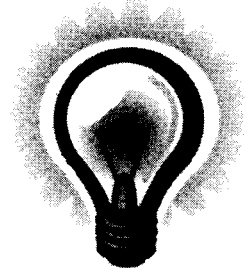


مهارات الإشراف



ما هي المهارات والمعارف التي يمتلكها المشرف؟

المشرفون هم صلة الوصل بين الإدارة والموظفين أو التقارير المباشرة. والمشرفون الفاعلون يقودون الآخرين، ويضعون الأهداف، ويساعدون على تعزيز ثقافة الشركة. وعندما يتواصل المشرف بنجاح مع آمال الشركة، فإنه يرفع التقارير المباشرة التي يفهم منها ما يُراد فعله، وينفذ الطلبات والتوقعات، وأخيراً يؤدي دوره.

على المشرفين الناجحين أن:

- يعرفوا أداء التقارير المباشرة عن العمل. فالمشرف يستطيع أن يحضر على أفضل وجه تقريراً مباشراً - استناداً إلى معرفته مستوى أداء العمل المطلوب - عن تنفيذ العمل.
- يُظهروا مسؤولية عن عملية ما أو مجال من مجالات العمل. فالمسؤولية طريقة قوية لإظهار الالتزام والسير إلى ما هو أبعد من مهمات العمل. وتتجلى المسؤولية في الإنجاز الكامل لمسؤوليات الإشراف.
- يُبلغوا المقاصد والأهداف بفعالية؛ فالمشرف ينبغي أن يكون مُبلغاً جيداً. والطريقة الجيدة لتبليغ التقارير المباشرة هي عقد اجتماعات دورية قصيرة لتدارس ما يجري على ما يرام، وما يحتاج إلى تصحيح، وما ينبغي القيام به لاحقاً.

- يُضْعَوُ جيداً؛ فمفتاحُ الإشراف هو الإصغاء الجيد للإدارة وللتقارير المباشرة معاً. وعلى المشرفين أن يفسّروا ما تريده الإدارة إلى مَنْ سيضطلعون بالعمل.
- يُعامِلُوا المستخدمين باحترام، وأمانة، وانفتاح؛ فمعاملةُ الأفراد باحترام مبدأً أساسي في العمل. وكذلك فإن معاملةَ المستخدمين على أنهم راشدون يَمنَحهم الفرصة للتفكير والعمل بطريقة ناضجة. وغالباً ما يَرتبط المستخدمون بالمشرف الذي يُظهر انفتاحاً وأمانة حتى في حالات الاختلاف معه.
- يَكونوا قادرين على الإشراف على عمال متفاوتين ومختلفي الثقافة. وعلى المشرف أن يَكيّف أسلوبه بحيث يَفهم المستخدمون ما هو مطلوبٌ منهم، وأن يكون مرناً في مواجهة احتياجات مستخدميه.
- يَشرحوا ما هو مطلوبٌ ويُطوِّروا المستخدمين باستمرار. ويقدر ما يَعرض المشرفُ توقّعاته بوضوح تجاه مستوى الإنجاز بقدر ما تتقلّص الحاجة إلى إعادة العمل.
- يُساندوا المستخدمين في جهودهم الرامية إلى النجاح في العمل. وإذا ما أوضحت المطالب واضحة، فعلى المشرف أن يسأل المستخدمين: كيف سينفذون العمل؟ وماذا يَرون أنه مطلوب؟ وما الذي يمكن أن يفعلوه بأسلوب مختلف؟ وما هو البديل الممكن؟
- يَملِكوا الاستقامةَ وَيَبنُوا الثقة. فالاستقامة والثقة، هما اللذان يُقيمان العلاقة بين المشرف ومستخدميه بحيث يصبح المستخدمُ راغباً في تنفيذ ما يقوله المشرف.
- يَعتَرفوا وَيُثَنِّوا على الأداء الجيد؛ فالاعترافُ بذلك طريقةٌ جيدة لتحفيز المستخدمين وتشجيعهم لتقديم أقصى الجهد. وينبغي أن يكون الشعارُ: «نوّه بالمستخدم الذي يقوم بعمل جيد».
- يُشجّعوا العملَ الجماعي؛ فالعملُ الجماعي ضروريٌّ لإنجاز العمل

- بكفاءة وفعالية. والمشرفون الأكفاء يدرّبون الأفراد ويؤسسون الفرق.
- يَضربوا المثلَ الصالح بالمعايير النموذجية للتنفيذ والأداء؛ فالأفعال التي يقوم بها المشرف تترك صدًى أكبر بكثير من الكلمات وحدها.
- يُقوّموا المستخدمين بعدالة؛ فالمساواة بين المستخدمين ضرورية. والعمل المتميّز ينبغي الثناء عليه، ولكن دون إظهار أية محاباة.
- يَضْعُوا برامج للعطل، والاستراحات، والمهام. وعلى المشرفين أن يكونوا إداريين منتظمين وملتزمين بخطة لإجازات المستخدمين، واستراحاتهم، ولتوزيع أعباء العمل.
- يُوبّخُوا، ويَضبطُوا جميعَ الموظفين، ويتعاملوا معهم بعدالة؛ فالنظام هو أداة العمل الصحيح. ومن المهم التأكيد أنّ جميع المستخدمين يفهمون متى يقومون بشيء ما على وجه صحيح ومتى يحتاجون إلى التغيير. إن الغاية من التأنيب هي تقويم سلوك المستخدم. وعلى المشرف أن يركّز على السلوك، أو على المسألة، وليس على الشخص.
- يُحافظُوا على بيئة عمل سليمة من الناحيتين المادية والفكرية؛ فالأمان العاطفي والراحة مهمّان للوصول إلى مستوى رفيع من الإنتاجية.
- يَحُلُّوا الخلافات بفعالية. وعند حلّ الخلاف يجب على المشرف أن يركّز على الاتفاق، وليس على خلافه، منطلقاً من نقاط الاتفاق بدلاً من قضايا الخلاف.
- يَكُونُوا قادرين على إجراء مقابلات وتوظيف مستخدمين جدد. والمشرف القادر يَستخدم أسئلة جيدة في المقابلة كي يحدّد ما يستطيع طالبُ الوظيفة تقديمه، ومقدارَ تعاونه مع الآخرين. وعلى المشرف (أو المشرفة) أن يأخذ الوقت الكافي أثناء المقابلة كي يتجنّب ملءَ الشاغر ثانية في مدة قريبة.

- يُقدِّموا الاستجابة المناسبة لتشجيع تطوير المستخدمين. وهذه الاستجابة هي أداة المشرف لتطوير المستخدم. وفيما يعمل المشرف على تطوير المستخدمين، فإنه يعمل على تطوير نفسه أيضاً.
- يجمعوا اقتراحات الموظفين، وينفذوها عندما يكون ذلك ملائماً. فالاختلاط بالموظفين مفتاح بناء الفريق وتحفيز المستخدمين. وينبغي أن يُسأل العاملون عن اقتراحاتهم لتعزيز، وتغيير، وتطوير بديل العمل. والمشرف الذي يستطيع أن ينفذ اقتراحات المستخدمين يكشف عن أسلوب جماعي مشترك.
- يتأكدوا أن التقارير المباشرة تلتزم بالقواعد والأنظمة المناسبة. فالمشرف يضع قواعد وترتيبات واضحة وعادلة. وبقدر ما تكون القواعد سهلة الفهم يكون التزام المستخدمين المعنيين أقوى بهذه القواعد، ويكون المشرف أقدر.
- يُشجّعوا التحسين المستمر للعمليات. يقوم المشرف بالتشجيع بممارسة الحوار المباشر. وهذا ما يخلق تحدياً للمستخدمين ويحفّزهم باستمرار. ويتجول المشرفون حول مواقع العمل كي يُظهروا للمستخدمين أنهم مهتمون بالعمل بما يجري.
- يُطوِّروا المستخدمين من خلال الإرشاد والتدريب؛ فالإرشاد والتدريب عمليات تطوير متتابعة. ويقوم المشرفون بالملاحظة والمراقبة، ويسأل المستخدمين عن أسباب ما يقومون به ويزوّدونهم بتغذية استرجاعية. وهم يخلقون جواً منفتحاً متواصلاً بين أعضائه، ويسألون المستخدمين عن أفكارهم، ويقدّرون جهودهم.

المصادر

- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Humphrey, B., & Stokes, J. (1999). *The 21 st century supervisor: Nine essential skills for frontline leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mager, R., & Pipe, P. (1984). *Analyzing performance problems*. Belmont, CA: Lake.