية.
- 4) محمود فهد العطرزي (1969). العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات. ط1. القاهرة. عالم الكتب.
- 5) ضياف زين الدين. (2006). السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإخوة منتوري قسنطينة: الجزائر.
- 6) صالح الشيكشي (1978). العلاقات الإنسانية في الإدارة. القاهرة. مكتبة القاهرة الحديثة.
- 7) عبد الرحمان عيسوي (1982). علم النفس و الإنتاج. بيروت. دار النهضة العربية.
- 8) محمد الحناوي (1974). السلوك التنظيمي. الإسكندرية. دار الجامعات المصرية.
- 9) حسان الجيلاني (1988). التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية. ط1. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.