

المحاضرة الثانية: الاشراف داخل المؤسسة

الدرس الأول: ماهية الاشراف

1. مفهوم الإشراف:

إن المشرف سواء كان في المجال التجاري أو الصناعي أو غيره هو العنصر الحيوي في العملية الادارية عند المستوى الإداري الأول والذي فوضت إليه الإدارة صلاحيات تمكن من إلزام الآخرين بخطط وسياسات الإدارة العليا. وقد عرفته العالمية مارغريت ميد بأنه " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم ,حيث يقوم على مسؤولية كل منهم لإنجاح العمل الذي يقومون به". ويعرفه آخرون بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يقوم المشرف بتعليم تقنيات العمل للعمال حتى يؤدوه على أحسن ما يرام".

وعليه فإن الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد ,يحاول المشرف من خلاله إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل آخر أكثر ملائمة له، أو فصل من يتقاعس، وإثابة من استحق ذلك لكفاءته، ويتحقق كل هذا في جو تملؤه النوايا الطيبة و التعاون الجاد من جانب الأفراد العاملين بما فيهم المشرف.

➤ أما المشرف فيعتبر حلقة الوصل بين الإدارة و العمال، فعمله ليس مجرد أداء للعمل فقط بل هو القدرة على معاملة العاملين، حتى يتجاوبوا معه ويحترمونه بما يمكنه من تكوين علاقات طيبة مع من يشرف عليهم، فهو بحاجة ماسة للمهارة في القيادة وكيفية التعامل مع الإنسان. وإذا لم يتم إعداد المشرف الإعداد الفني والإداري والسلوكي والعلمي السليم فإن خلا ما سيحل بالعملية الإشرافية، ويرى بعض الباحثين أن المشرف يعد صمام أمان لمسيرة المنظمة ورسالتها وأهدافها.

2. أنماط الإشراف:

بينت بحوث" ليكرت وزملاءه" في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجن أنه يوجد نمطين من الإشراف:

أ- الإشراف الموجه للعمال:

ويكون اهتمام المشرف هنا موجه نحو العمال ,حيث يحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية، ويحاول المشرف أن يكون اجتماعيا لكي يحظى بالقبول الاجتماعي من قبل الجماعة التي يشرف عليها، ويبدل جهدا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشؤونهم، لأن الإشراف هنا في نظر المشرف هو وظيفة اجتماعية نفسية قتل أن تكون مهمة إدارية رسمية. ومثل هذا المشرف يكون أكثر فاعلية ويستطيع أن يحقق إنتاجية عالية، وهو يعطي دائما لعماله فكرة عامة عن طبيعة العمل وعن كيفية الأداء، ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم يفترض بهم تحمل المسؤولية. وبالنسبة للمشرفين كأفراد، فإن المشرف يميل إلى أن يكون تعاونيا ومستعد لسماع شكايات العمال ومشاركتهم الآراء ...

وقد خلصت دراسة" ليكرت" إلى أن المشرف المرتكز إشرافه حول العمال يعتبر إشرافه مجرد توجيه للناس الذين تحت إدارته وعلى الرغم من أنه لا ينسى الإنتاج إلا أنه ينظر للعمال كشخصيات إنسانية.

ب- الإشراف الموجه للإنتاج:

يكون اهتمام المشرف منصبا نحو الإنتاج أكثر من العمال، ويتطلب هذا النوع الدقة في العمل ومراقبة الآلات وتحقيق الأهداف الرسمية دون الاهتمام بالعاملين.

وما خلصت له دراسة متشحيين أن المشرف الذي يركز اهتمامه نحو الإنتاج فإن إنتاج جماعته ينخفض، فالمشرف هنا اتجاهاته ومشاعره منعزلة عن عماله ويميل إلى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة، فهو يفكر في عماله كمجرد آلات أو أدوات تحول الخامات إلى سلع. وبالنسبة للمشرف كفرد في هذا النمط فيميل إلى أن يكون ديكتاتوريا فرديا متسلط. وما توصلت إليه دراسة ميتشيجن أنه لا يوجد نمط واحد من

الإشراف الناجح، ولكن المشرف الناجح هو الذي يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة وأن يوجه هذه الدوافع لصالح جميع العاملين بالمؤسسة.

3. نطاق الإشراف:

يرى " جاردنر و مور " أن البناء التنظيمي قد يأخذ أحد شكلين أساسيين:

أ. التسلسل الضيق الطويل:

يقوم هذا الشكل على أساس نظرية نطاق الضبط أو الإشراف، ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم مشرف واحد. ويكون هذا النطاق ضيقا كلما صعدنا إلى أعلى البناء التنظيمي حتى يصبح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا، ويتسع كلما هبطنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي. فإذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع الإشراف الأعلى مجموعة صغيرة (تسعة أشخاص) فإن رئيس العمال يشرف على عدد كبير من العمال في خط واحد لأن العمل بسيط وروتيني ومع ذلك فإنه لا يجب أن يزيد العدد كي تكون عملية الإشراف جيدة.

ب. التسلسل الواسع العريض:

في هذا الشكل يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا منح العاملون قدرا أكبر من التحرر في أداء هذا العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات، ونجد عملية منح العمال هذا التحرر في انجاز مهامهم يسمح بتوسيع نطاق الإشراف أي زيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد، يتطلب هذا النوع الدقة والخبرة والكفاءة في العمل .

➤ أما عن نطاق الإشراف الأمثل فنجد الكثير من الإداريين من نبهوا إلى ضرورة تحديد عدد المرؤوسين وقد دعى الكثير من الباحثين فيما بعد إلى تحديد نطاق الإشراف الأمثل على حسب المستويات الإدارية، لكن " فيفتر و شروود " فهما يريان أنه من الأفضل دراسة كل هيكل تنظيمي على حدى بدلا من الاعتماد على معادلة محددة مسبقا، وبعد الدراسة والتحليل للحالات فإنه ربما يكون من الممكن وضع أنماط لتحديد نطاق الإشراف. وفي حالة عدم وجود هذه الدراسة واستحالته فإنه لا مفر من الأخذ بنطاق الإشراف الذي دعى إليه " كونتز " وهو من 4 إلى 8 في أعلى المستويات الإدارية ومن 8 إلى 15 في المستويات الأقل .

4. مبادئ الإشراف :

- يجب أن يتفهم الفرد ما هو متوقع منه بمعنى أن الموظف الجديد يجب أن يعرف بعض الأمور بعد أن يبدأ عمله مباشرة مثل نوع العمل، قواعد العمل، مكان الحصول على الموارد والعتاد...وعلى الشرف أن يستغل هذا الاهتمام.

- يجب على المشرف تقدير العمل الجيد باستمرار.

- العمل الهابط يستحق النقد البناء وهنا المشرف يعرف كيف وأين ينتقد العامل.

- يجب أن تتاح الفرصة للعمال من اجل إظهار استعداداتهم لتقبل مسؤولية

- تشجيع المرؤوسين على تنمية أنفسهم .

- توفير الظروف الصحية الملائمة لأداء العمل بشكل جيد.

5. وظائف المشرف:

- إصدار الأوامر والعقوبات والمكافآت للعمال وتوجيههم .

- يعتبر المشرف رمز السلطة كما يعتبر موضع حب وتعاطف للعمال كما يعتبر هدف للعدوان، ومحل ثقة الجماعة ومصدر انتماءهم.

- يعمل على إشباع الحاجات السيكولوجية لدى العمال التي لا يتفطن لها أصحابها .

- يعتبر بمثابة المعالج النفسي، ويمثل القدوة الحسنة و المثال الأعلى.

- على المشرف أن يتمتع بشخصية مرنة.
- يقوم بدور قيادي في صياغة الأهداف.
- يقوم بدور قيادي في تطوير البرامج بما يتفق مع أهداف المؤسسة.
- يقوم بدور قيادي في توجيه وتنسيق الجهود في وضع وتنفيذ البرامج.

الدرس الثاني: الأسلوب الإشرافي

1. الأسلوب الإشرافي وأثره على اتجاهات العمال:

بينت بعض الدراسات الميدانية المشهورة أثر الأسلوب الإشرافي على اتجاهات العمال ومن هذه الدراسات نوجز :

أ- دراسات هاوثورن:

وقد ركزت هذه الدراسة في أول بحثها على أثر الظروف الفيزيائية على إنتاجية العاملات، ولكن كانت مختلفة تماماً، حيث رغم تغيير الظروف الفيزيائية إلا إنتاجية العاملات أخذت في التزايد، ففسرت هذه النتائج من خلال ربطها ببعد الإدارة والإحساس بالأهمية من طرف الجماعة، كما أرجعت إلى علاقات الإشراف وقيام علاقات الصداقة بين العاملات، ثم أعيدت التجربة مرة أخرى وكان الهدف معرفة العلاقة بين العاملات ومشاعرن نحو مشرفهن، وتوصلوا إلى نتائج مداها أن الاتجاهات نحو الإشراف من الخط الأول تؤثر على الروح المعنوية للعاملات.

ب- دراسة جامعة ميتشيجن:

تم تقسيم العمال في هذه الدراسة إلى جماعتين:

- جماعة ذات إنتاجية عالية

- جماعة ذات إنتاجية منخفضة

فتوصلوا إلى أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتصفون بما يلي:

- الإشراف عام وغير مباشر على المشرفين أنفسهم .
 - الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها .
 - تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم .
 - الإشراف العام على العمال دون التدخل في التفاصيل.
 - الاهتمام بالعمال واضح ويأتي في المكانة الأولى.
- ومن جهة أخرى وجدوا أن المشرفين على الأقسام الأخرى يتصفون بصفات مغايرة.

ج- دراسة "سوشيل":

من خلال بيانات هذه الدراسة تبين أن الجماعة غير المشاركة في اتخاذ القرارات لديها معدل تكرار عالي. من هذه النتائج سنلاحظ مدى أهمية العلاقة بين الأسلوب الإشرافي و التغيب، وهذا ناتج عن اتجاهات العمال نحو المؤسسة ونحو الأسلوب الإشرافي.

من خلال هذه الدراسات يتبين مدى العلاقة بين الأسلوب الإشرافي واتجاهات العمال .

2. تدريب المشرفين:

تعتمد المؤسسات والمصانع عدة طرق لتدريب المشرفين ومن بين هذه الطرق نذكر:

أ. طريقة الفصول الدراسية:

في هذه الطريقة يرجع المشرف إلى قاعات الدراسة حيث يقوم المدراء أو الأساتذة بإعطاء محاضرات للمشرفين، لكن مختلف الدراسات الحديثة أثبتت بأن هذه الطريقة غير ناجحة خاصة في مجال الصناعة، لأن التلقين النظري غير كافي وحده، لأنه لابد من تكوين عادات قيادية سليمة ومهارات لازمة للتعامل مع العمال، كذلك القدرة على توجيه سلوكهم.

ب. طريقة المؤتمر:

تعتبر عملية تدريب جماعي، فهي تجمع مجموعة من الدارسين يحاولون حل مشكلات خاصة بهم، وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:

- يجب أن يكون موضوع المناقشة هام بالنسبة للمشرفين.
- لكل عضو الحق في تقديم حلول لمل يعرض من مشكلات.
- لا بد أن يتفق سير المناقشات وقدرات المشرفين وسرعتهم في استيعاب المعلومات.
- تنمي هذه الطريقة لدى المشرفين الاعتماد على الذات والقدرة على حل المشكلات.

ويقوم رئيس المؤتمر بتزويد المؤتمرين بالمعلومات والمبادئ الأساسية وتطبيقاتها داخل المؤسسات الصناعية، كما يمكنه تكليف المؤتمرين بالقيام ببعض الأعمال عندما يعودون إلى أعمالهم.

ج. المنهج الحر:

يرجع إلى عالم النفس " كارل روجز " وهو عقد مؤتمر غير موجه لتدريب المشرفين، حيث أن رئيس المؤتمر يشجع الدارسين لكي يتوصلوا إلى وضع مبادئهم بأنفسهم، ومن المبادئ الأساسية في هذا المنهج أنه ما يقوله الرئيس ليس هاما ولكن الأهم ما يرغب الأعضاء في معرفته، فهنا الرئيس لا يقوم بدور المعلم الذي يلقي الصواب من الخطأ، ولكنهم يجب أن يكتشفوا الصواب من الخطأ بأنفسهم. ويقف الرئيس موقف المحايد وهذا يترك الحرية أمام الأعضاء لقبول الاقتراح أو رفضه كما يترك الحرية لصاحب الاقتراح في التمسك به أو تعديله أو سحبه. ولا يأخذ الرئيس أي اتجاه وبذلك لا تنشأ المجادلات ويترك المجال للأعضاء لكي يجتهدوا ويجدوا الحل، ولا ينجح في إدارة مثل هذه المناقشات إلا رئيس ناضج انفعاليا.

د. منهج لعب الدور:

وتعني قيام الفرد بتقليد دور معين، حيث تستخدم هذه الطريقة في تدريب القادة بحيث يقوم المشرف بتمثيل موقف معين يتضمن بعض العلاقات الإنسانية أو بعض المشكلات الإنسانية يعاني منها، وهنا لا يلقي المدرب الدارسين مبادئ معينة وحسب وإنما يطلب منهم تأدية هذه الأدوار أمامه أو يقوموا بتمثيل الموقف أو استعراضه أمام زملائهم.

وقد لقي هذا المنهج النجاح خاصة في عملية تدريب القادة، فبعض الشركات التي اتبعت هذا المنهج لوحظ تحسن على مستوى الإنتاج كما وكيفا، كما تحسنت معاملة المشرفين للعمال.

ومن مزايا هذا المنهج أن المشرف يتصرف بتلقائية في مواجهة المشكلات، كما يساعد على تدريب المشرفين بأنفسهم كونهم يضعون أنفسهم مكان العامل ومن ثم يشعرون بشعوره ويرون وجهة نظره.