

د/إيمان عبد الفتاح

- ❖ دكتوراه الفلسفة فى التربية و علم النفس – جامعة الإسكندرية.
- ❖ محاضر بأكاديمية العلوم للإستشارات و التدريب بالتعاون مع جامعة السادات.
- ❖ مدرس بجامعة Notting Hill الدولية.
- ❖ مدرب معتمد من وزارة التربية و التعليم.
- ❖ إستشارى أسرى و تربوى بالمركز المصري الأمريكى.
- ❖ مدرب بمعهد الدراسات النفسية فرع إسكندرية.
- ❖ محاضر بمركز مصادر التعلم بإدارة وسط التعليمية.
- ❖ مراجع جودة و تدريب بالأكاديمية المهنية للمعلمين ،ومسئول برامج التنمية المهنية و الاحتياجات التدريبية.
- ❖ مدرب خبير لبرامج تدريب المدربين TOT.
- ❖ مدرب صحة نفسية معتمد من الأكاديمية المهنية للمعلمين.





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الأولى



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

هل تريد أن تصبح قائداً ناجحاً؟ ولماذا؟



القيادة Leadership

هي سر نجاح الدول المتقدمة وسر فشل وتعثر الدول الأخرى، من يأخذ بأدواتها يصل لأعلى درجات سلم التقدم والحضارة ومن يهملها يسقط قبل أى يصل لأولى درجات هذا السلم، فهي علم وفن الوصول للنجاح.



القيادة علم و فن



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





- القيادة فن: يعنى أن القائد موهوب بالفطرة.
 - القيادة علم: يعنى أن القيادة تبنى على أسس علمية.
- فالقيادة هي فن وعلم التأثير على الآخرين.

القيادة فطرية أم مكتسبة ؟

القيادة التربوية

- قدرة الشخص على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة بفعالية.
- هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير علي نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف.
- مجموعة أنشطة تؤثر في الأفراد لعمل ما في وسعهم بإرادتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين جماعة من خلاله يستطيع الوصول للجودة الشاملة.
- عملية تحريك وتوجيه مواهب وطاقات المعلمين والتلاميذ والوالدين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.



أهمية القيادة التربوية

- تعتبر القيادة التربوية عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب .
- تلعب دورًا حيويًا في سد الفجوة التاريخية بين الطلاب من مختلف المستويات الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك بين الطلاب ذوي التحصيل العالي والمنخفض.
- تُسهم القيادة التربوية في خلق بيئة تعليمية آمنة ومستقرة، مما يُعزز من فعالية الفصول الدراسية ويجعلها مكانًا مريحًا ومنظمًا للتعلم.
- تتيح القيادة التربوية للمعلمين وأولياء الأمور والطلاب تفويض المسؤوليات، مما يعزز من إحساسهم بالمسؤولية ويجعلهم أكثر قدرة على المساءلة.
- تُمكن القيادة التربوية من تحسين الأساليب التعليمية وتطوير محتوى المناهج باستمرار، مما يُعزز من جودة التعليم.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

عناصر عملية القيادة

فريق العمل

القائد

بيئة القيادة

الأهداف المنشودة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مبادئ القيادة

مبدأ فهم الذات

مبدأ التوجيه

مبدأ المشاركة

مبدأ تعزيز قوة
الفريق و تماسكه

مبدأ فهم المهمة و
العمل

مبدأ التنظيم و
إدارة الوقت

مبدأ تحقيق
أهداف الفريق
المنشودة

مبدأ التأثير و
التأثر



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الثانية



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



■ هل تتميز بحيويةٍ و نشاط دائمين وتضحيةً كبيرة وموهبة مميزة ؟

■ هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

■ هل لديك القدرة على حل المشكلات و إتخاذ القرارات ؟



■ هل يشعر الأفراد بالأمن من جانبك ؟

■ هل لديك القدرة على التفكير الذهني ؟

الفرق بين القيادة والإدارة



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





الإدارة

- تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.
- تركز على المعايير الكمية غالباً.
- تهتم بحل مشكلات العمل .
- تركز على الأداء.
- تهتم باللوائح والنظم.
- إستعمال السلطة.
- ضعف الإهتمام بالمرؤوسين.

القيادة

- تهتم بالمستقبل (الرؤية).
- تهتم بالتوجهات الإستراتيجية.
- تمارس أسلوب القدوة.
- تهتم بالتدريب.
- العمل مع المرؤوسين بروح الفريق.
- تركز على العلاقات الإنسانية.
- مراعاة المرؤوسين ومتطلباتهم، وظروفهم الشخصية.

القيادة الشاملة

- القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارهم».
- القيادة الناجحة تحرك الناس في الإتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.
- القيادة دور وعملية تهدف الى التأثير في الآخرين.
- الشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة. والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز اهداف الجماعة.

والقائد الناجح هو الذي يقود نحو الإتجاه الصحيح فعلاً

وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس.



العوامل المؤثرة في القيادة

- شخصية القائد.
- إتجاهات وحاجات الأتباع.
- خصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها.
- المواقف التي تواجهها الجماعة.
- طبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها القيادة.





أنماط القيادة الإدارية

➤ أولاً : من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية وإتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها:

- ❖ إستبدادية تسلطية: (أوتوقراطية) / (بيروقراطية).
- ❖ تشاورية: (ديمقراطية).
- ❖ فوضوية: (الترسلية (السائبة)).

➤ ثانياً : من خلال الجانب التنظيمي:

- ❖ مركزية.
- ❖ غير المركزية.
- ❖ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وظائف القائد ..

- ✍ / تحديد الأهداف وصياغتها بشكل دقيق.
- ✍ / حفز العاملين والمحافظة على الروح المعنوية المالية.
- ✍ / تعزيز وتسهيل الاتصال والتفاعل بين العاملين.
- ✍ / توزيع القرارات في المؤسسة.
- ✍ / حل جميع الخلافات والمشكلات داخل المؤسسة.
- ✍ / توثيق العلاقات بين المؤسسة والبيئة الخارجية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تعرّف على نفسك..

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



جبل اچليد

نموذج جبل الجليد

1. المعرفة
2. المهارات

الجدارات
الظاهرة

المعرفة: المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين.
المهارة: القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية بسرعة وإتقان ..

1. مفهوم الذات.
2. الصفات.
3. الدوافع.

الجدارات
الكامنة

- مفهوم الذات: توجهات الفرد، أو قيمه، أو صورته الذاتية.
- الصفات: الخصائص المادية والإستجابة المتسقة مع الظروف أو المعلومات.
- الدوافع: ما يفكر به الفرد بإستمرار ويتسبب في إقدامه على تصرفٍ ما دون سواه.

1. المعرفة
2. المهارات

جدارات المعرفة والمهارة هي الجزء الظاهر من الشخصية

جدارات ظاهرة سهلة الملاحظ
والتطوير

بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع
أكثر خفاء "وعمقاً"، وتمركزاً في الشخصية.

1. المفهوم الذاتي
2. الصفات
3. الدوافع

جدارات كامنه صعبة
الملاحظة والتطوير



على أي شيء تقوم القيادة ؟

تقوم القيادة على أساس قدرة الشخص القائد على التأثير

المتغيرات التي تتفاعل في القيادة

- صفات القائد وخصائصه الشخصية.
- صفات المرؤوسين وخصائصهم الشخصية.
- طبيعة العمل وخصائصه ومجاله الذي يؤدي فيه.
- الظروف التي تمارس فيها القيادة مهامها ومسؤولياتها (بيئة الموقف)





دور القائد داخل المجموعة

من العناصر التي ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، هي:

1. التحكم بمسار الوقت، امسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.
2. التركيز على الانجازات الحقيقية الملموسة. أهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.
3. تنمية عوامل القوة، سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو فيما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
4. تركيز الاهتمام حول المجالات الرئيسية، وذلك بتحديد الأوليات التي ينتهي العمل فيها بنتائج كبيرة. مع الالتزام بها وإن كانت محددة وقليلة.
5. الثقة الكاملة بالله سبحانه وتعالى، كن طموحاً فيما تصبو إلى تحقيقه، وتوكل على الله، في كل خطوة تخطوها.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الثالثة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مهارات في القيادة التربوية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



فأنية

فنية

إنسانية

إفراكية

تصنيف
مهارات
القائد
التربوي



أولاً : المهارات الذاتية و تكوينات نفسيه

وهي تشمل السمات الشخصية
والقدرات العقلية والمباودة والابتكار

- فطبيعة العمل الإداري تستوجب من القائد أن يتوافر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط ، وقدرة على التحمل، حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط في العاملين ، وأن يكون قادراً على ضبط النفس، صابراً متزناً ، يتحكم في عواطفه وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور . يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام ويمتلك عنصر الشعور بالمسئولية وقوة الإرادة ومضاء العزيمة والثقة والاعتداد بالنفس في حدود لاتصل به إلى الغرور ، أو الكبرياء .



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فالذكاء يجعل لدى القائد بعداً تصورياً يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع مواجهتها، كذلك فإن الذكاء يمد القائد بسرعة البديهة والفتنة ومواجهة الأمور ببعيد نظر وبحزم.

إن توافر عنصر المبادأة والابتكار من المهارات الذاتية اللازمة، للقائد، حيث يستطيع أن يكتشف عزيمة كل موظف وقدراته فيصل إلى أفضل السبل لشحن عزائم الموظفين للعمل وبث روح النشاط والحيوية في كافة جوانب عمل المؤسسة التربوية.

كما إن صفة المبادأة صفة مهمة للقائد التربوي حيث تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة وتجعله يتصف بالشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



ثانياً: المهارات الفنية والمعرفية

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم، ومن هذه الزاوية يتحتم على القائد أن يكون ملماً بكثير من المعارف والمعلومات، بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها، فهو الذي يمتلك الروح البحثية دائماً، ويسعى للتجديد والإبتكار والإبداع.



➤ إن نجاح القيادة التربوية مرهون برؤيتها الواضحة لحركة التعليم ونظرتها المتكاملة والشاملة إلى العملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية؛ ولذا فإن من أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى القائد التربوي:

- ❑ تطوير العملية التربوية والتعليمية والتعلمية.
- ❑ ترجمة رسالة المدرسة إلى خطط واقعية.
- ❑ رفع الكفايات المعرفية والمهنية لدى منسوبي المدرسة.
- ❑ تقويم الخطة التربوية.
- ❑ تفويض السلطات، والصلاحيات.

ثالثاً: المهارات الإنسانية

وهي تعني فن التعامل مع الآخرين ..

القيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه، وهذه المهارة أولى المهارات، بل وتعتبر مرتكز القيادة التربوية، لأنها تتطلب من القائد - بصفته قائداً للعلاقات الإنسانية - أن يكون مطلعاً بعمق في الطابع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن القائد الذي يتمتع بنشاط دؤوب يستطيع أن يهيأ مناخاً صحياً فاعلاً يتم التركيز فيه على الجوانب العملية والإنسانية، وينتج عنه السيطرة على البيئة الداخلية بكامل مكوناتها المادية والمعنوية.



➤ يتفق مجموعة من الباحثين على عدد من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة، يمكن أن يستخدمها القائد في تحسين العلاقات الإنسانية وهي:

✚ كل فرد مهم وكل واحد يحتاج إلى الاعتراف بجهد.

✚ القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة.

✚ القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون.

✚ إذا أراد القائد أن تحترم قراراته وآراءه، فليحترم قرارات الآخرين وآرائهم.



➤ إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة، أو ابتسامات توزع بين الحين والحين سواء مجاملة أو غير ذلك، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين تتعامل معهم القيادة، محاولة استثمار كل هذه الإمكانيات لحفزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، سواءً الخاصة بالعمل أو بالعاملين.

➤ وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة إلى أن النقص في المهارات الإنسانية، مرجع فشل لكثير من الإداريين في عملهم، وفي ضعف تحقيق أهداف العمل، أكثر من أن يكون السبب قصوراً في مهاراتهم العملية.

رابعاً: المهارات الإدراكية التصورية

ويقصد بها مقدرة القائد على تكوين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية (الداخلية) ببعضها، والعلاقات التي تربطها بالمرجعية التنظيمية لها، على المستوى العام للمؤسسة أو مكوناتها كما تعني - أيضاً - إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام التربوي الذي يعمل فيه والنظم الأخرى.

مواصفات يجب أن تتصف بها القيادة التربوية

(وصنفها بعض الباحثين بصفات القائد الإداري الناجح)

- ❖ وجود حد أدنى من الصفات الذاتية، كالصحة والذكاء والتحمل.
- ❖ وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة على الإقناع والاتصال والإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها، والقدرة على إيجاد الحلول للمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات.
- ❖ توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري، وذلك باتصافه بالصبر والأمانة والشرف والنزاهة، الإخلاص والتفاني في العمل، حتى يصبح القدوة الحسنة لجميع العاملين في المنظمة.
- ❖ تفهم السياسة العامة والأهداف العامة والعمل على تحقيقها ومراعاة المصلحة العامة.
- ❖ توافر قدر معين من المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالعمل الذي يتولى قيادته.



مبادئ للقيادة تؤدي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله:

- مبدأ تعزيز قوة الجماعة وتماسكها: أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وصيانتته وتعزيزه، من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم، وتوفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته بحرية.
- مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها: أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة، وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف.
- مبدأ التنظيم وإدارة الوقت: أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته، فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خطته في مواعيدها، وعلى تقويمها، ومتابعتها، وضبط مسارها دون إهدار.
- مبدأ تعزيز قوة الجماعة وتماسكها: أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وصيانتته وتعزيزه، من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر لديهم، وتوفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته بحرية.



مبادئ للقيادة تؤدي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله:

- **مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها:** أي أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة، وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف.
- **مبدأ التنظيم وإدارة الوقت:** أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته، فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خطته في مواعيدها، وعلى تقويمها، ومتابعتها، وضبط مسارها دون إهدار.
- **مبدأ التمرکز الذاتي:** أي ألا ينشغل المدير باهتماماته الذاتية، فذلك يعرقل قدرته على تحسّس حاجات الآخرين وحقوقهم، ويؤدي إلى تدني الروح المعنوية بينهم.
- **مبدأ التوجيه المادي:** أي أن ينظر المدير إلى المرؤوسين باعتبارهم أناساً لهم مشاعرهم، وليسوا أشياء مادية، لئلا يتعثر التواصل بينه وبينهم، فيضعف انتماؤهم للمدرسة والعمل.
- **مبدأ فهم المهمة والعمل:** أي أن يقوم المدر بمساعدة المرؤوسين على فهم مهماتهم ومسؤولياتهم باستخدام الأساليب المختلفة والمناسبة في الإشراف والتوجيه والتدريب، بما يساعدهم على النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفاعلية.



مبادئ للقيادة تؤدي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله:

- **مبدأ فهم الذات:** أي أن يفهم المدير ذاته فيحدد جوانب القصور والقوة لديه، ويتمكن من التحكم بها، ومن منع أية انعكاسات سلبية لها على علاقاته مع المرؤوسين.
- **مبدأ المشاركة:** أي أن يحرص المدير على المشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، والمتابعة، فذلك يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، وفي رفع الروح المعنوية في المدرسة، ويزيد من تماسك الجماعة ويعزز انتماء العاملين.
- **مبدأ إدراك الدور:** أي أن يدرك المدير أدواره ومهامه والمسؤوليات المنوطة به بوصفه قائداً تربوياً، وربط ذلك بالأهداف التربوية بشكل يسهم في تعزيز قدرته على التخطيط الهادف.



مبادئ للقيادة تؤدي مراعاتها من قبل مدير المدرسة في قيادته لمدرسته إلى أن تكون قيادته فاعله:

- **مبدأ العوامل المعينة والعوامل المعيقة:** أي أن يتعرف المدير إلى العوامل المعينة على تنفيذ العملية الإدارية والعوامل المعيقة لها، من أجل تسهيل نجاح التخطيط وجعله أكثر واقعيًا.
- **مبدأ الروح المعنوية:** أي أن يسعى لإيجاد روح معنوية عالية عند جميع العاملين في المدرسة كي يشعر كل منهم بالمسؤولية عن نجاحها.
- **مبدأ الإلمام بالبيئة:** أي يُلمّ المدير إلماماً كاملاً بالبيئة التي يعمل في إطارها، وأن يعي أبعادها وعياً موضوعياً تاماً.
- **مبدأ القدوة والمنهج الخفي:** أي أن يكون المدير قدوة في الالتزام، والانتماء، والتقيّد بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية في التفاعل مع الآخرين؛ وأن يحرص على الممارسات والمواقف المرابية في ذلك التفاعل.
- **مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد:** أي اعتماد المدير على السلطة النابغة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليس النابغة من القانون والمركز، فذلك يجعله أقدر على التأثير في المرؤوسين.
- **مبدأ التأثير الفعّال:** أي التأثير في المرؤوسين بكفاية وفاعلية .



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الرابعة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

القيادة وإدارة الوقت Time Management



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

نشاط 30 ثانية



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

توطئة

ينظر الكثير من شاغلي الوظائف القيادية إلى الوقت بإعتباره مشكلة أو عقبة كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعون إليها أو إنجاز المهام التي تعهد إليهم أو تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم الوظيفية وواجباتهم الإجتماعية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



حقائق وأدلة

- ♣ رئيس المؤسسة الذي يعمل ما يزيد عن 12 ساعة يومياً.
- ♣ المدير العام الذي يحتفظ بغرفة نوم ملحقة بمكتبه لإستخدامها مرة أو مرتين أو ربما أكثر أسبوعياً.
- ♣ مدير الإدارة الذي يود متابعة ترتيبات زواج أحد أبنائه إلا أنه لا يتمكن من ذلك.
- ✓ معظم المديرين يقضي 50% - 80% من وقت العمل في الإجتماعات.
- ✓ عدد الإجتماعات التي تعقد كل يوم عمل في الولايات المتحدة الأمريكية يبلغ خمسة عشر مليون إجتماع.
- ✓ المديرين من الطبقة المتوسطة في المملكة العربية السعودية يشترك كل منهم في أربع لجان تقريباً وتجتمع كل لجنة مرة واحدة أسبوعياً.
- ✓ بعض المديرين سيشارك في حوالي (400) إجتماع سنوياً بينما يشترك معظم المديرين فيما يقرب من (100) إجتماع سنوياً.
- ✓ العديد من الإجتماعات هام جداً، يوفر الوقت وينجز لك العمل المطلوب ولكن الكثير من الإجتماعات أيضاً مضيع للوقت.





من العبارات الشائعة التي تعكس مشكلة الوقت في حياة المديرين عموماً، وممارسة الوظائف الإدارية على وجه الخصوص:

"أتمنى أن يكون اليوم 48 ساعة!!"

"أتمنى أن أذهب مع الأولاد لأداء العمرة نهاية هذا الأسبوع"

"منذ أسبوع وأنا لم أر أبنى الصغير"

"لم أعد في يوم ما إلى منزلي قبل التاسعة مساء منذ أن شغلت هذا المنصب"

إن مثل هذه العبارات أو غيرها والتي تتردد على ألسنة المسؤولين على مختلف مستوياتهم، إنما تعكس حقيقة أنهم لا يتمكنون من إنجاز كل ما يتوقعه الآخرون منهم أو يتوقعونه هم لأنفسهم بسهولة أو يسر، وهو تعبير آخر عن عدم كفاية الوقت المتاح أو في كلمات أخرى عدم القدرة على التعامل الفعال مع الوقت.

ما هو مدى موافقتك على العبارات التالية ؟

- ❖ لا حاجة للتخطيط لأنه يستنزف المزيد من الوقت.
- ❖ أترك لي هذا الموضوع وسوف أقوم به بنفسى.
- ❖ بابى مفتوح للجميع.
- ❖ أحب أن أعرف كل صغيرة وكبيرة عن العمل.

إدارة الوقت

Time Management

- أحد فروع علم الإدارة التي تهتم بإستثمار الوقت والإستفادة منه قدر الإمكان بكل فعالية وكفاءة، والحد من فرص إضاعته وهدره دون جدوى، وتسخيره بزيادة إنتاجية العاملين في وقت العمل.
- هي عملية الإستفادة 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 و الروح والعقل.





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

إدارة
الوقت

تنظيم
الوقت



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



إدارة الوقت

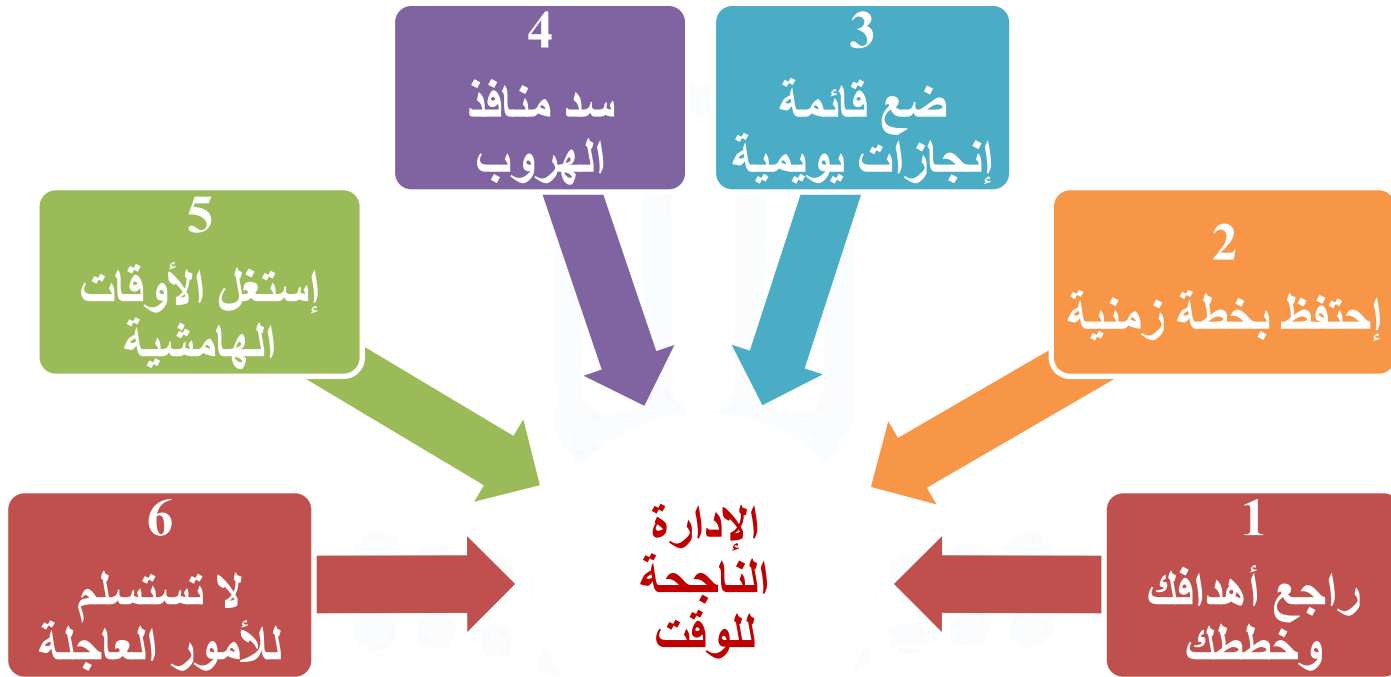
هي الكيفية التي يتم فيها قضاء ساعات العمل مع تحديد الأولويات والأهداف بهدف تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.

تنظيم الوقت

هو عملية من خلالها يتم ترتيب المهام التي سيتم تحقيقها وإنجازها في وقت محدد.



خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت





➤ مراجعة الأهداف والخطط والأولويات:

❖ يذكر الأمام الغزالي رحمه الله أن الوقت ثلاث ساعات : ماضية ذهبت بخيرها وشرها ولا يمكن إرجاعها، ومستقبل لا ندري ما الله فاعل فيها ولكنها تحتاج إلى تخطيط ، وحاضرة هي رأس المال، ولذا يجب على الإنسان أن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته، لأنه بدون أهداف واضحة وخطط سليمة و أولويات مرتبة لا يمكن أن يستطيع أن ينظم وقته ؟ ويديره وإدارة جيدة.

➤ احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل:

❖ الخطوة الثانية في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن تقوم بعمل برنامج عمل زمني (مفكرة) لتحقيق أهدافك على المستوى القصير (سنة مثلاً) توضح فيه الأعمال والمهام والمسئوليات التي سوف تنجزها، وتواريخ بداية ونهاية إنجازها، ومواعيد الشخصيةالخ، ويجب أن تراعي في مفكرتك الشخصية أن تكون منظمة بطريقة جيدة تستجيب لحاجاتك ومتطلباتك الخاصة، وتعطيك بنظرة سريعة فكرة عامة عن الإلتزامات طويلة المدى.

➤ ضع قائمة إنجاز يومية:

❖ الخطوة الثالثة في إدارة وقتك بشكل جيد، هي أن يكون لك يومياً قائمة إنجاز يومية تفرضها نفسها عليك كلما نسيت أو كسلت، ويجب أن تراعي عند وضع قائمة إنجازك اليومي عدة نقاط أهمها:

- أجعل وضع القائمة اليومية جزءاً من حياتك .
- لا تبالغ في وضع أشياء كثيرة في قائمة الإنجاز اليومية .
- تذكر مبدأ باريتو لمساعدتك على الفعالية (يشير مبدأ باريتو إلى أنك إذا حددت أهم نقطتين في عشر نقاط، وقمت بإنجاز هاتين النقطتين فكأنك حققت 80 % من أعمالك لذلك اليوم).
- أعط نفسك راحة في الإجازات وفي نهاية الأسبوع.
- كن مرناً فقائمة الإنجاز ليست أكثر من وسيلة لتحقيق الأهداف.



➤ سد منافذ الهروب:

❖ وهي المنافذ التي تهرب بواسطتها من مسؤولياتك التي خطط لإنجازها (وخاصة الصعبة والثقيلة) فتصرفك عنها (مثل: الكسل والتردد والتأجيل والتسويف والترويح الزائد عن النفس... الخ). كما يجب عليك إذا ما إختلطت عليك الأولويات ووجدت نفسك تتهرب من بعض مسؤولياتك وتضيع وقتك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما أفضل عمل يمكن أن أقوم به الآن؟ أو ما أفضل شيء أستغل فيه وقتي في هذه اللحظة؟
- ما النتائج المترتبة على الهروب من مسؤولياتي؟ وما المشاعر المترتبة على التسويف والتردد؟
- (مثل: الضيق، القلق، خيبة الأمل، الشعور بالذنب... الخ)، والمشاعر المترتبة على الإنجاز؟
- (مثل: الرضا، والسعادة، والراحة، والنجاح، والرغبة في مزيد من الإنجاز.....).

➤ استغل الأوقات الهامشية:

- ❖ والمقصود بها الأوقات الضائعة بين الإلتزامات وبين الأعمال (مثل: استخدام السيارة، الإنتظار لدى الطبيب، السفر، انتظار الوجبات، توقع الزوار)، وهي تزيد كلما قل تنظيم الإنسان لوقته وحياته.
- ❖ ويجب عليك أن تتأمل كيف تقضي دائماً وقتك، ثم تحلله، وتحدد مواقع الأوقات الهامشية، وتضع خطة عملية للاستفادة منها قدر الإمكان.

➤ لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية:

- ❖ لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولياتهم (ما يرون أنه مهم وضروري)، وتسلبه فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات الوقت)، ويتم ذلك (استسلام الإنسان للأمور العاجلة غير الضرورية) عندما يضعف في تحديد أهدافه وألوياته، ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يلا نركز



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

➤ ما هي توقعاتك للتوزيع المنطقي لساعات اليوم العادي بين الأنشطة التالية:

❖ العمل الرسمي، رعاية الأسرة، الإنتقالات، تناول الوجبات، النوم، التطوير الذاتي والترويحي، العبادة والأنشطة الأخرى.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

كيف ينفق الإنسان العادي وقته؟ ➤

النسبة	عدد الساعات	النشاط
% 33.0	8	مزاولة العمل الرسمي
% 4.2	1	رعاية أمور العائلة
% 8.4	2	التنقل
% 8.4	2	تناول الوجبات
% 8.4	2	تطوير ذاتي وترويحى
% 29.2	7	النوم والراحة
% 8.4	2	العبادة وأنشطة أخرى
% 100	24	المجموع

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

□ إستنتاجات

تشير نتائج الدراسات إلى أن الإنسان العادي ينفق يومه العادي ما بين سبع إلى تسعة نوعيات من الأنشطة ، ويؤدي عدم القيام ببعضها أو تكثيف القيام ببعض على حساب البعض الآخر إلى فقدان الفرد للتوازن المطلوب والتضحية بالأهداف أو المنافع في أحد الجوانب لحساب بعض الجوانب الأخرى ، إن عدم التوازن أو التضحية ببعض الأهداف إنما يرجع غالباً إلى ما يسمى بظاهرة " سوء إدارة الوقت.. أو عدم القدرة على إستغلال الوقت".





➤ مزايا الإدارة الجيدة للوقت

- إنجاز الأهداف والمهام فى الأوقات المحددة.
- تحقيق التوازن بين المتطلبات الإجتماعية والمتطلبات الوظيفية.
- إرساء القدوة للآخرين.
- تجنب الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت أو تأجيل الإلتزامات أو ضعف مستوى الأداء.
- رفع المستوى الحضارى لمجتمعك الخاص والعام .

❖ ليس الهدف من الإدارة الجيدة للوقت هو أن نعمل أكثر، ولكن الهدف هو أن نجعل من حياتنا الوظيفية والخاصة أكثر متعة وإثارة

ما هو نمطك في التعامل مع الوقت ؟

يوجد أربعة أنماط من المديرين أو المسؤولين إستناداً إلى نظرتهم للوقت وإدارتهم له وهم :

Time Waster

Time User

Time Exploiter

Time Investor

– المضيع للوقت

– المستخدم للوقت

– المستفيد من الوقت

– المستثمر للوقت



الوصايا العشر للإدارات الفعالة للوقت

- التخطيط الجيد مع استخدام الجدول الزمني.
- وجود نظم واضحة ومحددة للعمل.
- تفويض السلطة.
- وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
- توافر نظام المعلومات الإدارية والوسائل الآلية.
- وجود نظام كفاء للحفاظ.
- الإختيار الجيد للمعاونين والمرؤوسين.
- تنظيم مواعيد العمل.
- توفير جهاز كفاء لأعمال السكرتارية.
- الإعتياد على قول كلمة "لا".



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الخامسة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

القيادة وإدارة التغيير



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

هل أنت راضى عن وضعك الحالى؟
هل يمكن أن تكون أفضل؟



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

" بيتر دركر "

نجاح القائد فى السنوات القليلة القادمة يعتمد على قدرته على ادارة وقيادة التغيير

" ستيفين كوفى "

لا يوجد قرار بدون مخاطرة

"جروبتا "

-قد يكون التغيير مخاطرة لكن لمخاطرة الأشد هى ألا نغير ونتمسك بالواقع

-الحقيقة الوحيدة فى الحياة هى التغيير

– JONE WADEN "

لو أردت أن تخلق أعداء عليك أن تغير

السكة الميتة هى التى تمشى مع التيار

التغيير نوعان

فردى فى الذات: 3% ينجح و 97% يفشل

جماعى فى المنظمات: 30% ينجح و 70% يفشل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

التغيير: ➤

❖ هو مفهوم مشتق من الفعل الثلاثي (غَيَّرَ) بمعنى بدل الشيء أو إنتقل من حال إلى آخر.

إدارة التغيير: ➤

❖ تعني التحول لمواجهة الحالة الجديدة وإعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية أو كلاهما، لإحداث تغيير إيجابي وتفادي السلبي، في محاولة الوصول لأعلى مستويات الجودة في العمل.



مفهوم التغيير:

هو التحول من حالة واقعية نحياها الى حالة المنشودة نتمناها

*من أين يبدأ التغيير!؟

" إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم "



قاعدة التغيير

➤ قاعدة 10/90 لـ ستيفن كوفي

❖ بـ 10% من الحياة تتشكل من خلال ما يحدث لنا.

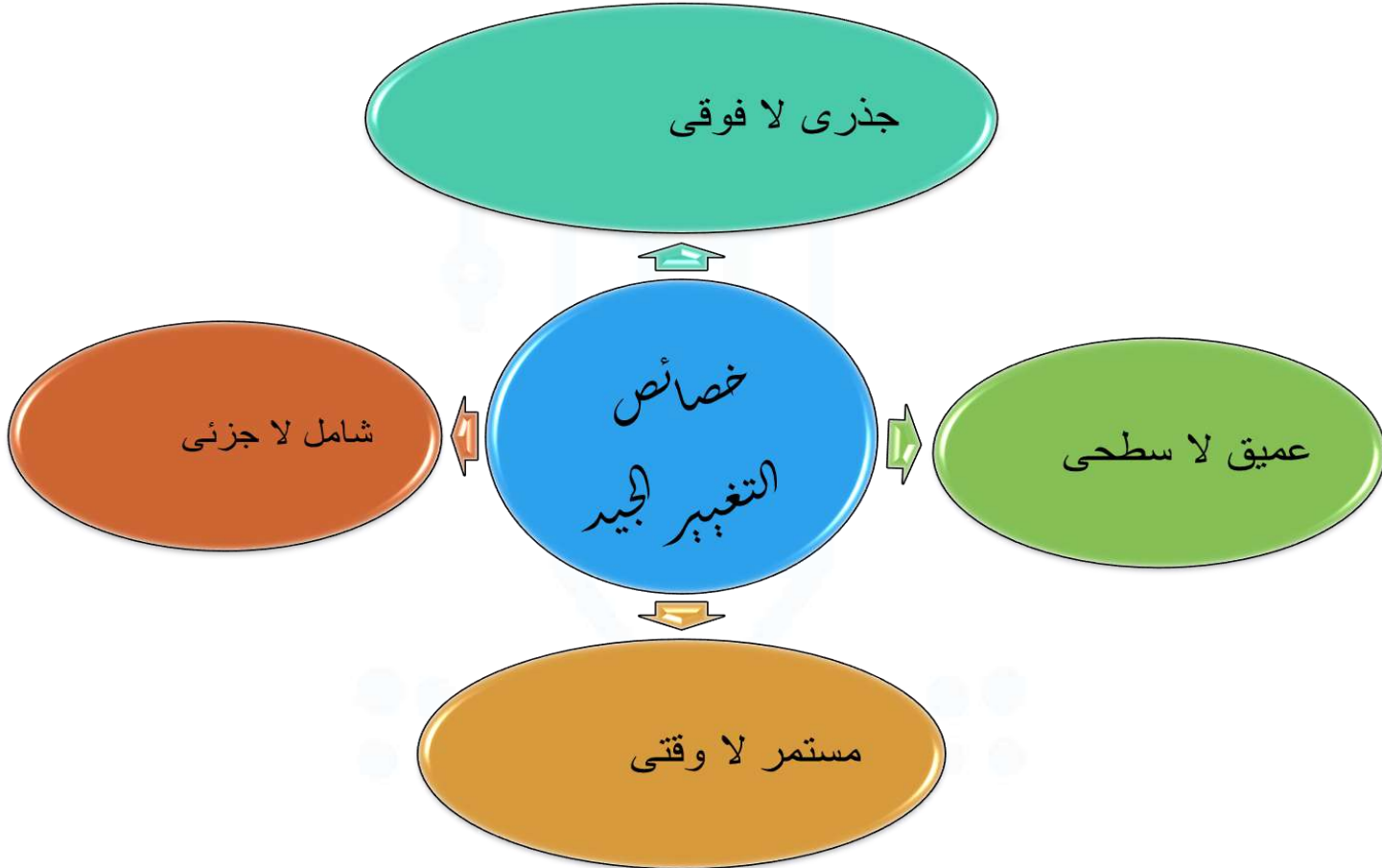
❖ والـ 90% من الحياة يتم تحديدها من خلال ردود أفعالنا!





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

عوامل التغيير

الإتصال الفعال بالآخرين

التغيير من خلال الجماعة وليس الفرد

تغيير الأفكار بإقناع الآخرين

$$C=A*B*D>X$$

احتمالية التغيير=درجة عدم الرضا عن الوقت الحالى*وضوح الرؤيا*الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف التكلفة التى سوف تدفع للتغيير

الإحتمالية للتغيير تساوى صفر اذا كانت احد اطراف المعادلة تساوى صفر

تزيد الإحتمالية مع كل زيادة فى العناصر

*متى نمتلك التغيير

اذا حققنا ما يلى:

الرغبة (ارادة الفعل)

المعرفة (معرفة الواقع- وضوح الأهداف- الخطوات والوسائل- الضوابط- العائد والمردود من التغيير)





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

معوقات التغيير



* غياب الاستعانة بالله عز وجل

* المفهوم الذاتى (ما تعلمته فى الصغر)

* شيوع القناعات السلبية وتوقع النتيجة السيئة

* سيادة لغة الإسقاط

* مؤثرات الماضى

* المقاومة الذاتية

* الخوف من زيادة أعباء العمل

* صعوبة تغيير العادات (من شب على شئ شاب عليه)

* ضعف الإتصالات

* الإخفاق فى الإنسجام فى التغيير

* اصرار القيادات على مقاومة التغيير

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



القيادة وإدارة التغيير

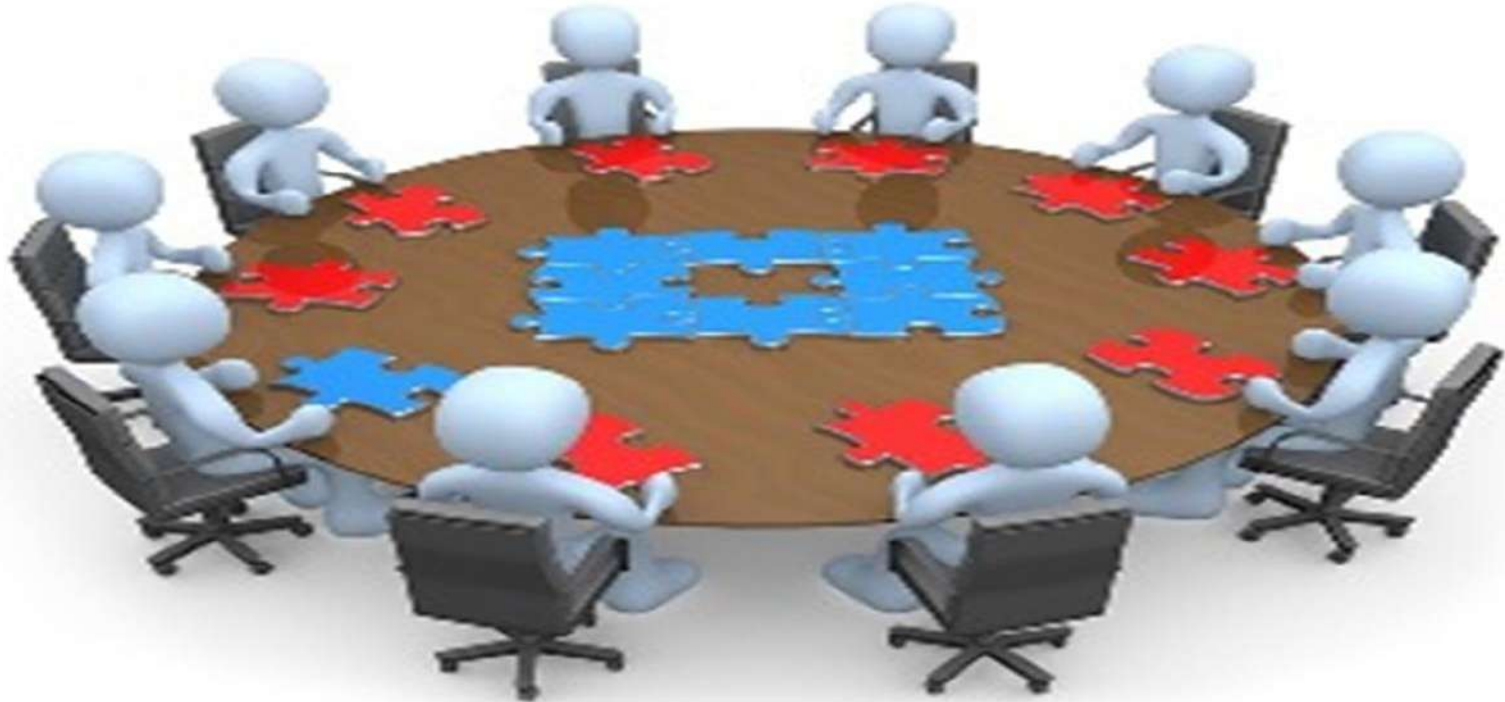
1. أنت لست ما تعرفه عن نفسك .
2. أنت لست ما يقوله الناس عنك .
3. تعلم الحكم على سلوكك لا على نفسك .
4. لا تقيم نفسك وفقاً لسلوكك .
5. لا تقيم نفسك مقارنة بالآخرين .
6. أنت أكثر بكثير مما تعتقد .



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يلا نركز



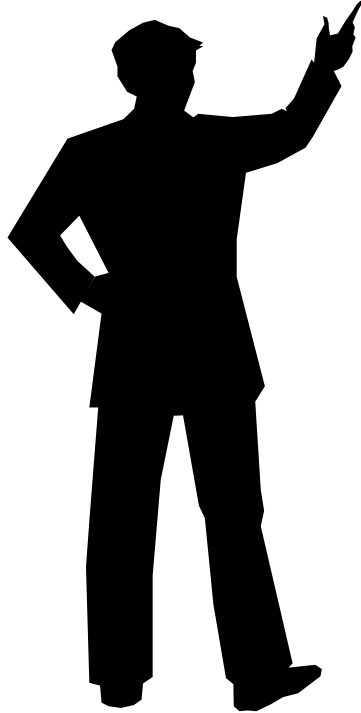
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب



أنت الآن قائد في عملك
هل تؤمن بإدارة التغيير؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

مراحل العملية التغييرية

1- مرحلة اذابة الجليد:

هى تلك الجهود التى تبذل من المنظمة لكى تجعل العاملين بها يتقبلون عملية التغيير

2- مرحلة التغيير:

تضمن هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة لوضع التغيير المطلوب

3- مرحلة اعادة التثليج:

تعنى محاولة المنظمة لبناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة (التغيير) وتشجيعهم للتفاعل معها

التغبير و ردود افعال

*تختلف ردود افعال الافراد عن التغييرات المفاجئة

*مراحل ردود الأفعال:

*الصدمة: هي الشعور الحاد بعدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف

*عدم التصديق: هو الشعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في احداث التغيير

*الذنب: هو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث

*الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث

*التبرير: هو قيام الفرد بوضع أسباب التغيير

*التكامل: هو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام

*القبول: هو خضوع تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير



خطوات التغيير لجون كورتر:

- ❖ **إخلق أهمية:** قبل أن أتحدث ألفت نظر الناس للتغيير.
- ❖ **كون حلفاء:** أنك لن تستطيع أن تغير وحدك فعليك إستمالة البعض كبداية للآخرين.
- ❖ **إخلق رؤية للتغيير.**
- ❖ **وضع الأهداف.**
- ❖ **أنشر الرؤية بالمؤسسة.**
- ❖ **حرك المعوقات.**
- ❖ **تغلب عليها لتعلو.**
- ❖ **ضع نجاحات قصيرة.**
- ❖ **أبني على التغيير.**
- ❖ **حافظ علي المكتسبات.**





سمات شخصية القائد صاحبة التغيير



- شخصية تؤمن بالتخطيط.
- تحرص على تحديد أهدافها.
- شخصية تسعى للتميز.
- تؤمن بالتدرج في التغيير.
- تتمتع بالتفكير الإيجابي.
- شخصية تتسم بالتركيز في الأداء.
- شخصية ترتب أولوياتها.
- تدير وقتها بشكل فعال ومنظم.
- شخصية متواصلة ببراعة مع الآخرين.
- مجاهدة لنفسها.
- شخصية تحرص على تقويم أدائها.
- تتمتع بروح المبادرة والمغامرة.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

لا تكن... أصعب ما في الحياة

ولا تكن أسهل ما فيها

ولكن

كن أنت الحياة في أسمى معانيها

د. علي شراب

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة السادسة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

القيادة وإدارة الأزمات



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



توطئة

➤ في اللغة العربية: التوطئة

- ❖ **الأزمة تعني في اللغة العربية:** الشدة والقحط، والمأزم هو المضيق، و في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.
- ❖ يرتبط مصطلح الأزمة تاريخيا" بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا" جوهريا" ومفاجئا" وتستدعي قرارا "حاسما" يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر "الوقت أساسيا" في فاعلية القرار، لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.
- ❖ والأزمة سياسيا" وعسكريا" هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الإستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعا" لبذور الإنتقام في المستقبل، وهكذا تمثل الأزمة موقفا "غير إعتياديا" "وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتا "عصيبا" لصعوبة إتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض، الأ أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك - مما يجعلها مفهوما معقدا وإذ توصف الأزمة في نفس الوقت بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة)، وتأثيرات إيجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف إلى البيئة، والتعلم بالتجربة).
- ❖ وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الإستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ.
- ❖ شدة والقحط، والمأزم هو المضيق، و في اللغة الإنجليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.
- ❖ يرتبط مصطلح الأزمة تاريخيا" بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييرا" جوهريا" ومفاجئا".



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

الكارثة

الأزمة

المشكلة

الصدمة



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

شعوراً فجائياً حاداً
نتيجة تحقق حادث
غير متوقع
الحدوث بل على
العكس ما كان
مطلوب حدوثه،
وهو شعور مركب
بين الغضب
والذهول والخوف،
ومن هنا قد تكون
الصدمة أحد
عوارض الأزمات.

الصدمة

لحظة حرجة
حالة أو موقف يواجه
متخذ القرار
تتلاقح فيه الأحداث
وتتشابك معها
الأسباب بالنتائج ...
ويفقد معها متخذ
القرار قدرته على
السيطرة عليها وعلى
إتجاهاتها المستقبلية
فالوقت الحالى...

الأزمة

حادثة محددة حدثت فعلا
زمانا ومكانا ينتج عنها
تعرض مجتمع بأكمله
أجزاء منه الى أخطار
شديدة مادية وخسائر فى
الأرواح والممتلكات
وقد تكون طبيعية مردها
فعل الطبيعة وقد تكون
صناعية أو كارثة فنية
مردها فعل الإنسان سواء
كان إراديا أو لا إراديا
وتتطلب مواجهتها معونة
الحكومة أو على
المستوى الدولى اذا
كانت قدرة مواجهتها
تفوق القدرات الوطنية

الكارثة

إنحراف أو عدم
توازن بين ما هو
موجود ...
وما يجب أن يكون
ولكى يتم
الإحساس بأى
مشكلة يجب توافر
عنصران:-
1 مايجب أن يكون
(المعيار الرقابي)
2 - ما هو كان
(قياس الأداء)

المشكلة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب و تنمية الموارد البشرية





إدارة الأزمة

- بعد أن كان التركيز على المدير الملتزم بالقواعد المطيع للأوامر والمنفذ للتعليمات، أصبح الاتجاه نحو المدير المستنير / الواعي / المبدع / الذى يفكر بمنطق الغد ويتطلع للأمام ويقبل التغيير .. ولا يقاومه .. يتحدى الضغوط ولا يتفاعل معها.
- يدير الأزمة ولا يدير بالأزمة ... يبنى فريق عمل متفاعل وليس متزامل .. يحسن إدارة وقته يسجل أفكاره ومقترحاته ولا يثق كثيرا فى ذاكرته ... القرن الـ 21 يحتاج الى مدير جديد .. قائد يقود فريق عمل ولا يدير مجموعة لوائح .. قائد محاور مناقش ينصت لمروسيه .. يبحث ويبتكر .. يفكر إلكترونيا ولا يخاف من ثورة المعلومات يتفاعل مع البيئة والأحداث يستخدم الجودة الشاملة والهندسة الإدارية (الهندرة) وتكنولوجيا المعلومات وكل ما يلائمه من هذه الأساليب يخرج أحيانا عن المألوف ليحقق النتائج والأهداف ..
- فإدارة الأزمات هى سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات ، والحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها.

أسباب نشوء الأزمات

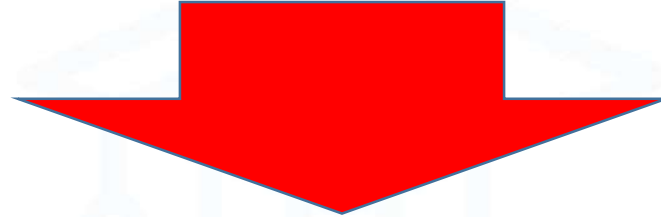
- سوء الإدارة (ضعف المهارات القيادية).
- سوء الفهم (التفسير الخاطئ للأمور).
- سوء الإدراك (المعلومات الناقصة أو الخاطئة).
- سوء التقدير.
- تعارض المصالح والأهداف.
- الأخطاء البشرية.
- المؤامرة.
- الكوارث.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

خصائص الأزمة



تصاعد الأحداث

نقص المعلومات

المفاجأة

توجيه اللوم

الزعر

إهتمام من
الخارج

فقد السيطرة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أنواع الأزمات

إقتصادية (نقص موارد/ إفلاس بنوك وشركات/ قحط ومجاعة/ تلوث مياه وأغذية
/ إختلاسات ورشاوى

إنتشار أوبئة وأمراض/ فيروسات/ زيادة وفيات

إنقلاب عسكري / عصيان مدنى وإعتصام / مظاهرات / إرهاب / تمرد مجندين

براكين/ زلازل / إعصار كوارث طبيعية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مراحل حدوث الأزمة

✓ مرحلة الصدمة
حيرة - عدم التصديق -
عنصر المفاجأه

✓ مرحلة التأقلم
التكيف مع الوضع
إستخدام بدائل وحلول

✓ مرحلة الإعتراف
وعى و إدراك

✓ مرحلة التراجع
إضطراب وحيرة قلق و توتر
أعمال بلا جدوى





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يلا نركز



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

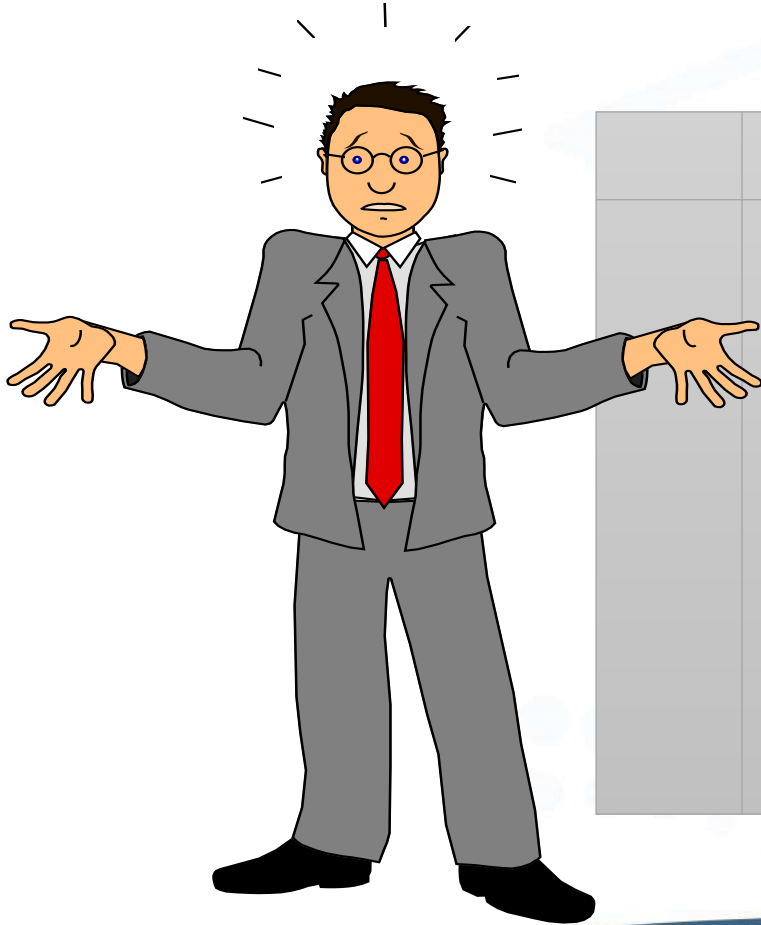


WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



هل الأزمات نعمة
أم نقمة ؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



الأزمة نقمة

تعوق الكيان الإدارى عن تحقيق أهدافها
تعرض المؤسسة لخطر التغييرات
الشاملة
تسبب التوتر العصبى الشديد لصناع
ومتخذى القرار وتشوه سمعتهم
تعصف بجودة حياة كل من لهم علاقة
بالكيان الإدارى
الخسارة بكل معانيها
شيوع الكراهية والعداوة وأحياناً تؤدي
إلى الإنتقام.

الأزمة نعمة

تظهر جوانب القصور والضعف المخفية
تحت السطح
الإسراع بعملية التغيير فى المنظمات
إتاحة الفرصة لظهور أبطال جدد من
صناع القرار
النجاح من خلال التغلب على التحدى
تطوير نظم الإنذار المبكر ضد الأزمات
المستقبلية
أحياناً يتم تغيير النشاط الإستراتيجى
للمنظمة لتحقيق أهداف جديدة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



متطلبات يجب أن يوفرها القائد إدارة الأزمات

❖ سجل الأزمات

❖ فريق إدارة الأزمات

❖ التخطيط كمتطلب أساسي

❖ وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاه و السيناريو

❖ نظام إتصالات داخلي وخارجي

❖ التنبؤ الوقائي

❖ مركز إدارة الأزمات

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



إختصاص مركز إدارة الأزمات

ما قبل الأزمة:

- ❖ البحث عن أزمات قابلة للانفجار (بؤرة الأزمة).
- ❖ تقييم للتهديدات وترتيبها.
- ❖ جمع المعلومات الذكية.
- ❖ وضع وتنمية السيناريوهات والتدريب على مواجه الأزمة.

أثناء:

- ❖ تجميع الحقائق .. تقييم وتقدير حجم الأزمة واللون.
- ❖ تقييم الخيارات وإختيار برنامج التعامل .. وإصدار التعليمات.
- ❖ المتابعة المستمرة لإهمال التنفيذ.

بعد:

- ❖ إعادة بناء السيناريوهات.
- ❖ تصميم نظام الإنذار المبكر.
- ❖ وضع إستراتيجية جديدة للتعامل مستقبلاً.

خطة إدارة الأزمة

- مقدمة ... كلمة رئيس الجهة.
- مركز ادارة الأزمة .. مركز الطوارئ والإعلام.
- اسماء فريق ادارة الأزمة (إدارى/ مالى / قانونى/ علاقات عامة ..العناوين/ التليفونات).
- أنواع الأزمات التى يمكن أن تتعرض لها الجهة.
- سيناريوهات مواجهة احتمالات حدوث الأزمة.
- الاتصالات أثناء الأزمة (تجميع الحقائق / تقييم وتقدير درجة خطورة الأزمة / تقييم الخيارات وإختيار برنامج التعامل / إصدار التعليمات / المتابعة المستمرة لأعمال التنفيذ).
- التعامل مع أجهزة الإعلام والمسؤولية.
- المسائل المالية والقانونية.

كيف تتعامل مع الأزمة كقائد

من المفترض أن تكون هناك سيناريوهات مخططة:

- ❖ عندما تحدث الأزمة فكر في أسوأ سيناريو .. وتصرف على أساسه.
- ❖ أنشئ مركز طوارئ وضع فيه أكفأ الرجال .. أدوار.
- ❖ ضع ثقتك في مركز المعلومات ووفر له كل المعلومات.
- ❖ ضع مجموعة من التليفونات للتعامل مع المكالمات الواردة.
- ❖ تعرف على جمهورك وأنصت لشكواهم وتأكد منها.
- ❖ خذ معارضيك في صفك بجعلهم ينغمسون في الحل.
- ❖ أضف مصداقية الى قضيتك بدعوة جهات لها وزن للمساعدة.
- ❖ قد تضطر أحياناً إلى كسر اللوائح قليلاً .. فلا تتردد ... أنت أمام أزمة.
- ❖ اتصل بالمركز الرئيسي بصفة دورية لا تضخم ولا تهون.
- ❖ اذا طلب منك بعض العاملين الإنصراف وافق فلافائدة من وجودهم.
- ❖ كن مستعداً للتعامل تحت ضغط نفسي عال ومستمر.
- ❖ وأخيراً إبحث عن الدروس المستفادة بعد انتهاء الأزمة.





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

● ختاماً

● ومن وحي الخبرة الإدارية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة السابعة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

القيادة و إدارة الشؤون البشرية والمادية



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتمية الموارد البشرية

محاور الإدارة التوظيفية



1 مفهوم وأهداف إدارة الشؤون البشرية والتوظيفية.

2 تطوير إدارة الشؤون البشرية والتوظيفية.

3 التنظيم في إدارة الشؤون البشرية والتوظيفية.

4 وظائف إدارة الشؤون البشرية و التوظيفية.

مفهوم وأهداف إدارة الشؤون البشرية

● وظيفة الشؤون البشرية:

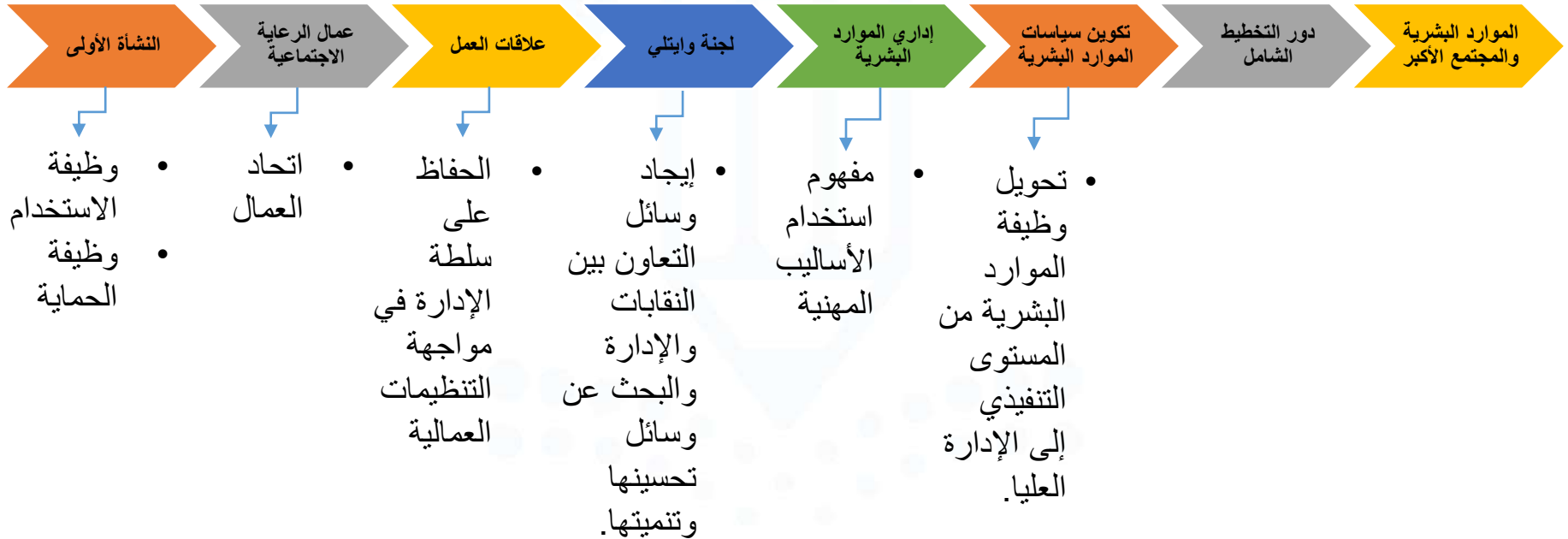
تعني الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها.

● إدارة الشؤون البشرية:

تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة تحقيقها.

تطوير إدارة الشؤون البشرية والتوظيفية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل:



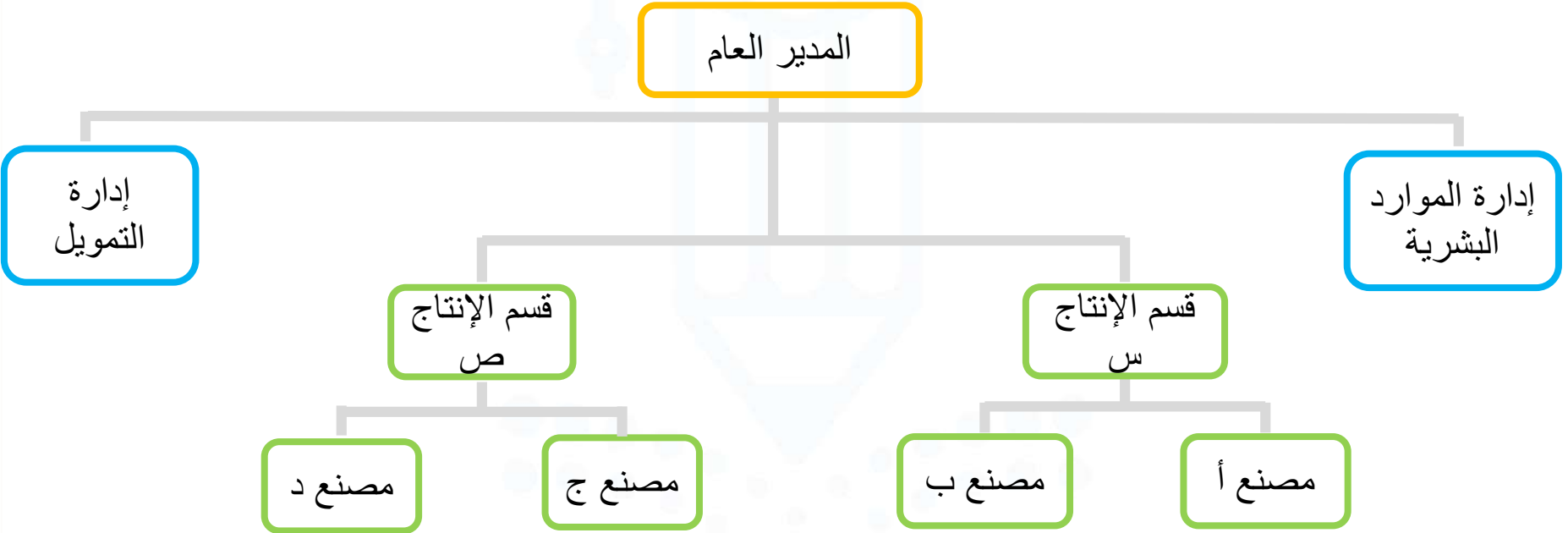


أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

التنظيم في إدارة الشؤون البشرية

وحدة مركزية لإدارة الشؤون البشرية (Central Unit):



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وظائف إدارة الشؤون البشرية

1
تخطيط
الشؤون
البشرية

2
تحليل
وتصميم
الوظائف

3
الإستقطاب
والإختيار
والتعيين

4
التدريب

5
تقييم
الأداء

6
التعويضات

7
الصحة
والسلامة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب و تنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

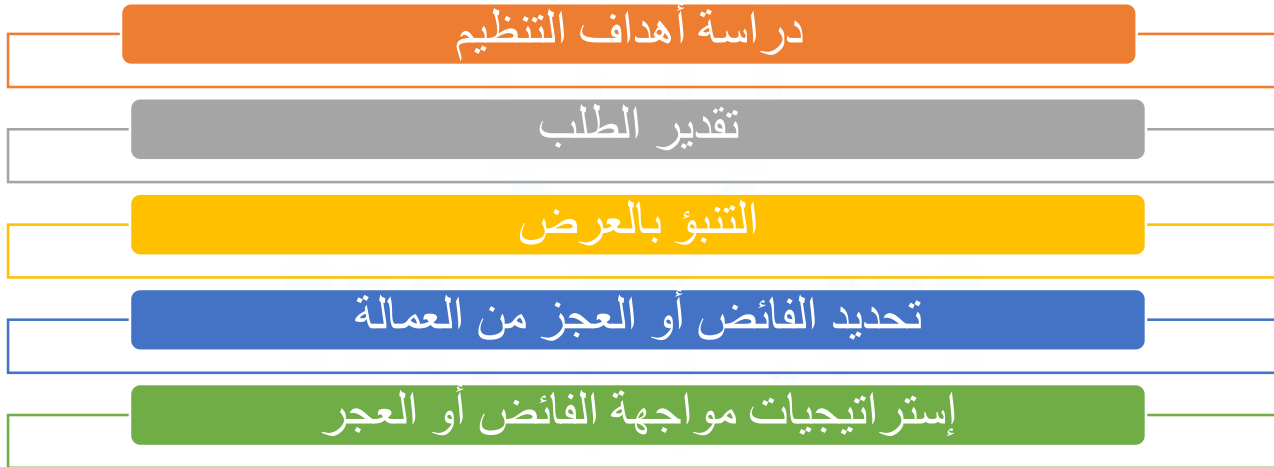


وظائف إدارة الشؤون البشرية

أولاً: تخطيط الشؤون البشرية:

يقصد بها تقدير إحتياجات المنشأة من إدارة الموارد البشرية كماً ونوعاً خلال المدة القادمة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.

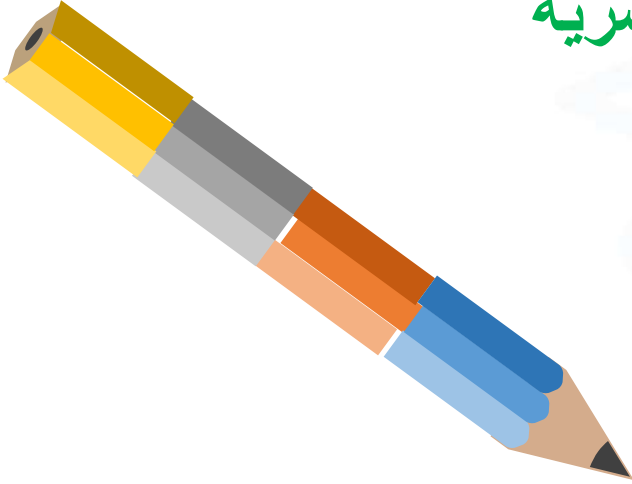
مراحل عملية تخطيط الشؤون البشرية التوظيفية





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

وظائف إدارة الشؤون البشرية



● ثانياً: تحليل الوظيفة:

ما الفرق بين وصف الوظيفة وتحليل الوظيفة؟

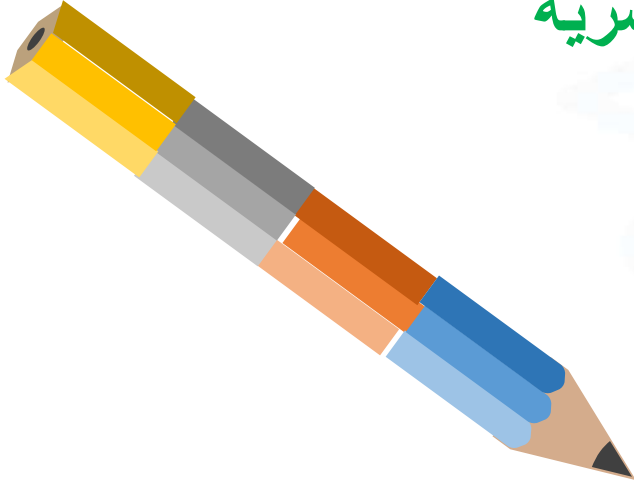
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وظائف إدارة الشؤون البشرية



● ثانياً: تحليل الوظيفة:

الفرق بين وصف الوظيفة وتحليل الوظيفة:

وصف الوظائف فيعني التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية، بينما يقصد بتحليل الوظائف الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة.





يرتبط نجاح تحليل وتوصيف الوظائف بالإعتبرات الآتية:

حسن إختيار وإعداد القائمين بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

يجب أن يعكس إسم أو لقب الوظيفة جوهرها التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي تقوم بتحقيقه.

يجب أن يكون الوصف مطابقاً للواقع الفعلي.

تأكيد صحة ودقة البيانات التي تستخدم أساساً لعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

يجب ان يكون هناك تمهيد للعاملين عن طبيعه هذه الدراسة والفوائد التي تعود عليهم من إتمام وصف الوظائف.

توافر تدعيم وتأييد كامل من جانب إدارة المنظمة



وظائف إدارة الشؤون البشرية

ثالثاً: الإستقطاب والتعيين:

1- الإختيار والتعيين أهم الإختيارات بسبب:

تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى التنظيم.

تحدد كفاءة الإختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الخاصة بالشئون التوظيفية.

نرتبط مدى كفاءة تحديد إحتياجات المشروع من التدريب مستقبلا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الإختيار للأفراد. تؤثر في فرصة الترقية مستقبلاً.

تؤثر على معدلات الدوران وفاقده العمل.

التركيز على إختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلائم مع الوظائف الزائد والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

تؤثر في فشل سياسة الإختيار على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وظائف إدارة الشؤون البشرية

ثالثاً: الإستقطاب والتعيين:

2- الترقية والتنقل:

يقصد بها إنتقال العامل من وظيفة إلى أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى.

أسس الترقية:

■ أساس الأقدمية.

■ أساس الكفاءة في الوظيفة الحالية.

■ أساس الترقية بالأقدمية والكفاءة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

وظائف إدارة الشؤون البشرية

رابعاً: تدريب وتنمية القوى العاملة:

هي برامج رسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم.



أنت كقائد تربوي كيف تعد برنامج تدريبي؟



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وظائف إدارة الشؤون البشرية

خطوات البرنامج التدريبي:



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتمتية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وظائف إدارة الشؤون البشرية

خامساً: تقييم أداء العاملين:

هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته ومدى إتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم.

ومن أجل تحسين فاعلية تقييم الأداء يجب الأخذ بالاعتبار:

■ الاعتماد على معايير عادلة في تقييم وتقدير الإنجاز.

■ التوصل لمعايير مقبولة من كل من الإدارة والعاملين.

■ استخدام أساليب تقييم متعددة.

■ مراعاة تحسين عملية التغذية العكسية للمعلومات المرتدة عن التقييم.



وظائف إدارة الشؤون البشرية

سادساً : التعويضات:

تعتبر وظيفة التعويضات من أهم وظائف إدارة الشؤون البشرية، إذ يتم من خلالها تحديد هيكل الأجور والمكافأة المستحقة، ووضع نظام الحوافز، ولوائح العقاب والجزاءات ومن المتوقع أن تقوم إدارة الشؤون التوظيفية بوضع هذه الأنظمة المختصة بالتعويضات بطريقة عادلة وموضوعية، كما أن المعايير التي تتم وفقها يجب أن تتسم بالثبات والموثوقية وتتابع تطبيقها على الجميع بشكل متساوي.





وظائف إدارة الشؤون البشرية

سابعاً : الصحة والسلامة:

- ❖ تتضمن هذه الوظيفة السابعة والأخيرة لإدارة الشؤون البشرية الإهتمام برعاية وصيانة الشؤون التوظيفية في المنظمة، وذلك من خلال الحفاظ عليها وحمايتها من مخاطر العمل المعنوية والمادية، ومن ذلك المخاطر الملموسة المتعلقة بمزاولة العمل (كالإصابات والحوادث والكوارث) أو المخاطر المعنوية كالأمان الوظيفي وحقوق التقاعد، والتعامل العادل، وحفظ كرامة الموظف وحقوقه.
- ❖ كما تشمل هذه الوظيفة توفير البيئة الشاملة للموظف ببرامج الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة الثامنة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

رابعاً: إدارة الصراعات و مواجهة الضغوط



د/ إيمان عبد الفتاح

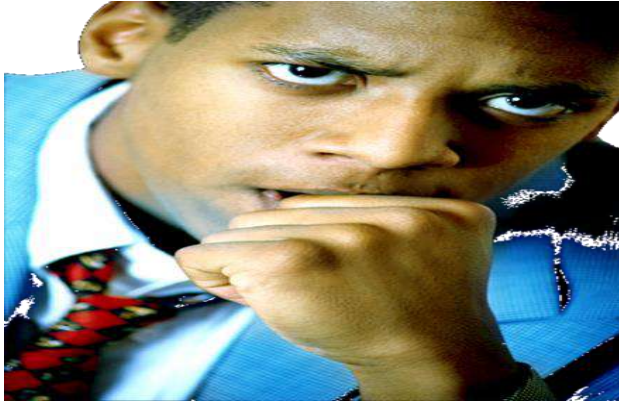
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



الضغوط



الصراعات



✓ مفهوم الصراع الوظيفي

عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد العاملين بالمنظمة نتيجة ضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد، أو مجموعة أفراد على فرد آخر أو بين مجموعات أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل أو من خارجه، وذلك لهدف إحداث تغيير **إيجابي** أو **سلبي** على قيم و معايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة.



أنواع الصراع الوظيفي

Different Levels of Conflict



Interpersonal Conflict



Intrapersonal Conflict



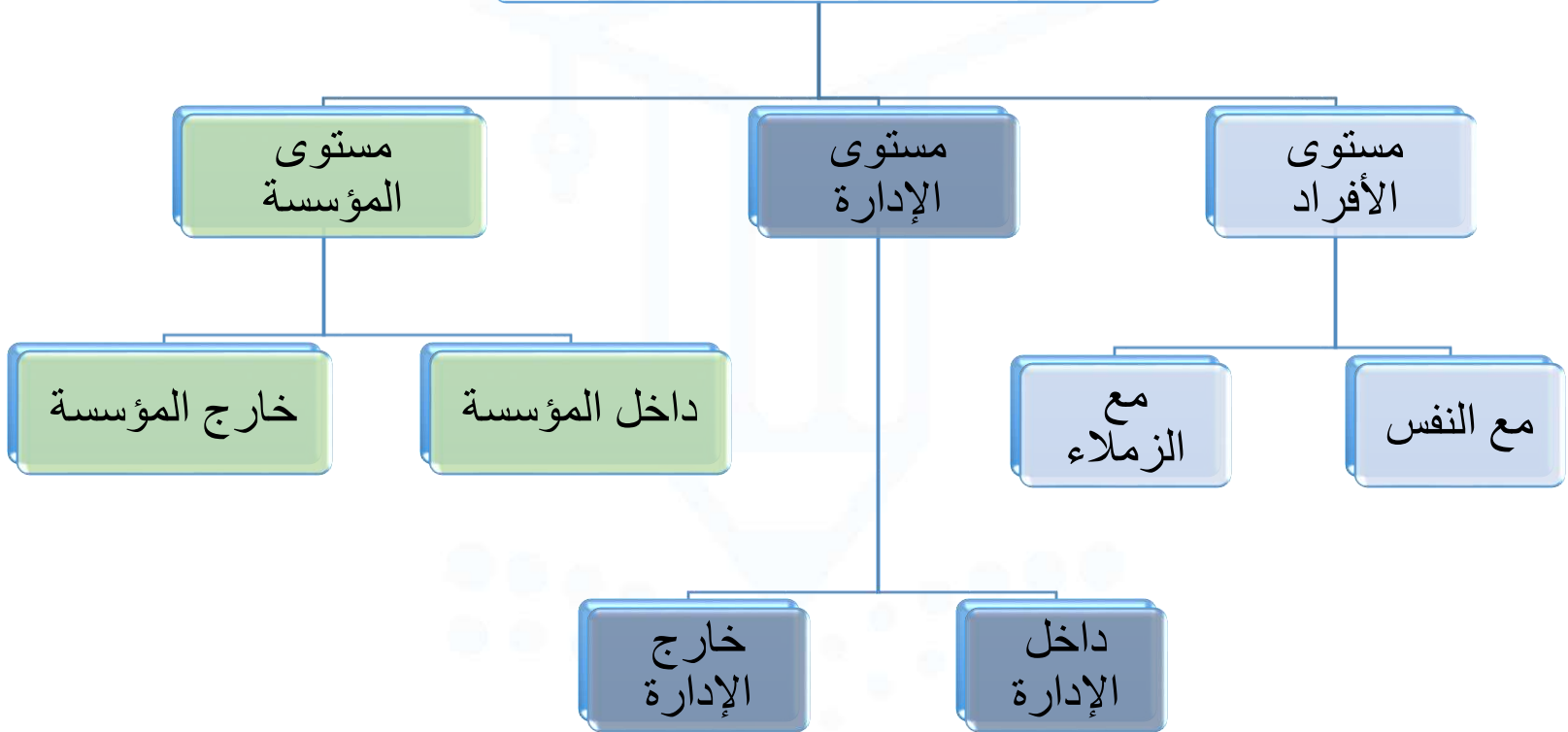
Intergroup Conflict



Intraorganizational Conflict

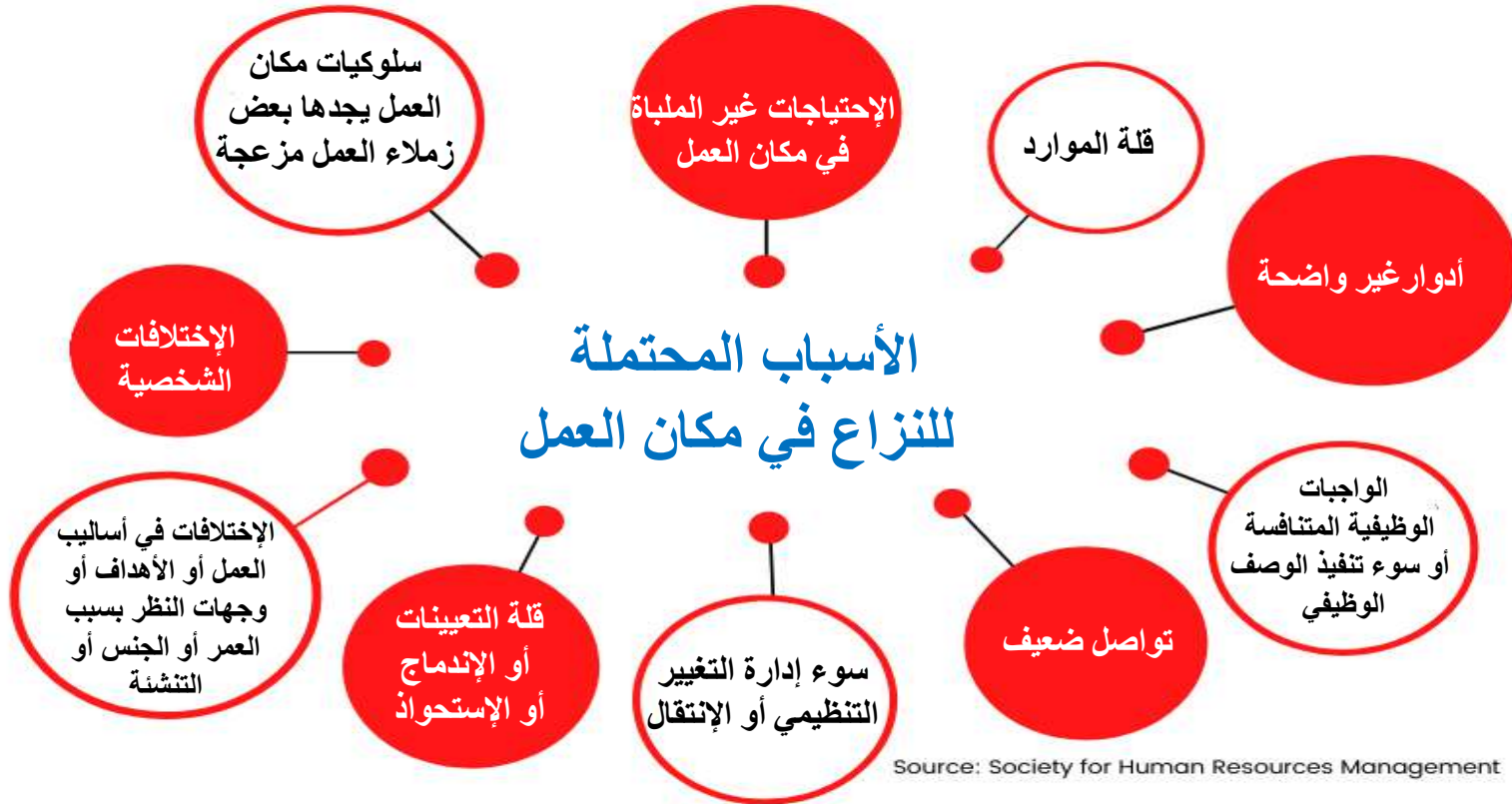


أنواع الصراع الوظيفي





1- الصراع بين الأفراد



2- الصراع بين الإدارات داخل المنظمة



3- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

إستراتيجيات إدارة الصراع

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

إستراتيجيات إدارة الصراع



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



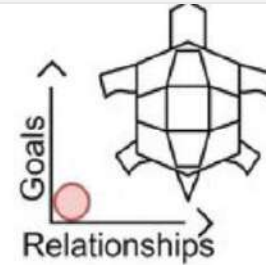
WWW.SCT-AC.COM



التجاهل

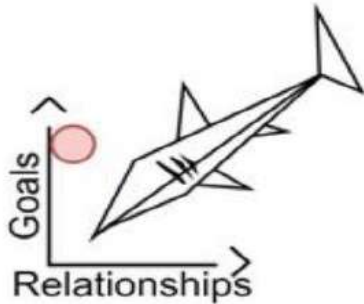
- تأجيل مواجهة الصراع، وتجاهله لأجل غير مسمى، ويأمل صاحب القرار من اتخاذ هذه الإستراتيجية أن تحل المشكلة تلقائياً، دون تصعيد.
- تفلح هذه الإستراتيجية أحياناً خصوصاً حينما تكون مهمة الفريق محددة بزمن قصير، أو أن تأثير المشكلة محدود لا يذكر، وغير قابل للنمو.

TURTLE Avoidance - I leave



السيطرة

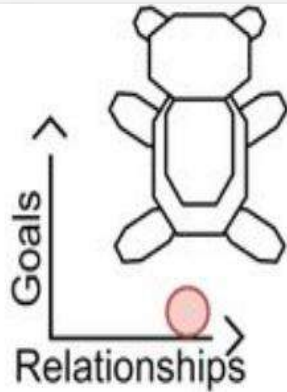
- تقوم على أن ينتصر أحد الأطراف ويحقق أهدافه بغض النظر عن موقف الطرف الآخر.
- تنجح هذه الإستراتيجية مع النزاعات المحدودة، وتكون ناجحة عندما تكون المهمة قصيرة الأجل هي الأهم من العلاقات طويلة الأجل.



