

## تمهيد :

شغلت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، اهتمام الكثير من الباحثين وداخل هذا الحيز الكبير لهاته العلاقات، عرفت علاقة المشرف بالعمال اهتماما خاصا لم يتحقق لغيرها من العلاقات، كونها تمثل جزءا هاما وحيويا إذا أنها تعمل على توضيح أهداف الإدارة أمام العمال، كما توضح اتجاهات العمال لدى الإدارة

وقد خلاق هذا الطرح، و وجد على ساحة البحوث التنظيمية بما يسمى العلاقة الإشرافية مع العمال، وذلك اعتبار أن الإشراف أحد أهم عناصر الإدارة وعملياتها الأساسية حيث تمكن هذه العملية كثير من الأهداف، لعل من أبرزها التأكد من جهود العاملين من أداء أعمالهم، التي تحقق أهداف المنظمة والتي ترتبط أساسا بكفاءة وفعالية الإشراف على هذا جاء هذا الفصل ليحاول تسليط الضوء على بعض الجوانب التي تتعلق بالإشراف من خلال مفهوم الإشراف والمشرف وكذا علاقته بالقيادة والرئاسة وكذا أهمية وأهداف الإشراف والمبادئ الأساسية في عملية الإشراف، والتطرق الى أنماط وعناصر ونطاق ومستويات الأشراف.

### 1. مفهوم الإشراف :

إن من الصعوبات التي واجهت المهتمين بموضوع الإشراف، كيفية تحديد مفهوم لي هذا المصطلح ، وذلك لي ارتباطه بعدة مفاهيم ومعاني أخرى مثل القيادة والرئاسة، لذلك إرتائنا ضرورة التعرض لمختلف التعاريف التي تناولت هذا المفهوم للوصول إلى تحديد دقيق لها، وسنحاول أن نعرض بعض التعاريف التي ذكرها بعض فيما يلي :

عُرف الإشراف على أنه " طريقة منتظمة من طرق التعليم والتدريب تنتقل بواسطتها المعرفة والخبرة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها"<sup>1</sup>

إن هذا التعريف يبرز أهمية الإشراف في كونه وسيلة من وسائل التعليم والتدريب، أين يقوم فيها المشرف بتلقين ممن هم أقل منه خبرة ومعرفة بأصول العمل ومبادئه.

كما يعرف الإشراف على أنه " علاقة مهنية بين المشرف ومن يقوم بالإشراف عليه، توحيدها السلطة القائمة ويقبلها الطرفان، فالمشرف بمعلوماته وفهمه للسلوك والخبرة وإمامه بالأعمال وأهدافها يساعد من يشرف عليهم ليفهموا أنفسهم، ويغيروا ويعدلوا من سلوكهم الذي قد يعوقهم عن تكوين علاقة طيبة بين بعضهم البعض، ويؤدوا وظائفهم على أحسن وجه ممكن، ويتعاونوا على تحقيق أغراض العمل"<sup>2</sup>

- **تعريف مارغريت:** " الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل في جو من التعاون و روح المسؤولية، والهدف هو نجاح العمل المراد انجازه"<sup>3</sup> من خلال هذا التعريف يتضح الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي يجب أن تبنى بين كل من المشرف و الجماعة التي يشرف عليها وذلك بغرض تحقيق الأهداف المسطرة و التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

- **تعريف ليكرت :** " الإشراف هو قدرة المشرف في التأثير على شخص أو مجموعة أو توجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" .

<sup>1</sup> - إيهاب صبيح محمد رزق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية جمهورية مصر العربية 2001- ص 107-108

<sup>2</sup> - فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة، القيادة وتخطيط مجتمعنا الإشتراكي ، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة 1966 ص16

<sup>3</sup> - محمد الجوهري، مبادئ علم الاجتماع، ط2 ، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1972 ص 222

نلاحظ من خلال تعريف ليكرت أنه ركز على الناحية النفسية والاجتماعية للوظيفة الإشرافية أي على الجانب اللارسمي في الوظيفة، وهذا إلى حد كبير أمر معقول ومنطقي خصوصا وأن التعامل سيكون مع كائن معقد ألا وهو الإنسان بمعتقداته وعاداته وتقاليدته واتجاهاته ورغباته ودوافعه وميولاته... الخ،

- **تعريف تريكي يدي موك :** " الإشراف عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم ما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض المنظمة <sup>1</sup>"

نرى أن هذا التعريف يركز فقط على العملية التعليمية ، هذه العملية التي يحصرها فقط في الدور الذي يقوم به المشرف من خلال الإشراف في تعليم وتدريب العمال بما يتناسب وقدراتهم واحتياجاتهم لتحقيق مستوى أداء جيد.

أما **هالسي** فيعرّف الإشراف بأنه " الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يُجديه الامتداح، والمدح والإثابة لكلّ من يستحقّ ذلك لكفاءته، وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كلّ ذلك بالعدالة والصبر اللباقة حتى يُهيأ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول. <sup>2</sup>"

من خلال هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن **هالسي** أعطى تعريفا شاملا للإشراف، حيث جاء مُلماً بكلّ الجوانب الإشرافية فهو يجمع في تعريفه بين الوظائف التقنية التي تتطلبها عملية الإشراف وبين الاهتمام والعناية بالعلاقات الإنسانية التي تكون بين المشرف ومرؤوسيه والعمل على خلق الجو المناسب لأداء العمل، مما يساعد في نجاح العملية الإشرافية وتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه ومهما اختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين في إعطاء تعريف دقيق لهذا المفهوم إلا أننا نستطيع القول بان الإشراف ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلائم وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله، ومتطلباتهم

<sup>1</sup> - فتوح أبو العزم ، فارس خليل وهبة ، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، ط1 ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1966 ، ص 17.19 .

<sup>2</sup> - محمد الجواهري واخرين ، ميادين علم الاجتماع ، ط2 ، دار المعارف المصرية ، 1972 ، ص 222 .

المختلفة، ومنه فعملية الإشراف تتركز على مراجعة الأعمال وتصويبها قصد ضمان سير العمل وتفاذي توقعه من جهة وسيروته في النهج السليم من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## 2. مفهوم المشرف

حسب الدكتور محمد فهمي العطروري يعرف " المشرف على أنه الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد، أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون أو ينفذون التعليمات والأوامر، وينسق ويوجه جهودهم ويشرف عليهم من أجل الوصول إلى الهدف"<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على مجموعة النشاطات والعمليات الفنية التي يقوم بها المشرف والمتمثلة أساس في قيادة وتوجيه عمل المرؤوسين وتنسيق جهودهم للوصول إلى أهداف كما يعرف المشرف على أنه أي شخص يراقب ويربط أو ينسق العمل عند طريق الأوامر والتعليمات، والسعي في إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية.<sup>3</sup>

يعرف المشرف في قانون العلاقات المصرية بين العمال والإدارة الصادر عام 1947 بأنه : " فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العمل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ويرقي ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين، أو هو المسئول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم أو يوجي بمثل هذا العمل إذا كانت مزاولته بمثل هذه السلطة ليست مجرد روتين أو طبيعة بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام الحكم المستقل "<sup>4</sup>

هذا التعريف يخول للمشرف القيام بمهام ومسؤوليات عديدة قد تخرجه من نطاق مهمته كرجل يسعى إلى التنسيق وبناء علاقات إنسانية بين العاملين ويرفع من روحهم المعنوية فهو يظهر من خلال هذا التعريف كرجل يهيمن على سير العمل بالمؤسسة إضافة إلى أن هذا التعريف مبني على أسس ومبادئ رأسمالية بيروقراطية تركز على السلطة في يد قائد يحاول بكافة الوسائل إلى زيادة الإنتاج وتحسينه.

<sup>1</sup> - صباح الدين علي ، مقدمة الخدمة الاجتماعية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1958 ، ص 88 .

<sup>2</sup> - محمود فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات ، ط1، عالم الكتب بالقاهرة ، 1969 ، ص 318

<sup>3</sup> -صالح الشيكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969 ، ص 20

<sup>4</sup> -حسين رشدي التاودي ، مرجع سابق ، ص 199 .

ويعرف كذلك المشرف بأنه الشخص المسئول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان وهما: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره<sup>1</sup> ومن هذا التعريف يمكن القول بأن المشرفين يعتبرون همزة وصل بين مستويين من التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين رؤسائهم ومرؤوسيتهم أي العمال الذين يشرفون عليهم، إذا على المشرف إيصال الأوامر والتعليمات إلى العمال والسهر على تنفيذها، وفي نفس الوقت على الاستقبال الحسن للعمال وتفهم مشاكلهم وحاجياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم، وذلك عن طريق الإصغاء الجيد، ومن ثم تحويل هذه الاهتمامات إلى السلطة العليا للإدارة.

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا تعريف المشرف بأنه ذلك الشخص الذي يشرف على مجموعة من الأفراد، منحت لهم الإدارة هذه السلطة لما يمتلكه من خصائص ومهارات تؤهله لتسيير وتوجيه عمل المرؤوسين وتنسيق جهودهم، مع السعي لإشباع حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية من أجل السير بالعمل في المؤسسة عن طريق العلاقات الإشرافية، والأسلوب الذي وضعته المؤسسة في العمل حتى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة ويتميز المشرف في هذه الدراسة بالخصائص التالية :

- المشرف لا يؤدي عملاً إنتاجياً مباشراً.
- يشرف على أفراد من غير رجال الإدارة.
- هو حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال.

### 3. علاقة الإشراف بالقيادة والرئاسة

نظراً للتقارب الكبير بين المفاهيم القيادة والإشراف، كان يجب علينا أن نوضح أوجه العلاقة بين بعض المصطلحات في هذا البحث وذلك لم تكتسبه لغتنا من شساعة لا محدودة خصوصاً في العالم العربي، من هذا المنطلق كان لابد علينا أن نوضح مدى العلاقة أو الفرق بين هاتين المفاهيم وعليه فالقيادة تعرف بأنها الطريقة التي يحاول احد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 318 .

<sup>2</sup> - اندروي سيزلاقي مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية ، 1991 ، ص 291 .

إن معظم التعاريف التي خصت بها القيادة تدعم فكرة التأثير في الآخرين وحثهم نحو تحقيق أهداف مشتركة في المنظمة.

أما الإشراف فيعرف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل وعن طريق مشرف على أن يتعلموا وينموا ، وبحسنوا من مهارتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة"<sup>1</sup>

ويمكننا من التعاريف السابقة أن نقول أن القيادة هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة.

يتضح من خلال عرضنا لمفهوم القيادة ومفهوم الإشراف أنهما يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد من خلال مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها كل من القائد والمشرف، هذا هو الاتفاق الجوهرى بينهما، أمّ أوجه الاختلاف فتتمثل أساسا في طريقة و كيفية تعيين واختيار المشرف أو القائد، فبينما يتم اختيار القائد من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، يتم تعيين المشرف من طرف الإدارة ، لذلك تتصف القيادة بالتلقائية، فالقائد يستمد تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته ومهارته الفكرية والفنية وكذا العلاقات الانسانية في حين يستمد المشرف قوة تأثيره من خارج الجماعة لأنّ الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسيير أفرادالمؤسسة. ولذلك يمكننا القول أنّ الإشراف هو قيادة رسمية، حيث أنّ الوظائف والمهام التي يؤديها المشرف هي نفسها التي يؤديها القائد، والفرق الوحيد بين المصطلحين يظهر في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة.

أما الفرق الرئيسي بين القيادة والإشراف، فيكمن في عملية القيادة التي هي غالبا سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك<sup>2</sup> أما الرئاسة فيعرفها سيد الهوارى بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة فرضا<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فتوح ابو العزم ، فارس خليل وهبة ، مرجع سابق ، ص 16.

<sup>2</sup> سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيد ابراهيم ، الإشراف التربوي ، ط1 ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 106 - 107 .

<sup>3</sup> - سيد الهوارى ، الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص 123 .

كما عرفت السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين وتستمد قوتها من الهيئة العامة لها، ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط.<sup>1</sup>

وعليه فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة عن طريق نظام رسمي وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة، وعليه فإن مفهوم الرئاسة يلتقي مع مفهوم الإشراف ويختلفان عن مفهوم القيادة في كيفية التعيين حيث يكون الرئيس مفروض ويستمد سلطته من خارج الجماعة كما هي عند المشرف، إلا أن سلطة الرئيس وصلاحياته تكون أوسع مما هي عند المشرف، فالرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته واتجاهاته، بالإضافة إلى وجود فجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، في حين أن المشرف يسعى لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة مع الاهتمام بتتمية العلاقات الإنسانية من أجل نجاح العملية الإشرافية. وخلاصة القول أنه يمكن اعتبار المشرف قائداً ورئيساً في البيئة التنظيمية الرسمية، فكل ما كانت هناك علاقات إنسانية مبنية على الاحترام والتفاهم والشعور المتبادل بين المشرف ومرؤوسيه فإن ذلك المشرف يعتبر قائداً، أما إذا انعدمت هذه العلاقات وكان الشعور متباعداً ومتنافراً بين المشرف ومرؤوسه فإن هذا المشرف يُعتبر رئيساً.

#### 4. أهمية الإشراف

ان عملية الإشراف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة، وان السياسات توضع من قبل المسؤولين بالإدارة العليا للمنظمات فان أهم شق في تلك السياسات ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف ولارتباط بعضها ببعض لدفع عجلة العمل على الوجه المطلوب تتبع أهمية الإشراف لما له من ارتباط بالأداء من حيث حجم العمل وتوزيعه والتنسيق بين المهام المختلفة للعاملين، لذلك ارتباطه بعملية التنظيم.

<sup>1</sup> - فتوح ابو العزم ، فارس خليل وهبة ، مرجع سابق ، ص 18 .

حيث يحتاج العاملون في مجال من مجالات الحياة، إلى من يرشدهم، ويوجههم، ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من أحسن إلى أحسن، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد إنتاجهم، وتعلوا قيمته.

تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتوزيع وتنظيم وتخطيط وما يؤثر به من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وبيئة العمل والآلات والمعدات والمكان والزمان ونوع الإشراف المستخدم وجميع ما يرتبط به من متغيرات أخرى، فالمشرف لا بد أن يوازن بين المتغيرات ويوظف المناسب منها ويتلاقى أو يقلل من غير المناسب وصولاً بالمنشأة إلى أهدافها المرسومة.<sup>1</sup>

لذا فالإشراف شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمنظمة حسب قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم للقيام بالمهام الموكلة لهم وفق لوائح ومعايير معينة

### 05. أهداف الإشراف

حسب رأي فايول فإن الهدف من الإشراف هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف، ومن أهدافه كذلك هو إعطاء الموظف أو العامل شعور بالثقة والانتماء للمؤسسة مكان العمل، وذلك بتعريفه بكل أماكنها التي قد يحتاجها، والتي توفر له جميع أنواع الراحة بالإضافة إلى التأكد بإمام العامل بجميع ظروف العمل فيعرف مثلاً قيمة الأجر الذي يتقاضاه وكذا نظام العلاقات ونظام الحوافز والترقيات.

- يهدف الإشراف إلى تعليم العامل والموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل وذلك بالتأكد من أن الآلات والمعدات في حالة جيدة حتى يتفادى أخطارها وان يوضح المشرف للعامل طرق انقاء الحوادث وكيفية معالجتها إذا حدثت إلى إعداد تقارير عن الحوادث والخسائر ومقدار التعويضات اللازمة .

