

الإشراف التنظيمي:

تعتبر عملية الإشراف من الأولويات التي اهتمت بها إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والعلوم الإدارية والاجتماعية بصفة عامة على اعتبارها من أهم الميكانيزمات الهادفة إلى تحقيق ولاء العمال وجعلهم يقدمون أقصى ما لديهم لبلوغ الأهداف العامة لمؤسساتهم وأهدافهم الخاصة على حد سواء.

مفهوم الإشراف:

يرى ديموك أنه عملية تعليمية وتدريبية يقوم فيها المشرف بمساعدة العمال وتعليمهم وتحسين مهاراتهم بما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة (عز الدين، سليمان وآخرون، 2011، ص 53).

الإشراف التنظيمي هو عملية فنية منظمة تؤديها قيادات لها خبرات متنوعة من مختلف التخصصات لمساعدة من هم في موقع العمل رغبة في تمكينهم من النمو المهني (إيهاب الببلاوي، 2012، ص 130).

مفهوم المشرف: هو الشخص المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل، بناء على السلطة المخولة إليه، ويتميز المشرف في هذا المستوى الإشرافي (المستوى الإشرافي الأول) بأن له دور مزدوج، فهو متخصص في وظيفته، وفي نفس الوقت هو مشرف على غيره من العاملين.

الإشراف التنظيمي والمصطلحات القريبة منه:

الإشراف والقيادة:

فالقيادة هي فن التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو الأهداف لكن الإشراف هو عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينمو ويحسنوا من مهاراتهم

الإشراف والرقابة:

فالإشراف يتحدد معناه على أنه العمل الذي يضمن أن تعمل مراكز الإنتاج على تنفيذ أهداف الخطة في المواعيد المقررة بالشكل المطلوب أما الرقابة فهي من الوظائف الإدارية التي تهتم مع ضبط الفعاليات بالمطابقة مع خطة الأفراد.

الإشراف والرئاسة:

الرئاسة هي التي تستمد سلطتها خارج الجماعة ويقبل أفراد الجماعة سلطتها خوفاً من العقاب والرئيس الفرق يكمن بينهما في كون الإشراف يعتمد أكثر على العلاقات الإنسانية في بعض جوانبيه، لكن الرئيس يكون أبعد في التعامل مع العمال

أهداف الإشراف التنظيمي:

- التأكد من سير الأعمال وفقاً للخطط الموضوعية، والمساعدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
- تطبيق السياسة العامة للمؤسسة وتقييم الأنشطة وفقاً لمعايير الأداء.
- مساعدة العاملين على إتقان عملهم بأقصى كفاءة، وإتقان بالتدريب والتوجيه والتحفيز.
- إيجاد التوافق بين جهود العاملين والعمل بروح الفريق.
- العمل على حل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

مبادئ الإشراف التنظيمي:

- مساعدة العامل على الحصول على معلومات حول عمله.
- مناقشة مشاكل العمل.
- الإشادة بالعمل الجيد.
- استخدام النقد البناء لتحسين ضعف الأداء.

أنماط الإشراف:

الإشراف الديمقراطي: أو العام ويكون موجه ضمن نطاق العلاقات الإنسانية،

الإشراف التفضيلي: التسلطي: والذي يكون موجه نحو الجوانب الفنية،

الإشراف الموجه نحو العمال:

وهو الإشراف الذي يدور حول العمال

وظائف المشرف في المنظمة:

- القدرة على التخطيط.
- إجادة التعامل مع الآخرين.
- مهارة الحوار وإدارة النقاش.

نطاق الإشراف:

وهو قدرة المشرف على الإشراف على المرؤوسين، وهنا يجب الاستفادة من القدرات، إذا لا يجوز أن يشرف المدير على عدد كبير من العاملين بشكل يؤدي إلى ضياع الجهود نتيجة لمحدودية القدرات أو نتيجة للتشتت في متابعة الأفراد، ولذلك يجب الحرص على مراعاة العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة التنظيمية، وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل فيما إذا كان على درجة عالية من التخصص أو أنه عمل روتيني، فالعمل الروتيني يسهل فيه الإشراف على أعمال متخصصة، لأن الإشراف على أعمال متخصصة يتطلب كفاءات وقدرات لا تتوافر في كل الأفراد، الأمر الذي يعني أن هناك نطاق إشراف واسع ونطاق إشراف ضيق.

إضافة لطبيعة المرؤوسين، وطبيعة الرئيس، فإذا كان الأفراد المرؤوسين على درجة من التأهل والكفاءة، فإن ذلك يسهل عملية الإشراف، عكس الإشراف على أفراد تتوافر فيهم الكفاءات والقدرات العالية.

