

مسؤوليات الموارد البشرية للمشرفين في منظمات الاعمال

حسين علي كاظم	م.م هديل قاسم عليوي	م. علي سعدون علي
كلية العلوم	كلية العلوم	رئاسة الجامعة المستنصرية
الجامعة المستنصرية	الجامعة المستنصرية	الجامعة المستنصرية

alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq

ozdzhussain@gmail.com

المقدمة :

ان موضوعات الادارة والاشراف الاداري قد شغلت الكثير من الفلاسفة والدارسين والمهتمين والعاملين في مجال الادارة سنياً طويلة كما لها من تأثير في البحوث الاساسية وبحوث تطبيقية وبالإضافة الى تعدد محاولات التعرف الى قدرات الفرد وطاقاته وابداعاته فالإدارة هي نشاطا انسانيا هادفا يسعى الى تحقيق مصالح مشتركة للمنظمة وانها تمارس وفق اسس علمية واساليب فنية من اجل تحقيق افضل النتائج وهي الاساس الذي اخذت منه الادارة مبادئها وقوانينها .

ويعد الإشراف المسؤول عن أبعاد العملية الادارية جميعها، فهو بمثابة منهج تطبيقي، يجمع بين وظائف الإدارة نحو التخطيط، والقيادة، والرقابة، والتنمية المستمرة للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، وهو أيضاً عملية تشاركية يشترك فيها كل ذي علاقة بالعملية التعليمية بأسلوب مرن، فيه من الدينامية وأفاق من الحرية والإبداع، وهو عملية منظمة بمعنى أنها خاضعة لقواعد وضوابط وإجراءات ومهام مخطط لها بدقة كي تؤدي وظيفتها على أتم وجه.

يعد الإشراف ركيزة أساسية من ركائز النظام الاداري ويهدف الى تطوير وزيادة فاعلية ذلك النظام من خلال العمل على تنمية مداخلته وتطوير عملياته لتحقيق المخرجات المرجوة .يسعى من خلال أدواره والمهام الموكلة له إلى غاية أساسية تتمثل في تحقيق جودة التعلم وتحسين نوعيته .

الفصل الاول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:-

باتت منظمات الاعمال في الوقت الحاضر في حالة تطور مستمر، نتيجة لما يدور حولها من تقدم وتسارع مذهل في شتى ألوان المعرفة، وتأثرت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها إلى حد كبير بالتطور الهائل الذي يمر به العالم المعاصر في كافة المجالات. وظهرت أساليب جديدة في المنظمة الادارية استجابة للتطورات المعقدة، وهذا يتطلب إعداداً وتدريباً مهنيًا للقوى العاملة في هذه المؤسسات ونظراً لأهمية دور المشرفين الإداريين في تحسين النمو المهني والإداري واهمية التدريب ودوره الفعال في تنشيط العملية الإدارية وتطويرها ، والدور الهام الذي يقوم به المشرف من متابعة العملية الإدارية وتطويرها جاءت الورقة تلبية لاحتياجات المشرفين الإداريين الى برامج تنمويه لتطوير وتنمية الكفايات الاشرافية التي تساعدهم أداء وظيفتهم وتطوير الأداء الإداري في ضوء رؤية المستقبلية ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

وماهو دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية اتجاه المشرفين في منظمات الاعمال والى أي مدى تسهم في تنمية كفايات الاشرافية واتجاههم نحو المهنة في ضوء الرؤية المستقبلية

ثانياً : هدف البحث:-

تهدف هذه الورقة إلى تقديم صورة كبيرة عن هذه الظاهرة من خلال دراسة مدى وطبيعة الاستعانة بمصادر خارجية في الخارج وكذلك تأثيرها على سوق العمل . ويهدف إلى تقديم عرض نظري للأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع كما تهدف على التعرف على سياسة تتضمن الأهداف المُراد تحقيقها والمبادئ الواجب تطبيقها في عملية والتعرف أن الهدف من الإشراف هو تعزيز المهارات المهنية للعامل ، ومعرفة ، ومواقفه من أجل تحقيق الكفاءة في تقديم رعاية جيدة. يساعد في النمو والتطوير المهني ويحسن النتائج. يقول: "الهدف العام للإشراف هو تشجيع أفضل

الممارسات للعملاء من خلال الحفاظ على الممارسة الجيدة الحالية والسعي باستمرار لتحسينها". والتعرف على معوقات العمل الإشرافي المشترك بين المشرف والمدير الاعلى والمرؤوسين

ثالثاً: أهمية البحث:-

وتبرز أهمية الإشراف في العصر الحديث من كونه عملاً تشاركياً بين أطراف العملية الادارية (المدير الاعلى، المشرف، الموظف) والجهات المسؤولة عن الادارة. كما تبرز أهمية الإشراف من أهمية العملية الادارية ذاتها، فالإشراف الحديث يضمن تحقيق السياسات المستقبلية، ويساعد الإدارات على مواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية من النواحي العلمية والفنية والاجتماعية كون العملية تتسم بالنشاط والحيوية والتطور المتسارع . بناء على ما سبق حول أهمية مشرفي في تطوير العملية الادارية، وتحسين أداء العاملين

الفصل الثاني : الجانب النظري

اولاً : المفاهيم المتعلقة بتعريفات الاشراف

إدارة الموارد البشرية هي جانب من جوانب جميع وظائف الإدارة لأنها عملية تنظيمية أساسية. يشارك المشرفون الاشراف مباشرة على الموظفين المشاركين في عمليات الشركة ، عن كئب في إدارة الموارد البشرية ويكونون دائماً مسؤولين عن أداء فريقهم. "لا يتم فهم وظيفة الموارد البشرية ببساطة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية ، ولكن جميع الإجراءات الإدارية التي يتم تنفيذها على أي مستوى فيما يتعلق بتنظيم العمل ودخول وتنمية وخروج الأشخاص في المنظمة بحيث تكون كفاءتهم تستخدم في أفضل حالاتها من أجل تحقيق أهداف الشركة " (

(Valverde,2001:19)

الإشراف هو عملية تطوير تهدف إلى دعم وتعزيز اكتساب الفرد للدوافع والاستقلالية والوعي الذاتي والمهارات اللازمة لإنجاز المهمة الوظيفية بفعالية. يمكن أن تكون

الرقابة مجزية للغاية عند تطبيقها بشكل صحيح ومضرة عندما يتم تطبيقها بشكل خاطئ أو عند تطبيقها لأسباب خاطئة. (Omisore,2014:108)

كما وأوضح (Ward, et al.,2003:3) تعريفات عديدة للإشراف في الأدب. تشمل بعض التعاريف الأكثر أهمية ما يلي: "التنسيق من قبل شخص يتحمل مسؤولية عمل الآخرين بما في ذلك تخطيط وجدولة وتخصيص وتعليم ومراقبة الإجراءات". "يقوم المشرف ... عادة بتنظيم أو توجيه عمل الآخرين عن طريق إعطاء تعليمات مباشرة ، على الرغم من أن المشرفين المرؤوسين قد يشاركون كطبقة إضافية بين المشرف والعامل". "سيقوم المشرف ...

• الإشراف على العمل في مكان العمل ، وفحصه والحفاظ على الانضباط من أجل الحفاظ على أهداف الشركة

• تخصيص المهام لفريقه ، وبالتالي يكون مسؤولاً عن العمل المنجز".

"المشرف هو واجهة مقر المؤسسة ، المرشح أو العدسة الذي يتم من خلاله نقل رسائل ومواقف الإدارة إلى القوى العاملة ووجهات النظر وردود الفعل من أرضية المحل مرتجعة إلى إدارة الخطوط". إذا أخذت مجتمعة ، فإن التعاريف تدعو إلى إشراك ؛ توجيه عمل الآخرين ، وتخصيص عبء العمل ، والتخطيط والجدولة ، وإرشادات ومراقبة الإجراءات ، والحفاظ على الانضباط ، وتحمل المسؤولية ، وفي نهاية المطاف تكون مسؤولة عن العمل المنجز. المشرف أيضًا "يعمل كحلقة وصل بين الإدارة والقوى العاملة". خلال مراجعة الأدبيات هذه ، تعتبر الرقابة وظيفة يمكن أن يقدمها فرد أو أكثر داخل و / أو خارج فريق (Ward, et al.,2003:3)

فإن الإشراف هو تسهيل تنمية الفرد الذاتية الاحترافية وكفائه في المهارات ذات الصلة بالمهمة عبر عملية الحوار والتخطيط والمراقبة التعاونية. والتدخل الدوري والمساعدة ونمذجة الأدوار والتغذية الراجعة. (Eil, 2003:7)

ويعرف الإشراف هو النشاط الذي يقوم به المشرفون للإشراف على إنتاجية وتقديم الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى المشرفين . يشير المصطلح "المشرف"

