

مديري الإدارات الوسطى

Middle Managers



أهداف الكورس

Course Objectives

- وصف ماهية الإدارة، ولماذا تعتبر الإدارة مهمة، وما يفعله المديرون، وكيف يستخدم المديرون الموارد التنظيمية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التمييز بين التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم (الوظائف الإدارية الأربعة)، وشرح كيف يمكن أن تؤثر قدرة المديرين على التعامل مع كل منها على الأداء التنظيمي.
- التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة، وفهم مسؤوليات المديرين على مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي التنظيمي.
- تحديد الأدوار التي يؤديها المديرون، والمهارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ تلك الأدوار بشكل فعال، والطريقة التي تؤثر بها تكنولوجيا المعلومات الجديدة على هذه الأدوار والمهارات.
- ما هي التحديات الرئيسية التي يواجهها المديرون في البيئة العالمية التنافسية المتزايدة اليوم.

المحاضرة الأولى

أساسيات الإدارة Management Essentials



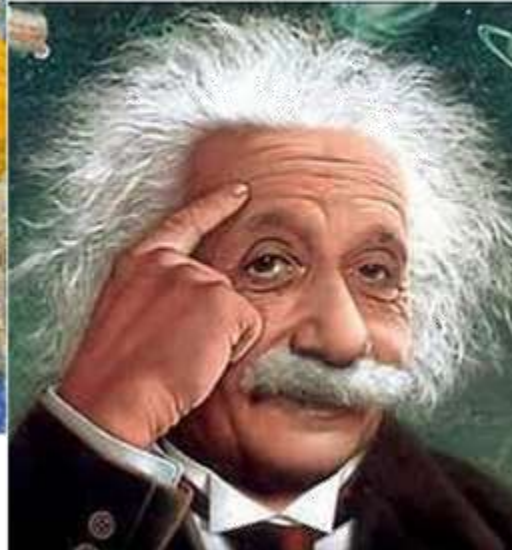
ما هي الإدارة؟
What is management?

هل الإدارة فن أم علم؟
Is the management ART or Science?



Art?

Science?



It doesn't matter how many resources you have.



If you don't know how to use them,
it will never be enough.

الإدارة Management



هي التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة (المتابعة - الضبط) للموارد البشرية وغيرها من موارد الشركة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة.

الفعالية

Effectiveness



- هي تحقيق الأهداف المرجوة وفق المعايير المطلوبة.
- الفعالية تعني الإنجاز.

الكفاءة Efficiency

هي أفضل استخدام للموارد المتاحة لتقليل الفاقد من الموارد.





ما الذي أحتاجه لأكون مديراً محترفاً؟
What do I need to be a professional manager?

كفاءة أم فعالية؟
Efficiency or Effectiveness?

نحن بحاجة لكليهما!
We need both of them!

لماذا تعد دراسة الإدارة مهمة لمديري الإدارة الوسطى؟

Why middle managers should Study Management?

- تؤثر الإدارة السليمة بشكل مباشر على التحسينات في رفاهية المجتمع.
- تساعد دراسة الإدارة الأشخاص على فهم ماهية الإدارة وإعدادهم لإنجاز الأنشطة الإدارية في مؤسساتهم.
- تفتح دراسة الإدارة الطريق إلى وظيفة جيدة الأجر ومهنة مرضية.

من هم المدبرون؟

المدبرون هم الأشخاص المسؤولون عن الإشراف على استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.



الموارد Resources

Resources are organizational assets

- People
- Skills
- Knowledge
- Information
- Raw materials
- Machinery
- Financial
- Capital

الموارد هي أصول المؤسسة

- الناس
- المهارات
- المعرفة
- المعلومات
- المواد الخام
- الآلات والماكينات
- الموارد المالية
- رأس المال



الأداء التنظيمي

Organizational Performance



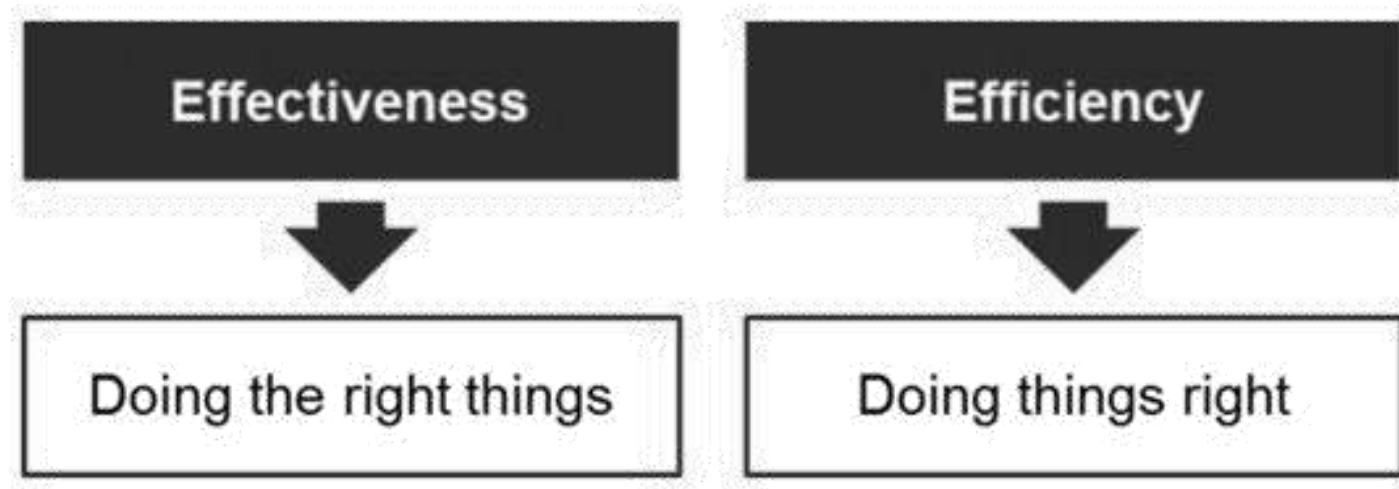
مقياس لمدى كفاءة وفعالية استخدام المديرين لموارد المؤسسة
لإرضاء العملاء وتحقيق أهداف الشركة.

الكفاءة (Efficiency)

مقياس لمدى جودة أو استخدام الموارد لتحقيق الهدف، للقيام بالأمر بشكل صحيح.

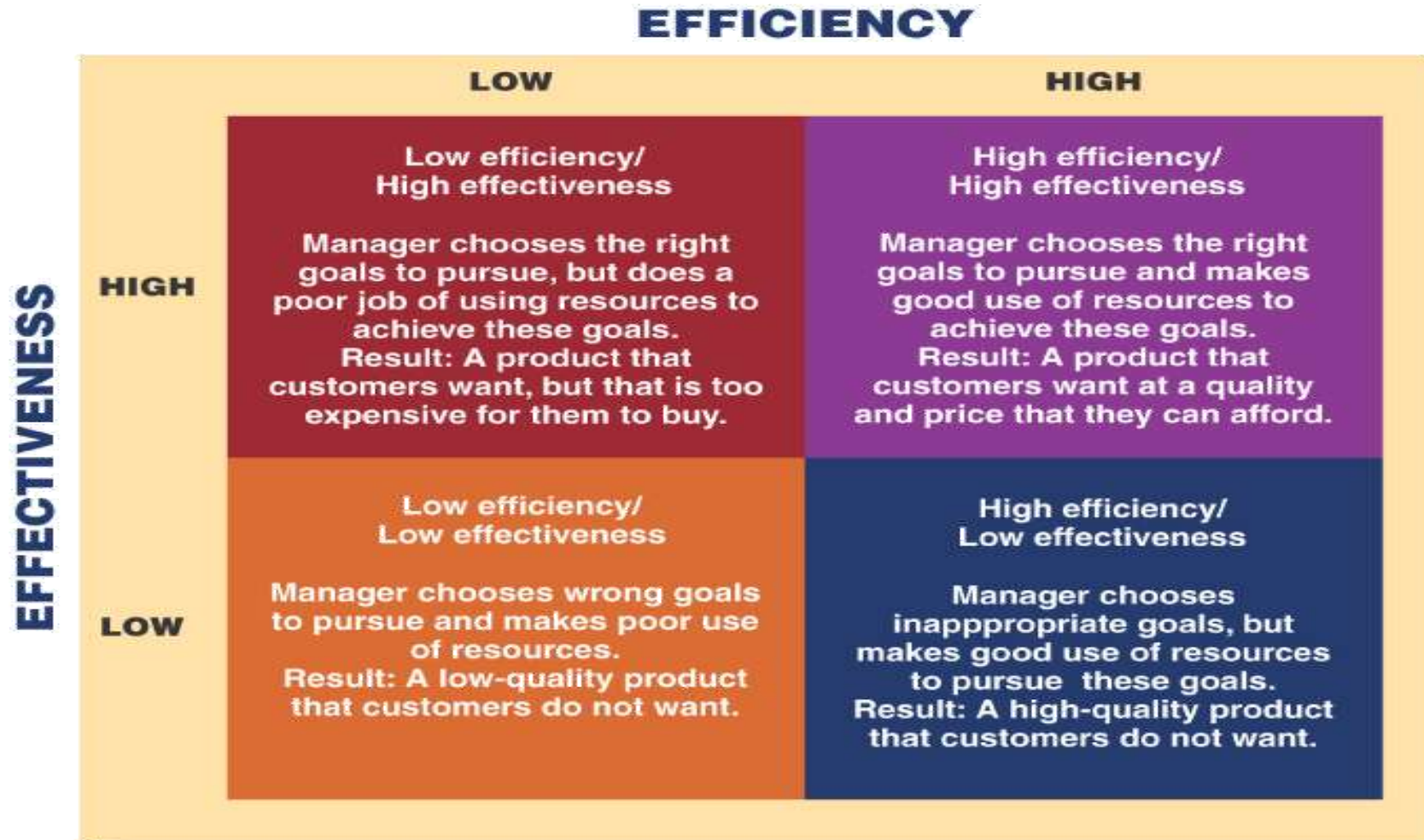
الفعالية (Effectiveness)

مقياس لمدى ملائمة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ودرجة تحقيقها، وذلك لإنجاز الأشياء الصحيحة.



