

تنمية المهارات
الإشرافية
والقيادية

الدكتور بشير الحلاق



اليازوري

توطئة

تشير الدراسات والبحوث وممارسات الأعمال الفضلى إلى أن إنتاجية الفرد والجماعة تتعزز وتتعاظم من خلال آليات التوجيه والرقابة والتخطيط، وهي أدوات فعّالة يستخدمها المديرون على اختلاف أنواعهم لتسيير نشاطات إداراتهم المختلفة. كما تؤكد هذه الدراسات والبحوث على حقيقة أصبحت شاخصة، وهي أن الاتصال الإنساني مع العاملين، وحفزهم، وقيادتهم بشكل علمي وموضوعي تعد بحق من أبرز مقومات الإشراف الفعّال الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

ويرى الكثير من الخبراء أن نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها يعتمد على قدرة المشرفين على إدارة الموارد البشرية وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهداف التنظيم بالإضافة إلى أهداف هذه الموارد البشرية. فأهداف الموارد البشرية تكاد تشكل أحد أعمدة الأعمال المتجددة لأن إهمالها قد يؤدي إلى انهيار الأعمال. وبالتالي، فإن قدرة المشرف ومهاراته في تحقيق التوازن ما بين أهداف التنظيم وأهداف الموارد البشرية تعدّ من المهارات الأساسية التي ينبغي على المشرف امتلاكها، علاوة على مهارات القيادة والاتصال والتخطيط والرقابة.

وستتناول في هذا الكتاب التطبيقي أبرز أساليب تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، وهي أساليب معمول بها على نطاق واسع في العديد

من المنظمات الناجحة حول العالم. وسيجد القارئ الكريم أننا ضمنا فصول الكتاب دراسات حالة وتمارين عملية لإثراء فكر القارئ وتعزيز قدرته على فهم واستيعاب هذا الموضوع الحيوي الذي تفتقر إليه مكتبتنا العربية. فالكتاب ذو توجه علمي وتطبيقي يتعد عن التنظير أو الإطناب أو الأسلوب الإنشائي غير المدعم بالشواهد والبراهين.

لقد خصصنا الفصل الأول لمناقشة واستعراض مهارة التخطيط وأساليب اتخاذ القرارات الفعالة. كما سلطنا الضوء على أهمية التخطيط ومقوماته، وأبرز أنواع الخطط التي يعتمد عليها المشرفون لتحقيق أهداف منظماتهم. أما الفصل الثاني، فقد كرسناه لمهارة التوجيه، حيث ركزنا على مثلث التوجيه أو أركانه المتمثلة بالاتصال والقيادة والحفز، وهي من أبرز الأدوات والمهارات الإشرافية التي تُعتمد بشكل كبير لإدارة الموارد البشرية بفعالية عالية.

وتأتي مهارة الرقابة في الفصل الثالث، حيث تناولنا الرقابة من حيث المفهوم والآليات باعتبارها واحدة من المهارات الخلاقية التي يلجأ إليها المشرف أو المدير للحصول على دعم العاملين وموازرتهم.

أما الفصل الرابع، فقد جاء على شكل شذرات موجزة ومباشرة، حيث ضمناه أبرز ما ورد في فصول الكتاب، مع توفير دراسات حالة وتمارين متعددة تتناول بشكل علمي مبسط، لكن عميق، أبرز أساليب

المحتويات

الموضوع	الصفحة
توطئة.....	5
المحتويات.....	8
الفصل الأول: المهارات الإشرافية الأساسية (مهارات التخطيط)	31
تقديم	15
مفهوم التخطيط	15
أهمية التخطيط	17
مَن الذي يقوم بالتخطيط؟	22
الحاجة إلى التخطيط	24
خطوات عملية التخطيط.....	28
أنواع التخطيط.....	33
فوائد الاستراتيجيات	38
التخطيط الاستراتيجي	39
مستويات التخطيط الاستراتيجي.....	42
أنواع السياسات	47
معوقات التخطيط.....	60
زيادة فعالية التخطيط	63
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	69
خطوات عملية اتخاذ القرار	74
قائمة إرشادية لتحسين عملية اتخاذ القرار	79

58	الفصل الثاني: المهارات الإشرافية الأساسية (مهارات التوجيه)
87	تقديم
87	تعريف التوجيه
89	مبدأ غرض التوجيه
89	مبدأ عملية التوجيه
90	أسس التوجيه
19	ركائز (مكونات التوجيه)
91	أولاً: القيادة
115	ثانياً: الاتصال
134	ثالثاً: رفع الروح المعنوية (الحفز)
151	الفصل الثالث: المهارات الإشرافية الأساسية (مهارة الرقابة)
153	تقديم
153	تعريف الرقابة
156	عوامل الرقابة
157	أهمية الرقابة
158	أولاً: علاقة الرقابة بالتخطيط
158	ثانياً: الرقابة واتخاذ القرارات
160	النظام الرقابي
161	خصائص وشروط النظام الرقابي الجيد
163	خطوات الرقابة
166	أنواع الرقابة

171	أساليب الرقابة
الفصل الرابع: شذرات حول أساليب تنمية المهارات الإدارية والسلوكية	
187	للمشرفين
189	تقديم
189	أولاً: مفهوم العملية الإدارية والإشراف
195	الإدارة كنظام مفتوح
205	من هو المشرف؟
206	ما هي القيادة الفعّالة؟
209	تمرين من هو المشرف؟
112	خصائص المشرف الفعّال:
213	مهارات المشرف
215	تمرين حول التعرف أكثر على مهارات المشرف الفعّال
216	التقييم الذاتي لمهاراتنا الإشرافية هل أنا مشرف فعّال؟
217	الواجبات والمسؤوليات
218	إدارة الوقت
219	السمات الشخصية
221	تصنيف الأنماط القيادية
225	دراسة حالة: رمضان والمشرف
228	أسئلة للمناقشة
232	مواقف إدارية من خلال جماعات العمل
244	بناء فريق العمل ونشر روح الفريق بين أعضائه
246	كيف يمكن أن تكون عضواً فاعلاً ضمن المجموعة
248	نقاط الضعف في عمل الفريق

249	تمرين حول اختبار فعالية فريق العمل الذي أنت عضو فيه
251	دراسة حالة: يوم في حياة سويلم
253	كيف نعمل على احتواء المروؤوس في حالة الشكوى والتذمر؟
259	دراسة حالة
263	المراجع
263	أولاً: المراجع العربية
263	ثانياً: المراجع الأجنبية