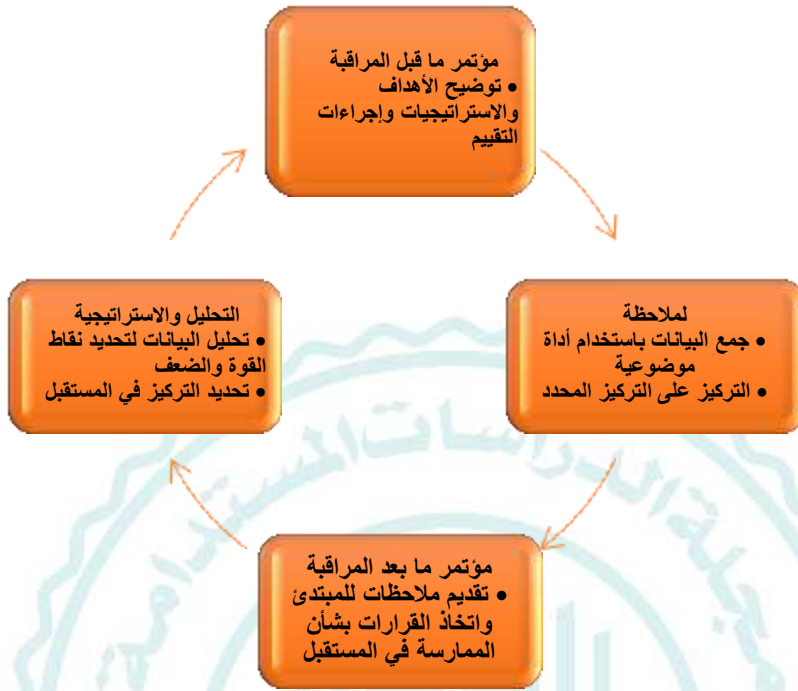
عادة إلى الرئيس المباشر في مكان العمل ، أي الشخص الذي ترفع تقاريره إليه مباشرة في المنظمة. لى سبيل المثال ، يشرف المدير الأعلى عمومًا على الموظف الذي يشغل منصب المدير الأوسط ، بينما يشرف المدير الأوسط على مدير الخط الأول بينما يشرف مدير الخط الأول على العامل (Campbell,2011:3)

عرّف (1982) Bromberg الإشراف بأنه علاقة بين شخصين ، أحدهما غرض استخدامه لتحسين عمله مع شخص ما في حياته والآخر لديه هدف مساعدته على القيام بذلك. يصف هيس (١٩٨٠) الإشراف ليكون تفاعلاً أساسياً بين الأشخاص له هدف عام حيث يلتقي شخص (المشرف) مع شخص آخر (المشرف) في محاولة لجعل عمل الأخير أكثر فعالية. ومع ذلك ، فإن "الإشراف ليس عملية مباشرة ، وبالتالي فإن تحديده في منتج ملموس أمر صعب مثل تقييم فعاليته بدقة"

الإشراف هو علاقة آمنة وسرية يتم بموجبها توفير فرصة للتعبير عن الأسئلة والتساؤل والتماس التوجيه بشكل منظم. ويعتبر بيئة داعمة. حدد (Kadushin,2003) الإشراف على المصطلحات التالية: "الفحص النقدي للأفكار والممارسة حتى لشخصيته الخاصة". يشتمل الإشراف أيضًا على تعريف سريري أكثر ، يشير إليه (Morrison,1993) على النحو التالي: ... عملية يتم من خلالها إعطاء عامل مسؤولية من قبل المؤسسة للعمل مع عامل آخر من أجل تلبية أهداف تنظيمية ومهنية وشخصية معينة (Hughes,2010:62)

نموذج الإشراف السريري (الشكل ١) الذي وضعه (Goldhammer et. (1980) تستخلص البيانات من الملاحظة المباشرة وجهاً لوجه في الممارسة الفعلية. ينصب التركيز على تحسين جوانب معينة من الممارسات من خلال نهج منظم. ثم تستمر الدورة مع المراجعات المناسبة بناءً على نتائج الأسبقية للخطوات. في هذا النموذج ، تهدف النية إلى تحويل دور المُدرّب من دور المُقَيِّم إلى دور الزميل أو استشاري بمشاركة أكبر وأكثر انتظاماً (Eli, 2003:7)

الشكل (١) الإشراف السريري



Source : Ell, Terry, 2003, "Effective supervisory behaviors and characteristics in field-based experiences." *Canadian Journal of Medical Radiation Technology* 34.2 , PP:10

ثانياً: أهداف الإشراف

اقترح موريسون (٢٠٠٣) أن الهدف من الإشراف هو تعزيز المهارات المهنية للعامل ، ومعرفة ، ومواقفه من أجل تحقيق الكفاءة في تقديم رعاية جيدة. يساعد في النمو والتطوير المهني ويحسن النتائج. يقول: "الهدف العام للإشراف هو تشجيع أفضل الممارسات للعملاء من خلال الحفاظ على الممارسة الجيدة الحالية والسعي باستمرار لتحسينها". يوضح (Page & Wosket,1994) أن الغرض من الإشراف في العمل هو نشاط "التعليم والإرشاد والتوجيه". يلقي (Brearer,1995: 93) الضوء على هذه الفكرة مفادها: "إحدى المهام الرئيسية للإشراف تتضمن احتواء القلق أو إدارته والمساعدة في مواجهة المطالب التي يستلزمها العمل". علق Hawkins & (Shohet,2006) على أن الإشراف مهم للغاية في مهنة يكون فيها الدور هو إيلاء

الاهتمام لاحتياجات شخص آخر وحيث يكون التوتر ومشاعر النقص والتعرض للعاطفة شائعة. يلاحظون غرض الإشراف على أنه: ... ليس فقط حول منع الإجهاد والإرهاق ولكن أيضاً تمكين المشرفين من التعلم والازدهار باستمرار ، لذلك يقضون وقتاً أطول في العمل بأفضل ما لديهم مما يمكن أن يكون ممكناً (Hughes,2010:63)

يوضح (Tony Morrison,2003) في كتابه "الإشراف على الموظفين" أن الإشراف هو "عملية تعاونية وتسهيلية ، تهدف إلى : (Hughes,2010:61)

١. تطوير فعالية العامل
 ٢. وفر منتدى مناسباً ومناسباً للعامل ليضمن أولئك الذين يتحمل مسؤولية تجاهه
 ٣. تطوير العامل كشخص محترف (ibid, 2003: 30)
- غالبًا ما تعكس قرارات عمل الموظفين الأحكام التي تتأثر بالمصلحة الذاتية والتي لا يمكن الدفاع عنها للآخرين. تميل قرارات الخدمة الذاتية هذه إلى الضغوط النفسية العامة ، مثل ميل الناس إلى معالجة المعلومات بأسلوب يدعم وجهات النظر الموجودة مسبقًا. ومع ذلك ، فإن الضغوط التنظيمية أيضًا ، مثل بعض الحوافز أو هياكل العمل ، يمكن أن تقنع الموظفين على الانخراط في إجراءات تزيد من فائدتهم. بالنظر إلى أن قرارات الخدمة الذاتية للموظفين تميل إلى أن تكون ضارة بالجماعة ، فهناك اتفاق عام بين الممارسين وواضعي السياسات والعلماء على ضرورة مراقبة أعمالهم عن كثب . يقوم المشرفون بتنفيذ عملية المراقبة هذه ؛ يتم تثبيتها بشكل رسمي لتحميل الموظفين المسؤولية عن قراراتهم. يطلب المشرفون من الموظفين شرح أنشطتهم بطريقة شفافة وتبرير سلوكهم(Waal, etal.,2015:4).

جادل بعض العلماء بأن الإشراف الفعال مرهون بنوع السلوكيات التي يتحمل الموظفون المسؤولية عنها. في الواقع ، هناك دراسات تثبت أن الموظفين يتخذون قرارات ذاتية أقل بكثير عندما يتعين عليهم تبرير العملية التي توصلوا من خلالها إلى قرارات عملهم (أي المساءلة الإجرائية) ، مقارنةً بموعد اضطرارهم إلى حساب

جودة تلك النتائج فقط. لذلك عندما يتم مساءلة الموظفين أيضاً عن كيفية وصولهم إلى تصرفاتهم ، فإنهم يقومون بإجراء تقييم أكثر إنصافاً للبدائل. لقد بدأ الباحثون في استخدام هذه النتائج كنقطة انطلاق لاقتراح أن الإشراف الفعال قد يعتمد أيضاً على من يراقب الموظفين. في الواقع ، يتعين على الموظفين في كثير من الأحيان تبرير تصرفاتهم للمشرفين من خارج المنظمة (على سبيل المثال ، للجهات الحكومية ، والجهات التنظيمية الخارجية و / أو اللجان الحاكمة) و / أو للمشرفين داخل مؤسستهم (على سبيل المثال ، لجان التدقيق الداخلي ، وإدارات الامتثال و / أو الإشراف المجالس). الهدف الرئيسي من هذا البحث هو مقارنة تأثير هؤلاء المشرفين الخارجيين والداخليين على قرارات الخدمة الذاتية للموظفين.

ثالثاً: وظائف وأدوار الإشراف

يخدم الإشراف العديد من الأغراض. يوضح جولد آند بالدوين (٢٠٠٤: ٧) كيف أن الإشراف هو "واحد من الساحات المهنية التي يعكس فيها الأخصائيون الاجتماعيون على استخدام سلطتهم التقديرية والحكم". الكتابة في سياق الإشراف على العمل الاجتماعي ، يعترف كادوشين (١٩٩٢) وموريسون (٢٠٠٣) اللذان ينصب تركيزهما على المشرف ، بأن الوظائف / الأدوار الرئيسية الثلاثة للإشراف تثقيفية وداعمة وإدارية ، كما وتوضح (Inskipp & Proctor,1995) التي ينصب تركيزها على فوائد الإشراف ، وظائف مماثلة تصفها بأنها تكوينية وتصالحية ومعيارية. على قدم المساواة ، يتبنى (Hawkins & Shohet,2006) الذين يركزون على عملية كل من المشرف والمشرف ، نفس المفهوم بحجة أن وظائف الإشراف في العمل الاجتماعي تنموي ، وموارد ونوعية (Hughes,2010:63)

أشار (McGoldrick 1994) إلى أن دور المشرف كان يتجه نحو دور قيادي ، وهو ما قد يعكس الاتجاه العام بعيداً عن الأساليب التقليدية للإدارة. وخلص إلى أن القيادة لديها سيطرة مباشرة أقل من الإشراف ، وتركز بشكل أكبر على تحديد الاتجاه وتقديم

الدعم. ومن ثم ، فإن القادة سوف يمنحون أعضاءً في الحكم الذاتي أكثر من المشرفين (Ward, et al.,2003:4)

وايضاً فإن دور المشرف ومسؤوليته هو تهيئة بيئة آمنة يمكن للموظف أن يعمل فيها من خلال القضايا أو التحديات التنموية لكل مستوى من أجل اكتساب الدافع الضروري والاستقلال الذاتي والوعي الذاتي للانتقال بنجاح إلى التالي مستوى التنمية (Omisore,2014:108)

التدخل الإشرافي المناسب والعلاقة الجيدة بين المشرف / الموظف في مكان العمل يمكن أن تعمل باستمرار على تحسين إنتاجية الموظفين. ولكن ، ليس من مصلحة الموظف فحسب بل أيضاً مصلحة الأعمال إيلاء اهتمام وثيق لعلاقة المشرف / المشرف. هذه العلاقة ضرورية لنجاح صاحب العمل في نهاية المطاف في المنظمة. نحتاج إلى وجود مشرفين مدربين تدريباً جيداً على استعداد لتقديم التوجيه والهيكل والتشجيع الضروريين والملائمين لموظفيهم. في كثير من الأحيان ، يتم ترقية الموظفين إلى دور المشرف بسبب خبرتهم الفنية القوية. ومع ذلك ، فإن العلاقة الإشرافية الفعالة تتطلب ألا يكون المشرف خبيراً في المحتوى فحسب ، بل يقبل أيضاً المسؤولية الهائلة للإرشاد. لسوء الحظ ، يكون للإشراف الضعيف تأثير وتكلفة هائلين على كل من الموظف ، وكذلك على المؤسسة ككل (Omisore,2014:104) .

رابعاً: الإشراف والقيادة - ما هو الفرق؟

في وصف القيادة أشار (Miner & Beyerlein,1999) إلى أن "القيادة تمثل نظاماً من التأثيرات التوجيهية التي قد تتجسد في أشخاص على مستويات مختلفة من المنظمة أو في ثقافات وأنظمة دعم المنظمة". في الممارسة العملية ، قد يكون لعدد من الأشخاص أدوار قيادية ، بما في ذلك المديرون والمشرفون وقادة الفريق أو حتى بعض

أو جميع أعضاء الفريق .قدم (Pearce & Their,1999) نموذجين للقيادة: Ward, (et al.,2003:3)

❖ النموذج التقليدي للقيادة: القيادة الرأسية ، أي التأثير الهبوطي المتوقع من القائد على أتباعه ؛

❖ نماذج القيادة الناشئة: القيادة المشتركة ، أي التأثير المتبادل المتوقع بين أعضاء الفريق.

أوضح Allen (١٩٩٨) خصائص المشرفين في شكل قادة فرق ، بتحديد: 'المشرفون ، بصفتهم قادة الفريق ، يشاركون المعلومات ، يثقون بالآخرين ، يستسلمون السلطة ، ويفهمون متى يتدخلون. يشاركون في تحديد الأهداف وتحديد الأدوار وإدارة العمليات ، مثل الوقت والخلافات والتغيير'(Ward, et al.,2003:3)

يأخذ المشرف في الاعتبار السوابق والسلوكيات والنتائج المحددة التي ستضمن أن يشرف المشرفون على مزايا الإشراف وأن التجربة الكلية تظل منتجة وإيجابية .نوصي بالتخطيط لما يلي: (١) أن يكون هناك هدف واضح لكل اجتماع ، (٢) إعداد جدول أعمال وإرساله في وقت مبكر ، (٣) البدء والنهاية في الوقت المحدد ، (٤) مراقبة لغة الجسد أثناء المجموعة و قم بإجراء التعديلات حسب الضرورة ، (٥) تدوين الملاحظات أثناء الإشراف أو تعيين مُدون ملاحظات ، (٦) عدم التشتيت ، (٧) إنهاء الاجتماع في الوقت المحدد ، (٨) إرسال الملاحظات بعد وقت قصير من اكتمال الجلسة (Valentino,et al.,2010:8)

يوضح الجدول ١ ويوفر الاختلافات الموجودة فيما يتعلق بكونك قائداً بدلاً من كونه مشرف / مدير.

الجدول ١ اختلافات القائد مقابل المشرف / مدير

الموضوع	القائد	المشرف / مدير
جوهر	تغيير	الاستقرار
يملك	تابعين	مرؤوسين
التركيز	قيادة الناس	إدارة العمل
الحقيقة	تسعى	يؤسس
ديناميكي	استباقي	رد الفعل
الصراع	يستخدم	يتجنب
اتجاه	طرق جديدة	الطرق الحالية
يريد	إنجاز	النتائج
خطر	تحيط	يقلل
اثتمان	يعطي	تحيط
السعى الى	رؤية	الأهداف
النهج	يحدد الاتجاه	خطط التفاصيل
القرار	يسهل	يصنع
القوة	الكاريزما الشخصية	السلطة الرسمية
يُنشَد ل	كقالب	كرئيس
طاقة	شغف	مراقبة

Source: Campbell, Catherine,2011, "Leadership and its Impact on Supervision Being an Effective Supervisor; Learned Behavior or Innate Characteristic." Unpublished manuscript, Southern Illinois University at Carbondale , PP:8

عادة ما يكون المشرفون مسؤولين عن تقدم موظفيهم المباشرين وإنتاجيتهم في المؤسسة. يتضمن الإشراف في كثير من الأحيان إجراء المهارات الإدارية الأساسية ، وتنظيم فرق العمل ، مع ملاحظة الحاجة إلى تصميم أدوار وظيفية جديدة في المجموعة وتصميمها ، وتوظيف موظفين جدد ، وتدريب الموظفين الجدد ، وإدارة أداء الموظفين ، وضمان التوافق مع سياسات شؤون الموظفين واللوائح الداخلية الأخرى. إن الإشراف على الآخرين يمكن أن يكون بالفعل عملية معقدة ومملة. يتطلب الأمر قدرًا هائلًا من الجهد والقيادة حتى يمكن اعتباره فعالًا كمشرف. لا تتضمن الرقابة الفعالة فقط دفع الآخرين إلى الأداء بطريقة مرغوبة ، بل تتطلب أيضًا التوجيه ، والتدريب ، والرصد ، والريادة ، وكذلك استخدام الموظفين والموارد الأخرى لتحقيق هدف مشترك. يتحمل المشرفون أيضًا مسؤولية تنفيذ المهام الإدارية التنفيذية مثل التوظيف والتخطيط والتنظيم والتوجيه و يقضي معظم المشرفين الغالبية العظمى من وقتهم في التوجيه والتحكم بدلاً من التخطيط والتنظيم. قد يكون ذلك صعبًا للغاية ، خاصةً بالنسبة للمشرفين الجدد الذين يدخلون في مناصب إشرافية دون معرفة كاملة بتوقعات صاحب العمل. في كثير من الحالات ، تتم ترقية الموظفين عادةً إلى مناصب إشرافية بناءً على مستوى كفاءاتهم وأدائهم في مناصب غير إشرافية. قد يواجه المشرفون ، الذين يتم ترقيتهم من مناصب غير إشرافية ، وقتًا صعبًا بسبب المستوى المرتفع للتوقعات المرغوبة استنادًا إلى أدائهم على المستوى غير الإشرافي (Campbell,2011:3)

خامساً: هياكل وانواع الاشراف

يؤكد (Morrison,2003) على أن الإشراف لا يتبع دائماً نفس البنية: إنها عملية مستمرة تحدث في العديد من البيئات المختلفة ، بدءاً من الجلسة الرسمية المقررة للمكاتب إلى المناقشات العاجلة في الممر أو موقف السيارات. تم تطوير هذه الفكرة من قبل (Hawkins & Shohet ,2006: 68) " من الممكن أيضاً وضع ترتيبات إشراف أكثر رسمية وغير مخصصة". ومن المثير للاهتمام أنهم يشيرون إلى أن الإشراف غير الرسمي ليس دائماً ترتيباً مفيداً: على الرغم من أن هناك مجالاً إبداعياً كبيراً لمزيد من أنواع الإشراف غير الرسمية ، إلا أنه من السهل امتلاك هذه الأنواع الأقل تنظيماً من الإشراف لتفادي التشدد والتركيز المركز للجلسات الفردية النظامية الرسمية (المرجع نفسه). الإشراف هو في الغالب علاقة فردية بين المشرف والمشرف ؛ ومع ذلك ، لا يكون هذا النوع من الإشراف متاحاً دائماً. وبالمثل ، وافق Payne & (Scott ,1982) على توفر أنواع مختلفة من الإشراف ، على سبيل المثال: إشراف الأقران والمجموعات والفريق: بادئ ذي بدء ، يشير مصطلح "الإشراف على النظراء" إلى العملية التي يبحث فيها عامل عن الإشراف من عامل آخر (نظيرهم) " (Hughes,2010:67) كما في ادناه الجدول رقم (١) يبين انواع وخصائص الاشراف

خصائص أنواع المختلفة من فرق الاشراف

نوع الفريق	خصائص الإشراف
التقليدية ، الهرمية	<ul style="list-style-type: none">• المشرف التقليدي المسؤول عن عمل الآخرين بما في ذلك تخطيط وتخصيص العمل وإرشادات ومراقبة الإجراءات• التركيز على التأثير الهبوطي والحفاظ على الانضباط والمساءلة عن العمل المنجز.• الهيكل الهرمي.

<ul style="list-style-type: none"> • زعيم واحد وربما العمل كعضو في الفريق وجود مهام الفريق وكذلك دور القيادة • قد يتم ترشيحه من قبل عضو (أعضاء) آخر في الفريق أو من قبل الإدارة ، اعتمادًا على ثقافة المنظمة 	فريق مع قائد الفريق
<ul style="list-style-type: none"> • القيادة المتبادلة المتوقعة بين عدد من أعضاء الفريق وربما عن طريق تناوب القيادة عبر كل من أعضاء الفريق 	فريق مع القيادة المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> • عموماً في مكان لتسهيل العمل الجماعي والمسئولة عن تطوير الفرق وتزويدهم بالدعم للتقدم .المدرّب أو المعلم ليس عادةً عضوًا في الفريق. 	فريق مع مدرّب أو معلمه
<ul style="list-style-type: none"> • الفرق التي تعمل دون إشراف مباشر • زاد أعضاء الفريق من المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار والمساءلة المتبادلة ورصد أداء العمل لديهم. • الهيكل التنظيمي بسيط. 	فريق تدار ذاتياً
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة مهارات الناس وكفاءاتهم وتمكينهم من أداء المهام السابقة أو التقليدية التي تؤديها وظيفة أخرى. 	فريق متعدد المهارات

Source: Ward, Rachel, Andrew Brazier, & Rebecca Lancaster.,2003, **"Different types of supervision and the impact on safety in the chemical and allied industries."** Literature review-Prepared by Entec UK Ltd. for the Health and Safety Executive ,PP:5

يشارك (Hawkins & Shohet,2006: 152) هذه الفكرة ويعلقان على أن إشراف الأقران يمكن أن ينتج إذا كان العمال غير قادرين على الحصول على "إشراف جيد لأن كبار مسؤولي الخط المباشر ليس لديهم الوقت أو القدرة على الإشراف عليهم ...". عملية تفاوضية حيث يجتمع الأعضاء في شكل متفق عليه للتفكير في عملهم من خلال تبادل مهاراتهم وخبراتهم ومعرفتهم من أجل تحسين القدرات الفردية والجماعية. ثانياً ، لاحظ أن الإشراف الجماعي له العديد من المزايا. على سبيل المثال: "على عكس الإشراف الواحد ، توفر المجموعة جواً داعماً حيث يمكن للموظفين أو المتدربين الجدد

مشاركة القلق وإدراك أن الآخرين يواجهون مشكلات مماثلة". أخيراً ، يشتمل الإشراف على الفريق ، على عكس المجموعة والأقران ، على العمل مع مجموعة لم تلتق فقط لغرض الإشراف المشترك ، ولكن لها حياة عمل مترابطة خارج ، وأن الإشراف على الفريق يتماشى بشكل وثيق مع الإشراف المهني ويتضمن شخصاً واحداً مستقلاً يقدم الإشراف المهني على الفريق. (Hughes,2010:68)

سادساً: أهمية الإشراف

تم الاعتراف بضرورة الإشراف على الحاجة وأهميته كجزء لا يتجزأ من العمل منذ أوائل القرن العشرين . حول إدراك أهمية الإشراف الفردي ، قدمت إدارة المنظمات الخيرية التابعة لمؤسسة راسل سيج أول دورة في الإشراف على العمل في عام ١٩١١ . ومع ذلك ، وفقاً لبالكلي (٢٠٠٢) النقاش حول أهمية وضرورة إشراف الموظفين في مجال العمل كان مستمراً . تُستخدم السياسات والمراجعات والوثائق التالية ، مع التركيز في المقام الأول على العاملين في قطاع رعاية الأطفال ، كمثال لتسليط الضوء على أهمية الإشراف على النحو الوارد في التشريعات الأيرلندية والإنجليزية. وفي دراسة عن العلاقة بين سلوك المشرف ومزاج الموظفين ، وجد Miner و Glomb و Hulin (2005) أن الموظفين قاموا بتقييم تفاعلاتهم مع المشرف على أنها إيجابية بنسبة ٨٠ ٪ و ٢٠ ٪ سلبية. ومع ذلك ، فإن التفاعلات السلبية بنسبة ٢٠ ٪ أثرت على مزاج الموظفين. في مقالته عن دور المشرف في خلق مكان عمل صحي ، يقول Gilbreath (2004): "على الرغم من أنه لم يتم التعرف عليه بعد في الأدب الإداري ، فمن الواضح أن الإشراف الإيجابي هو عنصر أساسي في مناخ عمل صحي نفسياً". Gilbreath and توصل بنسون (٢٠٠٤) ، في دراستهم حول مساهمة سلوك المشرف في الرفاه النفسي للموظف ، إلى الاستنتاج التالي: "نعتقد أن هناك الآن مبررات كافية للمهتمين بظروف العمل النفسية والاجتماعية للنظر في سلوك المشرف باعتباره من المحتمل أن يكون أفاد كل من Bono و Foldes و Vinson و Muros (2007) أن

الموظفين الذين يشرفون على القيادة التحويلية عانوا من مشاعر أكثر إيجابية طوال يوم العمل وكانوا أقل عرضة للرضا الوظيفي ، مقارنة بأولئك الذين لديهم مشرفين ضعيفون في التحول (Mathieu,2016:115)

غالبًا ما يتم التقليل من أهمية الدور التقليدي لممارسي إدارة الموارد البشرية بوصفهم عمال رعاية ودعاة لاحتياجات الموظفين في حسابات كيف يتغير دور إدارة الموارد البشرية. قد يكون هناك البعض في المهنة التي تقاوم نقل مستويات متزايدة من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إلى المديرين التنفيذيين خوفًا من تكثيف الصورة المتغيرة لعمل إدارة الموارد البشرية وفقدان ما يرون أنه أخلاقيات إدارة الموارد البشرية وبالتالي تخفيف مساهمتهم الفريدة في سياق التوظيف. ولكن تظل الحقيقة هي أن المديرين التنفيذيين مسؤولون إلى حد كبير عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في العديد من الشركات ، وأن هذا من غير المرجح أن يتغير على الرغم من المخاوف الحقيقية بشأن الطريقة التي يمكن بها للمتخصصين في إدارة الموارد البشرية أن يناصروا مصالح العمال ويلعبوا دورًا رائدًا في رفاهية الموظفين . (Keegan,2012:4)

تقليديًا ، عندما يتحدث الأشخاص عن "الإشراف" ، فإنهم عادةً ما يشيرون إلى الوظيفة الإدارية أو القيادية المتمثلة في الإشراف على إنتاجية وتقديم الموظفين ، وهم الموظفون الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى المشرف. لكن ، برنارد ، (٢٠٠٥) يحدد الإشراف على قدرة الرؤساء على التأثير على سلوك المرؤوسين لاتخاذ مسار معين للعمل. إنه فن التأثير على الناس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يوضح Hefurther أن جودة الإشراف تشير بالتالي إلى فعالية الرؤساء في التأثير على سلوك المرؤوسين في اتخاذ مسار معين للعمل. انطلاقًا من تجاربهم في توفير التدريب والإشراف للموظفين ، نهج Rising Sun's Consultants في الإشراف يأخذ منظورًا مختلفًا جدًا ؛ تحديد الإشراف أكثر من منظور التدريب والتوجيه أكثر من منظور إداري. وهي تحدد

الإشراف كعملية تنموية تهدف إلى دعم وتعزيز اكتساب الفرد للدوافع والاستقلالية والوعي الذاتي والمهارات اللازمة لإنجاز المهمة الحالية بفعالية. يمكن تعريف الإنتاجية كمقياس لفعالية الشخص ، والجهاز والعامل والنظام وما إلى ذلك في تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة(Omisore,2014:104)

سابعاً: مفاتيح الإشراف الفعال

أن الإشراف الفعال يتطلب أن يقوم المُدرّب بفاعلية كمهني مختص يُظهر معرفة واسعة وعملية في الانضباط. أشار المبتدئون والمستقبلون إلى أن المفكرين المتخصصين يستغرقون وقتاً للتفكير الناقد في شرح ممارساتهم وشرحها ، وإظهار مهارات صنع القرار السليمة ، وإظهار الحماس في الممارسة اليومية ، وإظهار علاقة إيجابية مع الزملاء ، والتحدث مع حليف المهنة للزملاء ، والبرنامج التعليمي ،مطلوب مهارات تنظيمية قوية وإمكانية توفير خطط فعالة طويلة وقصيرة المدى لضمان توفير الموارد الكافية أوضحت أن التدريب يمكن أن يتحسن مهارات التواصل و المهارات التعليمية يوصى بدعم المفكرين بمساعدة رسمية من أجل تطوير سلوكيات إشرافية فعالة. يوصى أيضاً بتكوين مجموعة عاملة من المفكرين لتكون بمثابة قاعدة مشتركة للأفكار المشتركة بين جميع المفكرين الذين يقدمون المشورة والتوجيه إلى المفكرين الفرديين الذين يواجهون صعوبات. تقييم التقييم - رالف (١٩٩٣) يؤكد أن عملية التقييم هي وظيفة متكاملة لجميع الإشراف والتعلم بشكل عام. معظم المبتدئين قبول التقييم EII, (2003:10)

يشعر معظم الأخصائيين أنه لكي تكون العلاقة الإشرافية إيجابية ، فأنت تحتاج أولاً إلى البيئة المناسبة ، وستكون هذه غرفة مناسبة تتيح للمشرف والإشراف على حد سواء الفرصة للتفكير بصراحة في عملهما دون انقطاع. وثانياً ، مشرف جيد ، سيكون له تدريب ومعرفة محددين في مجال الإشراف ، وبالتالي يكون مستعداً بشكل كافٍ لتقديم إشراف منظم(Hawkins & Shohet,2006). علماً بأن الحاجة للمشرفين المهرة،

ازداد التدريب الجيد داخل إشراف والنظريات والبحوث في مجال العمل
(Hughes,2010:70).

من أجل أن يكون المشرف فعالاً كقائد ، يجب أن يكون لديهم أولاً إرادة للتعلم ،
والانفتاح ، والاستعداد لقبول التحديات الجديدة . يتمتع القادة الجيدون بالقدرة على
التفكير خارج الصندوق ، وإظهار شعور بالالتزام ، ولا يجدون صعوبة في التعرف
على أخطائهم وقبولها . يلعب المشرفون دوراً مهماً في التطوير المهني لموظفيهم .
يتحملون مسؤولية القيام بمجموعة متنوعة من الوظائف المتنوعة ، والتي يشمل العديد
منها دور المسؤول والمعلم / المعلم والمستشار والمستشار والقائد
(Campbell,2011:22)

مع مراعاة المنظور التطوري ، توصي استشارات Rising Sun باتباع ١٠ مفاتيح
للإشراف الفعال: (Omisore,2014:107)

١. دعم النمو - تقديم الدعم للتطوير المهني للموظفين من خلال:
 - أ- خطط التنمية المهنية
 - ب- أنظمة تقييم الأداء القائمة على القوة
٢. توحيد مع فريقك ، كن متاحاً ومتاحاً للموظفين من خلال الحفاظ على:
 - أ- سياسة فتح الباب
 - ب- تنظيم اجتماعات إشرافية فردية.
٣. الثناء على الآخرين - تقديم الثناء والتشجيع من خلال:
 - أ- نظم التعرف الرسمي
 - ب- مجاملات رسمية
٤. توقع التميز - ضع توقعات عالية للموظفين من خلال:
 - أ- وصف موقف واضح
 - ب- جلسات التغذية المرتدة العادية مع الموظفين

٥. المطالبة بالمساءلة - التمسك بالمسؤولية الفردية عن طريق:

أ- خلق ثقافة حيث يحاسب الموظفون بعضهم البعض

ب- خلق ثقافة يحاسب فيها الموظفون أنفسهم

٦. التحقق من إمكانات - تطوير جو من الأمل والثقة من خلال:

أ- توفير فرص الموظفين لتحقيق النجاح

ب- لديها توقعات عالية للموظفين

٧. الاستقلال - السماح باستقلالية الموظف من خلال:

أ- الوفد المناسب

ب- تشجيع المخاطرة

٨. تبادل مستمر - إقامة اتصال ثنائي الاتجاه من خلال:

أ- الاستماع الفعال

ب- كن شفافاً

٩. قم بتحسين الملكية - إتاحة الفرص للموظفين للمساهمة من خلال:

أ- جلسات التخطيط الاستراتيجي المشاركة

ب- تشجيع المخاطرة

١٠. تعزيز العلاقات مع ورعاية الموظفين عن طريق:

أ- التعرف على ما يحفز الموظفين الأفراد

ب- خلق فرص للموظفين لتبادل الإنجازات الشخصية

ثامناً: قيود المشرفين في تنفيذ إدارة الموارد البشرية

١. رغبة : يمكن أن يكون لدى التنفيذيين نقص في الرغبة أو الاستعداد لتنفيذ مسؤولياتهم المتعلقة بالموارد البشرية. ومع ذلك ، فإن الاستعداد ضروري لشخص ما ليعمل بفعالية. البعض متحمسون لتحمل مسؤوليات الموارد البشرية كجزء من وظائفهم ، لكن الآخرين ليسوا كذلك ويعبرون عن ترددهم في تنفيذ هذه المسؤوليات. هذا التردد يمكن أن يكون نتيجة لعدم وجود دوافع شخصية. سبب آخر لعدم رغبة المسؤولين

التنفيذيين هو أنهم لا يشعرون بأي حافز في شكل حوافز مؤسسية. غالبًا ما لا تكون مسؤوليات الموارد البشرية الخاصة بها جزءًا من أهداف أدائها أو توصيف الوظائف ، يشعر البعض أن مهام الموارد البشرية لا ينبغي أن تكون مسؤوليتهم ولا يرون القيمة المضافة المتمثلة في قضاء الوقت في تطوير موظفيهم. على عكس المسؤولين هم راضون عن مسؤوليات الموارد البشرية التي نقلت إليهم وهم حريصون على الاضطلاع بالأنشطة التي تتعلق صراحة بتطوير الفريق. عندما يرغب المسؤولون التنفيذيون في أداء مهام الموارد البشرية ويدركون أن هذا يمنحهم مزايا معينة ، فمن المتوقع أن يؤدون مهامهم المتعلقة بالموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية (Terhalle,2008:20)

٢. القدرة: هي قيد آخر يمكن أن يعوق في تنفيذ إدارة الموارد البشرية بنجاح. يمكن أن تؤدي إعادة الهيكلة التنظيمية إلى عبء عمل أعلى للتنفيذيين الذين ما زالوا في المؤسسة. بسبب إعادة الهيكلة التنظيمية ، غالبًا ما يكون لديهم نطاق أوسع من التحكم ، مما يؤدي إلى حصولهم على قدر أكبر من المرؤوسين الذين يقدمون تقارير إليهم عن السابق. بالإضافة إلى ذلك ، يتم نقل مسؤوليات الموارد البشرية في كثير من الأحيان إلى المسؤولين التنفيذيين دون تقليل مسؤولياتهم الأصلية. هذا يضع ضغطًا كبيرًا على قدرتهم على تنفيذ إدارة الموارد البشرية بجانب مسؤولياتهم التشغيلية. "يبلغ المسؤولون التنفيذيون عن شعورهم بالإحباط لأنهم غير قادرين على تكريس وقت كاف لقضايا الموارد البشرية ، لأن الأولويات الصعبة تميل إلى الهيمنة" (Whittaker & Marchington,2003:250). يلاحظ (Cunningham and Hyman,1999) في بحثهما أن هيمنة الأولويات الصعبة لا تترك سوى القليل من الوقت للمديرين التنفيذيين لتكريس مجالات غير ملموسة ، مثل جوانب إدارة الموارد البشرية في عملهم. يضع ضغط المهام التشغيلية وزيادة مسؤوليات الموارد البشرية مطالبًا مفرطة على وقت المسؤولين التنفيذيين وطاقتهم ، وقد يؤدي ذلك إلى زيادة عبء دور المسؤولين التنفيذيين. ينظر مديرو الخط إلى أنشطة الموارد البشرية على أنها "ثانية سيئة" بالنسبة

إلى أهدافهم قصيرة الأجل و يمكن أن يؤدي هذا إلى تكريس قدر أقل من الاهتمام لأنشطة الموارد البشرية: "قد ينتج عن هذا التركيز قصير المدى إدارة الأفراد تكون مجزأة وغير متسقة وأقل فعالية بشكل عام (Perry & Kulik,2008:263) "لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال ، من المهم أن يكون لدى المسؤولين التنفيذيين القدرة الكافية لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى جانب مسؤولياتهم التشغيلية (المسيطرة).

٣. **الكفاءات** : تميل العديد من الشركات إلى تشجيع المسؤولين التنفيذيين لمهاراتهم الفنية والهندسية بغض النظر عن كفاءاتهم في إدارة الأعمال والأفراد. ولكن عند تنفيذ مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ، يحتاج المسؤولين المباشرون إلى المعرفة والمهارات في إدارة الموارد البشرية. يفتقر العديد منهم إلى هذه الكفاءات لأنهم لا يحصلون على تدريب كاف في إدارة الموارد البشرية. نتيجة لذلك ، اقترح بعض المؤلفين أن نقل الصلاحيات قد يكون ناجحًا فقط عندما تزودهم المنظمات بالتدريب المناسب. يشير (McGovern et al. ,1997). إلى أن انخفاض كفاءات إدارة الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين يشكل عائقًا كبيرًا أمام نقل مسؤوليات الموارد البشرية إلى المسؤولين التنفيذيين بشكل فعال. (Terhalle,2008:22)

٤. **الدعم** : يحتاج المسؤولين المباشرون إلى دعم من متخصصي الموارد البشرية لأداء مهامهم في مجال الموارد البشرية. ينص بروستر ولارسن (٢٠٠٠) على أن نقل مهام الموارد البشرية إلى المسؤولين التنفيذيين أمر غير ممكن دون مراقبة متخصصي الموارد البشرية. وبالمثل ، يجادل لوي (١٩٩٢) بأنه إذا تم إعطاء المسؤولين التنفيذيين المسؤوليات الحصرية عن إدارة الموارد البشرية ، فلن يتمكنوا من الأداء بمستويات مقبولة دون مساعدة من المتخصصين في الموارد البشرية. "بشكل عام ، من غير المرجح أن يكتسب المسؤولون التنفيذيون دون دعم إدارة الموارد البشرية كفاءات كافية في إدارة الأفراد. المهارات اللازمة لتحسين الفعالية التنظيمية " (Gennard & Kelly,1997:35).

٥. **السياسات والإجراءات:** تعد السياسات والإجراءات المتعلقة بكيفية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مهمة للمديرين التنفيذيين لأداء مسؤولياتهم المتعلقة بالموارد البشرية بنجاح. إذا افترق المسؤولون التنفيذيون إلى هذه السياسات والإجراءات ، فقد يقومون بتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لفهمهم الخاص مما قد يؤدي إلى أساليب عمل غير كافية ومتضاربة. لهذا السبب ، يقدم متخصصو الموارد البشرية الأطر والأدلة ومجموعة الأدوات وعاوين الهاتف للتأكد من أن المسؤولين التنفيذيين يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية بالطريقة التي يجب عليهم. وبالتالي ، من المهم استشارة المسؤولين التنفيذيين بشأن مسؤولياتهم وسلطاتهم في مجال الموارد البشرية وإزالة التحيز المحتمل في (وتفسير) ممارسات إدارة الموارد البشرية عن طريق تحديد الطريقة التي ينبغي أن تنفذ بها أنشطة الموارد البشرية في الممارسة العملية. إذا لم يتم ذلك ، فإن عدم وضوح دور ومسؤوليات الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين يمكن أن يقلل من أداء الموارد البشرية للمديرين التنفيذيين (Terhalle,2008:24).

تاسعاً: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية والمشرفين تجاه منظمات الاعمال

أنشطة إدارة الموارد البشرية يتم تنفيذها من قبل عدة وكلاء مختلفين وتختلف في مجموعة واسعة وهذا يعتمد على المنظمة وبيئتها وغيرها من الخصائص. يذكرون أنه بجانب قسم الموارد البشرية تشارك الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والوكالات الخارجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات. نتائج بحثهم في سبع مجموعات مختلفة بطرق مختلفة لتخصيص إدارة الموارد البشرية لمختلف العوامل. المجموعة التي تكون فيها وظيفة الموارد البشرية هي مجال إدارة الموارد البشرية المدعوم ، حصلت على أكبر قدر من الدعم في أبحاثهم. (Terhalle,2008:18)

يحتاج المسؤولون المباشرون إلى معرفة ما يوحي به دور الموارد البشرية. وبالتالي ، ما هي مسؤولياتهم بالضبط؟ ومع ذلك ، يعتقد الكثير من المسؤولين التنفيذيين أن إدارة

الأفراد هي مسؤولية الموارد البشرية. وتكشف دراسات الحالة أن هناك اختلافاً حاداً في الإدراك بين المسؤولين التنفيذيين ومتخصصي الموارد البشرية بشأن جوانب مشاركة المسؤول المباشر في إدارة الموارد البشرية. هذا يعني أن المسؤولين التنفيذيين غير واضحين حول دورهم ومسؤولياتهم في مجال الموارد البشرية. ، يمكن للمديرين التنفيذيين إدراك تنافر الأدوار والغموض عندما لا يتم تحديد دورهم بوضوح. علاوة على ذلك ، يحتاج المسؤولون المباشرون إلى معرفة كيفية تنفيذ مسؤولياتهم في إدارة الموارد البشرية. لذلك. (Terhalle,2008: 24)

من منظور مسؤوليات العمل ، يثار عددًا من الأسئلة التي تتجاوز التأثيرات المعتادة لأعمال تجارية على المجتمع - .السؤال الرئيسي حول مسؤولية الأعمال ينشأ من هذه الأشكال الجديدة لنماذج الأعمال ، وكيف تحكمها .على الرغم من وجود أدبيات غنية في مجال الأعمال والمجتمع حول التنظيم الذاتي والحكم الذاتي للمؤسسات والصناعات والقطاعات ، فقد تم توجيه اهتمام ضئيل إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات والبيانات الضخمة في الأدبيات الإداري (Flyverbom,et al., 2017:7)

يتحمل المشرفون مسؤولية الإدارة العليا وكذلك موظفيهم. مسؤوليتهم تجاه الإدارة هي العمل لضمان أداء مهام فعال. فيما يتعلق بالمسؤولية تجاه الموظفين ، من المتوقع أن يحافظ المشرفون على بيئة عمل مناسبة ، ويعززون علاقات العمل الصحية ، ويقدمون مهام صعبة في محاولة لتلبية الحاجة إلى النمو الشخصي بين الموظفين. تتحدث أعمال المشرفين عن مجلدات ، وبيتعد المشرفون الحديثون عن الطريقة التقليدية لاتخاذ جميع القرارات ، وإصدار الأوامر والأوامر ، والتخطيط لعمل موظفيهم. تركز نقطة الإشراف بشكل أكبر على التوجيه ، والتدريب ، وتقديم المشورة ، والرعاية ، والتوجيه بطريقة تساعد على تلبية الاحتياجات الفردية والجماعية للموظف. إن عملية التأثير على فريقك تقريباً هي عملية سهلة للغاية لإنجاز المهام المتنوعة التي ترغب في تحقيقها عندما يعلم الفريق أن المشرف على متنها أيضاً. وضع المشرفون الفعالون المعيار

لموظفيهم وقيادة القدوة. في بعض الحالات ، يرفضون السماح للأعضاء بأداء مهام لا يرغبون في القيام بها. عندما يكتشف الموظفون هذه الجودة من المشرف ، يكونون في الغالب أكثر عرضة لتطوير مستوى من الثقة والاحترام وغالبًا ما يكونون أكثر عرضة لأداء المهام التي تساعد الفريق على النجاح. غالبًا ما يكون المشرفون القادة هم أول من يتخذ خطوات ، وغالبًا ما يمكن ترجمة التزامهم العميق بقيمهم ومعتقداتهم من خلال تصرفاتهم اليومية. ومع ذلك ، فإن مهارة المشرف في التأثير على الآخرين يتم تحديدها في الغالب من خلال السلطة الرسمية المتأصلة في وظائفهم. يقترح Truckenbrodt (2000) أن "المشرفين هم وكلاء للتغيير ويكونون قدوة وتأثيرات إيجابية على مرؤوسيتهم" (ص ٢٤١). غالبًا ما يتم تحديد نجاح المشرف وقيمه من خلال فعاليته في تسهيل الفرق وكذلك كيفية إسهامهم كعضو في الفريق (Campbell,2011:5).

يُعتقد أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة بشكل روتيني ، وتوزعها في جميع أنحاء المؤسسة ، وتدمجها في ممارسات وخدمات جديدة. تسمى هذه المنظمات الناجحة منظمات التصفية: تُعتبر الأنشطة اليومية فرصًا للتطوير والنمو من أجل التحسين المستمر. لا يمكن لوكالات الخدمات الإنسانية أن تنمو وتتبادل إلا من خلال التعلم والتجريب والتطبيق والابتكار والمخاطر. يُنظر إلى الابتكار على أنه وسيلة وحيدة لوكالات الخدمات الإنسانية للتصدي لها ، مع تقديم خدمات عالية الجودة ، والاحتياجات المتغيرة لمجموعة متنوعة من العملاء. يمكن أن يزدهر الابتكار في مؤسسات المعلومات ، حيث تتم مراجعة العمليات بشكل مستمر مع فكرة ما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا؟ وما الذي يمكننا أن نفعله بشكل أفضل؟ العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات هي. عندما يبدأ الموظفون في مشاركة المعلومات والأفكار والمعارف المكتسبة ، فإنهم يخلقون ثقافة تعلم من خلال المشاركة ، حتى لو طورت المنظمة ثقافة تعاونية كاملة. يحتاج الأعضاء المؤسسون إلى ابتكار عمليات للتفاعل و "التعلم الجماعي" . يحتاج مديرو الخدمات الإنسانية والمشرفون إلى تحدي أنفسهم ، ومن ثم إلى الموظفين ، من خلال التواصل الهادف والحوارات ، لفتح أنفسهم أمام التعلم

، ودراسة الصورة الكبيرة ، والتفكير بشكل خلاق واستراتيجي حول المستقبل ، وتطوير واختبار الأفكار الإبداعية. من خلال هذه العمليات ، يمكن أن تنشأ ثقافة التعلم بمرور الوقت. إذا كانت ثقافات ومنظمات التعلم هي مفتاح الابتكار في القرن الحادي والعشرين ، فلماذا لم تقم منظمات الخدمة الإنسانية بتبني ممارسات التعلم التنظيمي؟ أحد الأسباب الرئيسية يبدو أنه توفر الوقت والموارد والقيادة. تدفع العديد من المنظمات الخدمة الشديدة لفكرة التعلم التحولي ، لكنها "نادراً ما تحصل على نقطة حيث تتحدى بشغف الافتراضات العميقة حول استراتيجيات [المنظمة] وعملياتها ، وردا على ذلك ، التفكير والتصرف بطرق غير متغيرة بشكل غير طبيعي Hopkins & (Austin,2003:8)

يحتاج العديد من مديري الخدمات الإنسانية إلى الاستجابة للتحديات الصعبة والخارجية من خلال حلول فعالة وأنظمة من المحتمل أن تكون مسألة ما إذا كان سيتم نقل مسؤوليات الموارد البشرية ومقدارها أكثر تعقيداً عندما ننظر في نقل مسؤوليات الموارد البشرية إلى ما وراء مديري المشاريع. هناك سببين على الأقل لهذا الغرض:

أولاً ، تم التشكيك في مساهمة قسم إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي واضطرت الوظيفة للتكيف مع الضغط المتزايد لإثبات أنها تضيف قيمة. كل هذا وسط خلفية تعدي المسؤولين من داخل مؤسساتهم ، والمستشارين والأطراف الأخرى من الخارج. إن الاضطرار إلى نقل المسؤوليات إلى المسؤولين غير المتخصصين في سياسات التوظيف يمكن أن يؤدي إلى مقاومة من جانب متخصصي إدارة الموارد البشرية الذين يخشون تخفيف تأثيرهم بدرجة أكبر. من المرجح أن تكون مخاوف اختصاصي إدارة الموارد البشرية بشأن نقل المسؤوليات أكبر عندما يتم نقل هذه المسؤوليات بشكل أكبر من قبل المسؤولين التنفيذيين إلى مديري المشاريع ، أو حيثما يتم تقسيمهم بين المسؤولين التنفيذيين ومديري المشاريع (Keegan,2012:6)

ثانياً ، إن مسألة ما إذا كان مديرو المشاريع مستعدين أم قادرين أم لديهم الوقت الكافي للاضطلاع بمسؤوليات الموارد البشرية هو اعتبار مهم . أظهرت الأبحاث أن المسؤولين التنفيذيين يكافحون مع مهام إدارة الموارد البشرية . قد يواجه مديرو المشاريع نفس المعضلات التي يواجهها نظرائهم . قد يكافح مديرو المشاريع للنظر في العواقب التنظيمية والطويلة الأجل لأفعالهم فيما يتعلق بالموظفين ، على الرغم من أن القرارات المتخذة بشأن المشاريع تؤثر على المسارات الوظيفية وطموحات الموظفين على المدى الطويل ، فضلاً عن التأثير على مدى تحفيز الأشخاص على أساس يومي وكيف انهم يدركون العقد النفسي لديهم مع منظماتهم . (Keegan,2012:7)

لكن الدراسات الحديثة تشير إلى زيادة التركيز على دور الشريك الإستراتيجي لمتخصصي الموارد البشرية ، والذي يتضمن على سبيل المثال تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتخطيط إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية . يتم نقل أدوار الموارد البشرية التي تركز على الأفراد والتشغيل إلى الإدارة التنفيذية كنتيجة للتركيز المتزايد على الموارد البشرية المهنية على دور المشرفين . بالضبط ما يتم نقله وكيف يتم نقله سوف يختلف إلى حد كبير حسب كل مؤسسة . بشكل عام ، يتحمل المسؤولون المسؤولون مسؤولية متزايدة عن مهام الموارد البشرية مثل تخصيص جوائز الأجر الفردية والتقييم والتدريب والتطوير وتشجيع فرق العمل والتدريب أثناء العمل (Terhalle,2008:19) .

يصف Ulrich (١٩٩٧) رؤية لشراكة ناجحة وغير مجدية بين المسؤولين التنفيذيين وقسم الموارد البشرية: "لا يمكن للمديرين التنفيذيين لمهنيي الموارد البشرية الذين يعملون بمعزل عن أن يكونوا مناصري الموارد البشرية ، يجب أن يشكلوا شراكة . يجلب المسؤولون المباشرون السلطة والقوة والرعاية ويتحملون المسؤولية الكاملة عن مجتمع الموارد البشرية . يتمتع محترفو الموارد البشرية بالخبرة الفنية ومجال من مصداقية الكفاءات اللازمة النهائية (Ulrich,1997:236)

في المنظمات التي قد لا تتصور بعد أن تكون منظمات تعليمية ، يمكن للمشرفين معالجة أسئلة مثل ما نحتاج إلى معرفته؟ ما الذي نحاول تعلمه؟ إلى أين يجب أن يذهب الويب؟ ، يمكن أن يبدأ المشرفون ذوو التوجّه القوي من خلال التعاون مع الوحدة الخاصة بهم كوحدة تعليمية ، وهو نهج يستلزم تدريسيًا ومراقبة مستمرة لـ knowledge transfer من خلال المشاركة مع الآخرين في النجاحات والإخفاقات ونقاط القوة والقيود والتعلم مع الآخرين والتشاور مع الآخرين. بالاعتراف بقوتهم الموضوعية كمديرين متوسطين واستمرارهم في مواجهة العقبات ، يتمتع المشرفون بالقدرة على أن يكونوا وكلاء للتغيير وبناء ثقافات ومنظمات التعلم(Terhalle,2008:20)

إن القضية الأخلاقية الأكثر شيوعًا على مستوى المراحل الأولى هي قضية انتهاك الخصوصية واقتحامها ، وموافقة مزود البيانات ، والشفافية التي تجمع بها شركات البيانات الكبيرة المعلومات. على الرغم من أن هذه المشكلات كانت تُعرف دائمًا بالتحديات التي تواجه مسؤوليات العمل (أي في مجال إدارة الموارد البشرية أو أبحاث السوق) ، فإن التكنولوجيات الجديدة التي طورت خلال العقد الأخيرين قد أعطت هذه المشكلة بُعدًا جديدًا على نطاق واسع. هذه ليست مشكلة فريدة للقطاع الخاص على الإطلاق: لقد اكتسبت الحكومات - على الرغم من استخدام تكنولوجيات ومنصات الشركات الخاصة غالبًا - فرصًا كبيرة لمراقبة الاتصالات والحركات والأنماط السلوكية والأنشطة السياسية للمواطنين (Hopkins & Austin,2003:3)

إن قيود المسؤولين التنفيذيين في تنفيذ إدارة الموارد البشرية تنطوي زيادة مشاركة المسؤولين التنفيذيين في إدارة الموارد البشرية على جوانب إيجابية وكذلك سلبية. "على سبيل المثال ، من خلال دفع اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وصولاً إلى المسؤولين التنفيذيين ، ينبغي أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات أسرع مصممة خصيصًا للظروف الفردية ". بحث بيرري وكوليك (٢٠٠٨) تأثير نقل مهام الموارد

البشرية إلى المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات ووجدوا أن هذا له تأثير إيجابي على فعالية إدارة الموارد البشرية ، كما يتصورها متخصصو الموارد البشرية. ومع ذلك ، أعرب العديد من الباحثين عن قلقهم بشأن أداء المسؤولين التنفيذيين للموارد البشرية (Perry & Kulik,2008:263) .

يتم تعريف فعالية تنفيذ إدارة الموارد البشرية لإشراف على أنها درجة الرضا التي يتم بها تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية أو وضعها موضع التنفيذ كما هو محدد من خلال تجربة الموظف .يقوم الموظفون بتقييم أداء الموارد البشرية للمشرفين بأقصى درجة ، حيث أنهم يختبرون كيفية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس يومي .في الأدب هناك دعم متزايد ناشئ لتقييم إدارة الموارد البشرية من منظور الموظف. (Terhalle,2008:20)

يبدو أن إحدى المسؤوليات الرئيسية لرؤساء الأقسام تتمثل في تعيين موظفين ، وإجراء مقابلات مع المرشحين .اقترح العديد من مديري بقوة أن رؤساء الأقسام مدربون جيدًا على هذه الوظيفة بشكل عام ، يبدو أن نموذجًا شائعًا في هذه المنظمات هو أن رؤساء الأقسام يتعاملون مع السياسة ويتعامل العمال الرسميون مع الجوانب الإدارية لوظيفة الموارد البشرية .عندما سئلوا عن أساليب التوظيف التي استخدموها (إجراء المقابلات ، الاختبار ، إلخ) ، أكد معظم المشاركين على أهمية المقابلة Barrows,et (al.,2017:161)

يدافع Whittaker and Marchington (٢٠٠٣) أن العديد من المسؤولين التنفيذيين يشعرون بعدم الارتياح وعدم الاستعداد عندما يتعلق الأمر بالآثار القانونية لبعض القضايا: "في ضوء التعقيد القانوني المتزايد ، تحدى المدراء التنفيذيون الحكمة من زيادة مسؤولياتهم في مجال حيث تفتقر إلى المعرفة المتخصصة " (Harris et al.,2002:226) لذلك فإن المسؤولين التنفيذيين أنفسهم يعربون عن قلقهم بشأن مستوى الخبرة المتخصصة التي يشعرون أنها ضرورية لإدارة قضايا الموارد البشرية

وأن هذا قد يقلل من أدائهم. إن المسؤولين التنفيذيين لا يمكنهم تنفيذ مسؤوليات الموارد البشرية الخاصة بهم بفعالية دون امتلاك المهارات أو المهارات المناسبة ، وبالتالي ينادي الباحثون بالحاجة إلى تدريبهم المستمر ، عندما يعتبر المسؤولون المباشرون أنفسهم أكثر كفاءة في تنفيذ مسؤوليات الموارد البشرية على سبيل المثال بسبب الدورات التدريبية التي تابعوها (Terhalle,2008:20)

. يقترح بعض الباحثين أن مقدار الدعم الذي يقدمه متخصصو الموارد البشرية للخط سيكون مهمًا جدًا في تحديد ما إذا كانت استراتيجية نقل السلطة ستؤدي إلى إدارة فعالة للأشخاص. يشير تقرير ويتاكر ومارشينجتون (٢٠٠٣) إلى أن المسؤولين التنفيذيين أنفسهم يعربون عن قلقهم من أن قلة الدعم من متخصصي الموارد البشرية أثناء تنفيذ ممارسة إدارة الموارد البشرية يمكن أن ينتقص من فعاليتهم الكلية. (Terhalle,2008:23)

الاستنتاجات

١. تركز نقطة الإشراف بشكل أكبر على التوجيه ، والتدريب ، وتقديم المشورة ، والرعاية ، والتوجيه بطريقة تساعد على تلبية الاحتياجات الفردية والجماعية للموظف الإشراف هو قدرة الرؤساء على التأثير على سلوك المرؤوسين لاتخاذ مسار معين للعمل. إنه فن التأثير على الناس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. أن جودة الإشراف تشير بالتالي إلى فعالية الرؤساء في التأثير على سلوك المرؤوسين في اتخاذ مسار معين للعمل. انطلاقاً من تجاربهم في توفير التدريب والإشراف للموظفين
٢. أن دور المشرف كان يتجه نحو دور قيادي ، وهو ما قد يعكس الاتجاه العام بعيداً عن الأساليب التقليدية للإدارة. وخلص إلى أن القيادة لديها سيطرة مباشرة أقل من الإشراف ، وركز بشكل أكبر على تحديد الاتجاه وتقديم الدعم. ومن ثم ، فإن القادة سوف يمنحون أعضاءً في الحكم الذاتي أكثر من المشرفين

٣. أن الهدف العام للإشراف هو تعزيز المهارات المهنية للعامل ، ومعرفته ، ومواقفه من أجل تحقيق الكفاءة في تقديم رعاية جيدة. يساعد في النمو والتطوير المهني ويحسن النتائج. "الهدف هو تشجيع أفضل الممارسات للعملاء من خلال الحفاظ على الممارسة الجيدة الحالية والسعي باستمرار لتحسينها". ن الغرض من الإشراف في العمل هو نشاط "التعليم والإرشاد والتوجيه"

٤. إن هنالك الكثير من الأعباء ولمهام والإدارية والفنية اللقاء عل عاتق كل من المدير ، و يجب إن يكون هنالك تنسيق بين المشرف والمدير الاعلى والموظف

٥. لكي تكون العلاقة الاشرافية ايجابية ، فأنت تحتاج أولاً إلى البيئة المناسبة لتتيح للمشرف والإشراف على حد سواء الفرصة للتفكير بصراحة في عملهما دون انقطاع و مشرف جيد سيكون له تدريب ومعرفة محددتين في مجال الإشراف ، وبالتالي يكون مستعداً بشكل كافٍ لتقديم إشراف منظم

٦. تأثير نقل مهام الموارد البشرية إلى المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات ووجدوا أن هذا له تأثير إيجابي على فعالية إدارة الموارد البشرية كما المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة بشكل روتيني ، وتوزعها في جميع أنحاء المؤسسة ، وتدمجها في ممارسات وخدمات جديدة من خلال التعلم والتجريب والتطبيق والابتكار والمخاطر.

Reference

1. Barrows, Clayton, Jenna Rogoff, and Michael Robinson. (2017) **"Human resource management responsibilities in private clubs."** Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 16.2: 153-170.
2. Campbell, Catherine. (2011) **"Leadership and its Impact on Supervision Being an Effective Supervisor; Learned Behavior**

or Innate Characteristic. Unpublished manuscript, Southern Illinois University at Carbondale

3. de Waal, Melanie, Floor Rink, and Janka Stoker.,(2015), "**How internal and external supervisors influence employees' self-serving decisions.**" . Working Paper No. 464

4. Ell, Terry. ,(2003), "**Effective supervisory behaviors and characteristics in field-based experiences.**" *Canadian Journal of Medical Radiation Technology* 34.2: 6-13.

5. Flyverbom, Mikkel, Ronald Deibert, and Dirk Matten. , (2019), "**The governance of digital technology, big data, and the internet: new roles and responsibilities for business.**" *Business & Society* 58.1: 3-19

6. Gennard, John, and James Kelly., (1997), "**The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function.**" *Industrial Relations Journal* 28.1: 27-42.

7. Hopkins, KAREN M., and MICHAEL J. Austin. ,(2004),"**The changing nature of human services and supervision.**" *Supervision as collaboration in the human services: Building a learning culture*: 3-18.

8. Hughes, Jeanne Marie. ,(2010), "**The role of supervision in social work: A critical analysis.**" *Critical social thinking: Policy and Practice* 2 : 59-77

9. Keegan, Anne, Martina Huemann, and J. Rodney Turner. , (2012), "**Beyond the line: exploring the HRM responsibilities**

of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management* 23.15: 3085-3104.

10. Mathieu, Cynthia, et al. , (2016), "**The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover.**" *Journal of Management & Organization* 22.1: 113-129

11. McConville, T. , (2006), "**Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance.**" *Personnel review*, 35(6), 637-653.

12. McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). "**Human resource management on the line?.**" *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.

13. Omisore, Bernard Oladosu.,(2014),"**Supervision–Essential to Productivity.**" *Global Journal of Commerce and Management Perspective*3 (2): 104 108

14. Perry, E.L. & Kulik, C.T. (2008). "**The devolution of HR to the line: implications for perceptions of people management effectiveness.**" *The international journal of Human Resource Management*, 9 (2), 262-273.

15. Terhalle, A.M.,(2009), "**Line managers as implementers of HRM: The effect of line managers' limitations on their HRM**

implementation effectiveness", Master of Business Administration inTrack Human Resource Management

16. Ulrich, D. (1996). **"Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results"** . Harvard Business Press.

17. Valentino, Amber L., Linda A. LeBlanc, and Tyra P. Sellers. , (2016), **"The benefits of group supervision and a recommended structure for implementation."** Behavior analysis in practice 9.4: 320-328.

18. Ward, Rachel, Andrew Brazier, and Rebecca Lancaster. , (2003), **"Different types of supervision and the impact on safety in the chemical and allied industries."** Literature review- Prepared by Entec UK Ltd. for the Health and Safety Executive.

19. Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. Employee Relations, 25(3), 245-261.