SHARK Competition - I take charge

الإستيعاب

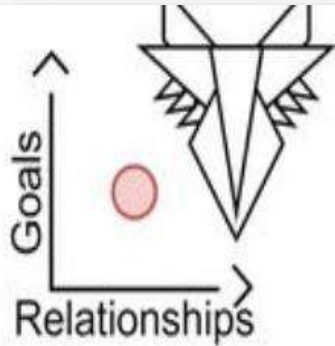
➤ تشير هذه الإستراتيجية إلى تقديم أحد الأطراف تنازلات، لغرض تجاوز المشكلة وتعزيز العلاقة.



TEDDY BEAR Accommodation - I give in

التسوية

➤ تعني أن يقدم كل طرف تنازلات للوصول إلى تسوية مقبولة للأطراف، تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأطراف المتكافئة.

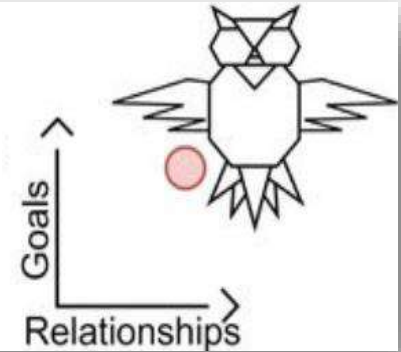


FOX Compromise - I bend, you bend

التعاون

- تقوم على إرضاء جميع الأطراف، وتتم بالجمع بين أفكار الأطراف المختلفة، للوصول إلى حل إبداعي مقبول للجميع.
- هي إستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من الإلتزام، ولا تصلح لجميع الصراعات، وتكون مجدية حينما تكون العلاقات طويلة الأجل هي الأهم ومهمة العمل قصيرة الأجل أقل أهمية.

OWL Collaboration - I win, you win





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يلا نركز



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

معنى الضغط Stress

- يعرف البعض الضغط بإعتباره "مثير" أى خاصية أو حدث أو موقف في البيئة المحيطة بالفرد والذي قد يتولد عنه نتائج سلبية أو غير مرغوبة بالنسبة له.
- أما التعريف الثانى فينظر إلى الضغط بإعتباره " إستجابة " بمعنى أنه نتيجة وليس سبباً.
- ومن الناحية العملية فإنه من المفيد النظر إلى الضغوط بإعتبارها إستجابة يقوم بها الفرد عند مواجهته لمواقف أو ظروف أو أحداث معينة وأن هذه الظروف أو الأحداث تعتبر مسببات ، من هذا المنطلق يمكن تعريف الضغط بأنه:
 - ❖ "هو إستجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن تفاعل الفرد مع القوى الخارجية في البيئة المحيطة والذي قد يترتب عليه آثاراً مادية أو نفسية أو سلوكية"
 - ❖ ويشير التعريف السابق إلى أن الضغوط هى ناتج التعامل مع شئ أو حدث ما والذي يثقل كاهل الفرد بمطالب أو أعباء خاصة، وكلمة "خاصة" هنا تعنى وجود "تهديد" مادي أو نفسي أو غير عادي أو خارج نطاق تصرفات الفرد العادية.



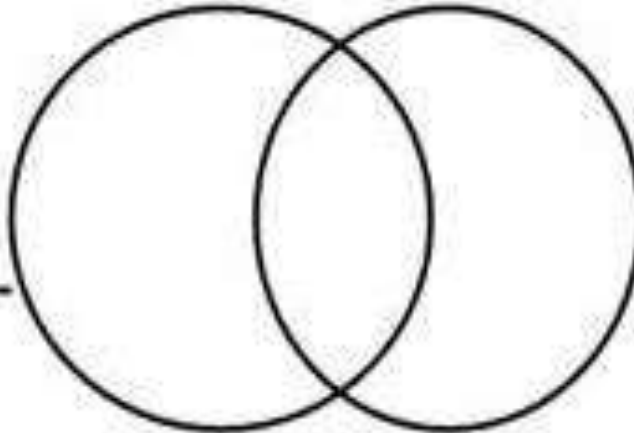
الأبعاد المكونة لضغوط العمل

الاستجابة / الآثار

- قلق
- توتر
- إحباط

المصادر / المسببات

- الفرد
- المنظمة
- البيئة





أعراض الضغوط

أعراض سلوكية

- النزاعات
- صراع الدور
- تدنى الأداء
- الغياب
- ضعف التركيز

أعراض نفسية

- اللامبالاة
- الغضب
- النسيان
- المحاطلة
- الاكتئاب

أعراض فسيولوجية

- الصداع
- التوتر
- الأرق
- الضغط
- الانهيار العصبى

المداخل الفردية للتعامل مع الضغوط والصراعات



- ممارسة الرياضة.
- المشاركة في أنشطة النفع العام.
- الفحص الطبي المنتظم.
- التأمل.
- الإسترخاء.
- العبادة.
- تغيير نوعية العمل.
- تغيير المنظمة.
- بناء شبكة الدعم الإجتماعي (جماعات صداقة).
- الأجازات.



النصائح الذهبية لإدارة الصراعات

- إلبأ إلى الله .. وإستعن بالله في كل أمورك.. وكن واثقاً من الإستجابة.
- أعط الأمور الجدية الواجبة دون **تضخيم** أو إعطاء الشئ أكثر من حجمه.
- خذ إجازة أو فسحة صغيرة ومارس **فيها** عملاً عضلياً مثل الجري أو السير على الأقدام أو إعادة تنظيم المكتب .
- كن واقعيأ عند نظرتك للأمور، ولا تجعل طموحاتك **تفوق** ما يمكنك تحقيقه .
- أعد **ترتيب** أهدافك إذا وجدت أن بعضها صعب التحقيق .

- ضع جدولاً لأعمالك .. حدد أولوياتك .. ورتب مواعيدك.
- ركز على إنجاز مهمة واحدة في الوقت الواحد، ولا تحاول تنفيذ كل شيء يطلبه الآخرون.
- خطط لأن يكون لديك يوماً فتره للإسترخاء لا تعمل فيها أو تتحدث فيها مع الآخرين (5 - 10 دقائق مثلاً).
- تخير صديق تبوح إليه بأسرارك ومشاكلك عند الحاجة.
- حاول أن تحصل على إغفاء بسيطة عندما تواجه ضغوطاً حادة.
- أبحث عن مصادر الإبتسامة .. فإن لم تجدها فأصنعها.
- تجنب التركيز على مصادر الضغط التي لا تملك السيطرة عليها.
- تنفس بعمق .. وحدث نفسك بقدرتك على التعامل مع مصادر الأرق بين كل شهيق وزفير.

- توقف ولو مؤقتاً عن شرب القهوة أو المشروبات الغازية وإستبدالها بالعصائر أو حتى الماء.
- جرب اللعب مع الصغار أو محاورتهم ولو لدقائق معدودة.
- حاول الإتصال تليفونياً بأحد الأصدقاء أو المعارف الذين تهوى نفسك إلى الحديث معهم ولو لمرة واحدة يومياً.
- تقبل أخطاء الآخرين .. لا تنتقد كثيراً .. وحاول إصلاح ما يمكنك إصلاحه .. وتذكر أنه ليس منا من يخلو من العيوب.
- خذ قسطاً وافياً من النوم .. وتذكر أن لبدنك عليك حق.
- أعد إكتشاف شخصيتك. فالحياة عبارة عن إكتشاف مستمر للنفس.
- أكثر من أعمال الخير .. وإستمد .. العون من الله .. إنه نعم المولى ونعم النصير.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم القيادة التربوية

المحاضرة التاسعة



د/ إيمان عبد الفتاح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

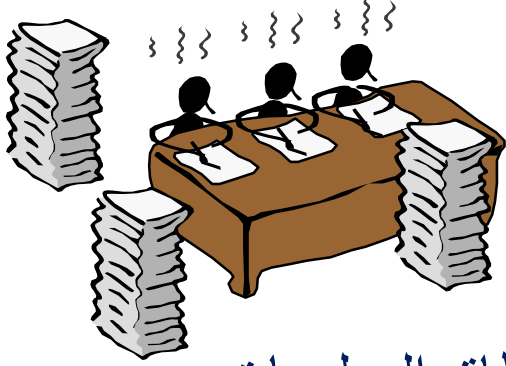
القيادة والإدارة الإلكترونية





مفهوم الإدارة الإلكترونية

- تُعرف الإدارة الإلكترونية (Electronic Management): بأنها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته.
- وأيضاً تُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المديرين، والموظفين، والعملاء.
- وتعرف الإدارة الإلكترونية إجرائياً على أنها: منظومة العمل المتكامل الذي يعتمد على استخدام الحاسوب والوسائل التكنولوجية المتطورة ومدى معرفتها وتطبيقها من قبل الإدارة المدرسية بالمدارس.



أهمية نظام الإدارة الإلكترونية

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.



الأسباب الداعية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بالمدارس



- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المدرسة.
 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء للمعلمين.
 - ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المدرسة.
 - التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في إتخاذ القرارات.
 - إزدياد المنافسة بين المؤسسات التعليمية وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
 - حتمية تحقيق الإتصال المستمر بين العاملين على إتساع نطاق العمل.
- وفي ضوء ما سبق فإن التحويل من الإدارة التقليدية بالمدارس إلى إدارة الإلكترونية أصبح ضرورة ملحة ومن المتطلبات الأساسية لتطوير وجودة التعليم في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة والاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.

أهم معوقات الإدارة الإلكترونية في المدارس



- عدم تفهم إدارة المدرسة لطبيعة عمل الإدارة الإلكترونية.
- الخوف من الرغبة في التجديد من قبل إدارة المدرسة الثانوية.
- عدم القدرة على استخدام أساليب الإدارة الإلكترونية من أنترنت وبريد إلكتروني الخ.
- عدم وجود التأهيل الكافي للمعلمين والإدارة المدرسية لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- الثقافة الإلكترونية لدى المديرين والمعلمين ليست بالقدر الكافي لإستخدام الإدارة الإلكترونية.
- عزوف بعض مدراء المدارس عن استخدام الإدارة الإلكترونية وتفضيل العمل بنظام الإدارة التقليدية، وقلة خبرة بعض مدراء المدارس في مجال الإدارة الإلكترونية.
- تدنى المستوى المعرفي لدى بعض المعلمين والإدارة المدرسية المرتبط باستخدام الإدارة الإلكترونية.
- عدم تفهم بعض الإدارات المدرسية بالمدارس الثانوية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس.
- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم إستيعاب أهدافها.
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.



إستخدام الإدارة الإلكترونية في القيادة

- إن النقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي وهذا لتحقيق الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة، وإيجاد رؤى مستقبلية، وخلق التركيب التنظيمي الكفاء، والإشراف على العمليات اليومي.
- ومن المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية:
 - ❖ مهارات المعارف الإلكترونية: مثل تقنية المعلومات في الحاسب الآلي وشبكات الإتصالات الإلكترونية والبرمجيات والتعامل الجيد.
 - ❖ مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين: من خلال تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال إستخدام جميع أنواع الإتصالات المكتوبة والشفهية.
 - ❖ مهارات إدارية: وتتضمن مهارات تحفيز الأفراد بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون. مما سبق يتضح أن إنتقال المؤسسة التعليمية إلى الأعمال الإلكترونية لا بد من أن تؤثر على طريقة تأدية أعمالها فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان مما يجعله بحاجة إلى أن يطور إتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

لمحة عن نظريات القيادة



نظرية السمات

النظرية الموقفية

نظرية الرجل
العظيم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



إستراتيجيات القيادة التربوية الفعالة



- كن في الفصل الدراسي.
- تعديل الدعم بناءً على إحتياجات المعلمين.
- إستمر في التعلم والبحث.
- إدراك أهمية التأمل في تقييمات المعلمين.
- تعزيز وإستغلال التدريب بين المعلمين.
- إستخدام أساليب الإشراف والتوجيه.
- الإتصال والتفاعل.
- الإبتكار والتجديد.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

٣٣ نصيحة سريعة للقادة الأكثر فعالية



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكراً جزيلاً لحسن إستماعكم

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM