

مهارات الإشراف والقيادة

Supervision And Leadership Skills

الأهداف التعليمية: *Learning Objectives*

بعد قراءة هذه المحاضرة سيكون القارئ قادراً على الإلمام بالموضوعات الآتية:

١. الإشراف والإدارة.
٢. مستويات الإشراف.
٢. المبادئ الأساسية للإشراف.
٣. الدور الإنساني للمشرف.
٥. المهارات السلوكية للمشرف الناجح.
٦. أسلوب المشرف في القيادة.

١- مفهوم الإشراف: Supervision Concept

الإشراف: يعني إرشاد العاملين وتوجيههم إلى طريقة الأداء الصحيحة في أثناء قيامهم بمهام أعمالهم. و هو فن إنجاز وتحقيق العمل من خلال جهود وقدرات الأفراد الآخرين.

وبما أن المنظمة تتألف من عدد من المستويات الإدارية المختلفة ، فإن هناك مستويات إشرافية متعددة أيضاً.

و المشرف: هو الشخص المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل، وذلك بناءً على السلطة المخولة إليه. ويتميز المشرف في هذا المستوى الإشرافي (المستوى الإشرافي الأول) بأن له دور مزدوج فهو متخصص في وظيفته، وفي نفس الوقت هو مشرف على غيره من العاملين.

٢- مستويات الإشراف:

يوجد في المنظمات ثلاثة مستويات للإشراف هي :

- مستوى الإدارة العليا:

وهو ذلك المستوى القيادي الذي يشمل الوظائف الرئاسية في قمة السلم الإداري المسؤول عن وضع الأهداف الرئيسية والسياسات العامة للمنظمة ، ويتطلب هذا المستوى أن يتوفر في من يشغله قدرة فائقة في أعمال التخطيط والتنظيم.

- مستوى الإدارة الوسطى:

يقوم هذا المستوى بدور حلقة الوصل بين الإدارة العليا التي تقوم بالتخطيط والمستوى الإشرافي الأدنى الذي يشرف على التنفيذ . ويتمثل هذا المستوى في مديري الوحدات الإدارية.

- المستوى الإشرافي الأول:

هو المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يقوم به عاملون آخرون. ولهذا المستوى أهمية بالغة في كل منظمة ، إذ يتوقف نجاح المنظمة بالدرجة الأولى على مدى إجادة هذا المستوى الإشرافي، والذي يتمثل في رؤساء الأقسام ورؤساء العمل والورش والمجموعات.

٣- المبادئ الأساسية للإشراف:

من المبادئ التي يمكن أن يستند إليها المشرف في عمله الإشرافي ما يلي:

- إعطاء العامل معلومات كافية عن عمله والجهة التي يعمل بها.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العاملين.
- الإشادة بالعمل الجيد للعامل.
- استخدام النقد البناء لتحسين العمل الضعيف للعامل.
- إعطاء الفرصة للمرؤوسين لإظهار كفايتهم في تحمل مسؤوليات أكبر.
- عدم التعالي على المرؤوسين ومعاملتهم معاملة إنسانية عادلة.
- تشجيع العاملين على تطوير أنفسهم وتحسين كفاءاتهم.

٤. الدور الإنساني للمشرف: يتجلى هذا الدور في النقاط التالية:

- أ. إشباع رغبة العامل في الاطمئنان الذي يأخذ النوعين التاليين:
 - الاطمئنان المادي: يقصد به التوفيق في العثور على العمل المناسب الذي يكفل له دخلاً مالياً يكفي للإنفاق على حاجاته الضرورية.
 - الاطمئنان العاطفي والنفسي: أي أن يكون العامل واثقاً من نفسه ومن رئيسه ويعرف ما هو المطلوب منه أدائه على وجه التحديد.
- ب. إشباع حاجة العامل إلى الانتماء: يعني الانتماء شعور العامل بأنه جزء من المنظمة التي يعمل فيها، ويعد هذا الجانب جزءاً مهماً من عمل المشرف، وعليه أن يوليه عناية خاصة، إذ إنه يستطيع أن يعمل الكثير في هذا الشأن، ومن ذلك ما يلي:
 - تقديم العاملين الجدد إلى زملائهم بلباقة واحترام.
 - عقد الندوات والاجتماعات الدورية لمناقشة مشكلات المجموعة ومدى تقدمهم في العمل.
 - أن يتجنب المحاباة ويتوخى العدل.
 - أن يساعد العاملين على أن يساعد كل منهم الآخر، وخاصة عندما يتراكم العمل عند أحدهم.
 - أن يطلب من عامله التقدم بمقترحاتهم وتوصياتهم.