- خلق نوع من الاعتزاز في نفس العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها ، وذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة وهياكلها وجودة منتجاتها بالنسبة لغيرها ،

<sup>1</sup> - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، 1980 ، ص 93 .

وتحضير المرؤوسين على الاطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضعاً لاهتمام العمال وموضعاً لافتخارهم بمؤسستهم وإقبالهم على العمل داخل المؤسسة ورضاهم عنه. - أشعار الموظف الجديد بالثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه اتجاه العمل وذلك بإرشاده وتعريفه بنواحي المصنع أو المؤسسة المختلفة التي يجب أن يعرفها كأماكن التي يتسلم منها معدات العمل، والأماكن التي له الحق في أن يستريح فيها، وجميع الأماكن التي يحتاجها وتشجيعه على ما يتقنه من أعمال وإصلاح ما قد يكون قد قصر فيه

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف والأعضاء المشرف عليهم تتمثل في أداء ثلاث أهداف وهي<sup>1</sup>:

### 1.5. الهدف الإداري :

ويشمل قدرة المشرف الفكرية والعلمية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه كونه يعمل على الاهتمام ببعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر، كأن يفيدها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة وباعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال، فإنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما أنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة.

وبصفة عامة فإن الأهداف الإدارية تتلخص في الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعارف والمهارات والخبرات، بالإضافة إلى جانب تقييم العاملين تقييماً موضوعياً لتشجيع استمرارهم في العمل وتمكنهم من معرفة مدى بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء، أو التطلع لتطوير كفاءتهم، هذا بالإضافة إلى المحافظة على استمرارية رغبة العاملين في العمل، واندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الذي يبلغهم للوصول لي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

### 2.5. الهدف الاقتصادي والفني

<sup>1</sup> - محمد فهمي العطورزي ، مرجع سابق، ص272

ويتمثل في تقديم المشرف المعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بالعملية الإنتاجية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على سيرورتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وواجب المشرف يمكن تبنيه في عنصرين :

- المشرف يحاول 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 العمل كفيل بزيادة كفاءة العامل وقدرته على الإنتاج.

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

### 5.5. الهدف الاجتماعي

أن مهمة المشرف لا تقتصر فقط على الجانب الإداري والفني فقط بل تتعداها ربما إلى ما هو أهم من ذلك وهو الجانب النفسي للعمال، والذي يتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم ورغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر والخدمات الطبية والواجبات الغذائية والإسكان والمواصلات أو النقل والخدمات الترفيهية، بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال، الأمر الذي يكون له انعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العمال الذين سوف يشعرون بالرضا عن أعمالهم والاطمئنان إلى مشرفيهم، وهذا ما أكدته بعض الدراسات في المصانع الأمريكية.

### 6. المبادئ الأساسية في عملية الإشراف

المبادئ هي الأحكام أو التعميمات التي تستعمل كمرشد للعمل، تعتمد على ملاحظة مباشرة أو غير مباشرة للمواقف الاجتماعية المختلفة أثناء ممارسة المهنة في مختلف المجالات والميادين، أي أن المبدأ هو حقيقة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة أو البحث العلمي.<sup>1</sup>

وفي حقيقة الأمر فإن المبادئ تعتبر "معالم الطريق" للمشرف وتكون الإطار العام الذي يستخدمه ليحقق أغراض وأهداف المؤسسة، ونشير هنا إلى أنه يجب على المشرف ألا

<sup>1</sup> محمود فهمي العطورزي، ص 273

يقتصر في عمله على مجرد التزام مبادئ معينة، وإنما عليه أن يكون على بينة بالآراء والافتراضات والفلسفة التي قامت عليها هذه المبادئ وما تعنيه بالنسبة لسلوكه كمشرف نعرض فيما يلي أهم المبادئ الأساسية في الإشراف والتي ظهرت فوائدها في أثناء العمليات .

الإشرافية حيث وضع ديموك وترير ( TREAHER DIMOCH ) في كتابهم ( of group work and recreation Supervision ) وهي كالآتي :<sup>1</sup>

✓ إن الغاية من الإشراف "في مختلف المجالات" هي نمو الأفراد والإسهام في تقدم المجتمع حتى يتمكن من تحقيق مثله العليا في الحياة في أقصى مدى ممكن ، فالإشراف كعملية تعليمية يجب ان تهدف إلى تحقيق غرضين أساسيين وهما

- نمو الأفراد

- نمو المجتمع

إن المحك الأساسي الذي تقدر عليه قيمة وفائدة الإشراف هو إلى أي مدى يستطيع الإشراف أن يساهم في نمو الفرد في المجتمع، ومن ثم يجب على المشرف أن يكون ملماً بالاحتياجات الاجتماعية والمشاكل الراهنة بجانب إلمامه بالاحتياجات الاجتماعية والمشاكل الراهنة بجانب إلمامه بالاحتياجات الأفراد المختلفة .

✓ الإشراف الفعال يهتم بكافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر ورفاهية الأفراد المنضمين إلى جماعات ترعاها المؤسسة

✓ يجب على المشرفين أن يعملوا على اكتساب مهارات وتنمية المهارات التي اكتسبت حتى يستطيعوا مساعدة المشرف عليهم .

الإشراف يؤدي ثلاث وظائف أساسية متكاملة هي ( الدراسة ، التقييم ، المساعدة على النمو ) وهو بذلك يساعد الأفراد والجماعات على النمو الدائم والمستمر

✓ يستخدم الإشراف الطريقة العملية في القيام بوظائفه والتزاماته ، ولا يلجأ إلى وسائل أخرى غير قائمة على أساس علمي وكذلك يجب أن يستخدم الطريقة العملية عند قيامه بالدراسة.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 106-107. ( نقلًا عن بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والإرطوفونيا، 2007 ص 34-35 )

✓ الإشراف الناجح هو القائم على فلسفة ديمقراطية، فطالما أن الإشراف يتضمن بعض السلطة فيجب على المشرف أن يتوخى عدم استخدام تلك السلطة كوسيلة للسلطة والتسلط

✓ يجب أن يتسم الإشراف بالابتكار، وجوهر الابتكار هو التجديد أي اكتشاف أشياء و وسائل جديدة لأداء وظائفه وتحسين الوسائل الموجودة .

✓ يجب أن يكون للإشراف خطة مرسومة ، فالبرنامج الإشرافي يجب أن يكون موضوعا على أساس خطة متقنة ، كما يجب ان ينفذ طبقا لتلك الخطة المرسومة

✓ يجب أن يكون الإشراف تنظيما وضع حسب مبادئ سليمة وهي إن تحدد المسؤولية الملقاة على عاتق كل من يعمل في الإشراف ، وان تتاح للمشرف سلطة تتماشى مع مسؤولية بمعنى ان السلطة يجب أن تتوازن مع المسؤولية .

## 7. عناصر الإشراف

### 7.1. عملية التخطيط :

التخطيط هو الخطوة الأولى التي تعتمد عليها كل الأعمال التي يقوم بها المشرف، وهي عملية مثلها مثل الوظائف الإشرافية الأخرى ، لا تحدث من فراغ فهي جزء متكامل من عمل المشرف والذي يتضمن التنسيق والتفويض والتوجيه وغير ذلك..

فالتخطيط التي يقوم بها المشرفون تبدأ بأهداف واضحة تعتمد على أهداف المنظمة، بحيث نجد بأن التخطيط على المستوى الإشرافي يحدث في إطار الخطط الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا والتخطيط السيئ في تلك المستويات العليا يؤثر كثيرا بالخطط التي توضع على المستوى الإشرافي، وعليه تكون أهداف المشرف ذات أفق زمني اقصر من تلك التي تقوم به الإدارة العليا.<sup>1</sup>

### 7.2. تحديد الأهداف :

بما أن عملية التخطيط تعتمد كثيرا على الأهداف، فمن المهم أن تعرف كيف نضع الأهداف والمبادئ الأربعة التالية ستكون دليلا مفيدا في ذلك :

✓ ينبغي أن تكون الأهداف واقعية، فإذا كانت الأهداف طموحة جدا فان الدافع عند العمال سيتأثر كثيرا حيث سيرون أمالا ضئيلة في إمكانية تحقيق الهدف المنشود.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 109-110.

- ✓ ينبغي تحديد الأهداف بشكل تفصيلي فالأهداف الغامضة وغير المؤكدة لا تساعد هؤلاء الذين يحاولون تحقيقها.
- ✓ ينبغي أن يحدد زمن لتحقيق الأهداف أن تحديد زمن لتحقيق الأهداف يعطي العمال هدفا محددًا وكذلك يسمح بإجراء الضبط الآلي أو التلقائي الذي يمكن من خلال مراجعة الخطط وتقييمها، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف في وقت معين يمكن إعادة النظر في الأهداف والخطط وذلك ليعود الأمر إلى ما ينبغي عليه.
- ✓ تتطلب الأهداف المشتركة حيث تكون معظم الأحيان ضرورية إذ أنها تزيد من التزام الآخرين بتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

### 3.7. التنظيم

إن عملية التنظيم هي تابع واضح لعملية التخطيط، إذ بعد إعداد الخطط العامة فإن على الوحدة أو ( القسم ) أن تنظم مواردها لتنفيذ تلك الخطط، و بدون التنظيم الملائم فإن الموارد والجهود لن تتناسق مع بعضها مما يتسبب في حدوث عدم فعالية في التنفيذ، وإحدى مهام المشرف الرئيسية هي في التنظيم الذي يجعل العاملين يعملون بشكل أفضل لتحقيق أهداف الوحدة. وعليها فإن التنظيم الجيد والواضح ضروري لإيجاد اتصالات فعالة، فتوضيح المسؤوليات يسمح للاتصالات بالانسياب مباشرة وبشكل مناسب، وتنساب المعلومات إلى أولئك الذين يحتاجون إليها، إذ أن كل واحد يعرف المعلومات التي تهم كل واحد، و يتعرف من خلالها كيف تنظم الأمور، إذ لا يمكن احترام البنية التنظيمية ولا الإجراءات ولا طريقة الانسياب إذا لم يعرفها الجميع، كما أن الاتصالات مع الرؤساء من خلال القنوات الرسمية وغير الرسمية تسمح للمشرف أن يقرر متى وكيف ينبغي تغيير التنظيم.

### 4.7. التوجيه

وهو عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يقوم المشرف بتوجيه سلوك الجماعة في العمل، و ليس مجرد إخبارهم بما ينبغي أن يفعلوه فقط وإنما التوجيه المقصود الذي يعتمد على أسس علمية وموضوعية من أجل بلوغ الأهداف المنشود.

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي ، مروان عبد المجيد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 137-139 .

وهناك أسلوبان للقيادة يصفان طريقة المشرفين عندما يقومون بالتوجيه وهما الأسلوب المتسلط والأسلوب الديمقراطي، فالمشرفون المتسلطون يتميزون باستخدامهم وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد، دون السماح للموظفين بالاشتراك في عملية صنع القرار، فهم يجمعون المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار ويصغونها بأنفسهم وبعدها يعلنون ذلك للمجموعة، فهم لا ينتقون في أن يقوم المرؤوسون باتخاذ قراراتهم وبهذا يمارسون سيطرة شديدة ومراقبة مباشرة عليهم، أما المشرفون الديمقراطيون فيملون إلى إظهار الصفات العكسية، فهم يسمحون لموظفيهم بالاشتراك في صنع القرار، ويمارسون الاتصال باتجاهين، ويسمحون لموظفيهم بحرية أكبر في العمل ويميل المشرفون الديمقراطيون إلى الثقة في مرؤوسيهم وإلى إعطائهم مسؤوليات أكبر.

### 5.7. الرقابة

ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف الإدارية الأخرى، إذ أنها تعطي معلومات مرتدة عن مدى فعالية عملية التخطيط، والعوامل التنظيمية كالبنية ومدى مراقبة بيئة العمل في الأداء، فوظيفة التوجيه تميل جزئياً إلى التحكم في سلوك العامل، أما الرقابة و أفضل ما يمكن تصويرها في كونها جزءاً هاماً من الوظائف الأخرى بدلاً من أن تكون كوظيفة مميزة في حد ذاتها، وتتضمن الرقابة قياس الأداء لأي نتيجة من نتائج المنظمة، وهي تتضمن أساساً عملية اتخاذ القرار في تحديد المعلومات المطلوبة لضبط الأداء مراقبتهم، وكيف ينبغي جمع المعلومات، ومن ينبغي أن يتلقى المعلومات، وماذا ينبغي عمله عند معالجة المعلومات. وعليه فإنّ تحديد المعلومات المهمة من أجل الرقابة هي خطوة أساسية في عملية التحكم والمراقبة، كما أن نوع المعلومات وشكلها يمكن أن يؤثر في عملية الرقابة، لذلك فمن المهم للمشرف أن تكون صيغة أو شكل المعلومات مناسبة بحيث تكون منظمة حتى لا يجد صعوبة في فهمها أو استخدامها بفعالية، فبدون معلومات صحيحة يستحيل الحكم على فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعيد جاسم الاسدي، مرجع سابق، ص 144

### 8. نطاق الإشراف

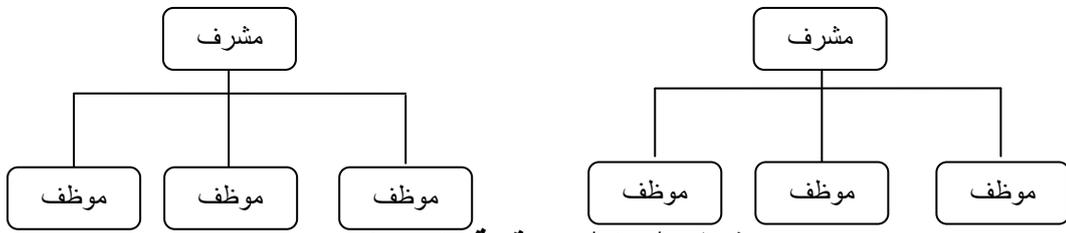
يقصد به قدرة الرئيس على الإشراف على المرؤوسين وما يقومون به من أعمال بصورة فعالة، حيث أن هناك عددا محددًا من المرؤوسين يستطيع الرئيس الإداري الإشراف على انجازهم للإعمال وأدائهم بشكل فعال<sup>1</sup>.

وقد ذكر عبد الشافي أبو الفضل أن نطاق الإشراف هو التحديد الدقيق لعدد المرؤوسين الذين يتولى كل رئيس أو كل مشرف عليهم إشراف مباشر، حيث أنه كلما زاد عدد المرؤوسين كلما زادت صعوبة عملية الإشراف وكلما قل عدد المرؤوسين كلما تمكن الرئيس الإداري من الإشراف بدقة على أعمالهم فضلا عن مساعدتهم ورقابتهم للحد من الخطأ<sup>2</sup>.

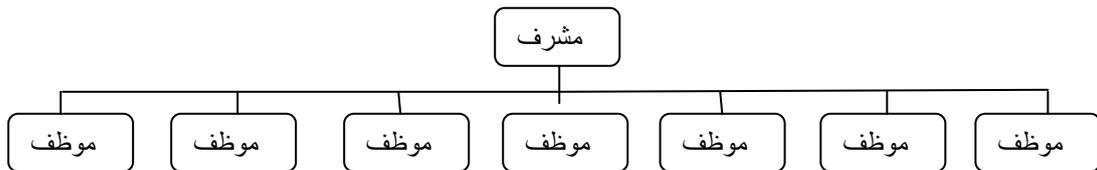
يعتبر مدى نطاق الإشراف ضيقا إذا كان عدد المرؤوسين قليلا نسبيا ، كما يعتبر واسعا إذا كان عددهم كبيرا نسبيا.

### الشكل رقم (1) يوضح مقارنة بين المدى الضيق والواسع للإشراف

#### مشرفان لهما نطاق رقابة ضيق نسبيا



#### مشرف له نطاق رقابة واسع نسبي



المصدر : النمر سعود محمد ، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مجلة الملك سعود العلوم الادارية ، المجلد الخامس ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1983 ، ص 29 .

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة ، بيروت ، 1983 ، ص 88 .

<sup>2</sup> النمر سعود محمد ، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص ، مجلة الملك سعود العلوم الادارية ، المجلد الخامس ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1983 ، ص 56 .

## 1.8. العوامل المؤثرة على نطاق الإشراف

هناك عدة عوامل بموجبها تحديد نطاق الإشراف وهي كما يلي:

- **طبيعة العمل** : يزداد عدد المرؤوسين في الأعمال الروتينية الواضحة عنها في الأعمال الفنية المعقدة التي تحتاج لكثرة الرجوع إلى الرئيس لتلقي التوجيهات منه، وقد ذكر الدكتور عبد الشافي أبو الفضل انه كلما كان العمل معقدا وخطيرا ومتغيرا كلما قل نطاق الإشراف وكلما كان العمل واضحا كلما زاد نطاق الإشراف.<sup>1</sup>

- **الموقع الجغرافي** : إذا كان المرؤوسين موزعين على مناطق جغرافية واسعة ، فان الإشراف الفعال يكون على عدد محدود منهم.

- **الوقت المتوفر** : إذا كان لدى الرئيس متسع من الوقت وأحسن إدارته واستغلاله فانه يستطيع الإشراف على عدد كبير

- **قدرة الرئيس وشخصيته وخبرته بأعمال المرؤوسين** : فكلما كان الرئيس ملما بأعمال مرؤوسيه كلما استطاع الإشراف على عدد كبير منهم وذكر الدكتور عبد الشافي أبو الفضل أن حماس الرئيس للعمل وارتفاع معدلات استعداده البدني والذهني للعمل يزيد من نطاق الإشراف .

- **قدرة المرؤوسين ومدى إتقانهم وتدريبهم على الأعمال** : فكلما كان المرؤوسين مملين بأعمالهم كلما قل رجوعهم لرئيسهم وهذا يوفر الوقت والجهد ويمكنه من الإشراف على عدد كبير منهم.

وتطرق الدكتور عبد الشافي أبو الفضل إلى أن ارتفاع قدرات العمال وثقافتهم وانتمائهم وتعليمهم و دافعيتهم تزيد من نطاق الإشراف نتيجة جديتهم في العمل

- **الخدمات الاستشارية والمساعدة** : كلما توفرت الخدمات التي تزود الرئيس بالمعلومات وتساعد في عملية الإشراف كلما اتسع نطاق الإشراف

- **العلاقة بين الرئيس والمرؤوس** : عندما تكون العلاقة سيئة وتكثر المشاكل يقل نطاق الإشراف

<sup>1</sup>عاشور احمد صقر ، مرجع سابق ، ص 86 .

- اعتبارات تنظيمية : وضوح السلطة و وضوح إجراءات العمل وتحديده يزيد من نطاق الإشراف ، أما التقنية المعقدة فنقل من نطاق الإشراف - البيئة : كلما كانت البيئة محابية كلما اتسع نطاق الإشراف

- وضوح الأهداف والسياسات

إذا كانت الأهداف والسياسات واضحة غير قابلة للتفسيرات الخاطئة من المرؤوسين، فإن ذلك يؤدي إلى تسهيل مهمة المشرف وتوسيع نطاق الإشراف<sup>1</sup>

## 2.8. مخاطر نطاق الإشراف الواسع

إن رغبة الرئيس الأعلى في أن يكون في الصورة و إن يحيط بكل كبيرة وصغيرة في كل مجالات العمل، والاحتفاظ أيضا بسلطة اتخاذ القرار تجعل هناك ميلا إلى أن يكون نطاق الإشراف كبيرا، ورغبة الرؤساء الكبار في الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين يعتبر نوعا من مظاهر الأهمية وتأكيد لارتفاع المنصب

إن الكثير من الإداريين يعتقد إن نطاق الإشراف الواسع ضروري وهام، حيث انه يقلل من كثرة المستويات الإدارية وهذا يعني زيادة وسرعة التفاهم بين المرؤوسين وذلك لما يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة<sup>2</sup>

ومن زاوية أخرى فإن التسلسل الرئاسي القصير يقلل من المضايقات الناتجة عن استخدام السلطة، والتعليمات والاقتراحات الموجهة إلى أسفل والمعلومات الصاعدة، كما أن نطاق الإشراف الواسع يجبر المرؤوسين على تحمل المسؤولية أمام الرئاسة العليا كما أن ذلك يجبر الرؤساء تفويض السلطة للمرؤوسين، وكثرة طلبات المرؤوسين من الرؤساء باتخاذ قرارات في موضوع معين يجعل الرؤساء بعد فترة معينة أمام الأمر الواقع، مسلمين بضرورة التفويض في عديد من الموضوعات، ولذلك لا بد ان يكون نطاق الإشراف الواسع وسيلة فعالة لتأكيد عملية التفويض وتأكيد تحمل المسؤولية وهناك العديد من مخاطر نطاق الإشراف الواسع وهي كما يلي :

✓ بالإمكان أن تصبح القرارات اقل حكمة وأكثر بطنًا.

✓ الميل إلى تعارض القرارات مع بعضها البعض

<sup>1</sup>.عاشور احمد صقر ، نفس المرجع ، ص 86 .

<sup>2</sup> حسنين محمد حامد ، نظام الحوافز في الإسلام ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، 1996 .

- ✓ انشغال الرئيس على آخرين عن من يريدون مقابلته، كما انه لا يجد الوقت الكافي ليحصل على المعلومات المناسبة منهم لأنه مشغول بمقابلة غيرهم.
- ✓ تتزامن أجنحة المواعيد بأشخاص يريدون مقابلته بدلا من أشخاص هو يريد مقابلتهم
- ✓ القرارات التي يتخذها الرئيس تكون بناء على أفكار الغير كلها بدلا من أن تكون بنمطه هو، ودون وجود وقت كافي يفكر بنفسه أو مع مستشاريه<sup>1</sup>

### 3.8. نطاق الإشراف الأمثل

كان هناك اعتقاد سائد انه يوجد مثاليا يعبر عن نطاق الإشراف الأمثل وهو أن يكون العدد محددًا

إن الجنرال "سير أيان هاملتون" وهو احد قادة الحرب العالمية الأولى أول من نبه إلى ضرورة أن يكون العدد محددًا، وأشار إلى نطاق الإشراف يجب ألا يتعدى ستة أشخاص كما يجب ألا يقل عن ثلاث أشخاص، وأشار "ليندل أيرويك" إن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في المناصب العليا هو أربع أشخاص ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في اقل المستويات الإدارية ثمانية أو عشرة ويرى "ارنست ديل" إن زيادة نطاق الإشراف إلى عشرين شخصا لا يعني بالضرورة انه نطاق كبير جدا ويرى "لوتر جوليك" و "جيمس بيرلوك" انه لا يمكن وضع حد معين لأي شخص ولكن ما تزال هناك حدود يجب احترامها في تصميم الهيكل التنظيمي والآن يعتقد انه ليس هناك رقم مثالي، ومن هذه العوامل ما يلي :

- ✓ نوع المهام التي يؤديها المرؤوسين
  - ✓ مهارات وتدريب ونضج المرؤوسين
  - ✓ التوزيع الجغرافي للمرؤوسين
  - ✓ قدرة وقابلية المدير أو المشرف
  - ✓ درجة الاعتماد المتبادل بين المرؤوسين في العمل
- وكل هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض إما لتوسع أو تقلل من نطاق الإشراف.

<sup>1</sup>حسن عبد البساط محمد، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة دار وهبة، القاهرة، 1990.

**9. أنماط الإشراف**

قسمت الأنماط الإشرافية إلى ثلاث أنماط رئيسية كما يلي

**1.9. الإشراف الاستبدادي**

يسمى الإشراف الاستبدادي التفصيلي أو الأوتوقراطي، وبعضهم يسميه النمط الإشرافي المباشر، والأصل اليوناني (Autocratic) هو الكلمة اليونانية Autocratis ومفادها حكم الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح استبدادي للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين، مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، ويلاحظ أن اصطلاح القيادة الاستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات<sup>1</sup>

المشرف الأوتوقراطي يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته، حيث انه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه احد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطاته، ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته

أشار النمر وآخرون إلى المركزية المطلقة غير ممكنة، حيث أن أمر الإطلاق صفة لا يتصف بها إلا الخالق سبحانه وتعالى، فالمركزية أسلوب تسلطي ضيق الصلاحية جدا ولكنه لم يصل إلى الإطلاق، ولا أي عمل يصل إلى الإطلاق، وذلك لقصر نظر البشر وفكره المحدود الذي لم يصل إلى هذه الصفة المتناهية في الدقة.

ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الادارة، حيث أن المشرف هو الذي يستأثر برسم سياسة التنظيم، وهو الذي يملأ أساليب العمل وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم، وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي، حيث لا تمارس سلطة الجزاء توابا أو عقابا على أساس موضوعي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم العربي، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1973، ص 151. (نقلا عن بوعيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة مجستار، قسم علم النفس والإرطوفونيا، 2007 ص 45-55)

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر احمد، الرضا الوظيفي لرجل الامن في اجهزة الامن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 1998.

قد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب الإشراف الأوتوقراطي وهي :

- ✓ ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطموح والهروب من تحمل المسؤولية، ومثل هذه الأمور تهيأ الفرد إلى الانقياد والاعتماد على الغير، ويخاف من الجزاء والعقاب.
- ✓ إن الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساساً لقيام الإشراف الأوتوقراطي.
- ✓ إن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه ، ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشري الإشراف المباشر على المرؤوسين .

ويمكن تلخيص أهم خصائص المشرف الاستبدادي فيما يلي

- ✓ إملاء خطوات وأوجه النشاط على أن تعلن خطوة واحدة في الوقت الواحد ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بالخطة كلها.
- ✓ يقرر أساليب العمل دون استشارة جماعة العمل.
- ✓ يعين المشرف الأعمال وزملاء العمل وتوزيع المسؤوليات دون استشارة مرؤوسيه.
- ✓ يوجه المشرف مدحة ونقده من منظور شخصي دون توضيح الأسباب.
- ✓ يبقى بعيداً عن المساهمة مع الجماعة إلا إذا استثنينا أوقات الإنتاج.
- ✓ لا يقوم المشرف بتكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين.
- ✓ يستخدم المحفز الوحيد المتمثل في التهديد والضغط.
- ✓ الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل.

### 1.1.9 أشكال الإشراف الاستبدادي<sup>1</sup>

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المشرفين عن مجموعة من الصفات التي تظهر سلوك المشرفين ذوي الميول الاستبدادي، وتدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 152. (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

إلا أن الضغط الذي يمارسه المشرف على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة ، بل بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة وشخصية المرؤوسين ومستوى نضجهم ، وهذا ما يترتب عنه أنماط ثلاثة لسلوك المشرف الاستبدادي <sup>1</sup>.

✓ الإشراف الاستبدادي المتسلط أو المتحكم ويكون فيه المشرف شخصا متسلطا مستبدا متحكما في كل كبيرة وصغيرة من شأنها أن تساهم بقريب أو بعيد في حياة المنظمة

✓ الإشراف المتسلط، حيث انه يحاول أن يكون متعاونا وقادرا على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسه لتقليبهم لقراراته وأرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم

✓ الإشراف الاستبدادي اللبق وفي هذا النمط يدرك المشرف أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي وضع قراراته امراً لا يقبله ، ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل، فعن طريق الندوات والمؤتمرات واللقاءات التي يعقدها المشرف مع مرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطبعا بوجود مشاركة من جانبهم وقبولا لقراراته، لكن على الرغم من ذلك فان هذا الأسلوب ذو طابع أوتوقراطي لان المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفردا بالرغم من كل هذا فان هذا التصنيف لا يعني ان كل نمط منه منفصلا تماما عن الآخر وإنما تتدخل بشكل يصعب ان نضع حدودا فاصلة بين كل نمط وآخر وهذه الأشكال للإشراف الأوتوقراطي تمثل درجات متفاوتة ومختلفة للسلوك الإشرافي .

### 2.1.9. مزايا الإشراف الاستبدادي

إن الاعتقاد الشائع في الفكر الإداري أن النمط الاستبدادي لا يترتب عنه إلا الآثار السلبية والتي تبدو على العاملين من خلال انخفاض معنوياتهم وقلة إنتاجهم إلا انه كشفت بعض الدراسات عن بعض النتائج الايجابية لهذا النمط والتي قد تكون ناجحة في التطبيق العملي في مواقف معينة ، وتتمثل هذه المزايا التي كشفت عنها الممارسة العملية فيما يلي <sup>2</sup>

<sup>1</sup>نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 103 . (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

<sup>2</sup> ابراهيم العربي ، مرجع سابق ، ص 133 . (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

✓ يكون ناجحا في ظل المواقف التي تقتضي تطبيقها ، وقد أكدت الدراسات التي قام بها ماك موري Mack Mory وكل من بروم Broome ومان Mann أن الإشراف الأوتوقراطي المتحكم وان كان غير ملائم لكل المواقف الا انه يكون مطلوبا في البعض منه ويتجلى ذلك خلال فترة الأزمات أو ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم

✓ يكون النمط الاستبدادي الخير والذي يكرس فيه المشرف معظم وقته للعمل ناجحا وفعالا في بعض المواقف عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته ، كتوفير القدر الكافي من القدرة والكفاءة عند المشرف والنظر البعيدة المدى للأمر ، فكل هذه العوامل تجعل العاملين يتقبلون هذا النمط على انه الملائم رغم أنهم يصفون المشرف بالشدّة

✓ يعتبر أسلوبا ناجحا في التعامل مع بعض النوعيات من العاملين والذين لا تجدي الأساليب المتساهلة في إقناعهم واستجابتهم حيث يؤدي هذا الأسلوب في التعامل معهم في زيادة كفاءتهم وفعاليتهم وعدم تضييع وتبديد الوقت.

### 3.1.9. مأخذ الإشراف الاستبدادي

تتجسد معظم المآخذ على هذا النمط حول ما يتركه من آثار سلبية على مستوى العمل والعاملين ، ويرى الكثير من الكتاب انه إذا كان تطبيق هذا النمط في الظروف والمواقف الملائمة يكون ايجابيا ، فان هذا لا يكون إلا في الحالات الاستثنائية ، ويمكن إجمال هذا المآخذ فيما يلي:

✓ إن تركيز السلطة في يد المشرف ، وانفراده في اتخاذ القرارات وعدم تشجيعه لروح المبادرة والابتكار يثير سخط العاملين خاصة منهم الأكفاء<sup>1</sup>

✓ يقوم النمط الاستبدادي على منهج الشدة ، والذي يستعمل فيه المشرف الحوافز السلبية كالتهديد والتخويف والعقاب وغيرها ، مما يؤدي هذا النمط من الإشراف إلى نتائج سلبية أكثر منها ايجابية ، والاتجاه الغالب في الإدارة انه كان أكثر ملائمة للإدارة في الماضي حيث يتلاءم مع وضع العمال في التنظيمات التي تتسم بالبساطة وعدم النقد

<sup>1</sup> ابراهيم العربي، مرجع سابق ص 134. (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع)

إلى جانب المستوى المتواضع مع العلم والمعرفة لدى العمال<sup>1</sup>، لذلك فهو لا يتلاءم مع وضع الإدارة الحديثة التي أصبحت واسعة ومعقدة .

### 2.9. الإشراف الديمقراطي

ويسميه البعض النمط الإشرافي الغير مباشر ، يتميز الإشراف الديمقراطي العام بالمشاركة في وضع القرارات ، وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف<sup>2</sup> .  
يمتاز هذا الأسلوب يرفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون والإنتاج ويشعر الأفراد أن القرار قرارهم فيتمسكون به ، ويعملون على تنفيذه بشكل سليم يقدم المشرف في هذا النمط على آرائه ومقترحاته عن طريق عددا من البدائل تنتقي الجماعة منها دون فرض رأيه عليهم ، ويكون المشرف متميزا بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر نفسه فردا من المرؤوسين .

بالإضافة إلى ذلك فان المشرف الديمقراطي هو الذي يشجع مرؤوسيه على الاشتراك في وضع الأهداف والطرق ، وان يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم ، ونفس الشيء بالنسبة للإشراف العام الذي يعني أن المشرف يسعى إلى خلق علاقات إنسانية جيدة ، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ويعتمد على مبادرتهم وإعطائهم حرية التخطيط لعملهم وعموما تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي

✓ المشرف الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه ويمثل هذا النموذج أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين .

والمشرف الديمقراطي الناجح الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وأجراء الحوار والمناقشات ويتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف وفرصة لاطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي توجهها المنظمة وأيضا بتبادل المعلومات فيما بينهم على أنشطتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل ، وغالبا لا يتمسك المشرف الديمقراطي بالسلطة

<sup>1</sup>بروان ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، ترجمة السيد محمد خيرى ، دار المعارف ، مصر ، 1960 ، ص 136 .

<sup>2</sup> مصطفى زيدان ، مرجع سبق ذكره ، ص 215 . (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

الرسمية في عمله ، حيث أن مصدر سلطته ليس دائما السلطة الرسمية مثل المشرف الأوتوقراطي.

### 1.2.9. أشكال الإشراف الديمقراطي

أوضحت الأبحاث المتعددة في مجال تفسير سلوك المشرفين ذوي الميول الديمقراطي بعض المميزات والخصائص التي تندرج في مجملها حول فكرة العلاقات الإنسانية ، ومدى حفاظ المشرف وحرصه على أن تكون جيدة ومنظمة ومن هنا فان الإشراف يعبر على نوع السلوك المتبع داخل المؤسسة وهو نوعان:<sup>1</sup>

✓ الإشراف الديمقراطي الاستشاري

✓ الإشراف الديمقراطي بالمشاركة

غير أن هذين الشكلين لا يمكن فصلهما عن الإشراف الديمقراطي عامة ، فكل مشرف ديمقراطي طريقته في التعامل مع العمال ، مع حفاظه الدائم على المرتكزات الأساسية لهذا النمط .

### 2.2.9. مزايا الإشراف الديمقراطي

وتتمثل مزايا الإشراف الديمقراطي فيما يلي :

- العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه

يعرف دافيز Davis العلاقات الإنسانية بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدخلهم للعمل متعاونين ، وتحقيقهم لإنتاجية عالية ، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

وبمعنى آخر هي خلق جو للعمل داخل المنظمة قائم على التعاون والانسجام بين كل الأفراد ، وتدور العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه حول الأفكار التالية .

بغية الوصول إلى نتائج فعالة يجب أن يندمج الموظف في التنظيم الذي ينتمي إليه ، أي مشاركة العمال في عملية صنع القرارات ، وقد قسم ديكسون Deckson عام 1981 المشاركة على نوعين مباشرة وغير مباشرة ، وتتمثل الأولى في المناقشات والاجتماعية الدورية والندوات التي تعقدها الإدارة مع المرؤوسين من أجل إشراكهم في صنع أما الثانية

<sup>1</sup> عماد الطيب كشرود ، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، جامعة قار بونس ، ليبيا ، بدون تاريخ ، ص 173 . (نقلا عن بوعط سفيان، نفس المرجع )

فتمثل في جعل ممثلي العمال وسائر المرؤوسين المنتخبين منهم أعضاء دائمين في مجال الإدارة ولجان العمل المشتركة وكذا اللجان الاستشارية .

وقد وصف دافيس Davis 1969 مشاركة العاملين بأنها حالة عاطفية وعقلية واجتماعية يساهم بواسطتها الفرد العامل في تحقيق أهداف الجماعة ويشارك في المسؤولية لاعتقاده بان هذه الأهداف تمثل أهداف الجماعة داخل المنظمة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرار تقلل من حالات الصراع داخل المنظمة ، وتدعم معنوياتهم وتقلل من معدلات الغياب ودوران العمل <sup>1</sup>.

تتضح أهمية ومزايا المشاركة من خلال النتائج المحصل عليها من الدراسات التي أقيمت في هذا المجال واهم المزايا

✓ إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف في عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم

✓ تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله بما يخدم مصلحة المرؤوسين من جهة والتنظيم من جهة أخرى ، كما إنها تسمح بالتدريب الإشرافي وتنميته في الصفوف الدنيا

✓ تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المشرفين والعمال فهي تخلق العلاقات الجيدة بين المرؤوسين أنفسهم وبينهم المشرفين .

✓ تساعد المشاركة في ترشيد عملية صنع القرار حيث يتسنى للمشرف التعرف على كافة الآراء المقترحة فضلا على أنها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار المتخذ ، حيث تجعل القرارات الجماعية المرؤوسين يشعرون بأنهم شاركوا مشرفهم في اتخاذ ووقفوا على ظروف وأسباب إصدارها .

✓ الاهتمام بحاجات الأفراد والعمل على إشباعها عن طريق التحفيز الايجابي

– المشاركة دعوة المشرف لمرؤوسيه للالتقاء بهم قصد مناقشة مشاكلهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 148 . (نقلا عن بوعط سفيان، نفس المرجع )

تعني المشاركة دعوة المشرف لمرؤوسيه للالتقاء بهم قصد مناقشة مشاكلهم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، مما يخلق الثقة لديهم ويصور دافيد أمري David Emery مفهوم المشاركة على أنها العمل على خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج

وتلعب المشاركة دورا كبيرا في هذا حيث تتمثل في اخذ المشرف وتوصيات واقتراحات المرؤوسين كافرا داو كجماعة ومن ثم يتيسر عليه تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ، كما تمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يشرف عليه

وقد عرف ميتشل Mitchel المشاركة عام 1973 بأنها العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل التي تساهم في رفع معنويات العاملين ، وينظر للمشاركة على أنها تمثل نوعا من التأثير والرقابة.

