

الوحدة الرابعة

المشرف الفعال وأهم قواعد ومهارات التحفيز

عادة ما تطلق كلمة "مشرف" علي المستويات الإدارية أو الفنية الأولى حيث يهتم المشرف بالمستوي الأول أو الثاني من العاملين بالشركة. والمشرف يحتاج إلي "جهاز عقلي" مختلف تماما عما كان لديه وهو عامل .. إذ يتعين علي المشرف "الجديد" أن يدرك أنه ليس مسئولاً عن عمله فقط بل أنه أصبح مسئولاً عن نتائج عمل مجموعة من العاملين ومن ثم فإنه يحكم علي أدائه من منطلق إنجازات المجموعة تحت إشرافه.

هذا ويجب أن يعي المشرف "الجديد" بصفة خاصة أن فاعلية الإشراف تعتمد علي قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي أعتاد أن يؤدي بها العمل شخصياً ، وإن كان هذا الأمر يبدو للوهلة

الأولي بسيطاً إلا أنه من أعقد المفاهيم التي يجب علي المشرفين الجدد أن يستوعبوها جيداً.

1- مواصفات المشرف الفعال:

نلخص فيما يلي قائمة شاملة لما يجب أن يتصف بها المشرف الفعال:

أ- المشرف.. قائدا:

إن أول صفة يجب أن يتصف بها المشرفون أن يكونوا "قادة"، ذلك أن الشركة تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولى وهو ما يعرف عسكرياً "بخطوط المواجهة الأولى"، ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات التالية:

- 1- مهارات فنية: معرفة وفاعلية العمل.
- 2- مهارات إدارية: إدارة سياسات الشركة، والتعامل مع النقابات.. الخ.
- 3- مهارات الأداء الإداري: التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه.
- 4- مهارات تفاعلية: العلاقات الإنسانية وفاعلية العلاقات الشخصية والمتداخلة وتعتبر المهارات الأخيرة أكثرها صعوبة حتى يكتسبها المشرف الفعال

ب- المشرف متخذ قرارات:

كما يجب علي المشرف أن يكون حلالاً للمشاكل أي متخذاً للقرارات

حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة والتنافسية حتى يصل إلى الحل الأمثل لمشاكل العمل ، ويتطلب اتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسؤولية إلى جانب التحلي بالمبادرة وكذلك الحذر.

ج- المشرف مخططا:

والتخطيط عنصر هام جدا لنجاح الإشراف وينعكس مدي نجاح التخطيط علي بقية الأنشطة الأخرى ، حيث يتضمن التخطيط علي المستوي الإشرافي: (تنظيم المعرفة ، كمية الموارد ، وضع الأهداف ، سهولة توصيل الأهداف إلى العاملين، تحديد الأولويات ووضع الجداول اللازمة لتحقيقها ، التأكد من فهم العاملين لأدوارهم).

د- المشرف.. منظما:

ومن صفات المشرف الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي ينخرطون فيه وكذا خطوط الاتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهون إليهم طلبا للعاون والمساعدة. ويعتبر التفويض الفعال عنصرا حاسما في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعارفهم الشخصية ، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم

هـ- المشرف.. محفزا:

والمشرف الفعال يجب أن يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلا من دفعهم قهرا لأداء ما يطلب منهم ، ومن مسؤولية المشرف أن يربط بين رغبات العاملين وأهداف الشركة وبذلك يصبح المشرفون مسئولين عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي علي المشاركة.

و- المشرف.. معلما وناصحا وموجها:

إن العامل يريد أن يعرف دائما ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله وهنا يجب علي المشرف أن يواصل باستمرار تعريف العاملين معه بهذه المعلومات ، كما يجب عليه تقديم العون السيكولوجي لهم من خلال الإنصات لهم والوقوف علي حاجاتهم.

كما يحدث كثيرا أن يطلب العاملون من مشرفيهم العون والنصيحة عندما تواجههم بعض المشاكل الشخصية وعلي المشرفين تقديم النصيحة مما يخلق جوا أسريا في العمل إلا أنه يجب أن نحذر من المشاكل البالغة التعقيد فقد يتعين علي المشرف أن يوجه العاملين معه إلي أخصائي علاقات العاملين لتقديم النصيحة والمشورة المناسبة.

ز- المشرف.. مكافئا:

فالمشرفون باعتبارهم ممثلي الإدارة يوزعون المكافآت سواء المالية أو المعنوية وكلاهما هام جدا بل ويتوقع العاملون مزيجا ملائما من كليهما ، حيث يحتاج العاملون دائما إلى تقديرهم والاعتراف بقيمة إنجازاتهم وفي نفس الوقت يرتفع مستوى أدائهم ، كما أن الترقية تزيد إحساس العامل بمكانته أو مدي أهمية إنجازاته.

ح- المشرف.. مدربا:

إن المشرفين مسئولون عن تنمية قدرات العاملين بتدريبهم علي أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم علي تحمل مسؤوليات أكبر فضلا عن منحهم فرص الترقى والنمو في أعمالهم ، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحا شخصيا للعاملين إلا أنه لا يمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلا بمساعدة المشرف.

ومن العرض السابق نجد أن المشرفين أشخاص أساسيين في الهيكل التنظيمي ، فهم يمثلون الإدارة أمام العاملين.. وكذا فهم يمثلون العاملين أمام الإدارة ولذلك فهم يتحملون ضغوطا رئيسية من كافة الأشكال والأنواع سواء من أعلي أو من أسفل. وعلي ذلك فإنه يشار إلى المشرفين علي أنهم "حجر الأساس" أو حجر الزاوية في الشركات الحديثة حيث يشغل المشرف "نقطة الضغط الحرجة" بين الإدارة والعاملين. فكل بناء له "حجر

أساس " يرتكز عليه وعندما يزال فهذا يعني هدم البناء كله ، وهذا ما ينطبق علي المشرف. فالمشرف الضعيف مثل الأساس الهش حيث يؤثر بشكل خطير علي قوة التنظيم ككل ومن ثم فإنه يجب علي المشرف أن ينفذ سياسات الإدارة وخططها وتوجيهاتها وذلك بتطوير إدارته أولاً. ثم العاملين. وأخيراً مجموعات العاملين ككل حتى يحقق أهداف كل من الشركة والعاملين بنجاح. ولتحقيق ذلك فإن المشرف الفعال يجب أن يعيد تكييف أفكاره وفقاً للظروف والأوضاع الجديدة بالشركة ومن ثم فهو غير مسئول عن نتائج أعماله الشخصية فحسب بل يكون مسئولاً عن نتائج المجموع.

2- ثلاثون طريقة للتحفيز

أولاً: الاعتراف والتقدير

- 1- التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم.
- 2- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية وملائمة عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- 3- الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- 4- إظهار الثقة بالعاملين.
- 5- إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- 6- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

ثانياً: إرجاع الأثر

- 7- تقديم إرجاع أثر فوري وملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- 8- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.
- 9- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.
- 10- إظهار واقعتك الخاصة من خلال السلوك والاتجاه.
- 11- انتقد السلوك لا الأشخاص.
- 12- القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماماً.
- 13- لا تعتقد أن «الحب» يرتبط دائماً بالأداء الإيجابي.

ثالثاً: المساعدة على الأداء:

- 14- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- 15- التأكد من إدراك العاملين لمدي ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- 16- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العامل.
- 17- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي،
- 18- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.

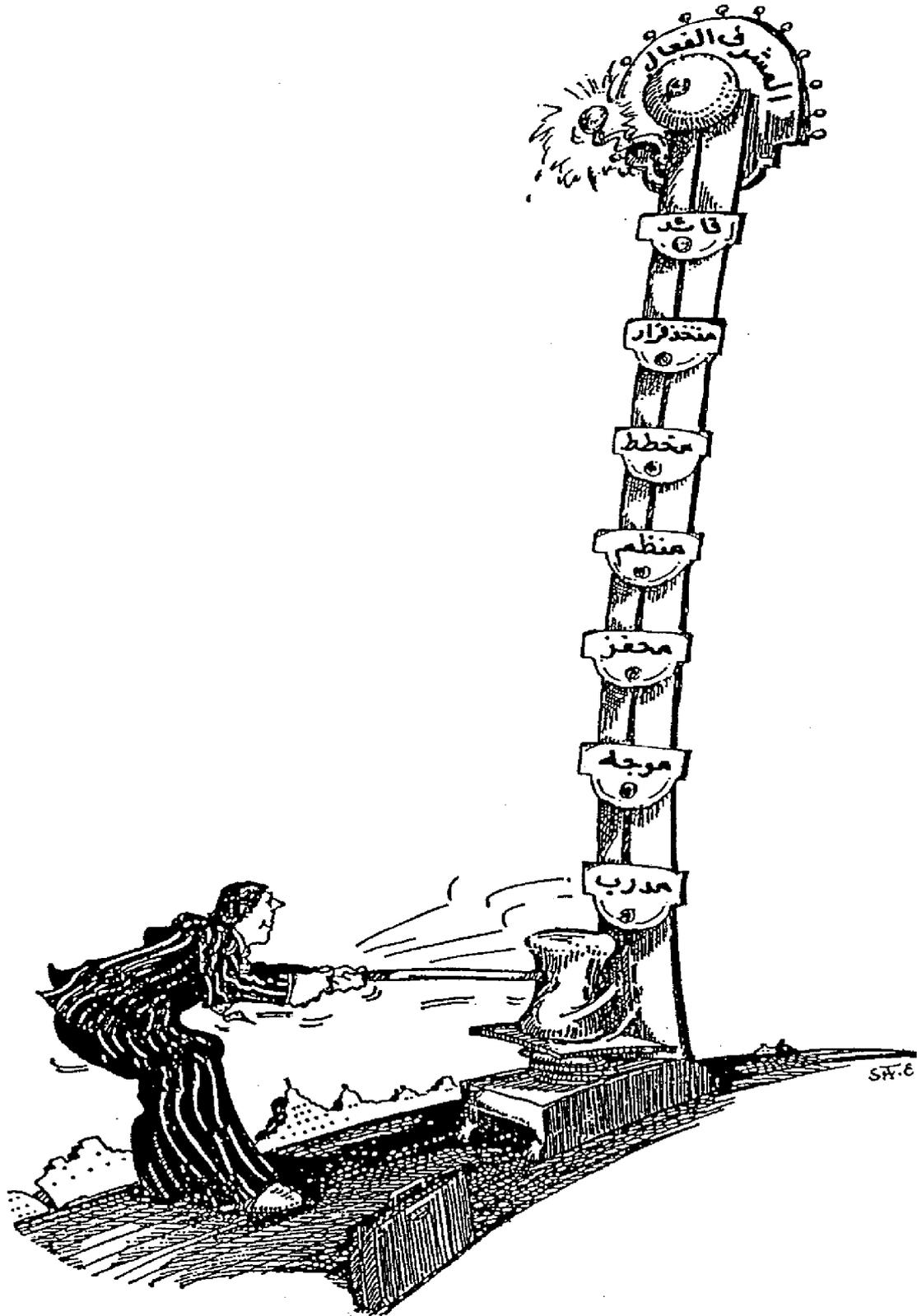
- 19- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة.
- 20- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل.
- 21- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار.
- 22- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- 23- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- 24- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وتجميل روح التحدي.

رابعاً: الثواب والعقاب

- 25- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.
- 26- التقليل من استخدام القوى المخولة قانوناً لأدنى حد ممكن.
- 27- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.
- 28- تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

خامساً: المسئولية والمسئولية

- 29- تحميل العاملين المسئولية ومحاسبتهم عليها.
- 30- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.





Arab group

المراجع

د. مجدي علي غيث، مبادئ إدارة الأعمال.

Adam. Rodney Kelly. Brigitte. and Armstrong. Green (1998), Investigation of Relationship Total Quality and Innovation. **European Journal of Innovation Management**. 1(3). 140.

Amabile. Terese (1988), A Model of Creativity and Innovation Organization. **Journal Organization Behaviors** 19(2). 123-167.

Bolman and Terrence Deal (1991), **Reframing Organizations**. San Fransisco. Jossey-Bass Inc.. Publishers. pp.253-270

Cook. Peter (1998), The Creativity Advantage Your Organization The Leader of The Pack? **Journal Industrial And Commercial Training**. 30(5). 179-184.

David Bachanan & Andrzej Huczynski (1997), **Organizational Behavior**. 3rd. ed. New York:Prentice-Hall P.515.

Davis S. Schwartz. H (1981), “Matching Corporate Culture and Business Strategy”:**Organizational City**. PP. 277-278.