

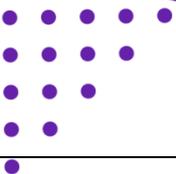
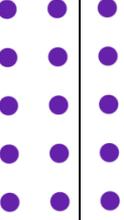
الحقيبة التدريبية في:

المداخل الحديثة للإشراف والقيادة وتطوير الأداء

دليل المدرب

إعداد:

معهد التطوير المهني للتدريب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دليل البرنامج التدريبي

• اسم البرنامج:

• المداخل الحديثة للإشراف والقيادة وتطوير الأداء

• الهدف العام للبرنامج:

تهدف الدورة إلى تعزيز مهارات المشرفين في منظمات الأعمال من خلال فهم الوظائف الأساسية للإشراف، وتطوير مهارات القيادة، وتعزيز القدرة على إدارة التغيير، مما يساهم في تحسين الأداء العام للفرق.

• الأهداف التفصيلية:

بنهاية هذا البرنامج التدريبي يتوقع من المتدربين:

- أن يتعرف المتدربون على كيفية تحديد برامج العمل الفعالة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- أن يتعرف المتدربون على الأسس العلمية لتقييم الأداء وكيفية تطبيقها.
- أن يكتسب المتدربون المعارف لفهم التميز الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية.
- أن يتعرف المتدربون على مفهوم الدوافع والحاجات وكيفية تأثيرها على الأداء.
- أن يكتسب المتدربون المهارات اللازمة لفهم تأثير القيادة الفعالة على نجاح المنظمة.
- أن يتعرف المتدربون على مفهوم الاتصال الفعال ودوره في الإدارة الناجحة.
- أن يكتسب المتدربون استراتيجيات لتعزيز روح الفريق والتمسك الإيجابية في العمل.
- أن يتعرف المتدربون على كيفية تعزيز التفكير الإبداعي وتطبيقه لتحسين الأداء.
- أن يتعرف المتدربون على أهمية السلطة وكيفية استخدامها بشكل فعال في بيئة العمل.
- أن يتعرف المتدربون على مفهوم إدارة التغيير الحديث وأهميته في بيئة العمل.

- المستهدفون من البرنامج:

- المشرفون ومديرو الفرق.
- الأفراد الذين يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية في منظمات الأعمال.
- المهتمون بتطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية.

مدة البرنامج: ثلاث أيام

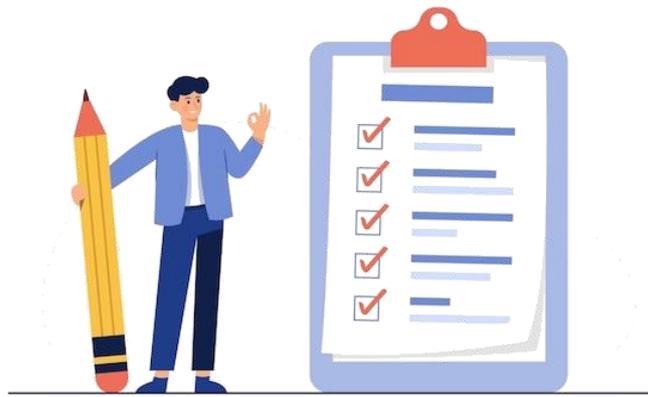
تقويم البرنامج التدريبي

الهدف من التقويم	الأداة المستخدمة	فترة التنفيذ	
قياس مدى المام المتدرين بالمادة العلمية المطروحة	استبانة تقييم اولي	بداية البرنامج التدريبي	المعرفة
قياس مدى مناسبة البرنامج التدريبي للبرنامج	استبانة نهاية البرنامج التدريبي	خلال الجلسات التدريبية	التفاعل
قياس أثر التدريب بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	استبانة التقييم	نهاية البرنامج	الإنجاز

إرشادات للمدرسين

نأمل مراعاة الإرشادات التالية لأهميتها في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي:-

- الإعداد الجيد والاطلاع على الحقيبة التدريبية بدقة.
- توفير جميع الأدوات اللازمة قبل تنفيذ البرنامج.
- توزيع المتدربين إلى مجموعات (٤-٦).
- تحديد قائد و مقرر لكل مجموعة مع التغيير يوميا.
- العمل على تحفيز جميع المتدربين للمشاركة.
- فتح باب النقاش بعد عرض المجموعات مع مراعاة الزمن.
- عرض المادة العلمية بعد أداء النشاط لتوثيق المعرفة.
- مراعاة زمن البداية والنهاية للبرنامج.
- تلمس احتياجات المتدربين ومراعاة استعداداتهم وقدراتهم.
- التواضع وعدم التعالي.
- تقبل آراء المتدربين والثناء عليهم.
- تشجيعا لمتدربين على طرح خبراتهم الميدانية.
- تنوع الأساليب والوسائل التدريبية



إرشادات للمتدربين

نأمل مراعاة الإرشادات التالية لأهميتها في تحقيق أهداف البرنامج التدريبي:-

- العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- تقبل آراء وأفكار المدرب والزملاء في المجموعة.
- الأريحية عند مناقشة الأفكار المطروحة.
- الحضور في الموعد المحدد للبرنامج للاستفادة والإفادة.
- التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني



مقدمة

تعتبر مهارات الإشراف الفعّالة من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في منظمات الأعمال الحديثة. تهدف هذه الدورة التدريبية إلى تزويد المشرفين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتعزيز أدائهم القيادي والإداري. من خلال مواضيع متنوعة تشمل الوظائف الأساسية للإشراف، وإدارة التغيير، وتطوير مهارات الاتصال، سيكتسب المشاركون فهمًا عميقًا لدورهم الحيوي في تعزيز الأداء الجماعي وتحفيز فرق العمل. انضم إلينا في هذه الرحلة التعليمية لتطوير مهاراتك وتوسيع آفاقك في عالم الإدارة!



اليوم التدريبي الأول

الجلسة التدريبية الأولى

نشاط افتتاحي

نشاط وجه الساعة: يحصل المتدربون على فرصة رؤية انهم قد لا يكونون الملاحظين الذين يتوقعون

الأهداف:

تعرف المشاركين على مدى عدم ملاحظاتهم إدراك المشاركين انهم قد يتغاضون عن كثير من الأمور

إجراءات النشاط:

يقوم المدرب بأخذ بعض ساعات اليد الخاصة بالمتدربين والطلب منهم كل على حدة وصف ساعته بدقة بعد اخفاءها عنه.

بعد انتهاء المتدرب من الوصف يقوم المدرب بسؤاله أسئلة محددة عن الساعة، مثل: هل ارقام الساعة رومانية عربية رمزية أو خالي من الأرقام هل هي داخل او خارج الترقيم الدقيق؟ أين نجد اسم الشركة المصنعة؟ هل ايدي الساعة مستقيمة أم مشكلة

محاورة النقاش:

كيف لم يتمكن المتدربين من وصف شيء ينظرون اليه عشرات المرات خلال اليوم

كيف يمكننا تحسين تقنيات الملاحظة الخاصة بنا؟

					
جماعي	20د	الوظائف الأساسية للإشراف في منظمات الأعمال	الأول	الأولى	الأول

أسئلة للنقاش:

- ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لتحديد برنامج عمل فعال؟
- كيف يمكن تحليل احتياجات الفريق بطريقة منهجية؟

تعليمات المدرب:



- ✓ يشرح المدرب الهدف من التدريب وكيفية حله.
- ✓ يمنح المدرب المتدربين 15 دقيقة لحل التدريب.
- ✓ يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات (3 - 4 مشاركين في المجموعة).
- ✓ يوزع المدرب على كل مجموعة قصاصات مكتوب فيها اسم المفهوم.
- ✓ تختار كل مجموعة قائداً منها يقوم بالتحدث-نيابةً عنها- عما توصلوا إليه.
- ✓ ينصح المدرب ألا يعلق تعليقا سلبيًا على إجابات المشاركين وأن يستخدم أسلوب التشويق وإثارة النقاش.

				
65د	الوظائف الأساسية للإشراف في منظمات الأعمال	الأول	الأولى	الأول

الوظائف الأساسية للإشراف في منظمات الأعمال

تحديد برامج العمل

- **تحديد الأهداف: ** إذا كنت مشرفاً على فريق مبيعات، فقد يكون الهدف هو 'زيادة مبيعات الشركة بنسبة ١٥٪ خلال الأشهر الستة القادمة'.
- **وضع خطط تنفيذية: ** تحقيق الهدف من خلال حملة تسويقية رقمية، وتحسين استراتيجيات فريق المبيعات، وتقديم عروض ترويجية.
- **تحديد الأولويات: ** في حال توفر ميزانية محدودة، يمكن التركيز على العملاء ذوي الإمكانيات الشرائية العالية وتخصيص الموارد بذكاء.
- **التأكد من فهم الفريق للبرنامج: ** تنظيم اجتماع لشرح الخطة وتحديد المسؤوليات لضمان التنفيذ الفعال.

مثال عملي "تحديد برامج العمل"

1. تحديد الأهداف:

المثال: إذا كنت مشرفاً على فريق مبيعات، فقد يكون الهدف هو "زيادة مبيعات الشركة بنسبة ١٥٪ خلال الأشهر الستة القادمة".

2. وضع خطط تنفيذية:

المثال: لتحقيق هدف زيادة المبيعات، يمكنك وضع خطة تشمل:
إطلاق حملة تسويقية رقمية.

تحسين استراتيجيات الإقناع لدى فريق المبيعات من خلال ورش عمل تدريبية.
تقديم عروض ترويجية للعملاء الجدد.

3. تحديد الأولويات:

المثال: إذا كان لديك ميزانية محدودة، يمكنك تحديد أولويات مثل:
التركيز على العملاء ذوي الإمكانيات الشرائية العالية أولاً.

تخصيص الجزء الأكبر من الحملة الإعلانية للمنتجات الأكثر ربحية

4. التأكد من فهم الفريق للبرنامج:

المثال: يمكنك عقد اجتماع مع فريق المبيعات لشرح الخطة، وتوزيع المهام، وتحديد التوقعات لضمان فهم الجميع لدورهم في تحقيق الهدف.

2. تحديد الاحتياجات

- **الاحتياجات البشرية:** ** في مشروع تطوير تطبيق، تحتاج إلى مطوري برمجيات، مصممي واجهة المستخدم، ومسؤولي التسويق.

- **الاحتياجات المادية:** ** في مصنع ملابس، تحتاج إلى ماكينات خياطة، مواد خام، ونظام إدارة المخزون.

- **الاحتياجات التدريبية:** ** في فريق خدمة العملاء، يحتاج الموظفون إلى تدريب على مهارات التواصل الفعال واستخدام نظام CRM.

- **الاحتياجات المالية:** ** في حملة تسويقية، تحتاج إلى ميزانية للإعلانات، وتصميم محتوى تسويقي، ورواتب الفريق.

مثال عملي تحديد الاحتياجات

أ. الاحتياجات البشرية (الموظفون والمهارات المطلوبة)

المثال: إذا كنت تدير مشروع تطوير تطبيق جديد، فقد تحتاج إلى:

مطوري برمجيات لكتابة الكود.

مصممي واجهة المستخدم (UI/UX) لإنشاء تجربة مستخدم جذابة.

مسؤولي التسويق للترويج للتطبيق عند إطلاقه.

ب. الاحتياجات المادية (المعدات والأدوات)

المثال: في مصنع إنتاج ملابس، قد تشمل الاحتياجات:

ماكينات خياطة متطورة لزيادة الإنتاجية.

مواد خام مثل الأقمشة والخيوط.

نظام برمجي لإدارة المخزون وتتبع الطلبات.

ج. الاحتياجات التدريبية (تطوير مهارات الفريق)

المثال: إذا كنت مشرفاً على فريق خدمة العملاء، فقد تحتاج إلى تدريبهم على:

مهارات التواصل الفعال لحل مشكلات العملاء بفعالية.

استخدام نظام CRM (إدارة علاقات العملاء) لتتبع الاستفسارات والشكاوى.

د. الاحتياجات المالية (التكاليف المطلوبة لإنجاز العمل)

المثال: إذا كنت تدير حملة تسويقية، فقد تحتاج إلى ميزانية لتغطية:

إعلانات مدفوعة على وسائل التواصل الاجتماعي.

تصميم مواد تسويقية (فيديوهات، منشورات، لافتات).

رواتب الفريق المسؤول عن تنفيذ الحملة.

3. تحديد الزمن المتوقع

- **تحديد مدة كل مرحلة: ** في مشروع بناء موقع إلكتروني، قد تكون المدة أسبوعين للتخطيط، وثلاثة أسابيع للتصميم، وأربعة أسابيع المالية: *.

- **وضع جدول زمني: ** في مصنع، يمكن إنتاج ٥٠٠ وحدة خلال الأسبوع الأول، وفحص الجودة في الأسبوع الثاني، والتعبئة والشحن في الأسبوع الثالث.

- **تحقيق التوازن بين السرعة والجودة: ** في تطوير تطبيق، يمكن تقليل الميزات عند الإطلاق الأولي لضمان الجودة ثم إضافة ميزات لاحقًا.

- **التعامل مع التأخيرات: ** إذا تأخرت المواد الخام، يمكن البحث عن مورد بديل أو إعادة جدولة العمل.

مثال عملي تحديد الزمن المتوقع

أ. تحديد مدة كل مرحلة من مراحل العمل

المثال: إذا كنت تدير مشروع بناء موقع إلكتروني، فقد يكون الجدول الزمني كالتالي:

مرحلة البحث والتخطيط: أسبوعان.

تصميم واجهة المستخدم: ثلاثة أسابيع.

تطوير الموقع وبرمجته: أربعة أسابيع.

اختبار الموقع وإطلاقه: أسبوعان.

ب. وضع جدول زمني شامل للأهداف المرحلية والنهائي

المثال: إذا كنت تدير فريق إنتاج في مصنع، يمكن أن يكون الجدول:

إنتاج ٥٠٠ وحدة خلال الأسبوع الأول.

إجراء فحوصات الجودة خلال الأسبوع الثاني.

تعبئة وشحن المنتجات خلال الأسبوع الثالث.

ج. تحقيق التوازن بين سرعة التنفيذ وجودة الأداء

المثال: في مشروع تطوير تطبيق، يمكنك:

تقليل عدد الميزات عند الإطلاق الأولي لضمان الإطلاق في الوقت المحدد.

تقديم تحديثات دورية لاحقاً لإضافة ميزات جديدة دون التأثير على الجودة.

التعامل مع التأخيرات غير المتوقعة بخطط بديلة

المثال: إذا كان هناك تأخير في تسليم المواد الخام لمصنع، يمكنك:

البحث عن مورد بديل لتجنب توقف الإنتاج.

إعادة جدولة العمل الداخلي للتركيز على مهام أخرى لحين وصول المواد.

4. توزيع العمل

- **تحديد المهام: ** في فريق دعم فني، يتولى الموظفون ذوو الخبرة العالية المشكلات المعقدة، بينما يتعامل الجدد مع الاستفسارات البسيطة.

- **تحقيق التوازن في توزيع الأعباء: ** في حملة إعلانية، يتولى فريق التصميم المحتوى البصري، وفريق التسويق الاستراتيجية الإعلانية.

- **متابعة تنفيذ المهام: ** في مطعم، تتم مراقبة الطهاة للتأكد من تجهيز الطلبات في الوقت المحدد.

- **تقديم التغذية الراجعة: ** في شركة مبيعات، تتم مراجعة التقارير الأسبوعية وتقديم الملاحظات لتحسين الأداء.

مثال عملي توزيع العمل

أ. تحديد المهام والمسؤوليات بناءً على مهارات الموظفين

المثال: إذا كنت تدير فريق دعم فني، يمكنك توزيع المهام كما يلي:

الموظفون ذوو الخبرة العالية: التعامل مع المشكلات التقنية المعقدة.

الموظفون الجدد: الرد على الاستفسارات البسيطة وتحويل المشكلات الأكبر للمختصين.

ب. تحقيق التوازن في توزيع الأعباء لمنع الإرهاق وزيادة الإنتاجية

المثال: في مشروع تصميم حملة إعلانية، يمكنك:

تكليف فريق التصميم بإنشاء المحتوى البصري.

تكليف فريق التسويق بإعداد الاستراتيجية الإعلانية.

منح الفريق فترات راحة مجدولة لمنع الإرهاق.

ج. متابعة تنفيذ المهام والتأكد من التزام الجميع بالجدول الزمني

المثال: في مطعم، يمكنك:

مراقبة أداء الطهارة والتأكد من تجهيز الطلبات في الوقت المحدد.

التأكد من التزام فريق الخدمة بجودة التعامل مع العملاء.

د. توفير التغذية الراجعة المستمرة لضمان سير العمل بكفاءة

المثال: في شركة مبيعات، يمكنك:

مراجعة تقارير الأداء الأسبوعية لكل موظف مبيعات.

تقديم ملاحظات لتحسين مهارات الإقناع والتفاوض



اليوم التدريبي الأول

الجلسة التدريبية الثانية

					
جماعي	20د	دور المشرف في تنفيذ تجارب المنفذ دور المشرف في التعرف على دوافع ومنافذ الإخراج	الأول	الأولى	الأول

أسئلة للنقاش:

- ما هي الأساليب العلمية المستخدمة في تقييم الأداء؟
- كيف يمكن تقديم ملاحظات بناءة للمنفذين بناءً على تقييم الأداء؟
- كيف يمكن قياس دوافع العمل لدى الأفراد؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتعزيز التوافق بين دوافع الأفراد واحتياجات العمل؟

تعليمات المدرب:



- ✓ يشرح المدرب الهدف من التدريب وكيفية حله.
- ✓ يمنح المدرب المتدربين ١٥ دقيقة لحل التدريب.
- ✓ يقسم المدرب المشاركين إلى مجموعات (٣ - ٤ مشاركين في المجموعة).
- ✓ يوزع المدرب على كل مجموعة قصاصات مكتوب فيها اسم المفهوم.
- ✓ تختار كل مجموعة قائداً منها يقوم بالتحدث-نيابةً عنها- عما توصلوا إليه.
- ✓ ينصح المدرب ألا يعلق تعليقا سلبيا على إجابات المشاركين وأن يستخدم أسلوب التشويق وإثارة النقاش.

				
د65	دور المشرف في تنفيذ تجارب المنفذ دور المشرف في التعرف على دوافع ومنافذ الإخراج	الأول	الثانية	الأول

دور المشرف في تنفيذ تجارب المنفذ

ذو أساس علمي للتقييم

تعريف التقييم وأهميته في عملية الإشراف.

تعريف التقييم:

التقييم هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات حول الأداء أو النتائج بهدف قياس مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة. يتضمن التقييم استخدام أدوات وأساليب متعددة لتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم تغذية راجعة لتحسين الأداء.

أهمية التقييم في عملية الإشراف:

تحقيق الأهداف:

يساعد التقييم في قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة للفرق أو الأفراد، مما يساهم في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء.

تحسين الأداء:

يمكن أن يكشف التقييم عن مجالات تحتاج إلى تحسين، مما يمكّن المشرفين من وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء.

توفير التغذية الراجعة:

يتيح التقييم تقديم تغذية راجعة بناءة، تساعد الأفراد والفرق على فهم نقاط قوتهم وضعفهم.

تعزيز المساءلة:

يساهم التقييم في تعزيز المساءلة من خلال تحديد المعايير التي يجب أن يتم قياس الأداء وفقاً لها، مما يحفز الأفراد على الالتزام بتحقيق الأهداف.

دعم اتخاذ القرارات:

يوفر التقييم بيانات موضوعية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية، مما يساعد في تحديد الاستراتيجيات والسياسات الملائمة.

تطوير المهارات:

يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما يسهل تصميم برامج تدريبية مناسبة لتحسين المهارات.

تعزيز التواصل:

يشجع التقييم على التواصل بين المشرفين والفرق، مما يعزز من ثقافة التعاون والتعلم المشترك.

الأسس العلمية لتقييم الأداء:

1. المعايير الموضوعية:

المعايير الموضوعية هي القواعد أو المعايير المحددة التي يستخدمها المشرفون لتقييم الأداء. تتيح هذه المعايير تقييمًا دقيقًا وموضوعيًا لأداء الأفراد أو الفرق. تشمل المعايير الموضوعية:

- الدقة: تحديد معايير واضحة يمكن قياسها بدقة.
- الشفافية: يجب أن تكون المعايير مفهومة للجميع، مما يسهل على الموظفين معرفة ما هو متوقع منهم.
- القابلية للقياس: يجب أن تكون المعايير قابلة للقياس الكمي والنوعي.
- الملاءمة: يجب أن تتناسب المعايير مع الأهداف المحددة للعملية أو المشروع.

2. أدوات القياس المستخدمة:

أ. استبيانات:

الوصف: استبيانات تُستخدم لجمع المعلومات من الأفراد حول أدائهم أو آراءهم بشأن العمل.

الأنواع:

- استبيانات تقييم الذات: يُطلب من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم.
- استبيانات تقييم الأقران: يُطلب من الزملاء تقييم أداء بعضهم البعض.
- استبيانات تقييم المشرفين: يُستخدم لتقييم أداء الأفراد من قبل المشرفين.

المزايا:

سهولة جمع البيانات.

إمكانية تحليل البيانات بشكل كمي.

ب. مقاييس الأداء:

الوصف: أدوات تستخدم لتحديد مستوى الأداء بناءً على معايير محددة.

الأنواع:

مقاييس الأداء الكمية: مثل عدد الإنجازات، الوقت المستغرق لإنجاز مهمة، وغيرها.

مقاييس الأداء النوعية: مثل جودة العمل، الابتكار، والقدرة على التعاون.

المزايا:

توفر بيانات دقيقة وموضوعية.

تساعد في تحديد الاتجاهات وتحليل الأداء على المدى الطويل.

أهمية استخدام البيانات الكمية والنوعية في التقييم.

أهمية استخدام البيانات الكمية والنوعية في التقييم

1. تقديم رؤية شاملة:

البيانات الكمية: توفر معلومات رقمية دقيقة، مثل معدلات الإنجاز والإنتاجية، مما يساعد في قياس الأداء بشكل موضوعي.

البيانات النوعية: تقدم رؤى أعمق حول التجارب والآراء والسياقات، مما يساعد في فهم الأسباب وراء النتائج.

2. تعزيز دقة التقييم:

استخدام البيانات الكمية والنوعية معًا يقلل من الأخطاء المحتملة الناتجة عن الاعتماد على نوع واحد من البيانات. يجمع التقييم بين الأرقام والقصص، مما يعزز الدقة.

3. دعم اتخاذ القرارات:

البيانات الكمية تساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى حقائق وأرقام، بينما البيانات النوعية توفر سياقًا يساعد في فهم النتائج بشكل أفضل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

4. تحسين الأداء:

تحليل البيانات الكمية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، بينما البيانات النوعية تقدم رؤى حول كيفية تحسين العمليات أو تغيير السلوكيات.

5. تعزيز المساءلة:

استخدام البيانات الكمية يتيح وضع معايير واضحة وقابلة للقياس، مما يعزز المساءلة. بينما توفر البيانات النوعية سياقًا لوضع هذه المعايير في إطارها الصحيح.

6. تمكين التحسين المستمر:

يمكن أن تساعد البيانات الكمية في قياس التقدم نحو الأهداف، بينما البيانات النوعية تساهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

7. تعزيز التواصل:

تتيح البيانات النوعية التعبير عن الآراء والتجارب الشخصية، مما يعزز من التواصل بين الأفراد والمشرفين ويساعد في بناء بيئة عمل أكثر تعاونًا.

تقييم أداء المنفذين

طرق وأساليب تقييم الأداء:

1. التقييم الذاتي:

الوصف: يقوم الأفراد بتقييم أدائهم بأنفسهم استنادًا إلى معايير محددة مسبقًا.

المزايا:

يعزز الوعي الذاتي ويساعد الأفراد على التعرف على نقاط القوة والضعف.

يشجع على التفكير النقدي والتطوير الشخصي.

العيوب:

قد يتأثر بتقدير الذات المبالغ فيه أو النقد الذاتي المفرط.

قد لا يكون موضوعيًا تمامًا بسبب التحيزات الشخصية.

2. تقييم الأقران:

الوصف: يُستخدم لتقييم أداء الأفراد من قبل زملائهم في العمل.

المزايا:

يوفر رؤى مختلفة حول الأداء من وجهات نظر متعددة، مما يعزز الموضوعية.

يعزز من روح التعاون ويساعد في بناء علاقات عمل أفضل.

العيوب:

قد تتأثر النتائج بالعلاقات الشخصية أو التفضيلات، مما يؤدي إلى تحيزات.

يحتاج إلى إدارة جيدة لضمان تنفيذ عملية التقييم بشكل عادل.

3. التقييم من قبل المشرفين:

الوصف: يتم تقييم أداء الأفراد من قبل المشرفين أو المديرين، بناءً على معايير محددة.
المزايا:

يوفر تقييمًا موضوعيًا يعتمد على خبرة المشرفين في الإشراف على الأداء.
يمكن أن يتضمن ملاحظات مباشرة من العمل اليومي، مما يعزز من دقة التقييم.
العيوب:

قد يتأثر بوجهات نظر المشرفين الشخصية أو ضغوط العمل.
قد يكون أقل شمولية إذا لم يتم جمع آراء متعددة..

إنشاء معايير أداء واضحة.

1. تعريف المعايير:

معايير الأداء هي مجموعة من القواعد أو المعايير المحددة التي تُستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف.
يجب أن تكون هذه المعايير واضحة وموضوعية لضمان الدقة في التقييم.

2. خطوات إنشاء معايير أداء واضحة:

تحديد الأهداف:

يجب أن تكون المعايير مرتبطة بأهداف محددة وقابلة للقياس. تأكد من أن الأهداف واضحة ومفهومة للجميع.

تحديد المعايير القابلة للقياس:

استخدم معايير كمية (مثل معدلات الإنجاز، الوقت المستغرق) ونوعية (مثل جودة العمل، الابتكار) لضمان توفير تقييم شامل.

التأكد من الشفافية:

يجب أن تكون المعايير واضحة وسهلة الفهم لجميع الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال الوثائق والتدريبات.

مراعاة السياق:

يجب أن تأخذ المعايير في الاعتبار طبيعة العمل والبيئة التنظيمية. قد تحتاج إلى تعديل المعايير لتناسب مختلف الفرق أو الأفراد.

الاستناد إلى البيانات:

استخدم البيانات التاريخية أو الأداء السابق لتحديد المعايير، مما يمكن أن يساعد في وضع معايير واقعية وقابلة للتحقيق.

التعاون مع الفرق:

أشرك الأفراد المعنيين في عملية تحديد المعايير. هذا يعزز الالتزام ويدعم فهمهم لما هو متوقع.

المراجعة والتحديث:

يجب مراجعة المعايير بانتظام وتحديثها عند الحاجة لضمان بقائها مناسبة وفعالة.

3. أمثلة على معايير الأداء:

المعايير الكمية:

تحقيق ٩٠٪ من الأهداف الشهرية.

تقليل الوقت المستغرق في إكمال المهام بنسبة ١٥٪.

المعايير النوعية:

الحصول على تقييم إيجابي من العملاء بنسبة ٨٥٪ أو أكثر.

الابتكار في تقديم الحلول الجديدة وتحقيق تحسينات في العمليات.

دور التغذية الراجعة في تحسين الأداء:

1. تعريف التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة هي المعلومات المقدمة للأفراد حول أدائهم، تهدف إلى تحسين النتائج وتطوير المهارات. تعتبر أداة قوية لتعزيز التعلم والنمو المهني.

2. أهمية التغذية الراجعة:

- تحسين الأداء: تساعد الأفراد على التعرف على نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.
- تعزيز التعلم: تساهم في تطوير المهارات والقدرات من خلال توفير معلومات قيمة حول كيفية تحسين العمل.
- تعزيز التواصل: تقوي العلاقات بين المشرفين والموظفين، مما يعزز من بيئة العمل التعاونية.
- تحفيز الأفراد: تساعد التغذية الراجعة الإيجابية في تحفيز الأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

3. كيفية تقديم التغذية الراجعة بشكل فعال:

- كن محددًا:

قدم ملاحظات واضحة ومحددة تتعلق بأداء الفرد، بدلاً من تعميمات عامة. على سبيل المثال، بدلاً من قول "عمل جيد"، يمكنك القول "التقرير كان منظماً بشكل ممتاز، لكن يمكن تحسين قسم التحليل".

• استخدم أسلوب "ساندويتش":

ابدأ بالتغذية الراجعة الإيجابية، ثم قدم النقاط التي تحتاج إلى تحسين، وأنه بملاحظة إيجابية أخرى. هذا يساعد في تقليل التوتر وزيادة قبول الملاحظات.

• ركز على السلوكيات، وليس الشخصية:

تجنب تقديم تعليقات شخصية، وبدلاً من ذلك، ركز على السلوكيات والنتائج. على سبيل المثال، قل "كان من الأفضل لو تم تقديم العرض في الوقت المحدد" بدلاً من "أنت دائماً متأخر".

• كن في الوقت المناسب:

قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، مباشرة بعد الحدث أو الأداء. هذا يساعد في تعزيز فعالية الملاحظات.

• اجعلها تفاعلية:

شجع الحوار واطلب من الشخص المعني أن يشارك أفكاره حول أدائه. هذا يعزز من فهمه للملاحظات ويجعله يشعر بأنه جزء من العملية.

• حدد خطوات التحسين:

قدم اقتراحات واضحة حول كيفية تحسين الأداء. يجب أن تكون هذه الخطوات قابلة للتنفيذ ومحددة.

• تابع التقدم:

بعد تقديم التغذية الراجعة، تابع تقدم الفرد وقدم دعمًا إضافيًا عند الحاجة. هذا يعكس اهتمامك بنجاحهم ويعزز من عملية التحسين.

دور المشرف في التعرف على دوافع ومنافذ الإخراج

1. مفهوم الدوافع والحاجات للاتجاهات:

1. الدوافع:

تعريف: الدوافع هي الحوافز النفسية التي تحفز الأفراد على اتخاذ تصرفات معينة لتحقيق أهدافهم. تمثل القوة التي تدفع الأفراد نحو العمل والإنجاز.

أنواع الدوافع:

الدوافع الداخلية: مثل الحاجة للإنجاز، والتطوير الذاتي، والفضول.
الدوافع الخارجية: مثل المكافآت المالية، الاعتراف الاجتماعي، والمكانة.

2. الحاجات:

تعريف: الحاجات هي المتطلبات الأساسية التي يسعى الأفراد لتلبيتها من أجل الحفاظ على حياتهم وتحقيق الرضا. تشمل الحاجات المادية والنفسية.

أنواع الحاجات:

الحاجات الأساسية: مثل الغذاء، والمأوى، والأمان.
الحاجات الاجتماعية: مثل الانتماء، والاحترام، والتقدير.
الحاجات الذاتية: مثل تحقيق الذات والتطور الشخصي.

3. العلاقة بين الدوافع والحاجات:

التفاعل: الدوافع والحاجات ترتبط ارتباطًا وثيقًا، حيث تلعب الدوافع دورًا في حث الأفراد على تلبية حاجاتهم. على سبيل المثال، قد يدفع الدافع لتحقيق النجاح الشخصي الفرد للبحث عن فرص تعليمية أو تدريبية.

التوافق: عندما تتماشى دوافع الأفراد مع حاجاتهم، فإن ذلك يعزز من الشعور بالرضا والتحفيز، مما يؤدي إلى أداء أفضل في العمل

دوافع العمل النفسية: تتمثل في شعور الفرد، بالاطمئنان على صحته، وعمله ومستقبل أولاده ومحاط بمختلف التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، والأمراض المهنية، والبطالة، فهذه العوامل لها دور كبير حيث تنعكس على أداء الموظف ألن الشعور بالأمان شرط أساسي و ضروري من شروط الصحة النفسية

، فإذا كان التوازن النفسي للفرد أساسه الآمن، فأمن

الجماعة أساسه الصالح الاجتماعي، فقد أشارت بعض البحوث العالقة الموجودة بين الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسي، وزيادة إنتاجه

دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين، وأن تكون له مكانة

وقيمة اجتماعية، وشعوره بأهمية اجتماعية، وأن وجوده وجهوده لها قيمة تؤثر على

الآخرين،

أُن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي. العمل والحاجة الى تحقيق الذات: يقصد بها أن الفرد يوجه كل طاقاته وإمكاناته ليستغلها داخل مجال عمله، للوصول إلى طموحاته وأهدافه المسطرة، وتعتبر هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال إيجابية ذات قيمة نافعة للآخرين من خال القيام بالعمل الموكل إليه.

دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور الفرد برغبة لديه ليؤكد ذاته في عمله، من خلال ما يقدمه من ابتكارات وتطورات وتحسينات في العمل، بإحساسه وشعوره ب ما يقوم به من مجهود و عمل يتوافق مع الأهداف المسطرة والمنشودة، التي تسعى الدولة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار: تتمثل في حاجة الفرد العامل إلى الشعور باستقرار في العمل، بوجود عدالة و مساواة في المعاملة، وال توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات، والعلاوات و الترقيات فهذه دالات لسعادة الفرد واستقراره في عمله العلاقة بين نظام الحوافز والدوافع والحاجات الانسانية لا شك أن العالقة وثيقة بين الحاجات الإنسانية والدوافع والحوافز، ومن بين الأهداف المطلوب إنجازها على محور العمل، إيجابية أو سلبية.

كما ينبغي أن تكون الحوافز مؤثرة بالدرجة الكافية الاستثارة دوافع الفرد وحاجاته مع مراعاة الفروق بين الأفراد والجماعات في المنظمة، حتى يقوى الانتماء لها، ويتحقق الإنجاز المرغوب المستهدف، بالجودة المنشودة ورضاء العاملين وحماسهم، ولعل المعادلة التالية تعبر عن هذه

32 العالقة المتبادلة وتفاعلاتها داخل الفرد وأثرها على إنتاجية

الإنتاجية = استعدادات الفرد * التدريب * الدافع التعب

وهنا يجب على المنظمة أن تضع تنظيما هادفا لحصول العمال على حوافز تشجيعية وأن تداو معلى جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أوّالاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

التوافق بين الدوافع والحاجات

1. تعريف التوافق:

التوافق بين الدوافع والحاجات يشير إلى مدى انسجام وتحقيق الأهداف الشخصية للفرد مع ما يسعى لتحقيقه من خلال العمل أو الأنشطة المختلفة. عندما تتماشى دوافع الأفراد مع حاجاتهم، يتحقق مستوى أعلى من الرضا والتحفيز.

2. أهمية التوافق:

تحفيز الأداء: عندما يتوافق الدافع الشخصي مع الحاجة، يزداد الدافع للعمل بجدية أكبر وتحقيق نتائج ملموسة.

زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الأفراد بالرضا عندما يجدون أن ما يعملون من أجله يتماشى مع احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية.

تقليل التوتر والاحترق النفسي: التوافق يقلل من الصراعات الداخلية، مما يساهم في بيئة عمل أكثر إيجابية.

3. عوامل تؤثر على التوافق:

البيئة التنظيمية: توفر بيئة العمل الداعمة والمحفزة يمكن أن يعزز من توافق الدوافع مع الحاجات. التواصل: وجود قنوات تواصل فعالة بين الأفراد والمديرين يساعد في فهم الحاجات والدوافع بشكل أفضل.

التقدير والمكافآت: الاعتراف بجهود الأفراد ومكافأتهم يساعد في تحقيق التوافق، حيث يشعرون بأن حاجاتهم تُلبى.

4. كيفية تحقيق التوافق:

تحديد الأهداف: يجب على الأفراد والمؤسسات تحديد أهداف واضحة تتماشى مع دوافع الأفراد وحاجاتهم.

توفير الموارد: توفير الموارد والدعم اللازمين لتحقيق الأهداف يساهم في تعزيز التوافق.

التقييم المستمر: من الضروري تقييم الدوافع والحاجات بانتظام للتأكد من استمرار التوافق، وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

طرق قياس دوافع العمل والاتجاهات

1. الاستبيانات:

الوصف: تُستخدم الاستبيانات لجمع معلومات حول دوافع الأفراد ووجهات نظرهم حول العمل. المزايا:

سهولة التطبيق وتحليل النتائج.

يمكن استخدامها لتغطية مجموعة واسعة من الموضوعات.

التطبيق: يجب أن تتضمن أسئلة متنوعة تتعلق بالرضا الوظيفي، والدوافع الشخصية، والأهداف.
2. المقابلات الفردية:

الوصف: تُعقد مقابلات شخصية مع الأفراد لفهم دوافعهم واحتياجاتهم بشكل أعمق.
المزايا:

تتيح الفرصة للحوار المفتوح وتبادل الأفكار.
تساعد في استكشاف الموضوعات بشكل أكثر تفصيلاً.
التطبيق: يمكن أن تكون المقابلات شبه منظمة، مما يسمح بتوجيه النقاش نحو مواضيع محددة.
3. تحليل الأداء:

الوصف: دراسة الأداء الفعلي للأفراد لفهم دوافعهم.
المزايا:

يوفر بيانات موضوعية عن الأداء.
يمكن أن يكشف عن أنماط سلوكية مرتبطة بالدوافع.
التطبيق: يتضمن تقييم نتائج العمل، وإنجاز المشاريع، ومعدلات الإنتاجية.
4. مجموعات التركيز:

الوصف: تجمع مجموعات من الأفراد لمناقشة دوافعهم وآرائهم حول العمل.
المزايا:

تعزز من تبادل الأفكار والتجارب بين المشاركين.
يمكن أن تكشف عن اتجاهات جماعية.
التطبيق: يجب أن يكون النقاش موجهاً حول مواضيع محددة، مع وجود ميسر لضمان سير الحوار.
5. الملاحظات المباشرة:

الوصف: مراقبة سلوك الأفراد في بيئة العمل لفهم دوافعهم.
المزايا:

توفر ملاحظات فورية حول التفاعل والسلوك.
تساعد في رصد الدوافع غير المعلنة.
التطبيق: يمكن أن تشمل ملاحظة كيفية تفاعل الأفراد مع زملائهم ومع المهام.
6. أدوات تقييم النفس:

الوصف: استخدام أدوات مثل اختبارات الشخصية ومقاييس الدوافع.
المزايا:

توفر رؤى حول الدوافع الشخصية والاتجاهات.
يمكن استخدامها لتوجيه التطوير الشخصي.

التطبيق: يجب أن تكون الأدوات موثوقة ومعتمدة علميًا.

تنمية التوجهات الإيجابية للمنفذين

1. التواصل الفعال:

الوصف: إنشاء بيئة تواصل مفتوحة بين المشرفين والموظفين.

التطبيق: تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء.

2. التقدير والاعتراف:

الوصف: الاعتراف بالجهود والإنجازات الفردية والجماعية.

التطبيق: تقديم مكافآت أو شهادات تقدير يمكن أن تعزز من الدافع وتحفز الموظفين على تقديم أداء أفضل.

3. توفير فرص التطوير:

الوصف: دعم الموظفين في تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم.

التطبيق: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تساعد في رفع مستوى الكفاءة والثقة بالنفس.

4. تحديد الأهداف المشتركة:

الوصف: وضع أهداف مشتركة بين الفرق والأفراد.

التطبيق: تشجيع العمل الجماعي وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف.

5. تعزيز روح الفريق:

الوصف: تشجيع التعاون بين الأفراد وتعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق.

التطبيق: تنظيم أنشطة جماعية وبناء فرق العمل، مما يعزز من التفاعل الإيجابي.

6. تقديم التغذية الراجعة البناءة:

الوصف: تقديم ملاحظات إيجابية وبناءة تساعد الموظفين على التحسين.

التطبيق: استخدام أسلوب "ساندويتش" في تقديم التغذية الراجعة، مما يجعلها أكثر قبولاً.

7. دعم التوازن بين العمل والحياة:

الوصف: تشجيع الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية.

التطبيق: توفير مرونة في مواعيد العمل أو خيارات العمل عن بُعد لتعزيز الرضا العام.