المنظمات عالية الأداء

High performance organizations



وظائف الإدارة

Functions Of Management



مستويات الإدارة Levels of Management



مستويات الإدارة

Levels of Management

الإدارة العليا Top managers

- مسؤولية عن أداء جميع الإدارات، وتحمل مسؤولية مشتركة بين الإدارات.
- مسؤولية عن وضع أهداف تنظيمية ومراقبة المديرين المتوسطين.
- مسؤولية عن تشكيل فريق الإدارة العليا مع الرئيس التنفيذي.

مستويات الإدارة

Levels of Management

- مدير الصف الأول First-line manager

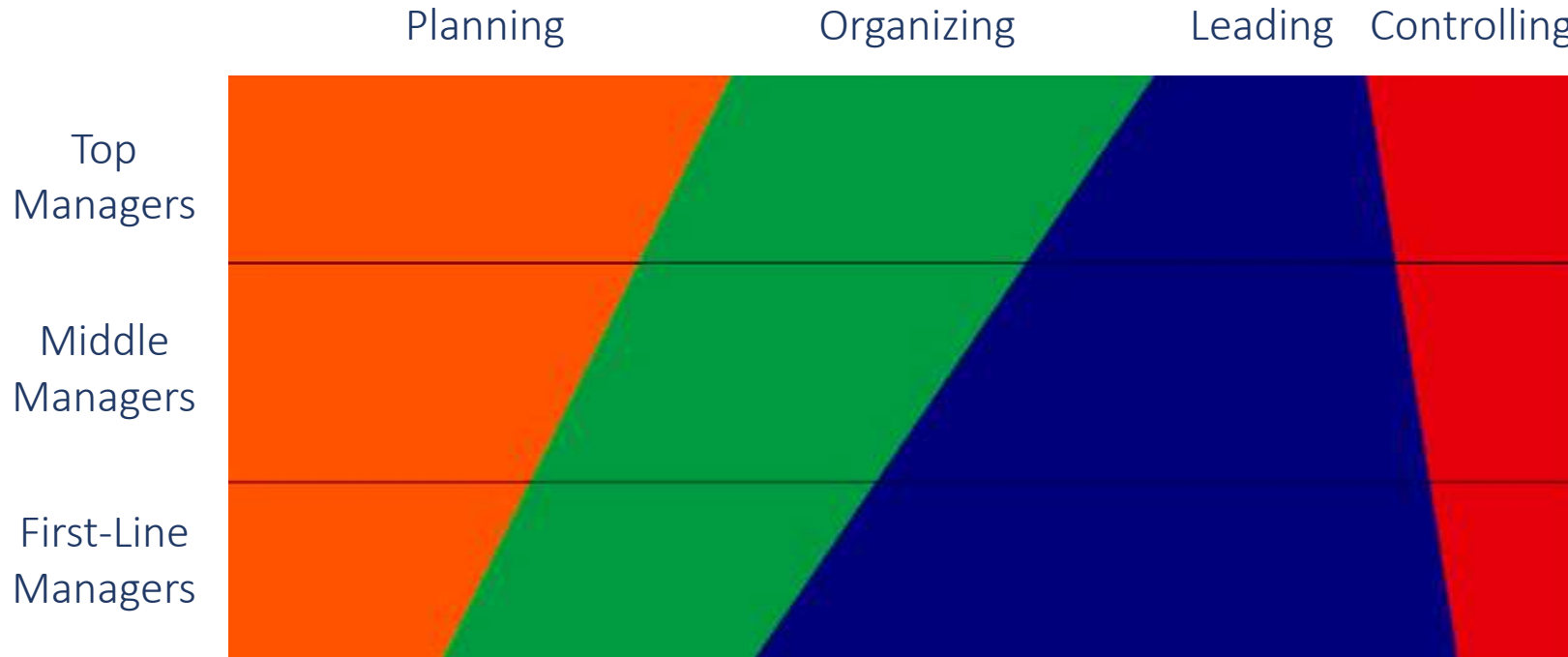
مسؤول عن العمليات اليومية، والإشراف على الأشخاص الذين يؤدون الأنشطة المطلوبة لإنتاج السلعة أو الخدمة.

- مدير الوسط Middle manager

مسؤول عن الإشراف على مديري الصف الأول، وهو مسؤول عن إيجاد أفضل طريقة لاستخدام موارد الشركة داخل الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف.

مقدار الوقت النسبي الذي يقضيه المديرون في الوظائف الإدارية الأربع

Relative Amount of Time That Managers Spend on the Four Managerial Functions



المحاضرة الثانية

الأدوار والمهارات الإدارية

Managerial Roles and Skills





الأدوار الإدارية Managerial Roles

الدور الإداري Managerial Role

مجموعة المهام المحددة التي من المتوقع أن يؤديها الشخص بسبب المنصب الذي يشغله في المنظمة.

يتم تحديد الأدوار في ثلاث فئات أدوار كما حددها Mintzberg:



- شخصي Interpersonal
- معلوماتية Informational
- قرارية Decisional

أدوار اتخاذ القرار Decisional Roles

الأدوار المرتبطة بالطرق التي يستخدمها المديرون في استراتيجية التخطيط واستخدام الموارد:

- المبادر Entrepreneur

تحديد المشاريع أو البرامج الجديدة لبدء واستثمار الموارد فيها.

- المعالج Disturbance handler

إدارة حدث أو أزمة غير متوقعة.



أدوار اتخاذ القرار Decisional Roles

- تخصيص الموارد Resource allocator

تخصيص الموارد بين الوظائف والأقسام، وتحديد موازنات المديرين الأدنى.

- المفاوض Negotiator

التوصل إلى اتفاقيات بين المديرين أو الاتحادات أو العملاء أو المساهمين الآخرين.



الأدوار المعلوماتية Informational Roles

الأدوار المرتبطة بالمهام المطلوبة للحصول على المعلومات ونقلها في عملية إدارة المنظمة:

- مراقب Monitor

تحليل المعلومات من كل من البيئة الداخلية والخارجية.

- الناشر Disseminator

نقل المعلومات للتأثير على مواقف وسلوك الموظفين.

- المتحدث الرسمي Spokesperson

استخدام المعلومات للتأثير بشكل إيجابي على طريقة استجابة الأشخاص داخل وخارج المنظمة لها.



الأدوار الشخصية Interpersonal Roles

الأدوار التي يفترضها المديرون لتوفير التوجيه والإشراف لكل من الموظفين والمؤسسة ككل:

- القدوة Figurehead

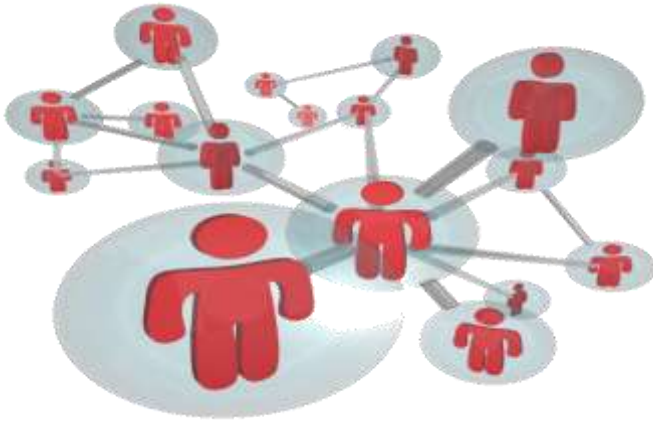
يرمز إلى مهمة المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه.

- قائد Leader

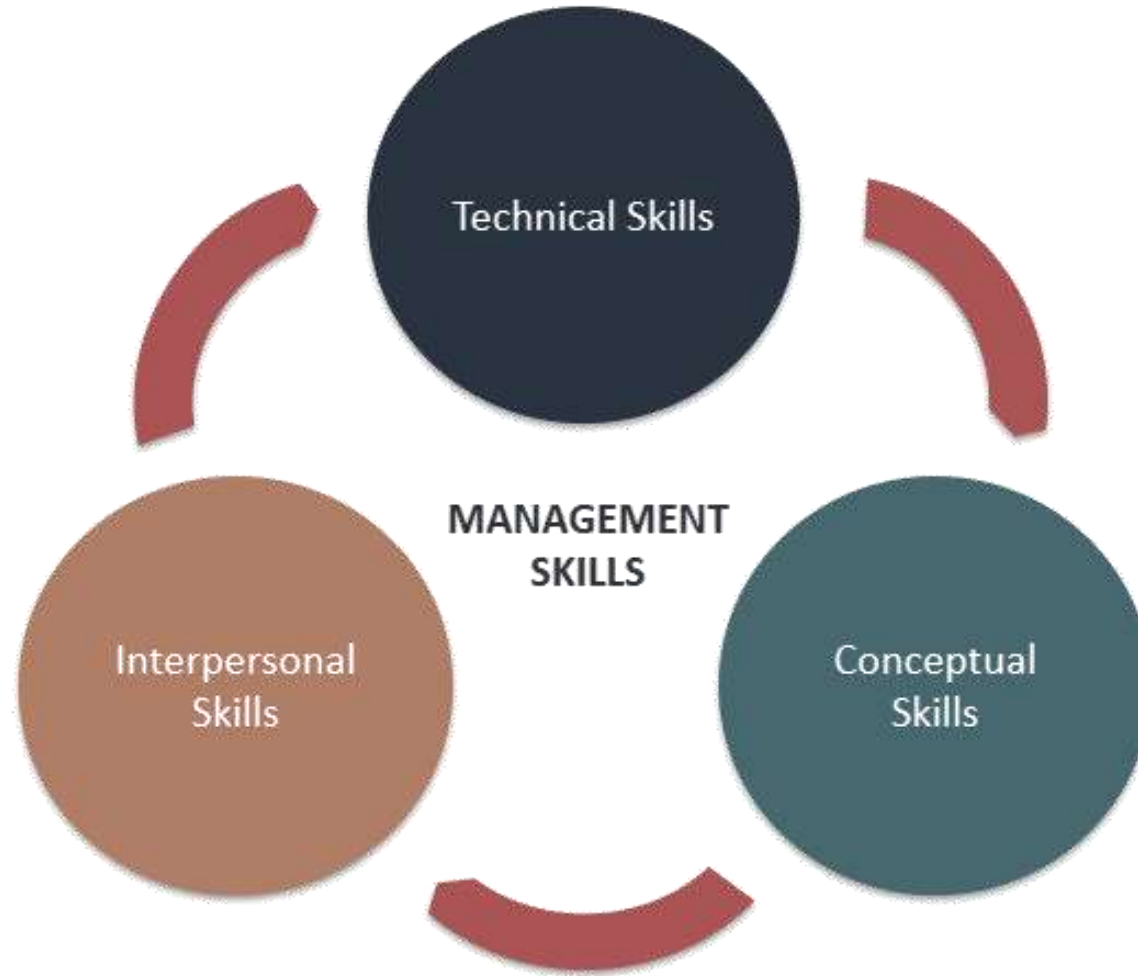
التدريب والاستشارة والتوجيه للأداء العالي للموظفين.

- الاتصال Liaison

ربط وتنسيق أنشطة الأفراد والمجموعات داخل وخارج المنظمة / القسم.



المهارات الإدارية Managerial Skills



المهارات الإدارية Managerial Skills

- المهارات الذهنية Conceptual Skills

القدرة على تحليل وتشخيص الموقف والتمييز بين السبب والنتيجة.

- المهارات البشرية Human Skills

القدرة على فهم سلوك الأفراد والجماعات وتعديله وقيادته والتحكم فيه.

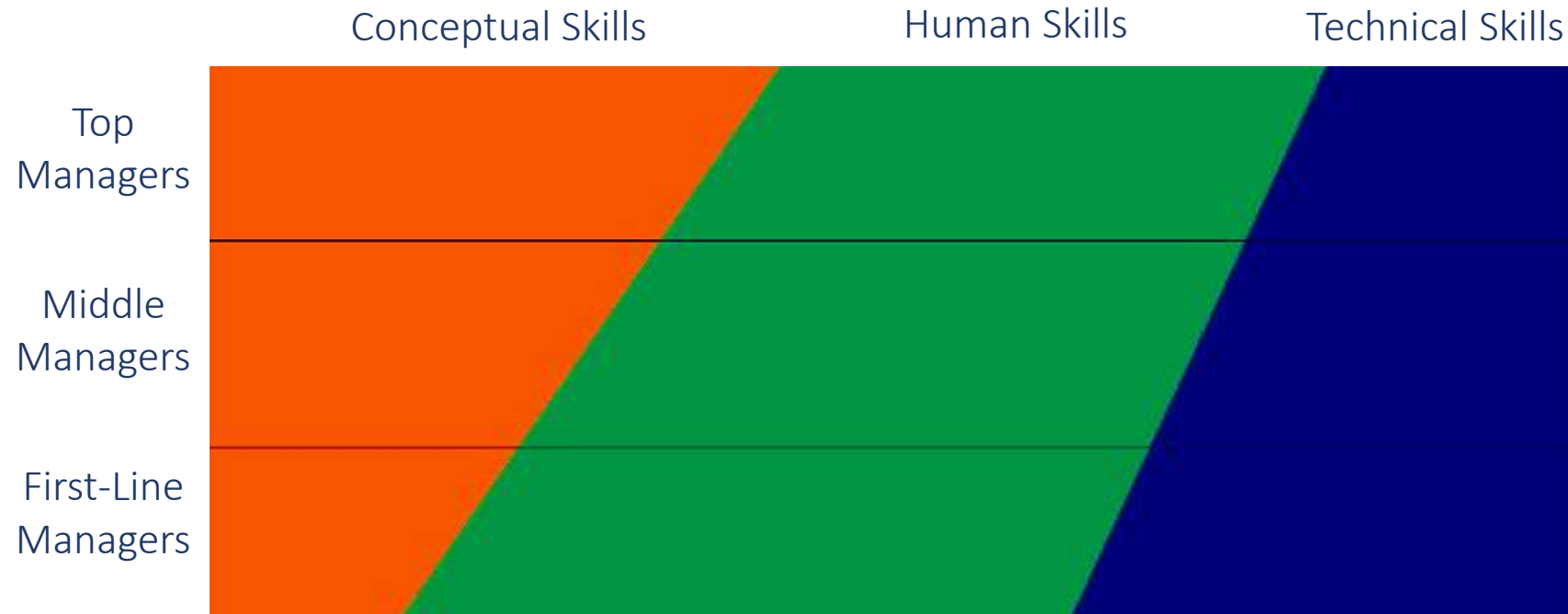
- المهارات التقنية Technical Skills

المعرفة والتقنيات المحددة المطلوبة لأداء دور تنظيمي.



أنواع المهارات التي يحتاجها المستوى الإداري

Skill Types Needed by Managerial Level



العمل الجماعي وبناء الفريق Teamwork & Team Building



ما هو الفريق؟ What is a Team?



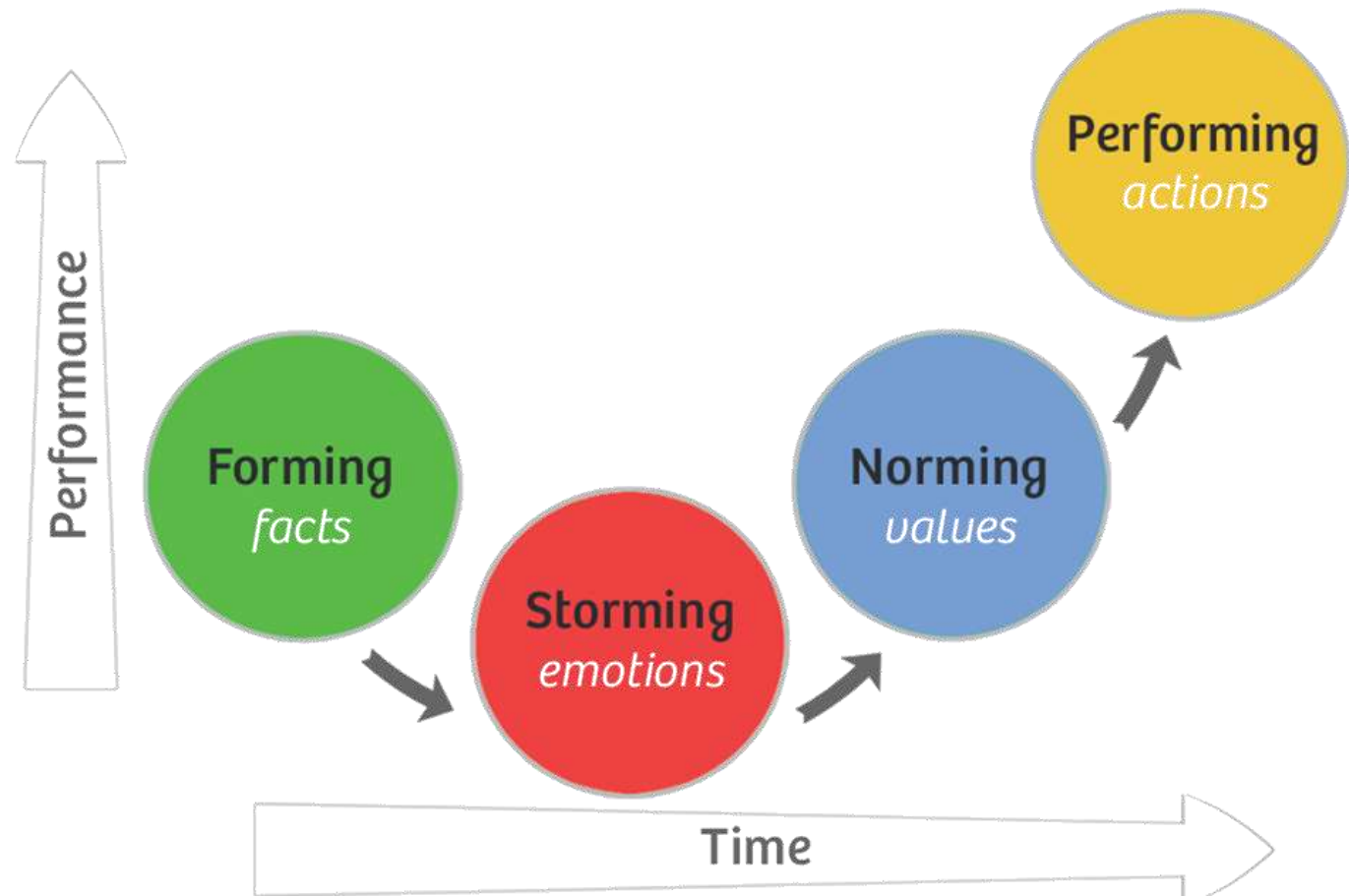
- الفريق عبارة عن مجموعة من الأشخاص تم تشكيلهم لتحقيق هدف.
- يمكن أن تكون الفرق مؤقتة أو غير محددة.
- مع مشاركة الأفراد في المسؤولية، يمكن للمجموعة ككل الاستفادة من جميع المواهب والمعرفة والخبرة الجماعية لكل عضو في الفريق.
- بناء الفريق هو جهد منظم لتحسين فعالية الفريق.

أنواع الفريق Types of Teams

- The Traditional Team
- Self-Directed Teams
- E-Teams

- الفريق التقليدي
- الفرق ذاتية التوجيه
- فرق إلكترونية

نظرة عامة على نموذج Tuckman & Jensen رباعي المراحل



نظرة عامة على نموذج Tuckman & Jensen رباعي المراحل

- The Forming Stage
 - The Storming Stage
 - The Norming Stage
 - The Performing Stage
- مرحلة التشكيل
 - مرحلة العاصفة
 - مرحلة النمذجة (وضع القواعد المنظمة)
 - مرحلة الأداء



المرحلة الأولى من تطوير الفريق: التشكيل

The First Stage of Team Development: Forming

بصمات مرحلة التشكيل Hallmarks of The Forming Stage

- عندما يتشكل فريق جديد .. تبدأ مرحلة الاستكشاف من أعضاء الفريق لبعضهم.
- When a new team forms, It tests to discover the boundaries of interpersonal and task behavior.
- في الوقت نفسه، يقيم أعضاء فريق العمل العلاقات مع القادة أو أعضاء الفريق الزملاء أو أي معايير كانت موجودة عند تشكيل المجموعة.
- At the same time, the members are establishing dependency relationships with leaders, fellow team members, or any standards that existed when the group formed.

مهارات القيادة القوية ضرورية في مرحلة التشكيل

Strong leadership skills are essential in the Forming stage



يجب على القائد The leader must

- خلق مناخ حيث يمكن للمشاركين البدء في بناء علاقة.
- تقديم جدول أعمال أول قوي بحيث تكون أهداف الفريق واضحة.

المرحلة الثانية من تطوير الفريق: العصف

The Second Stage of Team Development: Storming

العلامات المميزة لمرحلة العاصفة The Hallmarks of The Storming Stage

- في مرحلة العاصفة يبدأ الفريق في معالجة الهدف (الأهداف) واقتراح الأفكار.
- قد تتنافس الأفكار المختلفة للنظر فيها، وإذا أُديرت بشكل سيئ؛ يمكن أن تكون هذه المرحلة شديدة ومدمرة للفريق.

المرحلة الثالثة من تطوير الفريق: وضع المعايير

The Third Stage of Team Development: Norming

سمات المرحلة المعيارية The Hallmarks of The Norming Stage

هذا يميل إلى أن يكون تحركاً نحو ممارسات عمل متناغمة، حيث ينجح الفريق بالاتفاق على القواعد والقيم التي يعملون بها.

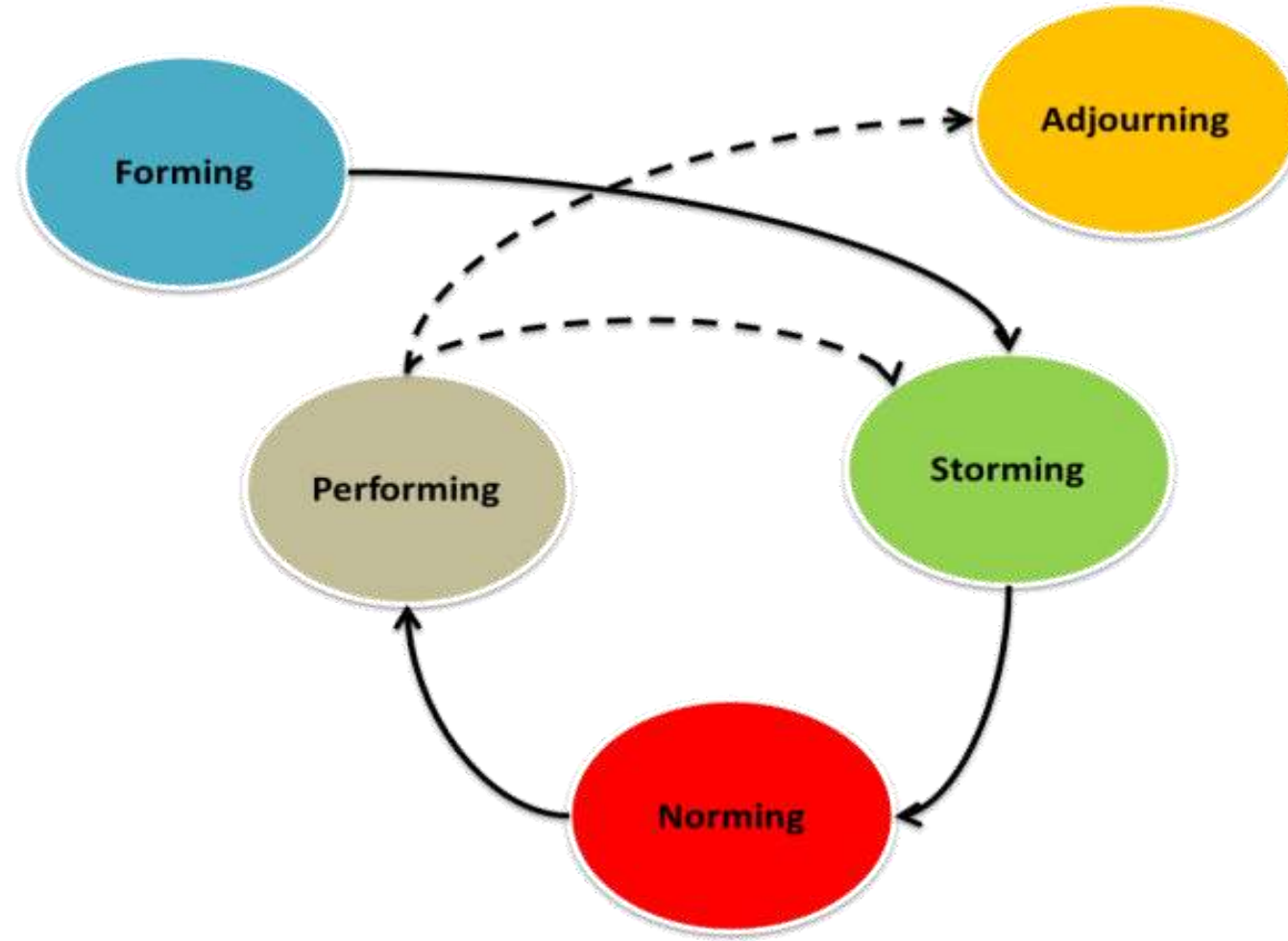
المرحلة الرابعة من تطوير الفريق: الأداء

The Fourth Stage of Team Development: Performing

بصمات مرحلة الأداء Hallmarks of the Performing Stage

- بمجرد انتقال الفرق من وضع المعايير إلى الأداء، يتم التعرف عليها من خلال مستويات عالية من الاستقلال والتحفيز والمعرفة والكفاءة.
- صنع قرار تعاوني ومتوقع ومشجع حيث سيكون هناك مستوى عالٍ من الاحترام في التواصل بين أعضاء الفريق.

نظرة عامة على نموذج Tuckman & Jensen رباعي المراحل



أنشطة بناء الفريق

Team Building Activities



- بناء الفريق هو جهد منظم لتحسين فعالية الفريق.
- يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق ملتزمون بالفكرة من أجل أن تكون فعالة.
- يُشار إلى بناء الفريق بشكل منظم لفرق / لفريق عمل "في أزمة".

فوائد بناء الفريق

The Benefits of Team Building

- يحسن بناء الفريق من الإنتاجية والتحفيز.
- تكتسب الفرق القدرة على حل المشكلات وتزويدها.
- يساعد بناء الفريق على كسر الحواجز الشخصية والسياسية، ويسمح ببناء العلاقات.
- يمكن أن تساعد هذه العملية في تكافؤ الفرص بين أعضاء الفريق المنفتحين والخبولين.
- يمكن أن تساعد المشاركة في بناء الفريق - الفريق في التغلب على مشاكل الأداء.

عيوب بناء الفريق

The Disadvantages of Team Building

- يتطلب بناء الفريق تيسيراً من الخبراء لكي يكون ناجحاً، لا يمتلك كل قائد فريق مهارات التيسير الفطرية.
- يمكن أن تستغرق الأنشطة وقتاً طويلاً بالنسبة للفرق التي لديها ميثاق قصير المدى.
- وإذا كان أعضاء الفريق يعملون بدوام جزئي؛ فقد تكون لديهم مشاعر متضاربة حول الوقت الذي يستغرقه بناء الفريق.



الاستفادة القصوى من اجتماعات الفريق Making the Most of Team Meetings



الاستفادة القصوى من اجتماعات الفريق

Making the Most of Team Meetings

الاعتبارات المتعلقة بالزمان والمكان Setting the Time and the Place

- هل الموقع مناسب؟
- هل الاجتماع سيعقد في بيئة مفتوحة؟ أم بالقرب من المصنع؟
- هل هذا اجتماع فريق إلكتروني؟ أو لقاء مع أعضاء في أماكن بعيدة أو مناطق زمنية مختلفة؟
- أي وقت من اليوم هو الأفضل؟
- هل هناك اعتبارات تتعلق بالمنطقة الزمنية للفرق الإلكترونية أو المشاركين من بُعد؟

الاستفادة القصوى من اجتماعات الفريق Making the Most of Team Meetings





جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

تشجيع روح الفريق Encouraging Teamwork



تشجيع روح الفريق Encouraging Teamwork



Some Things to Do بعض الأشياء التي ينبغي القيام بها

- قم بتعزيز مناخ التعلم النشط للفريق.
- حاول ربط استراتيجيات بناء الفريق بعمل الفريق.
- لا تخف من تجربة استراتيجيات جديدة.
- قم بتقييم كل من مخرجاتك وعمليتك باستمرار. باختصار: اسأل بانتظام "كيف نعمل؟".

تشجيع روح الفريق Encouraging Teamwork



بعض الأشياء التي يجب تجنبها Some Things to Avoid

- أن تكون عدوانياً، بدلاً من أن تكون حازماً.
- عدم السماح للآخرين بالتعبير عن آرائهم.
- التخطيط غير الكافي.



المحاضرة الثالثة

المهارات الإشرافية

Supervising Others



المهارات الإشرافية

Supervising Others



- تحديد المتطلبات لمهام معينة
- وضع توقعات لموظفيك
- وضع لنفسك أهدافاً ذكية
- ساعد موظفيك على تحديد أهداف SMART
- تعيين العمل والتفويض المناسب

المهارات الإشرافية

Supervising Others



- قدم ملاحظات فعالة ومناسبة لموظفيك
- إدارة وقتك بشكل أكثر كفاءة
- ساعد فريقك في حل النزاعات
- فهم كيفية الإدارة الفعالة في مواقف معينة
- افهم ما يجب على المشرف الجديد فعله للبدء في المسار الصحيح

إعداد التوقعات Setting Expectations



- حدد المتطلبات.
- حدد فرص التحسين والنمو.
- ناقش المتطلبات.
- ضع كل شيء مكتوب.

تحديد المتطلبات

Defining the Requirements



- تحديد متطلبات المهمة المختارة.
- بمعنى آخر، كيف سيبدو النجاح؟
- ستقوم بتطوير مجموعة المعايير الخاصة بك أولاً، ثم مراجعتها مع الموظف للحصول على أفكارهم ومدخلاتهم.
- يمكن استخدام إطار العمل هذا للمهام الفردية والمشاريع، وحتى للتوقعات حول الوظيفة نفسها.



تحديد فرص التحسين والنمو

Identifying Opportunities for Improvement and Growth

- أفضل التوقعات هي تلك التي تشجع الموظف على النمو والتوسع.

- عند تحديد التوقعات يجب عليك استكشاف جميع الاحتمالات

- ومشاركتها مع الموظفين.

- إن قيادتك وتشجيعك ضروريان لمساعدة موظفيك على النمو والتطور.

- شجع الموظفين على تجربة أشياء جديدة وتزويدهم بالدعم الذي يحتاجون إليها

- خطة العمل التي تزيد المهام والمسؤوليات تدريجياً هي إحدى طرق القيام بذلك.



وضع التوقعات اللفظية Setting Verbal Expectations



- يمكن أن تكون التوقعات شفهية أو مكتوبة - اعتماداً على الموقف.
- للتأكد من أنك غطيت جميع القواعد؛ استخدم أدوات الاستفهام أثناء مناقشتك.

Setting Verbal Expectations



Putting Expectations in Writing

EMPLOYEE NAME:
EXPECTATION STATEMENT:
DATE:
WHAT ARE THE KEY PARTS TO THE TASK?
WHAT STEPS WILL BE INVOLVED?
WHAT SHOULD THE END RESULT LOOK LIKE?
<u>WHO</u> WILL THE EMPLOYEE NEED TO TALK TO?
WHEN SHOULD THE EMPLOYEE REPORT BACK?

تحديد الأهداف Setting Goals



تحديد الأهداف Setting Goals



- يمكن استخدام تحديد الهدف في كل مجال من مجالات حياتك.
- يضعك تحديد الأهداف في الصدارة.
- تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في تحويل ما هو غير مرئي إلى مرئي.

تحديد الأهداف Setting Goals

- يلقي بعض الناس باللوم على كل ما يحدث في حياتهم على شيء أو شخص آخر.
- يكرس الأشخاص الناجحون أنفسهم لتحمل المسؤولية عن حياتهم، بغض النظر عن الأحداث غير المتوقعة أو التي لا يمكن السيطرة عليها.



SMART صياغة الهدف باستخدام طريقة

The SMART Way

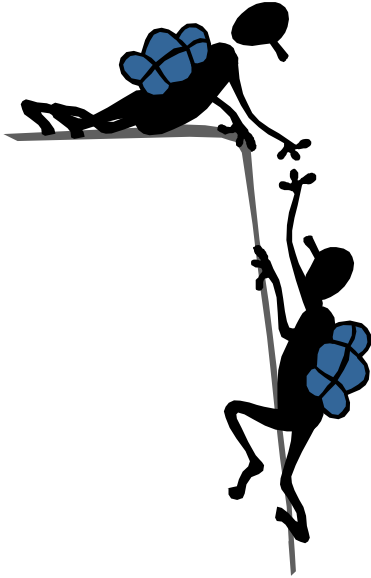
SMART: هو اختصار مناسب لمجموعة المعايير التي يجب أن يحتوي عليها الهدف من أجل تحقيقه بكفاءة وفاعلية

- محدد
- قابل للتحقيق
- قابل للقياس
- ذو علاقة - صلة
- مرتبط بوقت
- Specific
- Measurable
- Achievable
- Relevant
- Timed

مساعدة الآخرين على تحديد الأهداف

Helping Others Set Goals

- قبل أن تساعد الآخرين في تحديد الأهداف، حدد أهدافك باستخدام الإرشادات الموضحة سابقاً.
- بمجرد تحديد أهدافك، اجتمع مع كل موظف وساعده على تحديد أهدافه.
- اطلب من الموظف كتابة الأهداف النهائية التي تم تحديدها.
- ثم أضف خطوات العمل لكل هدف.



مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم

Helping subordinates Set Goals

NAME:		
DATE:		
CIRCLE THE AREA OF THE GOAL.	DEPARTMENTAL	ORGANIZATIONAL
		PERSONAL
GOAL #1:		
SPECIFIC?	RELEVANT?	PERSONAL?
MEASURABLE?	TIMED?	POSSIBLE?
ACHIEVABLE?	POSITIVE?	
NEXT STEP	START DATE	DUE DATE

إسناد العمل Assigning Work



إسناد العمل Assigning Work

- لا تقل أهمية المهام التي تكلفها للأفراد عن كيفية تعيينها لهم.
- سوف نتناول عدة طرق لتعيين العمل واستكشاف الطريقة المناسبة في أي موقف.

مبادئ عامة General Principles

- الأوامر: هذه لا تترك مجالاً للتخمين، وهي تتوافق عادةً مع النهج الديكتاتوري، ويجب استخدامها في حالات الطوارئ فقط.
- الطلبات: تترك هذه الأنواع من المهام للموظف مجالاً للترجمة الفورية.
- هذه هي أوصاف العمل التي قد ترغب في استخدامها في أغلب الأحيان.

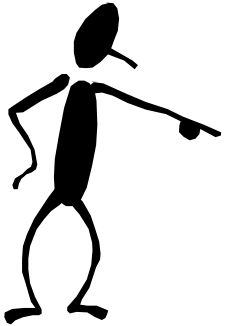
مبادئ عامة General Principles



- الاقتراحات: هذه الأنواع من مهام العمل تترك مساحة أكبر للتفسير، ويجب استخدامها فقط إذا كنت لا تهتم بكيفية إنجاز العمل، أو إذا كانت مهمة ذات أولوية منخفضة.

النهج الديكتاتوري

The Dictatorial Approach



- أسهل طريقة لتعيين العمل على المدى القصير هي ببساطة تخصيص المهام للأفراد.
- يجب استخدام هذه الطريقة عند الحاجة إلى إكمال مهمة ما بشكل عاجل، أو إذا كانت مهمة لا يرغب أحد في القيام بها.
- للحصول على أفضل النتائج؛ تأكد من توضيح أهمية المهمة والمكافآت للفرد والقسم والمؤسسة.

نهج قطف التفاح

The Apple-Picking Approach



- يختار عضو الفريق المشروع الذي يرغب في العمل عليه من القائمة.
- طريقة جيدة للاستخدام عندما تكون هناك مجموعة صغيرة من المهام المراد تعيينها، ومجموعة صغيرة جداً من الموظفين، ولا يوجد وقت كافٍ للاجتماع.
- يمكن استخدامه أيضاً عندما يكون لدى القسم قائمة من المهام ذات أولوية منخفضة، ويحتاج الموظف إلى مشروع قصير المدى.

الأسلوب التعاوني

The Collaborative Approach



- الفريق لديه اجتماع لتحديد من يكمل أي مهمة.
- سيتمكنك من الاستفادة بشكل أكبر من موظفيك ومساعدتهم على النمو والتطور.
- غير مناسب لقائمة المهام البسيطة، أو إذا كانت المهمة تحتاج إلى إكمال على وجه السرعة.

درجات التفويض

Degrees of Delegation



درجات التفويض

Degrees of Delegation

- يشعر العديد من المشرفين أنه من خلال إعطاء المهام للآخرين فإنهم يتخلون عن سلطتهم.
- هذا ببساطة ليس صحيحاً! من خلال تفويض المهام التي لا تحتاج حقاً إلى القيام بها، فإنك توفر الوقت لهذه المشاريع ذات الأولوية الأعلى.
- والأفضل من ذلك لا يجب أن يكون التفويض كل شيء أو لا شيء.



المستوى الأول: الإشراف الكامل

Level One: Complete Supervision

- يمنح الموظف أقل استقلالية ويمنحك أكبر قدر من التحكم.
- يمكن استخدامها في حالات مثل أن تكون المهمة خطيرة والموظف ليس على دراية بها.
- المهمة لها آثار تنظيمية أو مالية أو قانونية مهمة.



المستوى الثاني: الإشراف الجزئي Level Two: Partial Supervision

- توازن جيد بين حرية الموظف وإشراف المدير.
- مع هذا المستوى يقوم الموظف بالمهمة من تلقاء نفسه، لكن المشرف يراقب العمل، ويقيم التقدم، ويراقب من كتب كيف تسير الأمور.
- لتعظيم إمكانيات التفويض لديك؛ أضف المزيد من مستويات التعقيد تدريجياً للشخص المفوض.

المستوى الثالث: استقلالية كاملة Level Three: Complete Independence

- المستوى الأخير من التفويض هو المستوى الذي نأمل أن نتحرك نحوه لمعظم المهام.
- هنا يقوم الموظف بالمهمة بشكل كامل من تلقاء نفسه.
- عمليات الفحص الفوري وتحديثات التقدم مهمة.
- فكر جيداً عند اختيار مستوى التفويض:
(منخفض جداً) قد يشعر الموظف بعدم الثقة والاختناق.
(مرتفع جداً) قد تجد كارثة في العمل.

تنفيذ التفويض

Implementing Delegation

الآن بعد أن فهمنا الطرق المختلفة للتفويض، فلنلقِ نظرة على المهارات الفعلية المتضمنة في التفويض.

- عندما تقوم بترتيب عبء العمل بحيث تعمل على المهام التي لها أولوية قصوى بالنسبة لك، ويعمل أشخاص آخرون على مهام هادفة وصعبة؛ يكون لديك وصفة للنجاح.

اتخاذ قرار بالتفويض

Deciding to Delegate

- يجب أن توفر المهمة فرصة لتنمية مهارات شخص آخر.
- وازن الجهد المبذول لتدريب شخص آخر بشكل صحيح مقابل عدد مرات تكرار المهمة.
- قد يؤدي تفويض بعض المهام الحرجة إلى تعريض نجاح مشروعك للخطر.
- لا ينبغي تفويض مهام الإدارة، مثل مراجعات الأداء والمهام المخصصة لك على وجه التحديد.

لمن تفوض؟ To Whom Should You Delegate?

- ما هي الخبرة والمعرفة والمهارات والسلوك الذي يمتلكه الشخص بالفعل؟
- ما هو التدريب أو المساعدة التي قد يحتاجون إليها؟
- هل لديك الوقت والموارد لتقديم أي تدريب مطلوب؟
- ما هو أسلوب العمل المفضل للفرد؟ هل يقومون بعمل جيد بمفردهم أم أنهم يحتاجون إلى مزيد من الدعم والتحفيز؟ ما مدى استقلاليتهم؟

لمن تفوض؟ To Whom Should You Delegate?

- ماذا يريد الموظف من وظيفته؟
- ما هي أهدافه واهتماماته طويلة المدى، وكيف تتوافق مع العمل المقترح؟
- ما هو حجم العمل الحالي لهذا الشخص؟ هل لدى الشخص الوقت الكافي للقيام بمزيد من العمل؟
- هل سيتطلب تفويض هذه المهمة إعادة ترتيب المسؤوليات وأعباء العمل الأخرى؟

توفير الإرشادات

Providing Instructions



- قدم تلخيصاً مناسباً لأفراد فريقك بشكل مناسب.
- بعد ذلك اعملوا معاً لوضع جدول زمني لتحديثات التقدم في العمل، والمعالج، ونقاط المشروع الرئيسية الأخرى.
- بعد الاجتماع اطلب من عضو الفريق أن يعطيك ملخصاً للنقاط المهمة للتأكد من فهمهم للمهمة.

مراقبة النتائج (1)

Monitoring the Results (1)

في التفويض الفعال علينا إيجاد التوازن الصعب بين إعطاء مساحة كافية للأشخاص لاستخدام قدراتهم، مع الاستمرار في المراقبة والدعم من كثب لضمان تنفيذ المهمة بشكل صحيح وفعال.



مراقبة النتائج (1)

Monitoring the Results (1)

تتمثل إحدى طرق تشجيع النمو في طلب الحلول الموصى بها عندما يأتي المفوضون إليك ولديهم مشكلة، ثم مساعدتهم على استكشاف تلك الحلول والتوصل إلى قرار.



مراقبة النتائج (2) Monitoring the Results (2)

- من المهم أن تجعل المفوضين يلتزمون بالجدول الزمني الأصلي الذي وافقت عليه.
- عندما يتم تسليم العمل المفوض إليك؛ خصص وقتاً كافياً لمراجعته بدقة.
- عندما يتم إرجاع العمل الجيد إليك؛ تأكد من تقدير ومكافأة الجهد.



استكشاف الأخطاء وإصلاحها Troubleshooting Delegation



- يستمر المفوض في المجيء إليك بأسئلة.
- تسمع أن عضواً آخر في الفريق يقوم بتنفيذ المهمة المفوضة.
- النتيجة النهائية ليست ما كنت تتوقعه.



المحاضرة الرابعة

Providing Feedback



Providing Feedback



- بصفتك مديراً ستعمل مع جميع أنواع الأشخاص في جميع أنواع المواقف.
- يؤدي تقديم النوع المناسب من الملاحظات إلى زيادة فرصة أن يستمع المتلقي إلى هذه التعليقات ويفهمها ويقبلها ويتصرف بناءً عليها.

خصائص Feedback الجيد

Characteristics of Good Feedback

- Specific
- Timely
- Expressed Directly
- Behavior-Focused
- Actionable
- Helpful
- محدد
- في الوقت المناسب
- معبر عنه مباشرة
- التركيز على السلوك
- فعال
- متعاون

ردود الفعل غير الرسمية Informal Feedback

- هذا النوع من Feedback سريع ودقيق ومباشر.
- عند تقديم هذا النوع من الملاحظات؛ كن حساساً للرسالة التي ترسلها وللأشخاص الآخرين الحاضرين.

ردود الفعل غير الرسمية Informal Feedback

- انتقاد أحد أعضاء الفريق أمام الفريق بأكمله لن يتم استقباله بشكل جيد.
- ربما يكون من المدهش أن المديح أمام مجموعة يمكن أن يجعل بعض الناس يشعرون بعدم الارتياح.



LIKE



DISLIKE

ردود الفعل الرسمية Formal Feedback

- يتضمن هذا النوع من التعليقات التوثيق والتعاون لتحديد نقاط القوة والضعف، وإنشاء خطط عمل لمعالجة تلك الملاحظات.
- عادة ما يركز على المدى الطويل بدلاً من المدى القصير.
- في أغلب الأحيان سيتم تسليم الملاحظات الرسمية من المشرف إلى الموظف (الموظفين).

إدارة وقتك بفاعلية

Managing Your Time effectively



إدارة وقتك بفاعلية

Managing Your Time effectively



- غالباً ما يجد المشرفون أن لا توجد ساعات كافية في اليوم.
- ستمنحك هذه الوحدة بعض الأدوات للتخطيط وتحديد الأولويات بفعالية وتحقيق أقصى استفادة من الوقت المتاح لك.

قاعدة 80/20

The 80/20 Rule

- تنص قاعدة 80/20 المعروفة أيضاً باسم مبدأ باريتو، على أن 80% من نتائجك تأتي من 20% فقط من أفعالك.

- بالنسبة لمعظم الناس يعود الأمر حقاً إلى تحليل ما تقضي وقتك فيه.

- هل تركز أنت وفريقك على 20% من الأنشطة التي تنتج 80% من النتائج في حياتك؟



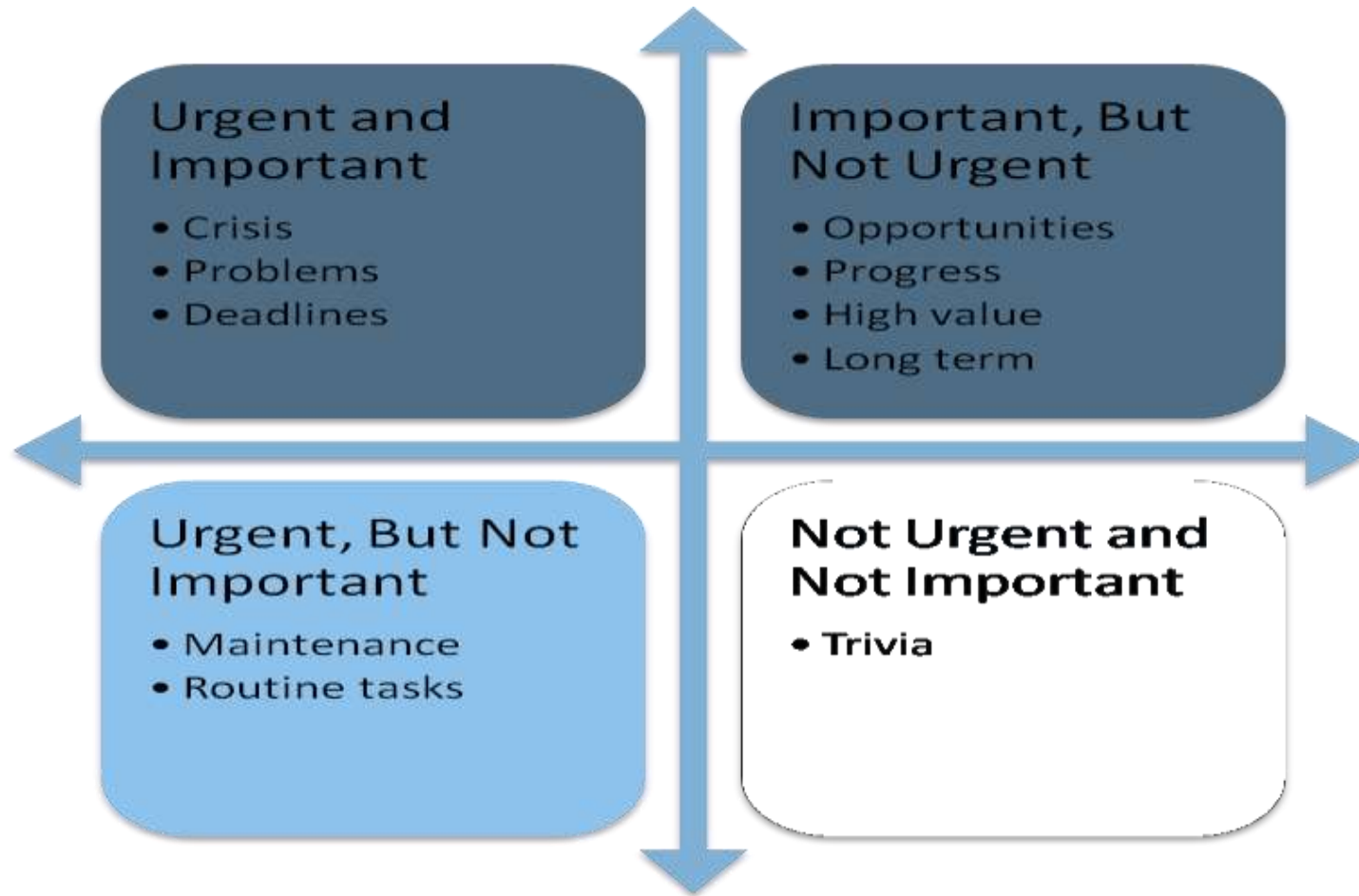
مصفوفة المهام العاجلة / المهمة (1)

The Urgent / Important Matrix (1)

- إدارة الوقت بفاعلية وتحقيق الأشياء التي تريد تحقيقها، يعني قضاء وقتك في أشياء مهمة وليست عاجلة فقط.
- هام: هذه هي الأنشطة التي تقودك إلى تحقيق أهدافك، ويكون لها أكبر تأثير على حياتك.
- عاجل: تتطلب هذه الأنشطة اهتماماً فورياً، ولكنها غالباً ما ترتبط بأهداف شخص آخر بدلاً من أهدافنا.

مصفوفة المهام العاجلة / المهمة (2)

The Urgent / Important Matrix (2)



حل النزاعات Resolving Conflict

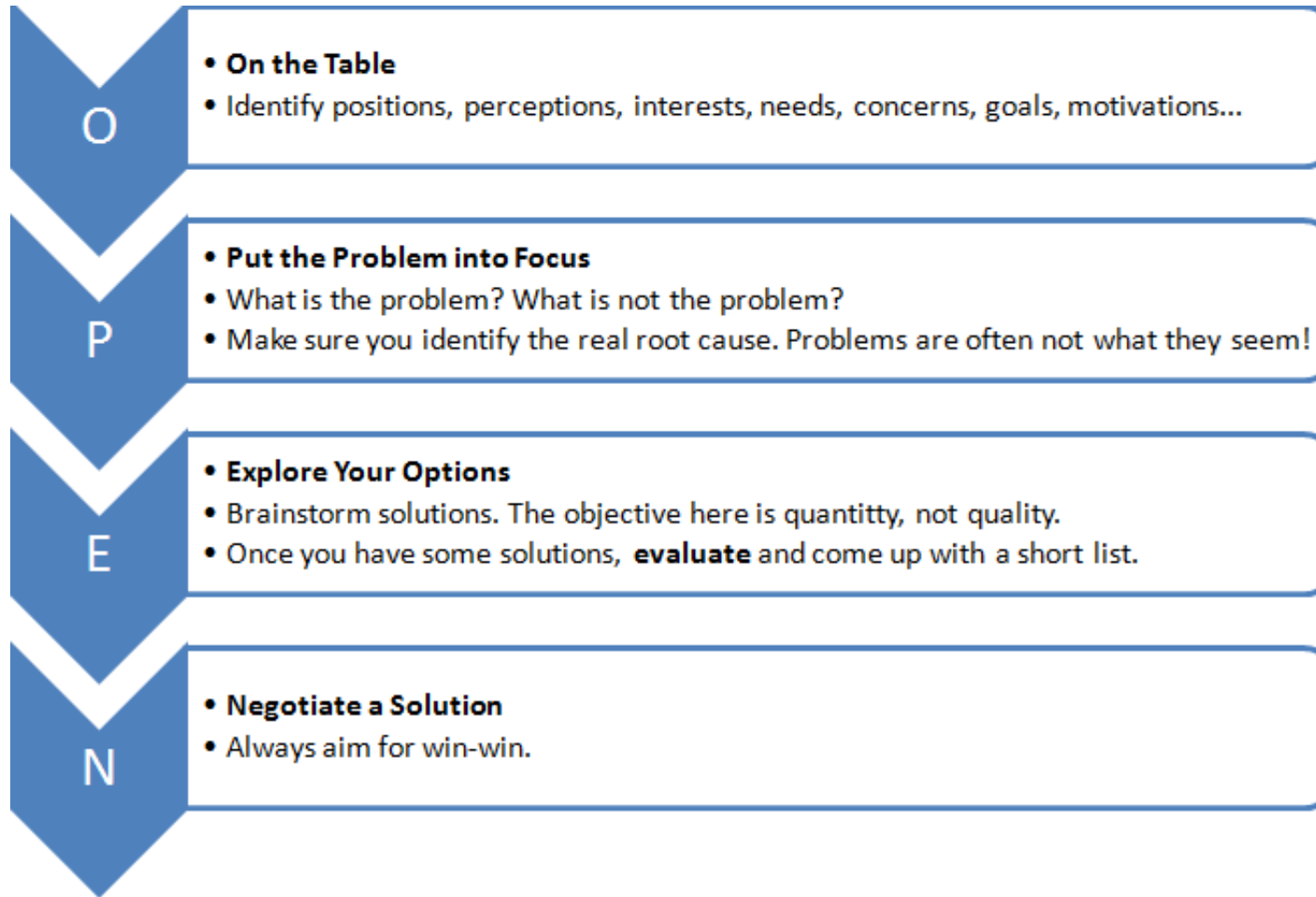


حل النزاعات Resolving Conflict

- على الرغم من أن الكثير من الناس لا يحبون التعامل مع الصراع، فإنه عندما يتم إدارته بشكل صحيح يمكن أن يكون شيئاً إيجابياً.
- باستخدام الأدوات المناسبة يستطيع الأشخاص التعبير عن أفكارهم وقضاياهم، ومشاركة المعلومات بطريقة بناءة، والعمل على حل خلافاتهم، مما يؤدي إلى مكان عمل أكثر إنتاجية واحتراماً وانفتاحاً.



Using a Conflict Resolution Process



الحفاظ على العدالة Maintaining Fairness



- لا تنحاز أبداً، حتى لو طُلب منك ذلك
- طلب الرد والتشجيع على جميع التعليقات
- الالتزام بالموضوعية والحيادية وتجنب التعليقات الذاتية
- تشجيع الحلول المربحة للجانبين
- ضمان الحفاظ على توازن القوى

طلب المساعدة من داخل الفريق

Seeking Help from Within the Team

في بعض الأحيان قد يكون من المناسب إشراك الفريق بأكمله في حل النزاعات.

- هناك تعارض بين جميع أعضاء الفريق.

- هناك تعارض بين عدد قليل من أعضاء الفريق يؤثر على الفريق بأكمله.

في هذه المواقف من المهم عقد اجتماع وجهاً لوجه للفريق بأكمله واستخدام عملية OPEN لحل النزاع.

دليل البقاء للمدير الجديد

A Survival Guide for the New Manager



دليل البقاء للمدير الجديد

A Survival Guide for the New Manager

- كونك مدير جديد قد يكون أمراً مخيفاً!
كيف ستعرف ماذا تفعل؟ ماذا لو ارتكبت أخطاء؟ ماذا لو كنت لا تعرف الجواب؟
- في هذا الجزء سنقدم لك بعض النصائح لوضعك على طريق لتصبح مديراً رائعاً.



اطرح الأسئلة الصحيحة للأشخاص المناسبين

Ask the Right Questions of the Right People



- لا تخف من طرح الأسئلة، تأكد فقط من إجراء البحث أولاً، واطرح الأسئلة الصحيحة على الأشخاص المناسبين.
- تذكر أن الأسئلة المفتوحة ستعطي عادةً معظم المعلومات. هذه الأسئلة مثل "كيف؟" أو ابدأ بواحدة من W's.

اذهب إلى Gemba Go to Gemba

- "Gemba" مصطلح ياباني يعني "المكان الفعلي".
- "الذهاب إلى Gemba" يعني الذهاب إلى المكان الذي يحدث فيه الحدث. شاهد ما يحدث، واطرح أسئلة على موظفي الخطوط الأمامية، واحصل على بعض الخبرة العملية.
- يمكن أن تساعدك هذه المعرفة الداخلية في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر ذكاءً ، ويمكن أن تساعدك في مساعدة موظفيك على العمل بشكل أكثر ذكاءً. لتحقيق أقصى فائدة تأكد من أن موظفيك يعرفون أنك موجود للمراقبة والتعلم، وليس الحكم أو النقد.

التعليم المستمر Keep Learning

- أهم مهمة لأي مدير هي الاستمرار في التعلم.
- ابدأ صغيراً، لكن ضع أهدافك بشكل كبير، ضع أهدافاً لنفسك واستمر في العمل لتحقيقها.
- الاستماع إلى موظفيك وزملائك، وقراءة الكتب والمجلات، ومشاهدة مقاطع الفيديو التعليمية كلها طرق ممتازة لمعرفة المزيد والاستمرار في تحسين نفسك.



المحاضرة الخامسة

القيادة والتأثير

Leadership & Influence



تطور القيادة

The Evolution of Leadership



القيادة نفسها لم تتطور، لكن فهمنا لها تطور.

من المهم أن تفهم لماذا يمكن أن تكون أساليب القيادة المختلفة جداً فعالة،
ولماذا لن تعمل تقنيات القيادة نفسها في كل موقف، وأي أسلوب قيادة
يناسب شخصيتك بشكل أفضل.

تعريف القيادة

Defining Leadership

"القدرة على تحديد الاتجاه والتأثير على الآخرين ومواءمتهم نحو هدف مشترك وتحفيزهم وإلزامهم بالعمل، وجعلهم مسؤولين عن أدائهم."



خصائص القائد

Characteristics of a Leader

- Honest
- Competent
- Forward-looking
- Inspiring
- Intelligent
- Fair-minded
- Broad-minded
- Courageous
- Straightforward
- Imaginative

- صادق
- مختص
- متطلع إلى الأمام
- ملهم
- ذكي
- عادل
- واسع الأفق
- شجاع
- صريح
- مبدع

مبادئ القيادة

Leadership Principles



- لا توجد وصفة حقيقية لتكون قائداً.
- يجب أن تأتي القيادة من الداخل وأن تقوم على شخصيتك.
- يجب تطوير القيادة وتطوير المهارات.

القيادة التحويلية

Transformational Leadership



وضع James MacGregor Burns نظرية مفادها أن:
"القيادة التحويلية" هي في الواقع عملية يتفاعل فيها القادة
مع أتباعهم ويلهمون بعضهم للتقدم معاً.

القيادة الموقفية

Situational Leadership

في هذا الجزء سنناقش الأنواع المختلفة "للقيادة الموقفية":

- Telling
- Selling
- Participating
- Delegating
- الإخبار
- البيع
- المشاركة
- التفويض



القيادة الموقفية: الإخبار

Situational Leadership: Telling

- القول هو أدنى مستوى من أسلوب القيادة. يتطلب معظم الموظفين الجدد تعليمات مباشرة؛ لذلك يسمى هذا بأسلوب "الإخبار" أو "التوجيه".
- يجب أن يركز القائد بشكل كبير على المهام بدلاً من العلاقة مع الموظف، حيث لا توجد علاقة بعد.



القيادة الموقفية : البيع

Situational Leadership: Selling

- البيع يخاطب المتابع الذي طور بعض الكفاءة، مع الالتزام بقواعد العمل.
- الهدف هو إشراك المتابعين بشكل كامل حتى يتمكنوا من التطور إلى المستوى التالي.
- هناك عدد أقل من "إخبار" شخص ما بما يجب القيام به والمزيد من "الإيحاء" والتشجيع - بصفتك موجهًا.



القيادة الموقفية: المشاركة

Situational Leadership: Participating



- المشاركة تخاطب المرؤوس الذي أصبح الآن مؤهلاً في الوظيفة، لكنه يظل غير متسق إلى حد ما، ولم يلتزم بالكامل بعد.
- يجب على القائد المشاركة مع المرؤوس ودعمه.

القيادة الموقفية: التفويض

Situational Leadership: Delegating



- التفويض هو الهدف النهائي: المرؤوس الذي يشعر بالتمكين الكامل والكفاءة الكافية لأخذ الكرة والركض بها، مع الحد الأدنى من الإشراف.
- هناك تركيز منخفض على المهام وتركيز منخفض على العلاقات.

إلهام الرؤية المشتركة Inspiring a Shared Vision



- ماذا تريد أن تحقق؟ وماذا عليك أن تفعل للوصول إلى هناك؟
تحديد الأهداف القابلة للتحقيق والتركيز عليها.
- اغتنم كل فرصة لتوصيل رؤيتك بالأقوال والأفعال.
- من أفضل الطرق لتوصيل الرؤية هي تلخيصها بجملة بسيطة.

تحديد الفائدة للآخرين

Identifying the Benefit for Others

- أجب عن السؤال: "ما الفائدة من ذلك بالنسبة لي؟" كما لو كنت أحد مرؤوسيك.
- إذا تمكنت من إقناع مرؤوسيك بقبول رؤيتك على أنها رؤيتهم الخاصة وإثارة اهتمامهم بأن يكونوا جزءاً منها؛ فغالباً ما يتفوقون بما يتجاوز ما كنت تعتقده ممكناً.



تمكين الآخرين للعمل Enabling Others to Act

- لكي تكون قائداً حقيقياً يجب عليك تمكين الآخرين من التصرف بمسؤولية وعدم تشجيع عادات العمال السيئة من خلال التعويض عنها أو التغاضي عنها.
- هدف القائد هو تمكين الآخرين من العمل.



تشجيع النمو والتطور لدى الآخرين Encouraging Growth in Others

الموقف الإيجابي ضروري للتشجيع.

لا أحد يحب الفشل، ويأخذه الكثيرون على محمل شخصي، بينما لا ينبغي أبداً مكافأة الفشل،

فإن فهم الموقف والتوقعات الإيجابية يمكن أن يصنع المعجزات.



خلق الاحترام المتبادل Creating Mutual Respect

- لن تستحق الاحترام أبداً إذا لم تمنحه للآخرين.
- يجب احترام الجميع على جميع المستويات ما لم يفعلوا عمداً شيئاً يفقد هذا الاحترام.



أهمية الثقة

The Importance of Trust



- الاحترام يؤدي حتماً إلى الثقة.
- افعل ما تقول، وقل ما تعنيه.
- تقليل الوعد وتعظيم العمل لإدارة التوقعات.
- إذا شعر الناس أنهم يمكنهم الاعتماد عليك؛ فسيثقون بك.

بناء الثقة Building Trust



- حافظ على لغة جسد إيجابية
- استمع إليهم باهتمام وتحدث أقل
- احترم موظفيك دائماً
- حافظ على سرية الأشياء
- حافظ على وعودك
- كن متقناً وشفافاً
- كن واثقاً
- أخبرهم أنك تؤمن بهم

الخلاصة Conclusion





شكراً لكم