



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية



مجلة علمية أكاديمية دولية، نصف سنوية، تصدرها كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
المجلد الثاني عشر، العدد: 01 جوان 2022

مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية

مصنفة: C

التسجيل الدولي الالكتروني : EISSN: 2602 - 6951
التسجيل الالكتروني : ISSN: 2253 - 6951
الإبداع القانوني : 2011 - 5724

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر



الترقيم الدولي: ISSN :2253-010X

الترقيم الدولي الالكتروني: EISSN: 2602-6961

الإيداع القانوني: 5724-2011-

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية



مَجَلَّةُ الْعُلُومِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ وَالْإِنْسَانِيَّةِ

مجلة علمية أكاديمية دولية محكمة نصف سنوية تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

AIF : 0.58

-----المراسلات-----

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة محمد بوضياف-المسيلة،الجزائر

الهاتف/الفاكس: 035353393 (+213)

البريد الإلكتروني: JOSSH@univ-msila.dz

جميع الحقوق محفوظة لجامعة محمد بوضياف -المسيلة

المدير الشرفي: أ.د. كمال بداري مدير الجامعة
رئيس تحرير المجلة: أ.د. رواجية أحمد
أعضاء هيئة تحرير المجلة

المحرر المساعد	الجامعة الاصلية / الدولة	الايميل
د. ابراهيم مرزقلال	جامعة مسيلة الجزائر	<i>ibrahim.morzouglal@gmail.com</i>
د. منير قندوز	جامعة مسيلة الجزائر	<i>mounir.guendouz@univ-msila.dz</i>
د. غزال عبد الرزاق	جامعة مسيلة الجزائر	<i>ghezal2003@yahoo.fr</i>
د. خوني ضيف الله	جامعة مسيلة الجزائر	<i>khouni_dif@yahoo.fr</i>
حروز عبد الغني	جامعة مسيلة الجزائر	<i>harouz28@gmail.com</i>
د. بن سعيد موسى	جامعة مسيلة الجزائر	<i>moussasaid34@gmail.com</i>
يوسف حديد	جامعة عبد الحق بن حمودة جيجل	<i>y.hadid@yahoo.fr</i>
قويدر دوباخ	جامعة مسيلة الجزائر	<i>kouider.doubbakh@univ-msila.dz</i>
قويح عبد القادر	جامعة زيان عشور الجلفة	<i>gaoubaa1980@yahoo.fr</i>
خلاصي مراد	جامعة أم البواقي الجزائر	<i>khelassimourad@yahoo.fr</i>
غرباوي عمار	جامعة مسيلة الجزائر	<i>gherbaouiomar@gmail.com</i>
فكروني زاوي	جامعة جيلالي الياس سيدي بلعباس	<i>zaoui.fekrouni@univ-sba.dz</i>
<i>Essia Ries Ahmed</i>	<i>Universiti Sains Malaysia</i>	<i>essa.ahmed1975@gmail.com</i>
<i>El-Haoues Messaoud</i>	<i>Sultan Qaboos University (Mascat-Oman)</i>	<i>elhamessaoudi@gmail.com</i>
أبو الحديد فاطمة	جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل / م ع السعودية	<i>dr.fatma24@gmail.com</i>
<i>Daoudi Anissa.</i>	<i>University of Birmingham/uk</i>	<i>a.daoudi@bham.ac.uk</i>
<i>Malik Laurent Tahar Chaouch</i>	<i>Universidad Veracruzana</i>	<i>taharchaouch@yahoo.fr</i>
<i>Mohamed El Amrani</i>	<i>Université Sidi Mohamed ben Abdellah, Fès, Maroc</i>	<i>mohamedelamrani73@yahoo.fr</i>

<i>ashraf-salih@hotmail.com</i>	<i>-University of Ibn Rushd- Netherlands</i>	<i>Salih Ashraf</i>
<i>qusai.ibrahim@pass.ps</i>	جامعة الاستقلال - فلسطين	قصي ابراهيم
<i>e.thqraleh@yahoo.com</i>	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز-السعودية-	القالة ذكريات
<i>akhiarhoum@gmail.com</i>	جامعة العلوم الاسلامية بالعيون	ولد اخيارهم عبد الرحمان
<i>mohamedmihoub@hotmail.fr</i>	جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية بتونس	<i>Mohamed Ait mihoub</i>
<i>sana.abbas@psuad.ac.ae</i>	جامعة السورين ابوظبي- الامارات العربية المتحدة	ثناء عباس
<i>fatma.moumni@yahoo.fr</i>	جامعة قفصه-تونس	المومني فاطمة
<i>drsaharabdo@yahoo.com</i>	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- السعودية- كلية التربية بالدلم/م ع السعودية	سحر عبد محمد السيد
<i>amer.qobbaj@najah.edu</i>	جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين	عامر أحمد القبيج
<i>hazemmatter25@gmail.com</i>	جامعة حلوان/مصر	<i>hazemmatter</i> حازم مطر
المراجعة اللغوية		
المراجع اللغوي الفرنسي: د. خوني ضيف الله	المراجع اللغوي انجليزي: د برياش سامي	المراجع اللغوي عربي: د. عماري عز الدين
<i>khouni_dif@yahoo.fr</i>	<i>berbache.sami@univ-msila.dz</i>	<i>azzeddine.ammari@univ- msila.dz</i>
أمناء التحرير		
امانة التحرير: بوقرة أم السعد <i>oumesaadb@gmail.com</i>		

اللجنة العلمية

رواجعية أحمد	عمران عبد الحميد
جويبة الكامل	ن بوزيد لخضر
دحماني محمد	سحرعبد محمد السيد
فكرون السعيد	جربوعة عادل
غزال عبد الرزاق	مرزقلال ابراهيم
بونيف محمد لمين	عيادي عبد المالك
هبة محمد السيد ناصر	كيحول طالب
البار الطيب	تالي جمال
محمد سفيان بدواي	زرواتي راج
زروخيالدارجي	كتفي ياسمينه
بوبكر بوعزيز	مناصرة عزوز
جمعة أمجد عزات	<i>slimanisabrina</i>
الحمزة منير	<i>Zerouali Wassila</i>
رحاب يوسف	<i>mennadiwahid</i>
بن قبي عيسى	<i>FAID Salah</i>

فهرس العدد

الرقم	عنوان المقال صاحب المقال	ص
I.	حول شروط النشر، رئيس التحرير "د. أحمد رواجعية"	V
II.	كلمة العدد	V
1.	فاعلية نظام تكامل المواد الأربع – العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) - (Science, Technology, Engineering, Mathematics) في استنتاج المعلومة العلمية وتطبيقها عملياً لطلبة الصف السابع لمادة العلوم./ د. آلاء سليم يوسف أبو السمن / جامعة الاردنية -الاردن.	36-16
2.	المعتقدات الهازمة للذات وعلاقتها بالسلوكيات الهازمة للذات لدى عينة من طلبة المرحلة الثانوية/ د. أنس محمد شحادة/ قسم الإرشاد النفسي كلية التربية-جامعة دمشق.	72-37
3.	التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي مقارنة ميدانية/ جلول أحمد/ بن دار نسيمه/ ، جامعة الوادي/ جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر).	88-73
4.	إدارة الموارد البشرية - تحدي اليوم ورهان المستقبل/ د/ العيد قعدة/ د/سعدية قندوسي/ جامعة عمار تليجي الاغواط -(الجزائر).	112-89
5.	العملية الإشرافية و أدوار المشرف في المنظمات الحديثة مقارنة نفسية اجتماعية للمفهوم، المكانة و الأدوار/ د/ دوباخ قويدر / جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).	127-113
6.	التعليم الإلكتروني ومدى فاعليته في التعليم الجامعي/ د/ فاطمة الزهراء نهمار/ جامعة لونيبي علي البليدة 2(الجزائر).	137-128
7.	التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية بين خلفيات التأسيس وصعوبات الممارسة/ د/ذيب فهيمه/ جامعة ابوقاسم سعدالله -الجزائر- 02 (الجزائر).	157-138
8.	تألوث الفجوة الرقمية في الدول العربية. / د.سلاف بوصيع/ جامعة امحمد بوقرة بومرداس -(الجزائر).	186-158
9.	نحو تعزيز المرونة الرقمية للمجلات العلمية الجزائرية: معايير ترتيب وإدراج الدوريات العلمية في قواعد البيانات البيبليوغرافية المكشفة/ د. كمال مسعودي/ أ.د مزيان ييزان/ جامعة بسكرة/ المركز الجامعي تامنغست (الجزائر).	206-187
10.	إشكالية حماية الهوية الثقافية في ظل العولمة الإعلامية الجديدة قراءة في المفاهيم والأبعاد	224-207

	والتّحديات الجديدة/ بن لعلام سمهان ، بنان كريمة / جامعة الجزائر 3 - (الجزائر) .	
253-225	المكتبة الوطنية الجزائرية في ظل العصر الرقمي: دراسة الواقع مع اقتراح خطة عمل لتطويرها/ واحمد لامية/ جامعة أبو القاسم سعد الله-جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	11.
264-254	تطبيقات البرمجيات الوثائق مفتوحة المصدر في المكتبات الجامعية/ د.الديقش أحمد/ جامعة عمار ثلجي الأغواط (الجزائر).	12.
279-265	أخصائي المعلومات وتحديات البيئة الرقمية بالمكتبات الجامعية الجزائرية: بين ضرورة التكوين وتطوير الممارسات./ الزاحي حليلة/ الزاحي سمية/ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر).	13.
292-280	إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق/ صالح دياح/ خالدة هناء سيدهم/ جامعة باتنة 1 الحاج لخضر (الجزائر).	14.
317-293	قياس مستوى جودة الاداء الفعلي للخدمات المكتبية الجامعية من وجهة نظر طلبة بعض مكتبات جامعة مصطفى بن بولعيد-باتنة2/ عطوي نصيرة/ جامعة باتنة1- الحاج لخضر (الجزائر) .	15.
339-318	أرشفة الويب وإشكالية المصطلحات والممارسات: التقارب والانفصال بين المكتبات والأرشيف/ مصطفى عمرون، د. فتيحة قوميد/ جامعة أحمد بن بلة وهران 01-(الجزائر).	16.
359-340	اتجاه الطالب الجامعي نحو استخدام موقع اليوتيوب في تحقيق التعلم الذاتي- دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة العربي التبسي- تبسة-./ د. دريال سارة/ د. حداد صونية/ جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر /جامعة باتنة 1- باتنة، (الجزائر).	17.
383-360	المصادقية الإعلامية، الذكاء الاصطناعي و شرعية الصحافة / سدار رايح/ تواتي نور الدين/ جامعة الجزائر 3 (الجزائر) .	18.
401-384	استطلاعات الرأي وقياس الرأي العام بين المبادئ النظرية والإشكاليات العملية - قراءة في نتائج استطلاع تعزيز اللغة الإنجليزية في الوسط الجامعي والبحثي في الجزائر/ غزالي عبد السلام/ برادري نعيمة/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر).	19.
413-402	وسائل الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سولنغاز قسنطينة02/ نايلي خالد/ بوشارب بولوداني خالد/ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر).	20.
434-414	مواقع الشبكات الاجتماعية والتّطرف الديني لدى الشباب (إشكالية التأثير المتبادل) ط/د نوال واضح/ د/ بوعزيز بوبكر/ جامعة محمد بوضياف-المسيلة (الجزائر) .	21.
450-435	الألعاب الإلكترونية وظاهرة انتحار الأطفال في الجزائر من خلال الصحافة المكتوبة -دراسة وصفية تحليلية على عينة من أعداد جريدة الشروق اليومي-/ أ/ إسعادي صورية/ جامعة محمد الصّديق بن يحي- جيجل-(الجزائر).	22.

463-451	الإذاعة في العصر الرقمي: واقع وتحديات/ بوحيلة رضوان، بلعباس عبد الحميد/ جامعة محمد بوضياف المسيلة - (الجزائر).	23.
473-464	الدعاية الإعلامية الأمريكية والحروب النفسية/ فريد عيشوش/ صفوان حسيني/ جامعة الجزائر (الجزائر).	24.
485-474	دور الإعلام في الحد من العنف الأسري على الطفل -دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الإعلاميين- د. نوادري فريدة / د. برّش بشرى/ جامعة المسيلة/ جامعة سطيف2-(الجزائر) .	25.
510-486	دور الحملات الإعلامية في توعية المرأة بسرطان الثدي "المرأة الجزائرية أنموذجاً"/ نصري منال، سعيّدون ليليا/ جامعة باجي مختار بعنابة (الجزائر).	26.
526-511	استراتيجيات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات/ بلقي فطوم، سيفون باية جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).	27.
537-527	التزوير الانتخابي للإدارة الاستعمارية من خلال انتخابات الجمعية الجزائرية ورد الفعل الوطني / 1951-1948 ط. د. /بوقلقول عيسى/ ا. يوسف قاسمي/ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر).	28.
559-538	إيديولوجيا التعايش الحضاري في الأقطار العربية خلال القرنين 12-13هـ/ 18-19 م دراسة في الأصول التاريخية و الملامح الظاهرية/ بن حليلة سمية/ مختار حساني/ جامعة الجزائر2 (الجزائر).	29.
573-560	نظام الخدمة في المحلة العسكرية من خلال مخطوط عهد أمان بابلک التيطري(1095هـ)/ ط. د/ خالد أوعيل/ جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	30.
591-574	المناضل محمد الشريف ساحلي وإسهاماته في كتابة التاريخ الوطني الجزائري:/ د عبد القادر خليف/ جامعة محمد بوضياف. المسيلة (الجزائر).	31.
620-592	أثر السياسة الفرنسية في تفكيك البنية القبلية بالجزائر المستعمرة/ ط. د. حكيم عواج أد-رضوان شافو/ جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر).	32.
633-621	مدرسة الحياة بالقرارة (غرداية) (النشأة و الدور) 1925-1962./ عبد القادر قوبع/ جامعة الجلفة. (الجزائر).	33.
656-634	مواجهة بني أمية لعبد الله بن الزبير- قراءة في كرونولوجيا الصراع السياسي والعسكري على ضوء المراسلات الرسمية-/ د.مراد لكحل/ جامعة محمد بوضياف – المسيلة - (الجزائر)-.	34.
684-657	المشكلات المصاحبة لعملية تقييم وتنقيط الاختبارات التحصيلية/ د . بركة العمري/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - (الجزائر).	35.
700-685	الحاجات التعليمية للتلاميذ ذوي صعوبات التعلم والتدخلات العلاجية في التعليم الابتدائي/ جردير فيروز/ جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل (الجزائر).	36.

728-701	صعوبات البحث العلمي الشخصية والمهنية لدى أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة المسيلة / جلاب مصباح / جامعة محمد بوضياف. المسيلة (الجزائر).	37.
739-729	الشيخوخة وأساسيات تحقيق الصحة الجسدية والنفسية: دراسة في ضوء الشيخوخة النشطة / د. سامية شينار / د. آية بولحيال / جامعة باتنة-1 الحاج لخضر (الجزائر).	38.
760-740	نظريات التحكم الذاتي ومظاهر العجز المتعلم (قراءة لمفهوم العجز المتعلم والتحكم الذاتي تربويا) / سماحي عيبر / رابحي إسماعيل / جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).	39.
791-761	نمذجة العلاقة السببية بين الضغط النفسي والقلق والاكتئاب والاحتراق النفسي: دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على الاحتراق النفسي لدى المرضى / د. صونيا عيواج. د. رشيد زياد / جامعة باتنة1 / جامعة تبسة (الجزائر).	40.
806-792	ممارسات التقويم التربوي في المؤسسة الجامعية. / مرداسي فاطمة لطيفة / جامعة باجي مختار (الجزائر).	41.
825-807	واقع تكوين مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني-دراسة ميدانية بمركز التوجيه المدرسي بالمسيلة- / ط.د. شيخ رقية / أ.د. لمين نصيرة / جامعة محمد بوضياف المسيلة - (الجزائر)..	42.
851-826	درجة مطابقة المرافقة البيداغوجية لجودة مخرجات التعليم العالي (دراسة ميدانية على أساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة) / د. عواطف مام / جامعة محمد بوضياف المسيلة- (الجزائر).	43.
865-852	دور صعوبات التعلم في شيوع المشكلات السلوكية لدى التلاميذ من وجهة نظر مدرسيهم دراسة مقارنة بين تلاميذ الطور الابتدائي المتفوقين دراسيا، العاديين وذوي صعوبات التعلم / د. عيسى رمانة / جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - (الجزائر).	44.
891-866	مستوى ممارسة مهارات الإدارة الصفية وفق متطلبات التعلم النشط لدى أساتذة التعليم الابتدائي (دراسة ميدانية ببعض مدارس مدينة المسيلة) / د. كتفي عزوز. ط. حرايز رايح / جامعة محمد بوضياف المسيلة- (الجزائر).	45.
910-892	اضطراب التحدي المعارض و اضطراب التصرف: هل هما اضطرابان منفصلان؟ أم أن الأول نسخة أولية عن الثاني؟-قراءة تحليلية- / زندوح زينة / جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر).	46.
931-911	الزواج التلمساني، عاداته وتقاليده بين الأصالة و المعاصرة / أ. لبلق أسماء / جامعة وهران 2. محمد بن احمد (الجزائر).	47.

955-932	الدعامة الأكسيوتنظيمية لإيكولوجيا التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصناعية/ ط. طروب نور الهدى / ا. سيساوي فضيلة/ جامعة الصديق بن يحي جيجل -(الجزائر).	48.
976-956	الاستبعاد الاجتماعي، تعقد المفهوم، وتعدد الأبعاد/ عزوز عبد الناصر/ رحاب مختار/ جامعة محمد بوضياف المسيلة -(الجزائر).	49.
988-977	الثقافة الاستهلاكية في مجتمعات المدينة الحديثة شارون زوكين: الحداثة والثقافة الاستهلاكية الحضرية/ صاولي سلمى / بن تامي رضا / جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان (الجزائر).	50.
1004-989	الحداثة والتاريخ في فكر عبد الله العروي/ الحاج بازة/ محمد بومدين/ جامعة أبو القاسم سعد الله بوزريعة الجزائر 01-(الجزائر).	51.
1017-1005	الحرية من ميتافيزيقا الفكر إلى فينومينولوجيا الفعل السياسي عند حنة أرندت/ مكي فاطمة، د. مقورة جلول/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -(الجزائر).	52.
1031-1018	استراتيجية المحافظة على هياكل بنايات الموقع الأثري لجميلة (سطيف)/ د. جمال موساوي/د. أرزقي بوخنوف/ جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	53.
1045-1032	لمحة عن الجهاد البحري الجزائري أثناء الحكم العثماني/ حليم سرحان/ جامعة المسيلة (الجزائر).	54.
1065-1046	القراءة الفقهية وبعض أشكال وصيغ التمويل الوقفي الاستثماري الحديثة وطرق الاستفادة منها وأساليب استغلالها في الجزائر./ صابر خزاري /د. نور الدين بوكريد./ جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية – قسنطينة (الجزائر).	55.
1089-1066	نظام المعرفة في علم أصول الفقه/ (عز الدين عبد الدائم/ جامعة محمد بوضياف المسيلة -(الجزائر).	56.
1107-1090	المصرف الإسلامي آلية لتحقيق التنمية المستدامة/ سمية شاكري/ جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2-(الجزائر) .	57.
1125-1108	الطريقة الحديثة في التحليل الإحصائي (منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية)/ ربيع بلواضح، صباح ساعد / جامعة محمد خيضر بسكرة -(الجزائر).	58.
1139-1126	النسق الاستعاري وتشظي الهوية في الخطاب الروائي الجزائري بين المركز والهامش سيد الخراب لكمال قرور أنموذج/ د.الدراجي عباسي/د. الحاج بنيرد/ جامعة مولود معمري تيزي وزو (الجزائر).	59.

1158-1140	العلاقة مع النص المكتوب: ممارسات و تصورات شباب جزائريين حول المطالعة / ط. د/سارة بوشاقور / ا. غنية ضيف / جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	.60
1178-1159	الأمن الثقافي وإشكالية المقاربات الهوياتية في الجزائر / د/ عمر داود/ جامعة ابن خلدون بتيارت -(الجزائر).	.61
1204-1179	مقاييس الفقر ومحدداته في الدول العربية / طيبي طيب/ جامعة محمد بوضياف المسيلة-(الجزائر).	.62
1231-1205	La résilience chez les enfants exposés à la violence familiale Resilience in children exposed to family violence/ Haderbache Yamina/ Sahraoui Antissar/ Université Abderrahmane Mira de Bejaia(Algeria).	.63
1243-1232	German economic penetration into Ottoman space through the Berlin-Baghdad Railway Project 1903/ Khalil boukhatala/ Ecole Supérieure des Enseignants de Bouzareah.	.64
1272-1244	Représentations du français en espace arabophone, ville de M'Sila: quelles valeurs / BENDAKFAL Taieb ENS – Bousaada.	.65
1287-1273	The psychological effects of pandemic Covid19: A review of international literature/ Boussafsaf Zoubir/ Université 20 Aout 1955 Skikda(Algeria).	.66
1306-1288	Organizational cynicism of the university professor in the Algerian university environment University of M'sila as a model / Baadji hanane/ Belloum ismahane/ University Mohamed Boudiaf, Msila, Algeria.	.67
1331-1307	Individual determinants of organizational behavior in the organization - perception and learning - a field study (Mine de fer de l'est)/ ALLALGA Zohir / University –Annaba – Faculty of Letters,socialSciences and Human Sciences.	.68
1348-1332	La relation thérapeutique requise: [Transfert de changement]/ Amardjia Nacerdine / LYNDA AMARA/ Université de Mohamed Lamine Debaghine, Sétif (02). Algérie.	.69

1372-1349	The Significance of Exploiting Collaborative Activities to Motivate EFL Pupils to Regain Confidence in their Oral Performance The Case of Third-Year High School Students in Medjedel, M'sila/ Dr.KABACHE Taieb/ Higher School of Teachers – Laghouat.	.70
1394-1373	Assassination of Farhat Hashad -Events and repercussions/ Lakhdar Ziane/ Université Abdelhamid Mehri Constantine- 2(Algeria.)	.71
1406-1395	The Dad Joke Syndrome: How Shifting Power Dynamics are affecting the Subversivness of Feminist Humor/ Youcef Benna / University Mohamed Boudiaf, Msila, (Algeria).	.72

أهداف المجلة

تطمح المجلة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن اجمالها في نشر الدراسات والبحوث الأصلية المبتكرة في تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتشجيع الأساتذة على الانخراط في حركية البحث العلمي وإنتاجه، وهو ما يدعم مسيرة الجامعة ودورها، ويدعم تواصل الباحثين وتوثيق الروابط بينهم من أجل تطوير البحث العلمي.

شروط النشر

تحرص المجلة على نشر الأبحاث المرسلّة إليها والتي تستوفي في الشكل والمضمون الشروط العلمية الآتية:

- أصالة المادة المقدمة للنشر وعدم صدورها في أي منشور سابق، وألا تكون مستلة من رسالة جامعية.

- تقديم نص البحث بصفة حصريّة على البوابة الوطنية للمجلات العمية انطلاقاً من

رابط المجلة فيها

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/394>

- ضرورة كتابة المقال ضمن قالب المجلة المخصص لهذا الغرض والمتوفر على حساب

المجلة المذكور آنفا مع الالتزام بجميع الشروط الواردة فيه لاسيما

- إرفاق البحث بملخص باللغة العربية وآخر باللغة الفرنسية لا يتجاوزان 100 كلمة

واحدة، إذا كان المقال باللغة الفرنسية أو الإنجليزية يكون الملخصين بالعربية والفرنسية.

- ضرورة كتابة عنوان المقال باللغات الثلاث (عربي انجليزي فرنسي)
- ضرورة ارفاق المقال بملخص موسع (Abridgedsummary) باللغة الإنجليزية في حدود 450-500 كلمة.

- التقيد بمنهجية البحث كما افتره وتذييله بالبيبلوغرافيا، وقائمة المراجع مرتبة.
- الهوامش تكون في آخر البحث.
- بالنسبة للجداول والاشكال (خاصة الكبيرة والمعقدة) ترسل في صيغة صورة دقيقة ضمن الملحقات بالاضافة إلى شكلها الاصلي داخل المتن كي يمكن التحكم فيها

- للمجلة حق رفض نشر البحث أو طلب تعديله بناء على تقرير المحكمين.
- لا ترد الأبحاث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- الأبحاث تعبر عن آراء أصحابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن 30 صفحة ولا يقل عن 15 صفحة (طبعا ضمن قالب المجلة الذي يكون بحجم (C5)
- يلتزم الباحث بتقديم إقرار كتابي(أصلي) يثبت فيه التزام مقاله بشروط المجلة
- يحصل الباحث الذي نشر له مقالا، على شهادة نشر متى طلبها، ولا تتكفل إدارة المجلة بطبع نسخة من العدد لصالح الباحث.

بخصوص التحكيم

- تخضع كل البحوث إلى التحكيم السري من قبل محكمين مختصين.
- تعرض الدراسات والبحوث على محكمين اثنين على الأقل لتقديم الخبرة حولها وتعتبر هذه التقارير أساس القبول أو التأجيل أو الرفض لأي بحث أو دراسة مع العلم أن المجلة يمكنها أن تطلب إدخال التعديلات التي تراها مناسبة بناء على تقارير المحكمين.

يسر هيئة التحرير ان تضع بين قرائها الاعزاء من الباحثين في العلوم الاجتماعية والانسانية وبقية التخصصات والميادين عددا جديدا من المجلة ، يتزامن مع احتفالات الشعب الجزائري ، بالذكرى الستين (60)، لعيد الاستقلال، والذي يعد ثمرة جهاد مقدس خاضه الشعب الجزائري ضد قوى الظلم والاستعمار، محققا فيه أعلى أمنياته باستعادة حريته المسلوبة وأرضه المغتصبة، بعد كفاح بطولي ونضال مريرو حرب قاسية ضروس . كما خاض بعدها هذا الشعب رحلة البناء والتشييد والارتقاء بالتعليم والبحث العلمي الى مصاف العالمية والريادة وهو ما نلمسه اليوم في جامعات الجزائر ومدارسها العليا ومعاهدها .

وقبجاءت البحوث والدراسات في هذا العدد لتبلي رغبة الباحثين الذين وجدوا في المجلة المرجع العلمي الذي يطمئنون له ويغطي مختلف اختصاصات العلوم الإنسانية والاجتماعية آخذه على عاتقها مسؤولية المشاركة في بناء البحث العلمي والنشر الاكاديمي في الجزائر ، كما تبوأ مكانة مرموقة بين المجالات العلمية المحكمة على المستوى المحلي خاصة، والمستوى العربي والإقليمي عامة.

وتؤكد إدارة المجلة على الباحثين الالتزام في نشر نتائج بحوثهم في كنف الاصاله والجودة العلمية بعيدا عن سلوكيات الانتحال والاخلال بالنزاهة العلمية المنشودة .

وإذ نقدم هذا العدد ونحن في قمة السعادة بما يحمله من معلومات للباحثين تساهم في تعميق معارفهم، وتدعيم مصادر بحوثهم . فإننا في الوقت نفسه نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم وعمل على إصدار هذا العدد .

وتود هيئة تحرير مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة المسيلة من قرائها أن يتفاعلوا معها من خلال موقعها على شبكة الإنترنت وبريدها الإلكتروني بإبداء ملاحظاتهم وتقديم مقترحاتهم التي يرون أنه يمكن لها أن تنعكس بمردود جيد على تطوير المجلة والارتقاء بها. سواء هيئة التحرير من مراجعين ومحررين مساعدين وأيضا سكرتيرة المجلة على المجهودات المبذولة من طرفهم في سبيل تطوير المجلة والارتقاء بها، والله الموفق .

رئيس

أ.د. رواجعية احمد

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 psychosocial 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 والتي تتمحور أساسا في مواجهة مشكلات العمل و العمال على حد سواء.

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

* المؤلف المرسل: دوباخ قويدر، الإيميل: kouider.doubbakh@univ-msila.dz

Abstract:

Among the organizational indicators on which the success of teamwork in a moderns 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 à 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، وذلك من خلال الاهتمام باحتياجاته المختلفة: النفسية والاجتماعية والمهنية، إلا أن مشكلات العنصر البشري خصوصا في مجال الصناعة لا زالت هاجسا لأصحاب الأعمال والقرار بالمؤسسات الصناعية، نتيجة للتجديد والتحديث الذي فرضه التطور العلمي السريع والمنافسة القوية بين المؤسسات في العالم في ظل سوق معولم.

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 والمستويات العليا في التنظيم، باعتباره الشراع الذي يوجه و يشرف على قيادة العاملين بالشكل الذي يضمن أهدافهم وأهداف 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، والتي تعتبر من أهم العلاقات التي تتشكل في أي تنظيم هي: علاقة رئيس/مؤسس، 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 منظمتهم وزملائهم و مشرفهم .

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

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

الحديثة وأهمية العملية الإشرافية فيها وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي العملية الإشرافية؟ وماهي 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، و التي 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 و ذلك 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 وفنية يلتزم بها المشتغلون بها .
 - لا تكون تجارب المشرف بحة بمعنى أن لا تكون لمجرد المغنم المادي بل تستهدف شيئا أسمى من ذلك
- " (محمد الجوهري وآخرين، 1972، ص.222)

عموما ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف عام وشامل للإشراف وهو أنه :
" عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين وتحقيق 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 والتوجيه الكامل للجهود العاملين وضمن قدر كاف من الرقابة على العمل وتم ذلك في حدود معاملة إنسانية تسعى إلى تحقيق إشعار العامل بكرامته وأنه عضو مرغوب فيه يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية وبالتالي ضمان الاستقرار والسير الحسن والتنظيم مهما كان نوعه .

2.1.4- أنماطها:

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

• الإشراف العام:

ويعني أن المشرف يحاول أساسا أن تحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة، وتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية، ولا يراجع كثيرا رؤوسيه أو عماله، لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور، ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمؤوسيتهم بأن يستخدموا فطنتهم أكثر، ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعون بأنفسهم تفاصيل عملهم، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة، ولذلك فهو لا يضايق رؤوسيه وإنما يركز على النتائج، وهو يدرب رجاله بعناية، ويعلمهم المجال التي يجب أن يعملوا بداخله "أي سياسة المنظمة والإجراءات"، وكذا يحدد أهداف العمل ثم يدعوهم لتأدية عملهم على مسؤولياتهم بإشراف معقول، فهو يؤكد على الأهداف والنتائج ولا يركز على التفاصيل، كما أنه يركز على النتائج النهائية وليس على الطريقة والرقابة، فمكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي لديهم المبادرة والاعتماد على النفس وتولد قوة دافعة أقوى بكثير من الرفض وانتفاء الأعمال، وهذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، ولكنه أيضا يسمح للأفراد بأن ينمو ويتطورا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النمط من الإشراف يساهم في تقوية الروح المعنوية لدى العاملين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط، ويشعرون بأهميتهم الفردية ومسؤولياتهم 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 وتحقيق الذات .(حسين رشدي التاودي و محمد مصطفى زيدان، 1974، ص ص22-27)

■ الإشراف التفصيلي :

ويسميه 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 إذنًا 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 ولكن 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 تربوية ناجحة بدون قيادة إشرافية كفؤة تسيطر على سير الأعمال و توجيهها، لذلك اهتمت المؤسسات الصناعية و غيرها بالمشرف كقوة مؤثرة تربط بين الإدارة والعاملين، 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 تفتح 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 بصفقتان 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 تدريسهم و

وضع القرارات و التنظيم، و قياس الإنتاج، و إيجاد الإجراءات لتصحيح الأخطاء " . (حسين رشدي التاودي ومحمد 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 .

وقد ورد الدكتور محمد الجوهري تعريفا 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 يؤدوه 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، ولكي يؤدي المشرف هذه الأمور التعليمية الهامة لابد عليه من أن يتصف بالصفات التالية :

- أن ينصت باهتمام للمرؤوسين .

- إتاحة فرصة التعليم لكل عامل وتمكينه من التعبير عن نفسه .

- عدم مقارنة فرد بفرد آخر بحيث أن لكل فرد إمكانياته الخاصة.

- أن يكون متمكن من عمله ولديه ما يقدم للمرؤوسين . (ضيف زين الدين، 2006، ص.93)

❖ الدور الإداري للمشرف:

إن المسؤولية الإدارية في الإشراف هي ملاحظة المشرف للعمال أثناء تأديتهم للعمل بشكل فعال، وينبغي 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 وقرارات 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 آخر هاما 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 فيهم 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 ودي 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 والأكل ووسائل الترقية
- التوجيه عند الخطأ: هو أن يقوم المشرف بتوجيه العمال عند حدوث أخطاء في إنجاز العمل المطلوب ومساعدة العامل في تدارك هذه الأخطاء مستقبلا وذلك من خلال التعرف على أسبابها ومعالجتها 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 وتوجيه العمل نحو الأهداف

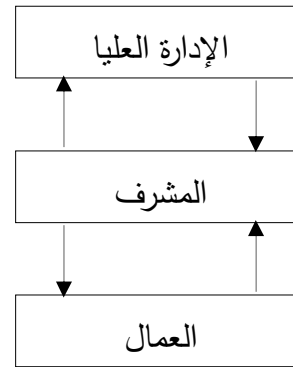
المرسومة و لذلك ينبغي أن يكون ملما بالنواحي الفنية و الإدارية من جهة و يكون صاحب مهارة في العلاقات الإنسانية تساعد على معاملة الأفراد و تنمية روح الؤثام بين العاملين في المؤسسة .

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 رقم1. 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 :

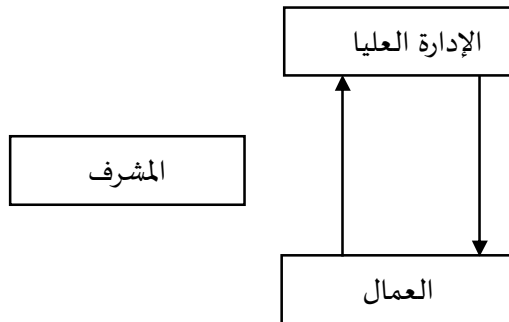
الشكل رقم 2 . المشرف الرجل الوسيط (حسان الجيلاني، 1988، ص.85)



❖ 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)

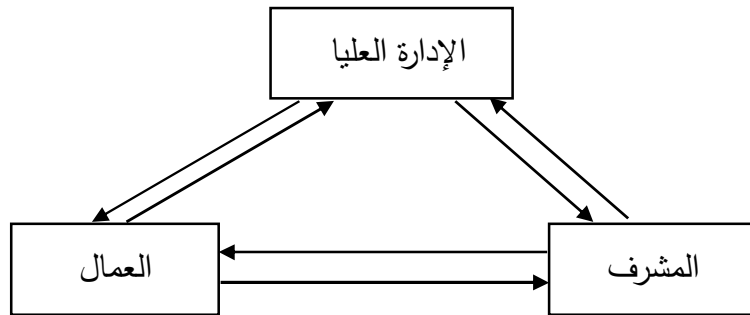


❖ المشرف مجرد عامل آخر:

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.ص. 85-86)

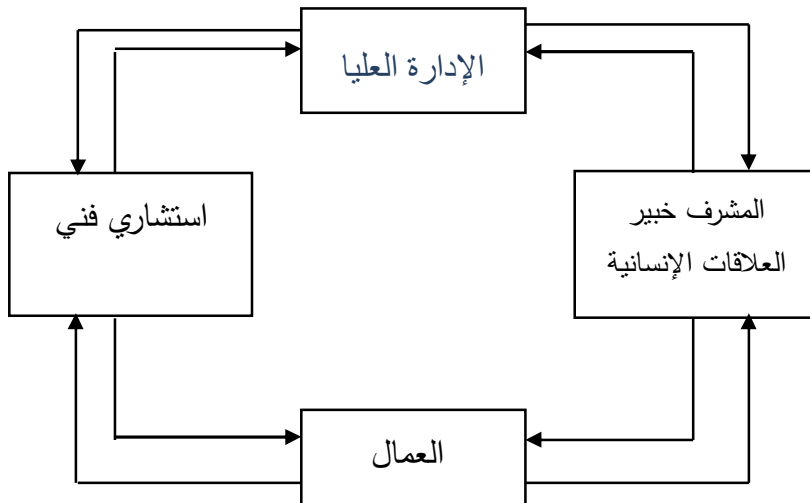
الشكل رقم 4. المشرف مجرد عامل آخر (حسان الجيلاني، 1988، ص. 86)



❖ المشرف خبير العلاقات الإنسانية:

إن دور المشرف كما يدل عليه تسميته يصبح خبير العلاقات الإنسانية فهو مختص في مواجهة مشكلات العمل والعامل، فهو يبذل كل مجهوداته للإطلاع على مشاعر واتجاهات العمال نحو المشرفين واتجاه الإدارة وتفهمها ولهذا يجب على المشرف أن تكون لديه قدرات وإمكانات كبيرة تسمح له بدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية التي تبرز داخل المنظمة وفي 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 اثنين :

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 ورغباتهم 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 ونوع من التقدير الاجتماعي والاطمئنان إلى مشرفهم وطاعتهم .

● خاتمة

من خلال ما تم استعراضه من أدبيات حول العملية الإشرافية ومهام المشرف وأدواره المختلفة يبدوا جليا المكانة المهمة للعملية الإشرافية في المنظمات الحديثة لما تتسم به هاته الأخيرة من كم هائل من العمال وأنواع كثيرة من الوظائف بالغة الدقة والتعقيد، ضف إلى ذلك متغيرات المنافسة والعولة وشح الموارد وكثرة الطليات بالكم والكيف والثمن المرغوب. كل هذا يجعل المنظمات الحديثة تسعى للظفر بشخصيات إشرافية كفؤة تعمل على تماسك فريق العمل وتوجيهه وإرشاده وتعليمه وتدريبه ومرافقته في أدائه لعمله بحيث ترتكز في سلوكها الإشرافي على البعد النفسي والاجتماعي لما له من رفع مشاعر الانتماء والولاء والرضا للعمال وكذا البعد الإداري، لما له من دور في الحفاظ على موارد المنظمة وأهدافها المسطرة .

قائمة المراجع:

- 1) عبد المنعم عبد الحي وسلوى محمود جمعة. (1998). التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات. ط1. الأناطية. 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 والإنتاجية. ط1. القاهرة. مكتبة أنجلو المصرية.
- 4) محمود فهدى العطورزي (1969). العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات. ط1. القاهرة. عالم الكتب.
- 5) ضيفاف زين الدين. (2006). السلوك الإشرافي وعلاقته 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 والإنتاج. 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.