PN-ACE-715
101000

Administration of Justice Support Project
Contract No. 263-C-00-95-00134-00

Change Agent Course #2
August-September 1998
International Expertise Association
USAID/Cairo
(Arabic)

INDEX

مسـودة DRAFT 1

COURSE TITLE اسـم الـدورة

• OVERVIEW • نبذة عامة

• TARGET AUDIENCE "PARTICIPANTS • الموجه اليهم الدورة المشاركون

• MAJOR OBJECTIVE • الهدف الرئيسي

• PERFORMANCE OBJECTIVES • الأهداف الأدائيه

• COURSE OUTLINE • المحتوى الدرسي

• METHODOLOGY • اساليب التدريب

• DURATION • مـــدة الـــدوره

• TIMING • البرنامـــج الزمـــنى

FROM ---------- / / 19 من ---------- الموافق / / ١٩

TO ---------- / / 19 الى ---------- الموافق / / ١٩

• LOCATION • مكـــان انعقـــاد الـــدوه

INTEX

اتحاد الخبرات الدولية

INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

برنامج
إدارة التغيير

الفترة

من ٨/٣٩ إلى ١/٩/١٩٩٨

DRAFT 1 مسودة

COURSE TITLE اسم الدورة

• OVERVIEW • نبذة عامة

• TARGET AUDIENCE "PARTICIPA" • الموجه اليهم الدورة المشاركون

• MAJOR OBJECTIVE • الهدف الرئيسي

• PERFORMANCE OBJECTIVES • الأهداف الأدائية

• COURSE OUTLINE • المحتوى التدريبي

• METHODOLOGY • اساليب التدريب

6

INTEX

يسعدني بعد خبرة تربو على الثلاثين عاما في مجال الإستشارات والتدريب والدراسات التنظيمية والإدارية أن أقدم لك " إتحاد الخبراء الدولية *INTEX* " وهي شركة تضم العديد من الخبراء العرب والدولية ممن مارسوا العمل في مجالات التدريب والبحوث والإستشارات الإدارية والهندسية والفنية منذ السبعينات من خلال بيوت استشارية وتدريبية عربية ودولية متعددة تم إختيارها بعناية في ضوء الدراسة المتأنية لإحتياجات السوق العربي في ظل المتغيرات الدولية الإقتصادية المعاصرة والمتوقعة .

" وإتحاد الخبراء الدولية *INTEX* " بمقياس الزمن هو وليد عام ١٩٩٣ بمقياس سنوات النمو لمؤسسة ترجع إلى ما قبل الستينات ، وبمقياس سوق الخبرات الدولية فإنه يعاصر بدء النهضة الإدارية في العالم .. ومن هذا النبع من الخبرات الدولية كانت هناك منهجية متميزة للإتحاد وأسلوب خاص به في القيام بالعمل المهني في مجالات الإستشارات والتدريب والبحوث والدراسات والتحكيم الأول والأخير على كفاءة إتحاد الخبراء الدولية *INTEX* سوف أتلقاه منك أخي المدير خلال تعاملنا معا .

إتحاد الخبراء الدولية "*INTEX*"

٣٥ شارع أسماء فهمي - أرض الجولف - مصر الجديدة - خلف الرقابة الإدارية

تلفون ٤١٤٠٩٥٦ - ٤١٤٠٩٥٧

فاكس ٤١٤٠٩٥٨

INTEX

رسالـــــة

اخى المتدرب

تحية طيبة وبعد

لضمان جدية التدريب والاستفادة القصوى من الوقت المخصص للدورة التدريبية فلنتفق معا على القواعد المنظمة التالية

- ليس لدى اسرة التدريب مانع من العياب ولكن بحد اقصى يوم تدريبى فى الأسبوع (3 محاضرات على مدار الاسبوع) وادا راد العياب عن دلك فلن يسمح باعطاء شهادة عن الدورة .
- ليس هناك مانع من اعتدارك عن احد المحاضرات .. ولكن بعرض العدل فى التقييم يعتبر الاعتدار عن الحضور بمثابة عياب بنسبة 50% بمعنى ادا حدث اعتدار عن محاضرة معينة يحسب عياب بنسبة نصف محاضرة .... الاعتدار عن يومين كاملين او (6) محاضرات اسبوعيا معناه عدم منح شهادة عن الدورة.
- التاخير عن المحاضرة يعتبر غياب والتاخير لمدة نصف ساعة يعنى عياب المحاضرة كلها .
- اذا حدث عياب بسبب العمل فلتقم ادارة التدريب بابلاغ المحاضر بذلك .
- المحاضرون مسئولون عن تسجيل العياب والحضور والاعتدار والتاخير داخل القاعة فقط وليسوا مسئولون عما حدث من المتدربين خارج قاعة التدريب .

ادارة اتحاد الخبرات الدولية

INTEX

motnawat

المحتـــويـــات

صفحة

١ – الوحدة التدريبية الاولى ١

العملية الادارية ومتطلبات التغيير

٢ – الوحدة التدريبية الثانية ١٢

مهارات التغيير

٣ – الوحدة التدريبية الثالثة ٦٩

التوجيه الفعال كمنهج فكرى ابداعى لاحياء عملية التغيير

٤ – الوحدة التدريبية الرابعة ٩٤

اعادة بناء المنظمات وهندسة الأعمال (الهندرة) والجودة الشاملة فى

ظل احدات التغير

برنامج إدارة التغيير

الهدف من البرنامج:

تعريف المتدربين بالمبادئ التى تحكم عملية تغيير بيئة

الأعمال والإطار العام لإدارة التغيير

وفي نهاية البرنامج يكتسب المتدربون

* المعارف الخاصة بأهمية عملية التغيير وكيفية إدارة هذه العملية.
* مهارات التعامل مع مقاومي التغيير.
* مهارات إعداد خطة عمل لإحداث التغيير.
* مهارات تكوين فريق عمل من دعاة التغيير Change agent

INTEX

الجدول الزمنى لبرنامج إدارة التغيير

فى الفترة من ٨/٢٢ حتى ١٩٩٨/٨/٢٥

اليوم / التاريخ	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق واساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		مـن	إلى		
السبت ٩٨/٨/٢٢	◦ الافتتاح – اهداف البرنامج ◦ التعارف ◦ محتصر بداية الدورة	٩ , ٠٠	١٠, ٠٠	القاعة العامة	– تمرين – استقصاء
	◦ تمرين win / win	١٠, ٠٠	١١, ٠٠	قاعة عامة	– تمرين
	◦ العملية الادارية ومتطلبات التغيير	١١, ٠٠	١١, ٣٠	قاعه عامة	– محيصرة – السوره الورقية + O H P
	◦ راحـــــة	١١, ٣٠	١٢, ٠٠		
	◦ مهمة لمادا التغيير فى محال العمل القصائى	١٢, ٠٠	١٢, ٣٠	محموعات	– محموعات عمل
	◦ عـرض عمـل المحموعـات والتعليق عليه	١٢, ٣٠	١, ٠٠	قاعة عامة	– محموعة نقاشية
	◦ مهمة وضع السياسات	١, ٠٠	١, ٣٠	محموعات	– محموعات عمل
	◦ عرض التقارير ومناقشة عمل المحموعات	١, ٣٠	٢, ٠٠	قاعة عامة	– محموعات نقاشية

INTEX

اليوم / التاريخ	النشـــاط	التوقيت		المكان	طرق وأساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		من	إلى		
الأحـــد ٩٨/٨/٢٣	٥ الاتصالات ٥ ارجاع الاثر	٩ , ٠٠	٩, ٣٠	قاعة عامة	– محيصرة – السـورة الـورقيـة + O H P
	– مهمة ديناميكية الجماعة	٩, ٣٠	١٠, ٠٠	مجموعات	– مجموعات عمل
	٥ عرض تقارير عمل المجموعات والتعليق عليها ٥ ديناميكية الجماعة ٥ القيادة الموقفية	١٠, ٠٠	١١, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية – السورة الورقية ومحيصرة – O H P
	– مهمة تطبيق القيادة الموقفية على [illegible]	١١, ٠٠	١١, ٣٠	مجموعات	– مجموعات عمل
	٥ راحـــة	١١, ٣٠	١٢, ٠٠		
	مناقشة عمل المجموعات	١٢, ٠٠	١٢ ٣٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية
	٥ مهمة **وضع الهياكل التنظيمية**	**١٢, ٣٠**	**١٢, ٥٠**	**مجموعات**	**– مجموعات عمل**
	– عرض الهياكل التنظيمية **– تشخيص المشاكل – محال تحليل القوى** **– حل المتكلات**	**١٢, ٥٠**	**١, ٣٠**	**قاعة عامة**	**– مجموعات نقاشية – السور الورقية – O H P**
	– مهمة تطبيق محال تحليل القوى	١, ٣٠	١, ٤٥	مجموعات	– مجموعات عمل
	– عرض عمل المجموعات والتعليق عليها	١, ٤٥	٢, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعات نقاشية

اليوم / التاريخ	النشـــاط	التوقيت		المكان	طرق وأساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		من	إلى		
الأثنين ٩٨/٨/٢٤	• مداخل التعيير • التقديم لاسلوب المحاكاة	٩ , ٠٠	١٠, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية – السبورة الورقية O H P
	– مهمة الاعداد للمحاكاة	١٠, ٠٠	١٠, ١٥	مجموعات	– مجموعات عمل
	• تمهيد المحاكاة	١٠, ١٥	١١, ٠٠	قاعة عامة	– المحاكاة
	• مجموعات جمع المعلومات وتحليلها	١١, ٠٠	١١, ٣٠	مجموعات	– مجموعات عمل
	• راحـــة	١١, ٣٠	١٢ ٠٠		
	• أحداث التعيير	١٢, ٠٠	١, ٠٠	قاعة عامه	– المحاكاه
	• التعليق ومقاومة التعيير	١, ٠٠	٢, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية
الثلاثاء ٩٨/٨/٢٥	• كيف ترون المنظمة الام اكثر فاعلية (التقديم) • الاعداد • التمهيد • راحة	٩ ٩, ٣٠ ١٠, ٠٠ ١١, ٣٠	٩ ٣ ١٠, ٠٠ ١١, ٣٠ ١٢, ٠٠	قاعة عامة مجموعات قاعة عامة	– مجموعة نقاشية – مجموعة عمل
	• مراجعة نهائية للبرامج • محتمر نهاية الدورة • توزيع الشهادات والختام	١٢, ٠٠ ١٢, ٣٠ ١ , ٠٠	١٢, ٣٠ ١, ٠٠ ٢, ٠٠	قاعة عامة	– السبورة الورقية – المحتير

الوحدة التدريبية الأولى
العملية الإدارية ومتطلبات التغيير

التغيير

أجمع خبراء الإدارة على أن إدارة المستقبل هى إدارة التغيير حيث أقر كثير من علماء الإدارة بأن العصر الحالى هو عصر التغييرات وعلى ذلك فأنه يجب على الإدارة أن تتعلم كيف تعمل فى ظل التغيير وعدم التأكد وبالرغم من أن الأحساس بالتغيير يختلف من منظمة لأخرى إلا أن هذا لايعنى عدم حدوث التغيير

وهناك الكثير من العوامل التى تؤدى فى نهاية الأمر إلى التغيير منها :-

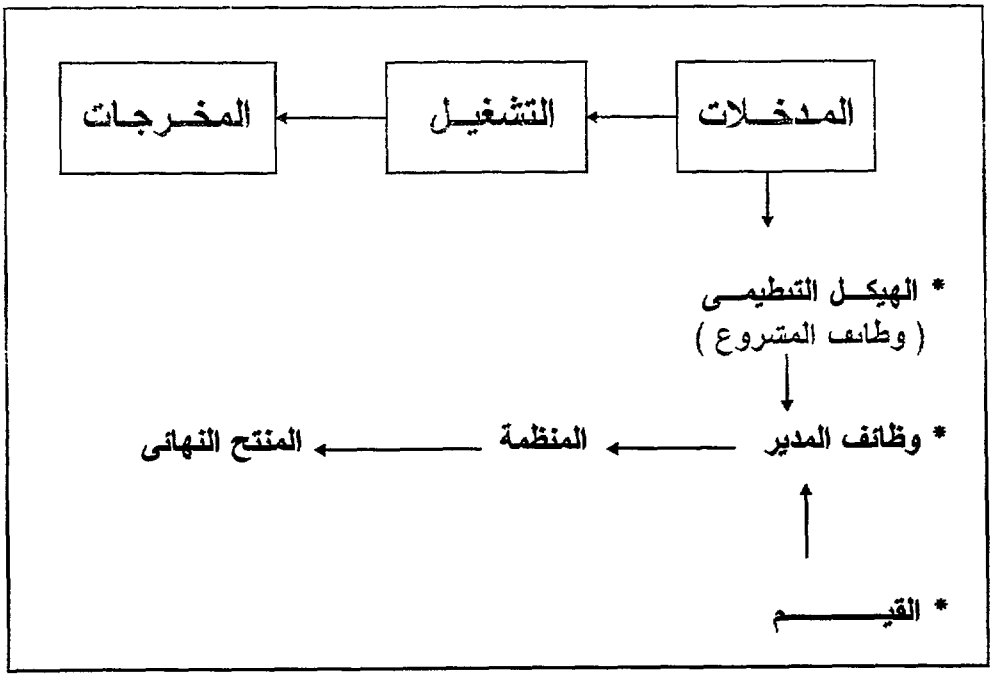
- عوامل أجتماعية	وتشمل التغير فى هيكل الطبقات الأجتماعية داخل مجتمع ما
- عوامل ثقافية	وتشمل التغير فى القيم والعادات والأعراف
- عوامل سياسية	التحول من سياسة إلى أخرى وتأثيره على القوانين والتشريعات
- عوامل تكنولوجية	اكتشافات حديثة - نظم المعلومات والأتصالات
- عوامل خاصة بالمصادر الطبيعية	اكتشاف مصادر جديدة للخامات ويقابلها التناقص فى بعض المصادر القائمة

وتواجه إدارة التغيير العديد من المشكلات الفنية والأنسانية التى تعوق مجهودات التغيير حيث يمثل التعامل مع العناصر البشرية مشكلة رئيسية بالنسبة للإدارة فى المنظمة نظراً لإختلاف الأفراد فى الطبيعة والطموح والخامات

ولذلك فأن معالجة هذه المشكلات تتطلب مزيد من التخطيط لأحداث التغيير وهذا بدوره يطلب وفرة فى المعلومات وسرعة فى أتخاذ القرارات وقدرة على الأبتكار هذا بخلاف توفر أفراد يتميزون بمهارات عالية لأحداث التغيير ومواجهة مقاومة التغيير

العملية الإدارية والتغيير
فى مجال العمل القضائى
(المحكمة)

ولقد أطلق عليها أسم " عملية " لأنها مجموعة من الوظائف والأنشطة متداخلة ومرتبطة مع بعضها تتم فى وجود مجموعة من المحددات سواء من داخل المنظمة أو البيئة المحيطة بها (الخارجية) وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (المحكمة) وتتصف العملية الإدارية بالعمومية وبالعلاقات المحددة بين مكوناتها وعلى ذلك يمكن تصور نموذج متكامل لدراسة العملية الإدارية يبدأ أولا بالشكل (١)



شكل (١)

فاذا بدأنا بتحليل هذا النموذج للعملية الإدارية نجد

أولاً - الهيكل التنظيمى

ويقصد به الوصف الخارجى للمنظمة وهو الشبكة التى تصم الوظائف اللازمة لتحقيق هدف تلك المنظمة

ويمكن تحليل الهيكل التنظيمى إلى — **3R's**

- القواعد — **The Rules**
- الأدوار — **The Roles**
- العلاقات — **The Relations**

* الهيكل التنظيمى : القواعد، الأدوار، العلاقات = الشكل الخارجى للمنظمة

أ - القـــواعـد

هى واحبات وحقوق كل وطيفة ومن حلالها تتحدد سلطة كل وطيفة وموقعها بالنسة للوطائف الأحرى وهده القواعد هى التى تحعل الوحدات الإدارية فى التنطيم مرتنطة مع نعصها فى مناح من الألترام والرضا طالما أن كل فرد يفهم حيداً هده الأسس وعلى دلك فالقواعد الصحيحة والعادلة تقلل من أهمية وحـود أشراف لصيق

ب - الأدوار

وهى تعنى ما يتوقع أن يؤديه الفرد كنتيحة لـرد فعل عمل الأحرين فالدور هو السلوكيات والاتحاهات التى تظهر فى موقف معين مثل التوفيق - طرح الأفكـار- التلحيص - تسهيل أنسياب المعلومات

جـ - العـلاقـات

يقصد نها وصف الترابط نين الأدوار المحتلفة ومدى ملائمة وتوافق كل فرد مع دوره ومع الأحرين

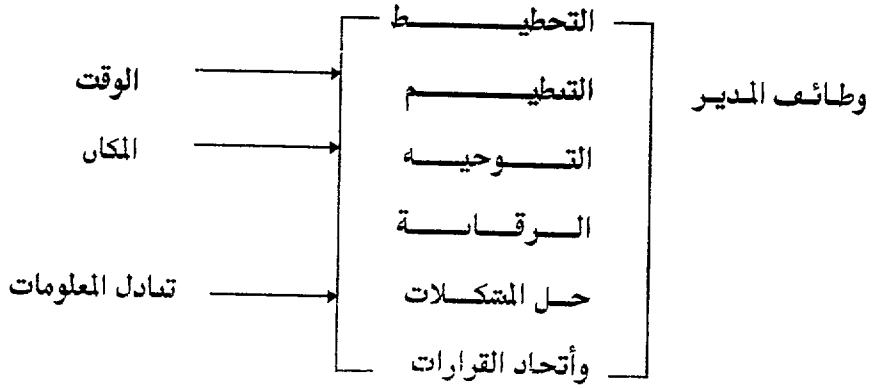
altayeer

18

* وظـائـف المـديـر :

وهى تصف الأعمال المطلوب تنفيدها من المديرين وهى التحطيط والتنظيم والتوحيه والرقابة وحل المشكلات وأتحاذ القرارات

وهده العمليات تتصف بالديناميكية وأنتقال المعلومات



* القيـــم

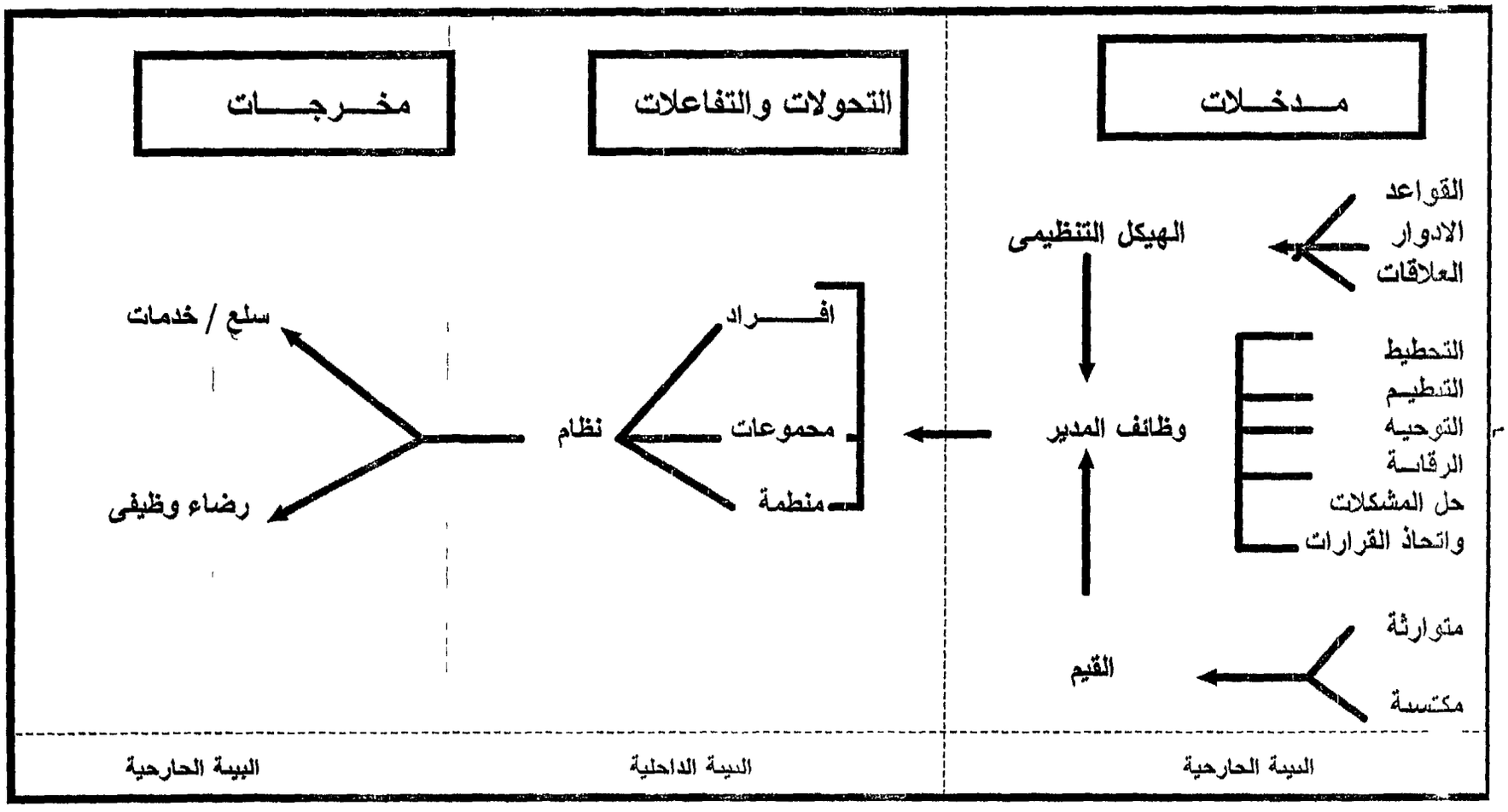
ويقصد بها مفاهيم تكوبت لدى الأفراد والمجموعات تشحد طاقتهم وتوجههم وتساعدهم على الأحتيار بين السلوكيات المختلفة وهى مكتسبة من التقاليد والأعراف المتبعة

* المخرجات .

وهى المنتج النهائى وطبقاً لهدا النموذج فهى تنقسم إلى قسمين –

١ – منتجات سلعية أو خدمية

٢ – أنسانية تؤدى إلى الرضا عند القائمين بالعمل وهدا هو التحدى الحقيقى للإدارة الآن



نموذج العملية الإدارية

التغيير

' IF WE ALWAYS DO WHAT WE ALWAYS DID , WE'LL ALWAYS GET WHAT WE ALWAYS GOT '

ضروري للتقدم والتنمية والإرتقاء

نمط جديد للسلوك من الموظفين

النظرة الى التغيير

يري الأفراد

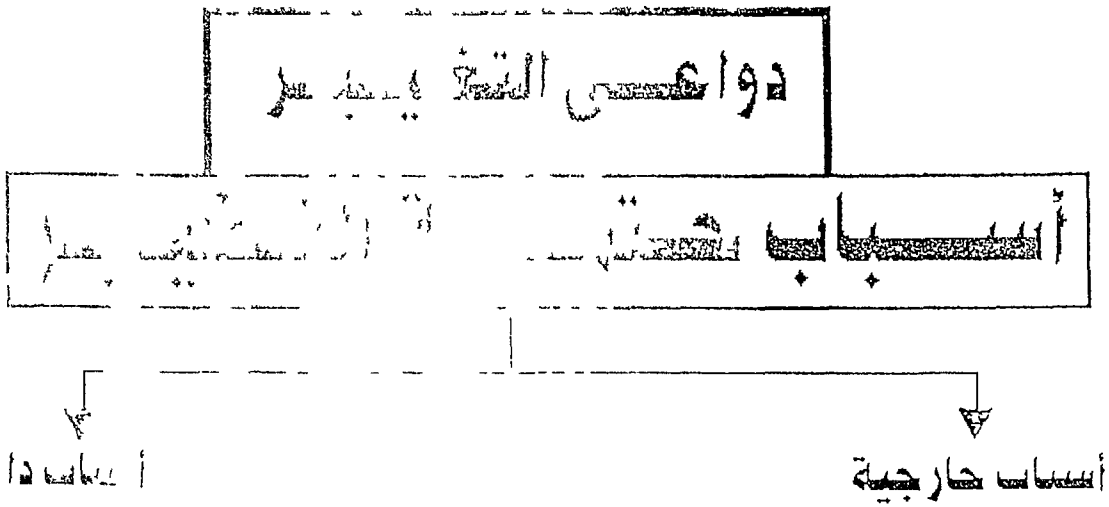
التعيير إيحابياً عندما .

- يؤكد ويعصد الدات وصورة الشحص عن نفسه
  - بالترقيه
  - بالنمو الوطيفي
  - باكتساب حرات إصافية
  - برفع المكانة الوطيفية والإجتماعية

يري الأفراد

التعيير سلبياً عندما

* يهدد الدات والمكانة
  - بالتقليل من قيمة الدات
  - بالنقد للطريقة القديمة
  - بفقد الاصدقاء
  - بالغموض وعدم وصوح



(١) البيئة الخارجية . السياسة الإجتماعية – القانونية – الثقافية – الإقتصادية

(٢) التكنولوجيا

(٣) المنافسين

(١) تغيير الأهداف

(٢) تحسين الأداء وزيادة الربحية

(٣) التغيير السلوكي

الاستراتيجية / الاتجاهات ونتائج	١	٢	٣
المشاركة في احداث التغيير	عدم مشاركة	عدم مشاركة	مشاركة كلية
الفعل تجاه التغيير	مقاومة ورفض التغيير	[illegible]	قبول دعم مطلق للتغيير
الانتاج الذريعة للتغيير على الانتاج	* انخفاض معدلات الآداء ومستويات الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* [illegible] الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* ارتفاع معدلات الآداء ومستويات الانتاج * استقرار العمالة
على التنظيم	* تهديد العلاقات بين الادارة والعاملين * انعدام التعاون بين العاملين والاداريين * المناخ التنظيمي غير مشجع على العمل	* تهديد العلاقات بين الادارة والعاملين * [illegible] العاملين الاداريين * [illegible] مشجع على العمل	* دعم العلاقات بين الادارة والعاملين * زيادة التعاون والنقد بين العاملين والاداريين * المناخ التنظيمي مشجع على العمل
على الافراد والجماعات	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفي والعلاقات بين العاملين [illegible] الادارية * اضطراب العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفي [illegible] والمستويات [illegible] * [illegible] بين جماعات العمل التنظيم	* الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي وتوازن العلاقات بين الافراد والجماعات * تدعيم العلاقات بين جماعات العمل والتنظيم
على اهداف التغيير	اهداف غير محققة	اهداف [illegible]	اهداف محققة
على التغيير المستقبلي	ردود فعل سلبية ومقاومة فورية	ردود [illegible]	ردود فعل ايجابية وتأييد للتغيير

INTEX

BEST AVAILABLE COPY

INTEX

مناقشة مفتوحة عن إدارة التغير

استعمل الفراغ الذي فيما بعد لتسجيل افكارك والتي ستستعمل كاساس لمناقشة مفتوحة عن ادارة التغير

١ – ما التغيرات الأكثر تحديا التي تواجهك وتواجه موسستك في الوقت الحاضر ؟

٢ – ما هي العوائق الرئيسية والمعوقات التي تواجهك لحل هذه التحديات ؟

٣ – ما المساعدة التي تحتاجها من الآخرين للتعامل مع التحديات التي تواجهها ؟

الوحدة الثانية
أدوات التغيير

الأعمال

تعريف عملية الإتصال ومكوناتها

تعرف عملية الاتصال بانها عملية معقدة ، تتضمن شخصان على الاقل يستخدم كل منهما افكاره واحاسيسه بمجهود منسق ، لنقل وتبادل الافكار •

وتعتمد عملية الاتصال على عدد من العناصر تتضافر جميعها فى سبيل نجاح او فشل تلك العملية وتحدد فعاليتها التى تقاس بما يحدث من تاثير متوقع فى سلوك مستقبل الرسالة • وتتلخص هذه العناصر او المكونات فيما يلى

١ – المرســـــل

وهو فرد (او جماعة) يتوفر لديه هدف او حافز على عملية الاتصال ويعتبر المرسل العنصر الاساسى والمنشئ لعملية الاتصال وتتوقف فعالية عملية الاتصال على توافق المرسل مع العناصر الاخرى لعملية الاتصال وتتركز جوانب هذا التوافق فى

ا – تكوينه الذاتى وفلسفته فى ادراكه للظواهر المادية والاجتماعية فى عالمه

ب – خبراته وتجاربه السابقة العلمية والعملية

جـ – ثقافته وعاداته وتقاليده •

د – الكيفية التى يدركه بها مستقبل الرسالة ، وتاثير ذلك على تفسير وفهم المستقبل للرسالة •

هـ – مدى صحة الفروض التى افترضها المرسل عند اصداره للرسالة •

٢ – الرسالـــــة

هى ترجمة المرسل لما يرغب فى نقله او توصيله للمستقبل فى شكل كلمات مكتوبة او مسموعة حركات اشارات او اشكال وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها فى انجاح عملية الاتصال على

أ – الإلتزام بأصول وعلم إستخدام الكلمات فى الكتابة ، ومدى الدقة فى تعبير الرسالة عن المعنى المراد نقله ، كذلك الفهم السليم لنطق الكلمات ، والقيام بالحركات ، وإصدار الاشارات ٠

ب – مدى التوحيد والمميط فى محال معانى الكلمات ، والحركات ، والاشارات ٠

حـ – الظروف المصاحبة لعملية الاتصال ، والتى قد تؤثر فى احتيار المرسل للكلمات ، او الرموز ، او الحركات او الاشكال المستخدمة فى الرسالة وفى ادراك المستقبل لتلك الكلمات او الرموز او الحركات او الاشكال ٠

د – درجة التخصص فى استخدام الرموز او الكلمات او الاشارات او الاشكال

٣ – الوسيلـــــــة

وهى وسيلة نقل الرسالة وتتعدد الوسائل فهناك الوسائل العامة مثل الاذاعة والتليفزيون والصحافة والوسائل الخاصة مثل استاير التى ترفع للتخصص او الرسائل المتبادلة بين الافراد و الجماعات او الاتصالات بين الاجهزة والآلات الميكانيكية ٠

وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الافراد او الجماعات وقد تكون غير مباشرة باستخدام الاساليب الآليه او الميكانيكية ٠

وتتوقف مساهمة الوسائل فى انجاح عملية الاتصال على

ا – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة ومستقبل الرسالة ٠

ب – درجة الإعتماد او الثقة فى الوسيلة المستخدمة ٠

حـ – مدى ملاءمة الوسيلة المستخدمة وطبيعة الرسالة المنقولة ٠

د – مدى تاثر الوسيلة المستخدمة بالعوامل التى تتداخل مع عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها ٠

٤ - المستقبـــــل

يسعى الإشارة إلى أهمية دور المستقبل فى انجاح عملية الاتصال ، والذى لا يقل أهمية عن دور المرسل • وقد يكون المستقبل فردا معينا او جماعة معينة ، سواء كان هذا الفرد أو تلك الجماعة معلومة من قبل المرسل أو غير معلومة بالتحديد • وتتوقف مساهمة المستقبل فى انجاح عملية الاتصال على

ا - تكوينه الذاتى وفلسفته فى ادراكه للظواهر المادية والاجتماعية فى عالمه •

ب - خبراته وتجاربه السابقة •

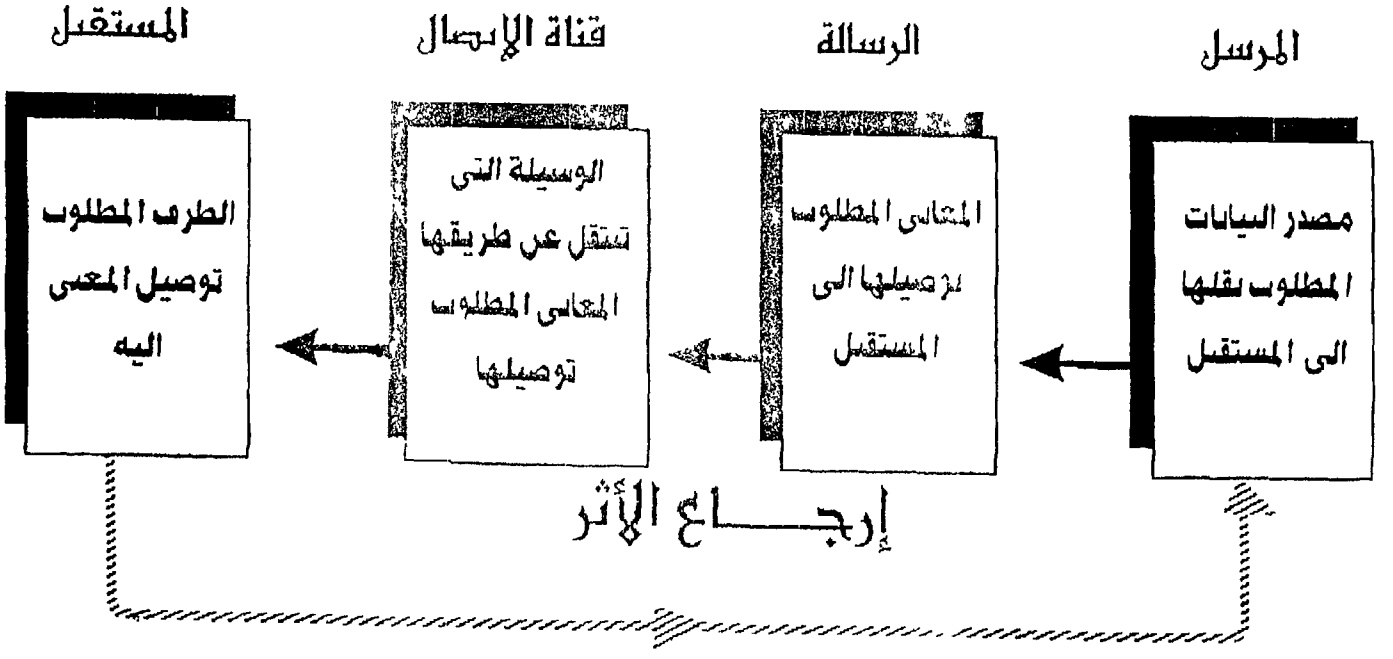
جـ - ثقافته وعاداته وتقاليده •

د - مدى صحة الفروض التى على اساسها تم ادراكه وفهمه للرسالة •

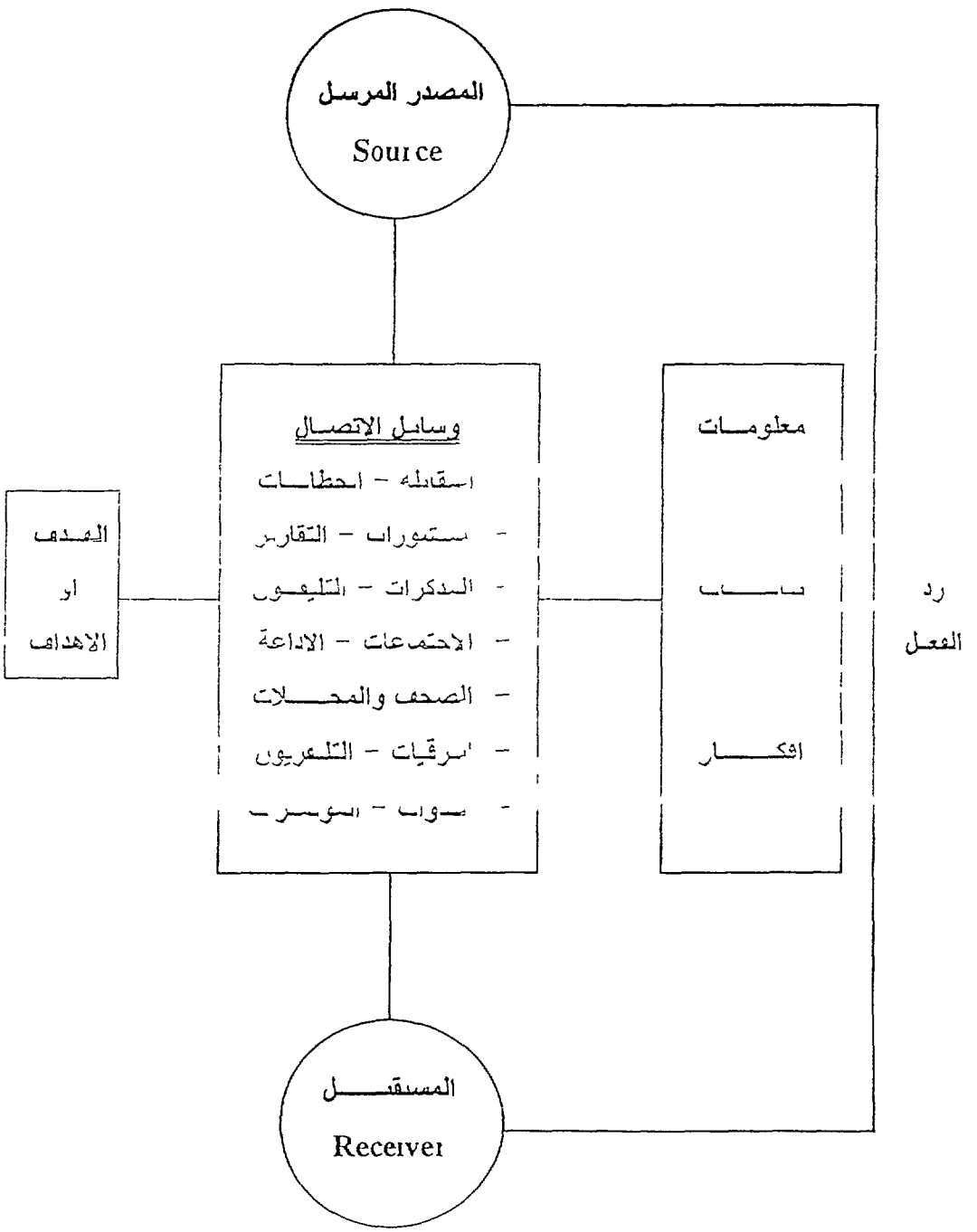
هـ - مدى التجانس بين الافراد او الجماعات التى توجه اليهم الرسالة •

ويمكن توضيح هذه العملية فى الشكل التالى

شكل (١) مكونات عملية الإتصال



أسلوب، وسيله، طريقه، أداه لتبادل المشاعر بين المرسل والمستقبل


المصدر المرسل
Source
وسائل الاتصال
- المقابلة - الخطابات
- المنشورات - التقارير
- المذكرات - التليفون
- الاجتماعات - الاذاعة
- الصحف والمجلات
- البرقيات - التلفزيون
- الندوات - المؤتمرات
معلومات
بيانات
افكار
الهدف
او
الاهداف
رد
الفعل
المستقبل
Receiver

أنواع الاتصالات

١ - الاتصال فى إتجاه واحد :

ويكون فيه الاتصال من جهة واحدة (المرسل) الى المستقبل , بحيث لا يتم اى مناقشة او توضيح ومن امثلتها
الاذاعة - المحاضرة - الاوامر والتعليمات من اعلى الى اسفل
فنجد ان موقف المستقبل من المرسل سالبا ، وفهمه للرسالة بدقة اقل وضوحا والشعور بكون مزيج من الضيق والقلق والتوتر والاحباط لوجود بعض التساؤلات التى يعجز عن فهمها وتفسيرها المستقبل بمفرده .

٢ - الاتصال فى إتجاهين :

ويكون فيه الاتصال وجها لوجه من المرسل والمستقبل , وخلاله يعطى الوقت الكافى للمناقشة والتوضيح مع عدم استخدام اى اشارات بيد ولكن يكون فى تفاعل بين الطرفين ويستخدم فى الندوات وحل المشكلات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات والتقارير فنجد ان موقف المستقبل ايجابيا والدقة فى فهم الرسالة اكثر وضوحا , والشعور من جهة المستقبل فيه ارتياح وتفاؤل وانسجام .

الفرق بين الاتصال فى اتجاه واحد واتجاهين

البيان / الاتصال	اتجاه واحد	اتجاهين
١ - الوقت	اسرع واقل	ابطء واكثر
٢ - فهم الرسالة	اقل	اكثر
٣ - الدقة فى الاتصال	اقل	اكثر
٤ - الضوضاء	اكثر هدوءا	اكثر ضوضاء
٥ - شعور المستقبل اثناء الاتصال	احباط ضيق قلق , توتر	ارتياح
٦ - موقف المستقبل من المرسل	سلبى	ايجابى

٣ - الاتصالات غير الكلامية :

Non Verbal Communication

وفيها تستخدم اساليب عديدة غير الكلمات مما يساعد على مدى بالمعلومات باستخدام اعضاء الجسم مثل

أ - العيـــــون :

النظر لفترات قصيرة ربما يكون جزء من عملية جمع المعلومات
النظر لفترات طويلة وذلك يوضح علاقة الاعجاب بالشخص الآخر وما يقل
النظر مصحوبا بتعبيرات المودة والصداقة يعبر الطمانينة للمستقبل

ب - الأيـــــدى .

استخدام لاشارة بحركة الايدى او اجزاء الجسم الاخرى مثل جلوس الشخص او وقوفه يعكس سلوكه او مشاعره للاخرين او تغيرات فى طريقة جلوس الشخص نتيجة تفاعلات مع الآخرين

جـ - تعبيرات الوجه أو تعبيراته

يمكن ادراك مشاعر الآخرين عن طريق النظر وملاحظة تعبيرات وجوههم ودرجة الاضطراب العاطفى اما بملاحظة ملامح الوجه او اتساع حدقة العين ويتضح ذلك من الاهتمام والتركيز او الصداقة او العدوانية .

د - نغمة الصـوت :

سلوك غير كلامى يعقل بدقة المشاعر الحقيقية لشخص ما مثل حماسة - حزينة - عدم الرضا - قلقه وكلها تظهر من تغير فى جرس الصوت .

٤ - الاتصالات حسب التخاطب :

يتوقف مدى فاعلية اتصالنا بالآخرين على الطريقة التى نتحدث بها وهى تتفاوت بين اخبارنا للآخرين (الطريقة المباشرة) وسوالنا لهم (الطريقة غير المباشرة) .

الاتصال المباشر :

وهذا ما يستخدم فى تصوير المعلومات او التعليمات او فى طلبها حين نتطلب ارجاع الاثر اولا ويتم من المرسل والمستقبل مباشر من (ا) الى المستقبل (ب) .

الاتصال غير المباشر .

ويستخدم هذا الاسلوب فى الافراد المتعامل معهم لاتخاذ القرارات او حل المشكلات ومنها تم الاتصال بين المرسل والمستقبل عبر عديد من القنوات منها ان يتصل المرسل (ا) بالمستقبل (جـ) ومن (جـ) الى (د) ومن (د) الى (و) الخ الى ان يصل (ب) فنجد ان الاتصال وخاصة فى محتوى ومضمون الرسالة تحدث لها تغير عبر هذه القنوات وتاتى فى النهاية ان الرسالة فقدت المضمون المطلوب وهذا ما نطلق عليه الاشاعة

35

العوامل التى تحد من عملية الاتصال :

١ – الخوف وعدم الرغبة فى الاتصال .

٢ – تعمد حجز معلومات خشية احداث تاثير سيئ على المستمعين .

٣ – الشعور بمركب العظمة .

٤ – الاقوال السطحية التى لها طابع التحيز او التبسيط الزائد عن الحد .

٥ – انشغال الاشخاص باعمال اخرى .

٦ – الثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور الاخرين .

٧ – عدم النطق الجيد او الصوت المنخفض

٨ – التهجم على او السخرية من اتجاهات الافراد بدلا من اعتبارها وجهات نظر للامور .

٩ – غموض الرسالـــــة

١٠– قد تمنع العادات ارسال الافكار الى اعلى السلم الادارى

١١– عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة .

١٢– صفات بعض الاشخاص قد تؤدى الى الارتباك وخلق روح عدم التعاون .

العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال :

- إهتمام الافراد بالمسائل الشخصية يقف عقبة فى سبيل توصيل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح .
- ميل الانسان بطبيعته لاثبات الوجود , وعليه غالبا ما يتكلم ويناقش قبل ان يفكر .
- ميل الانسان بطبعته الى معارضة الغير
- ميل الانسان بطبيعته الى عدم الاباحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقية لاعتبارات خلقية او اجتماعية .

متطلبات الإنصات الجيـد :

١ – انصت للافكار وليس للحمل او العبارات – فربما تكون الحملة الاساسية لم توصح جيدا .

٢ – فرق بين الحمل والافكار .

٣ – تعرف على المحتوى الحقيقى لما يقال اكثر من التعرف على مظهره .

٤ – فكر للامام للاستعداد للنقطة التالية ولكن احترس من اعتقاد او افتراض انك تعرف النقطة القادمة .

٥ – تعرف على الدوافع والاهداف الفردية للمتكلم – اى تلك الاشياء التى تدفعه للتحرك او التغيير .

٦ – تعرف على المعنى المحدد والمقصود بالكلمة . فالناس يستعملون نفس الكلمات بمعانى مختلفة

٧ – يسعى ان تكون مدركا للتعبيرات المستخدمة فى اللغة .

٨ – لا تندفع بتحضير الرد على الحديث

– تسجل ملاحظاتك

١٠– لا تكن متلهفا على فترات , او فرص توقف المتحدث .

١١– حضر خطة للانصات .

* عندما يتحدث الجميع فان احدا لا ينصت *

الإفادة المرتدة

الإفـادة المرتـــــدة

ان عملية اعطاء وطلب الافادة المرتدة ٠٠ لهي من المهارات الهامة جدا ٠ فمن خلال الافادة المرتدة يمكن ان نرى انفسنا كما يرانا الآخرين وهذا ليس بالامر اليسير ٠

ان عملية اعطاء او طلب الافادة المرتدة تتضمن توافر اشياء محددة مثل الحرص الثقة الاستعداد او القابلية الانفتاح الاهتمام باحتياجات الآخرين ٠

وهكذا تبدو الافادة المرتدة سواء كانت للتقييم او للحكم على الاشياء او المساعدة على التقدم فانها تعتمد على الفلسفة الشخصية للافراد المرتبطين بها (مرسل او مستقبل) ومع ذلك فان اعطاء الافادة المرتدة تعتبر مهارة يمكن تعلمها واتقانها من خلال خطوط عامة مفيدة ومحددة

وحتى يمكن فهم اصطلاح الافادة المرتدة ٠ نعود الى اصل التسمية فهذا الاصطلاح استعاره علماء الادارة من علم هندسة الصواريخ فعند انطلاق صاروخ من الارض الى هدف محدد في الفضاء فان هذا الصاروخ يحوي نظام لاسلكي آلي يسمح بارسال اشارات الى المحطة الارضية (F B) والمحطة الارضية تتلقى هذه الاشارات لتتاكد ان الصاروخ متجه الى هدفه وعلى ذلك اذا انحرف الصاروخ عن مساره فان هذا يظهر من خلال تلك الاشارات التي ترسلها الى المحطة التي تبدا بدورها في تعديل [illegible] يمكن القول ان المجموعة او الفرد يمكن ان تقوم بدور جهاز ارسال الاشارات اي باعطاء الافادة المرتدة لاعضائها / لفرد اخر لتصحيح مساره نحو هدفه

<u>فمثـــــلا</u>

اذا كان هناك شخص هدفه ان تريد معرفته من حيث كيف يوثر في الاخرين المتعاملين معه ٠ فعلى ذلك تكون الاشارات الصادرة من المجموعة (المتعاملين معه) اليه (الافادة المرتدة) مفيدة جدا له من حيث انها تحدد له اذا كان يسير نحو هدفه ام لا فاذا كانت استجابته لهذه الافادة المرتدة تترجم الى سلوك غاضب مثل ترك الفرقة او يتخذ سلوكا دفاعيا فهذا يعني انه لن يصل الى هدفه والمجموعة في هذه الحالة يمكنها مساعدته بقولها يا حسن في كل مرة عندما تعطيه افادة مرتدة فانت تاتي بسلوك يمنعك من الاستمرار في اعطائك مزيد من المعلومات عن سلوكك فاذا استمريت على ذلك السلوك فانت لن تصل الى هدفك

فاذا كانت استجابة حسن للافادة المرتدة الصادرة من المجموعة تتمثل فى تعديل سلوكه فهو بالتالى يبدا مرة ثانية فى الاتجاه نحو هدفه وعلى هذا فان اسلوب الافادة المرتدة يعتبر اسلوب للمساعدة فى تحقيق اهداف الأفراد • وكذلك للمقارنة بين ادراك الفرد لسلوكه وإدراك الآخرين لهذا السلوك

ومعظم الناس يعطوا او يتلقوا الافادة المرتدة يوميا بدون ان يشعروا ونحن هنا فى هذه القاعة بصدد تنمية هذه المهارة وتعلمها عن قصد

وعندما يتعامل فردين مثلا مع بعضهم فانه يوجد خطا شائع يقع فيه الفرد الذى يبدا باعطاء الافادة المرتدة وهذا الخطا هو اعطاء الاستجابة او الافادة المرتدة على اساس نوايا الشخص الآخر وليس بناءا على سلوكه الفعلى وفى هذه الحالة قد يكون تخمين النوايا غير سليم وبالتالى ياتى اعطاء الافادة المرتدة بعيد تماما عن السلوك الفعلى للشخص مستقبل الافادة المرتدة

وقد تحدث المشكلة بصورة اخرى عندما يكون الشخص مستقبل الافادة المرتدة يختلف سلوكه عن نواياه فعلا وفى هذه الحالة يجد ان الـ B F غير متوقع به

وعلى ذلك فان الافادة المرتدة تفيد فى انها تساعد الفرد على اكتشاف ان كان سلوكه مطابقا لنواياه ام لا

ومن هنا يمكن القول انه يجب ان يكون التركيز فى عملية اعطاء الافادة المرتدة على السلوك وليس على النوايا لان نوايا الفرد خاصة به اذا لم يقم بتوضيحها ومن اكثر الامور احداثا للارتباك وسوء الفهم فى عملية الاتصال ان الفرد يريد اعطاء الـ B F عن نوايا الآخرين وليس عن سلوكه

الخطوط العامة لإستخدام الإفادة المرتدة

ان من الممكن تقليل مقاومة الفرد لاستقبال الـ B F او زيادة قابليته حتى يمكن ان يستخدمه فى تنمية شخصيته

وعلى ذلك فالشخص الذى يتخذ موقفا دفاعيا من حيث استقباله للافادة المرتدة فان النتيجة انه لن يستفيد اطلاقا من هذه الافادة المرتدة لان الـ B F يجب ان يستوعبها المستقبل جيدا وبعد ثم بعد ذلك يصبح له حق الاختيار فى الاستفادة منها او تركها وقد تم وضع النقاط الحاكمة لاعطاء الافادة المرتدة على هيئة خط يوجد عند طرفيه النقطتين يوجد عند طرف الافادة المرتدة الصحيحة وعند الطرف الآخر الافادة المرتدة الخطا

اولا مباشر ⟷ غير مباشر (بالنسبة للمتاعر) ٠

مثال

إعتاد حسن عند مقابلة هناء كل يوم ان يحييها قائلا

اتمنى لو اكون اكثر انانية معك

وهنا يمكن ان تكون استجابة هناء عندما ترد عليه كالآتى

لماذا ايها العبى وماذا تعنى بانى انانية

وهنا نجد (حسن) يتخذ موقفا دفاعيا ويبدا فى مهاجمتها بالاوصاف السيئة ويحاول الطرف المبادأة – من يستطيع ايذاء الآخر اكثر

اما اذا اعطت هناء افادة مرتدة لحسن عن جملته بالطريقة التالية

عندما قلت انك تتمنى ان تكون اكثر انانية منى لقد شعرت بالغضب والضيق

فهى هذه الحالة كانت الافادة المرتدة من هناء لحسن مباشرة فى تعبيرها عن مشاعرها وهذا هو المطلوب

كذلك امثلة اخرى مثل قولك انت تقود السيارة بسرعة كبيرة

فهذا تعبير غير مباشر عن مشاعرك اما اذا قلت انا متوتر لانك تقود بسرعة فهذا يعتبر تعبير مباشر عن مشاعرك

ثانيا التفسير ⟷ الوصف بالنسبة للسلوك

عندما قالت هناء لحسن (عندما قلت لى انك تتمنى ان تكون انانى مثلى فانا شعرت بالضيق والغضب) بدأ المثل قد وصف شعورها الذى ينعكس على سلوكها ولم تسعى الى تفسير سلوك حسن كان تقول له مثلا

(انك لا تميل الى) ٠٠ ٠

ثالثا التقييم ⟷ عدم التقييم

عند اعطاء الافادة المرتدة فانه من المفيد البعد تماما عن تقييم الاشخاص وذلك كما حدث عندما قالت هناء لحسن (انك غبي) وهذا بالتالي يدفع بمتلقي الافادة المرتدة الى موقف يكون من الصعب عليه الاستجابة لهذه الافادة المرتدة • كما ان اللجوء الى اسلوب تقييم الافراد عند اعطائهم الافادة المرتدة يجعل مرسل الافادة المرتدة في منزلة القاضي ويضع المستقبل الافادة في منزلة المحكوم عليه وذلك كله من خلال قيم خاصة بالقاضي فقط وهذا اكثر خطأ لان الافادة المرتدة التقييمية تولد لدى مستقبلها شعور دفاعي يمنعه من الاستماع اليها بفاعلية

رابعا افادة مرتدة محددة ⟷ عامة

عندما اجابت هناء بقولها لحسن عندما قلت لي انا اتمنى ان اكون انانيا اكثر منك انا شعرت بالضيق والغضب في هذا وصفت بكل دقة السلوك الذي ادى الى استجابتنا وذلك عكس ان تقول له

انت تتحلى بعدواني ففي هذه الحالة اعطت B لـ هناء لان حسن في هذه الحالة ربما يكون فعلا غير مدرك • ما هو السلوك الذي اتبعه حتى ان هناء قالت له انك عدواني فاذا فرض ان لديه الاستعداد لتغيير سلوكياته نحوها فانه في هذه الحالة غير قادر على تحديد السلوك الذي يجب تغييره •

مثال آخر

عندما قال [illegible] (انه انسان غبي) [illegible] بالطبع لست محقا وبذلك لم يعط مستقبل الافادة اذا كان لديه الاستعداد للتغيير او الاستجابة فانه لن يعرف ما هو السلوك الذي يجب تعديله •

خامسا احداث الضغط للتغيير ⟷ الحرية عند اختيار التغيير

عندما قالت هناء (انها شعرت بالضيق والغضب) لكلام حسن فهي لم تطلب منه صراحة ان يغير سلوكه نحوها • فاذا كانت هي شخصية هامة بالنسبة له فان حسن سوف يعمل على تغيير سلوكه نحوها ، اما اذا كانت غير مهمة فانه لن يهتم بالافادة المرتدة التي اعطتها له وفي الحالتين فهو له حق الاختيار دون ان يطلب منه مرسل الافادة ضرورة التغيير

[illegible] مرسل الافادة المرتدة عندما يطلب تغيير سلوك المرسل اليه فهو هنا يفترض في نفسه انه يعرف الصواب والخطأ والجيد والسيئ طبقا لمعايير خاصة به ويريد ان يطبقها على غيره وهذا يؤدي بالطبع الى حدوث مشاكل في العلاقات بين الافراد وفي احيان كثيرة تعتبر اطار حيثية الامل كافادة مرتدة لما يكون قد

hu

43

حدث كما يعتبر اظهار الرضا ايضا كافادة مرتدة لان اهم جزء فى الافادة المرتدة هو اظهار شعور المرسل او ادراكاته لان المرسل إذا لم يعطى مستقبل الافادة المرتدة شعوره الحقيقى كان يرسل اليه الشعور بالرضا من سلوك مما يدفع المستقبل الى تكراره فى حين ان الشعور الحقيقى الذى اخفاه هو عدم الرضا وهنا فان مرسل B F يدفع المستقبل الى الفشل بدون ان يدرى ٠