ت. إشباع حاجة العامل إلى تحقيق ذاته.

تتمثل هذه الحاجة في رغبة العامل في التقدم والترقية في عمله، أي أن تهيئ له فرصة التقدم واكتساب المعارف الجديدة. ويستطيع المشرف أن يتيح هذه الفرصة أمام مرؤوسيه عن طريق:

- إخبار العامل بكيفية تحسين أداءه ومركزه.

- إتاحة الفرصة أمامه لاكتساب مهارات جديدة عن طريق التدريب في أثناء العمل ، وفي غير أوقات العمل.

- إسناد أعمال أخرى للعامل تكون أكثر مسؤولية مادام قد أظهر أنه كفء لها.

٥. المهارات السلوكية للمشرف الناجح:

تشمل المهارات السلوكية للمشرف معرفة التالي:

✓ كيف تبدأ الاشراف؟

✓ كيف تصدر أوامرك؟

✓ كيف تحصل على مساعدة مرؤوسيك؟

✓ كيف تتخذ القرارات؟

✓ كيف تنتقد أعمال مرؤوسيك؟

✓ كيف تفصل في التظلمات والشكاوى؟

✓ كيف تقوّم السلوك الوظيفي لمرؤوسيك؟

✓ كيف تعالج الانحرافات الخطيرة لمرؤوسيك؟

✓ كيف تعالج عدم كفاية مرؤوسيك؟

✓ كيف تمارس الاشراف في أماكن بعيدة عنك؟

وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

٥-١ كيف يبدأ الإشراف؟ يحتاج المشرف الناجح إلى:

- التعرف إلى العاملين الذين هم تحت أمرتك ، من خلال معرفة نشأتهم وتعليمهم وعاداتهم ومشاعرهم وآرائهم وأفكارهم تجاه العمل وتطلعاتهم وغير ذلك.
- تحديد كمية المعلومات التي يجب معرفتها عن المرؤوسين، ومتى يمكن أن يعرفها المشرف، ويمكن الحصول عليها من خلال طرح الأسئلة المباشرة عليهم.
- تجنب الحكم السريع على المرؤوسين، واتخاذ أي قرار بدون دراسة لهم.
- معاملة كل فرد بشكل مختلف عن الآخر ، بسبب الاختلافات الفردية فيما بينهم.
- أن يحكم على مرؤوسيه على أساس أعمالهم وتصرفاتهم وطريقة تفكيرهم في حل المشكلات، وليس على أساس آراء عامة أو الشكل.

٥-٢ كيف تصدر أوامرك؟

- المشرف المتمرس لا يكثر من إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه رغم أنه كمشرف له الحق في ذلك.
- يجب على المشرف أن يساعد مرؤوسيه في تحليل المواقف بطريقة تجعل الموقف نفسه يصدر الأمر، إذ إن كثيراً من المسائل المتعلقة بالعمل يمكن من معرفة العمل المطلوب أدائه بمجرد فهمها فهماً صحيحاً بواسطة مرؤوسيك.
- تختلف الطريقة تبعاً لاختلاف الموقف واختلاف الفرد، وتظهر كفاية المشرف في اختيار ما يتناسب مع كل فرد وكل موقف.

٣-٥. كيف تحصل على مساعدة مرؤوسيك؟

- يحصل المشرف على مساعدة مرؤوسيه من خلال مهاراته الإنسانية بالتعامل العادل معهم، وعليه ألا يفاجأ بأن بعض المرؤوسين يرغبون بالعمل مع مشرف آخر.
- كلما زادت الثقة بين الطرفين كلما حصل المشرف على مساعدة أكبر من المرؤوسين.

