



حقيبة المتدرب

العمل المؤسسي
والانضباط

مقدمة

ركز مفكرو الإدارة على الفرد عبر دراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك بوصفه عنصر أساسي يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، فثمة متغيرات متعددة تؤثر في مقدرة ورغبة الفرد على الأداء بالسلب أو الإيجاب داخل المنظمة، ويعتبر الانضباط المؤسسي أحد أهم المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير من قِبَل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها، وقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في العالم العربي في النصف الثاني من التسعينيات، حيث نجد أن الباحثين قد قاموا بدراسته لإيمانهم لما لهذا الموضوع من أهمية في تحسين أداء المؤسسة.

ومن الطبيعي أن تسعى إدارة أي منظمة ناجحة إلى الاحتفاظ الدائم بالموظفين الذين يتمتعون بالانضباط في عملهم نحو المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال عمل إدارتها العليا على تحفيزهم والعناية والاهتمام الدائم بهم، لقناعة المنظمة بأن هؤلاء الموظفين هم الذين يحرصون على تنفيذ أعمالهم بمنتهى الكفاءة والفاعلية، وهم بالتالي الذين يكونوا على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد والوقت والمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بنجاحها وتطورها، حيث إن الموظفين الذين لديهم انضباط في عملهم سوف يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك إيماناً وإحساساً من الجميع بأن المنظمة هي منهم ولهم، بل ويرون فيها ماضيهم وحاضرهم ومستقبلهم الزاهر المشرق، لذا؛ كانت الحاجة الماسة لعمل مثل هذا البرنامج التدريبي الذي ينمي مهارة الانضباط والإلتزام في العمل.

هذا ونسأل الله التوفيق والسداد.

اهداف البرنامج

الهدف العام من البرنامج:

✳ يكتسب المشارك أهم المعارف والمهارات اللازمة للانضباط والإلتزام في العمل.

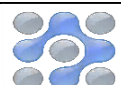
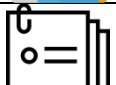
الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي:

بنهاية البرنامج التدريبي يُتوقع من المشارك أن:

- ✳ يتتبع خطوات البناء المؤسسي.
- ✳ يقف على دور الانضباط كأحد تطبيقات العمل المؤسسي.
- ✳ يدرك أهمية اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة
- ✳ يحدد صور ممارسات العمل المؤسسي والانضباط في جمعية زمزم.
- ✳ يستنتج سمات الموظف المنضبط.
- ✳ يصوغ مقترح لتطوير عمليات العمل المؤسسي والانضباط.
- ✳ يتعرف على أهمية مشاركة الآخرين في صناعة القرار.
- ✳ يلمس أهمية المشاركة في صنع القرار.



الرموز المستخدمة بهذا الدليل

الرمز	الدلالة	الرمز	الدلالة
	الفيديوهات التدريبية		الاتجاهات
	حالات عملية		فكر تكسب
	الصوتيات		ورشة عمل
	الألعاب التدريبية		أنشطة التفكير وكسر الجليد
	دراسة الحالة		الأوقات
	المحاضرة والشرح		عدد المجموعة
	العصف الذهني		الهدف
	الجانب المعرفي		المكان
	الجانب المهاري		المفهوم أو التعريف
	المناقشات الجماعية		لاحظ أن أو هل تعلم أو الأقوال والحكم



أخي وزميلي المتدرب:

إن هذا الدورة التدريبية تهدف إلى مساعدتك على اكتساب قيمة التيسير ممارسةً وسلوكًا ومعرفةً من خلال تزويدك بالعديد من المفاهيم والأساليب والتطبيقات التي تساعدك تلمس أهميتها.

وقد صُمم هذا البرنامج مشتملاً على تنوع في أساليب التنفيذ، حيث يشتمل على مجموعة من النشاطات العملية التي تتطلب منك المشاركة الفاعلة الفردية والجماعية، حيث يتم احترام خبرات الجميع واتخاذها منطلقاً للحوار الجاد والمناقشة المفيدة والأفكار التي تكمل بعضها والآراء التي تسهل الوصول إلى الأهداف المرجوة بالطرق والكيفيات التي تجعل كل فردٍ قادراً على تحصيل الفائدة.

ولتحقق الفائدة المرجوة من تلك الحقبة نأمل منك مراعاة التالي:

من المتوقع أن تكون جاداً في مشاركتك مدرّكاً لدورك في عملية التدريب، فكل برنامج تدريبي مهما كان محكماً ودقيقاً، ومهما كان القائم على تنفيذه جاداً ومتمكناً؛ لا يمكن أن يحقق أهدافه عند غياب رغبة المتدربين ودافعيتهم ومشاركتهم الفاعلة، فاحرص على أن تكون عنصر نجاحٍ لهذا البرنامج من خلال مراعاتك للجوانب التالية :

- ✧ المتدرب الجاد هو الذي يحرص على الحضور قبل بداية البرنامج، كما أنه يحرص على عدم تفويت أي جزءٍ من البرنامج بالخروج والاستئذان المتكرر.
- ✧ إن انصراف المتدرب أثناء التدريب بالأحداث الجانبية أو استخدام أجهزة الاتصال يخرج عن جو التدريب والتواصل مع بقية زملائه والمدرّب.
- ✧ حاول أن تباشر النشاطات الفردية بنفسك لما في ذلك من فائدة في تنمية وإثارة تفكيرك واستثارتك لتحصيل الفائدة وتحقيق الأهداف.
- ✧ حاول أن تشارك زملائك بالحوار والنقاش بذهن متفتح بهدف الوصول إلى الفائدة المرجوة، وتقبّل الرأي الآخر وتفحصه وأضف إليه من خبراتك.
- ✧ احرص على الاستجابة للمدرّب عند تشكيل المجموعات لأن الهدف من ذلك إتاحة الفرصة لك للاحتكاك الفكري مع الجميع للاستفادة من الخبرات و المهارات الفردية لكل الأفراد المشاركين لك في الدورة التدريبية.
- ✧ العمل على التفاعل مع الأنشطة بطريقة إبداعية.
- ✧ التفاعل مع المجموعة عند إسناد مهمة لك بفاعلية.
- ✧ العمل على التطبيق العملي وربطه بالواقع الميداني.
- ✧ إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية في ورش العمل.
- ✧ حفّز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات.
- ✧ احرص على بناء علاقات طيبة مع الزملاء.
- ✧ احرص على إتقان ما تعلمته في الدورة وطبقه في الميدان.

الأساليب التدريبية

سيتم تقديم البرامج التدريبية باستخدام الأساليب المتنوعة في مجال التدريب، ومنها:



المستلزمات والوسائل والتقنيات التدريبية:

(حاسب إلى - جهاز داتا شو- سبورة ورقية - أقلام ملونة - لاصق - أقلام رصاص - أقلام جافة - ورق ملون - ورق A4 - أوراق عمل كبيرة (Flip Chart).)

المستهدفون: منسوبي جمعية زمزم.

الأساليب التدريبية

الجلسة التدريبية الأولى:
نشاط رقم (١-١-١) التعارف وكسر الجمود.
مفاهيم أساسية.
خطوات البناء المؤسسي.
خصائص الأداء المؤسسي.
نشاط رقم (٢-١-١) أهمية اللوائح والأنظمة كمرجعية.
اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة.
الجلسة التدريبية الثانية:
نشاط رقم (١-٢-١) ممارسات العمل المؤسسي والانضباط في جمعية زمزم.
مميزات العمل المؤسسي وخصائصه.
نشاط رقم (٢-٢-١) سمات الموظف المنضبط.
صفات الموظف المنضبط.
قوانين الانضباط الإداري في المنظمات الحكومية والخاصة.
تطوير الانضباط الوظيفي.
كيف يمكن تطبيق الانضباط بشكل فعال لموظف لا يتبع القيم الأخلاقية.

الجلسة التدريبية الثالثة
نشاط رقم (١-١-٢) مقترح لتطوير عمليات العمل المؤسسي والانضباط.
طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
نماذج الإلتزام التنظيمي.
الانضباط الفعال في المنظمة.
نشاط رقم (٢-١-٢) مشاركة الآخرين في صناعة القرار.
إشراك الآخرين في صناعة القرار.
نشاط رقم (٣-١-٢) أهمية مشاركة الآخرين في صناعة القرار.
الجلسة التدريبية الرابعة
نشاط رقم (١-٢-٢) رفع كفاءة الإلتزام بأداء الأعمال المكلف بها.
نشاط رقم (٢-٢-٢) دراسة حالة.
مزايا الألتزام بأداء الأعمال
أبرز المترتبات على عدم القيام بالأعمال
نشاط رقم (٣-٢-٢) ترسيخ وثبيت الفوائد من البرنامج التدريبي.

جدول التعلم الذاتي KWL-Q

الجدول الذاتي التالي يساعدك على أن تتأمل فيما تعرفه حول موضوع التدريب، وما تريد معرفته، وما تتعلمه خلال التدريب بعد كل نشاط تدريبي.

- في بداية التدريب سجل في أول عمود ما تعرفه عن موضوع التدريب (know)، وما تريد أن تعرفه (want to know).
- خلال التدريب وبعد كل نشاط اكتب في العمود الثالث ماذا تعلمت (learned).
- في حالة وجود أسئلة لديك لم يُجب عنها التدريب أو أنها خطرت في بالك، اكتبها أسفل الجدول (question) حتى تقوم بطرحها على المدرب، أو البحث عن إجاباتها.

