

مقرر تنمية الموارد البشرية

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

أهداف المقرر

- معرفة النظريات والمفاهيم الأساسية لتنمية مهارات الموارد البشرية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط اللازمة لتأهيل الموارد البشرية.
- تصميم نماذج تقييم أداء العاملين ومعرفة آلية وطرق التقييم.
- تحديد خطوات ومراحل التطوير التنظيمي.
- التعامل مع ضغوط العمل وإدارة الوقت بفعالية.

الفصل الأول التدريب

تقديم :
الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مفهوم التدريب

- مجموعة البرامج التي تقدم للأفراد والمجموعات لمساعدتهم على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يحقق الأهداف المنشود.
- ويقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها ، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة الى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من اجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة

أهمية التدريب

- التدريب شرط من شروط الصدارة .
- العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات .
- التدريب نوع من أنواع البحث عن الحكمة .
- التدريب استثمار وليس استهلاك .
- التدريب يساهم في تحقيق التنمية .
- التدريب يزيد من إنتاجية الفرد والمنشأة .
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين .

أهداف التدريب

- أهداف التدريب على مستوى الفرد:
- تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والاتجاهات
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور.
- يخلق لدى الأفراد الثقة بأنفسهم بسبب ما يكتسبونه من مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.
- يزيد من دخل الأفراد .

أهداف التدريب

• أهداف التدريب على مستوى المنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة .
- وتحسين نوع إنتاجها من السلع والخدمات .
- مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية .
- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- تحسين مستوى السلامة .

أنواع التدريب

على أساس الهدف ويأخذ الأنواع الآتية :-

- أ) تدريب بغرض الإعداد (التوجيهي)
- ب) تدريب بغرض حل المشاكل (علاجي)
- ج) تدريب بغرض التطوير (للترقية)

2. على أساس المحتوى ويأخذ الأنواع الآتية :-

- أ) التدريب المهني.
- ب) التدريب التخصصي .
- ج) التدريب الإداري.

مبادئ التدريب

الهدف :

أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق.

الاستمرارية :

ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد .

الشمول :

حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية في المنظمة ، ويشمل جميع المستويات في الهرم الوظيفي للمنظمة .

التدرج :

فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة ، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا .

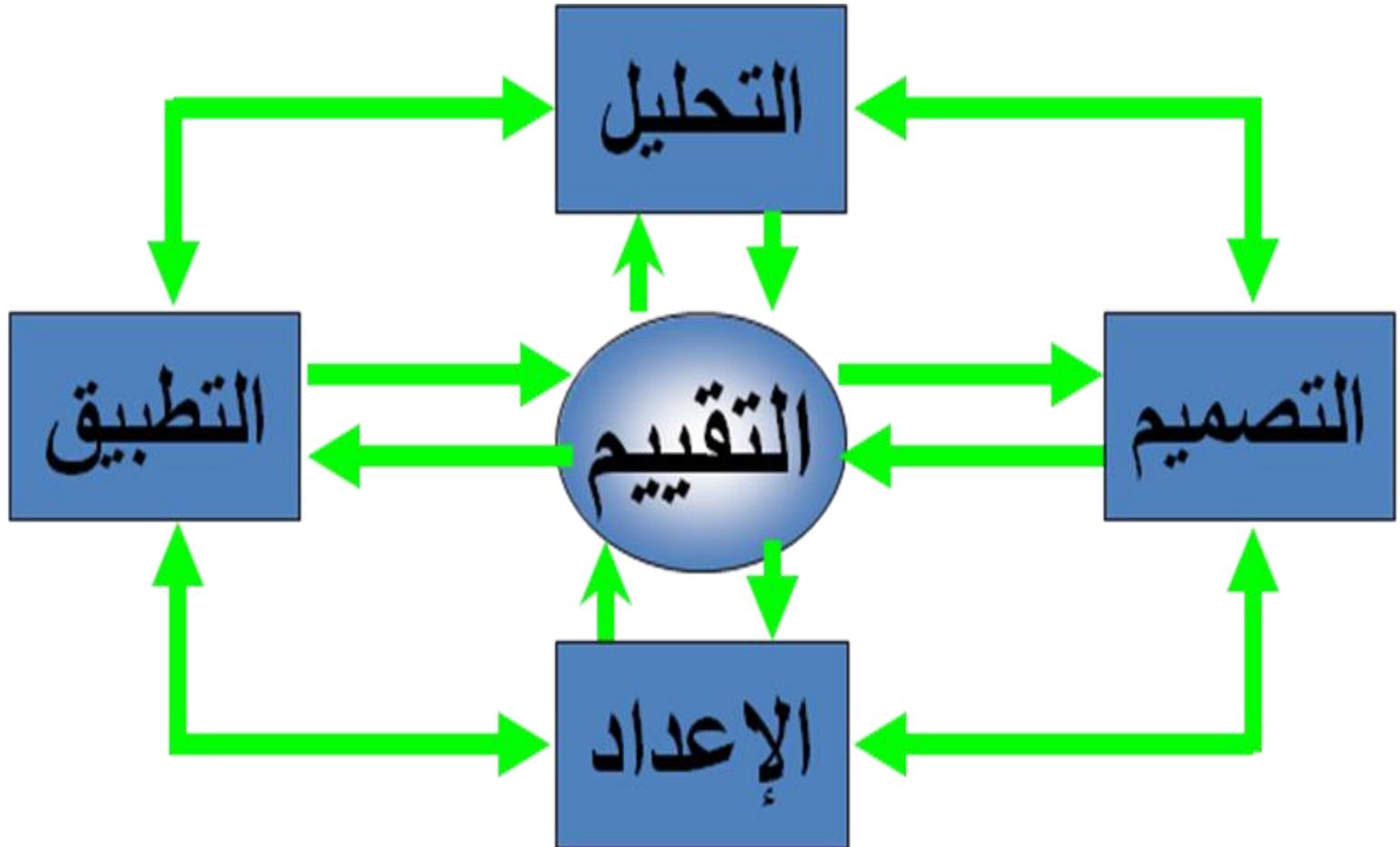
مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .

الواقعية :

وذلك أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم.

مراحل التدريب



أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد من أجل متطلبات العمل ومجابهة المشاكل التي تحدث في المنظمة وتتطلب :-

□ تحليل الحاجة إلى التدريب .

□ وتحليل المشاركين .

ثانياً مرحلة تصميم البرامج التدريبية

مفهوم تصميم البرامج التدريبية

وهي المرحلة التي تتضمن إعداد بنائي للبرنامج بحسب أهداف التدريب والغرض من البرنامج التدريبي وعادة ما تكون مخرجات هذه المرحلة :

✓ أهداف التدريب .

✓ اختبار الأداء.

✓ هيكل البرنامج والتتابع المنطقي لموضوعاته .

أهداف البرنامج التدريبي

الهدف هو العبارة التي تصف التغيير المرغوب فيه .

وهو العبارة التي توضح ما سيكون عليه المتدرب بعد تمام عملية

التدريب . وهو الأثر الناتج عن عملية التدريب .

ثالثاً مرحلة إعداد البرامج التدريبية

خلال التحليل تكون لدينا تصور عن ماهية البرنامج التدريبي .

- ومن خلال التصميم تحددت الأهداف وهيكل البرنامج التدريبي .
- يتم في مرحلة الإعداد والتطوير جميع المادة العلمية والتفكير فيما يجب أن يتضمنه البرنامج التدريبي من معرفة وتدريبات عملية وأنشطة بما يحقق أهداف التدريب متلائماً مع أنماط التعلم المختلفة للمشاركين .

ينبغي عند التحضير والإعداد معرفة تأثير كل من:

- الموضوع (ديني ، اجتماعي ، علمي ، تربوي)
- الأهداف (يجب أن يكون الموضوع والعرض محققاً لها)
- الأسلوب (محاضرة ، عصف ذهني ، ... إلخ)

رابعاً مرحلة التنفيذ

من خلال التحليل تكون لدينا تصور عن ماهية البرنامج التدريبي .
ومن خلال التصميم تحددت أهداف التدريب وهيكل البرنامج التدريبي.
وفي مرحلة الإعداد والتطوير تجمعت لدينا المادة العلمية وما يجب أن
يتضمنه البرنامج التدريبي حتى يحقق أهداف التدريب متلائماً مع
أنماط التعلم .

وهذا يكون المدرب جاهزاً لتطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي والذي
يعتمد بشكل أساسي على وجود خطة للتدريب يتبعها المدرب ومهاراته
في العرض والتقديم والقدرة على التعامل مع مداخلات الجمهور
وأسئلتهم واستخدام الأساليب والأدوات والوسائل المساعده.

خامساً مرحلة التقييم

هي مرحلة ملازمة لجميع المراحل ومن خلالها يتم تصحيح وتعديل الانحرافات في العملية التدريبية .

مفهوم تقييم التدريب

قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ،ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبرازنواحي القوة والضعف فيها من خلال :

1. تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية.
2. تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية .
3. التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
4. معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
5. التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
6. التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
7. متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.

الفصل الثاني تقييم الأداء

تقديم :
الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مفهوم تقييم الأداء

- عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم .
- عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه والنتائج التي حققها .

أهداف تقييم الأداء

- تحسين الأداء الحالي .
- تعريف العاملين بنتائج أعمالهم .
- تحفيز العاملين .
- الكشف عن الحاجة التدريبية .
- قياس مدى نجاح سياسات الاختيار والتدريب .
- التعرف على الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم
بهدف ترقيةهم .

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

- القرارات المتعلقة بالترقية .
- القرارات المتعلقة بصرف العلاوات السنوية المكافآت التشجيعية.
- القرارات المتعلقة بالفصل .
- التخطيط للموارد البشرية .
- إستقطاب واختيار الموارد البشرية .
- التخطيط والتدريب والتطوير المهني.
- برنامج الأجور.
- علاقات العمل الداخلية.

الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء



الصعوبات التي تواجه تقييم أداء العاملين

- عدم وضوح المعايير .
- تأثير المدير بصفة معينة في المرؤوس .
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء .
- التحيزات الشخصية لدى المدراء .
- الاتجاهات نحو إعطاء تقديرات متوسطة .
- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم .

خطوات تقييم الأداء

- وضع المعايير .
- تقييم الأداء الحالي .
- مناقشة نتائج التقييم .

متطلبات ضمان جودة مقاييس الأداء

- الصدق
- الوضوح
- الثبات
- التميز
- سهولة الاستخدام
- العدالة

الإرشادات الواجب مراعاتها في برنامج تقييم أداء الأفراد

- ضرورة تحديد المعايير للأداء .
- التأكد من أن المعايير منطقية .
- ربط المعايير بالأهداف والخطط.
- الاحتفاظ بالتقارير الخاصة بتقييم الأداء .
- أن تتم عملية التقييم بصورة منتظمة .
- ضرورة تدريب وإعداد القائمين بالتقييم .

الفصل الثالث التنمية الإدارية

تقديم :

الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مقدمة

- التنمية الإدارية تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة، لأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال ونساء الإدارة الحاليين وتهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بالقدرات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.
- "تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة"

مقدمة

- أصبح من المؤكد أن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، كذلك لا يمكن توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات، وإنما كنتيجة للتدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الإدارية.
- الشرط الأساسي لنجاح هذه البرامج هو "أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة ودراية سبق أن اكتسبها خلال دراسة الإدارة وممارستها اثناء عمله".

تعريف التنمية الإدارية

ما هو المقصود بالتنمية الإدارية

???

تعريف التنمية الإدارية

- "التنمية الإدارية أو التطوير الإداري هي: "عملية منظمة ومستمرة، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح."

تعريف التنمية الإدارية

- "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية".

تعريف التنمية الإدارية

- هي عملية النهوض بالوضع الراهن في العمل الإداري في المجالات المختلفة، وذلك من خلال توظيف الآليات الإدارية الحديثة التي تهدف بصورة مباشرة إلى تنظيم العمل في الجوانب الإدارية بشكل شامل.

أهمية التنمية الإدارية

ما هي أهمية التنمية الإدارية

؟؟؟

أهمية التنمية الإدارية

- تضمن التنمية الإدارية أن تقوم مجالس الإدارة بدورها في الإشراف على كافة أعمال المنظمة، والقيام بدور فعال في التدقيق على كافة الأعمال الإدارية والمالية، ووضع آليات تسمح بمساءلة الإدارة التنفيذية.

أهمية التنمية الإدارية

- تؤمّن الالتزام بتطبيق معايير المراجعة والتدقيق المالي، والتي تساعد في الحد من الممارسات السلبية للإدارة.

أهمية التنمية الإدارية

- تفعيل دور وحدات إدارة المخاطر والرقابة عليها، وتقييم وتحسين

العمليات الداخلية في المؤسسة وتحقيق الضبط الداخلي.

- تحقق الإفصاح والشفافية بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة

ذات العلاقة.

أهمية التنمية الإدارية

- تحدّ من السلوك غير الأخلاقي والفساد والتلاعب في كافة

الجوانب الإدارية.

- تساعد في تصويب وتقويم أداء المؤسسات من خلال الالتزام

بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.

أهمية التنمية الإدارية

- فحص خلفيات الموظفين المتقدمين لشغل الوظائف وسجلاتهم الوظيفية السابقة، لضمان نزاهتهم وشفافيتهم والتأكد من أنّهم يملكون مجموعة من القيم والأدبيات الأخلاقية التي تكون بمثابة البوصلة التي توجههم نحو أداء المهام المطلوبة منهم.

أهداف التنمية الإدارية

ما هي أهداف التنمية الإدارية

؟؟؟

أهداف التنمية الإدارية

1. **تجنب التقادم الإداري:** من خلال تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين، والتجديد في طرق العمل، وأدوات، وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

2. **تخطيط عملية الإحلال:** حيث تسهل عملية التنمية الإدارية عملية الإحلال والترقي للمراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

"والإحلال يكون إما بسبب الترقية، أو الفصل، أو الاستقالة، أو بلوغ سن التقاعد، أو غير ذلك من الأسباب."

3. **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** حيث تحقق أهداف المدراء في الوصول للمراكز الأعلى، والشعور بالإنجاز.

أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية

ما هي أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية

؟؟؟

أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية

- التوسع السريع والضحخ في الأعمال.
- كبر حجم المشروعات وتعقدها.
- طبيعة الإعداد العلمي السابق لشغل معظم وظائف الإدارة.
- طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير.
- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة.
- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية.
- تقادم المعرفة.

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

ما هو الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

؟؟؟

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

كثيراً من الباحثين لا يميزون بين التدريب والتنمية الإدارية، غير أن هناك فريقاً آخر من الباحثين يميز بين العمليتين من حيث طبيعة كل برنامج، وموضوعاته، والمعنيين به، وهذا أيضاً رأي سليم.

غير أنه مع تطور الفكر الإداري والتغيرات الهائلة في موارد المنظمات، كان لا بد من وضع الخطوط الفاصلة بين هذين المفهومين:

يرى البعض أن التدريب يرتبط بمهارات العمال الفنية أو المهنية، ولكن البعض يرد على ذلك بأن التدريب قد يشمل أيضاً الإداريين من المستوى الأدنى في التنظيم أو الأوسط، وخاصة في إطار الجوانب الفنية لأعمالهم.

إجراءات التنمية الإدارية

ما هي إجراءات التنمية الإدارية

؟؟؟

إجراءات التنمية الإدارية

قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير، لا بد من عمل الاجراءات التالية:

أولاً: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين: ومعرفة خطط المنظمة في المستقبل من حيث النمو والانكماش.

ثانياً:مراجعة مخزون المهارات: الذي يتمثل في رصيد المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى. و"هذا المخزون عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية، خبراتهم الوظيفية، المسار الوظيفي وطموحاتهم، ونتائج تقييم الأداء."

ثالثاً: تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم: حيث بعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير ومكان التطوير والتدريب.

تقويم فعالية التنمية الإدارية

لماذا نحتاج إلى تقويم التنمية الإدارية

؟؟؟

تقويم فعالية التنمية الإدارية

بالرغم من اعتبار التنمية الإدارية **استثمار في العنصر البشري** ينتج عنه مكاسب للمنظمة، وقدرتها على مواجهة التغيير وإحداثه. إلا أنه لا بد أن تتأكد المنظمات من أن هذه الأموال **والجهود ستثمر في تحقيق النتائج المرجوة** ، وذلك من خلال **الاستراتيجيات التالية:**

تقويم فعالية التنمية الإدارية

أولاً: قياس ردود فعل المتدربين.

ثانياً: قياس درجة التعلم.

ثالثاً: قياس درجة التغيير في السلوك.

رابعاً: قياس كفاءة المنظمة ككل.

الفصل الرابع التطوير التنظيمي

تقديم :
الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مفهوم التطوير التنظيمي

جهد مخطط يدار من القمة بغية **زيادة فعالية التنظيم** لتحقيق **مركز تنافسي متميز** للتنظيم **وتطوير القدرات** الكامنة للعاملين من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم باستخدام نظريات العلوم السلوكية تنفذ مع الاعضاء لمساعدتهم في ايجاد طرق تحسين العمل لتحقيق الاهداف بأعلى **كفاءة وفعالية**

مفهوم التطوير التنظيمي

استراتيجية لتحسين قدرة التنظيم وزيادة كفاءته وفعالته من خلال تطوير القنوات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التطويرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية عن طريق تحديد المشكلة وأبعادها وتشخيص الاسباب وتحديد العلاجات المناسبة.

أهداف التطوير التنظيمي

1. إزالة الركود والعوائق التنظيمية .
2. التخلص من المركزية ومحدودية اتخاذ القرار
3. خلق اتجاهات ايجابية في أداء الافراد وتنمية الولاء .
4. حسن استخدام الموارد المتاحة .
5. زيادة قدرة التنظيم على الانتشار والتوسع والاستيعاب .
6. بناء بيئة محبة للتغيير والتطوير والابداع .
7. زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أعضاء التنظيم .
8. بناء قيادات قادرة على الإدارة والقيادة والاستيعاب والابداع وراغبة فيه .
9. تحسين الصورة الذهنية لدى الراي العام .

أسباب ومبررات التطوير التنظيمي

هناك أسباب ومبررات إيجابية وهناك أسباب ومبررات سلبية

تدفع إلى التطوير التنظيمي يمكن استعراض الجانبين :

أولاً: الأسباب المبررات الإيجابية على النحو الآتي:

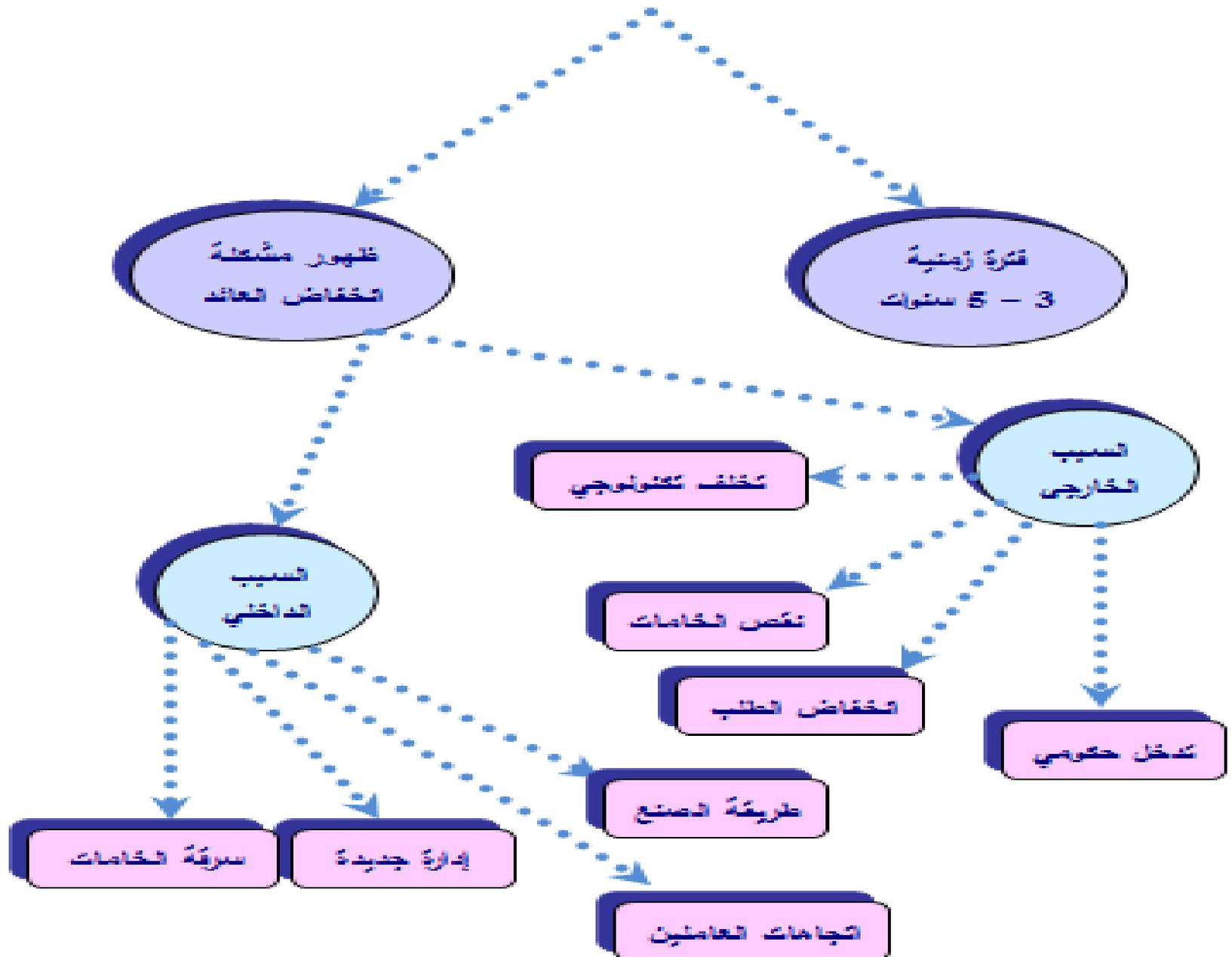
1. زيادة تطلعات العملاء والجمهور للتنظيم .
2. طموحات العاملين .
3. حدة التنافس بين المنظمات .
4. اشراك العاملين في اتخاذ القرار.
5. التطور في اللوائح والسياسات والاستراتيجيات .
6. التطور في الاساليب والطرق والوسائل .
7. الاستفادة من المعارف البشرية المتطورة .
8. المتغيرات المحلية والاقليمية والدولية .

ثانياً الأسباب المبررات **السلبية** على النحو الآتي :

1. انخفاض الأرباح ، انخفاض أو ضعف : التمويل، الهبات ، التبرعات الخ .
2. ضعف الانتساب للمنظمة .
3. وجود انفصال بين العاملين والإدارة أو المنظمة والمجتمع
4. عدم القدرة على المنافسة .
5. كثرة غياب العاملين والتسيب .
5. زيادة معدلات الشكاوي .
6. أسباب بيئية خارجية .

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها. فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما جعلنا نحتّم دراسة التنظيم كل فترة. وتحليله من " 3 - 5 " سنوات. والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي.

مميزات التطوير



القوى التي تجعل المنظمات تلجأ للتطوير التنظيمي:

- يمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في

- الدولة أو المجتمع. بل في العالم. ومن هذه القوى:

- أولاً: القوى الخارجية :

1. قوى تكنولوجية

2. قوى اقتصادية

3. قوى إجتماعية

4. قوى سياسية

القوى الاقتصادية

- ◆ التغيرات في هياكل قوى العمل.
- ◆ فقدان الاستثمار للنظم الاقتصادية.
- ◆ التغيرات في السياسات المالية.

القوى التكنولوجية

- ◆ الانفجار العلمي.
- ◆ تقدم المعارف.
- ◆ إنتشار الابتكارات.

القوى السياسية

- ◆ النظام العلمي الجديد.
- ◆ التحالفات السياسية.
- ◆ التبعية.

القوى الاجتماعية

- ◆ المسؤولية الاجتماعية.
- ◆ قيم العمل في المجتمع.

• ثانياً : القوى الداخلية :

1. التغيير في اللوائح والنظم والقانونين.

2. التنافس.

3. العلاقات الغير الرسمية.

4. التقدم الإداري.

خصائص عملية التطوير التنظيمي

1. التكامل والتوافق .
2. التهيئة والمشاركة .
3. التشخيص الدقيق لواقع المنظمة .
4. القدرة والفاعلية .
5. الإدراك والمسئولية .
6. امتصاص الضغوطات والتكيف مع الاحداث .
7. التطوير المستمر .
8. الابداع .

مجالات التطوير

- 1 . الهيكل .
- 2 . القيم .
- 3 . الموارد البشرية .
- 4 . الاستراتيجية .
- 5 . نمط الادارة .
- 6 . الانظمة والاجراءات .
- 7 . المهارات في المنظمة .

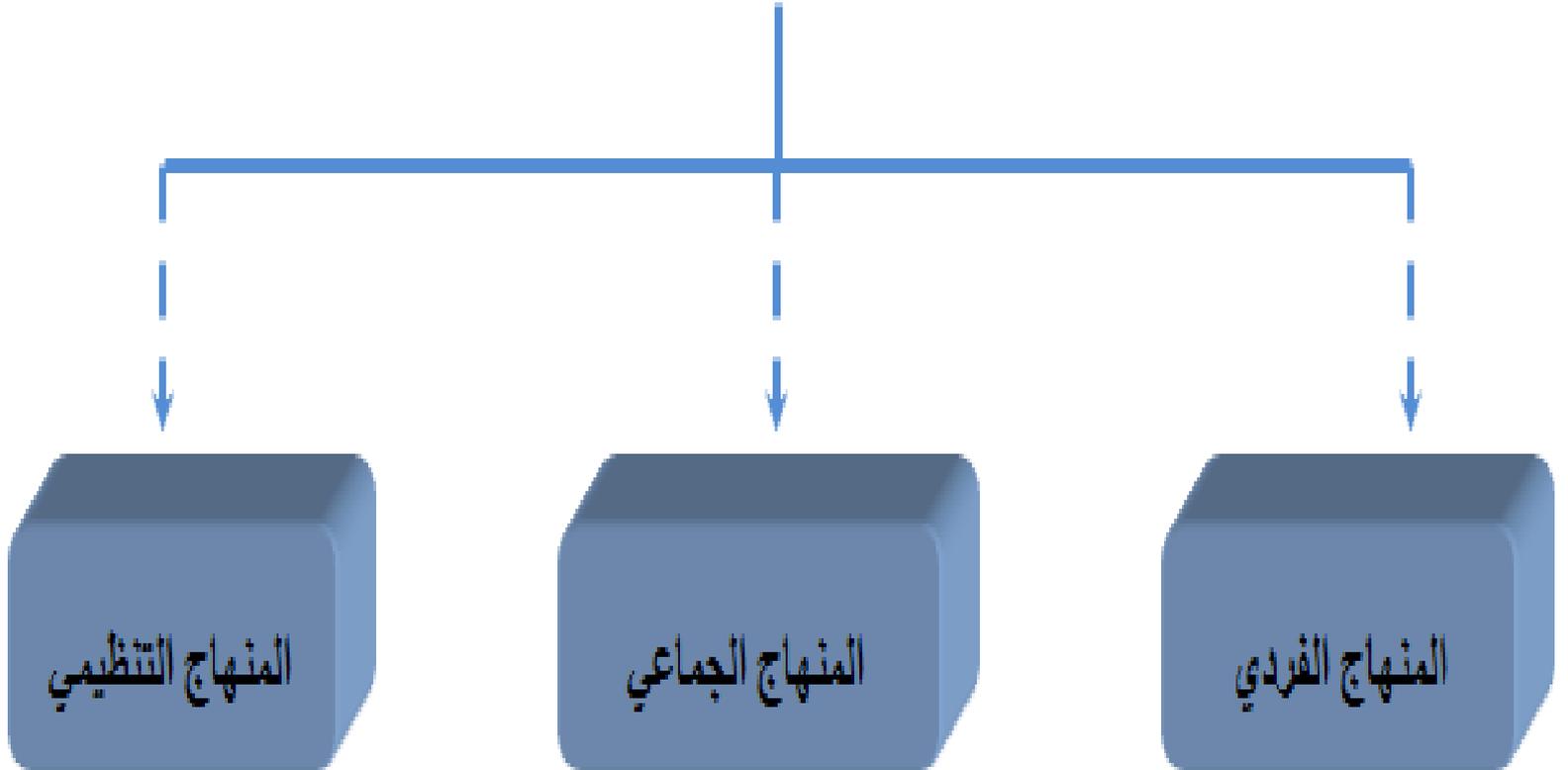
خطوات التطوير التنظيمي

1. تهيئة البيئة للتطوير: ابعاد التهيئة
 - (ايجاد القناعات بضرورة التطوير والالتزام به - ايجاد رؤية مشتركة لعملية التطوير - توفير الإجماع على التطوير - نشر الحيوية والعزيمة على عملية التغيير - مراجعة وتعديل الاستراتيجيات السابقة وفقاً للتحديات الناجمة عن عملية التطوير)
2. التشخيص : (جمع المعلومات وتحليلها من خلال التحليل الرباعي).
3. تحديد العلاجات ونوعها : (تحديد ما الذي يجب تطويره - تحديد نظريات واساليب التطوير المناسبة - مراحلها - نوع المعالجة لكل مجال) .
4. تنفيذ التطوير : من خلال خطة مزمّنة يراعى فيها التعامل مع المقاومة
5. الرقابة والتقييم لتنفيذ خطة التطوير .

مناهج التطوير

لكل منهاج : فلسفة محددة أبعاد وأدوات للتطوير.

مناهج التطوير



أولاً: المنهج الفردي:

- يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراود إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد.
- عملية التطوير وفق هذا المنهج تتم علي بعدين :
 1. التنمية الذاتية " تغيير الاتجاهات "
 2. التنمية المفروضة " تغيير السلوك "



أدوات التطوير للمنهج الفردي :

1. التدريب

2. الإرشاد

3. الإقناع

4. الإثابة والعقاب والتنمية السلوكية

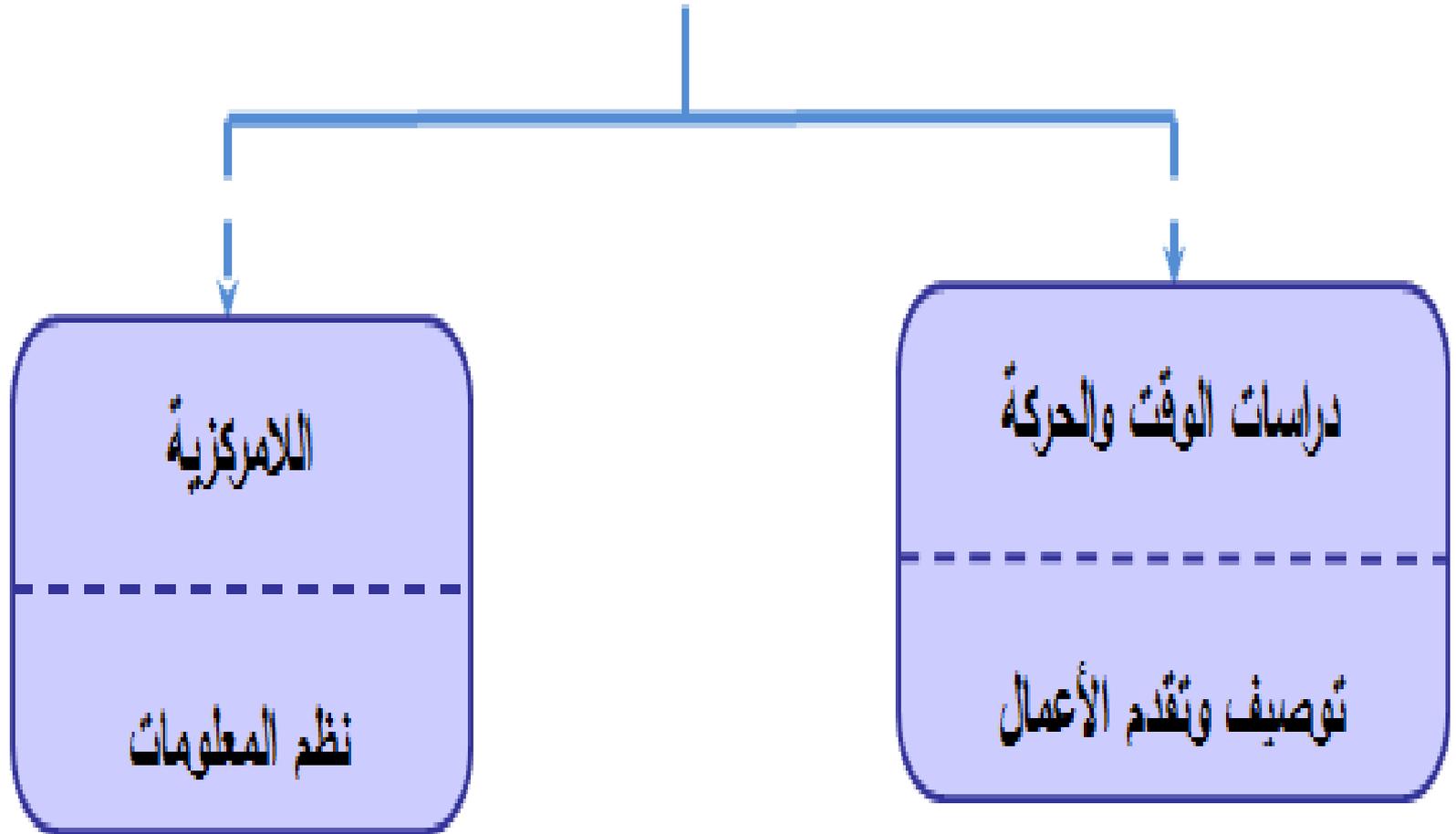
ثانيا : المدخل التنظيمي للتطوير :

• ينصب التطوير وفق هذا المدخل على المنظمة حيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب, ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة, الأقسام, أدوات التطوير.

• أبعاد التطوير للمنهج التنظيمي :

1. التخصص وتقسيم العمل .
2. وحدة الإشراف .
3. العلاقات بين الأعمال .
4. نطاق الإدارة .
5. العلاقة بين التنفيذيين والإستشاريين
6. السياسات الإدارية .

أدوات المنهج التنظيمي في التطوير



ثالثا : المدخل الجماعي للتطوير :

• ويمر بالمراحل التالية:

1. التعرف على نقاط الضعف في الإداء الفردي من خلال إستقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل.
2. الربط بين نقاط الضعف "العيوب" , وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته.
3. يجب أن يكون العلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة ذات قوى متكافئة.
4. إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب أعضاء الجماعة.
5. من المتوقع تغيير إتجاهات الفرد, نتيجة للتغير في إدراكه لذاته وللآخرين, وللمنظمة بشكل عام.

أدوات التطوير بإستخدام المدخل الجماعي:

1. المشاركة في الإدارة .

2. تمثيل الأدوار.

3. الإدراك المتبادل .

4. 4. تدريب الحساسية "مختبرات تحسين الأداء".

الفروق بين مناهج التطوير الثلاثة

الخاصية / المدخل	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
تكافؤ القوى	الفرد قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
درجة الشمول	جزئياً أو كلياً	أقل شمولاً	شامل
الدور الأساسي في التطوير	تطوير المنظمة أولاً	تطوير الفرد أولاً	تطوير جماعات العمل

بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير:

1. إشراك الناس في التغيير.
2. تزويد الناس بمعلومات مستمرة.
3. الأخذ في الإعتبار عادات العاملين وقيم العمل.
4. إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة.
5. إستخدام أسلوب حل المشاكل.
6. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي.
7. كسب ثقة التنظيمات النقابية.
8. دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير.
9. الفصل بين تنفيذ الابتكار، والمبتكرون أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغيير.

الفصل الخامس إدارة الوقت

تقديم :
الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مفهوم إدارة الوقت:

- عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا ؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.
- هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

مفهوم إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني أولاً **إدارة الذات**، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه.
- إدارة الوقت هي **إدارة الأعمال** التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً 24 ساعة.
- إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا. إدارة الوقت هي **إدارة السلوك والشخصية**.

أنواع الوقت:

- **وقت يرتبط بالفرد :** وهو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الأساسية، مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة. وهو وقت تقل الاستفادة منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

- **وقت يرتبط بالآخرين :** وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا. **هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟**

مضيعات الوقت:

أولاً مضيعات الوقت في التخطيط :

- عدم وجود اهداف.
- عدم ترتيب الأولويات.
- عدم استيعاب المتغيرات ومجريات الامور.
- تقديرات غير واقعية للوقت.
- عدم وجود رؤية أفهم أو استيعاب للعمل.

ثانياً مضيعات الوقت في التنظيم :

- عدم التنظيم الشخصي.
- كثرة الاعمال الورقية / الروتين / القراءة.
- خلط المسؤولية والسلطة وتعدد الرؤساء.
- نظام سيء للتوثيق وأرشفة الملفات وحفظها.
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد .

مضيعات الوقت:

ثالثاً مضيعات الوقت في التوظيف:

- الزيادة او النقص في عدد الموظفين.
- الموظفون الاتكاليون.
- موظفون غير مدربين / غير أكفاء.
- التغيب / التأخر / الاستقالات.
- غياب روح الانتماء والحب للعمل لدى الموظف.

رابعاً مضيعات الوقت في التوجيه:

- نقص الدافع / اللامبالاة.
- التفويض غير الفعال.
- الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص في التنسيق وفي العمل.

مضيعات الوقت:

خامساً مضيعات الوقت في الرقابة:

- نقص الانضباط الذاتي.
- فقدان المعايير وتقارير المتابعة.
- الرقابة الزائدة.
- المؤثرات البصرية الملهية / الضجيج.

سادساً مضيعات الوقت في صناعة القرار:

- طلب الحصول على كل المعلومات.
- التأجيل .
- التردد.
- قرارات سريعة.

مضيعات الوقت:

سابعاً مضيعات الوقت في الاتصالات:

- كثرة الاجتماعات.
- الاتصالات الكثيرة الزائدة.
- عدم وضوح الاتصالات والإرشادات.
- عدم الاتصالات.

ثامناً مضيعات أخرى:

- التكاثر والتأجيل.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وإشغالهم.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.
- المقاطعات الهاتفية.
- الزائرون المفاجئون.

قواعد إدارة الوقت بفاعلية:

- حدد أهدافك ورتب أولوياتك.
- كن قادراً على قول كلمة لا.
- اتقن فن الاتصال الهاتفي.
- التزم الاستراتيجيات الذكية.

الاستراتيجيات الذكية:

- الحزم.
- لا تبدئ دائماً من الصفر.
- درب نفسك على إنجاز العمل.
- كون علاقات إيجابية مع زملائك.
- تعرف على مضيعات وقتك وتجنبها.
- تعلم القراءة السريعة.
- ضع التوتر تحت سيطرتك

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت:

- راجع أهدافك وخططك
- احتفظ بخطة زمنية
- ضع قائمة إنجازات يومية
- سد منافذ الهروب
- استغل الأوقات الهامشية
- لا تستسلم للأمور العاجلة

الفصل السادس إدارة ضغوط العمل

تقديم :
الدكتور إبراهيم أبوالسندس



abu_alsondos@yahoo.com



Dr_AbualSondos

مفهوم ضغط العمل

- هي مدى **تكيف** أجسامنا وعقولنا مع التغيير، ففي عالم يبدو فيه التغيير الشيء الوحيد الذي يظل ثابتاً في مكان العمل فلا غرابة أن يصبح العمل مصدراً رئيسياً للضغوط. وعلى ذلك فإن ضغط العمل هو ظاهرة نفسية للشعور بعدم الراحة الفكرية نتيجة :

- ❖ عدم القدرة على التغلب على المشاكل أو المصاعب التي تواجهها .
- ❖ عدم السيطرة على الوضع الراهن .
- ❖ عدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية .

- فالضغط هو مجموعة من قوى تعمل على الفرد ، ووجود تلك القوى ظاهرة من خلال نتائجها، فالضغط مرتبط بانعدام التوازن والتكافؤ بين الجهد النفسي المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التي تتم معالجتها من جهة أخرى. فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسي هي الحالة التي يقوم بها الإنسان ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسي الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعالة .

أسباب ظهور ضغط العمل

- التغيير في طبيعة العمل وبيئته
- التغيير في طبيعة العاملين في مكان العمل
- التراكمات الزمنية

أنواع الضغوط

• أولاً ضغوط ناتجة عن الأدوار :

- عدم وضوح الدور للموظف والآخرين .
- تعدد وتضارب الأدوار
- عدم التأييد من جانب الإدارة .

• ثانياً ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل :

- عدم ملائمة طبيعة العمل
- عدم ملائمة مكان العمل
- الصراع على الحوافز والترقيات
- نوع الوظيفة ومتطلباتها

• ثالثاً ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي :

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات
- عدم التوازن في توزيع السلطات
- غياب المشاركة
- سوء الاتصالات
- عبء ساعات العمل
- المركزية
- عدم وضوح المسار الوظيفي

• رابعاً ضغوط ناتجة عن التغيير :

- على المستوى التنظيمي
- على المستوى الفردي

أنواع الضغوط

• خامساً ضغوط ناتجة عن العلاقات :

- مع الرؤساء
- مع المرؤوسين
- مع الزملاء
- مع المستفيدين (العملاء)
- ضعف التعاون بين الزملاء

• سادساً ضغوط الوقت :

- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة
- الاجتماعات والزيارات غير المخطط لها والفاشلة
- عدم تنظيم الوقت المتاح

• سابعاً ضغوط رقابية :

- عدم وضوح المعايير الرقابية
- عدم موضوعية المعايير الرقابية
- الرقابة المشددة والمطولة

• ثامناً ضغوط شخصية :

- الاسرة ومتطلباتها
- العلاقات الاجتماعية
- شخصية الفرد
- دوافع الفرد واتجاهاته

• تاسعاً ضغوط خارجية :

- الاتجاهات والانتماءات
- الرأي العام والاعلام
- العادات والتقاليد

الآثار الناتجة عن الضغوط

تتعدد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل، فمنها ما هو إيجابي ومنها

ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على

أدائهم، ومنها ما يقع على العمل ويؤثر على أداء المؤسسة ككل وفيما

يلي بعض هذه الآثار على المستوى المؤسسي :

الآثار الايجابية الناتجة عن ضغوط العمل

- المشاركة والتعاون لحل المشكلات .
- التنافس البناء .
- الرغبة في العمل وزيادة الدافعية .
- الشعور بالرضا الوظيفي .
- الشعور بالإنجاز .
- انخفاض الغياب والتأخر .

الآثار السلبية الناتجة عن ضغوط العمل

- الغياب والتأخر عن العمل .
- الإحجام والتوقف عن مهام العمل .
- ترك العمل .
- كثرة التظلمات والشكاوي .
- ضعف الاتصال .
- اتخاذ القرارات الخاطئة .
- علاقات العمل سيئة .

المظاهر النفسية لضغوط العمل

- **الغضب :** وهو التهيج أو السخط المصحوب بالعدوانية أو الخصومة الحادة، وهو حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئاً ما قد حدث أو شخصاً قد أقدم على عمل ما يسيء إلينا قولاً أو فعلاً.

- **القلق :** وهي حالة الانفعال التي تبقى ايجابية ومنتجة ما دامت معقولة ن وتصبح سلبية إذا زادت بدرجة شديدة.

- وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجاباً أو سلباً . ويمكن القول بأنه الخوف من النتائج التي يصعب التكهّن بها إلى حد معقول .

المظاهر النفسية لضغوط العمل

- **الأرق :** شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية او الخوف من شر أو خطر مرتقب. عدم القدرة على النوم السليم يصاحبه انخفاض في درجة حرارة الجسم، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق.
- **الإحباط :** إحساس بالتذمر والرفض والملل ولا يصاحبه أي سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدي إلى نتيجة ما.
- **فقدان الثقة بالنفس :** هو الإحساس بعدم القدرة وعدم الكفاءة واحتياج الفرد دائماً لمن يسانده ويعززه في قراراته. وتظهر غالباً في شكل عدم القدرة على اتخاذ القرارات ثم سرعة تغييرها بعد اتخاذها.

مؤشرات اختراق الضغوط للدفاعات

- يشوش التفكير
- يضعف الذاكرة
- يضعف القدرة على اتخاذ القرار السليم وتزيد في ظلّه القرارات الرعناء التعسفية.
- نندم على ما نفعل
- تزيد حساسيتنا فنثور لأتفه الأسباب
- يميل بنا نحو العزلة والابتعاد عن الناس
- تزداد قابلية السلوك لأن يكون عدوانيا سواء بالكلام أو بالأفعال فنصبح عرضة للوقوع في الخطأ بحق الآخرين بسهولة أكبر
- أكثر الأجواء مناسبة لعجز العقل هي تلك التي يسود فيها القلق
- عندما يعجز العقل يتحدث الجسد وهنا يتحدث الجسد ليشارك العقل، فتعبر أجسادنا عن قلق عقولنا بواحد أو أكثر من الاضطرابات

استراتيجية إدارة الضغوط

- ذكر الله والاكثار من الاستغفار وقراءة القرآن (الا بذكر الله مطمئن القلوب)
- المحافظة على العبادات
- هيئ نفسك ذهنيا لقبول أسوء الاحتمالات إذا لزم الأمر
- رتب نفسك وضع أولوياتك
- لا تحمل نفسك فوق طاقتها
- خذ راحة وعد أكثر لياقة
- تعلم الاسترخاء وعدم التشنج والتحرر من التوتر العصبي والابتعاد عن المثيرات
- تحدث مع الآخرين (ما خاب من استشار)
- تجنب تعاطي الأدوية بدون اذن طبي
- حسن مهاراتك في العمل
- أنظر إلى الجانب الايجابي للأمور

استراتيجية إدارة الضغوط

- احتفظ بروح الدعابة ولا تفقدها
- ممارسة التمارين الرياضية
- تطوير أسلوب التعبير عن الكامن والإيعاز للنفس بالإيجابيات دون الاستسلام للجوانب السلبية وال فشل .
- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .
- تنظم المشاركة في اتخاذ القرارات .
- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها .
- وضع الأهداف وتحديد كل قسم أو إدارة .
- بناء فرق العمل .
- التدريب العاملين .
- تفويض السلطة .
- الاستمرار في توجيه وإرشاد العاملين .

واجب:

من خلال فهمك لمناهج التطوير التنظيمي

الثلاثة؛ أشرح فكرة كل منهج من خلال توضيح

مثال عملي على كل منهم من واقع المؤسسات؟