PN-ACE-717
101004

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

Change Agent Course #3
September 1998
International Expertise Association
USAID/Cairo
(Arabic)

INDEX

INTEX

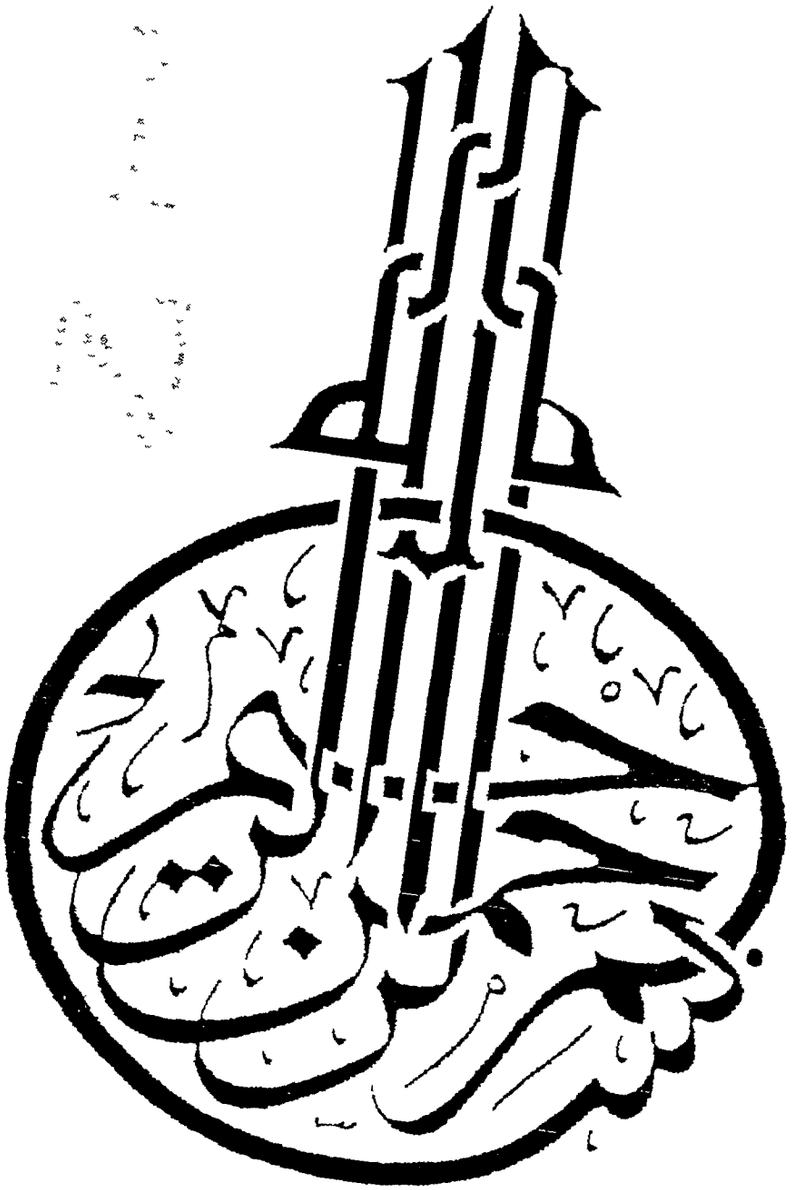
اتحاد الخبرات الدولية

INTERNATIONAL EXPERTISE ASSOCIATION

برنامج
إدارة التغيير

الفترة

من ٥/ ٩ إلى ٨/ ٩/ ١٩٩٨



INTEX

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

" إتحاد الخبرات الدولية *INTEX* " بمقياس الزمن هو وليد عام ١٩٩٣ وبمقياس سواد الخبرة لمؤسسه يرجع إلى ما قبل الستينات , وبمقياس تنوع الخبرات الدولية فإنه يعاصر بدء النهضة الإدارية في العالم .. ومن هذا المنطلق من الخبرات الدولية كانت هناك منهجية متميزة للإتحاد وأسلوب خاص به في القيام بالعمل المهني في مجالات الإستشارات والتدريب والبحوث والدراسات والحكم الأول والأخير على كفاءة إتحاد الخبرات الدولية *INTEX* سوف أتلقاه منك أيها المدير خلال تعاملنا معا .

إتحاد الخبرات الدولية "*INTEX*"

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

تليفون ٤١٤٠٩٥٦ - ٤١٤٠٩٥٧

فاكس ٤١٤٠٩٥٨

INTEX

رســالـــــة

احى المتدرب

تحية طيبة وبعد

لصمان حدية التدريب والاستفادة القصوى من الوقت المحصص للدورة التدريبية فلنتفق معا على القواعد المبطمة التالية

- ليس لدى اسرة التدريب مانع من العياب ولكن بحد اقصى يوم تدريبى فى الاسبوع (3 محاضرات على مدار الاسبوع) وادا راد العياب عن دلك فلن يسمح باعطاء شهادة عن الدورة ٠
- ليس هناك مانع من اعتدارك عن احد المحاصرات ٠٠ ولكن بعرض العدل فى التقييم يعتبر الاعتدار عن الحصور بمثابة عياب بنسبة 50% بمعنى ادا حدت اعتدار عن محاصرة معينة يحسب عياب بنسبة نصف محاصرة ٠٠٠٠ الاعتدار عن يومين كاملين او (6) محاصرات اسبوعيا معناه عدم منح شهادة عن الدورة٠
- التاحير عن المحاصرة يعتبر عياب والتاحير لمدة نصف ساعة يعنى عياب المحاصرة كلها ٠
- ادا حدت غياب بسبب العمل فلتقم ادارة التدريب باباغ المحاصر بدلك ٠
- المحاصرون مسئولون عن تسجيل الغياب والحصور والاعتدار والتاحير داحل القاعة فقط وليسوا مسئولون عما حدث من المتدربين حارج قاعة التدريب ٠

ادارة اتحاد الحمرات الدولية

INTEX

motnaw it

المحتـــويـــات

صفحة

١ – الوحدة التدريبية الاولى ١

العملية الأدارية ومتطلبات التعيير

٢ –الوحدة التدريبية التاية ١٢

ادوات التعيير

٣ – الوحدة التدريبية التالثة ٦٩

التوحيه الفعال كمنهج فكرى ابداعى لاحياء عملية التعيير

٤– الوحدة التدريبية الرابعة ٩٤

اعادة بناء المنظمات وهندسة الأعمال (الهدرة) والجودة التاملة فى

طل احدات التعيير

برنامج إدارة التغيير

الهدف من البرنامج:

تعريف المتدربين بالمبادئ التى تحكم عملية تغيير بيئة العمل .. والإطار العام لوضع خطة 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

الجدول الزمنى لبرنامج إدارة التغيير

فى الفترة من ٨/٢٢ حتى ١٩٩٨/٨/٢٥

اليوم / التاريخ	النشـــاط	التوقيت		المكان	طرق واساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		مـن	إلى		
السبت ٩٨/٨/٢٢	• الأفتتاح – اهداف البرنامج • التعارف • محتصر بداية الدورة	٩, ٠٠	١٠, ٠٠	القاعة العامة	– تمرين – أستقصاء
	• تمرين win / win	١٠, ٠٠	١١, ٠٠	قاعة عامة	– تمرين
	• العملية الادارية ومتطلبات التعيير	١١, ٠٠	١١, ٣٠	قاعة عامة	– محيصرة – السورة الورقية + O H P
	• راحـــة	١١, ٣٠	١٢, ٠٠		
	• مهمة لمادا التعيير فى محال العمل القصاى	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

اليوم / التاريخ	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق واساليب التدريب والمساعدات التدريبية
		من	إلى		
الاحـــد ٩٨/٨/٢٣	٥ الاتصالات ٥ ارجاع الاثر	٩ , ٠٠	٩, ٣٠	قاعة عامة	- محيصـرة - 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 الحالات	١١, ٠٠	١١, ٣٠	مجموعات	- مجموعات عمل
	٥ راحـــة	١١, ٣٠	١٢, ٠٠		
	٥ 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 المشكلات	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	النشـــــاط	التوقيت		المكان	طرق واساليب 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
	• راحـــــة	١١, ٣٠	١٢, ٠٠		
	• احداث التعيير	١٢, ٠٠	١, ٠٠	قاعة عامة	– المحاكاة
	• التعليق ومقاومة التعيير	١, ٠٠	٢, ٠٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية
التلاتاء ٩٨/٨/٢٥	• كيف ترون المنظمة الام اكثر فاعلية (التقديم)	٩, ٠٠	٩ ٣٠	قاعة عامة	– مجموعة نقاشية
	• الاعداد	٩, ٣٠	١٠, ٠٠	مجموعات	– مجموعة عمل
	• التمهيد	١٠ ٠٠	١١, ٣٠	قاعة عامة	
	• راحة	١١ ٣٠	١٢ ٠٠		
	• مراجعة نهائية للبرنامج	١٢, ٠٠	١٢ ٣٠	قاعة عامة	– السبورة الورقية
	• محتبر نهاية الدورة	١٢, ٣٠	١ ٠٠		– المحتير
	• توزيع الشهادات والختام	١ , ٠٠	٢, ٠٠		

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 -

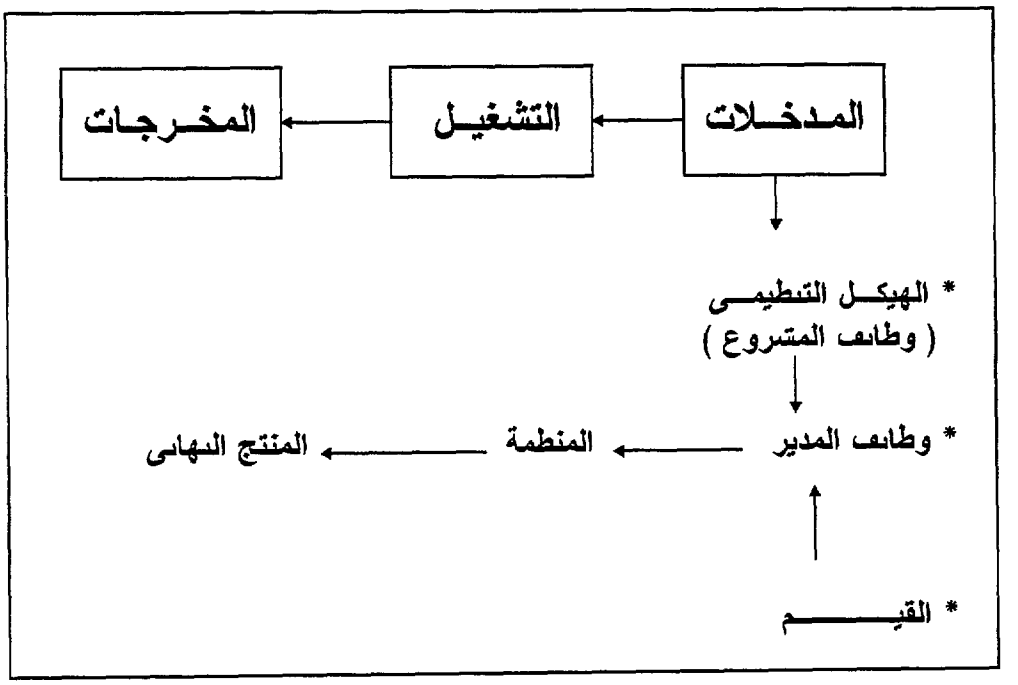
- عوامل أجتماعية — وتشمل التغير فى هيكل الطبقات الأجتماعية داخل مجتمع ما
- عوامل ثقافية — وتشمل التغير فى القيم والعادات والأعراف
- عوامل سياسية — التحول من سياسة إلى أخرى وتأثيره على القوانين والتشريعات
- عوامل تكنولوجية — اكتشافات جديدة - نظم المعلومات والأتصالات
- عوامل خاصة بالمصادر الطبيعية — اكتشاف 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 والحاجات

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 بجانب 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

altayeer

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 - القـــواعـــد .

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

ب - الأدوار

وهى تعنى ما يتوقع أن يؤديه الفرد كنتيحة لرد فعل عمل الأحرين فالدور هو السلوكيات والاتحاهات التى تطهر فى موقف معين متل التوفيق - طرح الأفكار- التلحيص - تسهيل أنسياب المعلومات

جـ - العـــلاقـــات

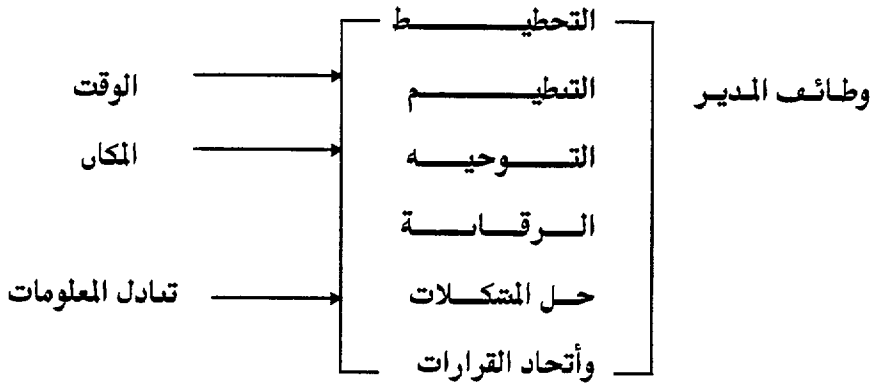
يقصد نها وصف الترانط نين الأدوار المحتلفة ومدى ملائمة وتوافق كل فرد مع دوره ومع الأحرين

altayeer

* وظـائـف المـديـر :

وهى تصف الأعمال المطلوب تنفيذها من المديرين وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وحل المشكلات وأتخاذ القرارات

وهذه العمليات تتصف بالديناميكية وأنتقال المعلومات



* القيـــم .

ويقصد بها مفاهيم تكونت لدى الأفراد والمجموعات تشحذ طاقتهم وتوجههم وتساعدهم على الأختيار بين السلوكيات المختلفة وهى مكتسبة من التقاليد والأعراف المتبعة

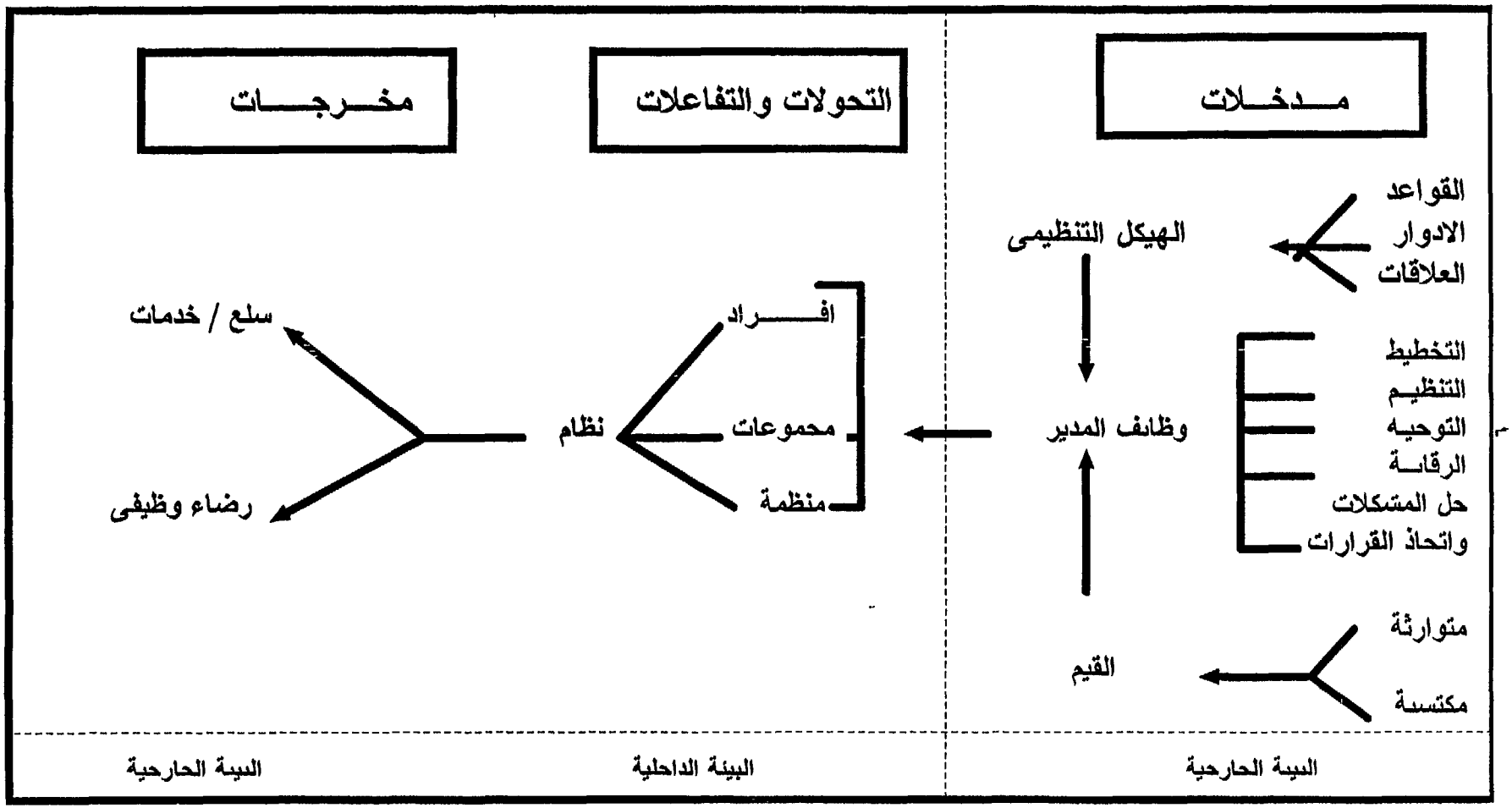
* المخرجات .

وهى المنتج النهائى وطبقا لهذا النموذج فهى تنقسم إلى قسمين -

١ - منتجات سلعية أو خدمية

٢ - أنسانية تؤدى إلى الرضا عند القائمين بالعمل وهذا هو التحدى الحقيقى للإدارة الآن

altayeer



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 الي التغيير

يري الأفراد	يري الأفراد
التعيير إيحابياً عدما	التغيير سلبياً عندما .
* يؤكد ويعصد الدات وصورة الشحص عن نفسه - بالترقيه - بالنمو الوطيفي - باكتساب حرات إصافية - برفع المكانة الوطيفية والإحتماعية	* يهدد الدات والمكانة - بالتقليل من قيمة الدات - بالنقد للطريقة القديمة - بفقد الأصدقاء - بالعموص وعدم وصوح

دواعي التغيير

أسباب حتمية التغيير

- أسباب خارجية
- أسباب داخلية

(١) البيئة الخارجية : السياسة الإجتماعية - القانونية - الثقافية - الإقتصادية

(٢) التكنولوجيا

(٣) المنافسين

(١) تغيير الأهداف

(٢) تحسين الأداء وزيادة الربحية

(٣) التغيير السلوكى

الإستراتيجية / اتجاهات ونتايج	١	٢	٣
نمط المساركه فى احدات التعسر	عدم مشاركه	عدم مشاركه	مشاركة كلية
ردود الفعل تجاه التعسر	مقارمة ورفض التعسر	مقاومة ورفض التعسر	قبول ودعم مطلق للتعسر
النتايج المتوقعه للتعسر على الانتاج	* انخفاض معدلات الآداء ومستويات الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* انخفاض معدلات الآداء ومستويات الانتاج * ارتفاع معدل دوران العمل	* ارتفاع معدلات الآداء ومستويات الانتاج * استقرار العماله
على السلطم	* تهديد العلاقات بين الادارة والعاملين * انعدام التعاون بين العاملين والاداريين * المناخ التسلطمى غير مشجع على العمل	* تهديد العلاقات بين الادارة والعاملين * انعدام التعاون بين العاملين والاداريين * المناخ التسلطمى غير مشجع علي العمل	* دعم العلاقات بين الادارة والعاملين * زيادة التعاون والنقد بين العاملين والاداريين * المناخ التسلطمي مشجع على العمل
على الافراد والجماعات	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفى والعلاقات بين العاملين والمستويات الادارية * اضطراب العلاقات بين جماعات العمل والتسلطم	* الشعور بالتهديد للامن الوظيفي والعلاقات بين العاملين والمستويات الاداريه * اضطراب العلاقات بين جماعات العمل والتسلطم	* الشعور بالاستقرار والامن الوظيفى وتوازن العلاقات بين الافراد والجماعات * تدعيم العلاقات بين جماعات العمل والتسلطم
على اهداف التعسر	اهداف غير محققه	اهداف غير محققه	اهداف محققة
علي التعسر المستقبلى	ردود فعل سلبيه ومقاومة فورية	ردود فعل سلبية ومقاومة فورية	ردود فعل ايجابية وتاييد للتعسر

مناقشة مفتوحة عن إدارة التعسر

استعمل الفراغ الذي فيما بعد لتسجيل افكارك والتي ستستعمل كأساس لمناقشة مفتوحة عن إدارة التعسر

١ - ما التعسرات الأكثر تحديا التي تواجهك وتواجه مؤسستك في الوقت الحاضر ؟

٢ - ما هي العوائق الرئيسة والمعوقات التي تواجهك لحل هذه التحديات ؟

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

الوحدة الثانية
أدوات التغيير

73

الأتصـــــال

تعريف عملية الإتصال ومكوناتها

تعرف عملية الاتصال بانها عملية معقدة ، تتضمن شخصان على الاقل ، يستخدم كل منهما افكاره واحاسيسه بمجهود مستق لنقل وتبادل الافكار ٠

وتعتمد عملية الإتصال 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 ٠ وتتلخص هذه العناصر او المكونات فيما يلى

١ - المرســـــل

وهو فرد (أو جماعة) يتوفر لديه هدف او حافز على عمليــة الاتصال ويعتبر المرسل العنصر الاساسى والمبتدى لعملية الاتصال ٠ وتتوقف فعالية عملية الاتصال على توافق المرسل مع العناصر الاخرى لعمليــة الاتصال ٠ وتتركز جوانب هذا التوافق فى

ا - تكوينه الذاتى وفلسفته فى ادراكه للظواهر المادية والاجتماعية فى عالمه ٠

ب - خبراته وتجاربه السابقة العلمية والعملية ٠

جـ - تقافته وعاداته وتقاليده ٠

د - الكيفية التى يدركه بها مستقبل الرسالة ، وتاثير ذلك على تفسير وفهم المستقبل للرسالة ٠

هـ - مدى صحة الفروض التى افترضها المرسل عند اصداره للرسالة ٠

٢ - الرسالـــــة

هى ترجمة المرسل لما يرغب فى نقله او توصيله للمستقبل فى شكل كلمات مكتوبة او مسموعة حركات اشارات او أشكال ٠ وتتوقف مساهمة الرسالة ومحتواها فى انجاح عملية الاتصال على

ا – الالتزام باصول ق وعلم استحدام 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 والتميط فى محال معانى الكلمات ، والحركات ، والاشارات ٠

حـ – الظروف المصاحبة لعملية الاتصال ، والتى قد توتر فى احتيار المرسل للكلمات ، أو الرموز ، او الحركات او الاشكال المستحدمة فى الرسالة ، وفى إدراك المستقبل لتلك الكلمات او الرموز او الحركات او الاشكال ٠

د – درجة التحصص فى إستحدام الرموز ، او الكلمات ، او الإشارات ، او الاشكال ٠

٣ – الوسيلـــــــة

وهى وسيلة نقل الرسالة وتتعدد الوسائل فهناك ، الوسائل العامة مثل الاداعة والتليفزيون والصحافة ، والوسائل الخاصة مثل التقارير التى ترفع للمتحصصين او الرسائل المتبادلة بين الافراد او الجماعات ، او الاشارات بين الاجهزة والآلات الميكانيكية ٠

وقد تكون وسيلة الاتصال مباشرة بين الافراد او الجماعات وقد تكون غير مباشرة باستحدام الاساليب الآلية او الميكانيكية ٠

وتتوقف مساهمة الوسائل فى انجاح عملية الاتصال على

ا – مدى ملاءمة الوسيلة المستحدمة ومستقبل الرسالة ٠

ب – درجة الإعتماد او الثقة فى الوسيلة المستحدمة ٠

حـ – مدى ملاءمة الوسيلة المستحدمة وطبيعة الرسالة المنقولة ٠

د – مدى تاثر الوسيلة المستحدمة بالعوامل التى تتداحل مع عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها ٠

٤ – المستقبـــــل

يسعى الإشارة إلى اهمية دور المستقبل فى إنجاح عملية الإتصال ، والذى لا يقل اهمية عن دور المرسل • وقد يكون المستقبل فردا معينا او جماعة معينة ، سواء كان هذا الفرد او تلك الجماعة معلومة من قبل المرسل او 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 •

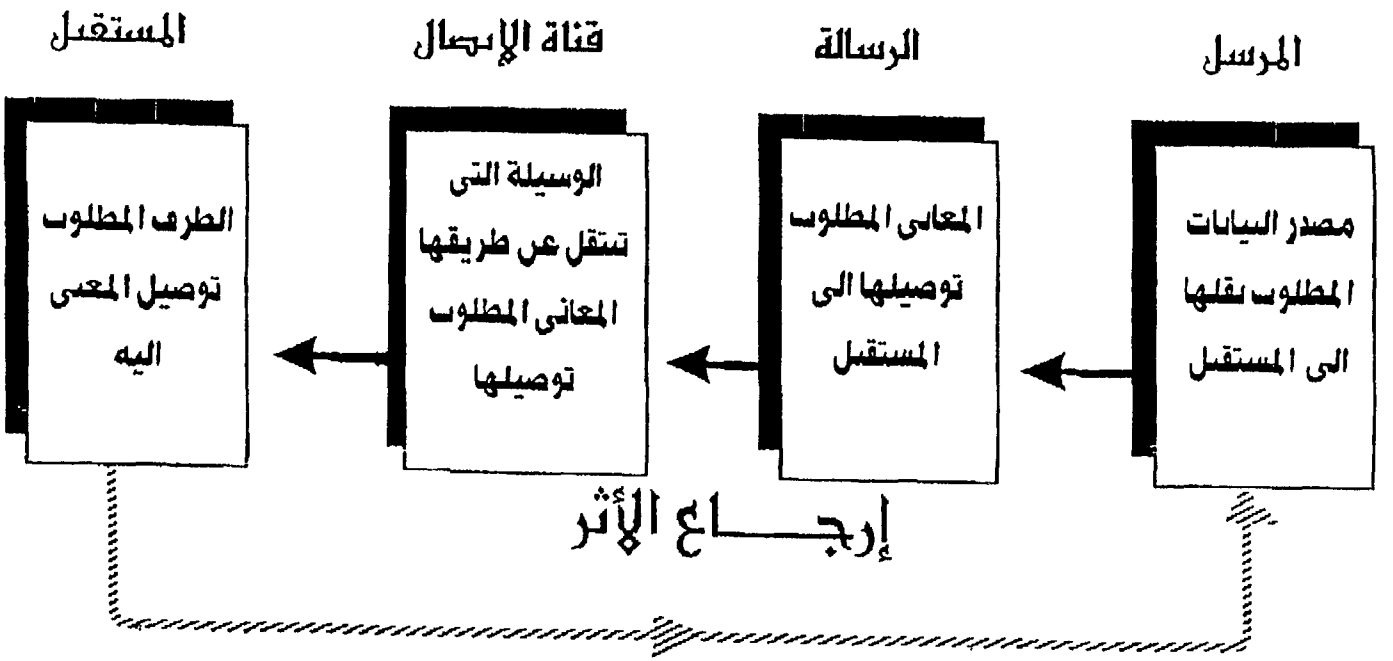
جـ – ثقافته وعاداته وتقاليده •

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

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

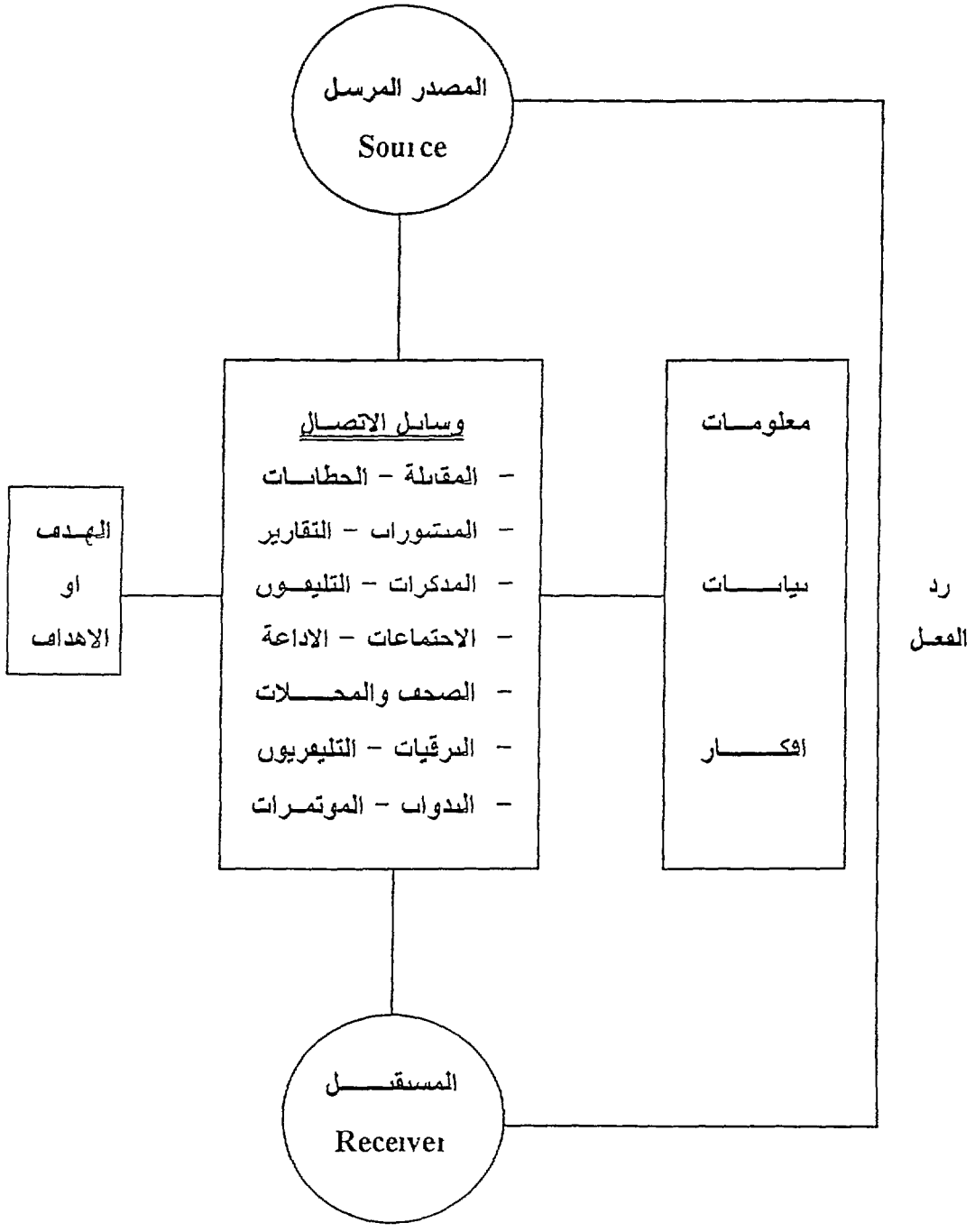
ويمكن توضيح هذه العملية فى الشكل التالى

شكل (١) مكونات عملية الإتصال



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

husen


المصدر المرسل
Source
وسائل الاتصال
- المقابلة - الحطابات
- المنشورات - التقارير
- المذكرات - التليفون
- الاجتماعات - الاذاعة
- الصحف والمجلات
- الرقيات - التليفريون
- الندوات - المؤتمرات
الهدف
او
الاهداف
معلومات
بيانات
افكار
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 بدقه اقل وضوحا والشعور يكون 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 بين المرسل والمستقبل , وخلاله يعطى الوقت الكافى للمناقشة والتوضيح مع عدم استخدام اى اشارات سالبة 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 واسجام ،

" الفرق بين الاتصال فى اتجاه واحد واتجاهين "

الاتصال / البيان	اتجاه واحد	اتجاهين
١ - الوقت	اسرع واقل	ابطء واكثر
٢ - فهم الرسالة	اقل	اكثر
٣ - الدقة فى الاتصال	اقل	اكثر
٤ - الصوضاء	اكثر هدوءا	اكثر صوضاء
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 مدنا بالمعلومات باستخدام اعضاء الجسم مثل

أ - العيـــــون :

النظر لفترات قصيرة ربما يكون جزء من عملية جمع المعلومات
النظر لفترات طويلة ودلك يوضح علاقة الاعجاب بالشخص الآخر وربما يقول النظر مصحوبا بتعبيرات المودة والصداقة يعبر الطمانينة للمستقبل

ب - الأيـــــدى

استخدام الاشارة بحركة الايدى او اجزاء الجسم الاخرى مثل جلوس الشخص او وقوفه يعكس سلوكه او مشاعره للآخرين او تغيرات فى طريقه جلوس الشخص نتيجة تفاعلات مع الآخرين .

جـ - تعبيرات الوجه أو تغيراته .

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

د - نغمة الصـوت :

سلوك غير كلامى ينقل بدقة المشاعر الحقيقية لشخص ما مثل حماسة - حزنه - عدم الرضا - قلقه . وكلها تظهر من تغير فى نبرات الصوت .

٤ - الاتصالات حسب التخاطب :

يتوقف مدى فاعلية اتصالنا بالآخرين على الطريقة التى نتحدث بها وهى تتفاوت بين احيانا للآخرين (الطريقة المباشرة) وسوالنا لهم (الطريقة غير المباشرة) ٠

الاتصال المباشر :

وهذا ما يستخدم فى تصوير المعلومات او التعليمات او فى طلبها حيث يتطلب ارجاع الاثر اولا ٠ ويتم من المرسل والمستقبل مباشر من (ا) الى المستقبل (ب) ٠

الاتصال غير المباشر :

ويستخدم هذا الاسلوب لدى الافراد المتعامل معهم لاتخاذ القرارات او حل المشكلات ٠ ومنها يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل عبر عدد من القنوات ومنها ان يتصل المرسل (ا) بالمستقبل (حـ) ومن (حـ) الى (د) ومن (د) الى (و) الخ الى ان يصل (ب) فنجد ان الاتصال وخاصة فى محتوى ومضمون الرسالة يحدث لها تغير عبر هذه القنوات وتاتى فى النهاية ان الرسالة فقدت المضمون المطلوب وهذا ما يطلق عليه الاشاعة ٠

العوامل التى تحد من عملية الاتصال :

١ – الخوف وعدم الرغبة فى الاتصال .

٢ – تعمد حجر معلومات حتمية احداث تاثير سيئ على المستمعين .

٣ – الشعور بمركب العظمة .

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

٥ – انشغال الاشخاص باعمال اخرى .

٦ – الثقة الزائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين .

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 تودى الى الارتباك وخلق روح عدم التعاون .

العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال :

- اهتمام الأفراد 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 بطبيعته الى معارضة التغيير .
- ميل الانسان بطبيعته الى عدم الاباحة بشعوره او باسراره او باهدافه الحقيقية لاعتبارات خلقية او اجتماعية .

متطلبات الإنصات الجيد :

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 التعبير .

٦ - تعرف على المعنى المحدد والمقصود بالكلمة . فالناس يستعملون نفس الكلمات لمعانى مختلفة .

٧ - يسعى ان تكون مدركا للتعبيرات المستخدمة فى اللغة .

٨ - لا تندفع بتحضير الرد على الحديث .

٩ - اكتب ملاحظاتك .

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

١١- جهز خطة للانصات .

* عندما يتحدث الجميع فإن احدا لا ينصت *

35

الإفادة المرتدة

الإفـادة المرتـــــدة

ان عملية اعطاء وطلب الافادة المرتدة ٠٠ لهى من المهارات الهامة جدا ٠ فمن خلال الافـادة المرتـدة 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 التقـة 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 الافـادة المرتـدة تعتبر مهـارة يمكن تعلمها واتقانها من خلال خطوط عامة مفيدة ومحددة ٠

وحتى يمكن فهم اصطلاح الافـادة المرتـدة ٠ نعـود الى اصل التسمية فهـذا الاصطلاح استعاره علماء الادارة من علم هندسة الصواريخ ٠٠ فعند انطلاق صاروخ من الارض الى هدف محدد فى الفضـاء فان هذا الصـاروخ يحوى نظام لاسلكى آلى يسـمح بارسـال اشـارات الى المحطـة الارضيـة (B F) والمحطـة الارضيـة تتلقى هـذه الاشارات لتتاكد ان الصاروخ متجه الى هدفه ٠ وعلى ذلك اذا انحرف الصاروخ عن مساره فـان هـذا يظهـر من خـلال تلك الاشارات التى يرسلها الى المحطة التى تبدا بدورها فى تعديل مساره مرة اخرى للهدف ٠ ومن هنا يمكن القول ان المجموعة او الفرد يمكن ان تقوم بدور جهاز ارسال الاشارات اى باعطاء الافادة المرتـدة لاعضائهـا / لفـرد آخـر لتصحيح مساره نحو هدفه

<u>فمثـــــلا</u>

اذا كان هناك شخص هدفه ان تزيد معرفته من حيث كيف يؤثر فـى الاخريـن المتعـاملين معـه ٠٠ فعلـى ذلك تكون الاشارات الصادرة من المجموعة (المتعاملين معه) اليـه (الافادة المرتدة) مفيدة جدا له من حيـث انهـا تحدد له اذا كان يسير نحو هدفه ام لا ٠ فاذا كانت استجابته لهذه الافادة المرتدة تترجم الى سـلوك عـاصف مثـل ترك الغرفة او يتخذ سلوكا دفاعيا فهذا يعنى انه لن يصل الى هدفه والمجموعـة فـى هـذه الحالـة يمكنهـا مسـاعدته بقولها يا جون فى كل مرة عندما نعطيك افادة مرتدة فانت تاتى بسلوك يمنعنا من الاستمرار فى اعطـائك مزيـد مـن المعلومات عن سلوكك فاذا استمريت على ذلك السلوك فانت لن تصل الى هدفك

فاذا كانت استجابة حس 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 الافراد • 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 له •

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 إحداثا للارتباك وسوء الفهم فى عملية الاتصال ان الفرد يريد اعطاء الـ B F عن نوايا الآخرين وليس عن سلوكهم •

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 ويفهمها 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 فيوجد عند طرف الافادة المرتدة الصحيحة وعند الطرف الآخر الافادة المرتدة الخطا •

اولا مباشر ⟷ غير مباشر (بالنسبة للمتاعر)

مثال

اعتاد حسن عند مقابلة هناء كل يوم ان يحييها قائلا

اتمنى لو اكون اكثر انانية منك

وهنا يمكن ان تكون استجابة هناء عندما ترد عليه كالآتى

لماذا ايها العنى وماذا تعنى بانني انانية

وهنا نجد (حسن) يتخذ موقفا دفاعيا ويبدا فى مهاجمتها بالاوصاف السيئة ويدخل الطرفان مباراة – من يستطيع ايذاء الآخر اكثر

اما اذا اعطت هناء افادة مرتدة لحسن عن حملته بالطريقة التالية

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

ففى 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) هذا المثل قد وصف شعورها الذى ينعكس على سلوكها ولم تسعى الى تفسير سلوك حسن كان تقول له مثلا

(انك لا تميل الى) .. .

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 . فهي هنا وصفت بكل دقة السلوك الذي ادى الى استجابتها . وذلك عكس ان تقول له

انت شخص عدواني ففي هذه الحالة اعطت B F توجيه عام 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 نقول لشخص (انت انسان سيئ) فهذه افادة مرتدة عامة وليست محددة وبالتالي الشخص 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

وعموما فان 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 متناقل في العلاقات بين الافراد وفي احيانا كثيرة يعتبر اظهار حيثية الامل كافادة مرتدة لما يكون قد

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

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 ٠ 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 سألت 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

لذلك يجب اعطاء الافادة المرتدة فور وقوع الحدث لان الكل فى هذه الحالة يكون متذكر ويكون الجميع كمرآة تعكس ما حدث بوضوح تام والجميع (الحاضرين) يمكنهم ادراء 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 يتنزل فى هذه العملية افراد المجموعة (من يسمى الامر) ٠

ممتلا

في الحملة السابقة التي قالها حسن لهناء وهي

(انا اتمنى ان اكون انانى متلك) من الممكن ان تتدخل المجموعة بقولهم • 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 لتعزز 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 إلا 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 •

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

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

تاما ان تكون الافادة المرتدة مقبولة ⟵ مطلوبة

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

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

واحيرا يحب اعطاء الافادة المرتدة المطلوبة بحرص لانه احيانا لا يستطيع الفرد ان يفصل بين سلوكه وبين قيمته كشخص

تاسعا التركيز على السلوك القابل للتعيير ←——→ غير قابل للتعيير

حتى تكون الافادة المرتدة فعالة فيجب ان تركز على السلوك الذى يمكن تعديله في كثيرا من الاحيان يرتبط السلوك بالفرد بحيث يصبح جزء من شخصيته فالتركيز على هذا السلوك يودى الى عدم استطاعة مستقبل الـ B F الى تعييره ٠

فمثلا

إذا اعطت زوجة لزوجها المدخن بتراهة افادة مرتدة عن – راعت فيه كل شروط الافادة المرتدة – سلوكه فى التدخين فانه يكون من الصعب عليه تعيير سلوكه هذا ٠ لان الفرد المتزوج فى التدخين قد يكون بتا سلوكه هذا نتيجة اسباب قد تكون عالما غير معروفة ٠٠٠

فمثلا

قد يكون السبب فى كثرة التدخين هو تقليل التوتر العصبى واستمرار اعطاءه الـ B F عن هذا السلوك ربما يزيد من توتره وبناء على ذلك فانه يزيد من معدله للتدخين ٠٠ لذلك يجب الفصل بين السلوكيات التى اصبحت مرتبطة بالشخصية وبين السلوكيات التى يمكن تعييرها وذلك من الممكن لو سئلت اولا مستقبل الافادة هل يرى سلوكه هذا انه يمكن تعييره ام لا ٠٠٠٠

عاشرا الدافع لاعطاء الافادة المرتدة المساعدة ←——→ الاساءة

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

(واخيـــــــــرا)

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

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

(وهي عملية تعتمد على فلسفة وقيم التحص المرسل للـ B F بالنسبة لنفسه وللآخرين) ...

ديناميكيـــة الجماء ة

INTEX

ديناميكيـــة الجماعـــــة

فى كل التعاملات التحصية داحل المحموعات يوحد عاملين أساسيين

اولا المحتـــوى تانيا الطريقة (طروف التعميد)

وفى معظم العلا قات يكون الـتركير على المحتـوى أولا تـم طـروف التعميـد , لدلـك يلاحـظ علـى سـلوك الحماعة اتناء عملها الآتى

١ - المتاركـــــة

١ - من اكتر الناس متاركة ٠

٢ - من اقل الناس متاركة ٠

٣ - مدى التعير فى درحة المتاركة ٠

٤ - ما هى الاسباب التى تودى الى تعير درحة المتاركة ٠

٥ - من الدى كان يتكلم دائما وما السبب ٠

٦ - من كان لا يتكلم الا اذا طلب منه ٠

٧ - من كان يعمل على استمرارية الحوار ٠

٢ - التأتيـــــر

وهو يحتلف عن المتاركة تماما لان هناك كتيرا من الناس يتكلم لكن ليس لهم تاتير على الحماعة , والبعض يكون صامتا ولكن اذا تكلم يكون له تاتير , لدلك يحب ان تعرف

١ - من اكتر الناس تاتير ومن اقلهم تاتير ٠

٢ - لماذا كان الناس لا تستمع للدين يتكلمون كتيرا ٠

٣ - هل لاحظت اى منافسة داحل المحموعة

46

٣ - شكل التأثيـــــــر

وهو ياحد عدة اشكال

تاثير إيجابـــى تاثير سلبـــى

ونتيجة للتأثير فى الجماعة يمكن أن يظهر التاثير باحد الاشكال الآتية

١ - الاتوقراطى وهو الذى يفرد اراؤه 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 لتاثير القرار على بقية الاعضاء ٠

اسئل نفسـك 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 الارتيـاح - الرضا - التبرم)

٥ – بنـاء المهمـــــة

وهى تتعلق بالوظيفة – كيفية اتمام الوظيفة ٠

اسئل نفسك الآتـــى

١ – هل اقترح احد اى إجراءات لتحسين العمل ٠

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

٣ – هل كان هناك من كان يعطى حقائق (معلومات) أراء – متناعر – ارجاع اثر – البحث عن البدء ٠

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

٦ – بنـاء الجماعـــــة

وهى تتصل بمعنويات الجماعـــة ٠

وللتعرف على معنويات الجماعة بسال 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 يفصل جو من الصداقة اثناء العمل ٠

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

٣ – من الذى كان يفصل العمل فى جو من الصراعات وعدم الموافقة ٠

٤ – ما هى درجة احساس الافراد بالعمل واهتمامهم به

٨ – العصويـــــــــة

وهى درجة الموافقة بين الافراد للعمل كمجموعة ٠

١ – هل كان هناك مجموعات فرعية داخل المجموعة الاصلية ٠

٢ – هل كان هناك افراد 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 (عصب – ارتياح – فاعلية – مناقشة – تعاون) ٠

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

١٠– المبـــــــــادئ

وهى التى توتر على السلوكيات بين الافراد وهى تعبر عن الرغبـات والمعتقدات وهـى قد تكون واضحة لاعضاء 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

القواعد السلوكية للمجموعات

ان معرفة القواعد السلوكية الموجودة داخل المجموعة يساعد على التنبؤ بسلوكيات هذه المجموعة او معرفة طريقة ادارها للاعمال , وبعض هذه القواعد السلوكية يتم تحديده عن قصد بواسطة اعضاء المجموعة مثل وضع قاعدة تقضى بإتاحة الفرصة كاملة لكل فرد للتعبير عن رايه • والبعض الآخر من القواعد السلوكية تتفق عليها المجموعة تلقائيا اثناء عملها كمثال ان اعضاء المجموعة لا يتقيدوا بطريقة معينة فى الجلوس أثناء مناقشتهم لاى موضوع •

وتنشأ أهمية القواعد السلوكية للمجموعات لعدة أسباب , ولكننا نركز على سببين هما

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

ثانيا ان القواعد السلوكية المتفق عليها داخل المجموعة تقضى على المنافسة بين الافراد وتجعلهم اكثر تماسك مما يساعد المجموعة على ادارة مهامها •

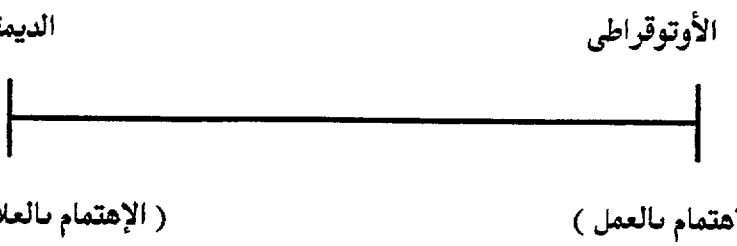
وهناك طرق تتبعها المجموعة لاجبار صلاحية القواعد السلوكية التى تتفق عليها حيث ان اى قاعدة سلوكية تقر داخل المجموعة يجب ان يجرى اختبار صلاحية لها قبل الحكم عليها نهائيا بالموافقة من حيث انها تساعد المجموعة ولا تعمل على إضعاف فعاليتها •

وعلى ذلك فإن عملية وضع قواعد سلوكية للمجموعة لا يمكن ان تتم الا بواسطة أفراد المجموعة وليس لاحد خارج المجموعة تأثير فى هذه العملية بمعنى أن القواعد السلوكية توضع فقط من خلال قبول وموافقة أعضاء مجموعة عليها •

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

القيـــــادة

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 الديمقراطى (مهتم بالعلاقات)



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

حيث أثبتت هذه الدراسات أنه عند ملاحظة السلوك الفعلى للقادة فى مواقف مختلفة أمكن تحديد محورين أساسيين محور الإهتمام بالعمل ومحور الإهتمام بالعلاقات

محور الإهتمام بالعمل Task Behavior

ويتحدد عليه مدى قيام القائد بتنظيم وتحديد الأدوار لأعضاء المجموعة وكذا يشرح ما الذى يجب عمله لكل عضو فى المجموعة ومتى وأين وكيف يتم ذلك ، وكذلك يقوم بالسعى إلى وضع وتحديد هيكل تنظيمى وتحديد قنوات الإتصال (فى إتجاه واحد) وأيضا تحديد الأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال

نظرية القيادة الموقفية A Situational Leadership Theory

فى خلال 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

إن 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 أو المرؤوسين

والمرؤوسين فى أى موقف يكونوا عنصراً حيوياً ليس فقط من أجل أنهم أفراد يقبلوا أو يعارضوا القائد ولكنهم كمجموعة تحدد القوة الشخصية التى يجب توفرها فى 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

Sarkv

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

- الإنجـــاز والدافعيـــة
- الإستعداد والقدرة على تحمل المسئولية
- درجة التعليم / الخبرة المناسبة لطبيعة العمل

هذا يجانب أن العمر الزمنى ليس له تأثير مباشر على درجة النضج ، ولكن المرحلة السيكولوجية للمجموعة أو الأفراد هى التى لها التأثير على درجة النضج حيث أن هذه المرحلة السيكولوجية هى التى تكون مؤثرة فى أداء مهمة معينة

ن١ ن٢ ن٣ ن٤

منخفض متوسط عالـى

نظرية القيادة الموقفية

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

وعلى ذلك فهذه النظرية تدخت فى 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 الإملائى أى تدخل عالى فى العمل وتدخل أقل فى العلاقات ولكن فى حالة التعامل مع مجموعة / أفراد مستوى نضجهم مرتفع فيكون الشكل المناسب للقائد هو المفوض تدخل أقل فى العمل والعلاقات وهكذا

وعلى ذلك فحينما يستخدم المدير شكلاً محدودا مع مجموعة ، وبالتالى سلوكا معينا فإنه ربما يتخذ شكلاً آخر ، وبالتالى سلوكاً مختلفاً 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 أن يكون حذرا فمثلاً لا يفوض إليه أعمال ، كذلك يقلل من إعطائه التدعيم – ويكون تدخله أقل فى بعد الإهتمام بالعلاقات – لأن القائد إذا لم يفعل ذلك فإن المجموعة / الفرد ربما يأخذوا سلوكه فى التفويض أو التدعيم على أنه ضعف منه ، وعلى ذلك فالقائد يجب أن يبدأ عمل تعديل مستوى النضج ببطء هذه المجموعة / الفرد فلا يمكن أن نتوقع أن يتم تعديل مستوى النضج بين يوم وليلة

وحتى يمكن أن يحصل القائد على السلوك المطلوب فعليه أن يكافئ فوراً على النجاحات كلما أمكن مع إبداء التشعور 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

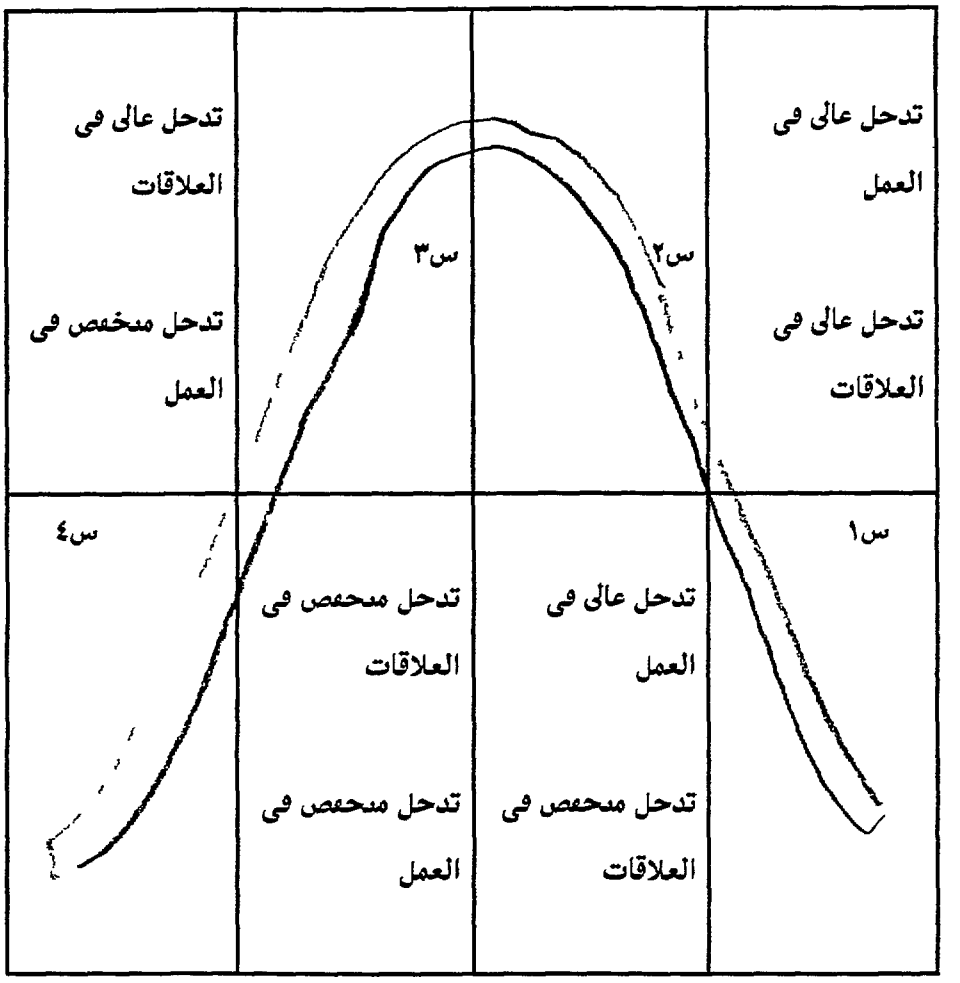
↓

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 دائماً على تطوير مستوى نضجهم ليناسب المهام التى يؤدونها

Sarky

تحليل وظائف بناء الجماعة
أنمـــاط القائـــد



درحات النضح المحموعة

محال 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

بعد 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 آداء 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 إرتجاع الأثر

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

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

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

وعلى ذلك نجد أن المديرين هنا قاموا بتحديد المشكلة الذى أحد 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

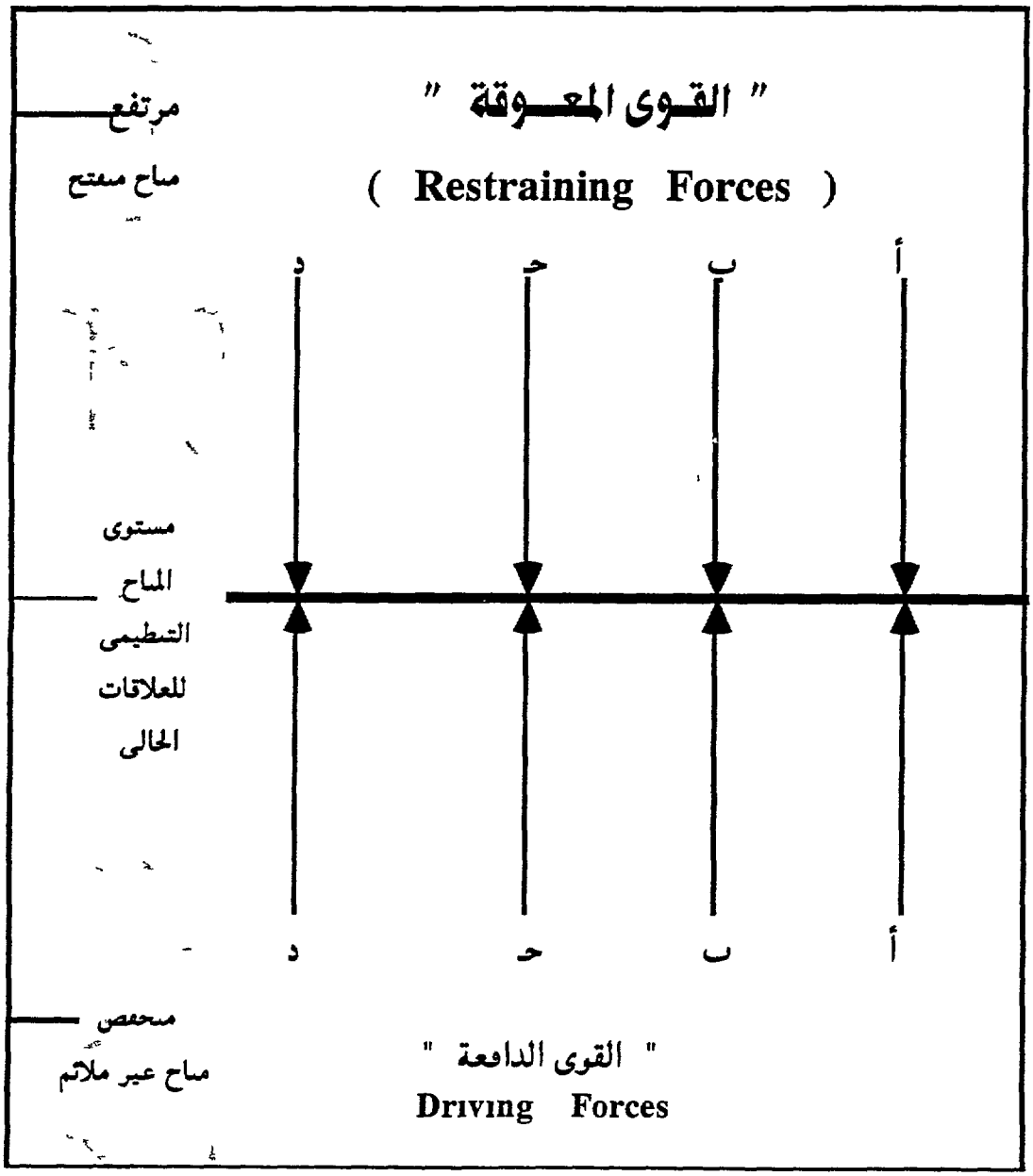
٢ - تقليل تأثير القوى المعوقة الحالية أو العائها

٣ - تغيير اتجاه القوى

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

ومن هنا وجد أن أكثر الأساليب فعالية فى أحداث التغيير 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

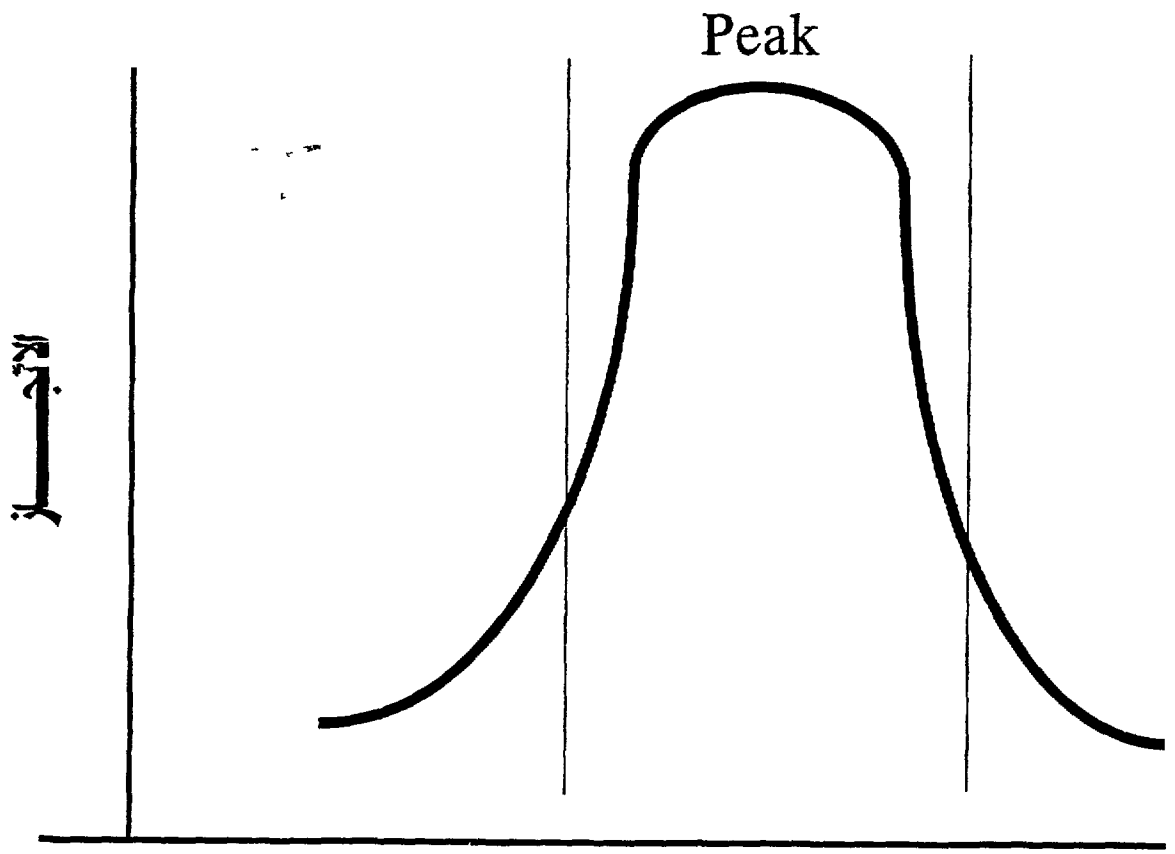


(شكل رقم ٣)

مجال تحليل القوى

The Force Field ANALYSIS

Boundary Relationship



علاقة المطمة بالبيئة environment فى 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 فى دنيا الصناعة التى تعمل بها

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

الأمر الأول تحديد ماهية الأسلوب العلمى فى ادخال التغيير المطلوب فى الأداء ككل

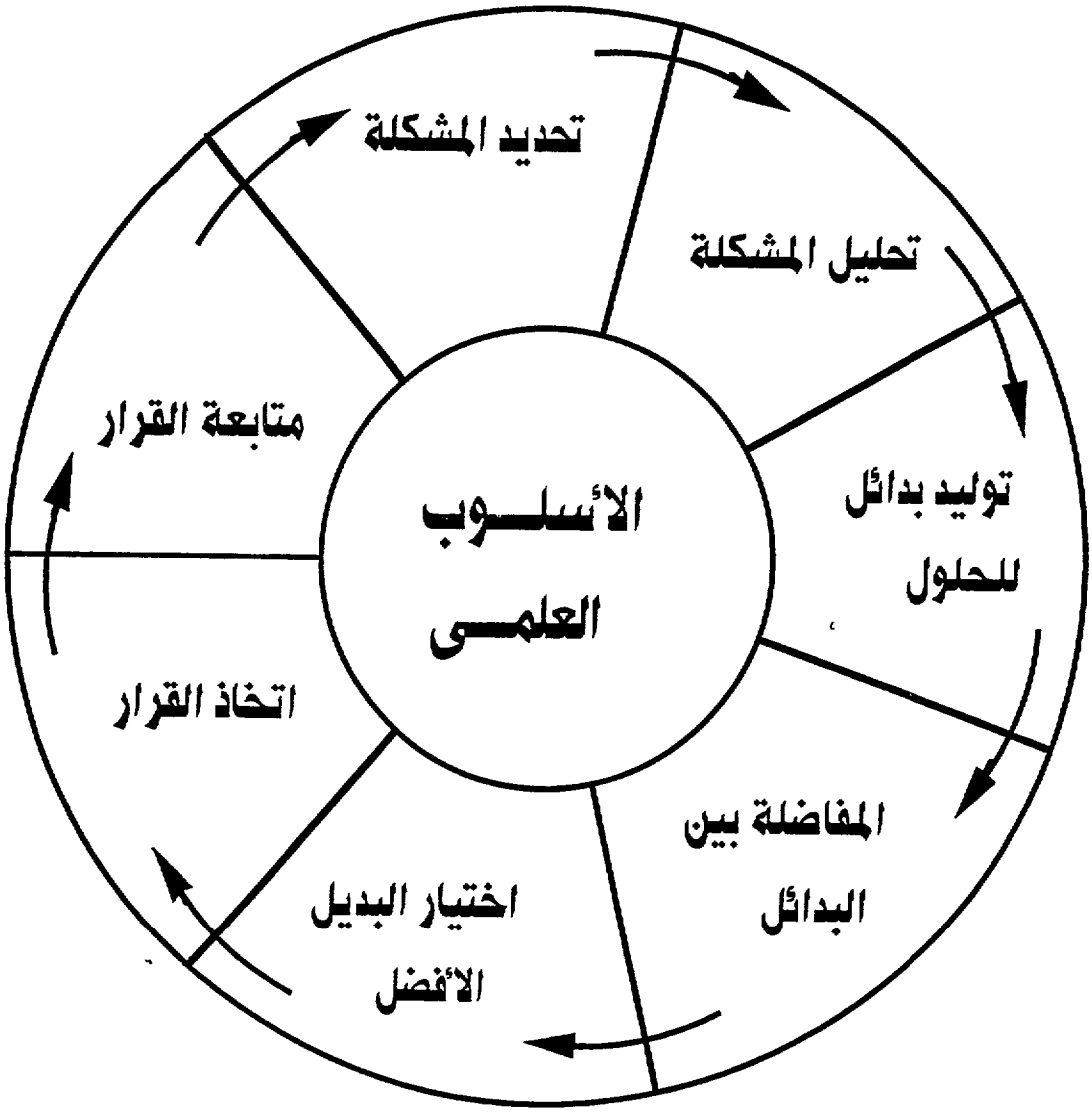
الأمر الثانى تحديد مفهوم وأسباب وكيفية مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين

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 والخطأ فالامر لا يحتمل ذلك ، وخاصة ان هناك جانب مقاوم لهدا التغيير وبشدة، فيجب ان نستدرجه لتغيير 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 الإسلوب العلمى فى 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 العلمى فى حل المشكلات

يخرج 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 والكيفية 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 وأثره في تحقيق هدف الدراسة بحيث يتم المفاضله بين كل البدائل المتاحة للوصول الي استقرار تام عن افضل هذه البدائل

اختيار البديل الافضل .

نتيجة للخطوة السابقة - الرابعة - يتم اختيار افضل البدائل المتاحة وهذا البديل يختلف باختلاف المطمات وظروفها ، ذلك نتيجة لنقطة التركير التي نهتم بها ، ومن المعايير المستخدمة في تحديد البديل الافضل

أ - حفض التكلفة

ب - الاعتماد علي المصادر المحلية للامكانيات

حـ - زيادة الارباح

د - مستوي الخدمة

هـ - الوقت الاقل

و - الجودة المناسبة

ز - الكمية المناسبة

: اتخاذ قرار التطوير والتغيير .

بعد الاستقرار علي البديل الافضل ، يتم اتخاذ القرار لتنفيذ هذا البديل ، وهنا نفرق بين صناعة القرار واتخاذه

أ - فصناعة القرار يجب ان تكون جماعية حتي يأتي القرار بثماره وان يكون متوازن التأثير علي الاطراف المعنية وان تقل أثارة السلبية الي الحدود الدنيا

ب - اتخاذ القرار يجب ان يكون فرديا حتي تتحدد المسئولية والمساءله وتتوافر السرعة في اتخاذه

. متابعة القرار

لابد من وجود متابعة لتنفيذ القرار ، ولا شك ان عنصر المتابعة هام له مزايا جمة نذكر منها ما يلي

أ - التصدي وبأسرع وقت ممكن -منعا لزيادة التكاليف- لأية معوقات تعترض تنفيذ البديل الافضل

ب - التأكد من الوصول الي الاهداف المطلوبه ومستوي هدا الانحار وتعديل المسار ادا لم يصل للمستوي المأمول

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

د - المتابعة ترتبط بعنصر التكلفة ارتباطا لصيقا ، فانها تؤدي الي تحفيضها بصورة عامة

الاسلوب العلمى لإدخال التغيير

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 لهذه العملية

ب - صمان نجاح عملية التعيير ، فكل خطوة محسوبه ومدروسه 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 التغيير
١- تحديد المشكلة (الهدف)	١- تحديد واصح ودقيق للهدف من التغيير 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 الأطراف المعنية ومشاركتهم فى تحديد بدائل التعبير
٤- المفاضلة بين البدائل	٤- المقارنة بين بدائل تطبيق التعبير من حيث المزايا والعيوب
٥- تحديد البديل الأفضل	٥- تحديد أفضل بديل لتطبيق التعبير والتأكد من أنه يحقق الرضاء الوظيفى والشخصى لدى العاملين
٦- اتخاذ القرار ومتابعته	٦- اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل لتعبيد التعبير 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 واضحه 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 صعوبه في ظل المعلومات القليلة المتوافرة، وبالتالي يصعب عليهم التعلب علي الشعور بالقلق الذي يصاحب عملية التغيير ، بل كثيرا ما يساء فهم التغيير وينتج عن ذلك ردود فعل عنيفه من جانب العاملين

(٢) **تختلف نظرة الافراد لنوعية التغيير المقترح ويختلف مفهومه لدي كل منهم.** فقد يعتبره البعض نوع من عدم الثقة فيهم ويظر اليه البعض الآخر علي انه نوع من التحير للادارة، وقد يعتبره اخرون نوعا من التهديد يتمثل في اجراءات تهيدية تتخذها الادارة لالغاء وظائفهم، وقد ينظر اليه 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 تتصافر جهودهم تجاه مقاومته

(٣) **تظهر المقاومة عندما يكون المتأثرين بالتغيير في مفترق الطرق حيث تتنازع مجموعتان 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 قوي اخري 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 التجربة الأولية للتغيير وشعر الجميع ان لهم رأي يؤخذ به في الكثير من الاحيان ، لو تم كل ذلك لقلت حدة المعارضة 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 التعديل المرفق لزيادة كفاءة العمل داخل ادارته، اذا حدث ذلك يتوقع مقاومة من جانب ذلك المدير، اما لو ارسلت الادارة العليا - مبدئيا - 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 التعيير - فالمبدأ الاساسي في منع عملية المقاومة يتمثل في انه يمكن منعها - او التحفيف من حدتها - اذا ما قام الفرد الذي يقدم التعيير بمساعدة اولئك الدين يسهم التعيير في زيادة درجة تفهمهم وادراكهم لمدي الحاجة لمثل هذا النوع من التعيير، وكذلك في التعرف الجيد علي احاسيسهم ومشاعرهم تجاه التعيير وكيفية معالجتها

وتتمثل استراتيجية تحفيص مقاومة العاملين للتعيير في عملية التخطيط الجيد لادخال التعيير، وفي تحقيق المشاركة الفعالة لأولئك الدين يتأثرون به ، وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي يفصل البحث عن الاجابة لها في عملية ادخال التعيير تحقيقا لمبدأ فعالية تنفيذه المخطط واحداث اثره المطلوب

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

٢ - من هم الدين يتأثرون بالفعل نتيجة تطبيق التعيير المقترح ؟ وما هي ردود افعالهم المتوقعه ؟

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

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

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

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

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

٨ – هل احدت في الحسـان عنصري التكلفة والعائد الناتجين عن عملية تطبيق التغيير المقترح؟

٩ – هل سيؤدي التعيير المقترح الي صرورة تعيير بعض العادات الخاصة بالعاملين والتي الفوها فترة طويلة ؟ وهل خططت مقدما لعملية تعيير هده العادات تدريجيا ؟

١٠– هل يؤثر التعيير 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 التعيير وقمت بتحليل دوافعهم ؟

هده نماذج من الاسئلة التي يجب ان تسأل وتبحث لها عن اجابات تتعلق بموضوع التغيير المقترح ، فلو تم ذلك كله فانه من المتوقع القضاء بالكامل علي اي مقاومة – او علي الاقل تحفيض حدتها في الفترات الاولي لتطبيق التغيير وكمثال للاجابات المتوقعة لأحد 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 المجموعة المؤيدة (أ ، ب) او المعارضة للتغيير (ج ، د) نري ان هناك مجموعة 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 المجموعه الاولي (سواء المؤيدة (أ) اوالمعارضة (ح) والتي تستند دوافعها علي اسس موضوعية ومنطقية، فالمجموعه 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 اجتذاب المؤيدين بزيادة درجة المعلومات المتاحة لهم وتحويلهم ضمن المجموعه (أ) التي يستند تأييدها علي اسس منطقية وموضوعية ، كذلك عليه محاولة الاقلال من الاثار الضاره التي تشيعها المجموعه (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 تأديته علي الوجه الاكمل ، فان هذه المواقف تعبر عن مفهوم التغيير الذاتي

وحيث ان التغيير الذاتي يبدأ اساسا من الفرد نفسه ، لذلك فان عملية التغيير هذه تنطوي علي وجود قوة واحدة تدخل في نطاقها

اما اذا فرض التغيير علي الفرد من قبل طرف اخر ، ايا كان هذا الطرف وايا كانت الاسباب التي دفعته الي ذلك ، في نفس الوقت الذي لا يشعر فيه الفرد بالحاجة الي 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 ، واذا ما حدد الرئيس طريقة اداء العمل وقام بابلاغها لمرؤوسيه لتطبيقها ، فان هذا المواقف تعبر عن مفهوم التعيير المفروض

وحيث ان التعيير المفروض يتم من قبل طرف ما تجاه طرف آخر، فانما نتوقع ان تنطوي عملية التعيير هذه 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 التغيير 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 هذه انما تعني تعييرا للسلوك

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

يرجع تركيز المنهج الفردي للتطوير علي مفهوم التعيير المفروض اكثر من تركيزه علي التعيير الذاتي ايضا الي سهولة الاول وصعوبة الثاني

بغض النظر عن التفرقه الاكاديمية بين محتوي مفهوم التعيير الذاتي اي تعيير 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، لذلك فان بعض علماء النفس لا يميلون الي التفرقه بين الاتجاهات والسلوك حين الحديث عن التعيير باعتبار ان الاتجاهات هي شعور داخلي لا يمكن قياسه الا من خلال انعكاسه علي السلوك الفعلي

قد تكون اتجاهات الفرد وكذلك سلوكه ايجابية تماما تجاه عمله، الا ان ذلك لا يعني

بالصرورة ارتفاع مستوي ادائه في العمل، نطرا لما يتطلبه هدا الاداء من قدرات ومهارات لابد وان تتوافر فيمن يؤديه

فقد تكون اتحاهات فرد ما ايحابية تحاه لعبة كرة القدم، الا ان دلك لا يعني احادته اللعب الا ادا توافرت لديه القدرات والمهارات الاساسية اللازمة، وقد يكون اتحاهات الاس ايحابية تحاه التعلم وكدلك سلوكه (الدهاب الي المدرسة دون انقطاع)، الا ان دلك لا يتصمن بالصرورة نحاحه دائما ادا لم تكن لديه القدرات والمهارات المرتبطه باستدكار وتأدية الامتحانات والنحاح فيها

ونطرا لوحود درحة عالية من التفاعل بين الابعاد الثلاثة اللازمة لساء الفرد الكفء وفقا للمنهج الفردي للتطوير، لدلك فان هدا الساء لابد وان يهدف الي تنمية الفرد من ثلاث روايا وهي الاتحاهات، السلوك، القدرات، والمهارات

. ادوات التطوير (الاقناع ، الاثابه والعقاب) .

يميل الفرد بشكل عام الي معارصة التعيير، وحتي يمكن احداث التعيير المطلوب، سواء كان محوره تعيير الاتحاهات ام تعيير السلوك ام رفع مستوى القدرات والمهارات، فانه يحب عليبا ان نتفهم الاسباب التي تولد المعارصه للتعيير

عادة ما يكتسب الفرد العديد من الأنماط السلوكية التي يسررها في العديد من المواقف دون وعي، اي دون تفكير او تردد وهده العادات الفردية المكتسبه قد تفسر احد اسباب معارصة الفرد التعيير تبع من الخوف من المجهول الدي ينطوي عليه التعيير

قد يكون عامل الخوف الدي يؤدي بالفرد الي معارصة التعيير وهو في حياله ، كما قد يكون هدا الخوف حقيقيا ، كالنقل الي وظيفة عير مستحبه او الي مكان عير صالح للاقامة

تؤدي علاقات العمل داحل المنظمة بمرور الوقت الي حلق نوع من العلاقات الشخصية الوطيدة بين الافراد شاعلي هده الاعمال، الامر الدي قد يؤدي بالبعض منهم الي معارصة التعيير ادا ما انطوي علي تهديد لمثل هده العلاقات، ونطرا لاهمية الحاجات الاجتماعية لاي 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 حرات ومهارات حديدة

ومن الناحية الاخري فقد تكون عملية تعلم الحرات والمهارات الحديدة امرا صعبا وخاصة اذا

أ - احتلفت الحرات 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 ذلك فان احد اسباب معارصة التعيير تحصر في عدم اعطاء الفرد نفسه 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 هذا الطرف باثار المنطق والحجج والمبررات التي تدعو الفرد للتعيير، وهذه 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، لذلك فان الفرد يميل بصفة عامة الي تلك المواقف المتوازنة، اي المواقف التي تخلو من التصارب

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

يجب عليه ان يحدد اولا اطراف عملية التعيير ذاتها

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

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

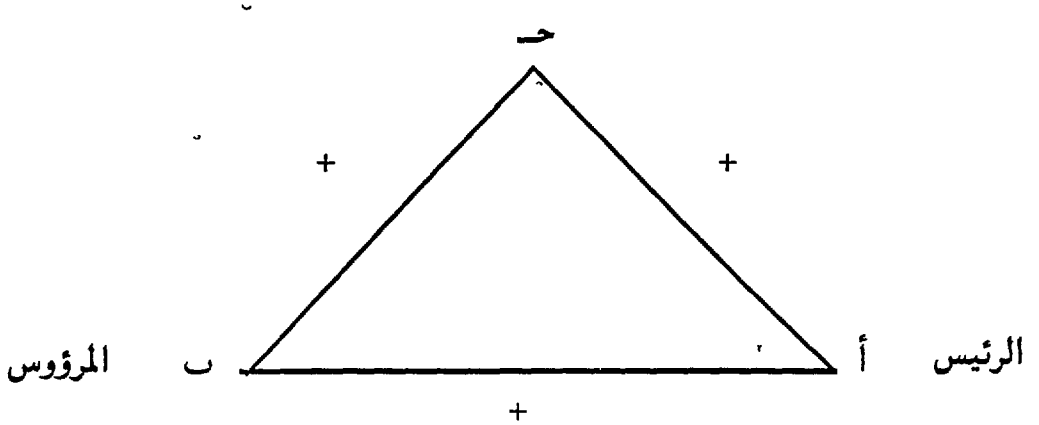
اذا رمزنا للاتجاهات الايجابية بالرمز (+)، والاتجاهات السلبية بالرمز (-) فانه يمكننا حينئذ التعرف علي طبيعة التصارب او التوازن السائد في موقف التعيير

من الضروري ملاحظة ان التصارب او التوازن امر يجب قياسه من وجهة نظر المرؤوس وليس من وجهة نظر الرئيس، اتساقا مع ما سبق قوله وهو ان قرار التغيير 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

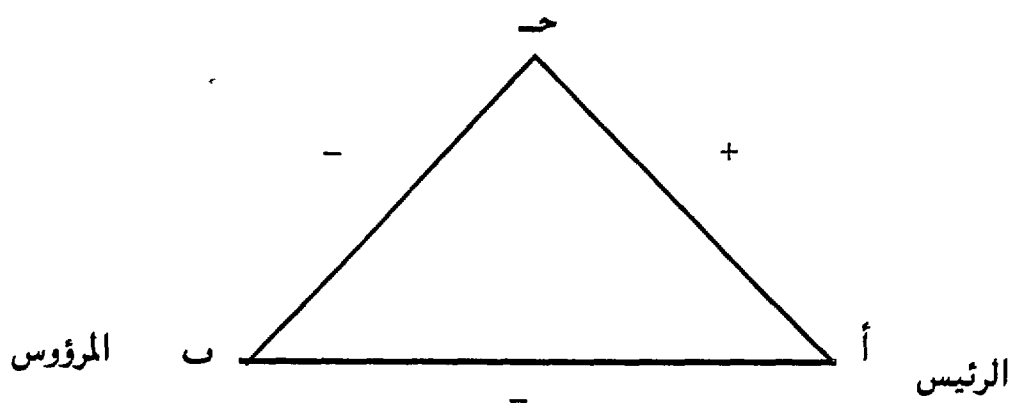
موضوع التعيير



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

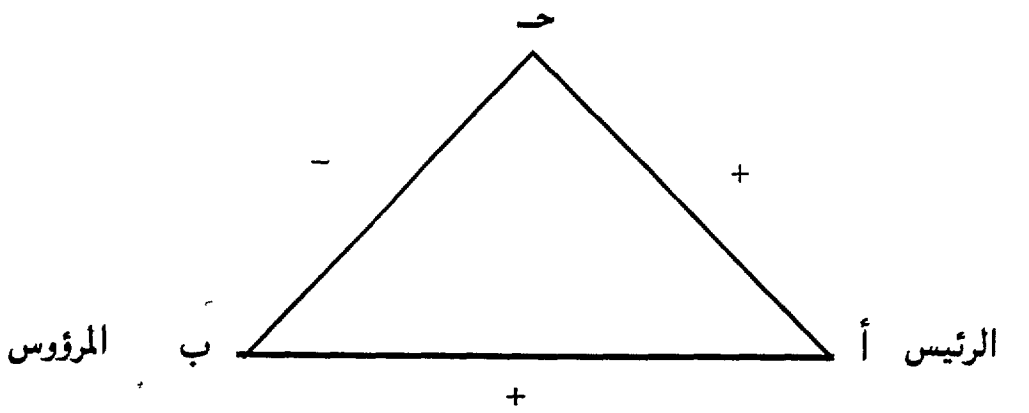
اما التضارب فانه يعبر عن وجود علاقتين ايجابيتين وعلاقة سلبية واحدة

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 الداتي، 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 أمر من شأنه عدم التأثير علي السلوك الفعلي لهذا الفرد

يعني تعيير السلوك باعتباره تعييرا مفروضا ضرورة توافر شخصان يتولي احدهما القيام

بعملية التعبير، 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 التي تؤدي الي احداث التعبير السلوكي هي تلك المعروفه باسم اداة الاثابة والعقاب ، الا ان وجود مبدأ الاثابة والعقاب لا يعني بالضرورة زيادة قدرة الشخص (أ) علي تعبير السلوك الفعلي للشخص (ب) ، وذلك ان التطبيق الناجح لهذا المبدأ يتوقف علي العديد من العوامل

حتي يكون للاثابة قوة الجذب وللعقاب قوة الردع في تعبير 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 التعبير السلوكي

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

وحيث ان التعبير السلوكي ينطوي علي شقين منفصلين وهما ، الاقلاع عن السلوك السلبي، وابراز السلوك الايجابي، لذلك فانه من المتوقع ان تتركز عملية التعبير التي يتولاها الفرد (أ) قبل الفرد (ب) علي الشق الثاني اكثر من الشق الاول

طالما ان الهدف من التعبير 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 بروز 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 صنارة صيد ، فإنك تطعمه مدى حياته " ، أما المدير الموجه فيقول " عندما تعلم الإنسان كيف يصنع الصنارة ، 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 الإنتاج 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 أداء العاملين

مراحل تحول الأعمال :

مرت الأعمال بثلاثة تحولات كبرى متتالية ، هي كالآتي -

87

١ - التحول 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 وتحريبها بالمخازن لمواجهة طلب المستهلكين الذي يتزايد باستمرار ، دون أن يهدد بالكساد أو بالانتقال للشراء من المنافسين احتاجت هذه الشركات للنظام البيروقراطي لإدارة الإنتاج الكمي والمخازن ، فقد اقتصرت الإدارة على التخطيط والتنظيم ، والسيطرة لم تهتم هذه الشركات بالعملاء ولا بالعاملين ، ولذلك انقرضت

٢ - التحول الكيفي

شهد سيادة الشركات اليابانية التي تبنت افكار س " ديمنج " عن الجودة الشاملة وأطاحت بالشركات الأمريكية التي تست الإنتاج الكمي الكبير

التحول الأسكاري :

فقد وجدت الشركات نفسها تنتج نفس السلع التي ينتجها المنافسون وبنفس الآلات وبنفس الطريقة ، فانتقلت السيطرة للعملاء والمستهلكين بدلاً من المنتجين هنا أدركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها إنتاجة قبلاً " 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 والأمريكية

لقد نجحت شركة 3M فى تسيد صناعة وسائط الكمبيوتر نتيجة التطوير المستمر لمنتجاتها ، أما شركة " جنرال إليكتريك " فإنها تفوق في معدلات ابتكارها أي شركة أخرى ، ولذلك فإن معدلات إيراداتها وأرباحها أيضاً تفوق أي شركة أمريكية أخرى عندما احتاجت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكي وهددت شركة " فورد "

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

كل هده الشركات باححة وإدا ما اعتبرباها أمثلة يحتدي بها ، فما الدي يمكن أن بتعلمه منها ؟ ما الخاصية التي تحمعها ؟ **إنه الأبتكـــار!** تلك هي كلمة السر وهدا هو التحول الأحير للأعمال

أصبح الأبتكار ورفع مستويات الأداء صرورتين لإحرار النحاح في عالم أعمال اليوم فلم تعد الشركات بحاحة للموطف العادي ، بل لموطف حارق يتحلي بالمرونة والالتزام مع القدرة على الإبداع والأبتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموطف العادي في الشركات التقليدية ، وهدا ما يحققه التوحيه البارع **موظفين خـارقي الأداء** .

ـ تحولات الإداره :

واكب تحولات الأعمال التحولات الإدارية الآتية

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

(٢) إدارة الإبتاح والتسويق التى تلائم التحول الكيفي ، ثم أحيرا

(٣) إدارة الأفراد التى تتوحي التحول الأبتكاري

يشأ الخطأ والخلط لدى المديرين عندما لايفهمون هده التحولات وعلاقاتها ببعضها ، مما يؤدي بهم إلى الفشل فلا يحب استحدام أسلوب إدارة المصنع بدلاً من أسلوب إدارة الإبتاح والتسويق ، كما لا يحب الخلط بين إدارة الإبتاح والتسويق وإدارة الأفراد ، فهده كلها أساليب محتلفة تطبق على محالات مختلفة وإن كان على الإدارة أن تحترفها 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 الأبتكار هو الهدف

في بداية التحول إلى الإنتاج الضخم كان النمو محصراً 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 بنتج 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 الأعمال التي تتوافق مع قدراتهم ، وميولهم ، ومعرفتهم

لايبدأ التوجيه البارع بالتركيز على الأستراتيجية ، أو الهيكل التنظيمي ، 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 لبيئة العمل ، وسياسة الشركة وأهدافها ، ونظرية العمل بها ، وأهم قدراتها ، وثقافتها المؤسسية المتوارثة أو المفروضة

نموذجان مختلفان للإدارة

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

١ - نموذج السيطرة والإجبار

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 إجبار العاملين على تأدية أعمال لايرغبون القيام بها ، فتزول روح المساواة 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 للأمور ، ويضحى الجميع بمصلحة العمل في سبيل المصالح الشخصية ، وتضعف إدارة الشركة نحو أهدافها الأستراتيجية ، وتقع في حالة من الأستسلام والضجر

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

٢- نمـوذج الـتـوجيـه :

(١) التوجيه الإنساني :

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

في هذه الخطوة يجيب العاملون عن سؤالين

- " من أنا ؟ "

- " ما الذى 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 ، ويصمم هذا البرنامج 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 القيم كفاءة التدريب ، وتصمم فعاليته للعاملين وللمؤسسة ، فتتحقق طفرات الأداء ، وصولا إلى تغيير حقيقي ودائم في المنظمة

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

(٢) التوجيه الشخصي - الجماعي :

ويقوم الموجه خلاله بتنفيذ المهام التالية .

١ - تغيير العاملين

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 بالتقيد 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 ليتبني 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 إذا 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 التعلب 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 يوصح الموجه للعاملين أن ارتكاب الأخطاء شئ طبيعي عند اكتساب معلومات جديدة ، فقد يحمي 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 الشائع :

يستخدم الموجه عددا من الأساليب لتغيير سلوك المتدربين ، وطرق تفكيرهم

أ- أسلوب " الطبيب والمريض " :

يستخدم هذا الأسلوب كثيرا في عمليات التدريب التقليدية ، ويفيد في توضيح 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 الأخطاء ، وبذلك تصبح سلوكا دائما لدى الأفراد

x ملحوظة :

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

ب- اسلوب " التطعيم بإنزيم المعرفة " .

هذا الأسلوب أكثر هدوءا من سابقه ، فالموجه لايعطى إجابات مباشرة ، ولايوضح الطرق اللازمة للتغيير ، 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 ، فيصبح تضييع الوقت والجهد في البحث عن أفكار وحلول جديدة بديلا للتغيير المأمول

خصائص الموجه البارع :

١ - القدرة على إثارة الحماس في المتدربين

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

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

٢ - وضع أهداف طموحة

يسعى الموجه البارع إلى الأمتيار 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 الأستقامة عدم الكذب ، والمحافظة

qv

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

لاينتظر 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 القدرة الإبداعيه القادرة على التغيير :

فى إحدى إجتماعات اللجنة التنفيذية لإحدى الشركات الكبرى وأثناء مناقشة مشروع الترقيات إستبعد سرعة 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 جديا ومنتجاً 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 الفعل بهدوء**
- **والقدرة إلى طرح أسئلة ذكية**
- **وإدارة الحوار بطريقة ذكية**

> **إذا أردت أن تكون مبدعا . ' إبعد نفسك ذهنيا عن روتين العمل اليومى**

جلسات العصف الذهنى والإبداع

من أكثر الوسائل نجاحا للحصول على أفكار إبداعية 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 « ماذا يجعلكم عصير الفواكة تفكرون ؟ »

وكتب كل منهم قائمة بالكلمات التى خطرت فى باله مثل

الصحة	الصباح	الهواء الطلق
الألوان	الأشجار	العائلة

ثم قال رئيس اللجنة « الآن ، انسوا عصير الفواكة ، ولتركز على كلمة واحدة فقط من القائمة ماذا 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 ماذا تربطون كلمة (صحة) ؟ »

وبعد توسيع كل كلمة على القائمة الأصلية ، جمع الرئيس دربة من أكثر الكلمات ملاءمة وحربها بين عينه من المستهلكين وعلى سبيل المثال ، تم تدوين كلمة (ساعات الصباح) وكذلك كلمة (ضوء الشمس) و (الأستيقاظ) وفى هذه الحالة ، تصدرت (ساعات الصباح) معظم قوائم الموظفين وبالفعل أصبحت اسماً للمنتج

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

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

في أحد الأيام ، أمر مدير بنك غاضب محترعاً أن يحرج « تلك اللعنة » من مكتبة ، وكانت تلك اللعنة هي الهاتف وسأل مهندس شاب مل من تصميم رقاقات الكمبيوتر رئيسه إذا كان يسمح له بتصوير كمبيوتر شخصي وكان الجواب (لا) ، لذا ذهب المهندس إلى البيت ، وصمم بنفسه كمبيوتراً شخصياً وسماه آبل ومنذ عدة سنوات خلت ، اقترح بائع شاب يعمل في محل لبيع الجرذوات على رئيسه أن يصنعوا طاولة في وسط المحل ويبيعوا الأشياء المحرونة المهملة الواحدة بعشرة ستات وكان البيع ناجحاً ، وعندها اقترح البائع أن يفتتحوا محل لبيع ماكان ثمنه عشرة ستات أو خمسة قال رئيسه عنه أنه مجنون ، فلن يستطيعوا أبداً أن يعثروا على عدد كاف من الأشياء التي تباع بعشرة ستات أو خمسة وبعد سنوات قال رئيسه عنه متأسفاً « أظن بأن كل كلمة استخدمتها لرفض أفكار وولورث قد كلفتني مليون دولار »

إن القدرة على رؤية جوهر الفكرة الجيدة وعلى تطويرها أحدى بكثير من القدرة على الانتقاد واكتشاف العيوب في كل فكرة

إن وجود مديرون يستجيبون للإيجابيات يجدد النشاط بالمنظمة ويتلهف الموظفون على تقديم أفكارهم لهم لأنهم سيجترونها في أفضل ضوء فالعاملون يجنون أن يشتركوا بأفكارهم مع أولئك الذين يرون الأشياء الجسة من رؤسائهم

وهذا لا يعني بأن كل شيء يفكر فيه أحد موظفيك سيسجح بل العكس ، قلة فقط من الأفكار تستحق العناء في النهاية ولكن لتحصل على فكرة ممتازة ، عليك أن ترحب بجميع

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 أدركت الشركات أن عليها أن تنتج ما لم يسبق لغيرها إنتاجه " يكمن سر نجاح الشركات اليابانية فى عدم تقليدها لأى شركة أخرى على وجه الأرض فإن كل ما تفعله جديد ومبتكر تماماً " هكذا يقول مؤسس شركة " سونى "

الأن يحتدم الصراع الأنكارى بين الشركات اليابانية والأمريكية . لقد نجحت شركة 3M فى تسيد صناعة وسائط الكمبيوتر نتيجة التطوير المستمر لمنتجاتها ، أما شركة " جيرال إليكتريك " فإنها تفوق فى معدلات ابتكارها أى شركة أخرى ، ولذلك فإن معدلات إيراداتها وأرباحها أيضاً تفوق أى شركة أمريكية أخرى عندما اجتاحت الشركات اليابانية سوق السيارات الأمريكى وهددت شركة " فورد " بالإفلاس لم تجد الأخيرة مفراً من أن تسر الشركات اليابانية فى الأبتكار مما دفعها لإجراء تطويرات وتجديدات 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 بحاجة للموظف العادى ، بل لموظف خارق يتحلى بالمرونة والالتزام مع القدرة على الأبداع والأبتكار أكثر مما عرف التاريخ عن الموظف العادى فى الشركات التقليدية

إن التشجيع على الإبتكار والإبداع 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 أن السمة المشتركة بين تلك الشركات هى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بنجاح يصعب على المنافسين محاكاته علاوة على أن هذه القدرة على تنظيم وإدارة الموارد البشرية تزامنت مع القدرة على التغيير المستمر

وتزداد أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها يوما بعد يوم ، لأن المطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر

فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة فى الإنتاج وحصة الشركة من السوق ، ودرجة الحماية التى قد توفرها الدولة ، أو الأعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة ، لم يعد لها نفس التأثير الذى تتمتع به فى الماضى فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة ، وبالتالى أصبح الحفاظ على التفوق أمراً صعب المنال ، وخصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات التى جعلت التصميم والإنتاج فى متناول الجميع ، بالأضافة إلى

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 المتوقعة

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 إعطاؤهم مزيدا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابى وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه والإقلال 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 الإنتاج / الخدمة هو العامل الحاسم الذى يحدد مدى استمرارية المنظمة فى الأجل الطويل
- فى النظام الجيد تعمل جميع الوحدات معا

- 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 ليصع عقله وفكرة ومهاراته فى خدمة المنظمة التى ينتمى إليها مما يساعده على الإبتكار والإبداع فى تأدية واجبه الوظيفى.

INTEX

الإدارة بالمشاركة وتنمية القـدرة الإبـداعيـة

الإدارة بالمشاركة وتنمية القدرة الإبداعية :

يقوم هذا الفكر الإدارى على مبدأ

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

ماهى الإدارة بالمشاركة ؟؟

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 هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة أنماط للمشاركة

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

المشاركة فى وضع الأهداف : -

فى هذا النمط من المشاركة فإن المرؤوسين كأفراد ، أو مجموعات يشاركون رؤسائهم الى حد ما فى تحديد الأهداف التى يرغبون فى إنجازها

المشاركة فى صنع القرارات : -

يتنوع هدا 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 هده المشاركة لها اثر كبير فى الالتزام بالقرارات ومن ثم فعالية تنفيدها

المشاركة فى حل المشكلات : -

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

المشاركة فى التطوير وإحداث التغير : -

هدا النمط يعتبر أصعب الأنماط الأربعة حيث تكون المساهمة أبعد من حل المشكلات تطلب المساهمة من كل من الرئيس والمرؤوس المساهمة فى إيجاد وتحليل وتفسير معلومات تنظيمية بغرض التطوير والإبتكار لحلول خاصة بمشاكل تنظيمية هدا النمط من المشاركة يرتبط بما يسمى التطوير التنظيمى O D

ماهى الآثار المترتبة على الإدارة بالمشاركة ؟؟

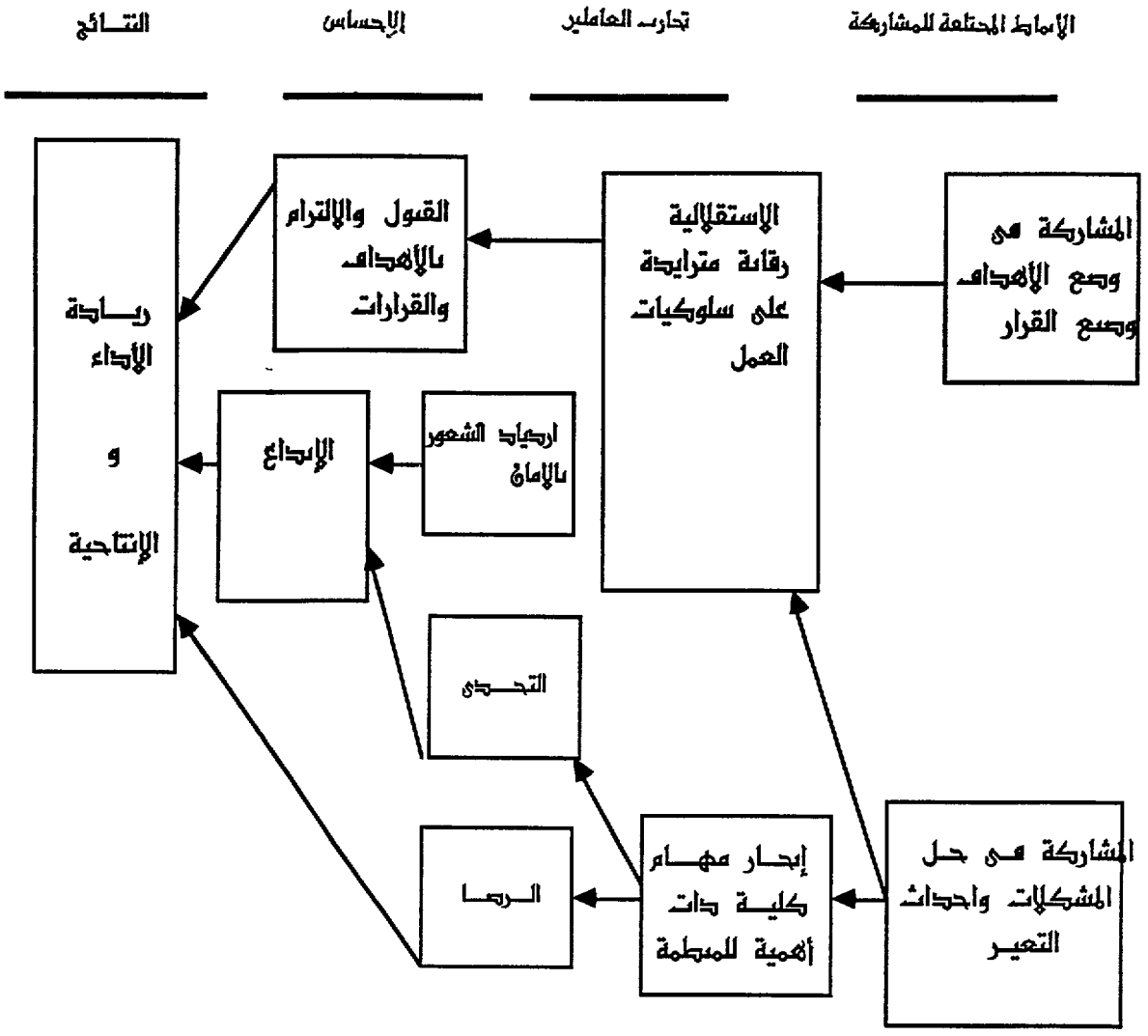
- x **حالة إضاءة عنبر التشغيل**
- x **اسفرت التجارب على ان المرؤوس يحب**

- أن يحظى باهتمام رئيسه وتقديره لعمله

- 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 الاثار 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

(بغرض كفاءة وفاعلية الإدارة .. كفاءة فاعلية المشاركة)

وغالبا 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 . أخبرهم أنك تهتم بمشاركتهم البناءة حيث أنك تعرف أنه لا أحد يعرف العمل - 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 المطمات :

يعرف مايكل هامر ، حيمسى شامى إعادة بناء المطمات 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 للرمن

٢ - جذرى Radical :

هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية " RADIX " وتعنى " الجذور " وبالتالى فإن إعادة التصميم الجذرية تعنى التغيير من الجذور ، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم وانما هى التخلص من القديم تماماً أى 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 هامروجيمسى شامى ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) ١٩٩٥

٣ - فائق Dramatic

لا تتعلق إعادة بناء المنظمات بالتحسينات النسبية المطردة والشكلية بل تهدف الى تحقيق طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء تعتبر هذه العملية ضرورية 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 نسف القوالب القديمة تماماً وأستبدالها بالجديد المبتكر .

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 الجودة الشاملة :

١ تعريف الجودة الشاملة

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

ويؤدى تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية المكتبية ، وتبسيط النمادح ، وتقليل شكاوى العملاء والإهتمام بقصايا أخرى بالغة الأهمية كالإلترام الإدارى ، وتفادى مقاومة التعيير .

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 معوقات 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 المنشأة

٥ - زيادة عدد الإجتماعات

٦ - كثرة حالات إلقاء 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 تأسست عام ١٩٨٧ فى عهد الرئيس ريجان ، تقوم بمنح جوائز سنوية للمؤسسات الأمريكية التى تحقق أفضل النتائج من تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة

وتستحدم تلك الهيئة فى تقويمها نظام النقاط التى تورع على سعة عناصر إدارية أساسية هى :

١) نوعية القيادة .

٢) المعلومات وتحليلها .

٣) التحطيط الإستراتيچى للجودة

٤) إدارة الموارد البشرية

٥) الصمانات التى تكفل الجودة للمنتحات أو الحدمات .

٦) نتائح الحودة .

٧) رصاء العملاء .

وتعطى الهيئة لكل عنصر من العناصر السابقة وزناً معيناً تحدد بموجبة عدد النقاط التى تحصص لهدا العنصر وعدد النقاط التى تحصص لكل عنصر فرعى وتورع النقاط على العناصر السابقة على النحو التالى

	العنصر	عدد النقاط
١	القيادة	١
	المعلومات وتحليلها	٦
	التخطيط الإستراتيچى للجودة	٩٠
	الموارد البشرية	١٥
	صمانات الجودة	١٥٠
	نتائج الجودة	١٥
	رصاء العملاء	٣٠٠

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

٤ مبادىء الجودة الشاملة

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 - الوقاية 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 - تعبئة جهود القوى العاملة

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 يحبون 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 الإنتاج وخفض التكاليف ولهذا يجب إشعار 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 العكسية

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 للتسعيد 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 الفنية 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 للمجهرات الجديدة ، ويشمل التحول كل ناحية من نواحى التنظيم تقريباً وبدرجة تفوق التصور ومن أمثلة ذلك

١ – تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية متخصصة 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 التأمين) 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 تنفيذها بالتركيز على مجموعة الموظفين المختصة بإجراءات أوامر الشراء أو تقديم منتج أو تسوية مطالبات التأمين . (الخ) ولكن بدلا من توزيعهم على عدة إدارات ، يتم صمهم فى فريق عمل واحد . ليس ضروريا هنا تعيير 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 صمه " فريق عمليات " وهو عبارة عن وحدة عمل طبيعية تعمل كمجموعة واحدة لإنجاز عملية كاملة

٢ - تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة :

يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد إعادة المطمة 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 المطمة 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 اختلفت ، 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 يصبح العمل أكثر 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 يصبح 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 الإثراء الوظيفى بعينه مع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضا وضعه الوظيفى ولأن إعادة المنظمة 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 الفردى إلى العمل المستقل :

قبل إعادة المنظمة كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها ، أما فى ظل المفهوم الجديد فإن 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 – يتحول 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 فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على " كيفية " أداء الوظائف ، فإن التعلم من الناحية الأخرى 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 محالات عمل محددة ، وإنما تحتاج فعليا إلى موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم ، والقيام بتنفيذها ، إضافة إلى قدرتهم على خلق محالات العمل المناسبة لهم والتهيؤ المستمر لتغييرها وفقا للتغيير فى متطلبات العمل وفى بيانات العمل المرنة والمتغيرة يكون من المستحيل تعيين موظفين ملمين مسبقا بكل ما يتعين عليهم إدراكه فى محيط العمل حاليا ومستقبلا ، لذا فإن التعلم المستمر طوال فترة عمل الموظف يصبح هو العرف الذى يسود فى الشركات التى تتبنى إعادة المنظمة

٥ – يتحول التركيز فى معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج :

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 ينجزون 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 منظمى الصفقات على أساس عدد المستندات التى يقومون بإكمالها ، وإنما على أساس عدد وربحية الصفقات المنجزة 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 الترقية من الأداء إلى المعدة :

بعد تطبيق إعادة المنظمة 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 مكافأة الموظفين ماديا مقابل الأداء وترفيعهم مقابل القدرات وبالرغم من أن هذا المبدأ يعتبر منطقيا وبديهيا إلا أنه من النادر الإلتزام به وطبقاً للنظرة

التقليدية المتبعة إذا كان أحد موظفى شركات الكيماويات متفوقا فى عمله " كأخصائى 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 أخصائى كيميائى متفوق .

تقول (باميلا جودوين) 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 العمل من حماية إلى إتاحة :

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 وطرا لأن الموظفين سوف يلتزمون بذلك فى حدود ما يعكسه نظام المكافآت والتعويضات المطبق بشركاتهم ، فإن شركة " ريروكس " لم تكتف بالتوصيح 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 أربعة أو خمسة موظفين فى (أى بي إم) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها ، وهو منظم الصفقات وبالتالى أصبح مديرو الشركة يقضون وقتا أقل فى متابعة المستندات المتناقلة بين الإدارات ، ووقتا أكبر فى مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء 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 - يتحول النظم 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 الإدارات 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 ؟ الإجابة تكمن فى أن الهياكل التنظيمية هى الوعاء الذى كان يتم من خلاله معالجة الكثير من الموضوعات علاوة على أن

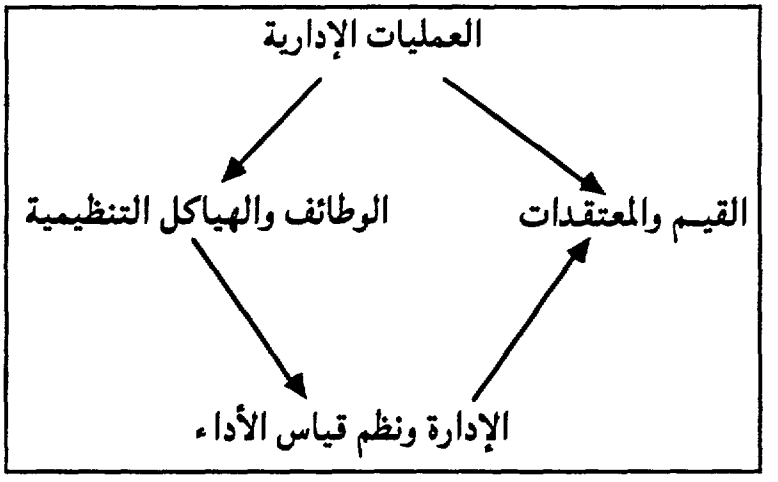
الوحدة التنظيمية الأساسية بالشركات التقليدية كانت تمثلها الإدارة أو القسم ، والتى تتكون من مجموعة أفراد يؤدون أعمالا متشابهة كما كان التنظيم الكلى للشركات يتكون من تلك الإدارات التى يتم ترتيبها تنظيميا بعدة طرق تختلف من شركة إلى أخرى .

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 يدار بواسطة فرق عمل تصم موظفين متكافئين " CO-EQUAL " ويعملون بمستوى كبير من الإستقلالية والصلاحيات بمساعدة 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 بساطة إلى " مجموعة من الناس تؤدى عملا " وتتلاشى أهمية الهياكل التنظيمية إلى حد كبير

١٠ - يتحول المسئولون من مراقبين إلى قيادبين :

لا تعتبر الفرصة والحاجة إلى تغيير دور المسئولين التنفيديين 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 التنفيذى 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 التنفيديين أن يتحولوا إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولا وفعلا ، فى إطار هذا التحول يتولى التنفيذيون 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

المرحلة الأولى : التحضير

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

١ - الإحساس بالمشكلة :

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 - موافقه 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 إستباط 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 الهندرة والحاجة لها
× إطار التغيير ومجاله .
× النتائج المتوقعة وتأثيرها على مستقبل العاملين
× أسس اختيار فريق الهندرة
× ماذا سيحدث ومتى
× ماهو دور العاملين وما هو شكل مساهمتهم
× متى يمكن الإعلان عن التأثيرات الأخرى على العاملين .

إلا أن أهم عناصر خطة الأتصال هو التدخل والتعامل المرن مع ردود الفعل الإيجابية والسلبية ، بحيث يتم تعبير اتجاهات المتأثرين بما يخدم مشروع الهندرة وأقل ما يمكن أن يقوم به مسئول الأتصال هو تحييد المعارضين وتحميز المؤيدين

المرحلة الثانية : التحديد

يتم فى هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء ونشاطات القيمة المضافة والخريطة التنظيمية للعمليات والموارد المتاحة واختيار العمليات التى ستخضع للهندرة

١ - نماذج العملاء :

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

٢ -قياس الأداء :

من الأمثلة النموذجية على قياس الأداء الوقت المستغرق من تسلم طلب العميل إلى توريد المنتج أو الخدمة ، أو نسبة التالف والمعيب ويتم القياس بتحديد نسبة الأساس والتى تعتبر مرجعا للمقارنة وتركز بعض المنظمات على معايير داخلية مثل انخفاض أو ارتفاع التكلفة ، ولكن الهندرة تهتم بكل جوانب 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 - رسم 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 تبرر 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 الموارد :

وهى إعداد موازنة لكل نشاط داخل كل عملية ومقارنتها بالسنوات 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 - تفهم 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 - تفهم 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 أنجز 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 -نشاطات القيمة المضافة :

حيث يتم تحديد النشاطات التى تضيف قيمة وفررها عن النشاطات الهامشية والنشاطات الرقابية . وهنا يبدأ عمل فريق الهندرة بتعريز النشاطات القيمة وإلغاء النشاطات 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 ولمادا تقع الأخطاء ودوافع 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 ونظيره الداخلى ، فإن الرؤية التكاملية تقضى بدمج التصورين والتوفيق بينهما

٩ -الرؤى اللاحقة :

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

٧ -إعادة الأستشار :

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

٨ -إقرار التطبيق :

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 حطوات فقط ، أم يتم تقسيم النشاطات إلى خطوات أيضاً علما بأن هذه المهمة تحدد بالترامن مع مهمة (٥) فى المرحلة الرابعة (ب) .

٩ -توطيف التقنيه :

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 -التخطيط العام

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

مرحلة 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 -اعادة 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 -إدارة المعلومات

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

٤ -توحيد نقاط المعلومات :

يتم هنا تبسيط 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 الرقابة

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

المرحلة الخامسة : التحول

هذه هى مرحلة الرؤية وتنفيذ التصميمين الفنى والإجتماعى وتتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل نظام المعلومات بسرامجه 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 اداء 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 العاملين من اجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائى وفتح النظام للعملاء والموردين

٤ -التصحيح والتحول :

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

التحسين المستمر

لتحقيق القدرة 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 ونظرا لترابط العمليات وسرعة الأداء ، فإن أى تعيير فى أية عملية يجب أن ينعكس بسرعة على أداء العمليات الأخرى ولكن يجب التنبيه إلى أن القدرة نفسها عملية غير مستمرة فهى مشروع مؤلم ومكلف ومحاطر 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 الصرورى 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 ، لأن العمل لن ينتقل من إدارة إلى أخرى ، وثانيا لأن العملية تكون مسئولية فريق الهندرة من الألف إلى الياء

٦ -المسارات الوظيفية والحوافز

أصبح الآن الأحتلال 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 حرائط مبسطة لتدفق العمل وإلغاء الحواجز واتخاذ القرارات فى مواقعها ، ستؤدى بالضرورة إلى التحسين المستمر دون الاضطرار لتكرار الهندرة . فالهندرة ليست صرعة أو موضة ، فهى تستخدم لتعظيم الأداء وتسريع التغيير وتحقيق نتائج حارقة ، وليس للإثارة ، أو لمجرد التغيير

لماذا تفشل إعادة بناء المنظمات :

× عدم وضوح التعريفات والمقاصد

× الإفراط فى الآمال والتوقعات

× عدم تخصيص الموارد الكافية

× إطالة العملية أكثر من اللازم

× ضعف مساندة الإدارة العليا

× أختيار العمليات الخطأ (على مستوى المنظمة ككل أو فى إدارة تعيينها)

× الإهتمام الزائد بالتقنية على حساب الجوانب الأخرى

× الرومانسية فى التفكير والطيش فى التدبير

× غياب المنهج العلمى 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 .

× فاضل بين الإستعانة بالخبرة الخارجية وبين الإعتماد على الخبرة الداخلية

× فاضل بين المركزية واللامركزية

× قسم العملية بمدخلاتها لتعرف عناصرها وأرسم تدفقاً موازياً بالبدائل .

× أعد ترتيب تتابع النشاطات كلما أمكن

× أعد إجراءات الرقابة

× سهل الربط بين العمليات وأفتح القنوات لتتدفق المعلومات

مقارنة الهندرة بغيرها من برامج التغيير

	الهندرة Reengineering	إعاده الهيكلة Restructuring	إدارة الجوده الشامله TQM
الفروض محل البحث	كل شيء	العلاقات بين المستويات الإدارية	متطلبات العملاء
نطاق التغيير	العمليه الإدارية	الهيكل التنظيمي	البدايه من القاعدة الى القمه
التركيز	العمليه الإدارية	الإدارات الوظيفية	العملية الإداريه
أهداف التغيير	جذريه وسريعه وجذرية	تراكميه / تدريجية	تراكمية / تدريجية

أخطاء شائعة ومتوقعة :

هذه الأخطاء الشائعة فى عمليات الهندرة تؤدى إلى الفشل الحتمى . لماذا ؟ لأن الهندرة عملية قيصرية ومخيفة 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 الهندرة والتركيز على المظهر لا الجوهر

× السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع الهندرة من الإنطلاق

× محاولة إجراء عملية الهندرة من الأسفل إلى الأعلى

× تعيين شخص لايفهم ما هى الهندرة لقيادة المعركة

× دفن الهندرة فى كومة من جداول الأعمال والأولويات

× عدم تخصيص أية موارد لإجراء العملية

× إجراء عملية الهندرة والمدير العام على وشك التقاعد

× التركيز على التصميم وإهمال الهدف

× مجاملة الإدارات المختلفة حتى لا يغضب أحد

× الرضوخ للضغوط ومقاومة التغيير