والرئيس الذي تتوافر فيه القدرات والمؤهلات العالية فإنه يستطيع القيام بوظيفة الإشراف بشكل سهل وواضح، وتحدد طبيعة نطاق الإشراف بناء على الهيكل التنظيمي فإن كان الهيكل التنظيمي طويلاً فإن ذلك يعني أن هناك نطاق إشراف ضيق بغض النظر عن طبيعة العمل لأن ذلك مربوط بعدد المستويات الإدارية فإن كان الهيكل التنظيمي طويلاً فهذا يعني أن المستويات الإدارية كثيرة وعدد العاملين كثير، وإذا كان الهيكل التنظيمي قصير فذلك يعني عدد بسيط من المستويات الإدارية، وأعداد مقبولة من العاملين الأمر الذي يعني أن نطاق الإشراف واسع ويساهم في تسهيل العمليات الإدارية.

العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

تتمثل في:

- الصعوبة والسهولة.

- الأهمية

- التشابه والاختلاف

- اتساع أنشطة المنظمة جغرافيا

القدرات الواجب توافرها لدى المشرفين:

- المقدرة على توجيه جهود المرؤوسين، ومعرفة العوامل المحفزة للعمال.

- فهم مبادئ الإشراف ووسائله الناجحة ومعرفة استخدام العلاقات الإنسانية.

- معرفة كفايات وطرق العمل مع المجموعة وطرق الانسجام.

- معرفة طرق التدريب والتعليم وكيفية أداء العمل؛ أي أن يعرف المشرف كيفية تدريب المرؤوسين.

- معرفة طرق تحليل أعباء العمل وكفاية الأعمال لكل عامل أو تكون زائدة عن إمكانيات الأفراد.

- معرفة كيفية وضع خطط للتصرف والتشغيل والتخطيط الجيد، فالإشراف هو مهنة لكنه هو فن في

نفس الوقت، وذكاء وصحة نفسية وهي صفات لازمة للعلاقات الإنسانية. (ملاك، جرجس، 1983، ص231).

أسباب ضعف الإشراف التنظيمي:

- عدم مراعاة شعور العمال.

- المجاملة على حساب الآخرين دون إدراك أو وعي لمثل هذه السلوكيات.

- قلة الدراسات والعمل، التبجح كوسيلة لتغطية الشعور بالنقص.

- ضعف التعليمات التي يصدرها المشرف، والتي قد تكون سطحية أو ناقصة أو متناقضة، كنتيجة لنقص الخبرة في الإشراف والخبرة في العمل.

- عدم تفسير الخطوط العريضة للسياسة العامة مقدما وقلة اهتمام المنظمات ببرامج التعريف بالسياسة العامة.

السلوك التنظيمي Organization BEH vior

تعددت تعاريف السلوك التنظيمي باختلاف العلماء وتوجهاتهم ونذكر منهم:

يعرفه سيتلافي وواليس أنه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولاتهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية التي تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.

يعرفه ديفيز أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية ويجتمعون لتحقيق أهداف معينة.

السلوك التنظيمي والمصطلحات القريبة له:

السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي:

كلا المجالين يركزان على شرح وتوضيح السلوك الإنساني داخل المنظمات، إلا أن نقطة الاختلاف بينهما تتمثل في كون علم النفس التنظيمي يهتم فقط بدراسة المستوى السيكولوجي للأفراد، والسلوك التنظيمي يمتد ليشمل اهتمامات العديد من الجوانب السلوكية في التنظيم.

السلوك التنظيمي والسلوك الإداري:

السلوك الإداري يتمثل في دراسة الجوانب المختلفة لأنماط القيادة أو الإدارية أي الأساليب التي يمارسها المدير أثناء قيامه بمهامه وخصوصا المتعلقة منها بقيادة الآخرين وتوجيههم وطريقته في عملية صنع القرارات، فالسلوك الإداري بشكل عام بهدف لدراسة المرؤوس -المدير-

السلوك التنظيمي والمنظمة:

السلوك التنظيمي هو مجال بحثي في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة لتطوير الأداء، أما المنظمة فهي عبارة عن كيان اجتماعي يضم أفراد وجماعات وإمكانات مادية ومالية وتسويقية تسعى لتحقيق أهداف معينة لها نشاط تمارس ضمن هيكل تنظيمي واضح.

السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم:

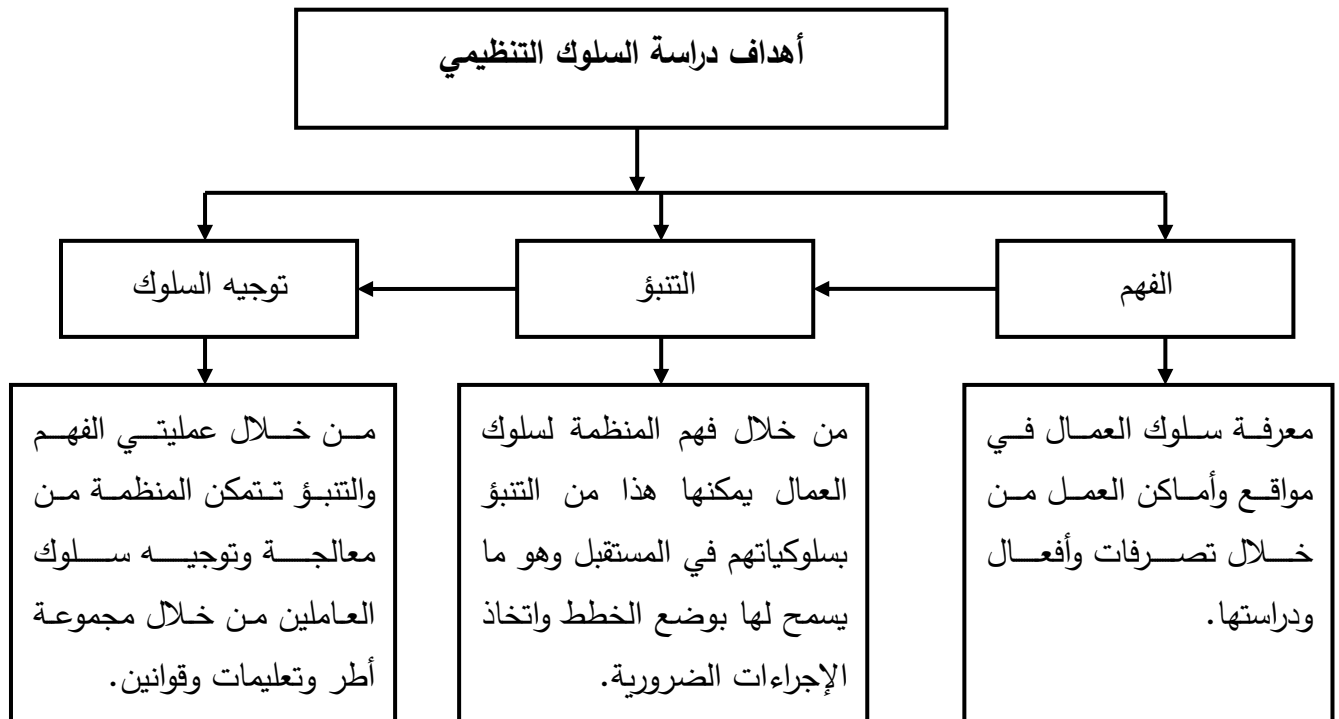
نجد أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل التنظيم والتطبيق العملي لهذه المعرفة، أما نظرية التنظيم فإنها تهتم بالهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة في عدة نقاط منها:

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية
- أهمية الموارد البشرية للمنظمة
- تحسين إنتاجية الموظفين وأدائهم وانتمائهم للمنظمة
- على مستوى الفرد العامل: تعتبر معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه أهمية عالية منها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب عوامل الخطأ
- على مستوى البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمول على البيئة المحيطة

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:



خصائص السلوك التنظيمي :

- وجود غرض من التصرف:

- وجود وسائل للسلوك

- اقتصادية السلوك

- التطوير المستمر **Contimoual Development**:

مميزات السلوك التنظيمي:

نذكر بعض مميزات السلوك التنظيمي التي تتمثل في سمات وصفات خاصة وهي:

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.

- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.

- التنسيق والتكامل بين الأدوار والتي يقوم بها العاملون.

- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- تطوير وتنمية سلوك العاملين.
- الاتصال والعلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي.

مميزات السلوك التنظيمي:

نذكر بعض مميزات السلوك التنظيمي التي تتمثل في سمات وصفات خاصة وهي:

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار والتي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- تطوير وتنمية سلوك العاملين.
- الاتصال والعلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي.

عناصر السلوك التنظيمي:

توجد عناصر للسلوك التنظيمي والتي تشكل السلوك التنظيمي وهي: عناصر السلوك الفردي، عناصر السلوك الجماعي.

عناصر السلوك الفردي:

وتتمثل هذه العناصر في:

الإدراك - التعليم - الدافعية الشخصية

الاتجاهات النفسية: وتنقسم لثلاثة عناصر وهي:

العنصر المعرفي - العنصر العاطفي - العنصر السلوكي

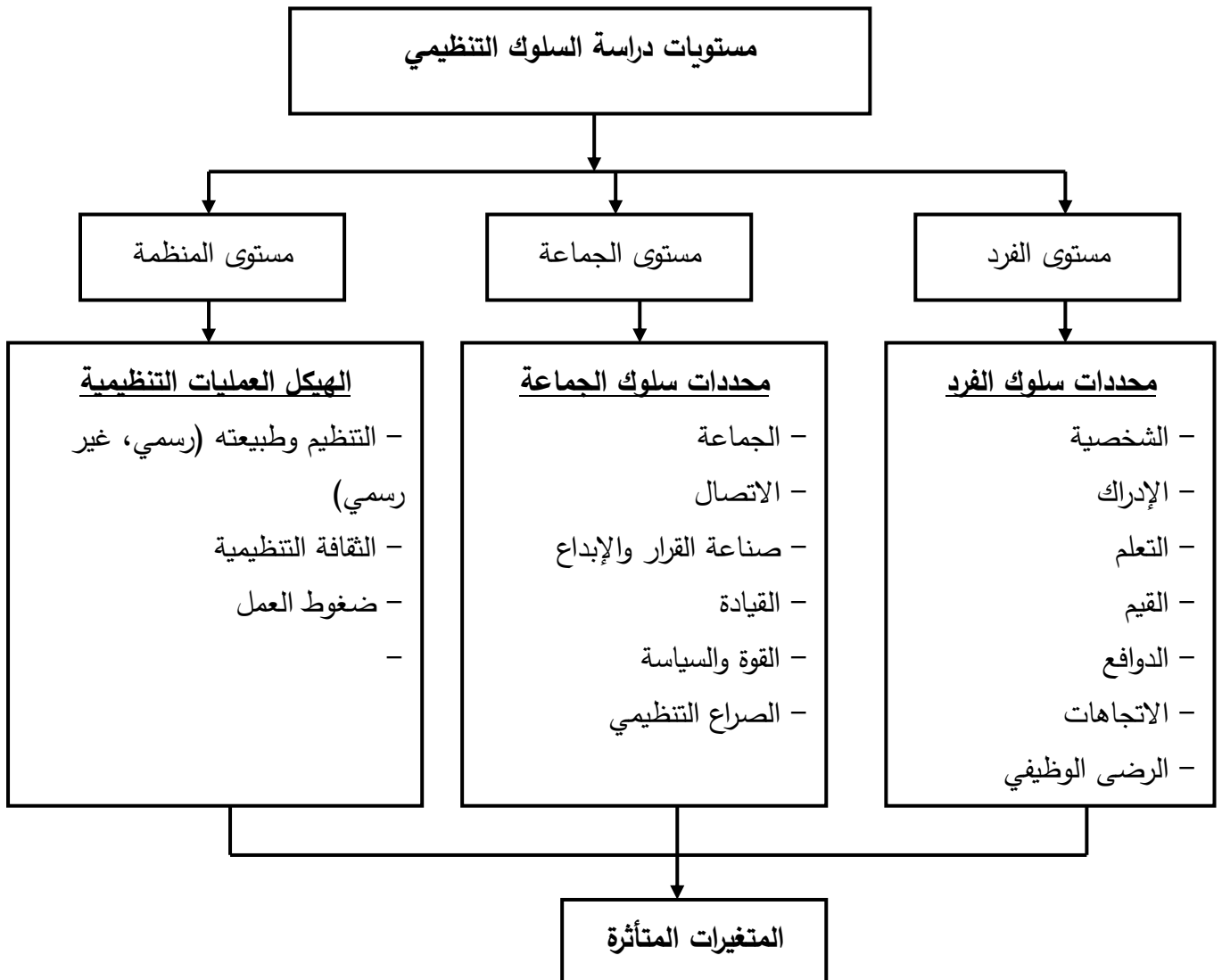
عناصر السلوك الجماعي:

وهي العناصر المكونة للسلوك الجماعي، وتتم من خلال:

جماعات العمل - القيادة - الاتصالات

مستويات دراسة السلوك التنظيمي:

وهو ما سنوضحه في الشكل التالي:



الأداء		
الإنتاجية	الغياب	ترك العمل

محددات السلوك التنظيمي:

تساهم دراسة السلوك داخل المنظمة في الوصول للأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، ونذكرها كما يلي:

• محددات السلوك التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

يساعد دراسة السلوك التنظيمي بالنسبة للمنظمة في تحقيق:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو الهدف.
- التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب.
- بناء نظام الحوافز الملائم.
- اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب.
- وضع الخطط <= إدارة الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تساهم في تشكل الإدراك الخاطئ للمواقف وتشوه عملية الاتصال، ونلخصها في:
- دوافع العمل.
- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.
- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

• **محددات السلوك التنظيمي بالنسبة للمنظمة:**

نحددها في:

- عملية الإدراك.

- أنماط القيادة.

- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

بالنسبة للمحددات المرتبطة بالبيئة نجد:

- تنمية مهارات الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبق.

- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

- تجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة مع الآخرين.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات