

التطوير الإداري منهج جديد لإدارة جديدة



التخطيط لمحتوي الدورة التدريبية

	اليوم الاول
	مقدمة
	نشاط كسر الجمود الجليد
	التطوير الإداري
	نشاط تدريبي
	أهداف التطوير الإداري
	دواعي التطوير الإداري
	من له سلطة التطوير داخل المنظمة
	دور التدريب في التطوير الأداء الإداري
	نشاط تدريبي
	اليوم الثاني
	مفهوم تقييم الأداء
	أهمية تقييم الأداء
	أهداف تقييم الأداء
	أهداف تقييم الأداء الثانوية
	اليوم الثالث
	طرق تقييم الأداء
	نشاط تدريبي
	مقابلة تقييم الأداء
	اليوم الرابع
	فوائد تقييم الأداء
	الأداء والتحديات العالمية
	دور الشخصية الإدارية في التطوير
	اليوم الخامس
	أخلاقيات الشخصية الإدارية

	طرق فعالة لتطوير أداء الموظفين داخل المنظمات
	نشاط تدريبي

إستخدام دليل المدرب

يجب أن تعلم جيدا أن قراءة دليل المدرب أو العرض التقديمي ليس

بديلا عن قراءة كتيب المتدرب حيث أن

دليل المدرب هو مجموعة إرشادات تنفيذ الدورة التدريبية

بالإضافة لمجموعة من المعلومات الإضافية البسيطة .



إرشادات للمدرب

- ✓ الإعداد الجيد والإطلاع على حقيبة المدرب
- ✓ التأكد من توفر جميع الأدوات اللازمة وجاهزية كل شيء قبل الدورة
- ✓ توزيع المتدربين إلى مجموعات وفقاً لتخصصاتهم ما أمكن
- ✓ إختيار بعض المتدربين عشوائياً لعرض المادة العلمية
- ✓ التجول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة
- ✓ وزع المادة العلمية للنشاط بعد عرض المجموعات
- ✓ إحرص على الإعداد وحافظ على تنفيذ الخطة
- ✓ إبدأ في الوقت المحدد وتعرف على المتدربين
- ✓ وضح أهداف الدورة
- ✓ ركز على احتياجات المتدربين
- ✓ إهتم بالعلاقات الإنسانية وكن متواضعاً ولا تدعي العلم وكن قدوة للمتدربين
- ✓ إهتم بالتفاعل اللفظي وغير اللفظي
- ✓ شجع المتدربين على الأسئلة وعلى تبادل الخبرات
- ✓ حول المعارف الى مهارات وإبتعد عن التفاصيل وركز على النقاط الهامة
- ✓ نوع الأساليب والوسائل التدريبية
- ✓ لا تقرأ حرفياً من المذكرة

أساليب التدريب :

- أ- العصف الذهني
- ب- المناقشة
- ت- حل المشكلات
- ث- حلقات النقاش
- ج- المحاكاة
- ح- فيديوهات وانفوجرافات توضيحية
- خ- تبادل الأدوار

التجهيز ومعينات التدريب

- ✓ جهاز كمبيوتر
- ✓ سبورة رقمية
- ✓ جهاز عرض
- ✓ أقلام ملونة
- ✓ أوراق
- ✓ لوحات

الإعداد والتجهيز قبل بدء الدورة

إستخدام النموذج التالي لمراجعة متطلبات التنفيذ وقم بوضع علامة (✓) امام العناصر التي تم مراجعتها

م	المهمة	ملحوظة	✓
1	قم بالدخول الى القاعة التدريبية قبل وقت من بدء الدورة		
2	راجع تنظيم قاعة التدريب	يجب ان تطابق التنظيم الذي ترغب في استخدامه	
3	إعداد متطلبات التدريب	ضع نماذج التدريبات في مكان مناسب بحيث تصل إليها عند الحاجة يجب أن تصل لأي منها خلال 5 ثواني	
4	قم بتشغيل الكمبيوتر وفتح العرض التقديمي وتشغيل البروجكتور وضبط الشاشة	تأكد من توصيل اللاب توب بمصدر للكهرباء حتى لا ينقطع عنه التيار الكهربائي أثناء تقديم البرنامج التدريبي	
5	ثم بتشغيل العرض التقديمي وقم بإظهار الشريحة التي بها عنوان البرنامج		
6	قم بوضع الحامل الذي عليه اسمك على المنضدة		
7	تجهيز زجاجة مياه بالقرب منك		
8	إذا كان مخصص لكل متدرب موقع معين (كرسي) فعليك مراجعة وجود الأسماء على الكراسي او المناضد	تأكد من صحة كتابة الاسماء ووجودها بصورة مناسبة يمكن رؤيتها	
9	قم بوضع كتيبات المتدربين في مكان قريب	لا تقوم بتوزيع الكتيبات قبل بدء الدورة حتى لا يقوموا بالاطلاع على الموضوعات أثناء الانتظار وذلك حتى نعطي لهم الفرصة للتعارف والالفة مع المكان	
10	قم بضبط مستوى الاضاءة		

		بالشكل الذى يناسبك	
		تأكد من وجود الاطعمة والمشروبات الخفيفة الخاصة بالبرنامج التدريبي وانها بالمستوى المطلوب فى جودتها وترتيبها	11
	قم بتحيةة المشاركين والترحيب بهم فى البرنامج التدريبي	إذا كنت فى إنتظار المتدربين على باب القاعة مع الإدارة فيمكنك تقديم نفسك لكل متدرب وتحيته عند الوصول	12
	افعل ذلك فقط إذا كان مسموح بتناول المشروبات بداخل قاعة التدريب أو إذا كان هناك جزء منفصل لتناول المشروبات	قم بدعوة المتدربين لخدمة انفسهم والحصول على كوب من الشاي والقهوة بمجرد وصولهم حتى يصل باقى المتدربين	13
	شجع الاحاديث البسيطة بين المشاركين يمكن بدء فتح موضوعات بسيطة للمناقشة لدعم الالفة بينك وبين المتدربين وبينهم البعض وحتى لا تكون القاعة صامتة	تأكد من تبادل الأحاديث بين المشاركين	14

تعليمات بدء البرنامج التدريبي

م	المهمة	ملحوظة	✓
1	قم بعرض شريحة عنوان البرنامج التدريبي .قم ببدء الدورة في موعدها بعد دخول كل المتدربين القاعة	إذا لم يكن كل المتدربين في القاعة في الوقت المحدد فيمكنك أن تقرر الانتظار بضع دقائق أو تبدأ مباشرة	
2	قم بإغلاق جوالك بشكل واضح أمام الجميع	هذا يذكر المتدربين بإغلاق هواتفهم دون الحاجة أو تقول ذلك لهم بشكل مباشر	
3	رحب بالمتدربين وعرّفهم بنفسك مع بعض التفاصيل	مجموعة تفاصيل من سيرتك الذاتية مثل الخلفية التعليمية الخبرات السابقة او خبرات في موضوع الدورة التدريبية وغيرها من البيانات التي تقنع المتدربين أنك قادر على تقديم هذه الدورة	
4	أذكر للمتدربين اسم البرنامج التدريبي ووصف مختصر له في جملة أو اثنين على الأكثر		
5	وضح للمتدربين عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات كل يوم ومدّة الجلسة وفترة الاستراحة بين الجلسات وقواعد الاستئذان للخروج في أي وقت		
6	وضح للمتدربين أماكن المرحاض		
7	اسأل المتدربين هل درجة حرارة القاعة مناسبة		
8	وضح لهم قواعد استخدام قاعة التدريب	مثل التدخين او تناول المشروبات او الاطعمة	

9	قم باستعراض الاهداف العامة للبرنامج التدريبي	
10	إبدأ فى عرض مخطط تنفيذ البرنامج	قم بعرض شريحة مخطط تنفيذ البرنامج
11	وضح كيفية سير الدورة التدريبية	أكد على المتدربين جيدا اهمية مشاركتهم فى الانشطة التفاعلية فى الدورة والمناقشات أكد على ترحيبك بالاسئلة فى اى وقت وانك ستكون سعيد بمناقشتها والرد عليها
12	قم بتوزيع كتيب المتدربين وشرح لهم كيفية استخدامه	وضح جيدا أن : عنوان كل موضوع فى الكتيب مرتبط بنفس العنوان فى العرض التقديمي وان هذا الكتيب مرجع يمكن استخدامه بعد انتهاء الجلسة التدريبية وذلك حتى لا يضيعوا الوقت فى كتابة الشرح وإنما يركزون على تعلم المهارات
13	اكتشاف المتدربين	اطلب من المتدربين تقديم انفسهم اطلب من كل متدرب اسمه تعليمه خبراته ما الذى يرغب فى اكتسابه من هذه الدورة
14	وضح للمتدربين انه سيتم البدء وقم بعرض مقدمة البرنامج التدريبي	استعن بالمقدمة الموجودة بكتيب المتدرب
15	إذا كانت الدورة اكثر من يوم وضح للمتدربين انه الان سنبدأ سنبء اليوم الاول من البرنامج التدريبي ثم انتقل الى شريحة مخطط تنفيذ اليوم الاول	إذا كانت الدورة يوم واحد فقط وضح للمتدربين انه الان سنبدأ الجلسة الاولى من البرنامج التدريبي ثم انتقل الى أهداف الجلسة الاولى

خطوات التنفيذ

- تطبيق الخطوات نموذج تعليمات بدء البرنامج التدريبي .
- تقسيم المتدربين الى مجموعات رباعية او خماسية حسب العدد .
- تطبيق نشاط التعارف وكسر الجليد ثم اتبع ذلك بمناقشة المشاركين حول توقعاتهم واهدافهم من حضور البرنامج التدريبي.
- قم بالتعرف الى اجابات بعض الاسئلة ومناقشتها .
- استعراض محاور اليوم التدريبي .
- بدء الجلسة التدريبية الاولى باستعراض اهداف الجلسة.



دليل البرنامج

التطوير الإداري منهج جديد لإدارة جديدة	اسم الحقيبة
تهدف هذه الدورة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كمدخل من مداخل التطوير في المجال الإداري.	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> ✚ التعرف على التطوير الإداري أهدافه ودواعي تطبيقه. ✚ تحديد من له سلطة التطوير داخل المنظمة. ✚ تحديد دور التدريب في التطوير الإداري. ✚ بيان مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه. ✚ تحديد طرق تقييم الأداء. ✚ التعرف على مقابلة تقييم الأداء. ✚ توضيح دور الشخصية الإدارية في التطوير. ✚ التعرف على أخلاقيات الشخصية الإدارية. ✚ إدراك طرق تطوير أداء الموظفين داخل المنظمات. 	الأهداف التفصيلية
مديرو ورؤساء الأقسام - نوابهم - مساعديهم - المرشحين لتولي تلك المناصب الإدارية - لكل القيادات - ومدراء المنظمات بشكل عام	الفئات المستهدفة
30 ساعة تدريبية / 5 أيام تدريبية	مدة البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> ⚙️ تسخير التقنيات الحديثة المتاحة اثناء العرض ⚙️ تجهيز الاقلام الملونة والشفافات والصحف الورقية ⚙️ الحاسب الالى ومستلزماته 	التجهيزات والمستلزمات

أخي المدرب



كن مشاركاً في جميع الأنشطة التدريبية.

تقبل أفكار المدرب والمشاركين.

اوقد أفكار المدرب والزملاء إيجابياً .

احرص على استثمار الوقت .

تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة التدريبية.

حفز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات التدريبية .

احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء اثناء البرنامج التدريبي .

طبق ما تلقينته من مهارات ومعلومات .

انقل ما تعلمته الى زملائك .

مقدمة

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل شركة ومؤسسة وذلك من أجل معرفة مستوى كل عامل وطبيعة أدائه وإنجازه للعمل ولكنه يتم وفق عدة معايير وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل، ومن أجل الوصول إلى نجاح المؤسسة ككل.

لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة.

لا بد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم.

فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء والمنظمة ككل.

فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك هي يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة وبين الإدارة والمرووسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم.



المحتوى التدريبي

نشاط كسر الجمود الجليد

10 دقائق	عمل جماعي	نشاط كسر الجليد	عنوان النشاط
		حصر توقعات المشاركين .	هدف النشاط

عزيزي المشارك :

- بالتعاون مع أفراد مجموعتك اجب عن الاسئلة التالية :

ماذا تتوقع من المدرب ؟

..... -

..... -

..... -

..... -

ماذا تتوقع من المادة التدريبية ؟

..... -

..... -

..... -

..... -

ماذا تتوقع من نفسك ؟

..... -

..... -

..... -

..... -

ماذا تتوقع من الزملاء ؟

..... -

..... -

..... -

..... -

- يكتب قائد المجموعة في النموذج ما توصلت إليه المجموعة.
- يعرض قائد كل مجموعة ما توصل إليه افراد مجموعته.

التطوير الإداري

للتطوير الإداري تعريفات عديدة منها تعريف التطوير بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".

ومن هنا ما ذكره الصيرفي بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية".

كذلك ذكر آخر بأن التطوير الإداري هو "إحداث تغييرات في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري".

ومن المفاهيم المعاصرة في التطوير الإداري:

ظهرت العديد من اتجاهات التغيير والتي أدت إلى إضعاف السمات التقليدية للتطوير الإداري وبالتالي أدت إلى بروز السمات الحديثة المعاصرة ومن تلك السمات:

١. تقدم وانتشار المبادئ الديمقراطية في الكثير من مجتمعات العالم كان له تأثير على العلاقات بين القادة الإداريين والعاملين داخل الأجهزة الإدارية أيضا كان له تأثير على العلاقات بين الأجهزة والجمهور، فتسرب الأفكار الديمقراطية إلى داخل الجهاز الإداري أوجب أن يكون اتخاذ القرارات بالمشاركة.

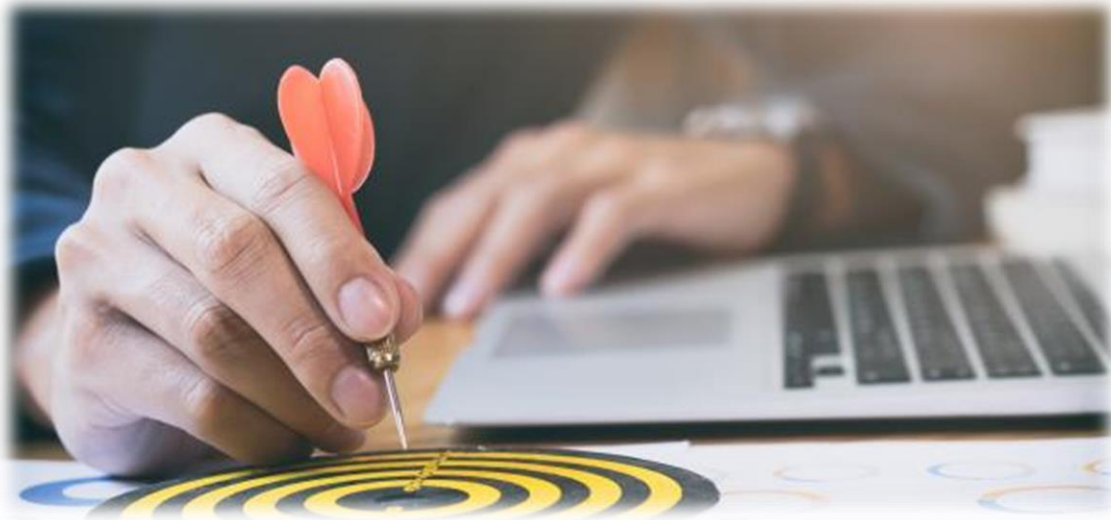
٢. الزيادات السكانية المستمرة وارتفاع مستوى المعيشة للجمهور مما أدى إلى زيادة وتنوع طلبات الجمهور العامة بحيث أصبحت الكثير من الحالات صعبة التحقيق من قبل القطاع الخاص وحده وبالتالي زاد اعتماد الجمهور على الأجهزة الحكومية مما أدى إلى زيادة تشعبات واختصاصات الأجهزة وانحسار مسلك فردية العمل التطويري الإداري.

٣. زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية وزيادة التأكيد على طرق البحث العلمي في المجال الإداري.

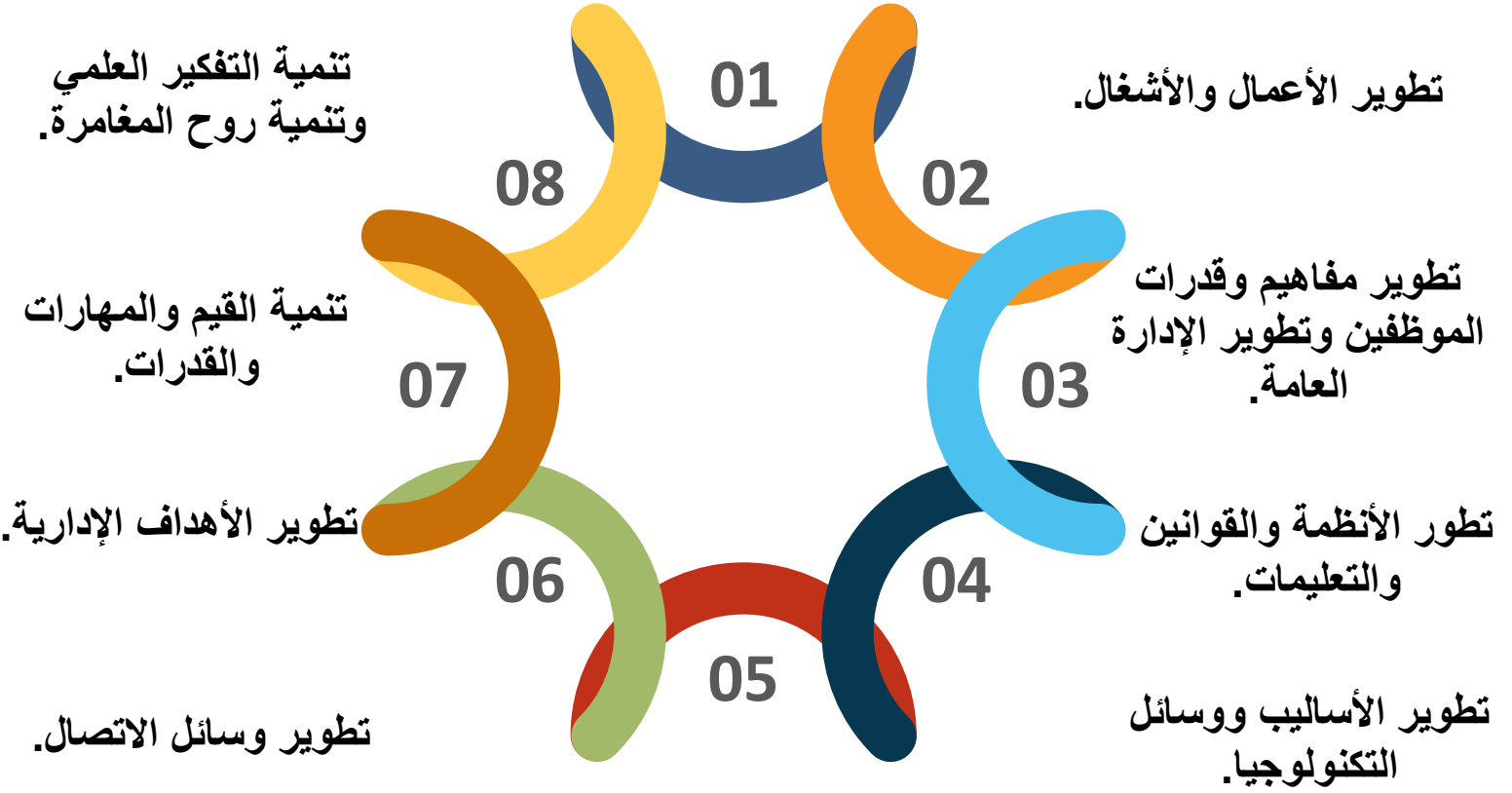
٤. التقدم في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية أدى إلى تغير النظرة السابقة إلى الإنسان حيث أعطى اهتمام متزايد للجوانب النفسية والاجتماعية وللتأثيرات البيئية على الجهاز الإداري.

بناء على التحولات المذكورة ينبغي التأكيد على أن السمات الحديثة للتطوير الإداري جاءت مكتملة لسمات التطوير الإداري الكلاسيكية فالتأكيد على الجوانب اللارسمية في التطوير الإداري المعاصر لم ينف التأكيد على الجوانب الهيكلية والقانونية الرسمية في التطوير الإداري ،

كما أن التأكيد على المؤثرات البيئية الخارجية لم ينف أهمية المؤثرات البيئية الداخلية في العملية التطويرية.



أهداف التطوير الإداري



دواعي التطوير الإداري

إن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري.

بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري منها:

- ١- تضخم الجهاز الإداري.
- ٢- عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي.
- ٣- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية.
- ٤- ضعف القيادات في الإدارة العليا.
- ٥- المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية.
- ٦- الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية.
- ٧- تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية.
- ٨- زيادة التأكيد على العقلانية في المجال الإداري.

من له سلطة التطوير داخل المنظمة

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل وهي:

أولاً: الإدارة العليا:

وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك.

وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة.

ثانياً: المشاركة:

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ثالثاً: التفويض:

تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة لتحديد معالم التطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب.

أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل إن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به.

دور التدريب في التطوير الأداء الإداري

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير هذا الدور هو كالتالي:

١. لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.

٢. لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية ، لما له من أثر ايجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

٣. **لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها:** التدريب على رأس العمل – التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة – التدريب الذاتي – التعريف بالبيئة وظروف العمل – معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل .

كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.



