

الغسل

مجلة فصلية ثقافية محكمة

تداعيات الإتفاق النووي على إيران والمنطقة

❖ الإتفاق النووي: عامل جيوسياسي أساسي

طوني عطاالله

عالمي وشرق أوسطي

❖ بعد الإتفاق النووي: الدبلوماسية المتعثرة

شفيق المصري

❖ الإتفاق النووي الإيراني في إطار التفاوض الدبلوماسي

عادل خليفة

❖ تداعيات الإتفاق النووي على علاقات إيران الخارجية

طلال عتريسي

* * *

❖ تعزيز مهارات الإشراف عند القادة الإداريين

مروان القطب

❖ المجتمع المدني وتجربة الحراك العربي

علي شكر

❖ علماء الدين الشيعة في جبل عامل

علي راغب حيدر أحمد

ودورهم في العهد العثماني

المحتويات

٥	التحرير	الافتتاحية
		الاتفاق النووي: عاملاً جيوسياسياً أساسياً
١١	طوني عطاالله	عالمياً وشرق أوسطياً
٣٣	شفيق المصري	بعد الإتفاق النووي: الدبلوماسية المتعثرة
٤٧	عادل خليفة	الإتفاق النووي الإيراني في إطار التفاوض الدبلوماسي
٦٧	طلال عتريسي	تداعيات الاتفاق النووي على علاقات ايران الخارجية
٨٧	مروان القطب	تعزيز مهارات الاشراف عند القادة الاداريين
١٤٧	علي شكر	المجتمع المدني وتجربة الحراك العربي
		علماء الدين الشيعة في جبل عامل
١٦٧	علي راغب حيدر أحمد	ودورهم في العهد العثماني
		كتب
١٩٧	محمد نور الدين	تركيا والربيع العربي صعود العثمانية الجديدة وسقوطها
١٩٩	وائل محمد اسماعيل	مستقبل التغيير في النظام الدولي
		المشروع التجديدي المعاصر في مدرسة
٢٠١	علاء الحلّي	النجف الأشرف وآثاره
٢٠٤		يوميات ثقافية

تعزير مهارات الاشراف عند القادة الاداريين^(١)

مروان القطب

أستاذ في كلية الحقوق - الجامعة اللبنانية

تكمن الخطوة الاولى نحو ادارة ناجحة في تطوير المهارات لدى المدراء والقياديين في المؤسسات العامة والخاصة، وعلى القيايين انفاق الوقت الكافي لتحديد نقاط قوة وضعف العاملين لديهم والبحث في المهارات التي يحتاجون اليها من اجل العمل على تنميتها وتعزيرها.

ان تعزير المهارات الادارية يعطي القيادة الادارية ثقة بالنفس ويحسن تواصلها مع الاخرين خصوصاً الافراد العاملين داخل المؤسسة، وهذا يؤدي حتماً الى النجاح والترقي وتحقيق الانتاجية العالية والكفاءة في انجاز المهام المطلوبة.

ويأتي على رأس هذه المهارات تلك المتعلقة بالاشراف على العاملين والتي يتولاها قيادة الخط الاول، وهذه المهارات تساعد على تعزير دورهم في الاشراف والتوجيه وقيادة فريق العمل نحو تحقيق الاهداف المنشودة.

(١) هذه الدراسة من اعداد الدكتور مروان القطب استاذ المالية والادارة العامة في الجامعة اللبنانية.

هذه الدراسة هي بمثابة دليل استرشادي للمهارات الاشرافية التي لا يكفي لتعزيزها القراءة والاطلاع، وانما لا بد من اعتماد الممارسات الصحيحة والتدريب العملي.

القسم الاول: ماهية القيادة الادارية

سنتناول في هذا القسم مفهوم القيادة في علم الادارة ومستوياتها المختلفة، وتعريف المشرف والمهام التي يقوم بها، وسمات القيادة الادارية وانماطها، لنختم بعلاقة سلوك العاملين باختيار النمط القيادي المناسب.

اولاً: تعريف القيادة

تعني القيادة العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بالتأثير في افكار ومشاعر الآخرين وسلوكهم. وقد يحدث هذا التأثير عن طريق اتصال القائد وجها لوجه باشخاص اخرين يطلق عليهم تسمية «المرؤوسين» ويطلق على هذا النوع القيادة المباشرة او قيادة الخط الاول.

القيادة هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الاشرافي الذي يمارسه شخص على الآخرين باساليب معينة لتحقيق غايات محددة.

والقائد الاداري هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين معه وعن طريق الاتصال بهم وتوجيههم والرقابة عليهم الى تحقيق الهدف المنشود. والقيادة الادارية مسؤولية تتوزع في المؤسسات بدءاً بالرئيس مروراً بالقيادة العليا والوسطى وصولاً الى المشرفين الذين هم قيادة الخط الاول^(١).

وبما ان المشرفين هم على تماس مباشر مع الجهاز التنفيذي فلهم

(١) Martin M. Chemers: An Integrative Theory of Leadership. Psychology Press. New York & London. 1997. P17.

دور اساسي في تنفيذ المهام المطلوبة، وهذا الجهاز يتولى القيام بالنشاط التشغيلي الاساسي الذي بدونه لا تستطيع الادارة ان تحقق الاهداف المنشودة، فتفقد الغرض من وجودها.

ثانيا: مستويات القيادة الادارية

يوجد عادة في المؤسسات المتوسطة والكبرى مستويات مختلفة من الادارة تصنف على اساس درجة السلطة ومسؤولية التي تحتاجها لاداء العمل. ويمكن حصرها بثلاث مستويات:

١ - المستوى الاول، او القيادة العليا: وتشمل رئيس واعضاء مجلس الادارة، ويرتبط دورهم بوضع السياسات الاستراتيجية للمؤسسة، وهذه السياسات يجري اقتراحها من قبل القيادة الوسطى.

٢ - المستوى الثاني، أو القيادة الوسطى: وتشمل المدراء العامون، الذين يقترحون الحلول على القيادة العليا، ويضعون الخطط التنفيذية التي تسعى الى وضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ، فالقيادة الوسطى هي التي تحدد الاهداف المرحلية.

٣ - المستوى الثالث، أو القيادة التنفيذية: وهي قيادة الخط الاول التي تتولى عملية الاشراف على الجهاز التنفيذي للمؤسسة، وتعمل هذه القيادة على تنفيذ الخطط المحددة من قبل القيادة الوسطى^(١).

اذا تخضع الادارة في المؤسسات العامة والخاصة الى هرم تنظيمي يعلوه رئيس المؤسسة مروراً بالقيادة العليا والوسطى وصولاً الى قيادة الخط الاول او المشرفين على العمل التنفيذي. وللمشرفين دور بارز في نجاح عمل المؤسسة ويشكلون محور العمل فيها.

(١) Harold Koontz, Heinz Weihrich: Essentials of Management. Tata McGraw Hill Education Private Limited. New Delhi. 2010. P4.

ثالثاً: تعريف المشرف

المشرف هو المسمى الوظيفي للمركز الاداري الذي يتولى سلطة التوجيه والرقابة على عدد من العاملين. ويعتبر مشرفاً الموظف الذي يقوم بما يلي:

- اعطاء الاوامر والتعليمات لمروؤوسيه
- تحمل مسؤولية الاعمال والانشطة التي يقوم بها مروؤوسيه.
- ويتولى المشرف التأكد من ان مروؤوسيه ينفذون الاعمال المطلوبة منهم على الوجه المحدد في انظمة المؤسسة وبالوسائل المتاحة لهم، وذلك بأقل جهد وكلفة ووقت ممكن.
- كما ان المشرف مسؤول عن انتاجية ونشاط مجموعة محددة من العاملين هذا ما يميز المشرف عن المدير كما يتميز عنه بمسألتين:
- الاولى، ليس للمشرف سلطة تعيين او فصل العاملين معه، وانما يقتصر دوره على الاقتراح وابداء الرأي.
- الثانية، لا يكون للمشرف سلطة تحريك الميزانية.
- ويمكننا تلخيص مسؤولية ومهام المشرف بما يلي:
- تنفيذ السياسات التي يتلقاها من القيادة الاعلى.
- وضع خطط قصيرة الاجل من اجل تنفيذ الاعمال المطلوبة.
- تنظيم مجموعة العمل، تحديد المهام المطلوبة منها، والتنسيق فيما بينها.
- تفويض بعض السلطات الى المرؤوسين^(١).

Jack Asgar: The Organizational Role of Supervisors. Practical Management Inc. (١)
2008. P1.

- تدريب المرؤوسين.
 - حل المشاكل اليومية الروتينية.
 - تقييم اداء العاملين معه.
 - الرقابة على اعمال المرؤوسين وتأمين انضباطهم.
- هذه الاعمال تحتل حوالي ٧٠٪ من وقت المشرف. الا انه لا بد من الاشارة الى ان مهام المشرف ليست هي نفسها، بل انها تتفاوت من مشرف الى آخر وفقا لحجم المؤسسة وطبيعة المهام التي تمارس فيها.

رابعا: سمات القيادة الادارية

تعددت النظريات التي تحدد السمات الواجب التحلي بها من قبل القادة الاداريين، وابرز هذه النظريات.

١ - النظرية الشخصية

تركز هذه النظرية على شخصية القائد وتحدد الصفات والمؤهلات اللازمة للقيادة الاداريين، وتقوم هذه النظرية على تعيين الصفات والسمات التي يجب ان تتوفر في القائد الاداري. ومن اهم هذه الصفات: الطاقة الجسدية والعصبية، الذكاء، الاستقامة، وادراك الهدف. الا انه اخذ على هذه النظرية في ان حصر الصفات والسمات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاداري هو امر نظري ولا يمكن ان يتحقق من الناحية العملية.

٢ - نظرية المواقف

تأخذ هذه النظرية في عين الاعتبار اثر الجماعة وردود فعلها في تكوين القيادة الادارية، ذلك ان الصفات وسمات القيادة تتأثر بالمواقف الادارية التي تجابه الرئيس.

تربط هذه النظرية الخصائص المطلوب توافرها في القائد الاداري

بالموقع والمركز الذي يشغله ومجال وطبيعة الظروف المحيطة به. وتؤكد هذه النظرية ان قائدا معيناً يصلح ان يكون في موقع محدد لا يصلح ان يكون في موقع آخر.

٣ - نظرية التفاعل

تركز هذه النظرية على البيئة المحيطة بالقائد الاداري، وتعتبر ان القائد هو من يستطيع ان يتفاعل مع من وما يحيط به وبعمله من عناصر بشرية ومادية واجتماعية وانسانية. وترى هذه النظرية في ان القائد هو شخص مرن يتصدى للمشكلات، ويواجه الاحتمالات المختلفة، ويعالج كل الحالات التي تواجهه، ويقود الوحدة بحكمة وروية الى الهدف المنشود.

خامساً: انماط القيادة الادارية

يمكن تقسيم انماط القيادة وفقاً لاسلوب الممارسة، بحيث تقسم الى عدة انواع تختلف عن بعضها البعض في مظهرها وطريقة ممارستها، وعليه يمكن استخدام هذه الاساليب وفقاً للظروف وطبيعة الموقف وشخصية وسلوك القائد الاداري. ومن اهم هذه الانماط:

١ - القيادة الاستبدادية او التسلطية

يقوم هذا الاسلوب على الممارسة الاستبدادية للسلطة. ويتميز القائد المتسلط او الاستبدادي بالحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه. كما انه لا يقيم اي اتصال مباشر بالمرؤوسين بهدف الوقوف على ارائهم في عملية صنع القرار.

٢ - القيادة الديمقراطية

تتسم هذه القيادة بمحاولة اشباع حاجات كل من القائد والمرؤوس وتتميز بالالتزام المتبادل بين الطرفين. ولا يتخذ القائد الاداري اي قرار

قبل معرفة آراء مرؤوسيه ومناقشتهم ووضع وجهة نظرهم بالاعتبار ومحاولة اقناعهم بآرائه. وبالتالي يبني قرار القائد على اساس متين، وهكذا يقوم المرؤوسين على تنفيذ القرارات الادارية باندفاع على اعتبار انهم شاركوا في صنعها.

كما ان القائد الاداري يعمل في ظل هذا الاسلوب على حل المشاكل بشكل تدريجي بعد الوقوف على ابعادها الحقيقية للوصول الى افضل الحلول المناسبة^(١).

٣ - القيادة الحرة

تقضي هذه القيادة باعطاء المرؤوس حرية مطلقة في تنفيذ مهامه وممارسة الصلاحيات المنوطة به. وتبرز هذه الطريقة من خلال الميل الى تفويض الصلاحيات كلما ابدى المرؤوس كفاءة في استخدامها استخداما فعالا. كما يعطى المرؤوس تعليمات عامة بحيث يعتمد على نفسه عند تنفيذ المطلوب منه. وقد تأخذ شكل ممارسة الرئيس رقابة غير مزعجة على المرؤوس.

سادسا: نمط القيادة وسلوك العاملين

يحصل كثير من الناس على الرضا الكبير من عملهم ويفتخرون بالعمل الذي يقومون به. والبعض الآخر قد ينظرون إلى العمل على أنه عبء، وببساطة يعمل من أجل تأمين معيشته فقط، دون الالتفات الى مسألة تحقيق الذات، في حين تسعى المجموعة الاولى بالاضافة الى تأمين معيشتها الى نيل التقدير وترك بصمة ايجابية في عملهم.

وقد تمت دراسة انماط العاملين من قبل المنظرين في علم الإدارة

Philip Sadler: Leadership. Kogan Page. London Sterling. 2003. P63.

(١)

وعلم النفس الاجتماعي لعقود من الزمن، في محاولة لتحديد الطرق الناجحة لإدارة العاملين.

وجاء عالم النفس الاجتماعي دوغلاس ماكجريجور الى شرح نظريتين متناقضتين حول تحفيز الموارد البشرية في الإدارة في العام ١٩٦٠: نظرية X، ونظرية Y. واعتبر ماكجريجور ان النظرية Y هي الأساس لممارسة الإدارة الجيدة والرائدة في حجة أن العمال ليسوا مجرد آلات في الشركة. نظريتان تهدفان الى بيان كيفية تصرف المدير مع فريق عمله، فعليه ان يختار طريقة الادارة وفقا لنمط العاملين في الادارة لديه، ومن خلال فهم الموظفين، لأن واقع العاملين سيؤثر في أسلوب الإدارة المعتمد من قبل القيادة الادارية. ويمكن تكييف النهج بشكل مناسب، وذلك لإدارة الناس على نحو أكثر فعالية.

ويتأثر أسلوب الإدارة بقوة المعتقدات والافتراضات حول ما يحفز أعضاء الفريق فإذا كان أعضاء الفريق يكرهون العمل، سوف تميل نحو نموذج الاستبدادي للإدارة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموظفين يفخرون ويعتقدون بالقيام بعمل جيد، سوف تميل إلى تبني أسلوب أكثر ديمقراطية.

١ - نظرية X

تفترض هذه النظرية أنه في حال كان الموظفون يكرهون العمل، فان ذلك يشجع المدير على اعتماد الاسلوب الاستبدادي في الإدارة. ووفقاً لهذا الرأي، يجب على الإدارة ان تتدخل بنشاط من أجل انجاز المرؤوسين للمهام المطلوبة منهم. اي على المشرف ان يحدد المهام المطلوبة بدقة، وتحديد طرق التنفيذ بصورة تفصيلية، والرقابة المشددة على التنفيذ، وعدم تفويض العاملين بسبب ضعف الثقة بهم.

يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال لا يعجبهم العمل، ويتجنبون

تحمل المسؤولية او المبادرة في القيام بالعمل، كما انه ليس لديهم طموح في التطور والترقي الوظيفي. اي ليس لديهم طموح او حافز لاتقان العمل وزيادة الانتاجية.

تميل المنظمات التي يكون فيها هذا النمط من العاملين الى أن تكون سلطة الادارة فيها ثقيلة ورقابة المديرين والمشرفين مطلوبة في كل خطوة للسيطرة على العمال. وان يكون التفويض محدودا جدا للسلطة ويبقى التحكم المركزي بحزم.

اعترف ماكجريجور أن العمال من نمط X هي في الواقع عادة الأقلية، ولكن لا يمنع من وجودها خصوصا في المؤسسات الكبيرة، قد تكون هناك حاجة لإعتماد نظرية X وبحيث يكون لا مفر من تطبيقها^(١).

٢ - نظرية Y

تفترض هذه النظرية انه في حال اقبال الموظفين على العمل، ومبادرتهم لانجاز العمل المطلوب، والسعي الى التميز وتحقيق الذات يقتضي ان يقابله اعتماد أسلوب تشاركي للإدارة، ويحتم ضرورة إلغاء المركزية في الادارة، والاكثار من اللجوء الى التفويض لان المشرف يثق بالمجموعة التي يعمل معها.

وتذهب هذه النظرية الى أن الموظفين سعداء في العمل، ويقومون بالإبداع في تنفيذ مهامهم لان لديهم دوافع ذاتية، كما انهم يقومون بالعمل مع قدر أكبر من المسؤولية. ويفترض ان يقابل هؤلاء العاملين باعتماد اسلوب اكثر تشاركية والحد من الاستبداد وفرض الرأي، ولا بد من التشاور والتعاون مع فريق العمل^(٢).

(١) John R. Schermerhorn, Jr: Management. WILEY. USA. P38.

(٢) Ricky W. Griffin: Fundamentals of Management. CENGAGE learning. 2015. P16.

القسم الثاني: تعزيز المهارات الاشرافية

سنتناول في هذا القسم مفهوم المهارات وانواعها، ومن ثم نستعرض المهارات التي تزيد من فاعلية العامل داخل الادارة، والمهارات التي تحتاجها القيادة الادارية، ومهارات اتخاذ القرارات الادارية ونختم بمهارات العمل كفريق.

اولا: مفهوم المهارات

المهارات هي قدرات مكتسبة من اجل القيام بوظيفة او مهمة محددة، هي القدرة على تحويل المعلومات الى افعال تؤدي الى تحقيق الاداء المنشود^(١). كما ان المهارات تدل على نوعية الشخص المؤهل لانجاز العمل وهي اساسية للنجاح في اي وظيفة يتولاها الموظف.

ويوجد نوعان اساسيان من المهارات: المهارات التقنية والمهارات الشخصية.

١ - المهارات التقنية

وهي المهارات التي ترتبط مباشرة بالوظيفة التي يتولاها الموظف وترتبط بصورة اساسية بالاختصاص والمؤهلات المطلوبة لمن يتولى الوظيفة، كالمهارات المحاسبية بالنسبة للمحاسب، والمهارات الهندسية بالنسبة للمهندس، ومهارات التحليل بالنسبة للمحلل المالي، والمهارات اللغوية بالنسبة لاسياد اللغة. وليس بالضروري ان يحتاج الموظف الى مهارة تقنية واحدة بل يمكن ان تتعدد خصوصا مع تطور الاختصاصات وتداخلها وصعوبة فصل بعضها عن البعض.

Schermerhorn: op. cit. p21.

(١)

٢ - المهارات الشخصية

وهي المهارات غير مرتبطة بمهام الوظيفة مباشرة بمقدار ارتباطها بالتعامل مع الآخرين ومع المحيط الذي نعمل فيه، وليست من شأن هذه المهارات تنمية التخصص المهني، وإنما تؤدي الى تنمية القدرات الشخصية، وتزيد من القدرة على التفاعل مع المحيط بهدف زيادة الانتاجية والكفاءة. ومن اهم هذه المهارات:

- مهارات التواصل
- مهارات اتخاذ القرارات
- ادارة الوقت
- القدرة على تحمل الضغوط
- الالتزام وتحمل المسؤولية
- الفكر الابداعي وحل المشاكل
- المهارات الاشرافية

وتعتبر المهارات الاشرافية من المهارات المهمة جدا بالنسبة لكل موظف يتولى مهام توجيه ورقابة غيره من العاملين، ولانها تعطيه قدرات مميزة في تعزيز الثقة بنفسه، وتمكنه من زيادة قدرته على قيادة غيره بهدوء وروية لتحقيق الاهداف المنشودة.

ثانيا: مهارات تعزيز الفاعلية

يسعى المشرف الى تمضية وقته وبذل جهوده في تحقيق الاهداف. ولكن علينا ان نعلم ان ذات الاهداف يمكن ان تحقق من قبل اشخاص آخرين وبكلفة مختلفة، ويرجع ذلك الى ان لكل شخص فاعلية مختلفة عن الاخرين.

وترتبط الفاعلية بالصفات الفطرية التي يتمتع بها كل انسان كالقدرات والمواهب، كما ان للخبرة المتراكمة دورا حاسما في زيادة فاعلية الشخص. لذلك لا بد من تحديد قدرات كل انسان ومن ثم العمل على توجيهها للعمل المناسب، والسعي الى تنمية هذه القدرات من اجل تحقيق اكبر انتاجية.

سيكون من الطبيعي، على المستوى الخاص بكل مشرف، الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل والمرتبطة مباشرة بتنفيذ المهام المطلوبة، كما يجب على المشرفين تطوير مهارات فعالة تحقق علاقات عمل وثيقة بينهم وبين الأشخاص الآخرين.

وبالنسبة للمسؤولين في القيادة الوسطى والعليا فانهم يركزون أكثر على المفاهيم أو جوانب «الصورة الكبيرة»، والتي لا تتحقق الا بالاهتمام بتنمية المهارات الشخصية. ولتحقيق التنمية الشخصية التي تؤدي الى زيادة الفاعلية لا بد من تنمية المهارات الاتية:

١ - تحديد الاهداف Determination

لا بد من تحديد الاهداف المطلوب انجازها وعدم السماح للامور الجانبية التي لا اهمية لها من ان تحول دون التركيز على الاعمال الاساسية والمهمة. وما يعزز ذلك التدريب على تمارين الضبط الذاتي Self-discipline، لان الشخص الذي لا يستطيع ان ينظم نفسه لا يستطيع تنظيم الآخرين. ونظام الضبط الذاتي يسعى الى ضبط غرور المشرف، وعدم تأثير مزاجيته على محيط العمل، والحد من آثار الافكار السلبية التي تنتابه، كما عليه دوما التحلي بالتواضع.

وسيؤدي اعتماد نظام الضبط الذاتي الى بناء أرضية صلبة يمكن للمشرف يستند اليها لممارسة العمل مع فريق عمله بكفاءة، وسيكون له

تأثير كبير على غيره بحيث يشكل سلوكه في في اعتماد اساليب الضبط الذاتي عادة تنتقل الى غيره من فريق العمل^(١).

٢ - تعزيز الثقة بالنفس Self-Confidence

تستند عملية التنمية الشخصية الى ان يكون المشرف على بيئة من نفسه، ويعرف جيداً الافعال التي يقوم بها وما يمكن ان تكون عواقبها. وتتجلى الثقة بالنفس في طريقة الكلام والمظهر والمشى وخلع الملابس. ولتطويرها لا بد من معرفة النفس وقدراتها واكتساب السلوك الايجابي من خلال التركيز على تنفيذ الاجراءات والاهداف الصحيحة.

٣ - الثبات والاصرار Persistence

يقتضي المضي بثبات نحو تنفيذ الاعمال التي تحقق الاهداف بغض النظر عن العقبات التي تبرز، أو المشاكل التي تطرأ، أو تراجع المهمة، أو الاوضاع النفسية والعاطفية السلبية. ويمكن تعزيز الثبات والاصرار من خلال تمارين الضبط الذاتي.

٤ - حل المشاكل Problem-Solving

تتنوع المشاكل التي تواجه المشرف عند انجاز الاعمال المطلوبة، مما يحد من فاعلية انتاجيته، لذلك فان تقنية حل المشاكل تساعد على مواجهة العقبات التي تعترضه والتي ليس لديه خبرة سابقة في حلها، فهي تكسب المرء مهارات ومنهجية ثابتة في ادارة المشاكل المحيطة والحد من اثارها السلبية.

٥ - ادارة الضغوط Managing-Stress

تساعد ادارة الضغوط على مواجهة الضغوط المختلفة التي يتعرض لها

(١) Charles A. Sennewald, Curtis Baillie: Effective Security Management. B H. 2015. P104.

المشرف وفريق عمله سواء تلك الناتجة عن ظروف العمل او الحياة اليومية. وتنشأ الضغوط نتيجة اوضاع غير محددة، وعدم وجود معلومات عن المخاطر التي يمكن ان تنتج.

وتعد من اهم العوامل التي تساهم في الحد من الضغوط اكتساب مهارات معالجة الضغوط والحد من مخاطرها، واصبحت ادارة الضغوط من المواضيع المعاصرة التي اهتم بها العديد من المؤلفين^(١).

٦ - الابداع Creativity

نقصد بالابداع ايجاد طرق جديدة ومبتكرة لتنفيذ الاعمال المطلوبة، ومن الافضل ان تكون هذه الطرق من شأنها تقليل الكلفة والوقت اللازم للتنفيذ، وان تساعد على رفع الانتاجية، وتساهم في زيادة الانضباط لدى المرؤوسين. كما أنها تؤدي الى زيادة قدرة المشرف على ابتكار طرق الجديدة للتنفيذ والتي من شأنها ان تعزز ثقة المرؤوسين به.

هذه المهارات ليست سوى بعض من المهارات التي تؤدي الى تعزيز فاعلية المشرف، ويضاف اليها مهارات اخرى كمهارات القيادة الادارية والعمل الفريقي وغيرها.

ثالثاً: مهارات القيادة الادارية

كما سبق البيان فان القيادات الادارية تتوزع على عدة مستويات وفقاً لهرم متسلسل، وتختلف مهارات القيادة الادارية باختلاف المستوى الاداري، فالقيادة العليا تحتاج الى مهارات التفكير، والقيادة الوسطى الى المهارات المتعلقة بالاتصال والتواصل مع الآخرين، في حين يحتاج

(١) Brian Luke Seaward: Essentials of Managing Stress. Jones & Barlett Learning. Burlington. 2014.

المشرفين او قيادة الخط الاول الى بعض من المهارات السابقة واكتساب المهارات التقنية.

١ - مهارات التفكير Conceptual Skills

وتتركز هذه المهارات على تنمية القدرة على التفكير بشكل خلاق ومبتكر، وفهم وتحليل الافكار المعقدة والمجردة، عن طريق استخدام مجموعة من الادوات المتعلقة بكيفية التعامل مع المفاهيم والمعلومات^(١).

وتركز هذه المهارات على ضرورة ان ينظر المشرفون الى المؤسسة كوحدة واحدة، اي ان يكون لديهم نظرة شاملة لعمل المؤسسة والمهمة والرؤية التي تعتمدها، وان لا تبقى نظرتهم محصورة ضمن الوحدة التي يعملون فيها.

تنمي هذه المهارات قدرة الموظف على حسن استعمال المعلومات من اجل حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، والتعرف على الفرص الممكنة لابتكار الحلول.

يتوجب على المشرف ان يستفيد من كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وان يستخرج منها المعلومات التي يحتاج اليها، اي ان يتقن كيفية ادارة المعلومات الكثيرة التي في جعبته، واستخدام منها ما يحتاج اليه.

وهذا يحتم على الموظفين حسن استخدام التكنولوجيا لان من شأنها معالجة المعلومات وتمكين المستخدم من الاستفادة منها الى اقصى حد ممكن.

٢ - مهارات الاتصال Communication Skills

وان كان استخراج المعلومات مهمة المهارات التفكيرية فان القدرة على

(١) Peter G. Northouse: Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, 2012. P46.

تحويل هذه المعلومات الى اقوال او افعال يرتبط بمهارات الاتصال. ويقتضي ان تكون العبارات الصادرة واضحة وتعبر عن حقيقة المقصود وان تكون الافعال تنسجم مع المعلومات التي تستند اليها.

ويجب التعامل مع الزملاء بمصادقية اي الالتزام بالوعود المقطوعة والتقيد بالتعهدات وتنفيذها مما يعزز الثقة بين الزملاء وبين الرؤساء والمرؤوسين. كما تستوجب مهارات الاتصال الفعال اصغاء المشرف الى مرؤوسيه، وتفهم حقيقة ما يريدون عرضه بدلا من الدخول في سوء الفهم.

وفي هذا الاطار يقتضي على المشرف وغيره من الموظفين اكتساب مهارات عرض الافكار سواء الشفوية او الخطية او التصويرية. ولا مفر في هذا المجال من التدريب على استخدام برامج الحاسب الالى الخاصة بعرض الافكار. وسنتناول في القسم الرابع من هذه الدراسة مهارات الاتصال باسهاب.

٣ - مهارات التعامل مع الاخرين Interpersonal Skills

وهي المهارات التي نحتاج اليها في حياتنا اليومية من اجل التواصل والتفاعل مع الاخرين سواء بشكل فردي او في مجموعات. وتمكن هذه المهارات من النجاح في التواصل داخل المؤسسة. ويكون في العادة من يكتسب هذه المهارات من الاشخاص الناجحين في عملهم.

ومن شأن هذه المهارات ان تعزز القدرة على التعامل مع مختلف الاشخاص ايا كان نمط شخصيتهم او ثقافتهم. و تلعب هذه المهارات دورا بارزا داخل المؤسسات التي يكون العاملين فيها من بلدان مختلفة وينتمون الى حضارات متعددة، كما لها اهمية في تواصل العاملين في المؤسسة مع العملاء.

رابعاً: مهارات العمل الفريقي Teamwork skills

يمثل قدرة الموظف على العمل ضمن مجموعة مهارة تؤدي الى النجاح. وتهدف هذه المهارة الى التطوير وحل المشكلات، وذلك عن طريق اختيار المشكلة ودراستها والبحث عن الخيارات والمناقشة الجماعية.

١ - تعريف العمل الفريقي:

يتحقق العمل الفريقي عند قيام مجموعة من الأفراد على العمل معا من اجل تحقيق هدف مشترك. ويتولى المهام داخل الوحدة الادارية فريق عمل، يقتضي ان يكون وحدة متجانسة تعمل معا بصورة جماعية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة. ويشترط لتحقيق ذلك ان يكون لدى عضو الفريق الوضوح والموضوعية وتجنب الفردية وتحقيق الاتصال المتبادل.

٢ - أسس العمل الفريقي:

يوجد مجموعة من الاسس يقتضي الالتزام بها من اجل نجاح العمل الفريقي ولكي يحقق الهدف من وجوده من اهمها:

أ - اصغاء كل عضو لافكار الاعضاء الاخرين داخل المجموعة. والسماح الآخرين بالتحدث عن أفكارهم بحرية لانه يمكن ان تكون هذه الأفكار بداية لتوليد أفكار أخرى.

ب - التهاور بين اعضاء الفريق من اجل الوصول الى حلول مبتكرة وبناءة.

ت - يجب على المشرف السعي الى تمكين الأفراد العاملين معه على إظهار الاحترام للطرف الآخر ودعم أفكارهم.

ث - يقتضي على المشرف ان يساعد فريق العمل على تحقيق البيئة المناسبة للعمل.

ج - لكي يعمل الفريق بكفاءة يجب تنمية مهارات التواصل بين الفريق واستخدام وسائل التواصل المختلفة مثل البريد الإلكتروني.

٣ - عناصر العمل الفريقي

يقتضي ان يتكون فريق العمل من عدة افراد كل واحد منهم يلعب دورا او عدة ادوار من اجل انجاح العمل الفريقي ومن هذه الادوار:

أ - القائد: هو الذي يتمتع بروح العمل الجماعي، والقادر على الانسجام مع أعضاء الفريق، وهو الذي يتحمل الاختلاف وينصت إلى غيره ويحاول فهمهم، وهو الذي يعدل من مواقفه إذا ما اقتنع بالحاجة لذلك ويسارع إلى الاعتراف بأخطائه، هو انسان واسع الأفق، لا يتعامل مع الناس على إنهم قوالب ثابتة.

ويتصف القائد بالهمة العالية والقدرة على مواجهة التحديات فيستطيع مع غيره الوصول الى الاهداف المشتركة، ومهما كان مستوى نبوغ القائد أو براعته فإنه يحتاج مساعدة غيره لتقديم أقصى ما عنده.

ب - المبادر: هو الذي يقدم أفكارا وأساليب وطرق مختلفة لتطوير العمل، وهو الذي يبادر إلى تولى المسؤوليات الأكثر صعوبة والتي لا يقبل عليها معظم الاعضاء لأسباب مختلفة.

ت - المحرك - المشجع: يعمل على تحفيز اعضاء الفريق، ويبعث النشاط فيهم لتحقيق الإنجازات، فيثني على الجهود جامعاً بين الحث والتشجيع.

ث - الموفق أو المنسق: يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها اعضاء الفريق، ويقوم بإزالة سوء الفهم الذي قد يحدث بينهم في العمل، ويقوم بصياغة منظومة متكاملة ومترابطة بين الأفكار والمقترحات.

ج - الناقد البناء: يقوم بتقييم النتائج التي توصل إليها الفريق بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل بأسلوب تشجيعي يساعد على استدرار مزيد من الأفكار.

ثالثاً: مهارات اتخاذ القرار

عندما يواجه القائد الادارة مشكلة معينة، يعتمد الى تشخيص هذه المشكلة والبحث عن الخيارات المتاحة لها، ومن ثم تقييم هذه الخيارات واختيار الافضل منها. وبالتالي فان مرحلة اتخاذ القرار تمر في اربعة مراحل متتالية على الشكل الاتي:

١ - مرحلة تشخيص المشكلة

يعتمد المشرف عندما تواجهه مشكلة محددة الى تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها تحديداً دقيقاً. وقد يضطر الى الاستعانة باهل الخبرة داخل او خارج المؤسسة لتشخيص المسألة على اساس علمية موضوعية. ويؤدي سوء التشخيص الى اخطاء في المراحل اللاحقة، ولا قيمة لاي علاج مهما كان فعالاً اذا بني على تشخيص خاطئ^(١).

٢ - مرحلة البحث عن البدائل

يقتضي في الخطوة التالية البحث عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة. وغالباً ما يعتمد القائد في هذا الشأن على معلومات الآخرين وخبرتهم والابحاث والتجارب السابقة، لانه نادراً ما يكون شخص بذاته ملماً بكل الحلول والمعلومات لحل المشكلة.

وقد يكون الحل في بعض الحالات هو عدم اتخاذ قرار من قبل القائد،

(١) Byron M. Roth, John D. Mullen: Decision Making: Its Logic and Practice. Rowman & Littlefield Publishers Inc. Maryland. 1991. P2.02

فعدم اتخاذه للقرار يكون هو الحل الامثل. وعلى سبيل المثال لو شغرت وظيفة في المؤسسة بسبب استقالة موظف، فيمكن ان يكون الحل ترك الوظيفة شاغرة.

٣ - مرحلة تقييم البدائل

بعد البحث عن البدائل وتحديدها، لا بد من التفكير في النتائج المتوقعة لكل منها، وهي مرحلة دقيقة يقتضي تحديد مزايا وعيوب كل حالة دون تراخي لان المدير يكون في سباق مع الزمن.

وللمفاضلة بين عدة بدائل يجب على المشرف ان يأخذ بعين النظر مجموعة من المسائل من اهمها:

- امكانية تنفيذ البديل، ومدى توفر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للتنفيذ.

- مدى استجابة الرؤوس لتنفيذ البديل.

- الارباح المتوقعة تحقيقها والخسائر التي يمكن ان تنتج.

- تأثير تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة، والاثار النفسية والاجتماعية على الرؤوسين.

- الزمن الذي يستغرقه التنفيذ، واختيار التوقيت المناسب.

٤ - مرحلة اختيار البديل الافضل

تعد جميع المراحل تحضيرية لاختيار افضل بديل. كما ان التوصل الى الحل الامثل امر يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار على توافر عناصر معينة في المدير، مثل الكفاءة وقوة الشخصية والقدرة على التصرف السليم، بالاضافة الى نوعية الظروف المحيطة بالعمل، والضغط الداخلي والخارجي التي تمارس على متخذ القرار.

وتجدر الاشارة الى ان لكل بديل عيوبه ومزاياه وعلى المدير ان يقدر كلا منها ويختار الافضل. الا ان الامر لا ينتهي عند هذا الحد انما يجب تحويل القرار الى عمل فعال.

القسم الثالث: دور المشرف في العملية الادارية

سنتناول في هذا القسم المهام الكلاسيكية والحديثة للمشرف، ومن ثم نبين كيف تطور دور القيادة الادارية، ونختتم بالتمييز بين مفهوم الكفاءة والفاعلية عند المشرف الاداري.

اولا: المهام الكلاسيكية للعملية الادارية

لانجاز اي عمل او نشاط لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بالتخطيط للعمل وتتم بالتنظيم والاتصال وصولا الى الرقابة على الاعمال.

١ - التخطيط Planning

التخطيط هو اساس الادارة البارعة. ولكن قبل وضع خطة تحدد فيها ما يتوجب القيام به، لا بد من تحديد الاهداف التي يستهدف الوصول اليها من النشاط. وللتخطيط اهمية كبيرة في العملية الادارة الا انها تختلف باختلاف المستوى التنظيمي حيث تزداد اهمية التخطيط في المستويات العليا وتنخفض كلما اتجهنا الى المستويات الدنيا في التنظيم.

لذلك توجد الخطط الاستراتيجية في المستويات الادارية العليا، والخطط التكتيكية في المستويات الادارية الوسطى، والخطط التشغيلية في المستويات الادارية الدنيا.

وترتبط وظيفة التخطيط بمهام المدير الاخرى كالرقابة حيث يعتمد عليها في قياس نجاح الخطط وانجازها. وتشتمل الخطة على عناصر لا بد من وجودها حتى تكون مكتملة لذلك لا بد من التركيز على الغرض

الاساسي من وجود المؤسسة، وتحديد الطرق التي ستعتمد لتحقيق الاهداف^(١).

٢ - التنظيم Organizing

يقوم التنظيم على تقسيم العمل، وتحديد الموارد المطلوبة سواء كانت مادية او بشرية، وتوزيع المهام الاساسية بالطريقة الصحيحة. كما يتوجب تحديد الموارد اللازمة لاتمام كل جزء من المهمة. وهذا الامر يستوجب وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة خصوصا الكبيرة منها تحدد المستويات الادارية، ويتضمن الوظائف اللازمة لانجاز الاعمال، وتحديد المؤهلات والاختصاصات لمن يتولى هذه الوظائف.

ويخضع التنظيم لمجموعة من القواعد اهمها التسلسل الهرمي للقيادات الادارية، وخضوع السلطة الادنى للسلطة الاعلى، وعدم جواز تعيين موظف الا في وظيفة موجودة في الهيكل التنظيمي ووفقا للمؤهلات المحددة مسبقا.

٣ - الاتصال Communicating

ان اي مهمة يحتاج انجازها الى أكثر من شخص واحد فانها تحتاج الى الاتصال لكي تنفذ بنجاح. ويقصد بالاتصال تبادل المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة او مع العملاء خارجها بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة.

قد يتم الاتصال وفقا لقنوات رسمية كالاتصال الكتابي بين المشرف والمرؤوسين، او الاجتماعات الدورية بينهم. وقد تأخذ طابعا غير رسمي كالاتتماع خارج العمل في مناسبة اجتماعية، ولا يمكن ابدا ان نقلل من

(١) Colin Combe: Introduction to Management. Oxford University Press. 2014. P69.

اهمية الاتصالات غير الرسمية في تأثيرها الايجابي على العاملين والعملاء معا.

ويقتضي ان يتضمن الاتصال المعلومات التي لها علاقة بتنفيذ المهام وعدم اشغال العاملين بمعلومات غير مفيدة تشغلهم عن القيام بمهامهم، او معلومات غير صحيحة قد تضللهم، مما يؤدي الى التنفيذ غير الصحيح وهدر الوقت والجهد.

كما يساعد الاتصال على تحفيز الموظفين وايصال الانطباعات الايجابية الناتجة عن قيامهم باعمالهم بفاعلية وكفاءة، كما يشكل قناة اساسية لتدريب العاملين وتوجيههم بصورة يومية.

٤ - الرقابة Controlling

تهدف الرقابة الى تحقق المشرف من ان العاملين ينفذون اعمالهم وفقا للخطة المحددة مسبقا، وان اداءهم يحقق الاهداف المنشودة. هذا يعني وجود ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط.

ويمارس المشرف دورا رقابيا اساسيا من اجل توجيه اعمال فريق العمل وعدم انحرافه في تنفيذ المهام، وهذه الرقابة تنبع من صلب المهام الاشرافية التي يقوم بها، خصوصا انه مسؤول امام القيادة الاعلى منه عن تنفيذ الاعمال. وقد تكون الرقابة خارجية من قبل اجهزة متخصصة تعمل على مراقبة الوحدة الادارية التي يرأسها المشرف.

والاهم في اطار الرقابة الاجراءات التصحيحية التي يقتضي اتخاذها من قبل المشرف في حال تبين الانحراف عن تنفيذ الخطة او عدم قيام فريق العمل بتحقيق الاهداف المرسومة مسبقا، لان هذه الاجراءات تعيد فريق العمل الى جادة الصواب وتصحح الانحرافات المرتكبة.

ثانياً: من الادارة الكلاسيكية الى القيادة الحديثة

الحديث عن القيادة قديم العهد قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة. وتركزت الإدارة الكلاسيكية على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة. وتركز القيادة الحديثة على أربع عمليات رئيسية هي:

١ - تحديد الاتجاهات Directing

يلقى على عاتق المشرف دور توضيح رؤيته في تنفيذ الاعمال لفريق العمل، اي توضيح الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، لان هذه الاهداف هي المؤشرات التي توجه الاعمال.

ويجب على المشرف ان يصغي الى العاملين معه واستشارتهم من اجل وضع اهداف قابلة للتطبيق. فالعاملين لديهم خبرة في الواقع العملي للتنفيذ وابعاد قد تكون غائبة عن المشرف، لذلك فان الوقوف على ارائهم تساهم في تحديد اهداف متناسبة مع واقع التنفيذ.

٢ - الدفع وشحن الهمم Empowering

على المشرف ان يحدد لكل عامل ما يجب القيام به من مهام والكيفية اللازمة للتنفيذ، ووضع جدولاً زمنياً محدداً يلزم العاملين على التقيد به. ومنذ البداية لا بد من حمل العاملين على الشعور بالمسؤولية وبأهمية العمل الذي يقومون به سواء بالنسبة لفريق العمل أو بالنسبة للمؤسسة ككل. والتأكيد على ان عدم تحمل المسؤولية سيقرب عليه المساءلة.

٣ - التمكين Enabling

يتوجب على المشرف ان يوفر للعاملين جميع الادوات اللازمة لتنفيذ

العمل وتوفير الموارد اللازمة لانجازه، وعدم اهمال ذلك كي لا يكون حجة يمكن ان يتمسك بها العامل للتوصل من المسؤولية.

كما يقتضي على المشرف تحرير العامل من التداخلات الجانبية التي قد تؤثر على عمله والتي قد تحول دون انجازه للعمل المطلوب منه، بالإضافة الى تأمين الاجواء المناسبة لانجاز المهمة.

وتجدر الاشارة في هذا المجال ضرورة التواصل مع العاملين اثناء التنفيذ، لان ذلك يشعرهم بانهم تحت الرعاية المتواصلة وتدفعهم نحو الانجاز، كما ان التواصل يسمح للمشرف بابداء الملاحظات وحل المشاكل الروتينية، مما يؤدي حتما الى النجاح.

٤ - المراجعة Reviewing

من اهم ادوار المشرف توجيه العمل اليومي للعاملين، ويعد ذلك من قبيل الرقابة اثناء التنفيذ، وهذه الرقابة تسمح بتصحيح الخطاء والانحرافات مباشرة من اجل منع تفاقم آثارها وتدارك العواقب، واعادة توجيه الاعمال فهو الاهداف.

ويتمكن المشرف من الاستفادة من فرصة المراجعة من اجل ترتيب المسؤولية على العاملين سواء بمكافأة الموظفين المجدين أو معاقبة الموظفين المقصرين.

ثالثا: المراحل الخمسة للقيادة الناجحة

للقيادة دور حيوي وهام في تنمية المؤسسة المعنية، وفي إحداث التغيير الذي يسعى له صناع القرار. ويتوقف نجاح القادة في أداء ذلك الدور على الطريقة التي يديرون فيها النشاط التشغيلي وعلى ما يمتلكونه من سمات ومهارات قيادية.

يؤكد John Maxwell على أن القيادة الحقيقية ليست منصباً أو لقباً، بل ترتبط بقدرة القائد على التأثير بالاشخاص الذين يقودهم. وتظهر هذه القدرة في أقل مستوى من مستوياتها في المنصب وما يحمله من مميزات القيادة، والتي تدفع بالعاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة واتباع التعليمات فقط لأن المشرف قد استحق ذلك بمنصبه.

وكلما زادت قدرة القائد على التأثير كلما انتقل من مرحلة قيادية إلى مرحلة متقدمة أكثر، وكلما أصبح عمله القيادي أكثر متعة وسهولة. وعندما يتمكن القائد من تحويل العاملين في المؤسسة إلى قادة يمتلكون المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال باتقان وحب وإخلاص، فإنه سيصل بذلك إلى القمة وإلى أعلى مرحلة قيادية.

وقد حدد John Maxwell خمسة مراحل للقيادة تتطور مع الوقت وتشكل جميعها الصورة الشاملة للقيادة الفاعلة. وذلك من خلال مراحل خمسة للقيادة الناجحة^(١):

١ - المرحلة الأولى: المنصب Position

وهو المستوى الذي يمتلك فيه القائد حقوق القيادة من سلطة ورئاسة والتي لا تجعل منه قائداً حقيقياً ولكنها تدفع بالعاملين في المؤسسة لإنجاز الأعمال المطلوبة واتباع التعليمات بأقل جهد ووقت.

يتميز هذا المستوى بأن المنصب لا يمنح في الغالب إلا للأشخاص الذي يمتلكون المهارات اللازمة للقيادة، يمنح المنصب للقائد القوة والسلطة التي تساعد في إنجاز وأداء عمله والتي يجب عليه أن يستخدمها بوعي وحكمة. كما ان يسمح للمنصب للقائد من تطوير مهاراته القيادية.

الا ان لهذه المرحلة سلبياتها لان المنصب قد يكون خادعاً، بمعنى أنه

(١) John C. Maxwell: Developing the Leader within You. Thomas Nelson. 1993. P8.

قد يفرض احترامًا زائفًا وتقديرًا مصطنعًا، وأكبر دليل على ذلك شكوى الكثير من أصحاب المناصب من تغير الناس بعد زوال المنصب باستقالة أو تقاعد.

كما ان القائد الذي يعتمد على المنصب في إدارته للعمل يقلل من قيمة العاملين في المؤسسة، ويخلق بيئة عمل تعاني من خلل في منظومة القيم والأخلاق. ويحول قائد المنصب بيئة العمل إلى بيئة قائمة على القدرة في التحكم والسيطرة وعلى الصراعات.

ويرجح قائد المنصب كفة الحقوق على الواجبات والمسؤوليات، يهتم بخدمة الآخرين له لا بما يمكن أن يقدمه لهم ويخدمهم به.

٢ - المرحلة الثانية: القبول Permission

ويمثل الانتقال من المنصب إلى القبول أول خطوة في القيادة الحقيقية حيث يبدأ القائد بالتأثير على العاملين لإنجاز الأعمال ليس لأن عليهم انجازها بل لرغبتهم في انجازها. ولن يتمكن القائد من التأثير إلا عندما يتمكن من بناء علاقات جيدة مع العاملين. إنه المستوى الذي يمنح العاملين في المؤسسة قائدهم القبول بأن يقود.

ومن الممارسات الايجابية للقائد في هذا المستوى أن يتعرف على نفسه قبل أن يتعرف على الآخرين ويتواصل معهم، كما انه يتبنى القائد نمط قيادي مبني على العلاقات الإنسانية، نمط قيادي لا تدار فيه المؤسسة بالأنظمة والعقوبات بل باللمسات الإنسانية، نمط قيادي لا يتبنى فقط سياسة الباب المفتوح بل يفتح القائد الباب ليخرج منه إلى أماكن العمل ويلتقي بالعاملين يستمع لهم، يتعلم ثم يقود.

يعمل المشرف في هذه المرحلة بالقاعدة الذهبية في التعامل: عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك. ويكون محفزًا وملهمًا للعاملين. كما يخلق

توازن بين الاهتمام والصراحة، أي أن يهتم بالعاملين ويحرص على إعطائهم ردود افعال عن مستوى انجازهم للأعمال بصراحة ودقة. إن ذلك التوازن ضروري لبناء علاقات صحية وقابلة للتطوير.

٣ - المرحلة الثالثة: الإنتاج Production

القائد الحقيقي هو القائد القادر على صنع التغيير، على الوصول للنتائج وتحقيق الأهداف، على النهوض بالمؤسسة التعليمية، بل وقادر أيضاً على جعل العاملين في المؤسسة أفراداً منتجين. إنه المستوى الذي يصبح فيه القائد أكثر ثقة بنفسه، يعتمد عليه، وأكثر تأثيراً.

وتحكم هذه المرحلة مجموعة من القوانين من أهمها:

- أ - قانون الاحترام: لن يحصل القائد على الاحترام فقط لأنه يعامل العاملين باحترام، بل لأنه يستحقه على ما انجزه وما قدمه للمؤسسة.
- ب - قانون الجذب: القائد المنتج سيجذب حتماً العاملين المنتجين، حتى وإن لم يكن لديه في فريقه أفراد منتجين فإنه سيجذب آخرين منتجين ليسعوا للانضمام الى فريقه.
- ت - قانون الصورة: يكون القائد دائماً محط الانظار، لذلك القائد المنتج يشكل نموذجاً يحتذى به، مما يزيد من انتاجية العاملين معه.
- ث - قانون النصر: القائد المنتج يجلب النصر والفوز والنجاح لفريقه وللمؤسسة.
- ج - قانون الزخم: يكرس هذا القانون سلسلة الانجازات التي تخلق المزيد منها، إنه زخم من النجاحات والمنجزات وتحقيق الغايات والذي يساعد المؤسسة في التغلب على التحديات ونقاط الضعف.
- ح - قانون التوضيح: القائد المنتج هو الذي يتعلم كيف يتخلى عن

الكثير من المميزات، وأن يقدم تنازلات في سبيل الوصول بالمؤسسة إلى القمة.

٤ - المرحلة الرابعة: تطوير العاملين People development

المشرف الناجح هو الذي يستثمر الوقت والجهد والمال لتطوير العاملين في المؤسسة، وتنمية أفضل المهارات التي يمتلكونها لكي يصبحوا بدورهم قادة فاعلين. إن تنمية العاملين في المؤسسة يساهم بالتالي في تنمية المؤسسة.

ويعتمد القائد في تطوير العاملين في المؤسسة على استقطاب العاملين المنتجين الذين يمتلكون المهارات من البداية، ويعتمد الى تعيين العاملين في الوظائف الملائمة لمهاراتهم وامكاناتهم، كما انه يسعى الى استثمار الوقت والمال والجهد لتطويرهم وتنميتهم مهنيًا مع تقديم الدعم لهم.

إن وصول القائد للمستوى الرابع يعني بأنه وصل إلى مستوى متقدم في القيادة، وقد تساعده عدة أمور في هذا المستوى للوصول للمستوى الخامس، وأن يجعل القائد أحد أهم أهدافه هو أن يصنع قادة لا اتباع، وأن ينشر ثقافة القيادة في المؤسسة، و أن يجعل القائد من تطوير الآخرين التزام حياة لا التزام عمل.

٥ - المرحلة الخامسة: القمة The pinnacle

لا يصل إلى هذا المستوى إلا من تميز في المستويات السابقة واتقنها، إنه القائد الذي يمتلك مهارات القيادة والقدرة على التأثير، إنه القائد الذي يجلب النجاح معه أينما حل وفي أي مؤسسة، بل يتجاوز تأثيره إلى خارج المؤسسة.

إن القمة لا تعني له الراحة أو الاحتفال بالإنجاز بل تعني المزيد من النجاح والإنجاز والانتاج. قائد القمة يتأثر به الآخرين لما يمتلكه من مهارات وصفات تميزه عن الآخرين.

ولكي يحافظ المشرف على ما وصل اليه من تميز عليه ان يتحلى بالتواضع وإدراك أن ما زال أمامه الكثير ليتعلمه، وان عليه أن يحافظ على نقاط القوة والتركيز عليها وتعزيزها. وان يختار الدائرة الأقرب بعناية لكي يشاركوه رؤيته وتحقيق أهدافه.

رابعاً: القيادة من الفاعلية الى الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن يجب ان لا يستخدم بالتبادل. فقد تكون المؤسسة فاعلة الا انها ليست ذات كفاءة، اي انها تحقق الاهداف المطلوبة منها ولكن بكلفة عالية مما يؤدي الى الخسارة. وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر على فاعليتها لان استمرار الخسارة سيؤدي الى التوقف عن العمل.

والموظف الفاعل هو الذي يحقق انتاج مرتفع في حين ان الموظف الكفؤ هو الذي ينتج بسرعة وذكاء. ومن خلال الدمج بين الكفاءة والفاعلية تحقق افضل المنتجات وبسرعة معقولة ومن خلال موارد قليلة.

فما هو الفرق بين الفاعلية والكفاءة على مستوى الادارة؟

١ - الفاعلية Effectiveness

تقاس الفاعلية بمستوى الانتاج المحقق من قبل العاملين والمشرفين داخل المؤسسة، والعاملون الذين يحققون الفاعلية ينجزون اعمال وانتاج مرتفع.

على سبيل المثال الموظف الذي يعمل في قسم المبيعات، اذا كان فاعلاً فانه يحقق مبيعات بصورة مستمرة وثابتة، ويكون غير فاعل اذا عجز عن اقناع الزبون بشراء السلع المعروضة. وتقاس الفاعلية عن طريق مراجعة مؤشرات اداء العاملين اي الاعمال المنجزة. ولفاعلية الادارة تأثير كبير على

نوعية الخدمة او السلعة المنتجة والتي غالبا ما تشكل اساسا لثقة الزبون بالمؤسسة.

٢ - الكفاءة Efficiency

تقاس الكفاءة بداية بالوقت المستغرق لانجاز العمل من ناحية، وبالكلفة المتكبدة من ناحية اخرى. ويكون الموظف كفؤ عندما ينجز العمل باسرع وقت ممكن وبأقل كلفة ممكنة، ويكون غير كفؤ في حال انجز العمل المطلوب في وقت اطول من المعتاد وبكلفة عالية.

والفاعلية هي شرط اساسي لتحقيق الكفاءة، فاذا كانت الفاعلية تعني انجاز الاعمال المطلوبة وتحقيق الاهداف المرسومة، فان الكفاءة تعني تحقيق كل ما سبق بالاضافة الى انجازه باسرع وقت واقل كلفة ممكنة وباعلى جودة متاحة.

ويمكن لمؤسستين مختلفتين انجاز ذات الاعمال وتحقيق ذات الاهداف الا ان احدها تكون ذات كفاءة اعلى من الاخرى لان الكفاءة ترتبط بالكلفة والوقت وجودة الانتاج.

القسم الرابع: تعامل المشرف مع فريق عمله

سنتناول في هذا القسم مهارات التواصل مع العاملين وطرق الاتصال بهم، واصول تفويض المشرف بعض اعماله الى اعضاء فريق العمل، والطرق المناسبة لتحفيز العاملين من اجل زيادة انتاجيتهم، ونختم بتقييم المشرف اداء العاملين معه.

اولا: مهارات التواصل مع العاملين

يقتضي على المشرف ان يكون لديه القدرة على قيادة فريق عمله وتوجيهه الى انجاز الاعمال المطلوبة في ظل اجواء ايجابية، وان يسعى الى

دفعهم للقيام باعمالهم بما يحقق احسن اداء واعلى انتاجية، وفي هذا المجال توجد مجموعة من المهارات على المشرف اكتسابها لكي يحسن التواصل مع العاملين من اهمها:

١ - السلوك الايجابي Positive Attitude

ما يحقق الصحة العامة للانسان هو صحته النفسية، وعندما يكون لدى المشرف نفسية ايجابية سيؤدي ذلك الى تحفيزه لاعطاء افضل ما عنده. وهذا الامر يدفع المشرف ان يكون ايجابيا اتجاه العاملين معه، وان تكون هذه الايجابية في كل مرحلة من مراحل العمل، وان لا تكون في مرحلة دون اخرى والا لظهرت انها ايجابية مصطنعة وليست حقيقية^(١).

ويعني السلوك الايجابي اظهار الثقة بالطرف الاخر، وبأن المشرف يتوقع من العامل نتيجة مثمرة في عمله، وفي حال ارتكاب العامل لخطأ ما على المشرف ان يعطيه فرصة أخرى وان يسمع لمبرراته وان يظهر التفهم لوضاعه.

٢ - الاتصال المستمر Continuous Communication

لا بد من ان يكون لدى المشرف مهارات الاتصال الفعال اي القدرة على القراءة والكتابة والتحدث بوضوح، وهو امر ضروري وان كان يبدو انه بديهي ويتوفر لدى معظم المشرفين، الا ان التجربة دلت على ان مشكلة الاتصال موجودة لدى قسم كبير من المشرفين سواء ما تعلق منها بالاتصال الكتابي او الشفوي او المحادثة.

ويؤدي غياب الاتصال الفعال الى عدم ثقة العامل بقدرة المشرف، بالاضافة الى الحد من التبادل الواضح والصحيح للمعلومات، ومن شأن

(١) Nadav Goldschmidt. Reflection Management . Barbara McNichol Editorial. 2015. P16.

ذلك ان يعيق الاشراف السليم على عمليات التشغيل داخل المؤسسة، ويعرقل آلية اتخاذ القرار وحل المشاكل بصورة فاعلة.

كما يجب ان يكون الاتصال متواصل ومتاحا لجميع العاملين، لذلك يجب على المشرف الا يستخدم سياسة الباب المغلق بل عليه ان يبقى قريبا من العاملين معه. لذلك يعتمد في الهندسة المكتبية الحديثة ان يكون مكتب المشرف مفتوح على العاملين معه وليس في ركن منعزل عن غيره.

٣ - تقديم الدعم دون تفصيل Provide Support without Micromanaging

يؤكد معظم العاملين الى الحاجة الى وجود مشرف على عملهم ينسق الاعمال فيما بينهم ويوجههم الى تحقيق اهداف المؤسسة، ويكون لديه خبرة في الاعمال التشغيلية التي تنفذ، الا انه يجب التأكيد على ضرورة تجنب المشرف الدخول في تفاصيل العمل وترك هامش من الحركة للعاملين معه من اجل تمكينهم من الابداع والابتكار.

وتتعدد المشكلة عندما يكون المشرف كثير الانتقاد يريد ان يرى العاملين معه صورة عنه، وهذا الوضع يؤدي الى وجود اجواء من التذمر والاستياء، كما انه يؤدي الى عدم تقدير العاملين المتميزين لان المشرف يرى في العاملين معه ادوات تنفيذية لرغبته.

٤ - التعرف على اوضاع العاملين Recognize the situation of employees

يفترض بالمشرف ان يكون قريبا من العاملين معه يطلع على اوضاعهم الخاصة، ويتعرف على اسباب انخفاض الاداء لديهم او تغيبهم المتكرر. كما عليه ان يتنبه الى علامات السخط لديهم من اجواء العمل او طريقة تنفيذ الاعمال، وان يتفهم ملاحظاتهم.

وان يبادر الى تلبية طلباتهم بما لا يؤثر على الخطط الموضوعة او الاهداف المرسومة، فلا بأس في ذلك لان من شأن مراعاة اوضاع العاملين خلق بيئة مؤاتية للعمل واجواء ايجابية.

٥ - تحفيز حسن الاداء Motivate good performance

يقتضي وضع نظام متكامل لتحفيز العاملين بحيث يتمكن المشرف من تطبيقه عندما يبدي العامل انتاجية عالية او يبرز كفاءة في التنفيذ، خصوصا في المشروعات المعقد التي تحتاج الى ابتكار وتطوير مستمر من اجل تشجيع العاملين على الابداع والابتكار. و يوجد العديد من طرق التحفيز التي لا يترتب عليها انفاق من الميزانية يمكن اعتمادها في تحفيز الموظفين.

٦ - تشجيع تطوير القدرات Encourage the development

of abilities

ان تطوير قدرات العاملين من شأنه زيادة المهارات التقنية والشخصية ويؤدي الى زيادة الانتاجية في العمل. لذلك على المشرف ان يسعى الى تحديد حاجات العاملين التدريبية والسعي الى اقامة الورش التدريبية التي من شأنها اشباع هذه الحاجات. كما عليه ان ييسر امور العاملين الذين يرغبون في متابعة دراستهم الجامعية او المتخصصة، وان يعتمد الى استخدام جميع الوسائل المتاحة لايصال المعلومات المفيدة الى العاملين كوسائل التواصل الاجتماعي او الرسائل الالكترونية.

ثانيا: طرق اتصال المشرف بفريق عمله

تمثل عملية الاتصال محور الربط الذي يجمع بين وحدات المؤسسة، فهي تمثل احدى الوظائف الاساسية التي تقع على عاتق المشرف، كما تشكل الخطوط التي تحقق التواصل بين العاملين.

وتوجد علاقة وثيقة بين عملية الاتصال ومختلف الوظائف الادارية الاخرى: التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة، وبدون عملية الاتصال لا يمكن القيام بهذه الوظائف.

١ - تعريف الاتصال

عرف البعض الاتصال بأنه العملية الهادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات. وهو عملية نقل للافكار او المعلومات او تبادلها مع الآخرين واشراكهم فيها بقصد تحقيق اهداف معينة^(١).

ويميز عملية الاتصال وجود ثلاثة عناصر اساسية هي:

أ - طرفا الاتصال

هما المرسل او المتصل، والمرسل اليه او المستقبل. والطرف الاول اي المتصل قد يكون هو الرئيس الاداري الذي يود ابلاغ امور معينة الى مرؤوسيه في المؤسسة، واحيانا قد يكون المتصل هو المرؤوس الذي يود ابلاغ اقتراح معين الى رئيسه.

ب - مضمون الاتصال

وهي الفكرة او المعلومة التي يهدف المرسل تبليغها الى المرسل اليه. وقد تكون امرا او اقتراحا او رأيا او شكوى او عقوبة.

ت - وسيلة الاتصال

اي الطريقة التي يتم بها تحقيق الاتصال، وقد تكون كتابة من خلال كتاب او مذكرة او تعميم، او قولا اي امر شفهي موجه الى المرؤوس، او عبر اتصال هاتفي او بالبريد الالكتروني.

Inas M. Youssef: Communication Skills. Cairo University. 2005. P2.

(١)

٢ - انواع الاتصالات

تنقسم الاتصالات الى انواع متعددة، اهمها:

أ - الاتصالات الرأسية

تتم هذه الاتصالات داخل المؤسسة، وتنقسم الى نوعين الاول يسمى بالاتصالات النازلة، والآخر يسمى بالاتصالات الصاعدة:

- الاتصالات النازلة

هي الاتصالات التي تبدأ من اعلى التنظيم متجهة الى اسفله. وهذه الاتصالات قد تكون من الادارة العليا الى الادارة الوسطى، وقد تكون من الادارة الوسطى الى المشرفين. ولذلك يغلب على هذه الاتصالات طابع الامر والتوجيه والاشراف.

- الاتصالات الصاعدة

هي الاتصالات التي تبدأ من اسفل التنظيم صاعدة الى اعلى، ونستخدم هذه الاتصالات في التقرير والطلب والاقتراح والاستفسار والاخبار. وهي تكون من العمال الى المشرفين او من المشرفين الى الادارة الوسطى، او من الاخيرة الى الادارة العليا.

واذا كانت الاتصالات النازلة هي الاكثر شيوعا وانتشارا داخل المؤسسة، فان الاتصالات الصاعدة لا تقل عنها اهمية. اذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الادارة بالمشاركة، وتساعد على امداد الادارة العليا بالبيانات والمعلومات فتكون قرارات المديرين واقعية وموضوعية، كما تمكن المشرف من التعرف على العوائق التي تواجه تنفيذ العمل وتكشف عن اسباب التضارب في المصالح، وتساعد على فض ما يكون هناك من خلافات داخل التنظيم.

ب - الاتصالات الافقية

هي الاتصالات التي تجري بين المشرفين في مستوى واحد داخل المؤسسة الواحدة. وقد تكون اتصالات خارجية بين العاملين في اكثر من منظمة الذين لا تربطهم علاقات تسلسلية.

ت - الاتصالات الداخلية

هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المؤسسة الادارية سواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة او بين العاملين بالمؤسسة في جميع مستوياتهم. والاتصالات الداخلية قد تتخذ شكل الاتصالات الرأسية سواء أكانت نازلة او صاعدة، وقد تتخذ شكل الاتصالات الافقية وذلك على النحو السابق ابرازه.

ث - الاتصالات الخارجية

هي الاتصالات التي تتم بين المؤسسة الادارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الاخرى، وكذلك بينها وبين الجمهور. وتجدر الاشارة الى ان يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية، اذ تستطيع المؤسسة عن طريقها ان تعلن للجمهور عن مبادئها وتوجهياتها، فضلا عن ذلك تعمل على ايصال آراء الجمهور واقتراحاته الى المؤسسة الادارية، فقد يكون لها اثر كبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

ج - الاتصالات الرسمية

يقصد بالاتصالات الرسمية تلك التي تتم من خلال القنوات المحددة في انظمة المنظمة او جرى العرف على اتباعها. كالاتصالات الرسمية الداخلية بين الوحدات داخل المنظمة، او التعميمات والمذكرات الصادرة عن المدير العام الى مختلف الوحدات الادارية.

وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات

والاستقرار. ولذلك فانه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمة الادارية كبيرة الحجم.

واذا كانت الاتصالات الرسمية تتخذ عادة الشكل الكتابي، كما انها قد تتخذ الشكل الشفوي في بعض الحالات، ومثال ذلك الاجتماعات الدورية التي يعقدها المشرفون مع معاونيهم او في حال اصدار المشرف اوامر شفوية الى مرؤوسيه.

ح - الاتصالات غير الرسمية

هي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وانما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم. وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية. وتنشأ هذه الاتصالات بفعل وجود العلاقات الاجتماعية.

٣ - اساليب الاتصال

يقصد باسلوب الاتصال الشكل الذي يتخذه نقل الفكرة او المعلومة، ويمكن ان يأخذ الشكل الكتابي او الشفوي، كما توجد حديثا اساليب اتصال اوجدتها التكنولوجيا الحديثة.

أ - اسلوب الاتصال الكتابي

يأخذ الاتصال الكتابي شكل الكلمة المكتوبة في كتاب او تعميم او مذكرة من المرسل الى المرسل اليه. ويعتبر هذا الاسلوب ضرورة لا بد منها في المنظمات الكبيرة حيث يكون نظامها الاداري معقد.

ويقتضي ان تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح واعتماد الانشاء الاداري المستند الى الاسلوب السهل والمباشر والابتعاد عن الاسلوب الادبي.

ويسمح الاسلوب الكتابي من الاحتفاظ بالاوامر والكتب الصادرة عن

مرسل، بحيث يمكن الرجوع اليها والوقوف على معانيها والحد من التحريف في مضمونها.

ب - اسلوب الاتصال الشفوي

يتم هذا الاسلوب عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه شفاهة، اي عن طريق الكلمة المنطوقة. ويتميز هذا الاسلوب بانه اكثر سهولة وخصوصا في الظروف الاستثنائية حيث يقتضي السرعة في ابلاغ المعلومات الى جميع العاملين في الوحدات.

يكثر استخدام هذا الاسلوب في الموضوعات التي تحتاج الى شرح وتفسير حيث يمكن الاجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح، كما تتميز بمعرفة المرسل ردة فعل المرسل اليه عند تلقيه للفكرة.

ويتحقق الاسلوب الشفوي بوسائل مختلفة من اهمها: المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل اليه والمكالمات التليفونية والندوات والمؤتمرات والاجتماعات واللقاءات.

ت - اساليب الاتصال الحديثة

برزت طرق جديدة للاتصال مع تطور التكنولوجيا الحديثة، كالبريد الالكتروني الذي يسهل التعامل بين الموظفين في المنظمة ويمكن ان يتم تداول المعاملات الورقية بصورة الكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي التي تستخدم لتعميم افكار معينة على العاملين وتبادل الافكار والاقتراحات، كما تعتمد حديثا بعض المنظمات على وسائل اتصال تصويرية تمكن الموظفين من الاتصال فيما بينهم بالصوت والصورة.

٤ - عوائق الاتصال

تواجه عملية الاتصال مجموعة من العوائق التي تعد عقبات امام تحقيق الاتصال الناجح. ومن اهم هذه العوائق:

أ - صعوبات اللغة

قد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة او الضعف في عملية الاتصال. فقد يستخدم المرسل بعض المصطلحات المتخصصة التي قد لا يجيد فهمها المرسل اليه. لذلك يجب استعمال المصطلحات الشائع استخدامها في البيئة التي يعمل فيها المرسل وعدم اعتماد مصطلحات تحتاج الى شرح وتفسير وبحث خصوصا في الاتصال الذي يحتاج الى سرعة في التجاوب.

كما تشكل عقبة امام الاتصال الفعال استعمال تعابير مطاطة وحمالة اوجه بحيث لا تدل مباشرة على المقصود، مما يوقع المرسل اليه في الحيرة، وقد تحمله على فهمها على غير مرادها فيؤدي ذلك الى ضياع الوقت والجهد المبذول. ويفضل استعمال تعابير واضحة ودلالاتها مباشرة على المقصود^(١).

ب - البعد المكاني

يشكل البعد المكاني بين المرسل والمرسل اليه عقبة مهمة امام تحقيق الاتصال الناجح. ويتحقق هذا البعد في الادارات الكبيرة التي تنتشر في مختلف اقاليم الدولة.

ت - تعدد المستويات الادارية

يشكل تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمرسل اليه عقبة امام عملية الاتصال، لان المعلومات التي تنقل سواء صعودا من المستويات الادارية الدنيا الى المستويات العليا وبالعكس تتعرض للحجب او التضخيم.

(١) John Adair: Effective Communication , The Most Important Management Skill of All. PAN BOOKS. London. 2005. P6.

ث - الفروقات الشخصية بين طرفي الاتصال

لكل انسان طبيعة خاصة به، وشخصية يمتاز بها، وخصائص يتحلى بها، الا ان طبائع الاشخاص قد لا تتوافق فيما بينها فيقع التنافر والتنازع، وهذا الامر يشكل من اهم عوائق الاتصال الناجح، ففي حال وجود تنافر بين المرسل والمرسل اليه يحد ذلك من الاتصال بينهما بحيث يصل الى حده الأدنى وفي الكثير من الاحيان قد لا يتم الا بصورة خطية وحرفية، يغيب عنها حسن النية.

ج - الاقلال او المبالغة في عملية الاتصال

يقتضي ان يكون الاتصال بين العاملين في المنظمة بقدر الحاجة الى انجاز المهام المطلوبة، وبقتضي عدم الافراط في الاتصال مما يؤدي الى هدر الوقت دون طائل، فبعض المشرفين يعتمد بافراط سياسة الباب المفتوح ويسمح للمرؤوسين بالدخول والخروج متى ارادوا مما يؤدي في حال الاتصال المفرط الى هدر وقت المشرف بحيث ينشغل عن القيام بهامهم القيادية.

وفي المقابل فان الاقلال من الاتصال وعدم الاختلاط بالعاملين قد يؤدي الى حجب المعلومات عن العاملين في الادارة مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة خصوصا اذا كانت هذه المعلومات ذات اثر فعال على انجاز المهام المطلوبة.

ثالثا: تفويض المشرف للسلطة

يعد التفويض التفويض من المهارات الإدارية المهمة التي يستخدمها المشرف، ويؤدي الى توفير الوقت والمال، ويبني قدرات ومهارات الفريق، ويحفزهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم.

١ - تعريف التفويض

هو التنازل عن المسؤولية أو السلطة من شخص الى آخر، عادة من قائد اداري الى المرؤوس، للقيام بأنشطة معينة، ويعد التفويض من المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية، ويجب عدم الخلط بين التفويض والتعليمات التي تعطى من المشرف الى المرؤوسين. لان في حالة التفويض الشخص الذي فوض العمل مسؤولاً عن نتائج عمل المفوض اليه، وفي الحالة الثانية فان المرؤوس هو المسؤول عن تنفيذ الاعمال تحت توجيهات المشرف^(١).

يخول التفويض المرؤوس اتخاذ القرارات، وهذا الامر يؤدي الى تحول سلطة صنع القرار من مستوى تنظيمي اعلى الى مستوى تنظيمي ادنى مرتبة. ويقتضي ان يكون التفويض محدودا في أنشطة محددة. ولا يقوم المشرف بتفويض كل صلاحياته المحددة في الوصف الوظيفي.

اذا كان التفويض صحيحا فلا يشكل تخليا عن المسؤولية، بل انه يؤدي الى تخفيف الابعاء والمهام عن عاتق القيادة الادارية من اجل التفرغ لاعمال الرقابة والرعاية والتوجيه. مع بقاء المفوض اليه واعماله داخله ضمن رقابة المفوض واشرافه. كما يؤدي التفويض الجيد الى توفير المال والوقت، ويساعد في بناء المهارات وتحفيز العاملين^(٢).

٢ - فوائد التفويض

يساهم التفويض في تحقيق مجموعة كبيرة من الايجابيات من اهمها:

أ - تقوية فريق العمل

لانه يعزز الثقة بالمشرف ويجعل المرؤوسين يشاركون في عملية

W.David Rees, Christine Porter: The Skills of Management. THOMSON. (١)
London.2005.P106.

Richard Aluecke, Perry McIntosh: The Busy Manager's, Guide to Delegation. (٢)
American Management Association . 2009. P9.

صنع القرار، فيحملهم ذلك على الحفاظ على مصالح المؤسسة، والاندفاع لتنفيذ الخطط الموضوعة، وتحقيق الاهداف المنشودة.

ب - الاستفادة من منظور آخر

لان الذي سينفذ النشاط هو المرؤوس وليس المشرف المختص اصلا بالنشاط اي التنفيذ سيكون من قبل جهة اخرى ولكل شخص اسلوبه ونظرة وخبرته.

ت - الخروج من الروتين

لان التفويض ينصب على المهام الروتينية للمشرف، تلك المهام التي لا تحتاج الى تحليل او تفكير عميق بل هي مهام غير معقدة ومتكررة.

ث - الزيادة في خبرة فريق العمل

لان التفويض سيساهم في قيام اعضاء الفريق بمهام متعددة ومتنوعة مفوضة اليهم من قبل المشرف بالاضافة الى اعمالهم الاصلية مما يزيد من خبرتهم.

ج - يظهر نقاط القوة والضعف لدى المشرف

لان ممارسة المرؤوس للمهام بصورة افضل من المشرف ستبرز نقاط ضعف الاخير، وبالعكس يبرز بأن المرؤوس لا يستطيع التنفيذ الا تحت اشراف وتوجيهات المشرف.

ح - زيادة الانتاجية في اصدار القرارات

لان المشرف سيتفرغ لاتخاذ القرارات الاشرافية والتوجيهية اي يتمكن من التفرغ من للقيام بدوره القيادي، في حين يتولى فريق العمل اتخاذ القرارات الروتينية، فيؤدي ذلك الى زيادة الانتاجية في اصدار القرارات التشغيلية داخل المؤسسة.

٣ - مراحل التفويض

يمر التفويض بمراحل متعددة وكل مرحلة ترتبط بمدى الثقة الموجودة بين المشرف والعامل معه، وكلما تعززت هذه الثقة انتقلنا من مرحلة الى اخرى، وسيظهر لنا جليا انه كلما زاد مستوى التفويض كلما وفر المشرف على نفسه الوقت والجهد.

المرحلة الاولى: نفذ المطلوب بدقة

يقتضي على المرؤوس ان ينفذ العمل المطلوب منه بدقة وعدم الخروج عن النطاق المحدد له قبل المشرف وعلى الاخير ان يركز على الرقابة على تنفيذ المهام لكي يشعر المفوض اليه بالسيطرة. كما يقتضي ان يكون التفويض محددا بمدة زمنية حتى لا يشعر المفوض اليه انه صاحب السلطة. في هذه المرحلة يوفر المفوض اليه جهد التنفيذ المادي للمهمة الا انه يستغرق وقت في تحديد المشكلة وتقييم الخيارات وتحديد الحل.

المرحلة الثانية: تصدى للمشكلة وبلغني عن خيارات الحل

في هذه المرحلة يعطي المشرف مرؤوسه الثقة في البحث عن الخيارات المتاحة لحل المشكلة، ورفع هذه الخيارات الى المشرف الذي ينظر فيها ويقيمها واختيار الافضل منها لاتخاذ القرار المناسب، وبذلك يكون المشرف قد وفر وقت البحث عن الخيارات لحل المشكلة التي يتصدى لها.

المرحلة الثالثة: انظر في المشكلة وسنتخذ القرار سويا

في هذه المرحلة يطلب المشرف من المرؤوس التصدي للمشكلة والبحث عن الخيارات لحلها وتقديم النصيحة الى المشرف في الاسلوب الافضل اعتماده لحل المشكلة، ومن ثم يجتمعا سويا لاتخاذ القرار

المناسب. وبذلك يكون المشرف قد وفر وقت البحث عن خيارات الحل وتقييمها. وانما يكون المفوض قد بحث فيها ونصح بالحل المناسب.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار المناسب وعرضه للتحقق منه

يعتمد المفوض له الى حل المشكلة التي يتصدى لها، ويعتمد الى اتخاذ القرار المناسب بنفسه، الا ان اعتماد القرار يحتاج الى موافقة المشرف، حيث يعرض عليه للتحقق منه والموافقة عليه قبل التنفيذ. وبذلك لا يستغرق المشرف سوى وقتا محدودا للتحقق من القرار واعتماده.

المرحلة الخامسة: قم بحل المشكلة بالاستناد الى هذه المعايير

يعتمد المشرف الى وضع معايير محددة لحل المشكلة ويطلب من المفوض اليه التصدي لها واتخاذ القرار المناسب بالاستناد الى هذه المعايير، وفي هذه الحالة يعطى المشرف المفوض اليه الثقة بحل المشكلة ضمن الحدود المرسومة من قبله. والوقت الذي يستغرقه المشرف قاصر على تحديد المشكلة ووضع معايير حلها.

المرحلة السادسة: واجه المشكلة وقم بحلها

في هذه المرحلة يكون لدى المشرف ثقة كبيرة بالمفوض اليه، ويعتقد بان لديه القدرة على مواجهة المشكلة واتخاذ القرار المناسب وتطبيقه دون العودة الى المشرف الذي يمارس دوره التقليدي في الاشراف والتوجيه والرقابة على اعمال فريق عمله، وفي ذلك توفير كبير لوقت المشرف.

٤ - خطوات التفويض الناجح

اذا كان خيار المدير ان يعتمد اسلوب التفويض لبعض مهامه، فانه ينصح اعتماد آلية من خمس خطوات من اجل تحقيق تفويض ناجح. وهذه

الخطوات هي بسيطة وبديهية وليست معقدة^(١)، سنتناولها في الفقرات التالية:

أ - اختيار المهام التي سيجري تفويضها

يجب على المشرف ان يعمل على اختيار المهام التي ينوي تفويضها الى مرؤوسيه. ويفضل اختيار المهام التي لها طابع روتيني وتكرر بصورة دورية، وان لا يفوض المهام التي تتعلق بممارسة الرقابة والاشراف على المرؤوسين لان هذه الاخيرة تدخل في صلب دوره الاشرافي، والهدف الرئيسي للتفويض هو ان يتفرغ لانجازها.

ب - اختيار الشخص المناسب للتفويض

يفترض ان تفوض المهمة الى الشخص الذي لديه القدرة والاهلية على انجازها، وان يتمتع بالكفاءة والفاعلية الاعلى، لذلك لكل مهمة الشخص المناسب لانجازها. كما ان بعض اعضاء الفريق قد لا يكونوا مؤهلين بعد لتفويضهم بعض المهام. وهنا يأتي دور المشرف في اختيار الشخص المناسب الذي تفوض اليه المهمة المتناسبة مع قدراته ومؤهلاته.

ت - تحديد المهمة المفوضة

بعد اختيار المهام التي يمكن ان تفوض واختيار الاشخاص المناسبين لانجازها، لا بد من توصيف هذه المهام وتحديد بدقة منعا لتجاوز المفوض اليه حدود السلطة الممنوحة له، وهذا التحديد يدخل في صلب المهام الاشرافية للرئيس الاداري.

ث - المتابعة والدعم

لا يعني التفويض تكليف المرؤوس بانجاز مهمة محددة وتركه بمفرده

Richard Aluecke, Perry McIntosh: op. cit.. P6.

(١)

في ميدان التنفيذ، وانما على المشرف ان يتابع المفوض اليه وان يرصد كيفية قيامه بالمهام المفوضة وان يوجهه في حال وجد بعض الانحراف في التطبيق، كما يتولى المشرف دعم المفوض اليه وتأمين كل مستلزمات انجاز المهمة.

ج - تقييم الاداء

ان عملية تقييم الاداء تهدف الى التأكد من مدى قدرة المفوض اليه على القيام بالمهمة المفوضة اليه وفقا للخطوات والاجراءات المحددة له، ومدى فاعليته على تحقيق الاهداف المرسومة لانجاز المهمة. ويترتب على تقييم الاداء قرار اساسي لدى المشرف هو الاستمرار في التفويض او العدول عنه.

ثالثا: تحفيز العاملين

لقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية أن كفاءة العاملين في العمل تتوقف على عنصرين أساسيين هما:

الاول هو المقدرة على العمل، اي ما يتمتع به العامل من قدرات و مؤهلات ومهارات، والتي تكونت لديه من خلال التعلم والتدريب والممارسة العملية، إضافة إلى الاستعداد الذاتي الذي ينميه التعليم والتدريب.

والثاني هو الرغبة في العمل، وهنا يأتي دور الحوافز التي تدفع سلوك العاملين في اتجاه الشعور بالرغبة بالعمل بصورة تحقق أهداف المشروع.

وبالنظر لأهمية الحوافز في تحقيق حاجات ورغبات وطموحات العاملين ورفع كفاءة أدائهم، فانها ستؤدي حتما الى رفع الإنتاجية المشروع.

الحوافز تشبع حاجات عميقة في النفس البشرية وتدفع العاملين نحو

الاداء المتميز، لان هذه الحوافز تشعره بأنه إنسان وله مكانة، وأنه مقدر في عمله، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز^(١).

وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين التحفيز والدافعية، فالتحفيز يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع بالإنسان إلى سلوك أفضل، والتحفيز ينمي الدافعية ويؤدي إليها، إلا

أن التحفيز يأتي من الخارج اما الدافعية فتنتطلق من داخل الانسان.

سنتناول عشرة طرق حديثة في التحفيز اما الطرق التقليدية فيمكن الرجوع اليها في المراجع الكلاسيكية.

١. ترويج الأعمال Business Promotion

تتحقق هذه الطريقة من خلال اعطاء الموظفين أشياء صغيرة كالأقلام، أو أكواب القهوة، أو حقيبة صغيرة، بحيث يوضع على هذه الأشياء رمز المؤسسة وشعارها. كما يمكن ايضاً اعطاء قمصان البولو، القبعات والسترات إلا ان لهذه الأشياء كلفة اعلى قد لا تتحملها إلا المؤسسات الكبيرة. والعديد من الشركات اليوم لا تستخدم هذه التقنية لتحفيز الموظفين بسبب القيود المفروضة على الميزانية. هذه التقنية يمكن أن تخلق ردود فعل ايجابية داخل وخارج مكان العمل.

٢. الاستطلاعات Surveys

تستخدم اليوم الاستطلاعات على نطاق واسع من قبل المؤسسات. تم تصميم استطلاعات لتكوين خلفية حول أي موضوع. وذلك بهدف الوقوف على ملاحظات الموظفين ومعرفة المشاكل والبحث عن الحلول، حتى أنها قد تسلط الضوء على الفرص الجديدة المحتملة التي تم تجاهلها من قبل،

(١) Carlos C. Lorenz: Management, Theory and Practice. Rex Book Store. Manila. 1993.P54.

ومعرفة الحواجز التي يمكن ان تأخذ شكل القضايا الأخلاقية والمشاكل مع زملاء العمل. ومن المهم جدا أن نحدد هذه الحواجز القائمة والقضاء عليها من اجل خلق اجواء عمل أسهل تحفز العاملين على الانتاجية الاعلى.

٣. تفهم الموظفين Understanding Employees

ويعد تفهم اوضاع الموظفين من قبل المشرفين أسلوبا للتحفيز يعطي نتائج فعالة جدا. لذلك يقتضي قضاء الكثير من الوقت مع الموظفين وأن يكون المشرف قريبا منهم. ويقتضي عدم قصر الحديث على العمل، بل ان يتعاده الى الامور الخاصة والرغبات والميول، ومعرفة ما يرغب العامل القيام به خارج العمل.

ويقتضي اعتماد هذا الاسلوب من وقت الى آخر، لانه سيؤدي بالموظفين الى استنتاج ان المشرف يهتم بامورهم وهو معني بهم، وان الموظف ليس مجرد رقم في قائمة الموظفين، او آلة صماء وجدت للعمل فقط.

٤. تأسيس برنامج معرفة الموظف Building Employee

Recognition Program

يقتضي داخل كل مؤسسة ادارية بناء برنامج التعرف على الموظف، ويعني هذا البرنامج تصميم نظام لتحفيز الموظفين من خلال الجوائز. كأن يجري اختيار شهريا الموظف المثالي ومنحه هدية، كمبلغ من المال، أو اجازة ليوم واحد، أو قضاء العطلة في منتجع على حساب المؤسسة. ويمكن ان تكون الهدايا رمزية ككوب قهوة او قميص بحيث يوضع عليها اسم وصورة الموظف المثالي. هذه الطريقة ستحفز العاملين على التميز وزيادة الانتاجية^(١).

(١) R K Sahu: Group Dynamics and Team Building. Excel Books. New Delhi. 2010. P387.

٥. بيئة عمل ممتعة Enjoyable Work Environment

قد تكون هذه واحدة من أهم التقنيات. وجود بيئة عمل ممتعة تساعد في تحفيز الموظفين ورفع مستوى الأداء، وابتكار بعض طرق اللهو اثناء الاستراحة كوسيلة رائعة لإدارة الإجهاد.

وهناك بعض الأفكار كوضع في مكان الاستراحة ألعاب الكترونية بحيث يتنافس الموظفين على لعبة معينة، شريطة ان لا تسبب الاجهاد الفكري او تحتاج الى وقت طويل. كما يمكن اعتماد اسلوب آخر كأن يقوم فريق العمل مع المشرف بغسل بعض السيارات مما يخلق جوا من المرح والمتعة.

٦. اجتماع لجنة الطاولة المستديرة Assemble Roundtable

Committee

تتم هذه الطريقة بعقد اجتماع لخمسة أو ستة من الموظفين الفاعلين، كأن يكونوا من القيادة الادارية الوسطى، أو رؤساء الأقسام، وما إلى ذلك، ثم تقوم تلك المجموعة بانتخاب ممثل واحد، الذي يجتمع مع الإدارة لمناقشة قضايا وهموم الموظفين.

القادة غالبا ما يقولون إن لديها سياسة الباب المفتوح، ولكن العديد من الموظفين لا يعتقدون ذلك. وهذه اللجنة تسمح للقيادة للحفاظ على الهدوء في مكان العمل. باختصار القادة يحصلون على بيئة عمل جيدة، ويشعر أعضاء اللجنة بأهمية دورهم، ويصبح لدى العاملين وسيلة للتنفيس.

٧. التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement

عندما يتعلق الأمر بالطبيعة البشرية فان الجميع يحتاج الى ان يكونوا موضع تقدير. حتى العاملين في مجال الاعمال التجارية فان التقدير يعزز

ثقتهم بانفسهم ويشبع حاجتهم الى تحقيق الذات. هذه التقنية لتحفيز الموظفين يمكن استخدامها يوميا وسوف تكون فعالة.

في الماضي استخدم القادة الاداريين الترهيب والخوف من العقوبات لحمل الموظفين على انجاز مهام او زيادة الانتاجية، الا ان هذه الاساليب تخلق اجواء سلبية وتصبح اجواء العمل صعبة ومتبعة نفسيا^(١).

وتجدر الاشارة الى انه في عالم اليوم تحدث الكثير من الأمور السلبية. لذلك ليس من المستغرب أن له أثره على مكان العمل، لذلك على المشرفين ان ينشروا اجواء ايجابية داخل المؤسسة، وجعل تقدير الموظفين التزاما يوميا.

٨. بناء الثقة والاحترام Build Trust and Respect

بناء الثقة والاحترام هو امر اساسي في حياتنا اليومية ولكن فيه الكثير من الصعوبة، وفي مجال الأعمال هو ايضا صعب ان لم يكن أكثر صعوبة. والدافع الى انجاز العمل يكون معدوما إذا لم يكن هناك مستوى معين من الثقة والاحترام.

لا توجد وسيلة سريعة لبناء الثقة والاحترام. ولكنه يجب أن يبنى على مر الزمن. نحن بحاجة الى معرفة ما اذا كنا نستطيع الاعتماد على موظفينا. طريقة واحدة لبدء بناء الثقة هو إعطاء الموظفين مهام خاصة مع تحديد مواعيد لانجازها.

من اجل ان يكتسب القادة الاحترام يقتضي عليهم ان يعاملوا محيطهم باحترام، هذه قاعدة اساسية لمن يريد اكتساب احترام الناس. ويقتضي ان تكون كل حركة او تعليق من قبل المشرف محسوبة لانها ستكون موضع

Richard L. Daft: The Leadership Experience. CENGAGE learning. 2015. P236.

حكم وتقييم من قبل الآخرين، حتى طريقة كلامك مع العملاء والمتعهدين سيكون موضع تقييم وحكم من قبل العاملين.

رابعاً: تقييم اداء العاملين

يدرج ضمن المهام الاساسية للمشرف تقييم اداء مرؤوسيه، لان هذا التقييم يشعر الموظفين بانهم موضع مراقبة ومحاسبة، وبأن الاداء الجيد سيكون موضع تقدير، مما يحفز المرؤوسين على بذل جهودهم من اجل بلوغ اعلى مستويات الاداء، خصوصا اذا ربطت عملية الترقية ومنح المكافآت وزيادة الرواتب بنتيجة تقييم الاداء^(١).

١ - فوائد تقييم الاداء

عندما يقوم المشرف بمراجعة وتقييم اداء العاملين معه بصورة دورية فان ذلك سيحقق مجموعة من الفوائد من اهمها:

أ - استئثار العامل بالمسائل التي يتوقعها منه المشرف، بحيث يصبح لديه خلفية عما يتوجب عليه القيام به، ويطلع على الانتقادات الموجهة الى سلوكه، واي تقصير قد ارتكبه اثناء تنفيذ مهامه.

ب - تقدير العاملين الجيدين وتحديد العاملين الذين لديهم مشاكل وسوء اداء.

ت - تواصل المشرف مع العاملين في المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم والامور التي تهمهم.

ث - معرفة المشاكل التي توجد في العمل واستئصالها من المهد قبل ان تتفاقم.

(١) John Shields & others: Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies. Cambridge Press University. 2015. P8.

٢ - مراحل عملية تقييم الاداء

تمر عملية تقييم اداء العاملين في ثلاث مراحل اساسية هي:

المرحلة الاولى: تحديد معايير الاداء Performance Standards

لا بد من البداية تحديد معايير الاداء الذي تستهدفه الادارة، ولذلك يجب ان يكون لكل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة معايير محددة لاداء المهام المطلوبة فيها، وتحديد طرق التنفيذ، والاهداف التي يقتضي تحقيقها، والمؤشرات التي تدل على تحقيق الاهداف.

فمثلا على مستوى المبيعات، يقتضي تحديد طريقة اداء العاملين في مجال المبيعات والطرق التي يجب اعتمادها مع العملاء، كما يلزم تحديد الهدف الذي يجب ان يسعى اليه كل عامل من عمال المبيعات، ويجب ان يكون هذا الهدف محدد، كأن يكون مستوى معين من المبيعات، وان يكون لهذا الهدف مؤشر يدل عليه كأن ينجز عامل مبيعات على سبيل المثال حدا من المبيعات الشهرية تبلغ \$١٠٠٠٠.

ويجب ان تكون المعايير قابلة للتحقق، ويمكن قياسها بالاستناد الى مؤشرات رقمية قابلة لان تعكس رأيا، وتدل بوضوح على اداء العامل المعني. وان تكون متجددة وفقا لتطور المنشأة والانشطة التي تزاوّل فيها^(١).

المرحلة الثانية: تتبع اداء الموظفين Tracking of Employee

Performance

يتوجب على المشرف ان يتتبع اداء العاملين على مدار العام سواء وفقا لنظام على الحاسب الالى او على ورق. وذلك بالاستناد الى معايير

(١) Richard Symonds Williams: Managing Employee Performance Design & Implementation in Organization. Thomson. 2002. P112 .

الاداء الموضوعة مسبقا. كأن يدون ان الموظف قد تغيب دون اجازة مسبقة او عذر محدد، او انه اهمل تنفيذ المهمة ضمن المهل المحددة، او قام باعمال اضافية خارج الدوام دون المطالبة بمقابل.

وتسمح عملية التتبع للمشرف باجراء تقييم فوري للاداء، وابلاغ العامل بها مباشرة سواء عن طريق التقدير لجهوده او لفت انتباهه الى الاخطاء المرتكبة بهدف تفاديها. ويمكن ان يتم ذلك شفويا او خطيا، على ان تدرج هذه الملاحظات ضمن ملف الموظف.

المرحلة الثالثة: اعطاء التقييم Giving The Evaluation

يقوم المشرف باجراء عملية تقييم رسمية لاداء العامل مرة على الاقل في السنة ولا مانع ابدا من تكرارها أكثر من مرة. حيث يتولى المشرف جمع الوثائق والملاحظات التي رصدها اثناء عملية تتبع اداء الموظف والتي تتعلق بالاداء والانتاجية والسلوك.

وتعتمد في هذا الاطار نماذج محددة لتقييم الاداء تستند الى معايير محددة مسبقا وتتسم بالموضوعية والفاعلية، على ان يتم تطبيقها على جميع العاملين.

توجد العديد من النماذج المعتمدة في هذا المجال، شريطة ان تكون موضوعية من قبل اصحاب الاختصاص وان تتسم بالموضوعية والدقة وتراعي طبيعة النشاط التشغيلي للوحدة الخاضع عمالها للتقييم.

ويسبق اعطاء المشرف التقييم الى العامل، قيام المشرف بتعبئة نموذج معد لتقييم الاداء وتسليمه الى العامل للاطلاع عليه، ومن ثم تجري مقابلة بين المشرف والعامل من اجل مناقشة تقييم الاداء، بحيث يتمكن العامل ابداء ملاحظاته. ويعد ذلك أمرا اساسيا في اطار اعطاء الموظف الحق في الدفاع عن نفسه وبيان مبررات تقصيره وارتكابه للاخطاء.

٣ - معايير تقييم الاداء

كما سبق الاشارة يقتضي تحديد معايير تستند اليها عمليه تقييم الاداء ومن اهم هذه المعايير:

أ - الاعتمادية Dependability

تتمثل في القدرة على اداء المهام المطلوبة خلال المهلة المحددة من قبل الادارة، وذلك دون الاعتماد على الغير. اي قيام العامل بتحمل مسؤولية انجاز ما يطلب منه، فيعد شخص موثوق به ودائم النجاح.

ب - مهارات الحاسب الالى Computer Skills

اي الكفاءة في تشغيل برامج الحاسب الالى، والقدرة على الاستفادة والوصول الى المعلومات الموجودة على الانترنت.

ت - القدرة على التكيف Adaptability

اي قدرة الموظف على تأدية مجموعة متنوعة من المهام، وان يعالج معاملات مختلفة الطبيعة بيسر وسهولة ودون تذمر، اي انه قادر على التأقلم مع التغيرات بسهولة.

ث مهارات التواصل مع الاخرين Interpersonal Skills

وتتجلى في قدرة العامل على التواصل مع الآخرين دون مشاكل، وان يعمل في اجواء هادئة مع الآخرين، وأن يضيف اجواء ايجابية على بيئة العمل.

ج - الصفات الشخصية Personal Qualities

وترتبط في القدرة على تجنب المواجهات الشخصية في العمل، ومعالجة الاجهاد بصورة جيدة، والمحافظة على الهدوء في ظل الضغوط العالية، والتحلي بالصدق ورباطة الجأش في الظروف الصعبة.

ح - التفاني Dedication

اي اظهار التفاني في العمل، وابداء الولاء للمؤسسة والوحدة التي يعمل فيها، والصدق في التصرف، والمثابرة على العمل الى ان تتحقق الاهداف المطلوبة.

خ - الابداع Creativity

وتتجلى في القدرة على الترحيب بالافكار الجديدة، والاستعداد للتغيير، وتطوير الافكار تجاه العمل، وصنع طرق جديدة للتنفيذ. كما تتمثل في عدم الانزعاج من الظروف الغامضة عند التنفيذ، والقدرة على ادارة الضغوط المحيطة.

د - التنمية الشخصية Personal Development

وتتمثل في حضور الورش التدريبية بشغف والاستفادة منها والحصول على تقديرات عالية فيها، كما تتعلق بالرغبة في تحسين مهارات العمل وتطوير الاهداف الشخصية.

ذ - المهارات التنظيمية Organizational Skills

وترتبط بوجود اسلوب منهجي في تنفيذ المهام، وقدرة عالية من التنظيم، والبراعة في التخطيط لانجاز الاعمال، والقدرة على التمييز بين الاعمال المنتجة وتلك غير المنتجة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة نكون قد استعرضنا مختلف المهارات التي يحتاج اليها المشرف في عمله، فدوره الاساسي يتجلى في الرقابة والاشراف على اعمال المرؤوسين. فهو قائد لمجموعة عمل مكلفة بانجاز اعمال محددة، وتناط به مسؤولية انجازها. لذلك عليه ان يقود هذه

المجموعة بهدوء وروية الى انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف.

ان علم الادارة علم حديث ومتطور، ولقد مر في حقبات متتالية من التطور وما هو معمول به في وقتنا الراهن مختلف عن ما كان معتمدا منذ عقد من الزمن، لذلك يتوجب على الباحثين في مجال الادارة مواكبة كل تطور واستعراضه لكي يستفاد منه. وهذا ما حرصنا عليه في هذه الدراسة اذ اعتمدنا على اهم المراجع العالمية في مجال الادارة والاكثر حداثة من اجل استنباط اهم المهارات المعتمدة حديثا وعرضها للقارئ العربي.

مما لاشك فيه ان هذه المهارات لا تكتسب فقط بالمطالعة وانما لا بد من الممارسة والتطبيق، وهذا ما ندعو اليه كل مشرف في القطاعين العام والخاص ان يعتمد الى تطبيق هذه المهارات والاستفادة منها وازافة عليها ما يتناسب مع واقع المؤسسة التي يعمل فيها.

وفي الختام لا يمكن الا وان نؤكد ان التدريب العملي على هذه المهارات هي اساس اكتسابها تمهيدا لتطبيقها وهي افضل طريقة لفهم مضمونها واستيعابها.