٤-٥. كيف تتخذ القرارات؟

- إن المشرف هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، ولكن في بعض الأحيان قد يؤثر المرؤوسون فيها عن طريق ما يقدمونه من معلومات وحقائق، وما يوضحونه من وجهات نظر، أي أنهم يساعدون في اتخاذ القرارات.
- على المشرف أن يتأكد من أن، المعلومات المعطاة لاتخاذ القرار صحيحة وكاملة.
- يجب أن يحصل المشرف على المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- يجب أن يكون المشرف غير متردد في اتخاذ قراره أو أن يغير قراره ليوافق على رأي آخر.
- إن الدراسة الهادفة المتعمقة للمشكلات من كافة جوانبها، ثم اتخاذ القرار المنطقي المعقول الذي يتماشى مع الحقائق هو الطريق الأكيد لبناء الثقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين.

٥-٥. كيف تنتقد أعمال مرؤوسيك؟

- القاعدة العامة في الإشراف هي أنك إذا أردت أن تمدح مرؤوسك فيجب أن يكون ذلك أمام زملائه، وإذا أردت أن تنتقده فيجب أن يكون ذلك بينك وبينه.
- يجب أن يعرف المرؤوسون متى يستحقون النقد، فإذا لم يوجه لهم في الوقت المناسب، فربما يعتقدون أن المشرف لا يميز بين العمل الجيد الذي يستحق المدح، والعمل السيء الذي يستدعي النقد.
- يجب أن يراعى في النقد أن يبدأ الحديث بنواحي تفوق المرؤوس، والنواحي التي تعجبك في عمله، ثم تنتقل إلى ما لا يعجبك، واذكر له السبب وبأسلوب ودي.
- إذا أحس بأنك تقصد إهانتة، أو إذا لم يفهم نقدك ورأى فيه ما يجرحه فلن يكون لنقدك قيمة تذكر، بل أنك تكون بذلك قد بدأت بتحويل أحد مرؤوسيك الناجحين إلى عامل فاشل.
- في جميع الأحوال، فإنه يجب عند توجيه النقد أن تكون قد أعددت مقترحاتك التي يؤدي اتباعها الرجوع بالمرؤوس إلى الطريق السليم، وتذكر دائماً أن كرامة الإنسان مسألة حيوية بالنسبة له، وأنه يستحق أن تتاح له فرصة حفظ ماء وجهه.

٥-٦ كيف تفصل في التظلمات والشكاوى؟

القاعدة الأساسية هي أنك يجب ألا تتجاهل أي شكوى مهما ظهر لك بساطتها وتفاهتها، إذ قد يكون وراء هذه الشكوى البسيطة مشكلة معقدة قد يصعب حلها.

- شجع مرؤوسك أن يعبر عن عدم رضاه، وأن يعبر عن شكواه بالطريقة التي تلائمه، ففي أحوال كثيرة يمكن التعبير عن المشكلة والكلام عنها هو حل للمشكلة في حد ذاته.
- تذكر دائماً أن قرارك الأخير يجب أن يكون عادلاً، وأن يكون واضحاً يفهمه كل من يهمله الأمر.

ما يجب مراعاته عند الفصل في أي شكوى

- أن تحرص على الحصول على المعلومات والحقائق جميعها المتعلقة بالشكوى.
- أن تواجه أطراف الخلاف أو المشكلة بعضهم بعضاً سواء أكانوا أفراداً أو أقساماً.
- أن تتخذ قرارك بحزم وبدون تردد.
- إذا لم يكن في سلطتك تسوية الأمر فاطلب معونة رئيسك.

٧-٥ كيف تقوم السلوك الوظيفي لمرووسيك؟

اكسب ثقة الفرد وحدثه عن عيوبه ، وحاول أن تجد معه سبب ذلك، ووضح له أثر هذا العيب عليه وعلى المنظمة والعمل فيها، وحاول أخذ رأيه في طريقة التغلب على هذا العيب، ثم اتفق معه على خط السير في علاجه بشرط ضمان المساعدة منه، واعلمه بما قد يحزره من تحسن.

- إذا فشلت المحاولة الأولى، فحاول مرة أخرى بعد مدة مناسبة واعررض الموقف ثانية، وابتحث في أسباب فشل المحاولة الأولى.
- إذا لم تحرز تقدماً رغم ذلك فناقش الأمر مع رئيسك واتفق معه على خطة التصرف.

٨-٥ كيف تعالج الانحرافات الخطيرة لمرووسيك؟

- قد تواجه كمشرف حالات من الانحرافات الخطيرة لمرووسيك مثل: إهمال الواجبات ورفض القيام بأنواع معينة من العمل والسرقة والرشوة وغير ذلك ويتوقف ما يجب عمله على الظروف، إلا أنه هناك أشياء يجب على المشرف أن يعرفها مثل: إن أي تصرف خطير يقوم به المرؤوس ويؤدي إلى تهديد مستقبله الوظيفي ليس بإمكان المشرف أن يعالجه بنفسه، وفي معظم المنظمات الحكومية لا تعطى للمشرف سلطة الفصل ، بل يحتفظ بهذا الحق للسلطات العليا.

٩-٥. كيف تعالج عدم كفاية مرؤوسيك؟

على افتراض أنك كمشرف قد قمت بكل ما في **استطاعتك في مساندة مرؤوس** ما لتحسين كفايته في أداءه لعمله، ورغم ذلك فإنه لم يحرز تقدماً يذكر فعليك في هذه الحالة القيام بالخطوات التالية:

أ- ناقش المشكلة مع رئيسك وحاول بمساعدته أن تحدد:

- ما إذا كان إشرافك على المرؤوس جيداً أم رديئاً.

- ما إذا كان العامل رديئاً بالفعل.

ب. فإذا كان غير ذلك فعليك بالخطوة التالية:

ناقش الأمر أنت ورئيسك مع العامل مظهراً اهتمامك به، فقد يكون راغباً في أن ينتقل إلى عمل آخر، وعليك أن تساعد في ذلك إذا رغب فيه.

ت. إذا لم يكن العامل راغباً في التعاون، وهذا ما يحدث أحياناً فعليك باتباع الإجراءات المنصوص عليها في منطمتك لمعالجة مثل هذه الحالات.

١٠-٥ كيف تمارس الإشراف في أماكن بعيدة عنك؟

في حالات كثيرة يمارس المشرف العملية الإشرافية على مرؤوسيه في مكان بعيد عنه، وهذا يجعل الإشراف عملية صعبة على المشرف وعلى العاملين. وهناك مجموعة من الوسائل البديلة التي يمكن استعمالها من قبل المشرف وهي:

• خطة العمل.

• الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.

• الزيارات الرسمية.

• التقارير.

• الكتيبات والنشرات الموضوعية لتنفيذ الأعمال.

٦- أسلوب المشرف في القيادة:

يمارس المشرف عمله الإشرافي على المرؤوسين وبالتالي هو يمارس أسلوباً في الإدارة أو القيادة التي لها الأنواع التالية:

- القيادة الاستبدادية.

- القيادة المتساهلة.

- القيادة الديمقراطية.

أ- القيادة الاستبدادية:

المشرف في هذا النوع من القيادة هو الذي يصدر جميع أنواع القرارات ولا يشجع العاملين على مناقشتها، ولا يشركهم معه في رسم السياسة العامة للعمل. وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب به ، ويواجه مصاعب كثيرة إلا أنه قد يكون ناجحاً في بعض الحالات، مثل ضرورة القيام بعمل معين يجب أن يتم في وقت قصير جداً.

ب - القيادة المتساهلة:

يعطي المشرف في هذا النوع من القيادة لمرؤوسيه قدراً من الحرية، بل يحاول أن يكون زميلاً طيباً معهم، وقد يتردد في اتخاذ القرارات، ويشغل نفسه في الأعمال الروتينية، إلا أن هناك حالات قد ينجح فيها هذا النوع من الإشراف ، ومثال ذلك : الإشراف على جماعة من العاملين الأخصائيين المدربين أحسن تدريب كالكيميائيين الباحثين الذين يعمل كل منهم في مشروع مستقل ما.

ت - القيادة الديمقراطية:

هي أكثر أنواع الإشراف نجاحاً ، والمشرف الديمقراطي يشجع موظفيه على الاشتراك معه في رسم خطة العمل ، وفي طريقة القيام بالعمل.

إن المشرف الديمقراطي هو عضو من أعضاء المجموعة العاملة، فالعاملون يهتمهم أن يتشاوروا في الأمور التي تمس حياتهم ومستقبلهم، حيث يسير كل من الرضا الوظيفي والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب.

انتهت المحاضرة الخامسة