وفى بعض الاحيان نجد ان اعطاء الـ B F فان المستقبل لا يغير سلوكه حتى نجد ان المرسل يقول (ما المفروض ان اعمله انه لا يريد ان يغير سلوكه) وهنا يجب على المرسل ان يتاثر فى اعطاء الافادة المرتدة فبينما المستقبل له الحرية فى تقبل التغيير او لا فان المرسل ايضا يملك المداومة الى مرحلة يحدث فيها توائم بين المرسل والمستقبل فى سلوكهما

سادسا

اعطاء الافادة المرتدة فى الوقت المناسب فورا ⟵⟶ فى وقت متاخر ان الافادة المرتدة الفعالة هى التى تكون فى اقرب وقت مناسب بعد وقوع الحدث المراد اعطاء الـ B F عنه فاذا عدنا للموقف السابق بين حسن وهناء فانه اذا انتظرت هناء يوم ثم اعطت حسن افادة مرتدة عن سلوكه فانه ربما يقول لها (انا غير متذكر انى قلت ذلك) او حتى اذا سالت الحاضرين عن هذه الواقعة فربما انهم يكونوا غير متذكرين ما حدث بالضبط او متشككين فى نص الرسالة التى تلقتها من حسن لان الحدث اصبح غير واضح لديهم لعدم اهميته لهم ٠

[illegible] يجب اعطاء الافادة المرتدة فورا وقوع الحدث لان الكل فى هذه الحالة يكون متذكرا [illegible] الجميع كمرآة تعكس ما حدث بوضوح تام والجميع (الحاضرين) يمكنهم ابداء ملاحظاتهم بدقة على ما حدث وعلى ذلك فان اى مجموعة عاملين سواء فى قسم او ادارة يمكنهم عقد اجتماعات يتبادلوا فيها الافادة المرتدة اسبوعيا مثلا السلوكيات التى تصدر منهم لبعضهم البعض هذا من شانه جعل قنوات الاتصال بينهم مفتوحة ويمكنهم من اتخاذ قرارات اجماعية كنتيجة للافادة المرتدة التى تبادلوها ٠

سابعا

اعطاء الافادة من خارج المجموعة ⟵⟶ غير مباشر (بالنسبة للمشاعر) ٠

عند اعطاء الافادة المرتدة فى الوقت المناسب فورا عادة سوف يشترك فى هذه العملية افراد المجموعة (من يهمهم الامر)

فمثلا

في الحملة السابقة التي قالها حسن لهناء وهي

(انا اتمنى ان اكون انانى مثلك) من الممكن ان تتدخل المجموعة بقولهم ٠ اذا كنا مكانك يا هناء فلا داعي للضيق " وهذا القول سوف يجعل هناء تعيد النظر في سلوكها ومدى مناسبته لما قال حسن كذلك يمكن ان يكون تدخل اعضاء المجموعة مدعم لشعور هناء بالضيق وهنا فانها عندما تعطى افادة مرتدة لحسن فسوف تكون اكثر تاثيرا وفعالية

اما في حالة وقوع الاحداث خارج المجموعة (هناك وبعدين) سوف لا يعاصر هذا الحدث الا فرد او اثنين من اعضاء الجماعة وبناء على ذلك فانهم يكونوا غير قادرين على مناقشة الحدث باهتمام مع بقية الاعضاء الذين سوف يفقدوا شعورهم بالاهتمام بما حدث خلال هذه المناقشة ٠

اما الاحداث التي تتم داخل المجموعة فان كل الاعضاء سوف يشاركون في عملية الافادة المرتدة لانهم كانوا شهودا على ما حدث فيمكنهم المشاركة بشعورهم وادراكهم ويصبح هنا الشعار (هنا والآن)

كذلك فان مشاركة المجموعة في اعطاء الـ F B يعطى لمستقبل الـ F B صورة اوضح عن سلوكه لانه في حالة توافق ادراك الجميع لهذا السلوك فهذا موشر له في اعادة النظر بالنسبة لهذا السلوك

ثامنا ان تكون الافادة المرتدة مفروضة ⟷ مطلوبة

في معظم الحالات التي يتم فيها تبادل الافادة المرتدة تكون مفروضة على مستقبلها لان طبيعة الناس اعطاء الـ F B بصرف النظر عن كونه مطلوب وكذلك بصرف النظر عن كون متلقي الـ F B مستعد لذلك ام لا ٠ وبالاضافة الى ذلك فان مرسل الـ F B قد يندفع اريد مما يتطلب المستقبل في كل هذه الحالات لن تحقق الافادة المرتدة اهدافها ٠ اذا ان الافادة المرتدة تكون اكثر تاثيرا في احداث المساعدة للشخص المستقبل عندما يطلب هو ذلك لان طلب الافادة المرتدة يعني ان المستقبل مستعدا للاستماع اليها بفهم ولديه الاستعداد للتغيير ٠ كذلك طلب الـ F B يساعد المرسل في تحديد الوقائع والسلوك المطلوب عنه الـ F B ٠

كثيرا من الناس يريدوا ان يحصلوا على افادة مرتدة عن سلوكياتهم وكيف يدركها الآخرون ولكنهم يخشون عاقبة هذا ويصبح هذا الطلب سهل جدا في حالة وجود مقدار كافي من الثقة والصدق بين المستقبل والمرسل

وأخيرا يجب اعطاء الافادة المرتدة المطلوبة بحرص لانه احيانا لا يستطيع الفرد أن يفصل بين سلوكه وبين قيمته كشخص ٠

تاسعا التركيز على السلوك القابل للتغيير ⟵⟶ غير قابل للتغيير

حتى تكون الافادة المرتدة فعالة فيجب ان تركز على السلوك الذى يمكن تعديله فى كثيرا من الاحيان يرتبط السلوك بالفرد بحيث يصبح جزء من شخصيته فالتركيز على هذا السلوك يودى الى عدم استطاعة مستقبل الـ F B الى تغييره

فمثلا

اذا اعطت زوجة لزوجها المدخن بشراهة افادة مرتدة عن – راعت فيه كل شروط الافادة المرتدة – سلوكه فى التدخين فانه يكون من الصعب عليه تغيير سلوكه هذا لان الفرد المشره فى التدخين قد يكون نشأ سلوكه هذا نتيجة اسباب قد تكون عاليا غير معروفة ٠٠

فمثلا

قد يكون السبب فى كثرة التدخين هو تقليل التوتر العصبى وإستمرار اعطاءه الـ F B عن هذا السلوك ربما يزيد من توتر وبناء على ذلك فانه يزيد من معدله للتدخين لذلك يجب الفصل بين السلوكيات التى اصبحت مرتبطه بالشخصيه وبين السلوكيات التى يمكن تغييرها وذلك من الممكن لو سبب [illegible] مستقبل الافاده هل يرى سلوكه هذا انه يمكن تغييره ام لا ٠٠٠

عاشرا الدافع لاعطاء الافادة المرتدة المساعدة ⟵⟶ الاساءة

بداية يجب ان يكون الهدف الوحيد لاعطاء الافادة المرتده هو ٠٠ المساعدة على التقدم وليس النقد لاظهار المساوى فقط لان الاساءة سوف تودى الى الغضب ٠ وعندما يعطى المرسل الـ F B وهو غاضب فانه بالتالى سوف يسى الى متلقى الافادة المرتدة وهكذا تبدا لعبة انا احسن منك

46

(واخيـــــــــرا)

فإن عملية اعطاء الافادة المرتدة يمكن ان تكون ذات فاعلية عظيمة إذا اتبع الخطوط العامة للافـادة المرتـدة المذكورة سابقا

وصفيا محددا غير تقييمي ويترك الحرية للتغيير .....

(وهى عملية تعتمد على فلسفة وقيم التشخص المرسل للـ B F بالنسبة لنفسه وللآخرين) ...

ديناميكية الجماعة

ديناميكيـــة الجماعـــــــة

فى كل التعاملات الشخصية داخل المجموعات يوجد عاملين أساسيين

أولا المحتـــوى تانيا الطريقة (ظروف التنفيذ)

وفى معظم العلاقات يكون التركيز على المحتوى اولا ثم ظروف التنفيذ , لذلك يلاحظ على سلوك الجماعة اثناء عملها الآتى

١ – المشاركـــــــه

١ – من اكثر الناس مشاركة

٢ – من اقل الناس مشاركة .

٣ – مدى التغير فى درجة المشاركة .

٤ – ما هى الاسباب التى تؤدى الى تغير درجة المشاركة .

٥ – من الذى كان يتكلم دائما وما السبب .

٦ – من كان لا يتكلم الا اذا طلب منه

٧ – من كان يعمل على استمراريه الحوار .

٢ – التأثيـــــــر

وهو يختلف عن المشاركة تماما لان هناك كثيرا من الناس يتكلم لكن ليس لهم تاثير على الجماعة والبعض يكون صامتا ولكن اذا تكلم يكون له تاثير لذلك يجب ان تعرف

١ – من اكثر الناس تاثير ومن اقلهم تاثير

٢ – ماذا كان الناس لا تستمع للذين يتكلمون كثيرا

٣ – هل لاحظت اى منافسة داخل المجموعة

٣ - شكل التأثيـــــــر :

وهو يأحد عدة اشكال

تاتير إيجابـــى تأتير سلبـــى

ونتيجة للتاتير فى الجماعة يمكن ان يظهر التاتير باحد الاشكال الآتية

١ - الاتوقراطى وهو الذى يفرد اراوه او حكمه على الاشياء بالنسبة للآخرين وهو غالبا يوقف الناس عندما يسيرا فى إتجاه غير اتجاهه ٠

٢ - المصلح او الموفق صانع السلام الذى يوفق بين وجهات النظر ٠

٣ - الذى لا يتدخل الا عند اللزوم ٠

٤ - القائـد الديمقراطـــى ٠

٤ - إجراءات إتخاذ القرار

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار بدون اعتبار لتاتير القرار على بقية الاعضاء

اسئل نفسك الآتـــى

١ - هل هناك احد اتخذ القرار واجبر بقية المجموعة على تنفيذه ٠

٢ - هل المجموعة تنتقل من موضوع الى آخر دون اتخاذ قرار وما السبب فى ذلك ٠

٣ - ما هى البراهين التى تجعل اغلبية المجموعة تويد القرار (التصويت)٠

٤ - ما هى الدلائل التى تشير الى مشاركة الجميع فى اتخاذ القرار (علامات الارتياح - الرضا - التبرم)

٥ – بنـاء المهمـــــة :

وهى تتعلق بالوظيفة – كيفية إتمام الوظيفة ٠

اسئل نفسك الآتـــى

١ – هل اقترح أحد اى احراءات لتحسين العمل ٠

٢ – هل قام احد بدور التلخيص بالنسبة لما حدث او ما سوف يحدث ٠

٣ – هل كان هناك من كان يعطى حقائق (معلومات) اراء – مشاعر – اوحاع سر – البحث عن البدء ٠

٤ – هل كان أحد يعمل على تقدم المجموعة نحو الهدف دائما ٠

٦ – بنـاء الجماعـــــة

وهى تتصل بمعنويات الجماعـــة ٠

وللتعرف على معنويات الجماعة نسال الآتى

١ – من الذى كان يجعل الافراد يتتركوا فى المناقشة ٠

٢ – من الذى يقاطع ٠

٣ – من الذى لا يترك الافكار تمر دون نقاش ٠

٧ – مناخ عمل المجموعـة

وهو يتصل بالثقة بين افراد المجموعة والانطباعات الجيدة او السيئة ٠

١ – من الذى يجعل جو من الصداقة اثناء العمل

٢ – هل كان هناك صراعات بين افراد المجموعة او مشاعر غير ودية ٠

٣ – من الذى كان يجعل العمل فى جو من الصراعات وعدم الراحة

٤ – ما هى درجة احساس افراد العمل بالاهتمام به

٨ – العضويـــــــة

وهى درجة الموافقة بين الأفراد للعمل كمجموعة ٠

١ – هل كان هناك مجموعات فرعية داخل المجموعة الأصلية ٠

٢ – هل كان هناك أفراد خارج المجموعة ٠

٣ – هل تحرك موقف بعض الأفراد من العمل خارج المجموعة الى العمل داخل المجموعة ٠

٩ – المشاعـــــــر

اثناء مناقشات المجموعة تتولد المشاعر لدى الافراد ٠

١ – ما هى علامات هذه المشاعر (غضب – ارتياح – فاعلية – مناقشة – تعاون) ٠

٢ – هل لاحظت داخل المجموعة من يتصدى للمشاعر الغير ايجابية اى السلبيـــة ٠

١٠– المبـــــــادئ

وهى التى توتر على السلوكيات بين الافراد وهى تعبر عن الرغبات والمعتقدات وهى قد تكون واضحة لأعضاء المجموعة ٠

١ – بعض المبادى تسهل تقدم المجموعة والبعض الآخر تعيقها ٠

٢ – هل كان اعضاء المجموعة يتعاملون بلطف وادب مع بعضهم ٠

٣ – هل كانت درجات الموافقة عالية بينهم , ماذا يحدث عندما يختلفون ٠

52

القواعد السلوكية للمجموعات

إن معرفة القواعد السلوكية الموجودة داخل المجموعة يساعد على التنبؤ بسلوكيات هذه المجموعة أو معرفة طريقة إبحارها للاعمال , وبعض هذه القواعد السلوكية يتم تحديده عن قصد بواسطة اعضاء المجموعة مثل وضع قاعدة تقضي باتاحة الفرصة كاملة لكل فرد للتعبير عن رايه • والبعض الآخر من القواعد السلوكية تتفق عليها المجموعة تلقائيا اثناء عملها كمثال ان اعضا المجموعة لا يتقيدوا بطريقة معينة في الجلوس اثناء مناقشتهم لاى موضوع •

وتبدو اهمية القواعد السلوكية للمجموعات لعدة اسباب , ولكننا نركز على سببين هما

اولا انه كنتيجة لوجود القواعد السلوكية في المجموعة فانها تعمل على ايجاد مشاركة متوازنة بين الاعضاء سواء الجوانب او الاجتماعيين •

ثانيا ان القواعد السلوكية المتفق عليها داخل المجموعة تقضي على المنافسة بين الافراد وتجعلهم اكثر تماسك مما يساعد المجموعة على ابحار معامعا •

وهناك طرق تتبعها المجموعة لاختبار صلاحية القواعد السلوكية التي تتفق عليها حيث ان اى قاعدة سلوكية تقر داخل المجموعة يجب ان يجرى اختبار صلاحية لها قبل الحكم عليها نهائيا بالموافقة من حيث انها تساعد المجموعة ولا تعمل على اضعاف فعاليتها •

وعلى ذلك فان عملية وضع قواعد سلوكية للمجموعة لا يمكن ان تتم الا بواسطة افراد المجموعة وليس لاحد خارج المجموعة تاثير في هذه العملية بمعنى ان القواعد السلوكية توضع فقط من خلال قبول وموافقة اعضاء مجموعة عليها •

وعموما فانه عند وضع قواعد سلوكية جديدة يكون ذلك من خلال خبرة المجموعة واحتياجها

القيـــــادة

نظرية القيادة الموقفية A Situational Leadership Theory

فى حلال السنوات القليلة الماضية قام بعض الكتاب والتطبيقيون والممارسون فى مجال الإدارة بحث عن نمط القيادة الناجح فى معظم المواقف

وأوضحت الدراسة أنه لا يوجد نمط قيادى واحد يصلح لجميع الأغراض والأهداف

إن القادة الناجحون هم الذين يستطيعون ملائمة "تطويع سلوكهم وتصرفهم ليقابلوا متطلبات المواقف والظروف

ان نظرية القيادة الموقفية تساعد المديرين والقادة فى تشخيص متطلبات الموقف ، وقد تم تقديمها كنتيجة لبحوث العلوم السلوكية

وقد تم بناء هذه النظرية على أساس العلاقة بين مقدار الإهتمام بالعمل ومقدار الإهتمام بالعلاقات الذى يقدمه القائد وكذا مستوى نضج المجموعة او المرؤوسين

والمرؤوسين فى اى موقف يكونوا عنصرا حيويا ليس فقط من حيث انهم افراد يقبلوا او يعارضوا القائد ولكن كمجموعة تحدد القوة الشخصية التى يحتاجها القائد

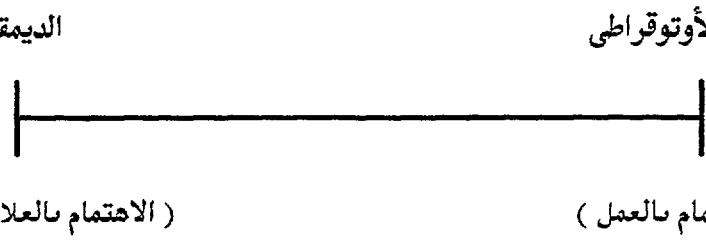
الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات

إن وضع تعريف الإهتمام بالعمل وكذا الإهتمام بالعلاقات كبعدين هامين لسلوك القائد – يعتبر من الإبتكارات الهامة بالنسبة لعلماء الإدارة وذلك خلال الربعون سنة الماضية

وقد إتخذ هذان البعدان أسماء عديدة منها

الأتوقراطى (المتسلط) – الديمقراطى والمهتم بالعاملين والمهتم بالإنتاج

ولقد كان الإعتقاد لفترة طويلة أن سلوك القائد نحو الإهتمام بالعمل وكذا سلوكه نحو الإهتمام بالعلاقات هما نمطان لسلوك القائد ولذلك فقد كان الإعتقاد أنه يمكن تحديد هذان النمطان على محور واحد يوجد عند أحد طرفيه نمط القائد المتسلط (مهتم بالعمل) وعند الطرف الآخر نمط القائد الديمقراطي (مهتم بالعلاقات)



وخلال السنوات الحديثة بدأ الشك يتطرق الى أن إهتمام القائد بالعمل أو إهتمامه بالعلاقات نمطين من أنماط القائد ، وذلك كنتيجة للدراسات عن القيادة التي أجريت عام ١٩٤٥ بواسطة مكتب بحوث الأعمال بجامعة اوهايو

حيث أثبتت هذه الدراسات أنه عند ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في مواقف مختلفة أمكن تحديد محورين أساسيين محور الاهتمام بالعمل ومحور الاهتمام بالعلاقات

محور الاهتمام بالعمل Task Behavior

ويتحدد عليه مدى قيام القائد بتنظيم وتحديد الادوار لاعضاء المجموعة وكذا يشرح ما الذي يجب عمله لكل عضو في المجموعة ومتى وأين وكيف يتم ذلك ، وكذلك يقوم بالسعي إلى وضع وتحديد هيكل تنظيمي وتحديد قنوات الاتصال (في إتجاه واحد) وأيضاً تحديد الأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال

56

محور الإهتمام بالعلاقات Relationship Behavior

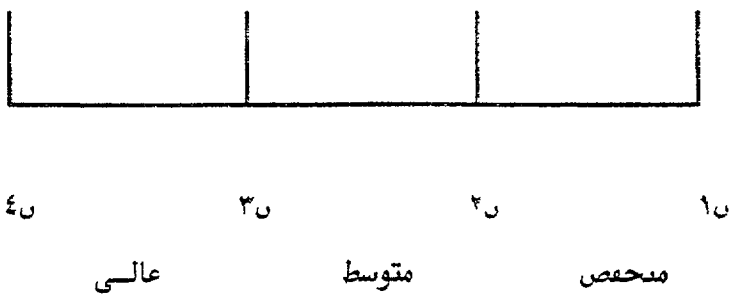
ويتحدد عليه مدى قيام القائد بتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين أعضاء المجموعة ، وذلك من خلال فتح مزيد من قنوات اتصال (الإتصال فى إتجاهين) كذلك درجة تفويض القائد لبعض مهامه وإعطائه الفرصة للمرؤوسين بإظهار قدراتهم ومهاراتهم كل ذلك من خلال تأييده الإجتماعى والعاطفى وكذا الإستماع لهم وتوطيد الصداقة والثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين

نضج المجموعة أو المرؤوسين Maturity of The Followers Or Group

إن درجة أو مستوى النضج يتحدد فى نظرية القيادة الموقفية من خلال ثلاثة عوامل هى

- الإنحـــار والدافعيـــة
- الاستعداد والقدرة على تحمل المسئولية
- درجة التعليم / الخبرة المناسبة لطبيعة العمل

هذا يعنى أن العمر الزمنى ليس له تأثير مباشر على درجة النضج ولكن المرحلة السيكولوجية للمجموعة او الافراد هى التى لها التأثير على درجة النضج حيث ان هذه المرحلة السيكولوجية هى التى تكون موثرة فى أداء مهمة معينة



نظرية القيادة الموقفية

وبناءاً على ما سبق فإن نظرية القيادة الموقفية تعتمد على تحديد درجة أو مستوى نضج المجموعة / الأفراد بحيث يتحد القائد التكل المناسب من التدخل سواء في العمل أو العلاقات وتتدرج هذه الأشكال من الإملائي أو المساند أو المشارك أو المفوض

وعلى ذلك فهذه النظرية تبحث في كيفية إختيار الشكل الفعال للقائد تبعا لمستوى نضج الأفراد / المجموعة حيث يتم تقسيم مستوى النضج إلى منخفض ومتوسط ومرتفع

فعند التعامل مع مجموعة / أفراد مستوى نضجهم منخفض فإن القائد يأخذ الشكل الإملائي أي تدخل عالي في العمل وتدخل أقل في العلاقات ولكن في حالة التعامل مع مجموعة / أفراد مستوى نضجهم مرتفع فيكون الشكل المناسب للقائد هو المفوض تدخل أقل في العمل والعلاقات وهكذا

وعلى ذلك فحينما يستخدم المدير شكلاً محدودا مع مجموعة وبالتالي سلوكا معيناً فانه ربما يتخذ شكلا آخر ، وبالتالي سلوكاً مختلفا مع مجموعة أخرى ، وذلك بحسب درجة نضج كل منهم

تعديل (تغيير) نضج المجموعة

– عند محاولة تعديل نضج مجموعة / فرد لا يستطيع تحمل المسئولية بدرجة مناسبة فإن القائد يجب ان يكون حذرا فمثلاً لا يفوض إليه أعمال ، كذلك يقلل من إعطائه التدعيم – ويكون تدخله أقل في بعد الإهتمام بالعلاقات – لان القائد إذا لم يفعل ذلك فإن المجموعة / الفرد ربما يأخذوا سلوكه في التفويض أو التدعيم على أنه ضعف منه ، وعلى ذلك فالقائد يجب أن يبدأ عمل تعديل مستوى النضج لهذه المجموعة / الفرد ولا يمكن أن نتوقع أن يتم تغيير مستوى النضج في يوم وليلة

وحتى يمكن أن يحصل القائد على السلوك المطلوب فعليه أن يكافئ فوراً على النجاحات كلما أمكن مع إبداء الشعور المناسب لمرؤسيه فى ذلك الخصوص ويستمر فى هذه العملية طالما أن سلوك المجموعة / الفرد يسير فى الإتجاه الذى يريده حتى يصبح أداء المرؤسين قريباً جداً من توقعات القائد

ويسمى هذا الأسلوب | **تدعيم الإقتراب الإيجابى الناجح للسلوك المرغوب** |

كمثال فإذا أراد القائد أن يعدل سلوك مجموعة / فرد أى يرى أن قدرته على تحمل المسئولية بدأت تتزايد فعليه أن يبدأ فى التقليل من التدخل فى العمل فإذا وجد القائد أن المجموعة / الفرد تمكنوا بالفعل من تحمل المسئولية فعليه أن يبدأ بزيادة التدعيم لهم أى تدخل أعلى فى العلاقات أى أن هذه العملية تتم على مرحلتين هما

١- تدخل أقل فى العمل

↓

الإستجابة قدرة على تحمل المسئوليه

↓

إنجاز أكفاء

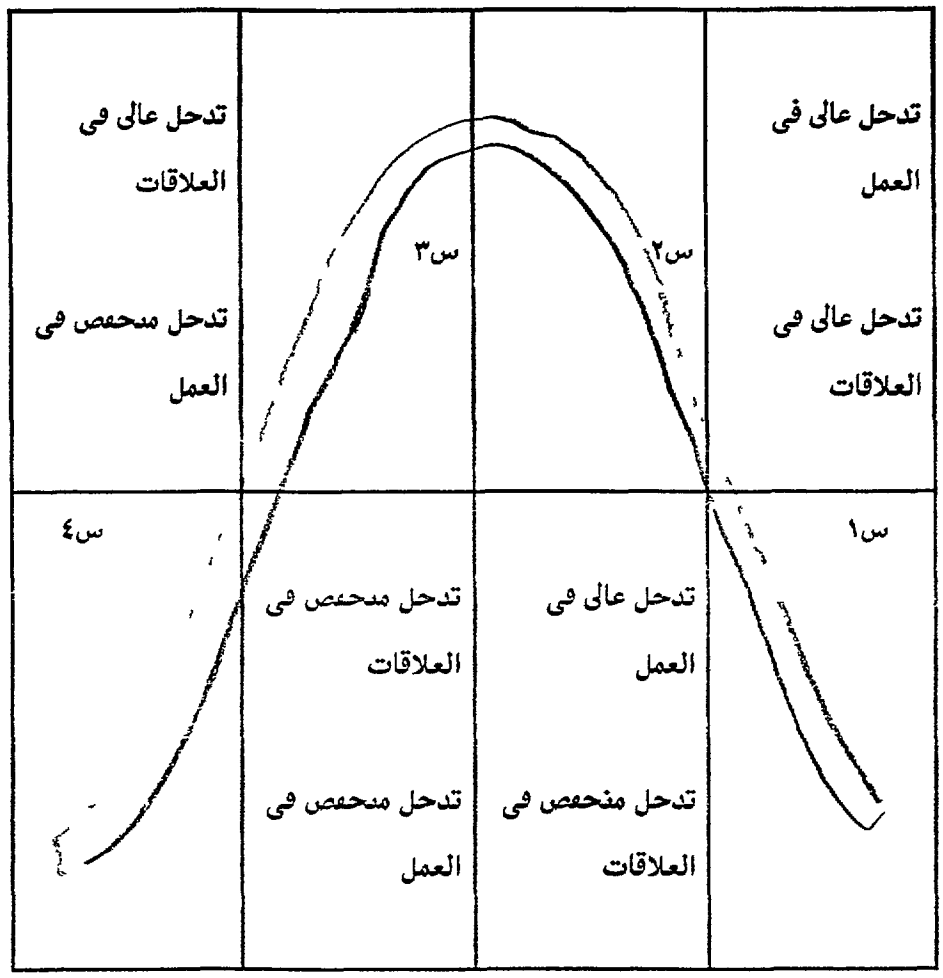
↓

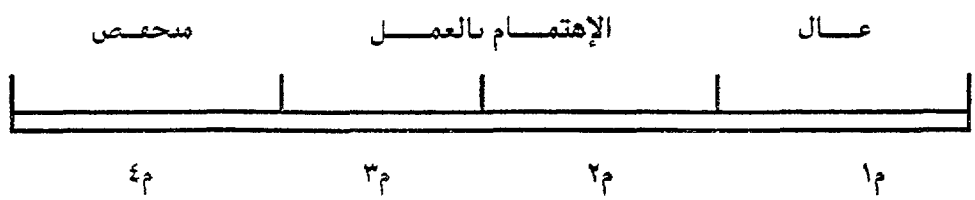
٢- تدخل أعلى فى العلاقات

وعلى ذلك فالمدير الفعال هو الذى يستطيع أن يحدد قدرات مرؤسيه ، وبالتالى مستوى نضجهم حتى يقابل ذلك بالشكل المناسب من القيادة حتى يعمل دائما على تطوير مستوى نضجهم ليناسب المهام التى يأدونها

Sarkv

تحليل وظائف بناء الجماعة
أنمـاط القائـد





درجات التصح المختلفة

مجال تحليل القوى :

أن التغيير فى مستوى أداء مجموعة / منظمة يعنى أساسا تعديل أسلوب انجاز المهام وهذا ربما يعنى تغيير أساليب العمل داخل المجموعة / منظمة أو تغيير أسلوب القيادة أو أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم

وهذه الورقة تعرضا نموذج لحل المشاكل وكذا إستخدام التغيير المبنى على خطة (مجال تحليل القوى) وفيما يلى وصف لمجموعة من المديرين وهم يطبقوا نموذج أسلوب تحليل مجال القوى

فعند أجتماع مجموعة من المديرين لمناقشة تطوير عملهم بالمنظمة صعوا للوهلة الأولى أن العمل يسير وأنه ليس هناك داعى لأجراء أى تغيير ولكن عندما فكر المديرين بعمق أكثر فى مناخ العمل السائد وجدوا أن هناك عديد من العوامل تؤيد فكرة أحداث التغيير يكون مناخ العمل السائد أكثر انفتاحا (مزيد من الصراحة - الوضوح - الأنفتاح) وقد بلوروا هذه العوامل (قوى دافعة) فيما يلى

أ - أن فريق المديرين لديهم الدافع للعمل بكفاءة وذلك لتحقيق مصالحهم الخاصة وكذلك مصلحة المنظمة .

ب- أن طبيعة العمل تفرض نوع من الترابط بينهم يجعلهم يتعاونون فيما بينهم لانجاز الأعمال

حـ- هناك العديد من المشاكل المتعلقة بالعمل والتى تؤثر على فعالية أداء العاملين مثل (المسئولية التى لاتقابلها سلطة - عدم وضوح الوصف التنظيمى)

د- وجود بعض الصراعات مثل (المنافسة الغير شريفة - بعض مظاهر العداء الواضح)

وإستكمالا لتحليل مجموعة المديرين فانهم حددوا مجموعة من العوامل (قوى معوقة) تعوق سير العمل وهى

أ- نقص خبرات ومهارات المديرين فى مواجهة الصراعات وممارسة إرجاع الأثر

ب- المخاطرة المتمثلة فى عدم معرفة ماهية الموضوعات التى يجب أن تناقش بإنفتاح وصراحة

حـ- القلق الذى يصاحب التعبير وما يترتب على التعبير أحياناً من ردود فعل سيئة

د- التساؤل عن مدى تدعيم الأدارة العليا لمناخ أكثر أنفتاحاً ووضوح لأحداث التعبير

وعلى ذلك نجد أن المديرين هنا قاموا بتحديد المشكلة الذى أخذ شكل تحديد القوى الدافعة وبالتالى تحديد مستوى الآداء الحالى بالمنظمة " انظر الشكل (٣)

تنفيذ التغيير

يثبت مستوى آداء المنظمة عندما تتساوى القوى الدافعة للتغيير مع القوى المعوقة لحدوثه ويحدث التغيير عندما تعدل القوى بحيث تدفع النظام وتساعده على الأستقرار عند آخر مختلف تتساوى عنده القوى الدافعة والمعوقة مرة ثانية

وعموما يمكن تغيير مستوى استقرار آداء منظمة / مجموعة عن طريق

١ - زيادة تأثير القوى الدافعة الحالية أو اضافة قوى دافعة جديدة

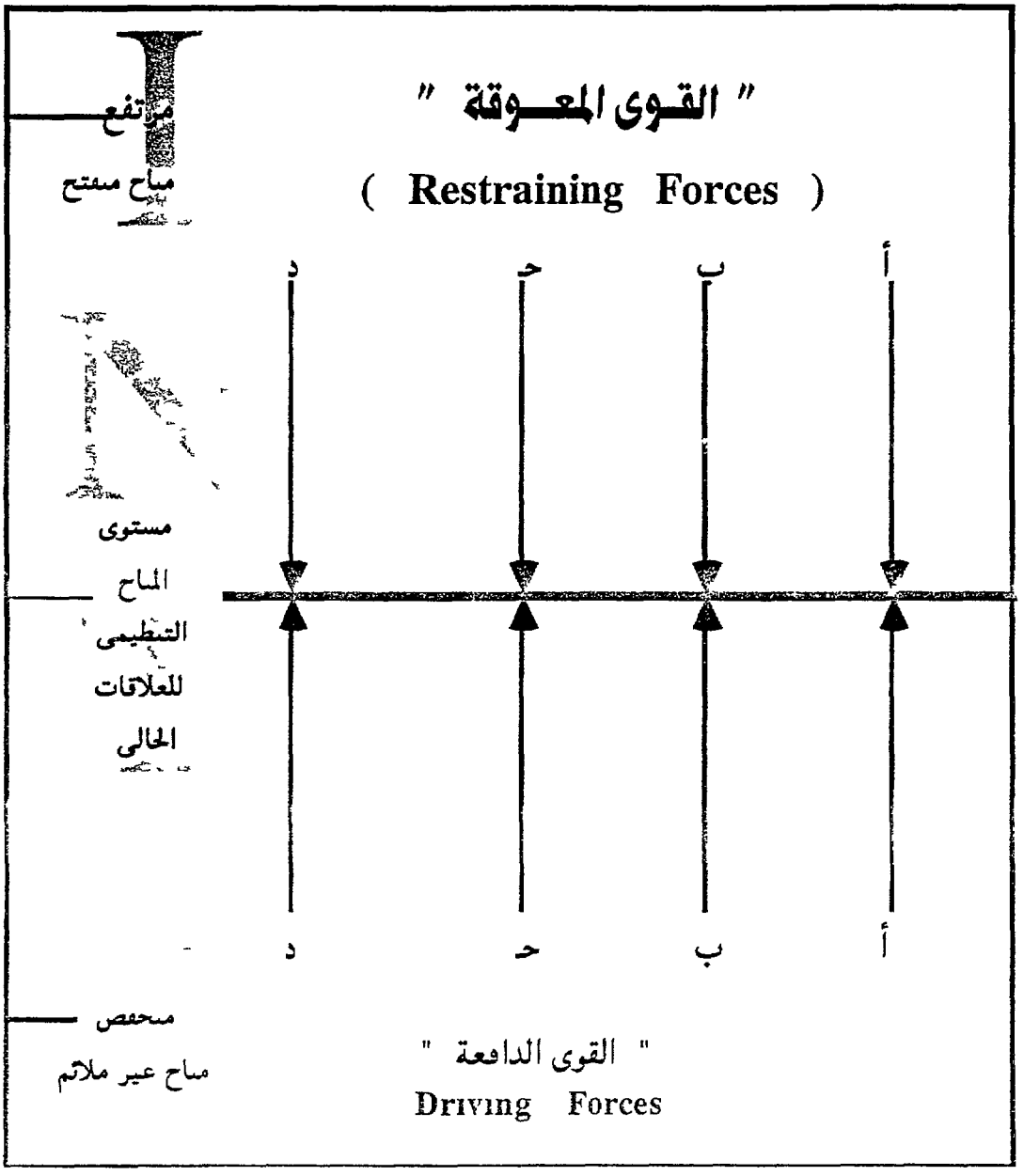
٢ - تقليل تأثير القوى المعوقة الحالية أو ازالتها

٣ - تغيير اتجاه القوى

ومن المهم جداً عند احداث التغيير أن يأخذ فى الأعتبار الطريقة التى سيتم بها فاذا تم التغيير عن طريقة تقوية أو اضافة قوى دافعة جديدة فان مستوى الآداء قد يتحسن ولكن الفاعلية ستكون أقل

ومن هنا وجد أن أكثر الأساليب فعالية فى أحداث التغير اتجاه احداث القوى

ففى المثل الذى نحن بصدده اذا اقتنع المديرين بأهمية معرفة رأى الأدارة العليا ومدى تدعيمها لمناخ أكثر وضوحاً وصراحة فقد تكون النتيجة مشجعة عما كانوا يتوقعون وهكذا تتحول واحدة من أهم القوى المعوقة الى قوى دافعة فى اتجاه التغيير

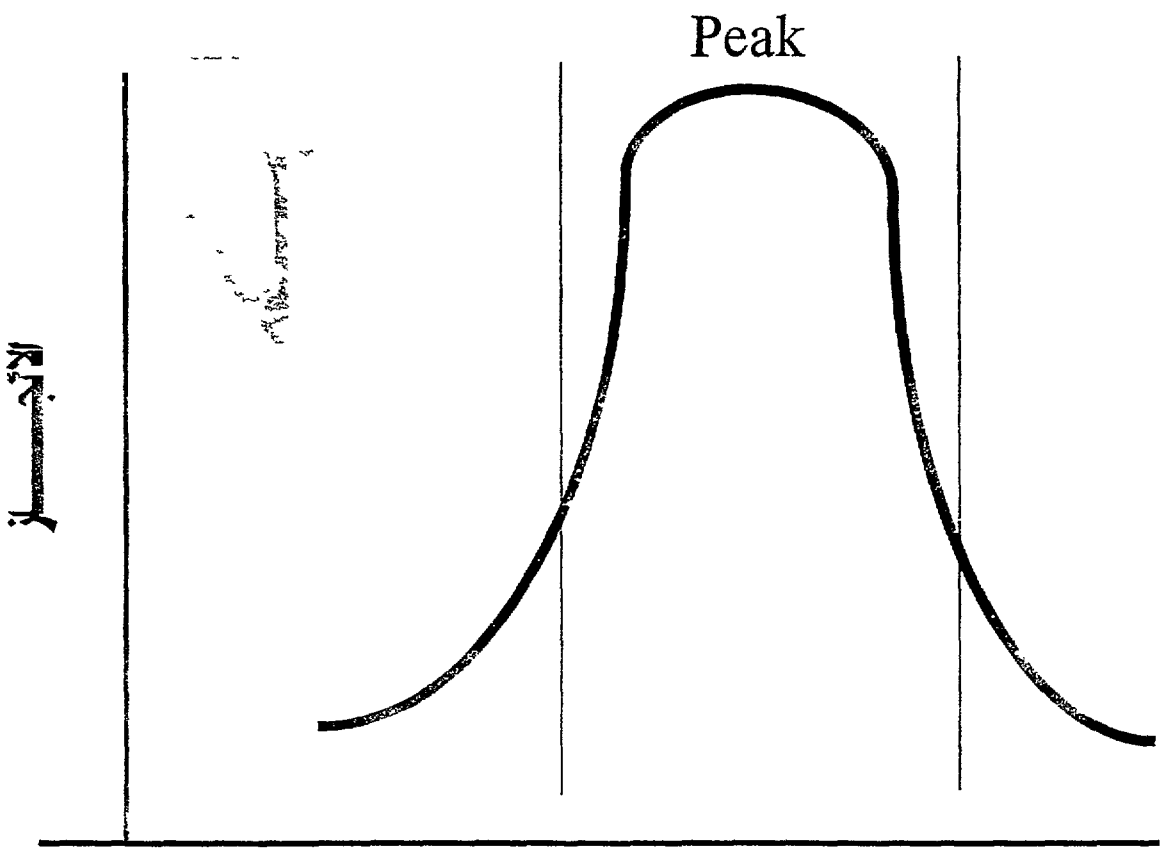


(شكل رقم ٣)

مجال تحليل القوى

The Force Field ANALYSIS

Boundary Relationship



المحددات

علاقة المطمة بالبيئة

environment في ظل محددات معينة

الإسلوب العلمي في ادخال التغيير

مقدمه :

تحتاج المنظمات على احتلاف نوعياتها الى تطوير ادائها بشكل مستمر، وهدا التطوير يرتبط بمواكبة كل ما هو جديد في دنيا الصناعة التي تعمل بها

وادا ارادت المنظمة ان تتعامل مع تطوير أداء العاملين بشكل علمي مدروس، فان عليها التعامل مع الأمور التالية

الأمر الأول تحديد ماهية الأسلوب العلمي في ادخال التغيير المطلوب في الأداء ككل

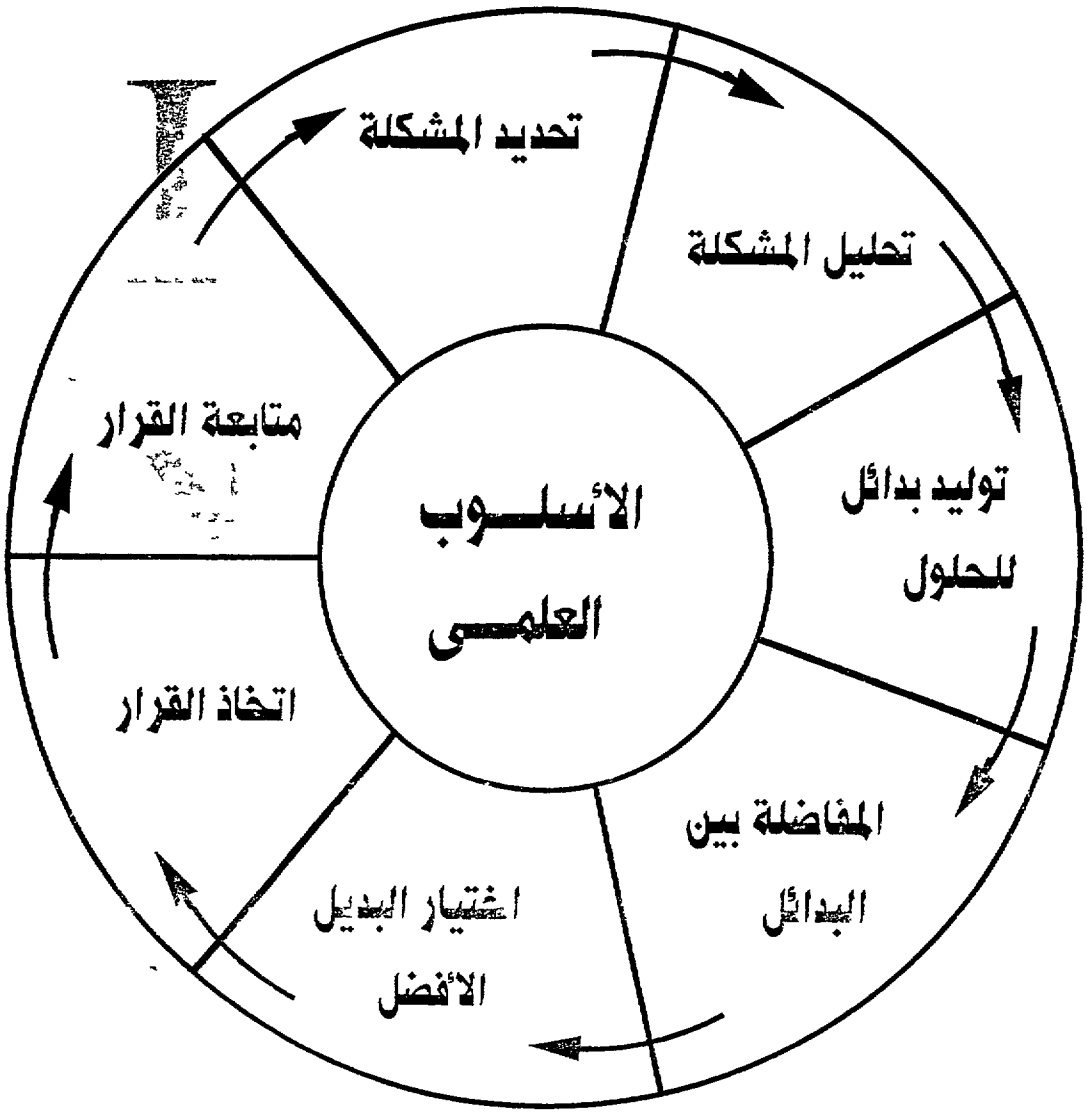
الأمر الثاني تحديد مفهوم وأسباب وكيفية مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين

الأمر الثالث كيفية تغيير سلوك العاملين

وان نجاح عملية التغيير تعتمد - وبصورة اساسية - علي اسلوب ادخاله ومدي انتهاج الاسلوب العلمي فيه ، فنظرا لان التغيير يأتي بوضع جديد مجهول فيجب ان يكون ادخال هدا الوضع محسوب ومدروس ويمكن التنبؤ بنتائجه، والا يكون بأسلوب التجربة والخطا فالامر لا يحتمل ذلك ، وخاصة ان هناك جانب مقاوم لهدا التغيير وبشدة، فيجب ان نستدرجه لتغصيد التغيير بالاقتناع والفهم والاستيعاب والا يكون بالمحاولات والتعرض للفشل عدة مرات حتي نصل للصواب ، ولهدا فانتهاج الاسلوب العلمي في ادخال التغيير امر هام وضروري

خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات

للوصول الي هدف معين او علاج مشكلة بذاتها فالاسلوب العلمي يضع امامنا مجموعة من الخطوات المسلسلة والصامنه لانجاز هذه المهمه سواء تحقيق هدف معين او علاج مشكلة محددة ، وهذه الخطوات هي



خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات

يتضح مما سبق ان الاسلوب العلمي لحل اي مشكلة ترتبط بتطوير الأداء يتطلب تطبيق سبع خطوات مسلسلة هي

تحديد المشكلة (الهدف)

فقبل بدل اي مجهود لابد ان يكون هناك تحديدا دقيقا وواضحا للمشكلة محل الدراسة او للهدف المراد الوصول اليه ، وهذا التحديد وبتلك الصورة يساهم علي فهم الجميع فهما صحيحا للمشكلة وابعادها

تحليل المشكلة

بعد تحديد المشكلة ، يتم جمع البيانات والمعلومات عنها بقصد تحليلها للتوصل الي الاسباب الحقيقية لها والتى ادت الى حدوثها ، ويشترط في هذه المعلومات وتلك البيانات الدقة والصحة والتوقيت والكمية المناسبة

توليد البدائل

من نتائج تحليل المشكلة – بجانب التعرف او الاستشعار علي اسبابها الحقيقية – توافر البيانات والمعلومات التي تمكن من توليد اكثر من بديل للعلاج او لحل المشكلة، ويجب الا يقتصر علي عدد محدود من البدائل ، بل محاولة استخراج أكبر عدد من البدائل لعلاج المشكلة محل البحث

: المفاضلة بين البدائل

بعد توليد البدائل لحل المشكلة محل الدراسة ، يجب استعراض مزايا وعيوب كل بديل واثره في تحقيق هدف الدراسة بحيث يتم المفاضلة بين كل البدائل المتاحة للوصول الي استقرار تام عن افضل هذه البدائل

: اختيار البديل الافضل :

نتيجة للحطوة السابقة - الرابعة - يتم احتيار افصل البدائل المتاحة وهدا البديل يحتلف باحتلاف المطمات وطروفها ، دلك نتيجة لنقطة التركير التي نهتم بها ، ومن المعايير المستحدمة في تحديد البديل الافصل

أ - حفص التكلفة

ب - الاعتماد علي المصادر المحلية للامكانات

حـ - زيادة الارباح

د - مستوي الحدمة

هـ - الوقت الاقل

و - الحودة المناسة

ر - الكمية المناسة

اتحاد قرار التطوير والتغيير

بعد الاستقرار علي البديل الافصل ، يتم اتحاد القرار لتنفيد هدا البديل ، وهنا نفرق بين صناعة القرار واتحاده

أ - فصناعة القرار يحب ان تكون حماعية حتي ناتي القرار بثماره وان يكون متوازن التأثير علي الاطراف المعنية وان تقل أثارة السلبية الي الحدود الدنيا

ب - اتحاد القرار يحب ان يكون فرديا حتي تتحدد المسئولية والمساءله وتتوافر السرعة في اتحاده

متابعة القرار

لابد من وحود متابعة لتنفيد القرار ، ولا شك ان عنصر المتابعة هنا له مزايا حمة نذكر منها ما يلي

ا - التصدي وباسرع وقت ممكن -معا لزيادة التكاليف- لأية معوقات تعترض تنفيد البديل الامثل

ب – التأكد من الوصول الي الاهداف المطلوبه ومستوي هدا الاخار وتعديل المسار اذا لم يصل للمستوي المأمول

حـ – التأكد من تحقيق الاهداف في الوقت المحدد ، فالكمية والكيفية في تنفيد القرارات عير كافية نطرا للتعييرات السريعة في دنيا الاعمال وتزايد اهمية الوقت فى وقتنا الحاصر

د – المتابعة ترتبط بعصر التكلفة ارتباطا لصيقا ، فانها تؤدي الي تحفيصها بصورة عامة

. الاسلوب العلمى لإدخال التعيير

لو حاولنا تطبيق الاسلوب العلمي السابق دكره علي عملية التعييير لأدي دلك الي مرايا كثيرة منها ما يلي

أ – حدب اهتمام العاملين لعملية التعيير وكسب تأييدهم وتقليل درجة المقاومة لهده العملية

ب – صمان نجاح عملية التعيير ، فكل خطوة محسوبه رمدروسه ويمكن التنؤ بنتائجها

حـ – دراسة مسبقة لكل المعوقات والمتعيرات التي يمكن ان تعوق عملية التعيير والتصدي لها في الوقت المناسب

واستكمالا للفائدة نقوم بعرض تطبيق الاسلوب العلمي علي عملية التعيير في هدا الجدول

خطوات الأسلوب العملى	التطبيق على عملية التعيير
١- تحديد المشكلة (الهدف)	١- تحديد واضح ودقيق للهدف من التعيير وأسباب الحاجة اليه
٢- تحليل المشكلة	٢- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات وتحليلها مع تحديد طرق وأنواع التعبير المطلوب
٣- تحديد البدائل	٣- استشعار اتجاهات وردود فعل الاطراف المعنية ومشاركتهم فى تحديد بدائل التعبير
٤- المفاضلة بين البدائل	٤- المقارنة بين بدائل تطبيق التعيير من حيث المزايا والعيوب
٥- تحديد البديل الأفضل	٥- تحديد أفضل بديل لتطبيق التعيير والتأكد من أنه يحقق الرضاء الوظيفى والشخصى لدى العاملين
٦- اتخاذ القرار ومتابعته	٦- اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل لتنفيذ التعيير ومتابعة تطبيق هذا البديل ودراسة نتائج تطبيقه

: مقاومة العاملين للتغيير
(الاسباب - كيفية المواجهة - دور المدير في المواجهة)

. كيف تبدأ مقاومة عملية التغيير

هناك الكثير من الدراسات التي تمت للبحث في اساليب مقاومة عملية التغيير والظروف والملابسات التي تؤدي الي ظهور هذه المقاومة، ولعله من المفيد هنا ان نستعرض بعضا من تلك الظروف التي تؤدي الي مقاومة العاملين له وظهور تلك المقاومة في اشكال شتي وذلك كما يلي

(١) تحدث المقاومة اذا كانت طبيعة التغيير المقترح غير واضحة بالنسبة لأولئك الذين يمسهم، فلا شك ان عدم وضوح طبيعة التغيير المقترح تولد مقاومة من جانب اولئك الذين يمسهم هذا التغيير ، ذلك ان حساباتهم بالنسبة لأوضاعهم المستقبلة تكون اكثر صعوبة في ظل المعلومات القليلة المتوافرة، وبالتالي يصعب عليهم التغلب علي الشعور بالقلق الذي يصاحب عملية التغيير ، بل كثيرا ما يساء فهم التغيير وينتج عن ذلك ردود فعل عنيفة من جانب العاملين

(٢) تختلف نظرة الافراد لنوعية التغيير المقترح ويختلف مفهومه لدي كل منهم فقد يعتبر البعض نوع من عدم الثقة يسيء نظرة البعض الآخر علي انه نوع من التقدير للإدارة، وقد يعتبره اخرون نوعا من التهديد يتمثل في اجراءات تمهيدية تتخذها الادارة لالغاء وظائفهم، وقد ينظر البعض من جانب مدير الادارة ورؤساء الاقسام بها علي انه نوع من تحريدهم لسلطاتهم ، ومن هنا تظهر مقاومة التغيير رغم اختلاف مدركات الافراد بالنسبة للتغيير الجديد ، ولكنهم يشتركوا جميعا في الاحساس بانه نوع من التهديد لهم وبالتالي تتضافر جهودهم تجاه مقاومته

(٣) تظهر المقاومة عندما يكون المتأثرين بالتغيير في مفترق الطرق حيث تتنازع مجموعتا من القوي، احداهما تشجعهم علي تطبيق التغيير والاخري تمنعهم من **احداثه**، فقد يأتي التغيير بفرص جديدة لزيادة المهارة او الدخل ترغب العاملين في احداثه واتباعه ، ولكن - ومن جانب آخر - تظهر قوى اخرى مثل ضرورة زيادة الجهد لاكتساب المهارة الجديدة والخوف من التعديلات المستقبله في اوضاعهم

(٤) تظهر المقاومة عندما تمارس الادارة ضغوطا علي العاملين تفرض عليهم تطبيق التغيير المقترح وتقل هذه المقاومة بمشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير وفي اقتراح الاساليب الملائمه لتنفيذه ، ففي مثالنا الخاص بالمطعمة، لو ان الادارة العليا استدعت المسئول عن الإدارة واظهرت له اهمية التغيير وفوائده ، ولو اقتنع هذا المدير بان هذا القرار يأتي تعضيدا ومساندة لعمله ، وقام بعد ذلك باشراك مرؤوسيه في تحديد افضل اساليب تنفيذ التغيير المطلوب، ثم بدأت عملية التجربه الاولية للتغيير وشعر الجميع ان لهم رأي يؤخذ به في الكثير من الاحيان ، لو تم كل ذلك لقلت حدة المعارضه ولأمكن القضاء علي العديد من مخاوفهم

(٥) يمكن توقع المقاومه اذا ما بنيت عملية التغيير علي اساس الرأي الشخصي بدلا من توضيح الاسس الموضوعية التي تستدعي تطبيق التغيير ومرة اخري، لو ان الادارة العليا ارسلت قرارها الى مدير الإدارة تذكر فيه انها رأت ادخال التغيير المرفق لزيادة كفاءة العمل داخل ادارته، اذا حدث ذلك نتوقع مقاومة من جانب ذلك المدير، اما لو أرسلت الادارة العليا - مثلنا - مذكرة توضح فيها الاسس الموضوعية والاساليب اللازمة لزيادة كفاءة العمل داخل الإدارة ، وتلي ذلك مجموعه من المقابلات مع المسئولين فيها ، لأدي هذا الي تخفيف حدة المقاومة ذلك ان القرار الخاص بالتغيير الجديد سيستند الي اسس موضوعية بدلا من ظهوره بشكل يوحي انه رأي شخصي للادارة العليا بالمطعمة

(٦) يتوقع مقاومة العاملين عندما يهمل التغيير نوعية العلاقات السائدة بين الافراد والجماعات فاذا لم يتم اخذ هذه العلاقات المستقره في الحسبان عند التخطيط لعملية التغيير ، فان مقاومة العاملين تكون امرا لا مفر من حدوثه

: تخفيض حدة مقاومة التغيير :

هناك بعض التصرفات التي ينصح بها كافة المديرين والتي يمكن ان تؤدي الي منع او تخفيف حدة عملية مقاومة التغيير - فالمبدأ الاساسي في منع عملية المقاومة يتمثل في انه يمكن منعها - او التخفيف من حدتها - اذا ما قام الفرد الذي يقدم التغيير بمساعدة اولئك الذين يسهم التغيير في زيادة درجة تفهمهم وادراكهم لمدي الحاجة لمثل هذا النوع من التغيير، وكذلك في التعرف الجيد علي احاسيسهم ومشاعرهم تجاه التغيير وكيفية معالجتها

وتتمثل استراتيجية تخفيض مقاومة العاملين للتغيير في عملية التخطيط الجيد لادخال التغيير، وفي تحقيق المشاركة الفعالة لأولئك الذين يتأثرون به ، وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي يفضل البحث عن الاجابة لها في عملية ادخال التغيير تحقيقا لمبدأ فعالية تنفيذه المخطط واحداث اثره المطلوب

١ - اي نوع من المشاكل يحتمل ظهورها نتيجة تطبيق التغيير المخطط ؟

٢ - من هم الذين يتأثرون بالفعل نتيجة تطبيق التغيير المقترح ؟ وما هي ردود افعالهم المتوقعه ؟

٣ - هل تم وضع خطة لتطبيق التغيير المقترح علي اساس تجريبي مبدئي ومحدد ؟ واي المواقع التنظيمية يفضل ان تطبق بها هذه التجربه الاولية ؟

٤ - اذا ما استحال تطبيق التغيير المقترح علي اساس تجريبي - هل هناك مجموعة من الافراد يمكن الاعتماد عليهم في شرح ابعاد التغيير المقترح للآخرين ؟ ومن هم ؟

٥ - ما هي الطرق الواجب اتباعها والتي تمكنا من اشعار العاملين ان التغيير الجديد نابع منهم ؟

٦ -عند اشراك العاملين في تطبيق التغيير المقترح - هل تشعر باستعداد فعلي لتقبل مقترحاتهم واجراء تعديلات فعلية على فكرة التغيير المقترح او اسلوب تطبيقه ؟

٧ - هل وضعت مقدما احتمالات المشاكل المتوقعه من تطبيق التغيير المقترح والتي اظهرتها التجربه العملية ؟ وهل اعددت اللازم لعدم تكرار حدوث هذه المشكلات ؟

٨ - هل احدث في الحسبان عنصري التكلفة والعائد الناتجين عن عملية تطبيق التغيير المقترح؟

٩ - هل سيؤدي التغيير المقترح الي ضرورة تغيير بعض العادات الخاصة بالعاملين والتي الفوها فترة طويلة ؟ وهل خططت مقدما لعملية تغيير هذه العادات تدريجيا ؟

١- هل يؤثر التغيير المقترح علي نوعية المهارات اللازم توافرها في العاملين ؟ وهل اعددت مقدما برنامجا يساعدهم علي اكتساب المهارات الجديدة ؟

١١- هل تعرفت علي من يعارضون النظام الجديد وهل قمت بتحليل اسباب معارضتهم؟ كذلك هل حددت مؤيدي التغيير وقمت بتحليل دوافعهم ؟

هذه نماذج من الاسئلة التي يجب ان تسأل ويبحث لها عن اجابات تتعلق بموضوع التغيير المقترح ، فلو تم ذلك كله فانه من المتوقع القضاء بالكامل علي اي مقاومة - او علي الاقل تخفيض حدتها في الفترات الاولي لتطبيق التغيير وكمثال للاجابات المتوقعه لنأخذ السؤال الحادي عشر ونحلل معا دوافع كل من معارض ومؤيدي التغيير

	مؤيدون	معارضون
أسباب منطقية وموضوعية	أ	ج
أسباب شخصية وعاطفية	ب	د

من الشكل السابق نجد أن

١ - هناك مجموعتان اساسيتان تظهران في اي نوع من التغيير ، مجموعة تؤيد التغيير (أ ، ب) ومجموعة تعارضه (ج ، د)

٢ - هناك اختلاف في اسباب التأييد او الرفض ففي المجموعه المؤيده (أ ، ب) او المعارضة للتغيير (ج ، د) نري ان هناك مجموعه تبني تأييدها (أ) او معارضتها

(ح) علي اسس منطقية وموضوعية، ومجموعة اخري تسي تأييدها (ب) او معارضتها (د) علي اسس واسباب شخصية وعاطفية. وفي الحقيقة يجب علي المدير ان يهتم بكلتا المجموعتين ، ولكن تركيزه يجب ان يكون علي المجموعة الاولي (سواء المؤيدة (أ) اوالمعارضة (ح) والتي تستند دوافعها علي اسس موضوعية ومنطقية، فالمجموعة المؤيدة (أ) تمثل دعما له في تطبيق التغيير المقترح، والمجموعة المعارضة تمثل اسلوبا للمراجعة والتطوير اللازم للتغيير الجديد ، أما بالنسبة للمجموعة الثانية سواء المؤيدة (ب) او المعارضة (د) فعليه ان يحاول احتداب المؤيدين بزيادة درجة المعلومات المتاحة لهم وتحويلهم ضمن المجموعة (أ) التي يستند تأييدها علي اسس منطقية وموضوعية ، كذلك عليه محاولة الاقلال من الاثار الضارة التي تشيعها المجموعة (د) من معارضتها للنظام الجديد ومحاولة تحييد موقفهم علي الاقل)

تفسير سلوك العاملين

مفهوم التغيير من الرئيس للمرؤوس

اذا تولد لدي الفرد الشعور بالحاجة الي التغيير ، وبالتالي الدافع علي التغيير ، فان ذلك لا شك سوف يؤدي به الي ان يغير نفسه وهذا هو المقصود بالتغيير الذاتي

فاذا اقتنع الفرد مثلا باهمية الحد من كميات الطعام التي يتناولها حفاظا علي صحته ، او اذا اقتنع بان العمل عبادة ، وبالتالي فانه يجب تاديته علي الوجه الاكمل ، فان هذه المواقف تعبر عن مفهوم التغيير الذاتي

وحيث ان التغيير الذاتي يبدا اساسا من الفرد نفسه بذلك فان عملية التغيير هذه تنطوي علي وجود قوة واحدة تدخل في نطاقها

اما اذا فرض التغيير علي الفرد من قبل طرف اخر ، اذا كان هذا الطرف واذا كانت الاسباب التي دفعته الي ذلك في نفس الوقت الذي لا يشعر فيه الفرد بالحاجة الى التغير ، فان ذلك يعد تغييرا عن مفهوم التغيير المفروض

فادا ما حدد الاب لابنه وقت المذاكرة وعدد ساعات الاستذكار بحيث يجب علي الابن التقيد بها، وادا ما حدد الرئيس طريقة اداء العمل وقام بابلاغها لمرؤوسيه لتطبيقها، فان هدا المواقف تعبر عن مفهوم التعيير المفروض

وحيث ان التعيير المفروض يتم من قبل طرف ما تجاه طرف آخر، فاننا نتوقع ان تنطوي عملية التعيير هده علي اكثر من قوة واحدة

ونظرا لما للمنظمه من قوة في مواجهة اي فرد بها، ونظرا للمعارضة التي يبديها الفرد في مواجهة التعيير، فان عملية التعيير التي تفرضها المنظمه لابد وان تنطوي علي قوي غير متكافئة، (نتوقع ان تمثل المنظمه الطرف الاكثر قوة ، في حين يمثل الفرد بها الطرف الاقل قوة)

وحيث ان التعيير المفروض انما يفرض من طرف علي طرف آخر بغض النظر عن ايمان الطرف الآخر باهمية التعيير والحاجة اليه، فان عملية التعيير هده انما تعني تعييرا للسلوك

ونظرا لشعور العديد من العاملين بمختلف المنظمات بعدم الانتماء اليها ، لدلك فان بناء الفرد الكفء داخل المنظمه وفقا للمنهج الفردي للتطوير لابد وان يركز علي مفهوم التعيير المفروض اكثر من تركيزه علي مفهوم التعيير الداتي

يرجع تركيز المنهج الفردى للتطوير على مفهوم التغيير المفروض اكثر من تركيزه علي التعيير الداتي ايضا الي سهولة الاول وصعوبة التاني

بغض النظر عن التفرقه الاكاديمية بين محتوى مفهوم التعيير الداتى اي تغير الاتجاهات والسلوك، فان هناك علاقة وطيدة بينهما ، تتمثل العلاقة بين الاتجاهات والسلوك في ان الاتجاهات لابد وان تعكس نفسها في شكل سلوك يتوافق معها في معظم الاحيان، لدلك فان بعض علماء النفس لا يميلون الي التفرقه بين الاتجاهات والسلوك حين احديث عن التغيير باعتبار ان الاتجاهات هي شعور داخلي لا يمكن قياسه الا من خلال انعكاسه علي السلوك الفعلي

قد تكون اتجاهات الفرد وكدلك سلوكه ايجابية تماما تجاه عمله، الا ان دلك لا يعني

بالضرورة ارتفاع مستوي ادائه في العمل، نظرا لما يتطلبه هذا الاداء من قدرات ومهارات لابد وان تتوافر فيمن يؤديه

فقد تكون اتجاهات فرد ما ايجابية تجاه لعبة كرة القدم، الا ان ذلك لا يعني اجادته اللعب الا اذا توافرت لديه القدرات والمهارات الاساسية اللازمة، وقد يكون اتجاهات الاس ايجابية تجاه التعلم وكذلك سلوكه (الذهاب الي المدرسة دون انقطاع) ، الا ان ذلك لا يتصمن بالضرورة نجاحه دائما اذا لم تكن لديه القدرات والمهارات المرتبطه باستذكار وتأدية الامتحانات والنجاح فيها

ونظرا لوجود درجة عالية من التفاعل بين الابعاد الثلاثة اللازمة لاداء الفرد الكفء وفقا للمنهج الفردي للتطوير، لذلك فان هذا الاداء لابد وان يهدف الي تنمية الفرد من ثلاث زوايا وهي الاتجاهات، السلوك، القدرات، والمهارات

: ادوات التطوير (الاقناع ، الاثابه والعقاب)

يميل الفرد بشكل عام الي معارضة التغيير، وحتي يمكن احداث التغيير المطلوب، سواء كان محوره تغيير الاتجاهات ام تغيير السلوك ام رفع مستوى القدرات والمهارات، فانه يجب علينا ان نتفهم الاسباب التي تولد المعارضه للتغيير

عادة ما يكتسب الفرد العديد من الانماط السلوكية التي يسررها في العديد من المواقف دون وعي، اي دون تفكير او تردد وهذه العادات الفردية المكتسبه قد تفسر احد اسباب معارضة الفرد التغيير تنبع من الخوف من المجهول الذي ينطوي عليه التغيير

قد يكون عامل الخوف الذي يؤدي بالفرد الى معارضة التغيير وهو في حياله ، كما قد يكون هذا الخوف حقيقيا ، كالنقل الي وصفة غير مستحبه او الي مكان غير صالح للاقامة

تؤدي علاقات العمل داخل المنظمة بمرور الوقت الي خلق نوع من العلاقات الشخصية الوطيدة بين الافراد شاغلي هذه الاعمال، الامر الذي قد يؤدي بالبعض منهم الي معارضة التغيير اذا ما انطوي علي تهديد لمثل هذه العلاقات، ونظرا لاهمية الحاجات الاجتماعية لاى فرد

قد يتطلب التعيير الحديد صرورة توافر قدرات ومهارات حديدة لدي الفرد والتي قد لاترتبط بمهاراته وخراته القديمه ، وعلي دلك فان احد اسباب معارصة التعيير تحصر في الاعباء التي قد تلقي علي عاتق الفرد من احل تعلم حبرات ومهارات حديدة

ومن الناحية الاحري فقد تكون عملية تعلم الحبرات والمهارات الحديدة امرا صعبا وحاصة اذا

أ - احتلفت الحبرات والمهارات الحديدة عن القديمة

ب - كان الدافع علي التعلم صعيفا

حـ - زادت درحة صعوبة ما يحب تعلمه

د - كان كم التعلم داته كبيراً

عادة ما ترفض الطبيعة البشرية اي شئ حديد يتم فرصه عليها ، وعلي دلك فان احد اسباب معارصة التعيير تحصر في عدم اعطاء الفرد بفسه فرصة في التحطيط لعملية التعيير داتها

اذا لم يكن هناك طرف ثان في عملية التعيير الداتي، اي في عملية تعيير الاتحاهات، فان عملية التعيير تبدأ من الفرد وتنتهي اليه، حيث يبدأ الفرد في محاسبة داته الي ان يقتنع فيتعير

ومن الناحية الاحري ، فقد تنطوي عملية التعيير الداتي علي طرف ثان يحاسب الفرد موضع التعيير، حيث يقوم هدا الطرف باسرار المنطق والحجج والمبررات التي تدعو الفرد للتعيير، وهده هي اداة الاقناع

وحتي تستطيع اداة الاقناع تحقيق التعيير المطلوب في اتحاهات الفرد موضع التعيير ، فانه يجب علي القائم بعملية التعيير ان يتفهم ميكانيكية عملية تعيير داته اولاً

تقوم ميكانيكية عملية التعيير الداتي علي فكرة اساسية تتفق مع طبيعة البشر ، مؤداها ان التصارب الذي يحدث بين المواقف المتعارضة التي يواجهها الفرد امر له تكلفته النفسية اذا ما استمر، لدلك فان الفرد يميل بصفة عامة الي تلك المواقف المتوازنة، اي المواقف التي تحلو من التصارب

حتي يستطيع الفرد القائم بعملية التعيير احداث التعيير المطلوب في اتحاهات فرد ما ، فانه

يحب عليه ان يحدد اولا اطراف عملية التعيير داتها

تنحصر اطراف عملية التعيير في ثلاثة، وهي الدي يتولي القيام باحداث التّعيير وسوف نرمز له بالرمز (أ)، والفرد موضع التعيير، اي الدي يراد تعيير اتجاهاته بالرمز (ب)، والشئ الدي يراد احداث التعيير حياله سوف نرمز له بالرمز (ح)

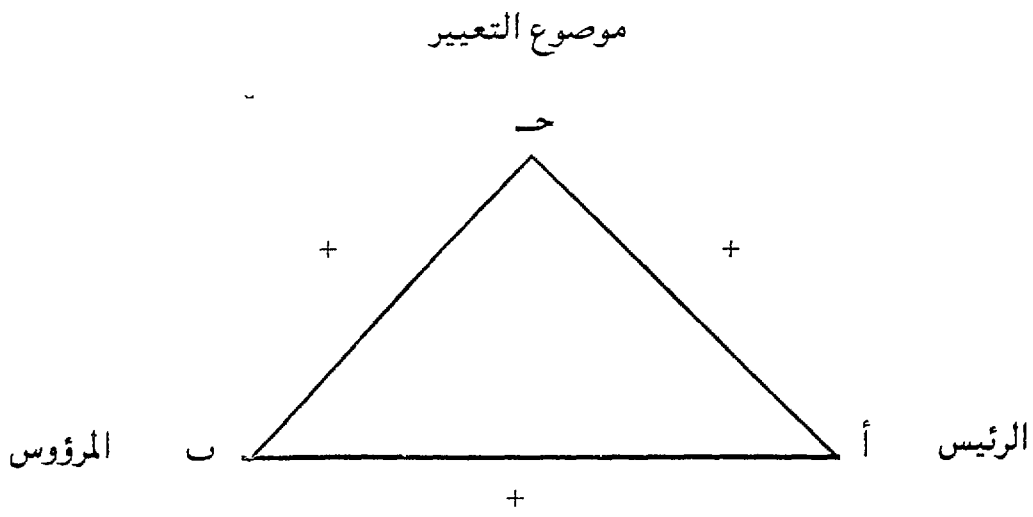
بعد تحديد الاطراف الثلاثة لعملية التعيير، فانه يحب دراسة طبيعة الاتجاهات السائدة بينها، والتي يمكن التعبير عنها هندسيا في شكل مثلث، تمثل اطرافه عملية التعيير وهي (أ) و(ب) و(ح)

اذا رمزنا للاتجاهات الايجابية بالرمز (+)، والاتجاهات السلبية بالرمز (-) فانه يمكننا حينئذ التعرف علي طبيعة التصارب او التوازن السائد في موقف التعيير

من الضروري ملاحظة ان التصارب او التوازن امر يحب قياسه من وجهة نظر المرؤوس وليس من وجهة نظر الرئيس، اتساقا مع ما سبق قوله وهو ان قرار التعيير أمر متروك للفرد موضع التعيير نفسه، أما القلق تجاه احداث التعيير فانه أمر يشعر به الرئيس

هناك نوع من التوازن وهو التوازن المرغوب فيه والذي يتمثل في وجود اتجاهات ايجابية بين جميع اضلاع مثلث التعيير

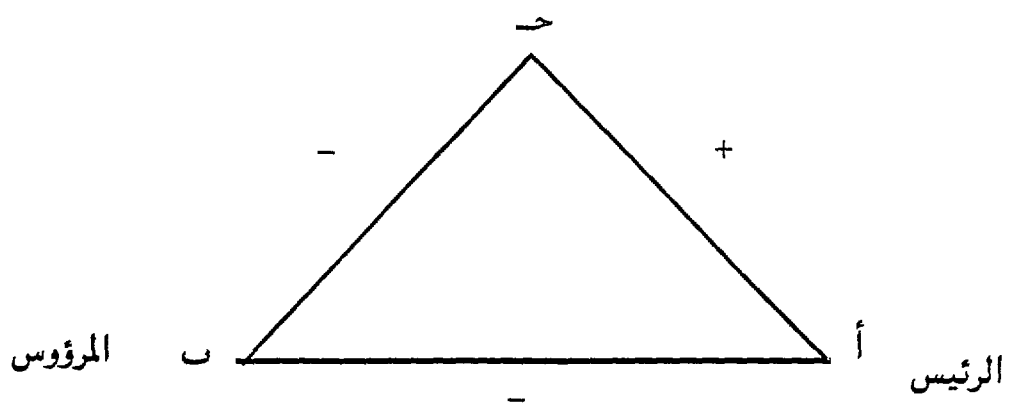
هناك نوع آخر من التوازن ولكنه توازن غير مرغوب فيه ، وذلك من وجهة نظر الرئيس



ويتمثل في وجود علاقتين سلبيتين وثالثة ايجابية ، فاذا افترضنا ان هذه العلاقة الايجابية توجد بين (أ) ، (ح) باعتبار ان (أ) يؤيد التعبير

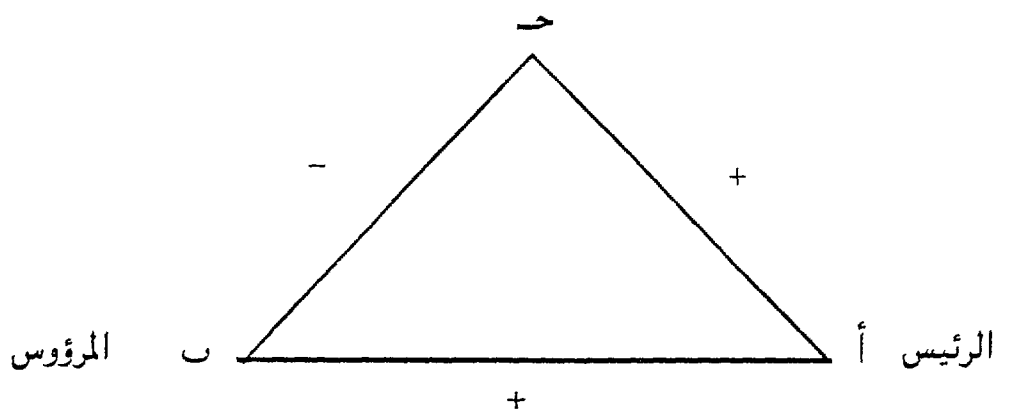
اما التصارب فانه يعبر عن وجود علاقتين ايجابيتين وعلاقة سلبية واحدة

موضوع التعبير



بجانب تلك المواقف التي تتطلب تعبيرا في الاتجاهات الفردية ، فهناك تلك المواقف التي

موضوع التعبير



تتطلب تعبيرا في السلوك ، وفي حين يعتبر تعبير الاتجاهات تعبيرا عن التعبير الذاتي، فان تعبير السلوك يعتبر تعبيرا عن التعبير المفروض

حتي يمكن الحديث عن تعبير السلوك فانه من المنطقي ان نبدأ بالحديث عن تلك العوامل

التي تحكم سلوك الفرد ، اي محددات السلوك الفعلي

هناك العديد من العوامل التي تحدد السلوك الفعلي سوف نذكر منها عدداً وقدره أربعة علي وجه التحديد، هناك بعض الانماط السلوكية التي يعتاد الفرد عليها ، اي التي يمررها دون تفكير، وعلي ذلك فان العادات الفردية تعتبر احد محددات السلوك الفعلي

يقوم كل مجتمع بتحديد تلك الانماط السلوكية التي يعتبرها مقبوله وتلك التي يعتبرها غير مقبولة، وذلك وفقا لمجموعة من المعايير التي يؤمن بها اغلبية هذا المجتمع ، وعلي ذلك فان قيم المجتمع تعتبر احد محددات السلوك الفعلي لأفراده

يرتبط سلوك اي فرد بعدد من النتائج التي تترتب عليه سواء كانت نتائج ايجابية او سلبية، وعلي ذلك فان مثل هذه النتائج تعتبر بمثابة احد اتجاهات السلوك الفعلي

وحيث أن شعور الفرد تجاه شئ معين قد يكون له تأثيرا كبيرا علي سلوكه الفعلي تجاه هذا الشئ، فان الاتجاهات تعتبر احد محددات السلوك الفعلي ايضا

مما سبق يتضح ان المحددات الاربعة للسلوك الفعلي التي تم عرضها تنحصر في ، العادات الفردية ، قيم المجتمع ، نتائج السلوك ، والاتجاهات

وعلي ذلك فان السلوك الفعلي لا يتحدد من واقع اتجاهات الفرد فقط وانما نتيجة التفاعل بين هذه الاتجاهات وبين باقي محددات السلوك

هناك العديد من الافراد الذين يكرهون عملهم دون الانقطاع عنه ، وعلي ذلك فاذا كان هناك تصارعا بين اتجاهات الفرد وبين باقي محددات السلوك ، فان هذا السلوك يتحدد وفقا للمحددات الاخري

وعلي ذلك فان اتجاهات الفرد تلعب دورا اساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه اذا كانت غير متسقه مع باقي المحددات الاخري لهذا السلوك

فعلي سبيل المثال اذا كانت النتائج المترتبة علي سلوك ما في موقف معين ايجابية وكذلك العادات الفردية وقيم المجتمع، فان وجود اتجاهات سلبية تجاه هذا الموقف امر من شانه عدم التاثير علي السلوك الفعلى لهذا الفرد

يعني تغيير السلوك باعتباره تغييرا مفروضا ضرورة توافر شخصان يتولي احدهما القيام

82

بعملية التغيير، وسوف نرمز له بالرمز (أ)، اما الثاني فهو الشخص (ب)، باعتباره الطرف الذي يتم تعيير سلوكه

ثبت من الدراسات التي تمت في مجال علم النفس ان الفرد عادة ما يميل الي تكرار ذلك النوع من السلوك الذي يؤدي الي الحصول علي الاثابة ، كما انه عادة ما يميل الي عدم تكرار او تجنب ذلك النوع من السلوك الذي يؤدي الي العقاب

وعلي ذلك فان الاداة التى تؤدى الي احداث التعيير السلوكي هي تلك المعروفه باسم اداة الاثابة والعقاب ، الا ان وجود مبدأ الاثابة والعقاب لا يعني بالضرورة زيادة قدرة الشخص (أ) علي تعيير السلوك الفعلي للشخص (ب) ، وذلك ان التطبيق الناجح لهذا المبدأ يتوقف علي العديد من العوامل

حتي يكون للاثابة قوة الجذب وللعقاب قوة الردع في تعيير السلوك، فانه يجب قياسهما من وجهة نظر الشخص (ب) وليس من وجهة نظر الشخص (أ)، وعلي ذلك فان ادراك الفرد (ب) لكل من درجة الجذب التي تنطوي عليها الاثابة ودرجة الردع التي ينطوي عليها العقاب يعتبر احد العوامل الهامة التي تؤثر علي التطبيق الناجح لمداوة الاثابة والعقاب في مجال التعيير السلوكي

وحيث ان الهدف من التعيير السلوكي يجب ان يتصف بصفة الاستمرارية ، لذلك فان استمرارية هذا التعيير تتطلب ضرورة الاخذ بمبدأ التكرار في منح الاثابة وفي توجيه العقاب بشكل عام

وحيث ان التعيير السلوكي ينطوى على شقين منفصلين وهما ، الاقلاع عن السلوك السلبي، وابراز السلوك الايجابي، لذلك فانه من الموضوع ان تتركز عمليه التعيير التي يتولاها المرشد (أ) تجاه الفرد (ب) علي الشق الثاني اكثر من الشق الاول

طالما ان الهدف من التعيير السلوكي هو التركيز علي ايجابية السلوك الجديد وليس التركيز علي سلبية السلوك القديم، لذلك فانه من المنطقي تكرار منح الاثابة بمعدلات (أعلي/أقل) بالمقارنة بمعدلات توجيه العقاب

قد تفقد اداة الاثابة والعقاب قوتها اذا لم يتم منح الاثابة وتوجيه العقاب فور ظهور السلوك الايجابي والسلبي علي التوالي ، وعليه فان التوقيت السليم في ادارة اداة الاثابة والعقاب يعتبر من العوامل التي تؤثر علي التطبيق الناجح لها

الوحدة التدريبية الثالثة
التوجيه الفعال كمنهج فكرى إبداعى لإحياء عملية التغيير

يقول " ستيفن كوفي " " إذا أعطيت الإنسان سمكة ، فإنك تطعمه ليوم واحد أما إذا أعطيته صارة صيد ، فإنك تطعمه مدى حياته " ، أما المدير الموجه فيقول " عندما تعلم الإنسان كيف يصنع الصارة ، فإنك تمنحه حياة جديدة ، وليس مجرد طعام "

مستويات التوجيه الفعال

يتسنى التوجيه مبدأ التدريب الشامل للفرد على مستويات ثلاثة

(١) المستوى الإنساني -الكلي

لتغيير المفاهيم الكبرى للفرد حول الرغبة في الحياة وحب العمل و الدافعية للنجاح وطريقة مجابهة الفرد للمشكلات وتعامله مع المآزق المزمنة والطارئة

(٢) المستوى الشخصي/ الجماعي

للتأثير في المهارات الاتصالية للشخص وتنمية روح الفريق والأبتكار والتعاون مع الزملاء

(٣) المستوى المهاري / الفردي

لتنمية القدرات و المهارات العملية التي يحتاجها الفرد بصفة يومية ، وهي تعني التدريب العادي على أجهزة و برمجيات الكمبيوتر و أدوات الانتاج ووسائل الاتصالات

تلك المستويات الثلاثة هي مستويات التأثير التي يستهدفها التوجيه البارع ، ويجب على الموجه أن يسعى للتأثير عليها و أن يملك القدرة على التأثير الفعال فيها ، و من هنا تنبع صعوبة مهمة التوجيه ، ودقتها وشمولها ، وهو ما يترجم إلى قدرتها الأكيدة على تحقيق نتائج مذهلة في اداء العاملين

مراحل تحول الأعمال

مرت الاعمال بثلاثة تحولات كبرى متتالية ، هي كالآتي -

١- التحـول الكمي

شهد سيادة الشركات الأمريكية التى ركزت على الإنتاج الكمي الكبير ، فمنذ عام 1881 حلت الآلة محل يد الحرفي حتى صناعة السجائر أعتمدت على الآلات ، وسادت استراتيجية إنتاج أحجام كبيرة من السلع وتحريكها بالمجارن لمواجهة طلب المستهلكين الذي يتزايد باستمرار ، دون أن يهدد بالكساد أو بالانتقال للشراء من المنافسين احتاجت هذه الشركات للنظام البيروقراطي لإدارة الإنتاج الكمي والمجارن ، فقد اقتصرت الإدارة على التخطيط والتنظيم ، والسيطرة لم تهتم هذه الشركات بالعملاء ولا بالعاملين ، ولذلك افتقرت

٢ - التحول الكيفي

شهد سيادة الشركات اليابانية التي تبت افكار س " ديمنج " عن الجودة الشاملة فأطاحت بالشركات الأمريكية التي تبت الإنتاج الكمي الكبير

التحـول الأسكـارى :

فقد وجدت الشركات نفسها تنتج نفس السلع التي ينتجها المنافسون وبنفس الآلات وبنفس الطريقة ، فانتقلت السيطرة للعملاء والمستهلكين بدلاً من المنتجين هنا ادركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها إنتاجة فعلاً ' يكمن سر نجاح الشركات اليابانية في عدم تقليدها لأي شركة أخرى على وجه الأرض ، فإن كل ما تفعله جديد ومبتكر تماماً هكذا يقول مؤسس شركة " سوني

الآن يحتدم الصراع الأبتكاري بين الشركات اليابانية والامريكية

لقد نجحت شركة 3M فى تسيد صناعة وسائط الكمبيوتر بنتيجة التطوير المستمر لمنتجاتها ، اما شركة ' جنرال إلكتريك " فإنها تفوق في معدلات ابتكارها اي شركة أخرى ، ولذلك فإن معدلات ايراداتها وأرباحها أيضاً تفوق أي شركة امريكية أخرى عندما احتاجت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكي وهددت شركة فورد

بالإفلاس لم تجد الأحيرة مفراً من أن تبر الشركات اليابانية في الأبتكار مما دفعها لإحرار تطويرات وتجديدات هائلة

كل هذه الشركات باجحة وإدا ما اعتبرباها أمثلة يحتدي بها ، فما الدي يمكن أن نتعلمه منها ؟ ما الخاصية التي تجمعها ؟ **إنه الأبتكار** تلك هي كلمة السر وهدا هو التحول الأحير للأعمال

أصبح الأبتكار ورفع مستويات الأداء ضرورتين لإحرار النجاح في عالم أعمال اليوم فلم تعد الشركات بحاجة للموظف العادي ، بل لموظف خارق يتحلي بالمرونة والالتزام مع القدرة على الإبداع والأبتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادي في الشركات التقليدية ، وهدا ما يحققه التوجيه البارع **موظفين خارقي الأداء**

بحولات الإداره :

واكب تحولات الأعمال التحولات الإدارية الآتية

(١) من إدارة المصنع التى تلائم التحول الكمي ، إلى

(٢) إدارة الانتاج والتسويق التى تلائم التحول الكيفي ، ثم أخيرا

(٣) إدارة الأفراد التى تتوخي التحول الأبتكاري

يشأ الخطأ والخلط لدى المديرين عندما لايفهمون هذه التحولات وعلاقاتها بعضها ، مما يؤدي بهم إلى الفشل فلا يجب استخدام أسلوب إدارة المصنع بدلاً من أسلوب إدارة الإنتاج والتسويق ، كما لا يجب الخلط بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد ، فهذه كلها أساليب مختلفة تطبق على مجالات مختلفة وإن كان على الإدارة أن تجترفها وتتقنها جميعاً

صناعة الأسكار

يدرك المديرون في الشركات الناجحة أن القيمة الحقيقية لمنتجاتهم تكمن في كونها مبتكرة وفعالة في ذات الوقت ، حيث لم يعد الهدف من الإنتاج مجرد صناعة سلع وخدمات تقليدية يعرفها الجميع بل أصبح الابتكار هو الهدف

في بداية التحول إلى الإنتاج الضخم كان النمو منحصراً في يد صاحب العمل الذى يستثمر ويدير المصانع الكبيرة أما اليوم ، فقد أصبح النمو في يد العميل ، وظهرت الحاجة لأشباع حاجات العملاء بسلع مبتكرة تتسيد الأسواق نتج عن ذلك ضرورة تحول المنظمات من الشكل الهرمي البيروقراطي إلى مجتمعات عمل ديمقراطية مبدعة

تتكون هذه المجتمعات من شبكات الموجهين وعشرات أو مئات من فرق العمل ، وظهرت شركات المعرفة حيث لا يكون التعلم نشاطا منفصلا بل يصبح أسلوب حياة والتدريب في هذه المنظمات ضرورة لفعالية الأداء

التوجيه البارع :

يعتمد التوجيه البارع على إستغلال طاقات العاملين ، وقدراتهم للوصول إلى نتائج أفضل ، وإلى تغيير حقيقي في الشركة ويوضح الموجه للعاملين رؤية واتجاه الشركة ، ويترك لهم مساحات كبيرة للإبداع ، ويعاونهم في اختيار الاعمال التي تتوافق مع قدراتهم ، وميولهم ، ومعرفتهم

لايبدأ التوجيه البارع بالتركيز على الأستراتيجية ، أو الهيكل التنظيمى ، أو أنظمة المؤسسة المختلفة ، وهو ليس كطرق التدريب التقليدية التى تهتم بوضع وتوضيح الأهداف، وحفز العاملين ، وإنما يبدأ التوجيه البارع بتغيير الإطار العام الذى تتم داخله عملية التدريب

يتشكل الإطار العام لعملية التدريب من رؤية العاملين لسنة العمل ، وسياسة الشركة واهدافها ، ونظرية العمل بها ، واهم قدراتها ، وثقافتها المؤسسية المتوارثة أو المفروضة

نموذجان مختلفان للإدارة

منظمة السيطرة	منظمة الوحدة
- التحكم والسيطرة . - رؤية الإدارة العليا - المدير يفكر ، والجميع ينفذ - فكر فرد واحد - عدم الأعلان عن وجهات النظر المخالفة لرأي المدير - تحديد الرؤية - دفع الموظفين باستخدام مبدأ الثواب والعقاب - صنع القرارات الرئيسية والسيطرة على أدوات التنفيذ (الموظفين) - التعليم اختصاص ادارة التدريب	- التعلم والصالح العام - رؤية مشتركة - التفكير والعمل ينبع من جميع المستويات - تفكير المنظمة - تشجيع الحوار ، تكامل مختلف وجهات النظر (المشاركة الذهنية) - بناء رؤية مشتركة - دعم وإثارة الالتزام - تشجيع عمل الفريق والتعلم من أجل اتخاذ قرارات أفضل - تدريب الناس لاكتساب المهارات الجديدة

١ - نموذج السيطرة والإحباط

وهو الإطار العام التقليدي المستخدم في أغلب الشركات فيه تعتمد الشركة على شخص واحد يفكر ، ويخطط ، ويتخذ جميع القرارات ويضع كل القواعد ، حيث يعتبر المدير أن وظيفته هي السيطرة على الآخرين ، ودفعهم إلى تحقيق الأهداف التي يضعها تحت سيطرة كاملة منه

ينتج عن هذا النموذج إحباط العاملين على تأدية أعمال لايرغبون القيام بها ، فتزول روح المبادأة والإبداع ، وتخرج المنتجات قليلة الجودة والقيمة ، ويلجأ العاملون في النهاية إلى المقاومة وهم يشعرون بالحيرة والإحباط والكراهية

إحدى مشكلات هذا النمط هو مخالفته للطبيعة البشرية ، فحين يعمل الموظفون في منظمة السيطرة يفرض عليهم قبول التبعية والخضوع والسلبية في مواجهة القائد وهذا يخالف الغرائز الإنسانية ، فتظهر نتيجة لذلك جميع أنواع السلوك الدفاعي ، فيلتف العاملون حول الأوامر ، ويحولوها إلى معوقات للعمل ومحبطات للابتكار ، وتتلاشى الرؤية المشتركة للامور ، ويضحي الجميع بمصلحة العمل في سبيل المصالح الشخصية ، وتضعف إدارة الشركة نحو اهدافها الأستراتيجية ، وتقع في حالة من الاستسلام والضجر

يستقبل العاملون في منظمة السيطرة كل شئ ياتي من القمة على انه شكل من أشكال الإكراه ، فيعتبرون التدريب محاولة للتسيد ، وتصبح جهود الموجه لحفز العاملين مناورات من الإدارة ، كنوع من الأختبار ، والمراقبة ، ولأن العاملين لا يضعون جدول التدريب بانفسهم ، بل كل ما يفعلونه هو أنهم يلتزمون به ، يصبح التدريب استمرارا للوضع الإداري المجحف ، ويتمنون فشله

٢- نمـــوذج الـــوحـــــه :

(١) التوجيه الإنساني :

يهدف هذا النموذج إلى تحسين الأداء وتغيير طرائق تفكير العاملين كأفراد وليس كمجرد موظفين ، بحيث تتعمق داخلهم روح العمل والأبتكار والألتزام

في هذه الخطوة يجيب العاملون عن سؤالين

- " من أنا ؟ "

- " ما الذي يمكنني عمله وأرغب في نفس الوقت أن أؤديه؟"

ثم يبحثون عن الوظائف والمهام التي تتوافق مع أهدافهم ورغباتهم وقدراتهم

بهذه الطريقة يقبل الفرد وظيفته ويعي مهامها داخل أعماقه الوجدانيه ، وذلك بدوره يغرس داخله الألتزام إلى الأبد

ويمكن تقسيم مرحلة التوجيه الإنساني إلى المهام الآتية

١- يحدد العاملون أهدافهم بناء على ما يريدون تحقيقه لأنفسهم ، ويضمن هذا التزامهم الشخصي بالتدريب

٢ - يلتزم الموجه بإعطاء العاملين معلومات حقيقية عن أدائهم

٣ - يقرر العاملون بحرية بعد الحصول على هذه المعلومات مدى حاجتهم لتغيير أنفسهم ، ويمدهم الموجه بالمعلومات اللازمة لأتخاذ قراراهم

تحدد هذه القسم كفاءة التدريب ، وتضمن فعاليته للعاملين وللمؤسسة ، فتتحقق طفرات الأداء ، وصولا الى تغيير حقيقي ودائم في المنظمة

حين تحل المنظمات الناتجة عن هذا النموذج محل منظمات السيطرة والإجبار ، ويصبح الالتزام الانساني والتعلم بديلان عن الرقابة والأوامر ، عندئذ تسود المنظمة وروح الأبتكار والتعاون والأتصال الفعال

(٢) الـوجيه الشخصي - الجماعي :

ويقوم الموجه حلاله تنفيذ المهام التالية

١ - تغييـر العـاملـين

يعني التعلم ، من وجه نظر العاملين ، اكتساب أفكار وأساليب جديدة ، لا علاقة بينها وبين تغيير رؤيتهم لأنفسهم عادة ما ترتبط معظم المشاكل التي يواجهها العاملون في وظائفهم بالطريقة التي يرون بها وأنفسهم ، فمثلا مدير الوسط الذي يؤمن بالتقييد بالأوامر كوسيلة للتحكم وتحسين الأداء يقضي أغلب وقته في مراقبة الموظفين للتأكد من تنفيذ أوامر القيادة العليا ، فيصبح العاملون في إدارته سلبيين ، وغير قادرين على اتخاذ القرارات بمفردهم

يمكن تطوير الأداء في مثل هذه الإدارة عند معاونة مدير الوسط على رؤية النموذج الذي يتبعه في القيادة ، وإدراك آثارة على العاملين هنا يقوم الموجه بتغيير طريقة تفكيره وبالتالى سلوكه ليتبنى نموذجا آخر للقيادة يخدم أهداف الشركة مثل ذلك التوجيه يتم على مستوى العاملين أيضاً

٢ - تعلم طرق مختلفة للأداء

يواجه العاملون المشاكل بحلول جاهزة اعتادوا على استخدامها ، فيحاولون تأدية نفس الوظائف بطريقة أفضل لكن كثير من المشاكل تتطلب حلولا غير تقليدية - خاصة اذا ما تعلق الأمر بالأبتكار والتطوير

يقتضي التفكير في هذه الحلول تغيير الإطار الذي يؤدي إلى استدعاء الحلول القديمة واستخدامها

يعني التوجيه الشخصي - الجماعي ، في هذه الحالة ، إكساب العاملين القدرة على حل المشاكل ، والتخلص من الأخطاء .

فسبب الخطأ هو أن الحل الذي اختاره العامل لايؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب ، أو أن العامل لم يعد هذا الحل بشكل صحيح

تتطلب الحالة الأولى تعلم طريقة مختلفة للتفكير والأداء - وهو ما يتم في مرحلة التوجيه الإنساني بينما يمكن التغلب على مشاكل الحالة الثانية عن طريق تعليم العاملين مهارات جديدة تساعدهم على التنفيذ الصحيح للحلول المبتكرة - وهو ما يتم في مرحلة التوجيه الشخصي - الجماعي

٣ - التوجيه المهاري - الفردي

يركز الموجه في هذه المرحلة على تدريب العاملين على مهارات جديدة يحتاجونها في مهامهم اليومية ، فيبدأ بتحديد المهارات التي يحتاجها العاملون ويجب أن يدرك أن تدريب العاملين على المهارات الجديدة يتطلب وقتا طويلا ، وأن الإصرار على نتائج سريعة يقلل فاعلية التدريب يوضح الموجه للعاملين أن ارتكاب الأخطاء شئ طبيعي عند اكتساب معلومات جديدة ، فقد يخفي العاملون أخطاءهم لخوفهم من الأعتراف بالجهل ، وعدم الكفاءة

مهمة الموجه هي اكتشاف هذه الأخطاء ، وتصحيحها أثناء التدريب قبل أن يقوم الموظف بتطبيقها دون توجيه

أساليب التوجيه الفارق .

يستخدم الموجه عددا من الأساليب لتغيير سلوك المتدربين ، وطرق تفكيرهم

أ- أسلوب " الطبيب والمريض "·

يستخدم هذا الأسلوب كثيرا في عمليات التدريب التقليدية ، ويفيد في توصيح القواعد للمتدربين ، أو في الحالات التي يسعي فيها الموجه إلى علاج أخطاء سريعة يلعب الموجه دور الطبيب ، فيشخص مشاكل المتدرب ، وقد يقترح عليه حلولا لها ، لكنه لايساهم في تنفيذ هذه الحلول ، بل يترك ذلك للمتدرب

يعيب هذا الأسلوب أن المتدرب عادة ما يكون سلبيا ، فتعوق هذه السلبية عملية التعلم السليم ، فلا تتحقق تغييرات كبيرة في تفكير أو أداء العاملين

لذلك يكون على الموجه أن يزرع رغبة التغيير لدى المتدربين ، ويمر هذا النموذج بثلاث مراحل

١ - التشخيص

يناقش الموجه العاملين في أسلوب تفكيرهم وأدائهم ، وتقود هذه المناقشة إلى إبراز عيوب الوضع الحالي ، وإيضاح الحاجة للتغيير

٢- الوصفة

يمد الموجه العاملين بأفكار تساعدهم في تغيير طرق تفكيرهم وأدائهم

٣- الشفاء

يجعل الموجه طرق التفكير ، والأداء الجديدة سهلة وتلقائية ، عن طريق الممارسة وعلاج الاخطاء ، وبذلك تصبح سلوكا دائما لدى الافراد

x **ملحوظة :**

يمكن لهذا النموذج أن يزرع التمرد بين المتدربين ، إذا تمادي الموجه في حفز العاملين للتغيير ، دون أن تتوافر بالفعل وسائل للتغيير

ب- أسلوب " التطعيم بإنزيم المعرفة " :

هذا الأسلوب أكثر هدوءا من سابقه ، فالموجه لايعطى إجابات مباشرة ، ولايوضح الطرق اللازمة للتعبير ، بل يساعد العاملين على الوصول إلى تلك الطرق بأنفسهم بينما يقتصر دور الموجه على إمداد المتدربين بأفكار وتلميحات ووسائل البحث ، ويتركهم يبحثون بأنفسهم عن الحلول مشكلة هذا الأسلوب أن هدوءه قد يتحول إلى عامل لتثبيت النظام القائم ، فيضيع تضييع الوقت والجهد في البحث عن أفكار وحلول جديدة بديلا للتعبير المألوف

خصائص الموجه البارع :

١ - القدرة على إثارة الحماس في المتدربين

يساعد الموجه البارع العاملين على اكتشاف قدراتهم ، ويحثهم على استغلالها بكفاءة

تأتي قدرة الموجه على إثارة حماس العاملين من وعيه واقتناعه بأفكاره ، واستعداده المغامرة بكل شئ في سبيل تحقيقها ، هذا الأستعداد يجعل العاملين يمنحونه احترامهم وثقتهم

٢ - وضع أهداف طموحة

يسعى الموجه البارع إلى الأمتياز في أدائه ، وأداء العاملين ، فيضع أهدافا طموحة ، ويحاول تحقيقها لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا إذا أقتنع العاملين بإمكانية تحقيقها

٣- الأمانة والاستقامة

يحقق الموجه البارع أعلى درجات الأمانة والأستقامة تعني الأمانة أن يؤدي الموجه ما يعد بأدائه ، فتتوافق أفعاله مع أقواله وتعني الاستقامة عدم الكذب ، والمحافظة

على المعايير الأخلاقية ، وأن يسعي الموجه بكل الوسائل لنجاح من يدربهم ، وأن يكون صريحا معهم ، فلا يعير وجهة نظرة لحماية نفسه يقتضي هذا مصارحة العاملين بمدي نجاحهم في عملية التدريب

٤ - الإخـــلاص

الإخلاص في العمل هو الذي دفع العمال في مصنع هوندا بولاية أوهايو الأمريكية للنجاح في تحطيم الوقت القياسي لتجميع السيارة

يستطيع أغلب البشر أن يلتزموا إذا ما اجبروا على ذلك ، لكن الموجه البارع يزرع الألتزام بين أعضاء فريق العمل اعتمادا على ارادتهم الواعية ، وليس بسبب ضغوط خارجية

٥ - الإنجاز السريع

لايبتظر الموجه إكتمال المعلومات ، بل يبدأ في العمل ويجرب ، ويخطئ ، ويبدأ مرة أخرى ، فيبني نماذج سريعة ، ثم يعدلها ، ويجرب من جديد حتي يحقق النتائج المطلوبة

٦- الرغبة الصادقة في إنجاح الآخرين

يملك الموجه البارع رغبة حقيقية في تعليم الآخرين ، فهو يرى العمال العاديين قادة ، ويكتشف القدرات الإبداعية للذين استمروا سنوات يعملون بلا تفكير

كيف تنمى القدرة الإبداعية

القادرة على التغيير

كيف نسمى القدره الإبداعية القادرة على التغيير :

فى إحدى إجتماعات اللجنة التمهيدية لإحدى الشركات الكبرى وأثناء مناقشة مشروع الترقيات إستبعد بسرعة مساعد المدير التنفيذى الحالى بحجة " أنه لا يأتى أبداً بأفكار جديدة " وكان هذا الرأى معبرا عن جميع أعضاء اللجنة

وتعتبر هذه الصفة من أسوأ الصفات التى يتسم بها أى من العاملين فى أى منظمة ما حيث تجعل طريق الترقى مسدودا

فالمدراء فى حاجة إلى التفاعل ولن يكون التفاعل حديا ومتيحاً لأثاره مالم يتضمن أفكارا جيدة وحلولا أفضل للمشاكل التى تتسم بالإبداع والإبتكار ، الأمر الذى يسهل عملية النجاح والتقدم والتحسين المستمر فى الأداء

والمدراء الذين يفكرون بإبداع وإبتكار لايمتلكون ملكات خاصة فى معظم الحالات ، كما أنه لايتوافر لديهم نوعا من الحاسة السرية لحل المشاكل فالجميع يستطيع أن يحصل على هذا السر الذى لديهم " فالتفكير المبدع يتضمن -

- إعمال العقل بهدوء
- والقدرة إلى طرح أسئلة ذكية
- وإدارة الحوار بطريقة ذكية

إذا أردت ان تكون مبدعا ! ابعد نفسك ذهنيا عن روتين العمل اليومى

جلسات العصف الذهنى والإبداع

من أكثر الوسائل نجاحا للحصول على أفكار ابداعية ومشاركة العاملين فى طرح مالديهم من أفكار مايطلق عليه بجلسات العصف الذهنى Brain Storming وقوانين هذه

الجلسات سهلة " شجع المشاركين على التعبير عن أى فكرة تخطر فى بالهم ، وامتنع عن أى تعليقات سلبية أو نقد لأى فكرة ، ووسع الفكرة بإيجابية بإضافتها إلى الأفكار التى أتى بها الأعضاء الآخرون"

- وعلى سبيل المثال ، عقد أحد مصنعى السلع المعلبة جلسة جمع آراء لتسمية عصير فواكة جديد وكانت الهيئة مكونة من سبعة أشخاص يعملون فى مجالات حياتية مختلفة ، إضافة إلى باحث تسويق كرئيس للجلسة وقد سأل رئيس الجلسة أعضاء الهيئة قائلاً « مادا يجعلكم عصير الفواكة تفكرون ؟ »

وكتب كل منهم قائمة بالكلمات التى خطرت فى باله مثل

الصحـــة	الصبـــاح	الهواء الطلق
الألـــوان	الأشجـــار	العـــائلـــة

ثم قال رئيس اللجنة « الآن ، انسوا عصير الفواكة ، ولنركز على كلمة واحدة فقط من القائمة مادا يجعلك (الصباح) تفكره ؟ » وللمرة الثانية ، انطلقت مئات الكلمة المختلفة

ساعات الصباح	القهوة	ضوء الشمس
الساعة المنبهة	التثاؤب	فرشاة الأسنان
المدرسة	الأستيقاظ	الأستحمام
مفعم بالنشاط	رقائق الحبوب	يستفتح
البيض	البداية	

فقال رئيس اللجنة « فلنجرب كلمة أخرى مادا تربطون كلمة (صحة) ؟ »

وبعد توسيع كل كلمة على القائمة الأصلية ، جمع الرئيس دربة من اكثر الكلمات ملاءمة وجربها بين عينة من المستهلكين وعلى سبيل المثال ، تم تدوين كلمة (ساعات الصباح) وكذلك كلمة (ضوء الشمس) و (الاستيقاظ) وفى هذه الحالة ، تصدرت (ساعات الصباح) معظم قوائم الموظفين وبالفعل اصبحت اسماً للمنتج

يبدو هذا سهلاً ، أليس كذلك ؟ ورغم ذلك فما اكثر ما يفقر معظم الناس فوراً الى النقد

عندما تقدم لهم فكرة جديدة! ويبدو أننا نقيم الأفكار ومثلما السفن - مهما كان عدد محاسنها ، إذا كانت هناك ثغرة فى مكان ما من التفكير ، فكل شيء مهدد بالغرق ولسبب ما فإن القدرة على تمييز سلبيات فكرة ما - وبعبارة أخرى ، على انتقادها - تحظى غالباً بتقدير أكبر فى مجتمعنا مما نوليه للقدرة على إدراك المحاسن الكامنة وعندما يواجه المدراء فكرة جديدة أو حلاً جديداً لمشكلة ما ، فإنهم يناضلون ليأتوا بتعليق حاسم يجعلهم يبدون حازمين وأذكياء

فى أحد الأيام ، أمر مدير بنك غاضب مخترعاً أن يخرج « تلك اللعبة » من مكتبة ، وكانت تلك اللعبة هى الهاتف وسأل مهندس شاب مل من تصميم رقاقات الكمبيوتر رئيسه إذا كان يسمح له بتصوير كمبيوتر شخصى وكان الجواب (لا) ، لذا ذهب المهندس إلى البيت ، وصمم بنفسه كمبيوتراً شخصياً وسماه آبل ومنذ عدة سنوات خلت ، اقترح بائع شاب يعمل فى محل لبيع الخردوات على رئيسه أن يصنعوا طاولة فى وسط المحل ويبيعوا الأشياء المخزونة المهملة الواحدة بعشرة سنتات وكان البيع ناجحاً ، وعندها اقترح البائع أن يفتتحوا محل لبيع ماكان ثمنه عشرة سنتات أو خمسة قال رئيسه عنه أنه مجنون ، فلن يستطيعوا أبداً أن يعثروا على عدد كاف من الاشياء التى تباع بعشرة سنتات أو خمسة وبعد سنوات قال رئيسه عنه متأسفاً « أظن بأن كل كلمة استخدمتها لرفض أفكار وزلورث قد كلفتنى مليون دولار »

[illegible]

الانتقاد واكتشاف العيوب فى كل فكرة

ان وجود مديرون يستجيبون للايجابيات يجدد النشاط بالمنظمة ويتلهف الموظفون على تقديم أفكارهم لهم لأنهم سيختبرونها فى افضل ضوء فالعاملون يحبون ان يشتركوا بافكارهم مع أولئك الذين يرون الاشياء الحسنة من روسائهم

وهذا لا يعنى بأن كل شيء يفكر فيه احد موظفيك سينجح بل العكس ، قلة قسط من الافكار تستحق العناء فى النهاية ولكن لتحصل على فكرة ممتازة ، عليك ان ترفض جميع

الأفكار مهما بدت عجيبة ولتصل بفكرة ما إلى النجاح ، عليك أن تكون مستعداً لدفع جميع الأفكار إلى أبعد ما يمكن

ومعظم الأفكار الجيدة أعيد تشكيلها وتركيبها لكي تنجح ، فهى لا تنطلق من الهواء بشكلها المتكامل وغالبا ما يسعى المخترعون والمبدعون إلى مصامين جديدة واسعة وإلى طرق مبتكرة للوفاء بالحاجات غير المشبعة ، ثم يعملون على التفاصيل المتعلقة بكيفية تنفيذها لاحقاً إذا كان لديك شيء ذو قيمة ، فستتمكن من أن تتغلب على المشاكل وتجعله ينجح

وهذا الأسلوب فى توليد الأفكار الأبداعية هو مايركز عليه النمط اليابانى فى تنمية الموارد البشرية

فالنمط اليابانى يعتبر الإنسان المشارك الفعال هو عصب تنمية المنظمة لأن المشاركة تعنى إبداء الرأى المبدع الذى يتضمن التحسين المستمر فى الأداء

لماذا إتجه النمط اليابانى فى تنمية الموارد البشرية إلى التركيز على القدرات الإبتكارية للعنصر البشرى ؟؟؟

١ - لقد وجدت الشركات نفسها تنتج نفس السلع التى ينتجها المنافسون وبنفس الآلات وبنفس الطريقة ، فانتقلت السيطرة للعملاء والمستهلكين بدلاً من المنتجين هنا ادركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها انتاجه يكمن سر نجاح الشركات اليابانية فى عدم تقليدها لاى شركة أخرى على وجه الارض فان كل ما تفعله جديد ومبتكر تماماً " هكذا يقول مؤسس شركة " سونى "

الأن يحتدم الصراع الابتكارى بين الشركات اليابانية والأمريكية فقد نجحت شركة 3M فى تسيد صناعة وسائط الكمبيوتر نتيجة التطوير المستمر لمنتجاتها ، أما شركة " جيرال إليكتريك فإنها تفوق فى معدلات ابتكارها اى شركة اخرى ، ولذلك فإن معدلات إيراداتها وأرباحها ايضاً تفوق أى شركة أمريكية أخرى عندما احتاجت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكى وهددت شركة " فورد " بالافلاس لم تجد الاخيرة مفراً من ان تبر الشركات اليابانية فى الابتكار ما دفعها الى اجراء تطويرات وتعديلات هائلة

كل هذه الشركات ناجحة وإذا ما اعتبرناها أمثلة يحتذي بها ، فما الذى يمكن أن نتعلمه ؟ ما الخاصية التى تجمعها ؟ إنه الأبتكار ! تلك هى كلمة السر وهذا هو التحول الأخير للأعمال أصبح الأبتكار ورفع مستويات الأداء ضرورتين لإحراز النجاح فى عالم أعمال اليوم فلم تعد الشركات ناجحة للموظف العادى ، بل لموظف خارق يتحلى بالمرونة والالتزام مع القدرة على الأبداع والأبتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادى فى الشركات التقليدية

ان التشجيع على الابتكار والابداع هو المدخل الحقيقى لتوفير موظفين خارقى الاداء

٢ - يرى المحللون الأقتصاديون أن النجاح يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الأستراتيجى للمنظمة وقدرتها على المنافسة ، ونصيبها فى السوق ، وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد ولكن إذا استخدمنا تلك المعايير لقياس أداء الشركات الكبرى التى حققت نجاحاً ملحوظا فى الأسواق العالمية فى السنوات العشر الماضية ، سنجدها قاصرة ولاتستطيع وحدها تفسير سر نجاح تلك الشركات وقدرتها على المحافظة عليه وعندما نتعمق فى البحث ، نجد ان السمة المشتركة بين تلك الشركات هى قدرتها على ادارة مواردها البشرية بنجاح يصعب على المنافسين محاكاته علاوة على ان هذه القدرة على تنظيم وإدارة الموارد البشرية تزامنت مع القدرة على التغير المستمر

وتزداد اهمية مواردنا البشرية وكيفية ادارتها يوما بعد يوم ، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد سيرتها من يوم لآخر

فالنجاح كالتكنولوجيا المستخدمة فى انتاج وحصة الشركة من السوق ، ودرجة الحماية التى قد توفرها الدولة ، او الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الاقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثير الذى كانت تتمتع به فى الماضى ، لأن كل هذه الخيارات اصبحت متاحة للجميع وبالتالى أصبح الحفاظ على التفوق امراً صعب المنال ، وخصوصاً بعد ظهور الاجيال الحديثة من التكنولوجيا التى سمحت بتصميم وانتاج السلع ، بالاضافة الى

قدرة المنافسين على تقليد الإبتكار بعد مضى وقت قصير على ظهورها أما الشركات التى كانت تعتمد على الحماية فى مواجهة المنافسة ، فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق فى وجه المنافسة بدون حماية تذكر أما الأعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذى معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر كذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج الكبير عاملا هاما ، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين ، أو ما يطلق عليه " التخصص المرن "

ومع انخفاض التأثير النسبى لعوامل التنافس الأخرى اصبح العاملون وطرق العمل هما العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس هذا بالإضافة إلى .

١ - النجاح الذى يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئى وبالتالى يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا

٢ - أن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة ، فإذا نقل أو قلد جزء منها بدون الكل ، وطبق فى بيئة مختلفة ، فإنه لايعطى نفس النتائج المتعاة

تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير فى طريقة التفكير ، كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كتروس فى آلة يمكن الأستغناء عنها واستبدالها كيفما اتفق كما يجب اعطاؤهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل ايجابى وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والاقلال منه

٣ - ومن هذا المنطلق يرى د ديمنج) رائد منهج الجودة الشاملة فى التجربة اليابانية -

- المنظمات فى المجتمع المعاصر هى عبارة عن نظم ويتوقف نجاح أى منظمة على نظامها وأن المنظمة كل متكامل

- أن رضاء البيئة عن جودة الانتاج / الخدمة هو العامل الحاسم الذى يحدد مدى استمرارية المنظمة فى الاجل الطويل

- [illegible] تعمل جميع [illegible]

- أن الإدارة الجيدة تتطلب أن يقف جميع أعضاء التنظيم فى جانب النظام والإستقرار
- وأن تكسب ولاء القوى العاملة وتحول الرغبات الفردية الى نشاطات تعاونية ذات منفعة للجميع
- أن تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف القوى العاملة وأن يكون الهدف هو الجودة بمفهومها الشامل
- أن يتم التعامل مع الإنسان بالأسلوب الذى يحقق له العزة والكرامة والتحرر من الخوف وتهيئة الراحة النفسية ليصقل عقله وفكره ومهاراته فى خدمة المنظمة التى ينتمى إليها مما يساعده على الإبتكار والإبداع فى تأدية واجبه الوظيفى

الإدارة بالمشاركة وتنمية القـدرة الإبـداعيـة

الإداره بالمساركه وسمه القدره الإبداعيه :

يقوم هدا الفكر الإدارى على مبدأ

أن مشاركة المرؤوسين (العاملين) تؤدى الى ريادة الانتاجية (فى كثير من الحالات) ، تحسين الأداء ريادة مستوى رضاء العاملين

ماهى الإداره بالمساركه ؟؟

بصفة عامة ، تعنى الإدارة بالمشاركة ، مشاركة العاملين (المرؤوسين) فى وظائف التخطيط والرقابة الخاصة بأعمالهم

ولكن هناك إختلافات جوهرية فى الانماط المختلفة لتخطيط ورقابة العمل الذى يشارك فيه المرؤوسين وفى هدا الصدد يمكن التمير بين أربعة أنماط للمشاركة

- المشاركة فى وضع الأهداف
- المشاركة فى صنع القرارات
- المشاركة فى حل المشكلات
- المشاركة فى التطوير وإحداث التغيير

المساركه فى وضع الأهداف -

فى هدا النمط من المشاركة فإن المرؤوسين كافراد ، او مجموعات يشاركون رؤسائهم الى حد ما فى تحديد الأهداف التى يرغبون فى انجازها

المشاركه فى صنع القرارات : -

يتنوع هذا النمط من المشاركة ويتسع حيث تكون مشاركة المرؤوسين فى صنع القرار أما فى شكل إستشارى ، التأثير على الناتج

يقتصر صنع القرار على تحليل وفحص وتقييم البدائل التى تم تحديدها فعلا اما بواسطة مشاركة المرؤوسين أو بواسطة الرؤساء هذه المشاركة لها اثر كبير فى الالتزام بالقرارات ومن ثم فعالية تنفيذها

المشاركه فى حل المشكلات : -

يتطلب هذا النمط من المشاركة قيام المرؤوسين بتحليل البيانات وإبتكار أفكار جديدة طبقا لنتائج التحليل

المشاركه فى التطوير واحداث التغيير : -

هذا النمط يعتبر أصعب الانماط الأربعة حيث تكون المساهمة أبعد من حل المشكلات تطلب المساهمة من كل من الرئيس والمرووس المساهمة فى ايجاد وتحليل وتفسير معلومات تنظيمية بغرض التطوير والابتكار لحلول خاصة بمشاكل تنظيمية هذا النمط من المشاركة يرتبط بما يسمى التطوير التنظيمى O D

ماهى الآثار المترتبه على الإداره بالمشاركه ؟؟

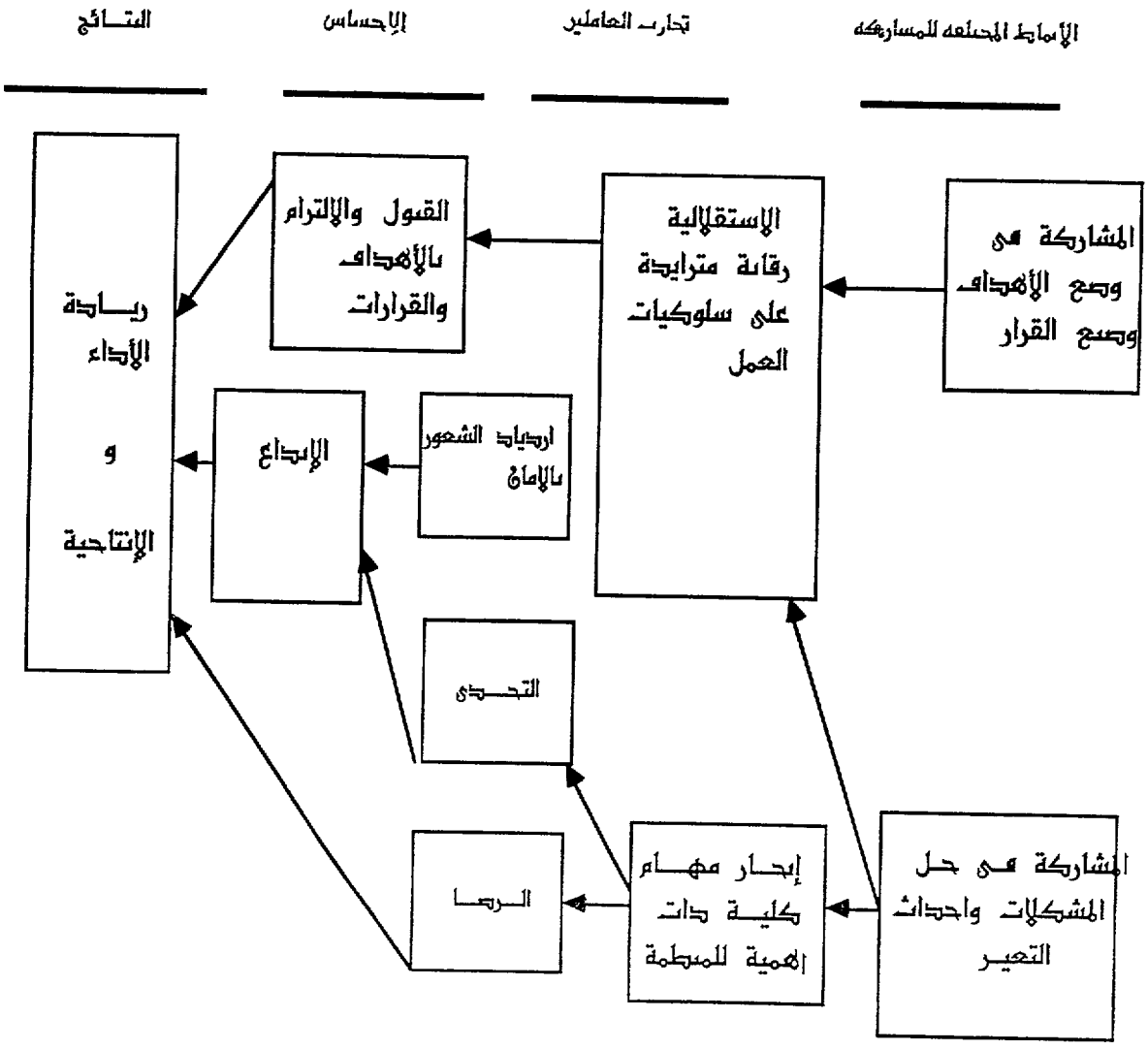
x حالة إضاءة غير التشغيل

x [illegible]

- أن يعمل فى مناخ صحى يشعره بأهمية عمله
- أن يحظى بالتشجيع بدلا من اللوم
- أن يشعر بالأستقلال فى علاقاته مع رئيسه
- أن يستشار ويؤخذ رأيه فى الأحداث التى سوف تؤثر عليه شخصيا

لذلك فإن الآثار المترتبة على الإدارة بالمشاركة

- تنمية الإبداع والإبتكار
- ضمان التحسين المستمر فى الإنجاز
- الألتزام بالأهداف والقرارات
- الفخر والأنتماء والرضاء
- تقوية العلاقات التنظيمية
- زيادة الانتاجية



كيف تعمل الإدارة بالمشاركة

(بعرض كفاءة وفاعلية الإدارة .. كفاءة فاعلية المشاركة)

وعالبا مايعثر المدراء الاذكياء على طرق لتشجيع موظفيهم على الاتيان بإبتكارات إبداعية

فإذا كنت مديرا وتتطلع الى المستقبل ، فإجعل موظفيك دائما يشعرون بأنك متفتح ، ومرحب ، وإيجابى

أحبرهم أنك تهتم بمشاركتهم البناءة حيث أنك تعرف أنه لا أحد يعرف العمل ـ أيا كان نوعه أفضل

من الموظفين الذين يحافظون على سيره بسلامة وما بعد يوم

الوحدة التدريبية الرابعة

إعادة بناء المنظمات وهندسة الأعمال(الهندرة) والجودة الشاملة فى ظل أحداث التغيير

إعادة بناء المنظمات :

يعرف مايكل هامر ، جيمس شامبى إعادة بناء المنظمات بالآتى (١)

" هى إعادة التفكير المبدئى والأساسى وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية ، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - فى معايير الأداء الحاسمة ، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة "

يتضمن هذا التعريف أربع كلمات حاكمة هى

١ - أساسى Fundamental

عند تطبيق إعادة بناء المنظمات يجب طرح الأسئلة الأساسية عن الشركة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل ؟ أو " لماذا نتبع أسلوباً معيناً فى أدائه " ؟ إن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسئولين إلى إعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة ، والتى يثبت فى كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن

٢ - جذرى Radical

هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية " RADIX " وتعنى " الجذور " وبالتالى فإن إعادة التصميم الجذرية تعنى التعبير من الجذور ، وليس مجرد تعبيرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم وانما هى التخلص من القديم تماماً اى التخلى عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وإبتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل من هذا المنطلق فإن إعادة بناء المنظمات تعنى التجديد والإبتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل العمل القائم

إعادة بناء المنظمات (الهندرة) تأليف مايكل هامروجيمس شامبى ترجمة الشركة العربية للاعلام العلمى (شعاع) ١٩٩٥

٣ - فائق Dramatic

لا تتعلق إعادة بناء المطمات بالتحسينات البسيطة المصطردة والشكلية بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء تعتبر هذه العملية صرورية عندما تبرر الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية فى الأساليب ومستويات الأداء ، حيث أن التحسينات البسيطة قد لاتحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل بينما يتطلب التغيير الكلى بعض القوالب القديمة تماماً وأستبدالها بالجديد المتكر

٤ - العمليات Processes

وبالرغم من أن هذه العبارة هى الأهم فى تعريف مصطلح إعادة بناء المنظمات إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسئولين الإداريين ، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات وحسب تعريفنا فإن كلمة " العملية " تعنى مجموعة الأنشطة التى تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذى قيمة للعملاء فمثلاً إذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً ، يكون تسليم البضائع المطلوبة إلى العميل هو المنتج الذى يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء وطبقاً لتأثير نظرية " آدم سميث " الخاصة بتقسيم العمل إلى مهام بسيطة وإسناد كلٍ منها إلى إخصائى ، فإن الشركات صارت تركز على المهام الفردية فى هذه العملية ، وهى إستلام طلب الشراء وإخراج البضائع المطلوبة من المستودع الخ ، بينما تتجاهل الهدف الأكبر والأساسى لعملية الشراء المتمثل فى تسليم البضاعة الى العميل إن كل مهمة من هذه المهام الفردية تحظى بالأهمية ، ولكنها لا تعنى منفردة أى أهمية لدى العميل ما لم تؤدى النتيجة النهائية لعملية الشراء إلى إستلامه للبضاعة

مفهوم الجوده الشامله :

١ تعريف الجوده الشامله

عبارة عن شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل

ويؤدى تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية المكتبية ، وتبسيط المادح ، وتقليل شكاوى العملاء والإهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالإلتزام الإدارى ، وتفادى مقاومة التغيير

ولا يقتصر تطبيق الجودة الشاملة على القطاعات الخاصة ، بل تطبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال العامة والحكومية وهناك أمثلة عديدة لنجاحها فى قطاعات عامة كمشروع مدينة (سانتا آنا) الأمريكية التى أتخذت لنفسها شعار (التميز من خلال التغيير المستمر) ومن الأمثلة التى طبقت هذا الأسلوب بنجاح فى القطاع الخاص شركة " بوينج للطائرات "

٢ تعريف الجوده الشامله

هناك العديد من الشواهد التى تظهر للإدارة (عدم الجودة) فى المنشأة ، وتجعل من الضرورى تبنى أسلوب الجودة الشاملة وتتلخص هذه الشواهد فى الآتى

١ - إنخفاض الجودة

٢ - زيادة الوقت المقرر للعمليات

٣ - زيادة عمليات المراقبة

٤ - إتجاة العاملين من ذوى الخبرة لترك المنشاة

٥ - زيادة عدد الإجتماعات

٦ - كثرة حالات القاء اللوم على الآخرين

٧ - زيادة عدد شكاوى العملاء

٣ معايير تقويم الجوده الشامله

تختلف معايير تقويم الجودة الشاملة من مؤسسة إلى أخرى ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه

" Malcolm Baldrige National Quality "

وهى هيئة أمريكية تاسست عام ١٩٨٧ فى عهد الرئيس ريجان ، تقوم بمنح جوائز سنوية للمؤسسات الامريكية التى تحقق أفضل النتائج من تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة

وتستخدم تلك الهيئة فى تقويمها نظام النقاط التى توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية هى

١) نوعية القيادة

٢) المعلومات وتحليلها

٣) التخطيط الإستراتيجى للجودة

٤) إدارة الموارد البشرية

٥) الضمانات التى تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات

٦) نتائج الجودة

٧) رضاء العملاء

وتعطى الهيئة لكل عنصر من العناصر السابقة وزناً معيناً تحدد بموجبة عدد النقاط التى تخصص لهذا العنصر وعدد النقاط التى تخصص لكل عنصر فرعى وتوزع النقاط على العناصر السابقة على النحو التالى

	العنصر	عدد النقاط
١	القيادة	١
	المعلومات وتحليلها	٦
	التخطيط الإستراتيجى للجودة	٩
	الموارد البشرية	١٥
	ضمانات الجودة	١٥
	نتائج الجودة	١٥
	رضاء العملاء	٣

١٤

ويلاحظ من هذا التوزيع الورن النسبى الكبير المخصص لرضا العملاء وتقوم الهيئة المذكورة بزيارات ميدانية للشركات والمؤسسات لإتمام عملية التقويم ومن الشركات التى حصلت على جوائز الهيئة لعام ١٩٨٩ كل من شركة Xerox للنظم والمعدات المكتبية وشركة Milliken للمنسوجات

٤ مبادىء الجوده الشامله

١ - التركيز على العميل

ولا يقتصر هذا التركيز على العملاء الخارجيين للمنشأة ، الذين تكرس كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها ، بل يشمل هذا التركيز أيضاً العاملين داخل المنشأة ، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب

٢ - التركيز على العمليات والنتائج معاً

فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لعدم الجودة فى العمليات ذاتها ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التى تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات

٣ - الوقايه من الأخطاء قبل وقوعها

وإعمال هذا المبدأ ويتطلب إستخدام معايير مقبولة لقياس وجودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء

٤ - تعبئه جهود القوى العامله

تفترض المفاهيم الإدارية التقليدية أن القوى العاملة تتكون من الأفراد لا عقول لهم ، ولا يهمهم سوى الحصول على الأجر ولكن فى ظل مفاهيم (الجودة الشاملة) يعتبر التعويض المالى هو أحد الطرق التى يمكن بها مكافأة العاملين فلقد أثبتت الدراسات أن العاملين لايعتبرون الأجر هو الحافز الوحيد ، بل يجبون أن تقابل جهودهم بالثناء ، ومن ثم يجب إشعارهم بذلك

كما أن القوى العاملة تشكل مجتمعاً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التى يمكن بإستخدامها تطوير العمل وزيادة الانتاج وخفض التكاليف ولهذا يجب اشعار العاملين بأنهم أعضاء فى فريق فائز

٥ - إسناد القرارات إسناداً إلى الحقائق

تتبنى الجودة الشاملة مفهوم مؤسسى لحل المشكلات من خلال (فرص التحسين) يشترك فى تنفيذه الجميع من مديرين وقوى عاملة وعملاء من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات هو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفء للمعلومات

٦ - التغذيه العكسيه

ويتيح هذا المبدأ الأخير للمبادئ الخمسة السابقة أن تؤتى ثمارها فى هذا المجال تلعب الإتصالات الدور المحورى لأن أى منتج من أى نوع (ماكينة - سيارة - أو حتى سفينة فضاء) لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ولهذا فإن من أكبر المسئوليات التى يتحملها المشرفون ليست فقط مسئولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجداول الزمنية للتنفيذ الخ بل أن إدارة الأفراد تعتبر هى التحدى الأكبر ومن ثم فإن النجاح فى الحصول على تغذية عكسية أمينة والرغبة المخلصة من المشرفين فى مساعدة مرؤوسيهم على الإرتقاء تعتبر من أهم عوامل الريادة فى فرص النجاح والإبداع

إعادة المنظمة وعلاقتها بالمتغيرات المنظمية

تتطلب إعادة المنظمة إعادة التصميم الجذرى للعمليات إلا أنها لا تنتهى عند تلك النقطة ، وإنما يتبع ذلك حدوث تغييرات أساسية فى معظم أجزاء ومجالات العمل الأخرى وربما كلها فى الواقع حيث يتطور منظور الوظائف المرتبطة بها من حدود المهام التخصصية الضيقة إلى الوظائف متعددة الأبعاد ، كما يتحول الموظفون الذين كانوا فى السابق متشرنقين في حدود ما يتلقونه من تعليمات إلى إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بأنفسهم

ويترتب على ذلك أن كما يكف المديرون عن العمل كمشرفين ويتحولون إلى معلمين ومدربين ويبدأ العاملون بالتركيز على إحتياجات العملاء أكثر من التركيز على متطلبات رؤسائهم وتتغير المواقف والإتجاهات والقيم المحورية والثقافة المسيطرة مستجيبة للمتغيرات الجديدة ، ويشمل التحول كل ناحية من نواحى التنظيم تقريباً وبدرجة تفوق التصور ومن أمثلة ذلك

١ – تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات :

عندما تقدم الشركات على إعادة منظمة عملياتها فإنها تقوم بتجميع العمل الذى قسمه " آدم سميث " و " هنرى فورد " إلى أقسام صغيرة في الماضى فمثلا " فرق العمليا " – وهى عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة – تبدو أسلوبا منطقيا لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعليا ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلا لتنظيم الإدارات القديمة السابقة

على سبيل المثال فإن إجراءات أوامر الشراء (أو فكرة تقديم منتج جديد ، أو إجراءات مطالبات التامين) التى كانت تتم فى السابق بواسطة عدد من الموظفين المختلفين الذين لا يرتبطون تنظيميا بإدارة واحدة وإنما يتوزعون على عدة إدارات ومجموعات عمل

وأقسام على نطاق الشركة

يمكن تمهيدها بالتركيز على مجموعة الموظفين المختصة بإجراءات أوامر الشراء أو تقديم منتج أو تسوية مطالبات التأمين (الخ) ولكن بدلا من توزيعهم على عدة إدارات ، يتم صممهم فى فريق عمل واحد ليس ضروريا هنا تغيير العمل الذى كانوا يقومون به فى السابق ، وإنما يتم جمعهم لإنجاز العمل في موقع واحد بدلا من توزيعهم على عدة إدارات ، ويسمى هذا الفريق بعد صممه " فريق عمليات " وهو عبارة عن وحدة عمل طبيعية تعمل كمجموعة واحدة لإنجاز عملية كاملة

آ - تحول الوظائف من مهام بسيطه إلى أعمال مركبة :

يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد إعادة الهندسة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التى إعتادوا القيام بها ، حيث تكون المسئولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسئولية الفردية ، علاوة على اشتراكهم فى مسئولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءا منه ، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط ، وإنما عليهم أن يدأبوا على تطوير تلك المهارات

كما يكون كل عضو من أعضاء فرق العمل الجديدة ملما بالخطوات الأساسية لكل عملية ، ويشارك فى تنفيذ تلك الخطوات ، كما تصب جميع الجهود الفردية من أعضاء الفريق فى المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلى وليس المهام الفردية

فى بعض عمليات إعادة الهندسة يتم إزالة الحواجز التنظيمية والتشغيلية بين أعمال مختلفة فمثلا أصبح المهندسون بإحدى الشركات - والذين كانوا يختصون بإعداد البيانات التنظيمية اللازمة لموظفي التسويق لتصميم وإنتاج أدلة وكتيبات التسويق - يقومون بكل هذا العمل بأنفسهم ، أى التصميم والإنتاج معا انطلاقا من إلمامهم أكثر بتصميم وإنتاج هذه الأدلة، بدلا من موظفى التسويق فضلا عن قدرتهم على إستخدام التقنيات الخاصة بنشر هذه

الألة بأنفسهم أصبحت مهمة موظفى التسويق بعد هذا التغيير محصرة فى تقديم الإستشارات اللازمة للمهندسين فيما يتعلق بمحتويات الأدلة ، وبالتالى فإن مهام كل المهندسين وموظفى التسويق احتلفت ، لكنها توسعت بصورة إيجابية وأكثر كفاءة .

العمل المركب يكون جوهريا وملموسا بدرجة أكبر ، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتى لاتضيف قيمة أساسية للعمل مثل المراجعة والمطابقة وإنتظار الخطوات السابقة والمراقبة والمتابعة وغيرها من الأنشطة غير المنتجة والتى وجدت بحكم الضرورة ، نظراً للحواجز التنظيمية الإدارية بين أقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة إلى تجميعه مرة أخرى وهذا يعني إنفاق وقت أطول فى العمل والإنتاج الفعلى

أيضا يضيف العمل اكثر إرضاء وإقناعا للعامل ، بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدى والإنجاز فى أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة أو جزء كبير منها ، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة أكبر على نطاق الشركة كما يضيف العمل أكثر تحفيزا نظرا لإشتمال صورة العمل الجديدة على المزيد من فرص النمو والتعلم ، حيث أن التطور الشخصى فى ظل بيئة فريق العمل لايعنى صعود الهرم الوظيفى فقط وإنما سعني بعدا أوسع من ذلك ، وهو توسيع المدارك وتعلم المزيد من المهارات ، وهذا هو الاثراء الوظيفى بعينه فمع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضا وضعه الوظيفى ولأن إعادة الهندسة تركز على أداء الأعمال الفعلية المنتجة والحد من الوقت الضائع فى الأنشطة غير المنتجة ، فإن مساهمة موظفى الشركة تصبح أكبر ، مما يؤدى إلى زيادة تعويضاتهم

٣ - تحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل :

قبل إعادة الهندسة كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل بها ، أما فى ظل المفهوم الجديد فان الشركات لاتحتاج لذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم مع تفويضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات

التى يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضرورات التى تصاحب تطبيق إعادة المنظمة ، حيث يتم تزويد الموظفين المختصين بالتنفيذ بالصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك

٤ - تحول الإعداد الوظيفى من التدريب إلى التعلم :

إذا كانت الوظائف فى ظل إعادة المنظمة لا تتطلب من الموظفين الإلتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصى فى تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل ، فإن الموظفين يحتاجون فى هذه الحالة إلى قدر كاف من التعليم والتدريب لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة ، أما فى الوضع الجديد فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم أو تعيين المتعلمين مما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية " أداء الوظائف ، فإن التعلم من الناحية الاخرى يؤدى إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل ، كما يعلمهم " لماذا" يتم أداء العمل بهذه الطريقة ؟

وبالتالى فإنه بالنسبة للوظائف ذات الأبعاد المتعددة والمتغيرة لا تحتاج الشركات إلى موظفين لشغل مجالات عمل محددة ، وإنما تحتاج فعليا إلى موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم ، والقيام بتنفيذها ، إضافة إلى قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والتهيؤ المستمر لتغييرها وفقا للتغيير فى متطلبات العمل وفى بيئات العمل المرنة والمتغيرة يكون من المستحيل تعيين موظفين ملمين مسبقا بكل ما يتعين عليهم إدراكه فى محيط العمل حاليا ومستقبلا ، لذا فان التعلم المستمر طوال فترة عمل الموظف يصبح هو العرف الذى يسود فى الشركات التى تتبنى اعادة المنظمة

٥ - تحول التركيز فى معايير الأداء والمكافآت من الأبسط إلى البسائط .

تعتبر طريقة تعويض الموظفين فى الشركات التقليدية عملا يسيرا ومباشرا نسبيا حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذى يقضونه بالعمل ، إذ لا يوجد تقييم كمى لعمل الموظف سواء كان ذلك بالمصنع أو المكتب

عندما يتم تقسيم العمل إلى مهام مبسطة فإنه ليس هناك خيار للشركات سوى قياس أداء الموظفين على أساس الكفاءة التى يجرون بها تلك الأعمال البسيطة لكن المشكلة هى أن ارتفاع كفاءة أداء هذه المهام المحددة لايؤدى بالضرورة الى تحسين الأداء العام للشركة وعلى العكس ، فإن شركة (IBM CREDIT) لم تقم بقياس مطمى الصفقات على أساس عدد المستندات التى يقومون بإكمالها ، وإنما على أساس عدد وربحية الصفقات المجرة ونوعيتها والتى تعكسها دراسات قياس رضا العملاء

وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التى يقدمونها والتى يمكن قياسها

٦ - تحول معايير الرقابة من الأداء إلى المعرفة :

بعد تطبيق إعادة المطمة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفى " ADVANCEMENT" والأداء " PERFORMANCE " حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف ، لا على أدائه ، الترقيات تعتبر تعبيرا فى الوضع الوظيفى وليس مكافأة

اعتبرت شركة (PROGRESSIVE INSURANCE) هذا التمييز من الأهمية بمكان إلى درجة أنها تشير إليه فى تقاريرها السنوية حيث تذكر الشركة فى تلك التقارير أحد مبادئها الجوهرية هو مكافاة الموظفين ماديا مقابل الاداء وترفيعهم مقابل القدرات وبالرغم من أن هذا المبدأ يعتبر منطقيا وبديهيا إلا انه من النادر الإلتزام به وطبقاً للنظرة

التقليدية المتبعة إذا كان أحد موظفى شركات الكيماويات متفوقا فى عمله " كأحصائى كيميائى" فإنه يعتبر كفؤا للعمل كمدير ولكن فى الواقع العملى يتضح أن هذا الإفتراض غير صحيح فى معظم الأحيان ، وقد تؤدى مثل تلك الترقية إلى الحصول على مدير سئ على حساب أحصائى كيميائى متفوق

تقول (باميلا حودوين) كبيرة مساعدى المدير العام بشركة كابيتال هولدنج " لقد أوضحنا للموظفين بجلاء الفرق بين الأداء والتقدم الوظيفى ، وقمنا بفصل تقويم النتائج - حيث تتم مكافأة الموظفين من خلال التعويض - عن تنمية الموظفين ، وبهذا الأسلوب نتمكن من إقناع الموظفين حتى الذين قدموا نتائج متفوقة بحاجتهم إلى مزيد من التطور والتنمية "

٧ - تحول العبء من حمائه إلى إساءه :

يصاحب إعادة المنظمة تحول كبير فى ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير فى الهياكل التنظيمية للشركات ، حيث تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم ونظرا لأن الموظفين سوف يلتزمون بذلك فى حدود ما يعكسه نظام المكافآت والتعويضات المطبق بشركاتهم ، فإن شركة " ريروكس " لم تكتف بالتوضيح لموظفيها بأن العملاء هم الذين يدفعون لهم مرتباتهم ، وإنما ربطت بوضوح تام بين خدمة العملاء والتعويضات التى يحصل عليها موظفوها

٨ - تحول المديرون من مراقبين إلى موجهين :

عندما تقوم الشركة بإعادة بناء المنظمة أعمالهم فإن العمليات التى كانت معقدة سابقا تصبح مبسطة ، بينما تتحول الوظائف التى كانت بسيطة إلى وظائف معقدة فمثلا العملية التى كان يقوم بها اربعة أو خمسة موظفين فى (أى بي إم) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها ، وهو منظم الصفقات وبالتالى أصبح مديرو الشركة يقضون وقتا اقل فى متابعة المستندات المسالة بين الإدارات ، ووقتا أكبر فى مساعدة الموظفين على القيام باعمال أكثر اثراء وأهمية

ولذا فإن فرق العمليات التى تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلى رؤساء وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدونهم فى الحالات الإستثنائية ويساعدونهم على معالجة المشكلات التى تواجههم ولا يشارك الموجهون فى أداء العمل الفعلى ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفى لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه وبينما كان الرؤساء التقليديون يقومون بتصميم وتوزيع العمل ، فإن فرق العمليات تقوم بذلك بنفسها وعليه ، يتحول دور هؤلاء الرؤساء ، من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين ومساندين ، مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمثمرة بأنفسهم ويعتبر هذا النوع من الإدارة تخصصا مهنيا حقيقيا ، حيث تقلل الإدارة التقليدية من شأن كل من العمل والمهمة الإدارية وذلك من خلال ترسيخ القناعة بأن السبيل الوحيد للتقدم الوظيفى هو أن يصبح العامل مديرا ويعنى ذلك أن المهمة الإدارية تفوق العمل الوظيفى فى الأهمية

٩ - تحول التنظيم من هرمى إلى أفقى :

عندما تسند مسئولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل ، فإن مسئولية إدارة العملية تصبح جزءا من مهام الفريق ، وبالتالى تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الادارات والتى كانت فى السابق تتطلب عقد الإجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها ، إلى فريق العمل الذى يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعى المكلف به ويعنى منح صلاحية إتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدى للمديرين بحيث لم تعد الشركات تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل

يعتبر بناء الهياكل الإدارية التنظيمية فى الشركات التقليدية أمرا فى غاية الأهمية ويستغرق جزءا كبير من الجهد والوقت ، ولكن ماهو السبب ؟ الاجابة تكمن فى أن الهياكل التنظيمية هى الوعاء الذى كان يتم من خلاله معالجة الكثير من الموضوعات علاوة على أن

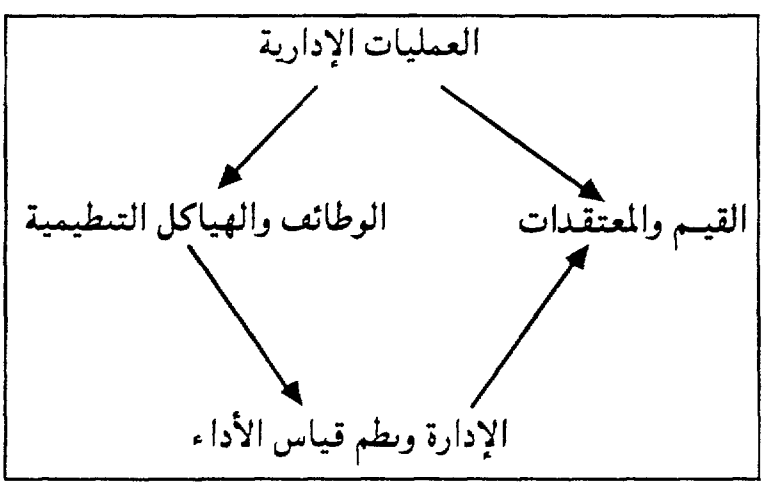
الوحدة التنظيمية الأساسية بالشركات التقليدية كانت تمثلها الإدارة أو القسم ، والتى تتكون من مجموعة أفراد يؤدون أعمالا متشابهة كما كان التنظيم الكلى للشركات يتكون من تلك الإدارات التى يتم ترتيبها تنظيميا بعدة طرق تختلف من شركة إلى أخرى

فمثلا بالنسبة للشركات المقسمة إلى إدارات وظيفية " FUNCTIONAL " فإن جميع الإدارات ذات المهام المتشابهة تصم تحت تنظيم إدارى أكبر هو القسم "DIVISION" أما الشركات التى تتأسس هياكلها التنظيمية من وحدات عمل استراتيجية فإنها تصم إداراتها المتشابهة وفقا لتقسيمات الأسواق (قسم الساحل الغربى ، على سبيل المثال)

ويختلف الوضع كثيرا بالنسبة للشركات التى تطبق إعادة بناء المنظمات كثيرا ، إذ أن البناء التنظيمى لا يشكل هاجسا وعبئا كبيرا ، ويتم تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل التى تقوم بإنجازها كما يصبح على أعضاء الفرق الإتصال بأى جهة يحتاجون إليها نظرا لأنهم يفوضون أيضا مراقبة العمل الذى يقومون به ، وبالتالى فإن البناء التنظيمى فى هذه الحالة يبقى ثابتا وأفقيا ، نظرا لأن العمل ينجز بواسطة فرق عمل تصم موظفين متكافئين " CO-EQUAL " ويعملون بمستوى كبير من الإستقلالية والصلاحيات بمساندة عدد قليل من المديرين يحدث ذلك لأن المدير يستطيع الإشراف عادة على حوالي سبعة موظفين بينما بإمكانه - على العكس من ذلك - توجيه وتدريب ثلاثين موظفا وفى إطار إعادة الهندسة يتحول التنظيم بسلطة إلى " مجموعة من الناس تؤدى عملا " وتتلاشى أهمية الهياكل التنظيمية إلى حد كبير

١٠ - تحول المسئولون من مراقبين إلى قادة :

لا تعتبر الفرصة والحاجة إلى تغيير دور المسئولين التقليديين هى نهاية المطاف بالنسبة لسلسلة التغييرات التى تحدثها إعادة بناء المنظمة لنظم العمل ولكن تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية فى ظل تلك المبادئ على التقريب بين قمة الجهاز التقليدى بكل شركة وعملائها وموظفيها الذين يقومون فعليا بإنجاز العمل من هذا المنطلق فإن إنجاز العمل بنجاح يتوقف على جهود الموظفين ذوى الصلاحيات أكثر من اعتماده على أنشطة المديرين التقليديين ولذا فإنه يتعين على التقليديين أن يتحولوا إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولا وفعلا ، فى إطار هذا التحول يتولى التقليديون مسئولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أى رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها ، والذين يعملون بقدر كاف من الإستقلالية تحت توجيه مديريهم بعد تصنيفهم الجديد كمديرين وموجهين



(الشكل الماسي لنظام العمل)

خطة و مراحل إعاده بناء المنظمات

المرحله الأولى : التحضير

هذه هى مرحلة الحشد والأستعداد ، وتهدف إلى تعبئة وتنظيم وتنشيط العاملين الذين سيقع عليهم عبء الهندرة وتشتمل محرحات التحضير على التكليف الإدارى والتنظيم وتشكيل الفريق والدستور (المنهج) الذى سيلتزم به فريق الهندرة

١ - الإحساس بالمشكله .

يبدأ الشعور بالحاجة إلى الهندرة نتيجة تغير فى السوق أو فى التقنية أو فى بيئة المنظمة قد تنتج المشكلة عن تراكمات تاريخية تدريجية لم تلتفت لها الإدارة ، أو نتيجة حدث مفاجىء وفى كل الأحوال فإن الإحساس بوجود المشكلة يتحول إلى رغبة فى مواجهتها

٢ - مواقعه الإداره

موافقة الإدارة بالإجماع على تكريس برنامج التغيير هامة للغاية ، لكن الموافقة لا تعنى تطابق وجهات النظر بل إن الإختلاف علامة صحة ودافع نحو المشاركة فى تحمل المسئولية ويمكن الحصول على الموافقة من خلال الإجتماعات وطرق الإتصال الأخرى سواء كانت رسمية أو غير رسمية ولعل أفضل الطرق المؤدية إلى الهندرة هى حلقات الإبتكار واستقطاب الأفكار

٣ - تدريب الفريق

يشمل التدريب التعرف على توقعات الإدارة وعلى المنهج وتحديد المصطلحات التى سيتم تداولها ودراسة حالات هندرة من شركات مختلفة

٤ - تخطيط التغيير

يتم هنا إعداد خطة عمل تفصيلية لتكون جاهزة لمرحلة التحديد وحيث أن عملية التغيير ستواجه مقاومة شديدة ، فلا بد للإدارة من التمهيد لذلك من خلال اتصالات فعالة تركز خطة الأتصال على اتجاهات العاملين ومخاوفهم ، فتحاول إستنباط وتحليل تلك الإتجاهات وتوجه رسائلها الاعلامية لتجيب على كل ما يدور فى عقول أولئك المتأثرين بالتغيير وفى كل الأحوال فإن خطة الاتصالات يمكن أن تشمل العناصر التالية

× دوافع الهدرة والحاجة لها
× إطار التعيير ومحاله
× التائج المتوقعة وتأثيرها على مستقبل العاملين
× أسس احتيار فريق الهدرة
× مادا سيحدث ومتى
× ماهو دور العاملين وما هو شكل مساهمتهم
× متى يمكن الإعلان عن التأثيرات الأحرى على العاملين

إلا أن أهم عناصر حطة الأتصال هو التدحل والتعامل المرن مع ردود الفعل الإيحابية والسلبية ، بحيث يتم تعيير اتحاهات المتأثرين بما يحدم مشروع الهدرة وأقل ما يمكن أن يقوم به مسئول الأتصال هو تحييد المعارصين وتحمير المؤيدين

المرحله الثانيه التحديد

يتم فى هده المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المصافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واحتيار العمليات التى ستحصع للهدرة

١ - تعادم العملاء

تشمل التعرف على العملاء واحتياحاتهم وطرق تعاملهم ، لأن تحسين أساليب العمل مع العملاء (ليس إرضاؤهم فقط) هو أهم طموحات الهدرة وهناك فرق كبير بين إرضاء العملاء بأى تكلفة وإرضاؤهم بأقل تكلفة وأسرع أداء وتنتهى هده المهمة برسم نموذحى يوضح العلاقة بين العملاء والمنظمة

٢ -قياس الأداء

من الأمثلة النموذحية على قياس الأداء الوقت المستغرق من تسلم طلب العميل الى توريد المنتج أو الخدمة ، أو نسبة التالف والمعيب ويتم القياس بتحديد نسبة الأساس والتى تعتبر مرجعا للمقارنة وتركز بعض المنظمات على معايير داحلية مثل انحفاض او ارتفاع التكلفة ، ولكن الهدرة تهتم بكل حوانب الأداء دون استثناء

٣ - تحديد الماهيات :

المقصود بالماهية هنا طبيعة كل عنصر من العناصر المتفاعلة داخل المنظمة ، من عاملين ومنتجات وعلاقات ومعلومات ، وكل جزء من ثقافة المنظمة يتسم بالديمومة

٤ - نماذج العمليات :

تحدد فيها المراحل المتتابعة لكل عملية والعوامل المؤثرة فى نجاحها أو فشلها ومدخلاتها ومخرجاتها

٥ -تحديد النشاطات :

يتم هنا تحديد النشاطات التى تؤثر فى الماهيات (العاملين - المنتجات - المعلومات) ومدى مساهمة كل نشاط فى إشباع أحد متطلبات العملاء

٦ - تعديل العمليات

يتم فيها تحديد النشاطات التى تسبب تحولا من وضع إلى آخر هذه المهمة تبرز الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها ، مثل إدخال الموردين فى عمليات التصنيع لزيادة فعالية العملية الإنتاجية بضمان وصول كل مكونات المنتج إلى خط الإنتاج فى الوقت المناسب

٧ - الخريطة التنظيمية

يحدد فيها التنظيم المناسب لكل نشاط ومسئولياته وحدود تلك المسئوليات

٨ -خريطة المواءمة

وهى إعداد مواءمة لكل نشاط داخل كل عملية ومقارنتها بالمنتوات السابقة لتسهيل قياس النتائج المتحققة لاحقا

٩ - تحديد الأولويات

هذه المهمة من أصعب المهام التى تواجه فريق الهندرة ، لأنها مرتبطة برسالة وأهداف المنظمة ككل ، وبموافقة الإدارة العليا والموارد المتاحة ، وصعوبة تنفيذ المشروع أو سهولته وتنبع أهمية هذه المهمة من إمكانية تحديدها للفرص الحديدة التى يمكن اقتناصها عند إعادة تصميم هذه العملية

المرحله الثالثه الرؤيه

تهدف هذه المرحلة إلى تكوين رؤية كفيلة بتحقيق الإبحار الحارق وهى مرحلة تقع بين الفكرة المجردة والتصميم العملى ، وهى إيضاح مسهب لأهداف الهندرة

١ - فهم سير العمليات :

وتبدأ بتحضير مصغوفة للأنشطة والخطوات والتعرف على النظم المستخدمة ولأن العملية تتكون من نشاطات ، ويضم كل نشاط وحدات عمل أو خطوات ، فإن حدوث مؤثر من خارج العملية سيؤدى إلى حدوث نشاط جديد ويجب أن تكون العملية قادرة على إستيعابه . أى أن العمليات المرنة تسهل استيعاب كل المتغيرات أثناء التنفيذ دون اللجوء للإستثناء والتعامل مع الحالات الخاصة

٢ - فهم تدفق العمليات :

توسع هذه المهمة من إدراكنا لآلية العمليات بالتعرف على نقاط اتخاذ القرار والعمليات التابعة وتفريعات تدفق العمل ، وتحضير مصغوفة تستوعب الخطوات والتوقيتات المدخلات والمخرجات يمكن أن تكون مادية أو معلوماتية ، وعندما يخرج منتج جديد من أحد النشاطات يكون قد حصلنا على ماهية جديدة ، أى أننا نكون قد ابتكرنا شيئا جديدا ويتم فى النهاية رسم خريطة توضح تدفق الخطوات فى كل نشاط

ولزيادة الإيضاح يمكن تقسيم الوقت الذى تمر فيه كل خطوة داخل كل نشاط داخل كل عملية إلى خمس مراحل كما يلى

وقت الإنتقال. وهو الوقت الذى تستغرقه مدخلات النشاط حتى تصل إلى أول خطوة منه

وقت انتظار المدخلات : ويفصل بين وصول المدخلات إلى نقطة العمل بين بدء العمل

وقت العمل الإجمالى : الوقت الفاصل بين بدء العمل فى المدخلات حتى بدء استلام المخرجات

وقت العمل الصافى الوقت الفعلى الذى أخر فيه العمل ويكون دائما مساويا لوقت العمل الإجمالى أو أقل أى أنه وقت العمل الكلى مطروحا منه الوقت المهدر أو الوقت الذى لم يستغل فى الإنتاج أثناء سير العمل

٣ -شاطات القيمة المضافه :

حيث يتم تحديد الشاطات التى تصيف قيمة وفررها عن الشاطات الهامشية والشاطات الرقابية وهنا يبدأ عمل فريق الهندرة بتعرير الشاطات القيمة وإلغاء الشاطات الأخرى

٤ - تحديد مقاييس الأداء :

يتم ذلك من خلال مقارنة أداء العمليات فى المنظمة بأداء عمليات مشابهة فى منظمة أخرى بهدف الحصول على أفكار جديدة للتطوير

٥ - تحديد دوافع الأداء :

التعرف على محددات الأداء واكتشاف أسباب المشكلات ولماذا تقع الأخطاء ودراسة ومعوقات تحسين الأداء

٦ -تقدير الفرص

استخدام كل المعلومات السابقة لتحديد فرص التحسين المتاحة بالإضافة إلى تقدير حجم التغيير وصعوبته وتكلفته وعوائده ومخاطره

٧ - التصور المثالى

وصف أفضل أداء للعمليات مقارنا بأداء عمليات مماثلة فى منظمات أخرى ، مع التركيز على العمليات التى تربط بين المنظمة والعملاء والموردين وكذلك تصور أفضل أداء ممكن تحقيقه فى العمليات الداخلية

٨ - تكامل التصورات

إذا حدث تضارب بين التصور المثالى الخارجى وتطيره الداخلى ، فإن الرؤية التكاملية تقضى بدمج التصورين والتوفيق بينهما

٩ -الرؤيا اللاحقه

ويتم هنا وضع رؤى فرعية تخص كل عملية وربما كل نشاط على حدة وتسمى الرؤى الفرعية أو التابعة

٧ -إعادة الأسشار .

تحديد أجراء من العملية لشرها مستقلة بهدف تعطية مساحة أكبر فى أوقات محتلفة لجعل العملية أقل مركرية وتساعد على المهمة على تمكين الفروع والعملاء والموردين من العمل باستقلالية أكبر

٨ -إقرار التطيق :

هو تحديد المكان الذى يتم فيه تنفيذ كل عملية ، مثل هل يتم التنفيذ بطريقة مركزية أم لامركزية ، وكذلك خيارات التنظيم ، مثل هل يكتفى بتقسيم العملية إلى نشاطات إلى خطوات فقط ، أم يتم تقسيم النشاطات إلى خطوات أيضاً علما بأن هذه المهمة تحدد بالتزامن مع مهمة (٥) فى المرحلة الرابعة (ب)

٩ -توظيف التقنية

التقنية هى أحد المفاتيح الثلاثة للهندرة ، بالاضافة إلى المعلومات والجانب البشرى وأهم تطبيقات نظم المعلومات فى الهندرة هى

× التحليل المحاكاة والربط بين المتغيرات والاتجاهات

× حفظ واسترجاع المعلومات الاتصال - الرقابة - الأرقام - السرية - دعم القرار - نظم الخبرة - إدارة المشروعات - البريد الإلكترونى

× توفير حرية الحركة والعمل من كل المواقع

١ -التطبيق العملى

تحديد احتياجات المنظمة لنظم المعلومات واختيارها وشراؤها واختبارها وتركيبها وتشغيلها

مرحلة الحل (ب) : التصميم الإجتماعى

يجب أن يكون هناك تطابق بين التصميمين الفنى والاجتماعى يتم فى هذه المرحلة تحديد الأبعاد الانسانية والنفسية لمشروع الهندرة من خلال وصف وتنظيم الوظائف والسلم الوظيفى وتحديد الحوافز ونظام التدريب الجديد

مرحله الحل (أ) :

التصميم العام

تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل قادر علي تحقيق الرؤية

١ -نموذج العلاقات :

تحديد العلاقات بين الماهيات المختلفة ، وجمع معلومات كافية عن تلك العلاقات

٢ -إعاده فحص روابط العلاقات :

فحص إمكانية نقل بعض الخطوات من نشاط إلى آخر ، أو نقل نشاط من عملية إلى أخرى ، وكيف يؤدى تحريك الخطوات إلى تحسين الأداء

٣ -إداره المعلومات

يتم تحديد المعلومات الضرورية لإدارة العملية وأماكن تخزينها وإتاحتها للجميع عند ندرة أى عملية ، على الفريق أن يعيد النظر فى كل شئ ، لا سيما تدفق المعلومات وغالبا ما تكون أكبر إنجازات العملية الجديدة هى التخلص من المعلومات الزائدة تماما وإتاحة المعلومات الضرورية للجميع

٤ -توحيد نطاق المعلومات :

يتم هنا تنسيق العمليات وربط النشاطات والخطوات بنظام معلومات موحد بحيث توجد المعلومة فى مكان واحد فقط ، وتتاح عن ولكل ماهيات العملية

٥ - تحديد البدائل

تتعلق هذه المهمة بإحلال عمليات بسيطة محل عملية كبيرة معقدة ، أو دمج عمليات متفرقة فى عملية واحدة لزيادة الدقة وتقليص العمل الزائد عن الحاجة

٦ -تصميم الرقابه

العمل الرقابى مكلف ، فهو الأخطاء والمخالفات والإنتاجية أيضا ويمكن الإستعاضة عن الرقابة بدمجها بخطوات القيمة المضافة ، وتصميم العملية بحيث يتم تجنب الأخطاء بدلا من زيادة الخطوات لتصحيحها أى أن الرقابة تبقى موجودة ولكن يعاد توزيعها وتوقيتها بحيث تصبح جزءا من العمل

المرحله الخامسه : التحول

هذه هى مرحلة الرؤية وتنفيذ التصميمين الفنى والإجتماعى وتتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات بالبرامجه الجاهزة أو بتصميم برامج جديدة

١ -اختبار النظام :

يتم اختبار النظام الجديد لكل عملية بواسطة فريق جديد ، وتؤخذ بتوصيات الفريق الجديد المتعلقة بكفاءة النظام والتدريب المطلوب وصلاحية البرامج والنماذج المقترحة

٢ -تقسيم أداء الأفراد

ترتكز على هذه المهمة قرارات الإبقاء أو التطوير أو الإحلال لكل القوى العاملة وقد يؤدى التقييم إلى إعادة توزيع العاملين على فرق جديدة

٣ -تركيب النظام وبدء التشغيل

تلى مهمة الاختبار ، فعند إقرار صلاحية النظامين الفنى والإجتماعى يبدأ التدريب المكثف ، ثم تقل جرعات التدريب وتزيد فترات التشغيل ويمكن التشغيل المحدود للعاملين من اجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائى وفتح النظام للعملاء والموردين

٤ -التصحيح والتحول

يتم تصحيح الأخطاء التى تمر أثناء التشغيل وإطلاق العنان لأصحاب العمليات بدء العمل السريع تحت الرقابة الذاتية المسبقة والمدمجة فى كل خطوة من خطوات النظام

التحسين المستمر

لتحقيق الهندرة الشاملة ، لايجب أن يترك التحسين المستمر فى أداء العمليات للمصادفة والاجتهاد بل يجب أن يتم بناؤه كجزء من النظام الجديد لضمان مرونة تصحيح الأخطاء تلقائيا ، وبمبادرة ذاتية من اصحابها وبطرا لترابط العمليات وسرعة الاداء ، فان أى تغيير فى أية عملية يجب أن ينعكس بسرعة على أداء العمليات الأخرى ولكن يجب التنبيه إلى أن الهندرة نفسها عملية غير مستمرة فهى مشروع مؤلم ومكلف ومخاطر ولا يمكن تكراره كل سنة أو حتى كل سنتين

١ -تمكين العاملين

تغيير المسئوليات والسلطات والمهارات والأدوات لتمكين العاملين من أداء عملهم بصورة أفضل

٢ -مجموعات العمل :

تحديد خصائص كل مجموعة من العاملين والمهارات المطلوبة لها ، والمعارف والتدريب الضرورى لتمكينهم وتفعيلهم

٣ -بناء فرق العمليات .

يعاد النظر فى الوظائف ويتم تشكيلها طبقا للاحتياجات الجديدة ، ويكون المبدأ الأساسى هو أن فريق العمل يمكن أن يتكون من شخص واحد فقط هو (صاحب العملية) ، على أن يضاف أعضاء جدد للفريق كلما اقتضت الحاجة

٤ -بناء الهيكل الإدارى

أحد مؤشرات نجاح الهندرة هو زوال الفرق بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى وتغير الأدوار والمسئوليات ومفهوم القيادة كما يمكن التخلص من الإدارات الوسطى ، لأن تنفيذ العمل يتم فى مكانه المناسب ، وتكون عملية رفع التقارير متزامنة مع العمل ودون وسطاء بين العامل والقائد ، لأن القائد إما أن يكون هو نفسه المنفذ أو زميل له أكثر خبرة

٥ -رسم الحدود التنظيمية

إلغاء الإدارات الوظيفية يؤدى تلقائيا إلى زوال الحدود والجدران الفاصلة بين الأقسام ، أولا ، لان العمل لن ينتقل من إدارة إلى أخرى ، وثانيا لأن العملية تكون مسئولية فريق الهندرة من الألف إلى الياء

٦ -المسارات الوظيفية والحواجز

أصبح الآن الأختلال أى موقع على الخريطة التنظيمية الجديدة يعتمد على الخبرة والمهارة وهذا يتطلب استبدال نظام الأقدمية بنظام المعرفة والتدريب والفعالية يرتبط هذا التغيير بإتاحة فرص متوازنة وعادلة للتدريب وتكريس مفهوم التعليم المستمر ، وتحفيز العاملين بناء على مقاييس الإنتاجية وإرضاء العملاء والسرعة والدقة وخفض التكاليف

ولكن تمكين فرق العمل وأصحاب العمليات وتدريبهم وتوفير نظام معلومات فعال ورسم خرائط مبسطة لتدفق العمل وإلغاء الحواجز واتخاذ القرارات في مواقعها ، ستؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر دون الاضطرار لتكرار الهدرة فالهدرة ليست صرعة أو موضة ، فهي تستخدم لتعظيم الأداء وتسريع التغيير وتحقيق نتائج خارقة ، وليس للإثارة ، أو لمجرد التغيير

لماذا يفشل إعادة بناء المنظمات :

× عدم وضوح التعريفات والمقاصد

× الإفراط في الآمال والتوقعات

× عدم تخصيص الموارد الكافية

× إطالة العملية أكثر من اللازم

× ضعف مساندة الإدارة العليا

× أختيار العمليات الخاطئة (على مستوى المنظمة ككل أو في إدارة تعيينها)

× الإهتمام الزائد بالتقنية على حساب الجوانب الأخرى

× الرومانسية في التفكير والطيش في التدبير

× غياب المنهج العلمي الفعال

الوصايا العشر لإعادة بناء المنظمات :

× إبدأ بالعمليات الإستراتيجية وعمليات القيمة المضافة

× لاتنس العمليات المساندة

× دع تقنية المعلومات تخدم العمليات

× حدد الخط الفاصل بين عمليات منظمتك وعمليات الموردين والعملاء .

× فاصل بين الإستعانة بالخبرة الخارجية وبين الإعتماد على الخبرة الداخلية

× فاصل بين المركزية واللامركزية

× قسم العملية بمدخلاتها لتعرف عناصرها وأرسم تدفقاً موارياً بالدوائل

× أعد ترتيب تتابع النشاطات كلما أمكن

× أعد إجراءات الرقابة

× سهل الربط بين العمليات وأفتح القنوات لتتدفق المعلومات

مقارنه الهندرة بغيرها من برامج التغيير

	الهندره Reengineering	إعاده الهيكلة Restructuring	إدارة الجوده الشامله TQM
العروض محل البحث	كل شيء	العلاقات بين المستويات الإداريه	متطلبات العملاء
نطاق التغيير	العمليه الإداريه	الهيكل التنظيمى	الدابه من القاعده الى القمه
التركيز	العمليه الإداريه	الإدارات الوظيفيه	العمليه الإداريه
أهداف التغيير	جارفه وسريعه وجذريه	تراكميه / تدريجيه	تراكميه / تدريجيه

أخطاء شائعه ومتوقعة :

هذه الأخطاء الشائعة فى عمليات الهدرة تؤدى إلى الفشل الحتمى . لماذا ؟ لأن الهدرة عملية قيصرية ومحيفة دون شك لذا فهى لاتحتاج إلى تردد ولا تقبل أنصاف الحلول ومن أبرز هذه الأخطاء

× محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها تماماً

× التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط

× تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة

× القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات السخيفة

× التراجع من منتصف الطريق

× وضع العراقيل أمام الهدرة والتركيز على المظهر لا الجوهر

× السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهدرة من الإنطلاق

× محاولة إجراء عملية الهدرة من الأسفل إلى الأعلى

× تعيين شخص لايفهم ما هى الهدرة لقيادة المعركة

× دفن الهدرة فى كومة من جداول الأعمال والأولويات

× عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية

× إجراء عملية الهدرة والمدير العام على وشك التقاعد

× التركيز على التصميم وإهمال الهدف

× مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد

× الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير