



الإشراف الفعال

يلعب المشرف دورًا بارزًا في تطوير الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا الكتاب يقدم المهارات اللازمة للمشرف في بناء فريق العمل والاهتمام بالمرووسين، وبناء علاقات إيجابية، والموازنة بين احتياجات العمل والعاملين.

الفصل الأول: تحديد دور المشرف

من السهل أن تكون مشرفًا، ولكن ليس من السهل أن تكون مشرفًا ناجحًا، لذا هنا ثلاثة عوامل لا بد أن تتوفر فيك لتكون مشرفًا ناجحًا.

- 1- أنت الآن مشرف تقود الآخرين بينما كنت في الماضي مجرد عضو في الفريق، وهذا يعني أنك مُراقب ممن حولك في أقوالك وتصرفاتك وقراءتك، لذا فهم ينتظرون منك قرارات جيدة وسريعة.
 - 2- كونك مشرفًا فأنت تعمل "كوسيط" بين رئيسك ومرووسيك، وهذا يعني أنك يجب أن ترضي إدارتك، وفي نفس الوقت تحافظ على الروح المعنوية لمرووسيك.
 - 3- يجب أن تعمل على نقل أهداف شركتك إلى مرووسيك، وهذا يعني أنك مسؤول عن إيجاد عمل ملائم لتحقيق الأهداف.
- هذه الاعتبارات السابقة تشكل تحدياً في عمل المشرف.

الفصل الثاني: الموقف والصورة

استخدام المدخل الإيجابي:

إذا كان موقفك إيجابياً وحماسياً فسوف ينتقل هذا الإحساس إلى من هم حولك، وسوف يستمتع الجميع بالعمل معك، والعكس عندما تكون متردداً وغير واثق فإن ذلك سوف ينتقل إلى من حولك ويصبح موقفك سلبياً، تذكر أنك مراقب ممن حولك؛ لأنك "مشرف".

الموقف الإيجابي يضاعف الإنتاجية:

إن هناك علاقة طردية بين الموقف الإيجابي ومضاعفة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية لك وللمن حولك. * الحفاظ على الإيجابية يتطلب مجهوداً:

تعد مهمة الإشراف من المهمات الثقيلة التي ربما تغير موقفك إلى الناحية السلبية. إن التحدي الذي

يواجهك أن تبقى إيجابياً مهما تغيرت الظروف والأحوال، حتى لو كان الذين حولك سلبيين.

ومن وسائل المحافظة على الإيجابية:

- الانشغال في التمارين الرياضية.

- مشاركة موقفك الإيجابي مع الآخرين.

- تحديد أهداف أسهل لتحقيقها.

- بذلك المزيد لمساعدة الآخرين.

* الاهتمام بتنمية مهاراتك الشخصية:

يجب على المشرف أن يقتصر على الاهتمام بمن حوله، بل يجب عليه الاهتمام بنفسه وتنمية وتطوير مهاراته وقدراته.

* تكوين فريق العمل المثالي:

إن مهمة الإشراف مهمة قيادية، وبالتالي فالمشرف قائد يستشرف صناعة المستقبل لامتلاكه رأساً مليئاً بالأفكار الجديدة، ولا ينصب اهتمام المشرف "القائد" على المنتجات بل أيضاً على الأشخاص.

* وسائل التطوير الذاتي:

يجب أن يحرص المشرف على جعل العمل اليومي بمثابة فصل دراسي مستمر مثل:

- حضور الدورات التدريبية وورش العمل والندوات.

- ابتكار المشروعات الجماعية للتدريب المتبادل.

- زيارة مواقع العملاء.

- قراءة الكتب والمجلات والتقارير العملية.

* افرض سلطتك:

هناك أمور تساعدك على اكتساب احترام الآخرين وهي:

1- خبرتك بعملك.

2- اتخاذ الإجراء اللازم.

3- التعامل بعدالة مع أفراد الفريق.

* صفات تساعد على بناء موقفك كمشرف:

1- التعارف المتبادل: التعارف المتبادل بين المشرف ومرؤوسية يزيد من التعاون بينهم.

2- قابل كل فرد من أفراد فريقك: المقابلات الانفرادية مع مرؤوسيك يزيد من التواصل بينكم.

3- تعرف على القادة غير الرسميين: عليك الاستفادة القصوى من المرؤوسين (القادة) الذين يملكون التأثير.

4- قم بالمرور على أفراد الفريق: التجول على أفراد فريقك وهم على رأس العمل يزيد من معرفتك بمجريات الأمور.

5- خفض الفروقات بينك وبين الفريق: اكسر الحواجز بينك وبين الفريق وأشعرهم بأنك لست مختلفاً عنهم.

6- استخدام المدخل الإيجابي: عبر عن نيتك واعتقادك بأن النجاح هو حصيلة تعاونك مع فريقك.

7- أبدأ بالأمور الصغيرة: افرض سلطتك على الأمور السهلة ثم الصعبة تدريجاً حتى تحصل على القبول.

* مصادر القوة التي تمارسها كمشرف:

1- قوة الشخصية وهي بمثابة الصفات والقدرات والمهارات.

2- قوة السلطة وهي القوة التي تنبعث من المنصب ومرتبطة به.

3- قوة الخبرة وهي معرفة الأساليب والطرق لتنفيذ الأعمال إضافة إلى المعلومات.

* اظهر بصورة قوية:

على المشرف أن يظهر أمام مرؤوسية بصورة الواثق الممسك بزمام الأمور، وأن العمل يسير قدماً، وأن القرارات تُتخذ بشكل ملائم.

1- الظهور بمظهر لائق.

2- تحرك بنشاط وحيوية.

3- شارك بالأحاديث الطريفة.

4- اتخذ القرارات بثقة.

5- عالج المشاكل بهدوء.

6- أظهر القدرة على الاتصال بالإدارة لزيادة أمنهم.

7- اتخذ مواقف إيجابية.

* قلل من استخدام قوة المنصب:

تعدّ قوة المنصب امتيازاً مؤقتاً يزول بزوال المنصب، لذا عند تعيينك كمشرف تذكر أن قوة المنصب والشخصية لم تتكون بعد، لذا استخدم قوة المنصب بحكمة.

* استخدم قوة خبرتك:

تعدّ قوة الخبرة وسيلة لممارسة فن القيادة، وأنت كمشرف يجب عليك أن تشارك بخبراتك مع الموظفين، لكي تكسب احترامهم وتقديرهم.

* الأفعال أبلغ من الأقوال:

على المشرف أن يتقن الاتصالات غير اللفظية ومنها:

1- المصافحة: المصافحة بقوة وثبات تدل على الثقة بالنفس والرغبة في الاتصال.

2- الضحكة المناسبة بشكل عام تعدّ جيدة فيما عدا القهقهة في مجال العمل.

3- تعبيرات الوجه كحركات العين استخدمها بالشكل الذي يجعلك مقبولاً للآخرين.

4- الوضعية الهادئة والمسترخية تدل على الخيرة والاستعداد لمواجهة الصعاب.

5- الحركات المناسبة في المواقف المناسبة؛ لأن الإكثار من الحركات لا يريح الآخرين.

6- الاتصال البصري مع المتحدث معك تشعر باهتمامك به ويرغبك بالاتصال.

* المهم أن تكون منظماً:

يُعدّ التنظيم من أوليات عمل المشرف بل ركيزة أساسية لنجاح عمله؛ لأن المشرف المنظم سوف يخطط ويفوض ويعمل بشكل منظم والعكس صحيح.

الفصل الثالث: المهارات الإنسانية

* أفضل وأكفاً مشرف:

لا شك أن المشرف يعتمد على الآخرين لتنفيذ العمل؛ لأنه يدير ويقود الآخرين لغرض أداء العمل؛ فهو يقوم بوظيفة تأثيرية وذهنية.

يمكننا أن نحكم على المشرف الممتاز والسيئ من خلال خبرتنا بهذا المشرف، أو من خلال أفعاله

وتصرفاته وسلوكه وكيفية اتخاذ قراراته، ولنعلم أن المشرف لا يولد ممتازاً لذا يجب إعداده لهذا المنصب.

* مهارات النجاح الفنية، والعلاقات الإنسانية والإدراك:

1- المهارات الإدارية: وهي القدرة على فهم التركيبة المعقدة للشركة بكاملها ومكان فريق العمل بصورة شاملة وهي خاصة بالإدارة العليا.

2- المهارات الإنسانية: وهي القدرة والحكمة في التعامل مع الأشخاص، وتتضمن فهم الحوافز وفن

القيادة، وهي مهارة عامة على جميع المستويات الإدارية.

3- المهارة الفنية: وهي القدرة على استخدام الخبرة والأساليب والمعدات لإنجاز للعمل، وهي مهارة خاصة بالإدارة الوسطى، وبصورة أقوى لإدارة الإشراف التي تُعنى بتدريب وتطوير مهارات الموظفين الجدد.

* قائمة مهارات الإشراف:

- يعطي مواقف إيجابية.
- لبق في التعامل.
- يتابع العمل المفوض.
- مصدر ثقة وعلى خلق عال.
- مستمع جيد.
- قوي الشخصية لكنه سهل التعامل.
- وغيرها كثير...

* تكوين علاقات جيدة:

المشرف الناجح هو الذي يحسن بناء علاقات رائعة مع الآخرين تتضمن العديد من القواعد السلوكية والمحافظة عليها، لذا حدّد هذه القواعد السلوكية ثم أبلغها إلى فريقك، وبين بوضوح ما هي التصرفات المسموحة وغير المسموحة، ولكن هذه الضوابط معقولة وثابتة.

* ستة أخطاء لا تُغتفر:

- 1- التفرقة بين العاملين لأي سبب من الأسباب، ويجب عدّ كل موظف كحالة مستقلة.
 - 2- فقدان الثقة المتبادلة مع الموظف، وذلك بقطع الوعود ثم الحنث فيها.
 - 3- تغيير رأيك أو موقفك بدون سبب مقنع أو وجية.
 - 4- عدم اتباع السياسات والإجراءات الأساسية للشركة عند التعامل مع مشاكل الموظفين.
 - 5- فقدان المظهر الهادئ أمام الآخرين، لذا يجب أن تتحكم بأعصابك حتى لا تفسد علاقاتك.
 - 6- إقامة علاقة شخصية مع أحد مرؤوسيك حتى لا يؤثر على أدائك وقراراتك وسمعتك.
- * القادة يكونون فرق عمل ناجحة:

المشرف "القائد" ينجح في تكوين فرق عمل منسجمة مع بعضها، وإيجاد مناخ مناسب للعمل الجاد والمنتج، ويجعل الموظفين راغبين في بذل أقصى طاقاتهم، والتعاون مع بعضهم بصورة ناجحة.

* فرق العمل تنمو على مراحل:

المرحلة الأولى: التشكيل
تعدّ مرحلة تجمع الأفراد في مجموعة ما، ويحرصون على التعارف فيما بينهم.
المرحلة الثانية: الصراع
وفي هذه المرحلة ينمو الفريق ببطء، وقد لا ينمو، وربما يحتمل الواقع احتمالات تدهور كبيرة.

المرحلة الثالثة: إرساء القواعد

في هذه المرحلة يبدأ الفريق بالتماسك، وحل الخلافات، فتزداد بينهم الثقة، وتتكون روابط قوية.

المرحلة الرابعة: الأداء

تتكون روح العمل الجماعي، ويصبح الفريق يعمل ذاتياً يقوم بحل مشكلاته وتجاوز العقبات التي تواجهه.

المرحلة الخامسة: الانتهاء

تعدّ هذه آخر مرحلة يتحل فيها الفريق إذا كان محددًا بوقت زمني أو عندما ينتهي من واجباته أو لانضمام أفراد جدد للفريق الحالي.

* إرضاء رئيس العمل:

هنا ثلاثة مقترحات تساعدك كمشرف على تكوين علاقات جيدة مع رئيسك:

- 1- اربط أهداف فريقك مع أهداف الإدارة وذلك بتوافق أهدافك مع التغيرات التي تحدث وتأتي من الإدارة العليا. حافظ على وجود قنوات اتصال مفتوحة مع إدارتك.
- 2- أبلغ رئيسك بتطورات الموقف وذلك بمشاركته الأخبار السارة، مع إخباره بالأخطاء التي حصلت وكيف يتم معالجتها أو التخفيف من آثارها.
- 3- كل عضو فريق جيد، فيجب أن تحافظ على علاقات جيدة مع المديرين والمشرفين، وحاول أن تبرز رئيسك في أفضل مكان؛ لأنه يمثلك فهو يستحق منك التقدير والاحترام.

الفصل الرابع: إنجاز العمل

* تفويض العمل هام بالنسبة للجميع:

لا يقتصر تفويض العمل على تخفيف العبء عليك كمشرف بل هو فرصة لتدريب الموظفين ومضاعفة إنتاجيتهم كفريق عمل، لذا فالتفويض يتطلب وقتًا وصبرًا ومتابعة وتحملًا للمسؤولية من قبلك.

* فوائد تفويض العمل:

هناك العديد من مزايا التفويض فمنها:

- إنجاز المزيد من الأعمال.
- التزام الموظفين بالعمل.
- ازدياد رضا الموظفين.
- التزام بالمواعيد.
- تطوير ونمو الموظفين.
- يتوفر للمدير وقت للتخطيط والتنظيم.
- وغيرها كثير.

* حدد الأعمال المفوضة:

إن هدف التفويض يتلخص في توفير الوقت للمشرف لكي ينجز الأعمال الإدارية أو تطوير الإنتاجية أو تطوير وتدريب موظفيه، فما هي الأعمال التي يجب أن تُفوض:

- 1- القرارات التي كثيرًا ما تُتخذ بشكل يومي، هذه يمكن أن تُفوض؛ لأن الموظفين أقدر على فهم التفاصيل من المشرف.
- 2- الواجبات التي تدخل ضمن نطاق تخصصك الفني أو الوظيفي، وهي ذات أهمية، ويمكن تدريب الموظفين كيفية إنجازها، ليتفرغ المشرف لتعلم وظائف أخرى.
- 3- الواجبات والمشروعات التي لا تجيدها كثيرًا، فبعض الموظفين يفوقك خبرة، وبالتالي هم أقدر على القيام ببعض الأعمال أفضل منك.
- 4- الأعمال التي لا تحبها، قد تهمل القيام ببعض الأعمال؛ لأنك ببساطة لا تحبها، لذا استكشف في موظفيك الأعمال التي يحبون إنجازها والتي يكرهونها، سوف تجد حتمًا شخصًا ما يحب العمل الذي لا تحبه أنت، بل وينجزه أفضل منك إذا ما كُلف به أو فُوض إليه.
- 5- الأعمال التي تزيد من خبرة الموظفين، والتي تزيد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتشعرهم بوجود تحدٍ في العمل.

- 6- الواجبات التي تضيف التنوع على العمل الاعتيادي، فالموظفون يرحبون بحدوث تغير في بيئة العمل، بل ربما كان ذلك حافزاً لهم للعمل ويبعد عنهم السآمة والملل.
- 7- الأعمال التي تزيد من اكتمال الوظيفة، فعند زيادة كفاءة الموظفين فإنهم عادة يحتاجون إلى مسؤوليات إضافية تجعل مناصبهم أكثر أهمية، فحقق لهم هذه الرغبة مع الحرص على قيامهم بواجباتهم الاعتيادية.
- 8- الواجبات التي تزيد من عدد الأفراد الذين ينجزون الأعمال الحيوية حتى تجعلهم يحلون محل بعضهم في حالات الأزمات والطوارئ أو عند زيادة العمل.
- 9- الأعمال التي تستخدم وتدعم المواهب الإبداعية وتوجد مناخاً ملائماً للإبداع وتشدّد عقول الموظفين بالأفكار والحلول الإبداعية.

* حسن التقدير:

يُعدّ حسن التقدير أحد أساليب فن القيادة خصوصاً فيما يتعلق باتخاذ أفضل القرارات، والتي تعتمد على مدى توافر المعلومات اللازمة التي تدعم اتخاذ قرارات بشكل ملائم، وعند اتخاذ قرار خاطئ فلا تتراجع ولكن تعلم من أخطائك.

* استخدم صيغة القرار:

صيغة تساعدك على جعل عملية صنع القرار أكثر منهجية:

- 1- حدد الهدف المرغوب: يجب معرفة ما الذي تريد أن تحققه قبل الوسيلة.
- 2- ضع معايير صنع القرار: يجب وضع معايير للقرار مثل: عبث العمل وتوفي الوقت والتكلفة.
- 3- ادرس الحلول البديلة: يجب وضع البدائل مع وضع كافة المسارات المتاحة لتحقيق الهدف.
- 4- ادرس الحقائق: يجب جمع أكبر قدر من الحقائق التي تعينك على تحقيق الهدف.
- 5- حدد أفضل الخيارات: اختر أفضل اختيارات من البدائل وسجلها.
- 6- اعقد مقارنة: وازن بين الخيارات المختارة، واختر واحداً منها، واستشر إذا لزم الأمر.
- 7- اختر أفضل الخيارات: اعتمد اختيارك المفضل، واحتفظ بالخيارين الآخرين فقد تحتاجهما لاحقاً.
- 8- أعلن قرارك بثقة: عند إعلانك عن قرارك كن واثقاً من نفسك فهذا يعطي القرار جودته.
- 9- تأكد من أن القرار مطبق تماماً: يجب أن يُترجم القرار إلى واقع عملي على أرض الواقع.

* التفرغ للقيادة:

اعلم أن القائد الحقيقي هو الذي يركز على الهدف الأكبر عندما يرجع الموظفون إليك في كل صغيرة وكبيرة للحصول على موافقتك.

هذا الأمر سيعيقك عن تفرغك للقيادة، لذا فوّض جزءاً من عملية صنع القرار إلى المستويات الإدارية الأدنى منك، وأعطهم الثقة الكافية في قدراتهم، وامتدح قراراتهم الجيدة، وشاركهم العمل، بل ورفض رجوعهم إليك إلا من أضيق الحدود؛ لأن القادة لا يمكنهم الاشتغال بعث التفاصيل اليومية، والتي يمكن أن تُفوّض إلى غيرهم.

المشرف	المستوى	أفراد الفريق
يحدد العملية ومعايير الوصول إلى القرار، ويساند القرار	5 التفويض	يتقبلون مسؤولية صنع القرار
يشارك في عملية الاتفاق الجماعي، ويقر بها	4 الحوار	يعملون على تحقيق الهدف حتى يشعروا بالرضا، ويساندون

القرار		
مشاركة فعّالة، والتصويت على الآراء، ومساندة القرار	3 الحوار	يستمع ويناقش معلومات المشاركين ليتخذ القرار
التصويت على المعلومات والآراء في وقته .	2	يستمع إلى المعلومات ليتخذ قراراً واضحاً
يستمعون باهتمام	1 التوجيه	يعطي أمراً مباشراً

* مكونات القرار الأربعة:

يرفض الكثير من الموظفين ذوي الكفاءة فرص الترمي؛ لأنهم لا يرغبون في مواجهة المشاكل، وتحمل المسؤوليات التي تتطلب اتخاذ قرارات مناسبة، ولكنهم في أنفسهم لا يدركون أن هناك أساليب فعّالة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة، ومنها:

1- كن مخلصاً لمهمتك، إلى أين ستوصلك: إن التزامك بمهمتك هي التي ستحدّدك قراراتك، وتجعل قيادتك متماسكة، وعندما يدرك موظفوك ذلك فإنهم سيدعمون ويتابعون قراراتك.

2- الصيغة، كيف:

تعدّ صناعة القرارات مهارة، ومادام أنها مهارة يمكن أن تتدرب عليها بالممارسة، وعندما تنمو الكثير من القرارات اليومية، سوف يسهل عملية صنع القرار فوراً دون تفكير أو تخطيط، وهذا يحدث بعد اتباعك خطوات هامة في صنع القرارات.

3- عجز عملية التحليل، متى:

تراكم وازدحام المعلومات بين يديك ليس مؤشراً جيداً لصنع القرار بل ربما أدى هذا الكم الهائل من المعلومات إلى "شل" عملية التحليل لهذه المعلومات، لذا يجب أن تتدرب على اتخاذ قراراتك دون الخوض في كل صغيرة وكبيرة.

4- صنع القرار على المستوى المناسب، من:

أكثر ما يعرقل عمل المشرف هو محاولته اتخاذ جميع القرارات بنفسه، لذا يجب عليك أن تفوض صنع القرار واختيار الأعمال التي سيتم تفويضها للآخرين.
تحديد الأهداف اليومية:

التخطيط هو مرحلة تنسيق التنفيذ، وكلما خطت لأهدافك بوضوح كان ذلك دائماً لاستجابة موظفيك إلى خططك وتنفيذها على أرض الواقع، لذا كونك مشرفاً يجب عليك أن:

1- تكتب أولويات الأعمال الواجب إنجازها.

2- تضع علامة مميزة للأعمال المهمة.

3- كتابة الأهداف اليومية في دفتر شخصي أو على التقويم.

4- استمتع بشطب الأهداف المحققة.

5- تقدّر وتكافئ الآخرين الذين ساعدوك على تحقيق الأهداف المهمة.

6- ضع نظاماً وأسلوباً خاصاً والتزم به، ودعم أهدافك البعيدة بأهدافك اليومية، سوف تشعر بالارتياح كل يوم.

توت شامی
TootShamy.Com

توت شامی
TootShamy.Com

توت شامی
TootShamy.Com

توت شامی
TootShamy.Com