#### - تفويض السلطة :

إن زيادة حجم التنظيمات الحديثة ، سواء كانت صناعية أو إدارية أو غيرها وتعدد أعمالها وتشعب نشاطها أدى إلى تزايد مسؤوليات المشرفين وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه الإشراف هو العمل على سحب الواجبات اليومية غير الهامة على كاهل المشرف ليتسنى له التفرغ والتفكير فقط في العمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم ، ويتاح له الوقت الكافي للاطلاع على نشاط مرؤوسيه ، لذلك بات من الضروري التفكير في عملية تفويض السلطة التي تعد احد مزايا الإشراف الديمقراطي

تدور عملية التفويض أساسا حول العناصر الثلاثة الوظيفية<sup>1</sup>

الواجبات أو الاختصاصات التي أنشئت الوظيفة لتحمل أعبائها ، والمسؤوليات التي تتمثل في الالتزامات لشاغل الوظيفة بانجاز مهام وظيفته ، وأخيرا السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته ، وعن طريق التفويض يعهد المشرف إلى بعض مرؤوسيه بواجبات ومهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منهم تحقيقها مع

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 149. (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

قدرا من سلطته بالمستوى الذي يكون كافيا لانجاز هذه الواجبات ومن مزايا التفويض التي تترتب تفويض المشرف بعض اختصاصاته وسلطته

✓ أن تفويض السلطة يتيح للمشرف توزيع جزء من مهامه ، فيتفرغ للمهام الإشرافية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية والشكلية البسيطة

✓ يؤدي تفويض السلطة يرفع من معنويات المرؤوسين وينمي اتجاههم الايجابي اتجاه عملهم حيث يولد لهم مشاعر الثقة وكذا الإحساس بالمسؤولية ما يدفعهم لأداء المهام الموكلة لهم على أحسن وجه

#### - الاتصال:

يعتبر الاتصال أداة الربط بين كافة جوانب التنظيم ، إذ يتوقف عنه الكثير من العمليات الأخرى كاتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق

فالالاتصال الجيد يسمح بتشخيص المشكلة وتحديد البدائل الممكنة ثم اختيار أحسنها ، كما انه يؤدي إلى ظهور التغذية العكسية للمعلومات

وبعد هذا العرض لأهم المزايا التي يقوم عليها النمط الديمقراطي يمكن أن نجمل أهم خصائص الإشراف الديمقراطي فيما يلي

✓ يقرر سياسة العمل عن طريق تبادل الرأي بين الجماعة وما نتخذه من قرارات مع تشجيع المشرف ومساعدته

✓ تتناقش الخطة الشاملة والخطوات الموائية للوصول إلى أهداف الجماعة ( طريقة العمل)

✓ تقويم المجموعة بتوزيع المسؤوليات وتعيين الأعمال ويختار الأعضاء زملائهم في العمل

✓ يكون المشرف علاقات شخصية مع مرؤوسيه بحيث يصبح واحد منهم تقريبا

✓ تسهيل وتحسين الاتصال بين المشرفين والعمال والذي من شأنه ان يعطي التغذية العكسية بشكل يسمح للعمال بإبداء رأيهم في مجال العمل<sup>1</sup>

✓ إشباع الحاجات الإنسانية من خلال استعمال نظام الحوافز الايجابي الذي يقوم على المكافئة والتشجيع لا على الضغط والتهديد

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 151. (نقلا عن بوعط سفيان، نفس المرجع )

- ✓ اشترك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم
- ✓ تنمية العلاقات الحسنة بين أعضاء الجماعة<sup>1</sup>

### 3.9. النمط الإنساني غير المؤجل ( المتسبب )

الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع الى القائد ، ولهم كامل الحرية وتكون الرقابة ذاتية والاتصال مفتوح مع الجميع ، كما ان درجة التفاعل والمشاركة تكون عالية جدا ، ودرجة اهتمام المرؤوسين عالية<sup>2</sup>

### 10. مستويات الاشراف

قسم علماء الإدارة المستويات الإدارية من الناحية الوظيفية إلى ثلاث مستويات وهي المستوى الأعلى وتمثل الإدارة العليا ، المستوى الأوسط وتمثله الإدارة الوسطى ، المستوى الأدنى ويمثله العاملون.

وينطبق هذا التقسيم على الإدارة العامة أو على الفروع أما من الناحية الإشرافية فكلا من المستوى الأدنى ويمثله العاملون.

وينطبق هذا التقسيم على الإدارة العامة او على الفروع أما من الناحية الإشرافية فكلا من المستويات الوسطى والعليا يمارس قدرا متفاوتا من الإشراف حيث أن كل مرؤوس يشرف عليه رئيسه المباشر ، إلا أن المشرفين يقومون في المرحلة الأعلى من العاملين على قاعدة الهرم الوظيفي وتنقسم مستويات الإشراف إلى ثلاث مستويات وهي :

### 1.10. الإدارة العليا

هذا المستوى يمثل مُدراء العُموم ومن في حكمهم ومن يحتلون المواقع العليا في الهياكل التنظيمية، وهذه المناصب تتطلب رجالا لديهم كفاءة عالية في التخطيط والتنظيم، حيث أن هذه الإدارة مسؤولة عن التوزيع الشمولي لأعمال وسياسات المنظمة والتأكد من سلامة موقفها ووضع الخطط والبرامج التي تحقق الغايات التي قامت من أجلها، والإشراف والرقابة على الإيرادات والمصروفات والاستثمارات والأصول، واللوائح وإصدار التعليمات وتطوير الموارد المادية والبشرية والمحافظة على المنظم

### 2.10. الإدارة الوسطى

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شبيحة، الإدارة العامة ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، مصر ، دون تاريخ ، ص 241

<sup>2</sup> حسين محمد ، مرجع سابق ، ص 49 . ( نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

وهذا المستوى يمثل مُدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم، وهم يحتلون موقعا وسطا بين الإدارة العليا والمستوى الإشرافي الأول.

وهذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة العليا، وتتركز اختصاصاتها في أعمال المنظمة على المدى القصير والمتوسط وتقوم أيضا بتنسيق نشاطات المنظمة، وهذه الإدارة مسؤولة عن سلامة تطبيق السياسات العامة والخطط والبرامج المتعددة، بالإضافة إلى بناء علاقات يومية فاعلة مع العملاء وإجراء وتقديم الدراسات والبرامج التطويرية لأعمال المؤسسة، واتخاذ القرارات اليومية في حدود الصلاحيات وضمن اللوائح والتعليمات، وأيضا توزيع الموظفين حسب حاجة العمل، وإعداد تقارير العمل الموسمية حسب التعليمات وإبداء الملاحظات<sup>1</sup>

### 3.10. الإدارة الإشرافية التنفيذية:

وهي الإشراف على المستوى التنفيذي الأول، حيث هذه الإدارة مسؤولة أمام الإدارة الوسطى عن الإشراف على تنفيذ الأعمال اليومية، والإشراف على الموظفين ومعالجة المعاملات اليومية، وإنجاز الأعمال دون تأخير ومقابلة العملاء يوميا والتعامل معهم بحسب ما هو مقرر، وتوفير النصح والمشورة لموظفي القاعدة التنفيذية وغيرها من الوظائف الأخرى.

القوى العاملة التنفيذية تتكون من موظفي الواجهة الأمامية والكتبة والعمال، وكل فرد يعمل تحت إدارة المشرف على المستوى التنفيذي الأول يتلقى التعليمات منه ويرفع أعماله إليه، وليس هناك من يعمل تحت إشرافهم والقوى العاملة التنفيذية هم الذين يقومون بتنفيذ أعمال ونشاطات المنظمة على أساس يومي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص 72 .

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 82 . (نقلا عن بوعطط سفيان، نفس المرجع )

## خلاصة الفصل

اتضح لنا من خلال هذا الفصل، أن الإشراف هو عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل، من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الانجاز لأنه جوهر العملية الإدارية و هو القلب النابض ومفتاح الإدارة، و هو المعيار الذي يحدد على أساسه أي تنظيم انطلاقاً من مجموعة من المبادئ و إتباع النمط الأفضل في العملية الإشرافية و بالتالي تزداد الديناميكية والفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة .

والإشراف عملية إدارية تساعد المشرف في أداء العمل بكفاءة أفضل من خلال فاعليته المنظمة في تحقيق الأهداف و ملاحظة جهود الآخرين و توجيههم لإنجاز العمل، حيث تتحدد طبيعة نطاق الإشراف بناءً على الهيكل التنظيمي و تؤثر على الاتصالات، فالمشرف تتعدد مسؤولياته اتجاه هذه العملية و تتعدد سماته التي يتميز بها، فتحلي المشرف بمبادئ في عمله تساعد في القيام بوظائفه و تحدد ضمانه لأداء عمله على الوجه الأكمل من خلال وسائل تستخدم لمساعدة القائمين بالعمل في المؤسسة و بالتالي تحقيق الإشراف الجيد.