

الفصل الساس

كيف تؤدي مهماتك

الإشرافية

ما هو الإشراف؟

الإشراف هو نوعٌ من إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله. والإشراف بهذا المفهوم هو غير الإدارة. وإن جاز لنا التفريق بينهما لأشرنا إلى أن الإدارة هي سلطة عليا في قمة الهرم الإداري أما الإشراف فهي إدارة مباشرة على أداء العمل.

وتتميز مهام الإدارة الإشرافية بما يلي:

- تخطط على مدى قصير وتضع برامج وجداول تنفيذ تفصيلية.
- تتخذ قرارات يومية سهلة وكثيرة لطبيعتها المبرمجة.
- تصدر أوامر وتوجيهات التنفيذ اليومية ويكون إشرافها محدداً ودقيقاً .
- تمارس رقابة مباشرة ومستمرة وتفصيلية.

نشاطاتك كمشرف

تذكر أنك كمشرف على مجموعة من العاملين مطلوباً منك أن تقوم بتأدية العديد من النشاطات لكي تمارس دورك الطبيعي بكفاءة عالية ومن أهمها ما يلي:

- تدريب الموظفين على كيفية القيام بأداء أعمالهم.
- قياس أداء العاملين للاطمئنان على جودة أعمالهم.
- تنمية روح التعاون بين المجموعة الواحدة.

- تقويم أخطاء العاملين.
- الثناء والمدح للأفراد المستحقين لها.
- نقل الموظف الغير كفؤ إلى عمل آخر أكثر صلاحية له.
- فصل الموظفين الذين لا يجدى فيهم الإصلاح.
- خلق جو عمل مريح لكل فرد حتى يؤدي عمله بمهارة وكفاءة.

مبادئك العشر الأساسية للإشراف:

1-الإشراف بدلاً من الانغماس فى الكتابة :

دخلت مكتب أحد المشرفين من الأصدقاء القدامى ورأيت مكتباً ضخماً ... وعليه تلول من الأوراق والفواتير والمستندات فسألته مدلعباً ما كل هذا؟ فأجاب بأن العمل كثير جداً .. ولا يوجد عنده الوقت الكافى للاطلاع على سير العمل فى الورشة وملاحظة العمال!

هذا هو الخطأ الكبير الذى يمارسه المشرفون دون أن يشعروا يحاصرون أنفسهم بمهمات ورقية روتينية وينسون المبدأ الأول من مبادئ الإشراف وهو (الإشراف) فعلياً على أداء الموظفين بالدرجة الأولى ... ملاحظتهم ... معرفة متاعبهم ... التأكد من أداء العمل بجودة عالية. تخلص من الأعمال الكتابية بسرعة بإحالتها إلى الإدارات المختصة، فأنت مشرف قبل كل شىء.

2- إعطاء موظفيك المعلومات الكاملة :

قد يكون من باب التباهي أو من باب الخوف يقدم بعض المشرفين على حجب المعلومات عن موظفيه بحجة سريتها أو عدم أهميتها للموظفين. وهذا خطأ كبير حاول اجتنابه حين ممارستك لمهامك الإشرافية.

إن الموظف بحاجة إلى المعلومات ذات العلاقة بعمله، وتشتد الحاجة إذا كان الموظف جديداً فهو بحاجة إلى أن يعرف طبيعة عمله وواجباته ومسئوليته الوظيفية فبالإضافة إلى المعلومات العامة عن المنظمة التي ينتمى إليها وقواعد العمل داخل هذه المنظمة مثل مواعيد الحضور والانصراف والأجور والمرتبات والإجازات ... احرص على إعطاء موظفيك المعلومات المهمة أولاً بأول حتى يتجنبوا الوقوع في الأخطاء قدم المعلومات شفوية ومكتوبة.

2- تلبية احتياجات العاملين :

أنت تطلب من العاملين لديك أشياء كثيرة جداً فحاول بالمقابل أن تحقق احتياجاتهم أو على الأقل شيئاً من هذه الاحتياجات.

ماذا يحتاج العاملون؟

- راتب جيد ومسكن ومكان عمل صحي.
- أن يكون واحداً من العاملين المحبوبين في العمل.
- أن تحفظ كرامته.
- إتاحة الفرصة أمامه لتحقيق ذاته بتحسين مهاراته ووظيفته.

4- التواضع فى تعاملك مع رؤسك :

كلما كانت متواضعاً مع رؤسك كلما أحبوك أكثر وأحبوا عملهم والعكس صحيح أيضاً . أما مظهر التعالى الذى يمارسه بعض المشرفين ما هو إلا شعور بمركب النقص فى داخل هؤلاء المرشفين ويسعى هؤلاء للتعويض عن طريق التعالى. ومرد ذلك إلى عدة أشياء منها:

- شعور بعدم أهليته لمنصب الإشراف فيتعالى على الآخرين خوفاً من المواجهة.
- ضعف فى شخصية المشرف كأن يكون مرقى فى هذا المنصب حديثاً ويجب أن يتميز عن الآخرين.
- التصور الخاطئ بأن التعالى هو الوسيلة الوحيدة لاكتساب ثقة الآخرين واحترامهم.

5- العدالة والسيطرة على انفعالاتك :

من أسلم الطرق فى معاملتك لموظفيك أن تعاملهم بشكل متساوى لا تفرق فى تعاملك بينهم إلا على أساس الكفاءة فى أدائهم لأعمالهم.

كما أن السيطرة على انفعالاتك مع رؤسك أثناء مناقشتهم فى أخطائهم أمر مهم فى تربيتهم على الصدق والنزاهة. لذلك لا بد أن تتقوى لديك مهارة الاستماع بالصبر على سماع الشكاوى منهم وحاول أن تتفهم وجهات نظرهم المطروحة للنقاش. إن الانفعال والصراخ لا يحل المشاكل بل يزيد من إرباك العمل ومزيداً من عدم الوضوح.

6- الإشادة بالأفكار والأعمال الجيدة :

أنت كمشرف تعاقب موظفيك على الأخطاء التي يقترفونها وهذا الأمر ليس خطأً في حدود المعقول. ولكن بالمقابل امتدح الأفكار الجيدة أو الأعمال الحسنة التي يقوم بها أحد موظفيك فإن الثناء له دور كبير في تحفيز هذا الموظف على العطاء وتحفز الآخرين أيضاً على العمل الجيد، وتخلق روحاً من المنافسة الشريفة بينهم.

لا تبالغ كثيراً في الإشادة وقد تكفى الإشادة في كثير من الأحيان مشافهة وإلا فلا مانع أن تكون مكتوبة .. قدم للمتفوق شهادة تفوق وإمكانك أن تقدم له مكافأة مادية. ولكن احذر من الإسراف في الشكر.

7- الاعتراف بالخطأ أسلم الطرق :

الاعتراف بالحق فضيلة. وأنت كإنسان تخطئ كما يخطئ الآخرون أحيانا فلا تبرر أخطائك تبريراً غير منطقياً قد يضحك عليك رؤسك وتفقد احترامك بينهم.

ولكن أسلم السبل في الاعتراف بالخطأ ومحاولة إصلاحه. بهذا العمل تتحمل المسؤولية بشجاعة وتغرس في نفوس موظفيك مبدأ تحمل المسؤولية والاعتراف بخطأهم أيضاً .

أن إلقاء أخطائك على أكتاف رؤسك سلوك مشين يفقدك احترامهم ومحبتهم لك.

8- سرقة أفكار رؤسك يفقدك احترامهم :

من المعاناة التي يعانها الموظفون بشكل عام سرقة أفكارهم ... ولقد سمعت خلال جلسات التدريب الكثير من الشكاوى التي يذكرها الموظفون ويتحسرون على ضياع أفكارهم بأسماء مدراءهم.

إذا قدم لك أحد الموظفين برنامجاً عملياً لتحسين الإنتاج فلا تتسرع بالذهاب للمدير العام وتطرحه عليه كفكرة من نتاج عقلك العبقري .. فقد يكون فى البرنامج أخطاء لم تناقش الموظف فيها أو إنك لم تستوعب فكرة البرنامج تماماً .. وبعد قليل سينكشف الأمر عندما يستدعيك المدير العام لمناقشة البرنامج المقدم. أو يبعث لك بخطاب شكر.

بل نقاش الموظف فى البرنامج وارفعه للمدير العام باسم القسم الذى ترأسه أو خذ موعداً مع المدير العام واذهب أنت مع مقدم البرنامج للمدير العام لمناقشة الفكرة.

9- قطع الوعود تجعلك إنساناً كاذباً :

عندما تواجه مشكلة ما وتود حلها ففكر فى الصلاحيات الممنوحة لك .. فقد تقطع على نفسك وعوداً لا تستطيع تنفيذها. لذلك يجب على المشرف أن لا يتسرع ويعد بزيادة مرتبات الموظفين مثلاً وهو لا يملك صلاحيات مثل هذا القرار بل لابد من التأكد أن ما يعد به يدخل ضمن صلاحياته. وإذا شك فى أن موقف ما خارج صلاحياته أحاله إلى المسؤولين المختصين. نعم قد يستطيع الوعد بنقل وجهات نظرهم للإدارة العليا للبت فيها.

10- الفرصة للموظفين لإظهار قدراتهم :

من مهام المشرف تدريب موظفين على أداء المهمات الإشرافية فالمشرف سيترقى إلى وظيفة أعلى وسيحل محله أحد موظفيه .. لذلك لابد من تدريبهم لذلك اليوم. الكثير من المشرفين يخافون من هذا المبدأ لأسباب عديدة. أهمها .. أن الموظف قد يحتل محله ويتأخر هو، أو شعور المشرف بعدم قدرات الموظفين ...

إن قدرات الأفراد كامنة ولا يمكن معرفتها إلا عند اختبارها ووضعها على المحك، كما أن القدرات قد تكون متواضعة ولكن التدريب يصقلها ويبرزها وينميها حتى تصبح قدرة ناضجة ليست فى مجال الإشراف فقط بل جميع المجالات التى تحتاج إلى إعطائها فرصة.

ما هى معوقات العملية الإشرافية؟

أولاً : معوقات ذات علاقة بسلوكيات المشرف ذاته: فكثير من المشرفين يسيئون استخدام السلطات الرقابية ويوجد عندهم الشعور بالتعالى على الآخرين نتيجة عدم إلمامهم بالعمل ولا توجد عندهم الرغبة للتطوير الذاتى.

ثانياً : معوقات تتعلق بالوسائل الإشرافية فعدم وجود اللوائح والأنظمة يخلق نوعاً من الضياع أو نوعاً من عدم الدقة فى تعامل المشرف مع موظفيه. لذلك فإن القواعد التى تحكم نوع العلاقة بين الموظفين بعضهم ببعض أو بين الموظفين والمشرف تقع على عاتق المنظمة الإدارية.

ثالثاً : معوقات تتعلق بالمرؤسين: فبعض المرؤسين عديمى الثقة بأنفسهم وكثيرى الأخطاء دون مبرر. كما أن البعض يفتقد للحماس ويبدو عليه عدم الاكثرات لعلاقته مع الآخرين أو بعمله. وقد تجد البعض شديدى الخجل كثير الغياب يستنفذ المشرف معهم كل الوسائل لإصلاحهم.