ماذا أعرف؟	ماذا أريد أن أعرف؟	ماذا تعلمت؟

أسئلة مازالت لديك:

[illegible]



الجلسة
الأولى

اليوم التدريبي
الأول



الوحدۃ			الأولۃ	الموضوع	التعارف
ترميز النشاط	١-١-١	أسلوب التنفيذ	فردى؁ ثنائى	الزمن	٢٠ د
الهدف من النشاط	التعارف وكسر الجمود				

- قم بكتابة اسمك وسيرتك الذاتية مختصرة
- قم بكتابة ٣ معاني إيجابية مشتقة حسب فهمك من معاني الكلمات التالية (العمل) (المؤسسي) (الانضباط) ثم قم بالتعريف بنفسك.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

الوحدة	الأولى	الموضوع	خطوات البناء المؤسسي
مادة اثرائية	١-١-١		

خطوات البناء المؤسسي

هناك تسع عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي وهي:

١. وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
٢. مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
٣. وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
٤. توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
٥. إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
٦. قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
٧. جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.
٨. وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسسة وبه وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستعامل معها.
٩. وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقويم المستمر للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.



الووائح والأنظمة داخل المؤسسة			الموضوع	الأولى	الوحدة
٣٠ د	الزمن	جماعي	أسلوب التنفيذ	٢-١-١	ترميز النشاط
يدرك المشارك أهمية اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة					الهدف من النشاط

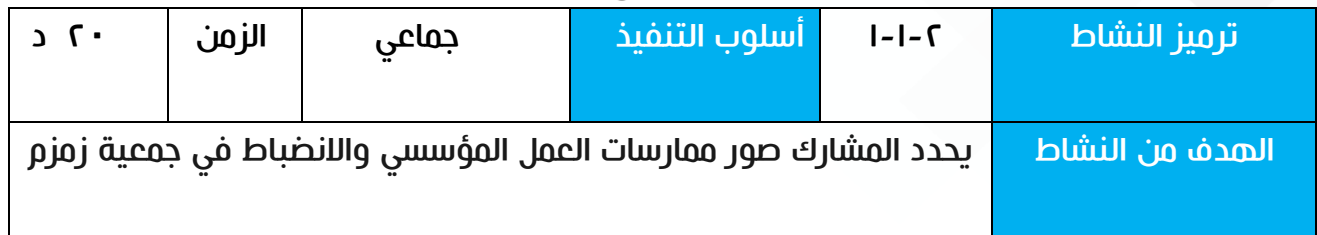
قم بكتابة أهم النقاط التي تمثل أهمية اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة.

This image shows a single sheet of white paper with ten horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



الجلسة
الثانية

اليوم التدريبي
الأول



This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



سمات الموظف المنضبط			الموضوع	الأولى	الوحدة
٢٠ د	الزمن	جماعي	أسلوب التنفيذ	٢-٢-١	ترميز النشاط
يستنتج المشارك سمات الموظف المنضبط					الهدف من النشاط

قم بكتابة أهم النقاط التي تمثل أهم سمات الموظف المنضبط.

This image shows a single sheet of white paper with ten horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

الوحدة	الثانية	الموضوع	كيف يمكن تطبيق الانضباط بشكل فعال لموظف لا يتبع القيم الأخلاقية
مادة اثرائية	١-٢-١		

كيف يمكن تطبيق الانضباط بشكل فعال لموظف لا يتبع القيم الأخلاقية

من الصعب تحديد وسيلة واحدة لانضباط الموظف، والعديد من أرباب العمل متأكدون من ذلك، فكيف يمكن انضباط الموظف بشكل لا يلحق عواقب والحفاظ على مصلحة الموظف، ولكي يتم هذا بشكل فعال؛ فإن الأمر يتطلب عقلية منطقية ووضع الثقة لدى الموظفين بأن قدرتك على التدخل تعني تصحيح الأمر.

الخطوات:

١. دراسة لما وقع هذا الحادث، دراسة ماضي الموظف ومعرفة إن كان هذا الحادث ينطبق مع شخصيته وأنماط السلوك المعتادة له أم لا؟ وهذا يعني أنك تراعي الموظف بشكل كامل واعتباره جزء من فريقك قبل الحكم عليه.
٢. تحدث مع الموظف ولا تتبع أسلوب الصياح والعنف. فالمعاملة القاسية لن تجعل الموظف يتبع السلوك الأمثل للمنظمة، وإن تغير سلوكه فسيكون لفترة محدودة قبل أن يعاود أسلوبه السابق، و الأفضل أن تعتبر أن المدير والموظف أعضاء في فريق واحد وتجعله يشعر بهذا من أجل العمل على حل المشكلة التي طفت على السطح.
٣. شرح تصوراتك عن آثار الفعل أو الحادث على مستقبل العمل والنشاط، وكيف تكون العواقب وخيمة، ولذلك وضع عقاب على هذا الأمر، ولكن الضرر على نشاط المنظمة قد يكون كبيراً، مما سيجعل الموظف يتقبل الصورة ويسير على قواعد المنظمة.
٤. النظر إلى كل موظف على حدة، فهناك وسائل للانضباط تتفق مع موظف وتجعله يتبع القواعد، وقد تكون تلك القواعد نفسها المتبعة لضبط الموظف لا تتفق أو تأتي بنتيجة مع موظف آخر، وعلى المدير أن يكون حازماً في تطبيقها ولكن ليس عنيفاً.
٥. تشجيع التواصل المفتوح الآن وفي المستقبل، ولا تدع عواطفك تتدخل في قراراتك وتعيق قدرتك على التفكير لإن الموظفين الذين يشعرون بالتواصل الآمن مع رموز السلطة هم أكثر عرضة لاحترام آرائهم والنظر في وجهة نظرهم في المستقبل.



الجلسة
الأولى

اليوم التدريبي
الثاني



ترميز النشاط	١-١-٢	أسلوب التنفيذ	جماعي	الزمن	٢٠ د
الهدف من النشاط	صياغة مقترح لتطوير عمليات العمل المؤسسي والانضباط				

- صياغة مقترح وآلية لتطوير العمل المؤسسي والانضباط داخل جمعية زمزم.

الوحدة	الثانية	الموضوع	قياس الإلتزام التنظيمي
مادة إثرائية	١-١-٢		

قياس الإلتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة، الأمر الذي:

يقدم قياس الإلتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكّنها من تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.

١

عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامهما لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة.

٢

إن البحوث الإنسانية -خاصة المتعلقة ببحث الإلتزام التنظيمي- تعود بالنفع والفائدة على لمنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجةً لاهتمام الإدارة بهم.

٣

تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الإلتزام التنظيمي أداة التشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض الإلتزام للعاملين في المنظمة.

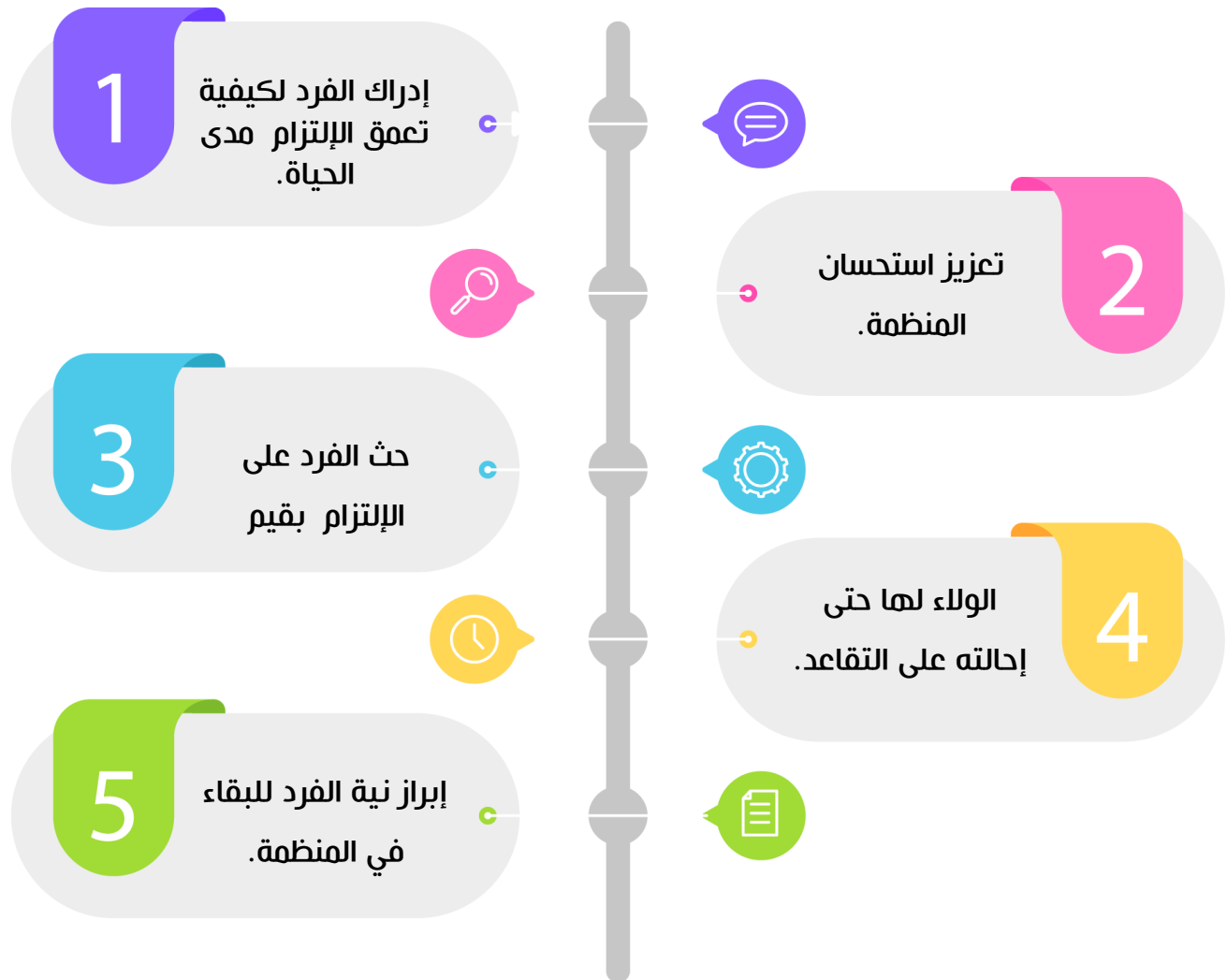
٤

كما يرى أحد العلماء أن المنظمات تستخدم مقاييس عدة للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين لديها، فمنها ما هو موضوعي وذاتي. فالمقاييس الموضوعية ما هي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولاءه، مثل رغبته في البقاء ومستوى الأداء ودوران العمل وحوادث العمل، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين، وهي المقاييس الأكثر استخدام لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها.

مثال:

مقياس مارش ومافري:

الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربعة فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس:



الوحدة	الثانية	الموضوع	نماذج الإلتزام التنظيمي
مادة اثرائية	٢-١-٢		

نماذج الإلتزام التنظيمي

استعرض العلماء عدداً من النماذج المفسرة للإلتزام، وهي علي النحو التالي:

✚ نموذج (Etzioni)

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات حول الولاء والإلتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الإلتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:



١- **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها و تمثله لهذه الأهداف والمعايير.

٢- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا؛ فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

٣- **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

🚩 **نموذج ستو و سلانيك**

فقد حددا أبعاد الإلتزام التنظيمي كالتالي:

١- **الإلتزام الاتجاهي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.

٢- **الإلتزام السلوكي**: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطة بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

🚩 **نموذج كيدرون**:

ويميز كيدرون بين بعدان ونوعان من الإلتزام هما:

١. **الإلتزام الأدبي**: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه.

٢. **الإلتزام المحسوب**: يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

الوحدة	الثانية	الموضوع	الانضباط الفعال في المنظمة
مادة إثرائية	٣-١-٢		

الانضباط الفعال في المنظمة

المدير الذي يتبع الأسلوب الصارم و الصياح على موظفيه، هو مدير غير عقلاني هو كمثّل المدير الذي يتجاهل العيوب والمشكلات التي يلاحظها ويتجنب الصراع وعدم تأديب الموظفين بشكلٍ فاعل مما يؤدي إلى خلل كبير في أنشطة القسم، وبالتالي إلى ضياع أي فرصة لتحسين الأداء.

❖ توقيت عملية تأديب الموظفين:

يجب أن تكون في أقرب وقت ممكن بعد المشكلة أو ارتكابه للخطأ لكي تكون فعالة، حيث إن الأفضل أن يكون العقاب والتأديب مباشرةً بعد الفعل، وذلك لأن الموظف سيربط بين الخطأ وبين العقاب ولا يحاول إلقاء اللوم على مدير التأديب، ولكن إذا تقدم الموظف بأعذار، فيجب الاستماع إليها، فعدم الاستماع إليها سيؤثر على الروح المعنوية للمنظمة بأكملها وإن تطلب الفعل عملية تحقيق؛ فيجب تعريف الموظف بأن التحقيق جارٍ.

العدالة والإنصاف:

تصبح عملية الانضباط أكثر فاعلية إذا كان مقدار العقاب يتفق مع مقدار الفعل الخاطئ الذي ارتكبه الموظف وتحديد مقدار العقاب مع الخطأ يتغير من موقفٍ لآخر، فهناك خطأ قد يتطلب فقط تحذير لفظي من المدير المباشر، ولا يتطلب تدخل مدراء آخرين، وهناك خطأ قد يؤثر في قسمٍ آخر من أقسام المنظمة وهنا يتطلب الأمر تدخل المدير المختص بالقسم الآخر للتحقيق وتوثيق واقعة التأديب تجعل الموظف يشعر أنه تم الاستماع لجميع جوانب المشكلة بما فيها القصة من جانبه حتى وإن لم يرضى الموظف بقرار التأديب؛ فإنه يعلم من داخله أنه تم التحقيق جيداً وإنصافاً.

❖ سياسات المنظمة في العقاب؟

يجب أن تكون سياسات المنظمة موضحة ومبسطة للموظف، وأن يمكنه الإطلاع عليها في أي وقت، وأن تكون موضحة للسلوك المرغوب فيه والسلوك الغير مرغوب فيه والإجراءات التي سيتم اتباعها للتأديب في حالة السلوك الغير مرغوب فيه لذا؛ لا يجب أن تكون تلك الإجراءات مفاجئة أو غير متوقعة للموظف خاصة في القضايا التي يوجد فيها سلوك غير مرغوب فيه باستمرار من الموظف، فيجب تحذير الموظف أولاً قبل إيقاع العقاب أو بدء الانضباط الرسمي.

❖ مناهج وخطوات بديلة:

الانضباط التقليدي عادة يتخذ خطوات متعارف عليها، وهي التوبيخ بواسطة ورقة مكتوبة أو إيميل إيقاف عن العمل، تخفيض الراتب، ويستخدم الانضباط أساليب بديلة لتحقيق أكبر قدر من التأثير، وأيضاً يلجأ لإمكانيات مختلفة لتعليم الانضباط أو السلوك المرغوب به في المنظمة، فالانضباط بواسطة خصم يوم أجر أو إيقاف الموظف عن العمل ليقضي الأيام بمنزله قد تكون بمثابة مكافأة له وليس عقاب.

الانضباط البديل: هو مطالبة الموظف للتبرع لجمعية خيرية تتعامل المنظمة معها، ويلزم الموظف بالتبرع بمقدار محدد متفق عليه في سياسة الشركة، وبالتالي فهو ملزم بسداد التبرع والعمل في نفس الوقت.





فضلاً قم بقراءة الفقرة التالية والتي تحمل عنوان (إشراك الآخرين في صنع القرار) ثم قم بعرض ما توصلت إليه.

وتحديد مزايا إشراك الآخرين في صنع القرار وذلك بالتعاون مع أفراد مجموعتك.

This image shows a single sheet of white paper with ten horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



الوحدة			الثانية	الموضوع	خبرات في صناعة القرار
الهدف من النشاط			٣-١-٢	أسلوب التنفيذ	فردى الزمن ٣٠ د
الهدف من النشاط			تلمس أهمية المشاركة في صنع القرار		

أخي المتدرب الكريم:

بعد اطلاعك على مزايا المشاركة في صناعة القرار ومن واقع خبرتك الوظيفية والتي قد تختلف من زميل لآخر؛ تحدث عن أحد القرارات التي شاركت في صنعائها مبيناً ما يلي:

١. مضمون القرار بشكل مختصر.
٢. دورك في المشاركة فيه.
٣. مشاعرك وأنت تشارك في إصداره.
٤. هل شعرت أن هذا القرار يشكل أهمية لك، ولماذا؟

[illegible]



الجلسة
الثانية

اليوم التدريبي
الثاني



" طلب منك مديرك المباشر إعداد مقترح لتدعيم طرق متابعة الالتزام بأداء الأعمال داخل الجمعية "

١. بناء تصور أو مقترح جديد يساعد على متابعة الالتزام بأداء الأعمال.
٢. رسم سلسلة الإجراءات على ورق (Flip Chart) لهذا التصور أو المقترح وتعليقه في الركن الخاص بالمجموعة.

٣. عرض المقترح لبقية المجموعات.

٤. عرض الإيجابيات في دور المقترح في رفع كفاءة الإلتزام بأداء الأعمال داخل جمعية زمزم.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



حالة دراسية			الموضوع	الثانية	الوحدة
٢٠ د	الزمن	جماعي	أسلوب التنفيذ	٢-٢-٢	ترميز النشاط
مناقشة الحالة والاستفادة منها.					الهدف من النشاط

حالة دراسية

نواف شاب جامعي أنهى دراسته الجامعية والتحق للعمل بأحد الجمعيات الخيرية، سنه لاي تجاوز الخامسة والعشرين من العمر ولكن هذا الموظف كانت لديه عادة سيئة ألا وهي عدم الالتزام بمواعيد الحضور والإنصراف في وقت الدوام المتفق عليه عند التعاقد، كثير الأعذار، يحمل زملاءه فوق ما يطيقون وذلك لأنهم يتحملون عبء تأخيره عن الحضور في مواعيد هذا فضلاً عن عدم التزامه بأداء الأعمال المكلف بها على الوجه المطلوب، بل يشوبها التقصير والإهمال مما ترتب عليه تعطيل مصالح الناس والإضرار بسمعة الجمعية.

ذات يوم قررت الجمعية إقامة قافلة طبية تقوم بها الجمعية وكان نواف أحد الموظفين الذين عهدت إليهم الإدارة بإعداد وتجهيز أوراق الحالات القادمة من جمهور المستفيدين لعرضهم على الأطباء، وقد طلبت منه الإدارة الحضور في تمام الساعة السابعة صباحاً أي قبل وصول الجمهور بساعة حيث حددت الجمعية استقبال المستفيدين في تمام الساعة الثامنة صباحاً وبدء توقيع الكشف الطبي من الثامنة والنصف وقت حضور الأطباء، وذلك ليتسنى له الإعداد الجيد، ولكن نظراً لتكاسله واعتياده التأخير وصل في تمام التاسعة صباحاً مما ترتب عليه تكدس عدد كبير من الحالات دون تجهيز أوراق عرضها على الأطباء وتأخر بدء توقيع الكشف الطبي على الحالات، وسادت حالة من التذمر والضجر بين جمهور المرضى الذين حضروا إلى الجمعية وانصرف بعضهم دون توقيع الكشف الطبي عليه، وعمت الفوضى المكان وتعطلت مصالح الناس نتيجة سلوك هذا المستهتر.

مع زملائك في المجموعة:

- ١- علق على سلوك هذا الموظف.
- ٢- بيان أثر عدم الإلتزام بمواعيد الحضور والإنصراف على الجمعية والمستفيدين منها.
- ٣- لو كنت مديراً للمنظمة ما هو قرارك حيال هذا الموظف.

الوحدة	الأولى	الموضوع	أبرز المترتبات على عدم القيام بالأعمال
ترميز المادة الإثرائية		١-٢-٢	

أبرز المترتبات على عدم القيام بالأعمال

تشير الدراسات إلى أن إهمال الموظف القيام بالأعمال المكلف بها ينتج عنه النتائج التالية:

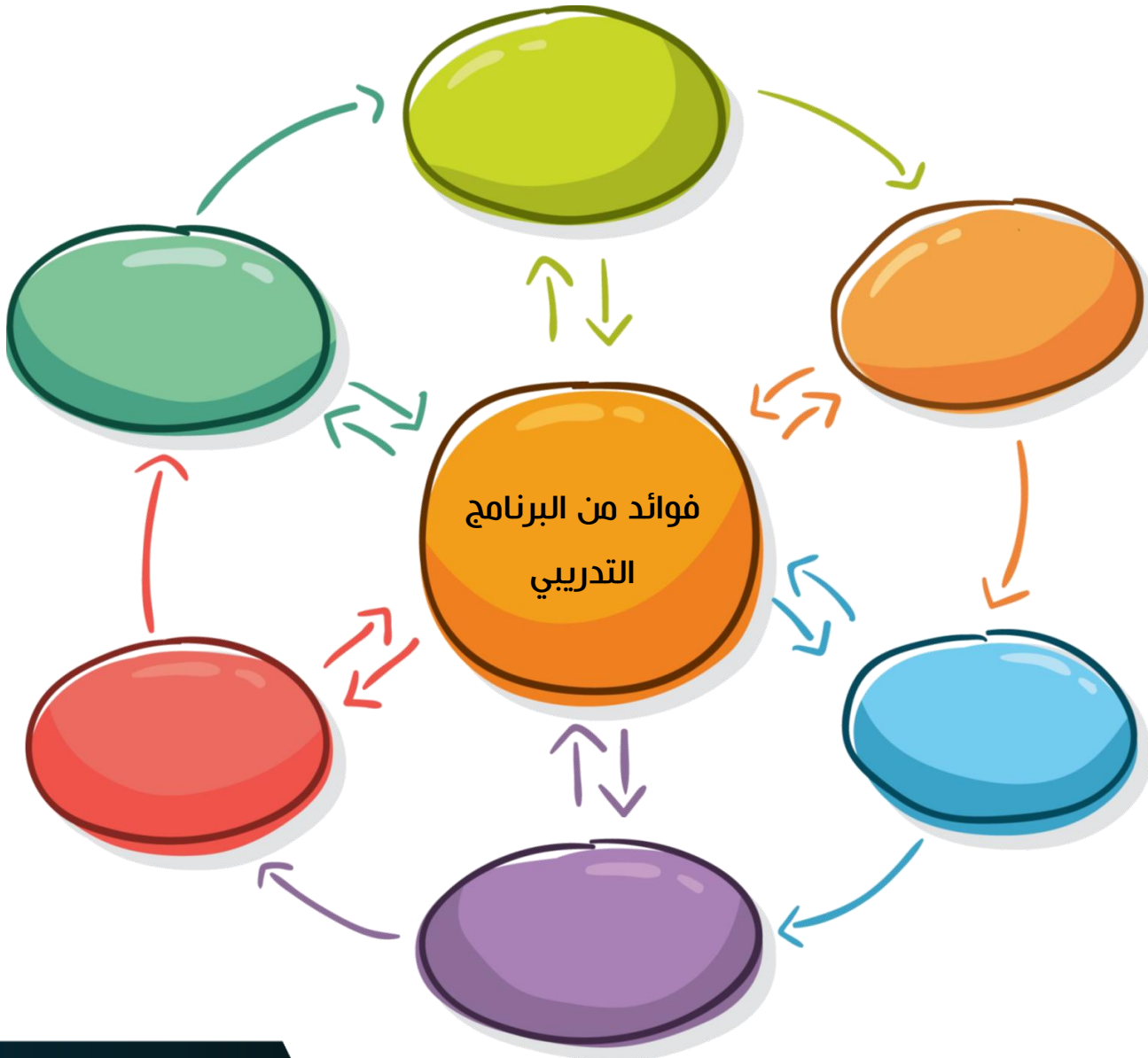


ونرى بأن آثار أو نتائج عدم قيام الموظف بالأعمال قد تصل في المنظمات إلى حالة من التسبب الإداري، وقد تتطور حالة التسبب الإداري إلى حالة من الفساد الإداري.



مخرجات البرنامج التدريبي			الموضوع	الثانية	الوحدة
٢٠ د	الزمن	فردى	أسلوب التنفيذ	٣-٢-٢	ترميز النشاط
ترسيخ وثبيت الفوائد من البرنامج التدريبي					الهدف من النشاط

اذكر ما استفدته من الدورة التدريبية.



استبانة تقييم الجلسة

عزيزي المشارك: من المهم جداً الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول كل جلسة لذلك أرجو منك الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، وسيتم الأخذ بهذه الاستبانة لتحسين الأداء في الجلسات القادمة وفي تطوير محتوى الجلسة، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الجلسة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها			
٢	الأنشطة مناسبة لموضوعات الجلسة			
٣	تميزت الجلسة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب.			
٤	موضوعات الجلسة مناسبة للعنوان			
٥	المعلومات كثيرة جداً			
٦	الجلسة مملة بسبب أسلوب المدرّب.			
٧	المحتوى غير متناسق			
٨	عرض الموضوعات كان جذاباً			
٩	استمتعتُ بالجلسة			
١٠	أتمنى أن تكون باقي الجلسات مثل هذه الجلسة			
١١	لم استوعب شيئاً من محتوى الجلسة			
١٢	الوقت غير كافٍ للموضوعات والأنشطة			
١٣	عدد المشاركين كبير			
١٤	لا يوجد تنظيم جيد أثناء الجلسة			
١٥	المدرّب لا يمتلك مهارة ضبط المحاضرة			

بطاقة ملاحظة أداء المشاركين في كل جلسة

م	التقييم	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١.	ركّز على المحاور التي عرضت بالجلسة			
٢.	طرح عدد من الأسئلة حول المحاور التي عرضت بالجلسة			
٣.	تفاعل أثناء الحوارات والنقاشات التي دارت أثناء الجلسة			
٤.	تعاون مع المجموعة في تنفيذ الأنشطة			
٥.	تميّز أثناء تنفيذ الأنشطة			
٦.	قدّم مقترحات جيدة أثناء تنفيذ الأنشطة			
٧.	ورقة العمل الخاصة به كانت ذات تنسيقٍ وعرضٍ جيد			

استبانة تقييم البرنامج التدريبي

عزيزي المشارك : من المهم جدًا الاسترشاد بأرائك ومقترحاتك حول البرنامج التدريبي لذلك أرجو من حضرتك الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع إشارة صح أمام الفقرة في العمود الذي يناسب رأيك، ولك جزيل شكري وامتناني.

م	الفقرة	نعم	إلى حد ما	لا
١	الحقيبة شاملة للمعلومات التي تحقق أهدافها			
٢	الأنشطة مناسبة لموضوعات الحقيبة			
٣	تميزت الحقيبة بوجود تفاعل بين المشاركين والمدرّب			
٤	موضوعات الحقيبة مناسبة للعنوان			
٥	المعلومات كثيرة جدًا			
٦	الحقيبة مملة بسبب أسلوب المدرّب			
٧	المحتوى غير متناسق			
٨	عرض الموضوعات كان جذابًا			
٩	استمتعت بالحقيبة			
١٠	لم استوعب شي من محتوى الحقيبة			
١١	المدرّب لا يمتلك مهارات كافية للتدريب.			
١٢	الوقت غير كافي للموضوعات والأنشطة			
١٣	عدد المشاركين كبير			
١٤	لا يوجد تنظيم جيد.			

١. كمال نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة استكمالاً للحصول علي درجة الماجستير، ٢٠١٥.
٢. محمد الغرباوي، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة استكمالاً للحصول علي درجة الماجستير، ٢٠١٤.
٣. ابتسام عاشور، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة استكمالاً للحصول علي درجة الماجستير، ٢٠١٥.
٤. رضا فرحات، الإصلاح المؤسسي، ورقة عمل، ٢٠١٧.
٥. صالح الحصين، العمل المؤسسي.
٦. دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية / إعداد الباحث حسن "محمد سعيد" حسن أبو كويك / ١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م
٧. التزامات الموظف من وجهه نظر أخلاقيات الوظيفة العمومية / جامع محمد خيضر -بسكرة- كلية الحقوق والعلوم السياسية / ٢٠١٥ - ٢٠١٦

