



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

مجلة العلوم الإجتماعية والانسانية

مصنفة: C

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الترقيم الدولي: ISSN: 2253-010X

الترقيم الدولي الالكتروني: eISSN: 2602-6967

الإيداع القانوني: 5724-2011

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية



مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية

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

AIF: 0.58

المراسلات

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

(+213) 035353393: الهاتف/fax:

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. رواجعية أحمد

أعضاء هيئة تحرير المجلة

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

<i>ashraf-salih@hotmail.com</i>	-University of Ibn Rushd-Netherlands	<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 عبدالرحمن
<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	المؤمنيفاطمة
<i>drsaharabdo@yahoo.com</i>	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز- السعودية- كلية التربية بالدللم /م ع السعودية	سحر عبد محمد السيد
<i>amer.qobbaj@najah.edu</i>	جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين	عامر احمد القبج
<i>hazemmatter25@gmail.com</i>	جامعة حلوان/ مصر	حازم مطر <i>hazemmatter</i>
المراجعة اللغوية		
المراجع اللغوي الفرنسي: د. خوني ضيف الله	المراجع اللغوي انجليزي: د برباش 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: بوفرة أم السعد <i>oumesaadb@gmail.com</i>		

اللجنة العلمية

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

فهرس العدد

الرقم	عنوان المقال صاحب المقال	ص
.1	حول شروط النشر، رئيس التحرير "د. أحمد رواجعية"	٧
.II	كلمة العدد	٨
.1	فاعالية نظام تكامل المواد الأربع – العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) - (Science, Technology, Engineering, Mathematics) في استنتاج المعلومة العلمية وتطبيقاتها عملياً لطلبة الصف السابع مادة العلوم)./ د. آلاء سليم يوسف أبو السمن / جامعةالأردنية-الأردن.	36-16
.2	المعتقدات المازمة للذات وعلاقتها بالسلوكيات المازمة 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 مقاربة ميدانية/ جلول أحمد/ بن دار نسيمة/ ، جامعة الوادي/ جامعة العربي التبسي تبسة (الجزائر).	88-73
.4	إدارة الموارد البشرية - تحدي اليوم ورهان المستقبل/ د/ العيد قعدة/ د/سعدية قنودسي/ جامعة عمار ثيبي الاغواط -(الجزائر).	112-89
.5	العملية الإشرافية وأدوار المشرف في المنظمات الحديثة مقايرنة نفسية اجتماعية للمفهوم المكانة والأدوار/ د/ دوباخ قويدر/ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).	127-113
.6	التعليم الإلكتروني ومدى فاعليته في التعليم الجامعي/ د/ فاطمة الزهراء نهار/ جامعة لونيسى على البليدة 2(الجزائر).	137-128
.7	التكوين في المؤسسات الجامعية الجزائرية بين خلفيات التأسيس وصعوبات الممارسة/ د/ذيب فهيمة/ جامعة ابوقادس سعد الله -الجزائر- 02 (الجزائر).	157-138
.8	ثالوث الفجوة الرقمية في الدول العربية ./ د.سلاف بوصبيع/ جامعة محمد بوجدة بومرداس -(الجزائر).	186-158
.9	نحو تعزيز المرئية الرقمية للمجلات العلمية الجزائرية: معايير ترتيب وإدراج الدوريات العلمية في قواعد البيانات البيبليوغرافية المكتشفة/ د. كمال مسعودي/ أ.د مزيان يزيان/ جامعة بسكرة/ المركز الجامعي تامنوفست (الجزائر).	206-187
.10	إشكالية حماية الهوية الثقافية في ظل العولمة الإعلامية الجديدة قراءة في المفاهيم والأبعاد	224-207

	والتحديات 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 الوثائقية مفتوحة المصدر في المكتبات الجامعية/ د.الديقش أحمد/ جامعة عمار ثليجي الأغواط (الجزائر).	.12
279-265	أخصائي المعلومات وتحديات البيئة الرقمية بالمكتبات الجامعية الجزائرية: بين ضرورة التكوين وتطوير الممارسات/. الزاجي حليمة/الزاجي سمية/جامعة بابي مختار عنابة (الجزائر).	.13
292-280	إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المكتبات ومراكز التوثيق/ صالح دياح /خالدة هناء سيدهم/ جامعة باتنة1 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 باتنة-1- الحاج لخضر(الجزائر).	.15
339-318	أرشفة الويب وإشكالية المصطلحات والممارسات: التقارب والانفصال بين المكتبات والأرشيف/ مصطففي 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	المصداقية الإعلامية، الذكاء الاصطناعي وشرعية الصحافة / سدار رابع/تواي 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 فيالجزائر/ غرابي عبد السلام /برادي نعيمة/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر).	.19
413-402	وسائل الاتصال في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز قسنطينة02/ نايلي خالد/بوشارب بولوداني خالد/ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر).	.20
434-414	موقع الشبكات الاجتماعية والطريق الذي لدى الشباب (إشكالية التأثير المتبادل) ط/د نوال واضح/ د/بوعزيز بوبكر/ جامعة محمد بوضياف-المسيلة (الجزائر).	.21
450-435	ألعاب الإلكترونية وظاهرة انتحار الأطفال في الجزائر من خلال الصحافة المكتوبة -دراسة وصفية تحليلية على عينة من أعداد جريدة الشروق اليومي/- أ/ إسعادي صوريه/جامعة محمد الصديق بن يحيى- 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 حسيفي /جامعة الجزائر (الجزائر).	.24
485-474	دور الإعلام في الحد من العنف الأسري على الطفل -دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الإعلاميين- د. نوادي فريدة / د. برش بشري / جامعة المسيلة/ جامعة سطيف 2-(الجزائر) .	.25
510-486	دور الحملات الإعلامية في توعية المرأة بسرطان الثدي "المرأة الجزائرية أنموذجا"/ نصرى متال، سعيدون ليليا/ جامعة باجي مختار بعنابة (الجزائر).	.26
526-511	استراتيجيات الاتصال المؤسستي و إدارة الأزمات / بلقي طوم، سيفون بایة جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).	.27
537-527	التروير الانتخابي للإدارة الاستعمارية من خلال انتخابات الجمعية الجزائرية ورد الفعل الوطني / 1951-1948 ط. د. بوقلقول عيسى/أ. يوسف قاسمي/ جامعة 8 ماي 1945 قلمة(الجزائر).	.28
559-538	إيديولوجيا التعايش الحضاري في الأقطار العربية خلال القرنين 12-13هـ/19-18م دراسة في الأصول التاريخية والملامح الظاهرية/ بن حلية سمية/ مختار حساني/ جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	.29
573-560	نظام الخدمة في المحلة العسكرية من خلال مخطوط عبد آمان بايلك 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 خليفى/ جامعة محمد بوضياف. المسيلة (الجزائر).	.31
620-592	أثر السياسة الفرنسية في تفكك البنية القبلية بالجزائر المستعمرة/ ط.د حكيم عواج أ.د-رضوان شافو/ جامعة حمة لخضر الوادي (الجزائر).	.32
633-621	مدرسة الحياة بالقرارة (غداية) (النشأة و الدور) 1925-1962./ عبد القادر قوبع/ جامعة الجلفة. (الجزائر).	.33
656-634	مواجهة بنى أمية لعبد الله بن الزبير_قراءة في كرونولوجيا الصراع السياسي والعسكري على ضوء المراسلات الرسمية_/ د. مراد لکھل/ جامعة محمد بوضياف - المسيلة - (الجزائر).-	.34
684-657	المشكلات المصاحبة لعملية تقييم وتنقیط الاختبارات التحصيلية/ د . بركة العمري/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - (الجزائر).	.35
700-685	الاحتاجات التعليمية للطلاب ذوي صعوبات التعلم والتدخلات العلاجية في التعليم الابتدائي/ جردير فيروز/ جامعة محمد الصديق بن يحيى - 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 والنفسيّة: دراسة في ضوء الشيخوخة النشطة/ د. سامية شينار/ د. آية بولحباب/ جامعة باتنة -1 الحاج لخضر (الجزائر).	.38
760-740	نظريات التحكم الذاتي ومظاهر العجز المتعلم(قراءة لمفهوم العجز المتعلم والتحكم الذاتي / تربويها) سماحي عبير /رابعي إسماعيل/ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر).	.39
791-761	نماذج العلاقة السببية بين الضغط النفسي والقلق والاكتئاب والاحتراق النفسي: دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على الاحتراق النفسي لدى الممرضين/ د. صونيا عيواج. د. رشيد زناد/ جامعة باتنة 1/ 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 بالمستقبلة/- ط.د. شيخ رقية/ أ.د . لمين نصيرة/ جامعة محمد بوضياف المسيلة - (الجزائر)..	.42
851-826	درجة مطابقة المراقبة 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 الصحفية وفق متطلبات التعلم النشط لدى أساتذة التعليم الابتدائي(دراسة ميدانية ببعض مدارس مدينة المسيلة)/ د. كتفي عزوز ،ط.حرابيز رابح /جامعة محمد بوضياف المسيلة-(الجزائر).	.45
910-892	اضطراب التحدى المعارض واضطراب التصرف: هل هما اضطرابان منفصلان؟ أم أن الأول نسخة أولية عن الثاني؟-قراءة تحليلية-/ زندوغ زينة/ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر).	.46
931-911	الزواج التلماساني، عاداته وتقاليده بين الأصلالة والمعاصرة/ أ.بلق أسماء/ جامعة وهران 2. محمد بن احمد (الجزائر).	.47

955-932	الدعاة الأكسيوتنظيمية لإيكولوجيا التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصناعية / ط. طروب نور الهبي / أ. سيساوي فضيلة/ جامعة الصديق بن يحيى 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 / 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 بوذرعة الجزائر 01-(الجزائر).	.51
1017-1005	الحرية من ميتافيزيقا الفكر إلى فينومينولوجيا الفعل السياسي عند حنة أرندت / مكي فاطمة، د. مقرورة جلول/ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - (الجزائر).	.52
1031-1018	استراتيجية المحافظة على هيكل بناءات الموقع الأثري لجميلة (سطيف) / د. جمال موساوي/د. أرزقي بوخنوف/ جامعة الجزائر 2 (الجزائر).	.53
1045-1032	ملحة عن الجهاد البحري الجزائري أثناء الحكم العثماني / حليم سرحان/ جامعة المسيلة (الجزائر).	.54
1065-1046	القراءة الفقهية وبعض أشكال وصيغ التمويل الوقفية الاستثماري الحديثة وطرق الاستفادة منها وأساليب استغلالها في الجزائر / صابر خزاري /د. نور الدين بوكرديد/. 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 لين دباغين، سطيف 2-(الجزائر) .	.57
1125-1108	الطريقة الحديثة في التحليل الإحصائي (منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية)/ رباعي بلاوضاح، 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.الدرابي عباسى/د. الحاج بنيرد/ جامعة مولود معمري تizi 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 بتيبازة - (الجزائر).	.61
1204-1179	مقاييس الفقر ومحدداته في الدول العربية / طبي 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/ Boussafsa 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 Bennaa / University Mohamed Boudiaf, Msila, (Algeria).	.72

أهداف المجلة

تطمح المجلة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إجمالها 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 الابحاث المرسلة اليها 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 حصرية على البوابة الوطنية للمجلات العلمية انطلاقا 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 واخر باللغة الفرنسية لتجاوزا معا صحفة واحدة، إذا كان المقال باللغة الفرنسية أو الإنجليزية يكون الملخصين باللغة العربية 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 اقرته وتنبئه باليبليوغرافي، وقائمة المراجع مرتبة.
- الهوامش تكون في آخر البحث.
- بالنسبة للجدائل والاشكال (خاصة الكبيرة والمعقدة) ترسل في صيغة صورة دقيقة ضمن الملحقات بالإضافة 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 تعبّر عن آراء أصحابها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأي المجلة.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن 30 صفحة ولا يقل عن 15 صفحة (طبعاً ضمن قالب المجلة الذي يكون بحجم (C5)
- يتلزم الباحث بتقديم إقرار كتابي (أصلي) يثبت فيه التزام مقاله بشروط المجلة
- يحصل الباحث الذي نشر له مقالاً، على شهادة نشر متى طلبه، ولا تت肯ل إدارة المجلة بطبع نسخة من العدد لصالح الباحث.

خصوص 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 قرائهما 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 حرية المسلوبة وأرضه المغتصبة، بعد كفاح بطولى ونضال ممرين وحرب 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 .

وتقجئات البحوث والدراسات في هذا العدد لتلبى رغبة الباحثين الذين وجدوا في المجلة المرجع العلمي الذي يطمئنون له ويغطي مختلف اختصاصات العلوم الإنسانية والاجتماعية آخذة على عاتقها مسؤولية المشاركة في بناء البحث العلمي والنشر الأكاديمي في الجزائر ، كما تبؤت مكانة مرموقة بين المجالات العلمية المحكمة على المستوى المحلي خاصة، والمستوى العربي والإقليمي عامه.

وتؤكد إدارة المجلة على الباحثين الالتزام في نشر نتائج بحوثهم في كنف الاصالة والجودة العلمية بعيدا عن سلوكيات الانتهاك 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 قرائهما أن يتفاعلوا معها من خلال موقعها على شبكة الإنترت وبريدها الإلكتروني بإبداء ملاحظاتهم وتقديم مقترناتهم التي يرون أنه يمكن لها أن تتعكس بمروود 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 concept. Status and roles.

Doubbakh Kouider

* دوباخ قويدر

kouider.doubbakh@univ-msila.dz

جامعة محمد بوضياف المسيلة

أستاذ جامعي محاضر "أ"

2022/06/28 تاريخ النشر:

2022/04/24 تاريخ القبول:

2021/11/10 تاريخ الاستلام:

ملخص:

من بين المؤشرات التنظيمية التي يتوقف عليها نجاح العمل الجماعي في المنظمات الحديثة ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً هو وجود مشرف كفاء يقوم بتنسيق جهود العاملين وتوجيهها فنياً/إنسانياً نحو الأهداف المسطرة، لذلك نجد أن العملية الإشرافية تلقى اهتماماً كبيراً من طرف المهتمين والباحثين في الفكر التنظيمي من جهة ومن طرف أصحاب المنظمات وصناع 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 نفسيًا/اجتماعياً وجسدياً من خلال المهام والأدوار النفسية/الاجتماعية/الفنية التي يقوم بها المشرف والتي تتحول أساساً في مواجهة مشكلات العمل والعمال 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 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 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 supervisor, processus de supervision comportement de supervision, les organisations modernes.

● مقدمة:

بالرغم من الجهد العلمي الذي 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 والاجتماعية والمهنية، إلا أن مشكلات العنصر البشري خصوصاً في مجال الصناعة لا زالت هاجساً لأصحاب الأعمال والقرار بالمؤسسات الصناعية، نتيجة للتجدد والتغيير الذي فرضه التطور العلمي السريع والمنافسة القوية بين المؤسسات في العالم في ظل سوق عالم.

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 ، الحداة و التعقيد نجد رهان القيادة والإشراف ، هذا الأخير الذي يعتبر همزة الوصل بين العمال والإدارة (صاعد/نازل) عبر المستويات الدنيا والمستويات العليا في التنظيم، باعتباره الشراع الذي يوجه ويشرف 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، وعلى عملية الإنتاج في المنظمة، والتي تعتبر من أهم العلاقات التي تتشكل في أي تنظيم هي: علاقة رئيس/ مرؤوس، حيث تحدد علاقتهم و طرق تعاملهم لواحد و قوانين محددة تشكل جزءاً من نظام المنظمة .

فباعتبار الفرد وحدة أساسية لتكوين أي تنظيم فإن مهمة الإشراف الأساسية المتفق عليها تتمثل في كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المادية و كذا التوجيه الجيد فنياً/إنسانياً للموارد البشرية خدمة للتنظيم، حيث أن تماสک فريق العمل لا يتحقق إلا من خلال تلك المشاعر الإيجابية التي يحملها نحو منظمتهم وزملائهم و مشرفهم .

ونظراً للتوجهات الجديدة في التسيير التنظيمي كالاتجاه نحو المركزية و تحسين تكنولوجيا الاتصالات و زيادة حجم المنظمات لمواجهة تداعيات البيئة الخارجية كالملافة و العولمة ، تغيرت العملية الإشرافية تماماً عكس الأنماط الكلاسيكية التي كانت تركز على الجوانب الإدارية و الفنية فقط وأصبح البعد النفسي و الاجتماعي لتوجيه رأس المال البشري نحو الأهداف لزاماً لا مناص منه في التوجه الحديث في التسيير التنظيمي وفي العملية الإشرافية بالخصوص.

لذا فإن هذه الدراسة تتناول البحث عن المتطلبات والأدوار الجديدة للمشرف في المنظمات الحديثة وأهمية العملية الإشرافية فيها و ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي العملية الإشرافية؟ و ماهية أنماطها؟

- ما هو المشرف؟ و ماهية أدواره و مكانته حسب "ديفرز"؟
- 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 و العمل 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 تتبّع من هذه الدراسة ، كونها تعالج أهم الموضوعات التي تتعلق بجميع أنواع التجمعات العمالية، و التي تقوم على أساس اقتسام الأدوار و الوظائف، وحيثما تواجدت هناك عمليات قيادية أو إشرافية و خاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط المشرفين بالعمال كمسئولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية حيث نجدهم يلعبون دور الوسيط بين الإدارة العليا و العمال و ذلك من خلال نقل الخطط والسياسات والقرارات والاستراتيجيات للإدارة إلى المسؤولين و كذا نقل الشكاوى والمظالم واقتراحات المسؤولين للإدارة، و ذلك 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 المسؤولة في تدريب شخص بخر أقل منه علمًا 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 وسلمي محمود جمعة، 1998، ص. 143)

كما عرفه العالم " تريكي دي موك " بأنه : " الإشراف إلى حد كبير عملٍ تعليميٍ بواسطتها يساعد العمال عن طريق 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 :

- الإمام بالمعلومات من نوع خاص تقتضي دراسة وجهد للوصول إليها.
 - أن تكون مقاييس معنوية روحية وفنية يلتزم بها المشغلون بها .
 - لا تكون تجارب المشرف بحجة بمعنى أن لا تكون مجرد المعنون المادي بل تستهدف شيئاً أسمى من ذلك
- " محمد الجوهرى وآخرين، 1972، ص. 222).

عموماً ومن خلال التعريف السابقة يمكن الخروج بتعريف عام وشامل للإشراف وهو أنه :

" عملية مساندة وتجيئه 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 الازمة 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 مما كان نوعه .

• 2.1.4- أنماطها:

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

• الإشراف العام:

ويعني أن المشرف يحاول أساساً أن تحافظ بعلاقات إنسانية جيدة، وبنظام يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية، ولا يراجع كثيراً مسؤوليته أو عماله، لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور، ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمؤسسيهم بأن يستخدموا فطنتهم أكثر، ويحدّدوا سرعتهم في العمل ويضعون بأنفسهم تفاصيل عملهم، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة، ولذلك فهو لا يضايق مسؤoliته وإنما يركز على النتائج، وهو يدرب رجاله بعناية، ويعلمهم المجال الذي يجب أن يعملوا بداخله "أي سياسة المنظمة والإجراءات"، وكذا يحدد أهداف العمل ثم يدعوه 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 تبني 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 أيضاً يسمح للأفراد بأن ينموا ويتطوراً 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 نسبياً من الإشراف الضاغط، ويشعرون بأهميّتهم الفردية ومسؤولياتهم الشخصية التي تنكرها عليهم

الأنظمة الأخرى، وفي ظل هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال أن يقدموا بسرعة العمل وأن 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 22-27)

■ الإشراف التفصيلي :

ويسميه البعض بالإشراف المحدد أو "المخصص"، و يتضمن 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 دقة 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 وكبيرة في العمل، و هو يعتبر كذلك الفاصل في كل أمور العمل .

و يعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه لا يعطي حرية التصرف العامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضان وهذا 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 فإن الدراسات في هذا المجال عديدة نذكر من بينها " دراسة جامعة ميتشيغان " 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 وبين 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 إرتباطاً وثيقاً 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 بالشرف 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 اختلافاً كبيراً بين العلماء و المفكرين ف منهم 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 .

وترجع هذه الاختلافات في كثير من الأحيان إلى محبط عمل المشرف فهو يجد نفسه تارة ضمن طائفة المديرين، وتارة أخرى ضمن طائفة العمال، وتارة أخرى يجد نفسه في موقع وسط يكون فيه هدفاً لكل من المديرين و العمال دون أن يكون يوماً ما واحداً منهم .

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

يعرف الأستاذ "رشدي التاودي" المشرف بأنه : " هو ذلك الشخص الذي لا يؤدي عملاً إنتاجياً مباشراً 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 المسؤولين الذين يتلقون و ينفذون التعليمات والأوامر و ينسق جهودهم و يوجه هذه الجهود و يشرف عليها من أجل 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 مرکزه أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان هما : صفة الرئيس الذي يشرف على غيره و صفة المسؤول 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 فعلى أو أداء خدمة، و يكرس وقته للتخطيط، و توقع و منع الأزمات، و تنسيق عمل الآخرين، و دفعهم للعمل، و توجيههم ، و تدريسيهم و

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

عموماً و من خلال التعريف 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 وحسب بل هو القدرة على معاملة الناس حتى يتباوبون 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 تساعده 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 الجوهرى 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 وعلمهم أن يكونوا سادة و ضحايا في نفس الوقت على حد تعبير " روثر لسبيرجر " و من الأدوار التي ينفرد بها المشرف في مختلف المستويات ومهما كان موقعه داخل التنظيم ذكر ما يلي :

❖ الدور التعليمي للمشرف:

و يقصد به توجيهه المرؤوسيين إلى أفضل الطرق و الوسائل التي تكفل لهم نجاح ما يؤدونه من أعمال بل يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على ابتكار طرق ووسائل للعمل إن كانوا من ذوي الكفاءة العالية و الخبرة الطويلة .

ولعل 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 تعليمهم أساليب العمل عن طريق التدريب والمراقبة و التوجيه وتنبيههم على عدم استخدام وسائل التي يجهلون إدارتها.
- تمكينهم من استخدام وسائل الوقاية من حوادث العمل .
- يجب عليه أن يبذل كل جهوده لمساعدة العمال على التغلب على الصعوبات التي تعرضهم في العمل وتجنب 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 ينصلت باهتمام للمرؤوسين .
- إتاحة فرصة التعليم لكل عامل و تمكينه من التعبير عن نفسه .
- عدم مقارنة فرد بفرد آخر بحيث أن لكل فرد إمكاناته الخاصة.
- أن يكون متمنكاً من عمله ولديه 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، وينبغي معرفة هنا أن واجب المشرف لا ينحصر في كل اهتماماته على الناحية الإدارية فقط، بل بهم أيضاً بالجانب التعليمي في الإشراف ، فهو في كل الحالات في حاجة إلى توجيهه و تعليم المرؤوسين خاصة وأن الجانب الإداري يتعلق أساساً بتنفيذ أوامر و قرارات الإدارة، فهو بمعنى آخر حلقة اتصال في نقل التعليمات والأوامر من المسئولين إلى العمال، و بذلك فإنه يعتبر مرؤوساً للفئات الإدارية و مسؤولاً أمامها عن الأعمال التي يقومون بها.

و يمكن أن نوضح المهام التي تقع على عاتق المشرف عند قيامه ك وسيط بين الإدارة فيما يلي :

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

عموماً 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 يعتمدها لبلوغ الأهداف و القواعد التنظيمية والإدارية 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 لاحقاً. (عبد الرحمن 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 و يتعلق بالروح المعنوية و العلاقات الإنسانية بالمنظمة التي تنظر إلى العمل كأفراد يتوفرون على مختلف العواطف والأحساسات 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 في إحدى الدراسات " بجامعة ميشيغان" وجد أن المشرف الذي يعامل مسؤوسيه معاملة إنسانية يبني فيهم الشعور بالولاء للجماعة و الشعور بالاعتزاز والفخر. (عبد الرحمن عيسوي، 1982، ص. 212)

ومهام المشرف في هذا النطاق كثيرة ومتعددة ونكتفي بذكر أهمها فيما يلي :

- يجب على المشرف أن يتتأكد بأن الرضا الوظيفي في صفوف العمال شيء ضروري ولذلك عليه أن يسعى إلى توفير الشعور بالأمان و الاطمئنان بهم و عدم زعزعة الثقة في نفوسهم معاملة العمال كآدميين.
- 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 و مكافأة العامل عليها حيث من حق العامل أن يشعر بتقددي عمله وأن ينال جزاء إتقانه في 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 و إخلاص 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 بتوجيهه العمال عند حدوث أخطاء في إنجاز العمل المطلوب ومساعدة العامل في تدارك هذه الأخطاء مستقبلاً وذلك من خلال التعرف على أسبابها ومعالجتها ويتم هذا في إطار من الاحترام والتعاون المتبادل. (محمد الحناوي، 1974، ص. 81)
- عموماً 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

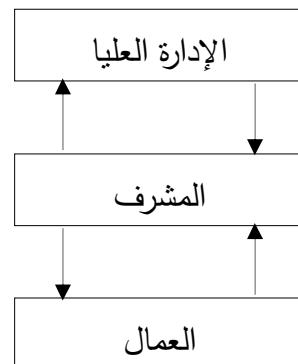
المرسومة ولذلك ينبغي أن يكون ملما بالنوادي الفتية والإدارية من جهة ويكون صاحب مهارة في العلاقات الإنسانية تساعده على معاملة الأفراد وتنمية روح الوئام بين العاملين في المؤسسة .

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 والتي تتناول مفهوم الإشراف ومميزاته ووظائفه المختلفة خاصة تلك التي يؤدها داخل المنظمات الصناعية وقد حاول "كيث ديفز" إعطاء صورة حول أدوار المشرف خلال التقسيم الذي يقدمه للمستويات المختلفة للإشراف والتي ستحاول 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 المعايير 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 ومن قبل العمال من جهة أخرى فالإدارة تحدد له مجموعة من التوقعات لحفظ 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 والعواطف فهو

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

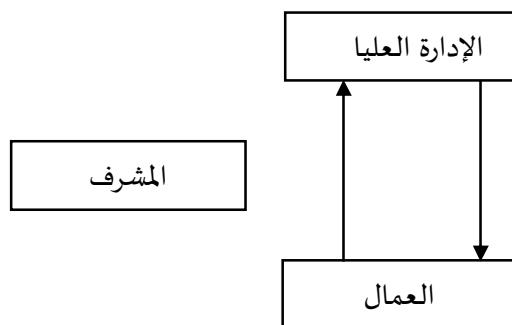
الشكل رقم 2 . المشرف الرجل الوسيط (حسان الجيلاني، 1988، ص.85)



❖ المشرف الرجل الهاشمي:

و فيه يترك المشرف على الهاشم أوجه النشاط فالمدرسين لا يستقبلونه و العمال يهملونه وهو مجرد وسيط لتبلیغ القرارات والأوامر الرسمية للعمل و التي لا يعرف محتواها في غالب الأحيان و لذلك فهو عديم التأثير لا بالإدارة و لا العمال و الشكل يوضح ذلك جلياً:

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

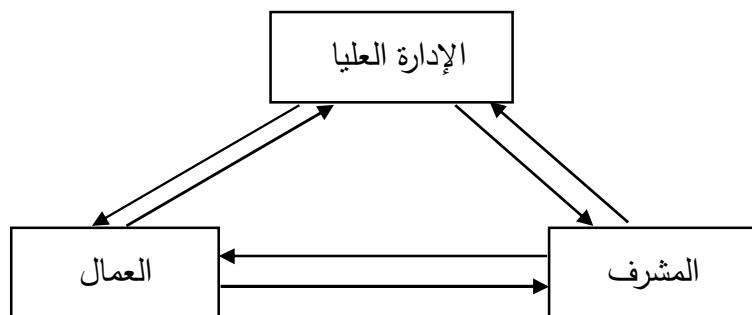


❖ المشرف مجرد عامل آخر:

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 وبالتالي مجرد عامل تغيير اسمه ليصبح مشرفاً و الشكل الآتي يوضح ذلك جلياً : (حسان الجيلاني، 1988، ص. 85-86)

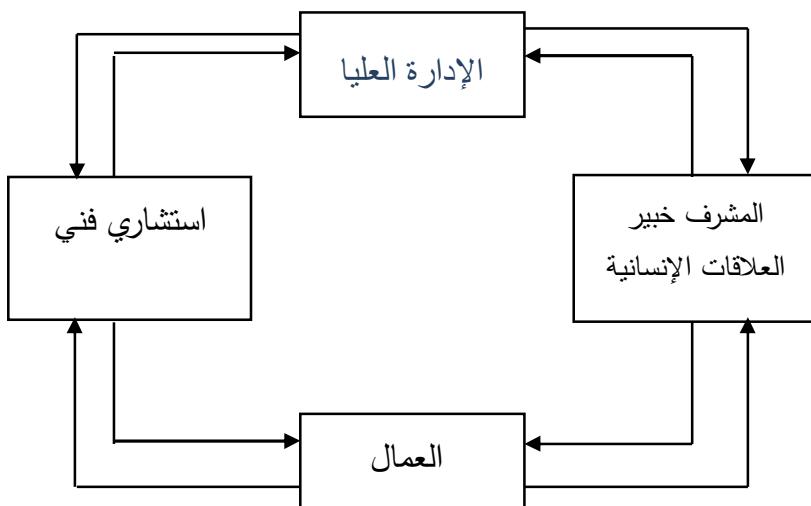
الشكل رقم 4. المشرف مجرد عامل آخر (حسان الجيلاني، 1988، ص. 86)



❖ المشرف خبير العلاقات الإنسانية:

إن دور المشرف كما يدل عليه تسميته يصبح خبير العلاقات الإنسانية فهو مختص في مواجهة مشكلات العمل والعامل، فهو يبذل كل مجدهاته للإطلاع على مشاعر واتجاهات العمال نحو المشرفين واتجاه الإدارة وفهمها ولهذا يجب على المشرف أن تكون لديه قدرات وإمكانيات كبيرة تسمح له بدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية التي تبرز داخل المنظمة وفي غالب الأحيان يساعد المشرف في أداء مهنته هاته خبراء استشاريين بالمنظمة والشكل الآتي يبين ذلك بوضوح :

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



عموماً 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 تساعده 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 المسؤولون الإدارية بالمنظمة لأن يعيهم بالمعلومات الازمة لتحسين الإنتاج ويعاون القائمين بالعمل ويرشدهم بما أöttى من معرفة كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين العمال والإدارة على التنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المنظمة كما يقدم للإدارة تقريماً عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه وتقديم الإقتراحات الخاصة لتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرنامج وباختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقديرهم .

2.36-- متطلبات اقتصادية فنية:

تتمثل بتقديم المشرف كل المعلومات المتعلقة بالعملية الإنتاجية لمرؤوسه وذلك بهيئة الشروط الازمة و المناسبة للعملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة وواجب المشرف إزاء الأهداف الاقتصادية والفنية يمكن تبيينه في عنصرين أثنتين :

أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر من تنظام من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به مستعيناً 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 تبني قدرة العامل على التكيف السريع مع الظروف العمل .

3.36-متطلبات اجتماعية نفسية:

تتمثل في قيام المشرف بتقديم مساعدة للمرؤوسين لتحقيق بعض مطالعهم ورغباتهم المتنوعة، كالزيادة في الأجور والخدمات الطبية والوجبات الغذائية والإسكان والمواصلات والخدمات الترفية 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 والاطمئنان إلى مشرفهم و طاعتهم .

• خاتمة

من خلال ما تم استعراضه من أدبيات حول العملية الإشرافية و مهام المشرف و أدواره المختلفة يبدوا جلياً المكانة المهمة للعملية الإشرافية في المنظمات الحديثة لما تتسم به هاته الأخيرة من كم هائل من العمال وأنواع كثيرة من الوظائف بالغة الدقة و التعقيد، ضف إلى ذلك متغيرات المنافسة والعلولة 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 الانت末اء و الولاء و الرضا للعمال و كما بعد الإداري، لما له من دور في الحفاظ على موارد المنظمة و أهدافها المسطرة .

قائمة المراجع:

- (1) عبد المنعم عبد الحي وسلحي محمود جمعة.(1998).التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات. ط.1. الأزاريطة. دار المعرفة الجامعية.
- (2) محمد الجوهرى وآخرين.(1972).مBADIN علم الاجتماع.ط.2 مصر. دار المعارف.
- (3) حسين رشدى التاودى و محمد مصطفى زيدان(1974). الإشراف والإنتاجية.ط.1 القاهرة. مكتبة أنجلو المصرية.
- (4) محمود فهمي العطروزى(1969).العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات.ط.1 القاهرة. عالم الكتب.
- (5) ضياف زين الدين. (2006). السلوك الإشرافي و علاقته بمقاومة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأخوة منتوري قسنطينة: الجزائر.
- (6) صالح الشبكشى(1978).العلاقات الإنسانية في الإدارة.القاهرة. مكتبة القاهرة الحديثة.
- (7) عبد الرحمن عيسوى(1982).علم النفس و الإنتاج.بيروت. دار النهضة العربية.
- (8) محمد الحناوى(1974).السلوك التنظيمى. الإسكندرية.دار الجامعات المصرية.
- (9) حسان الجيلاني(1988).التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية.ط.1.الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.